



Ελληνική Δημοκρατία
Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό
Ίδρυμα Ηπείρου

Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Ενότητα 2: Επιχειρησιακή Στρατηγική και Σχεδιασμός Ανθρώπινου Δυναμικού Ειρήνη Τριάρχη



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ & ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ & ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ
2007-2013
πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

Ανοιχτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα στο ΤΕΙ Ηπείρου



Τμήμα: Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής

Τίτλος Μαθήματος: Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Ενότητα 2: Επιχειρησιακή Στρατηγική και Σχεδιασμός Ανθρώπινου Δυναμικού

Ειρήνη Τριάρχη

Καθηγήτρια Εφαρμογών

Βαθμίδα Καθηγητή

Πρέβεζα, 2015



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

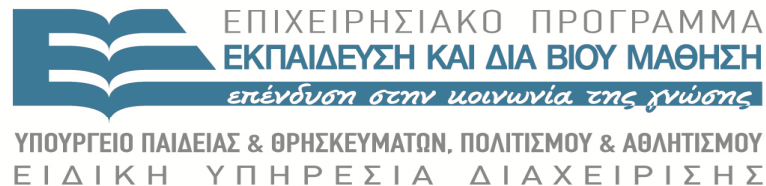
Άδειες Χρήσης

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό υπόκειται σε άδειες χρήσης Creative Commons.
- Για εκπαιδευτικό υλικό, όπως εικόνες, που υπόκειται σε άλλου τύπου άδειας χρήσης, η άδεια χρήσης αναφέρεται ρητώς.



Χρηματοδότηση

- Το έργο υλοποιείται στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «**Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση**» και συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο) και από εθνικούς πόρους.
- Το έργο «**Ανοικτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα στο ΤΕΙ Ηπείρου**» έχει χρηματοδοτήσει μόνο τη αναδιαμόρφωση του εκπαιδευτικού υλικού.
- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό έχει αναπτυχθεί στα πλαίσια του εκπαιδευτικού έργου του διδάσκοντα.



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ



ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΟ ΣΥΓΓΡΑΜΑ

- Τίτλος: **ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

Συγγραφείς: **Gomez – Mejia L., Balkin D., Cardy R.**

ISBN: 978-9963-716-98-2

Εκδότης: **BROKEN HILL PUBLISHERS LTD**

Έκδοση: 1^η εκδ./2014

ΕΝΟΤΗΤΑ 2

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

3^η ΔΙΑΛΕΞΗ

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΝΟΤΗΤΑΣ

Όταν θα έχετε ολοκληρώσει την μελέτη της ενότητας, θα είστε σε θέση να:

- γνωρίζετε την έννοια και το περιεχόμενο της στρατηγικής, αλλά και την αναγκαιότητά της,
- διακρίνετε την σχέση που διέπει την επιχειρησιακή στρατηγική και την στρατηγική διοίκησης των ανθρώπινων πόρων,
- αναγνωρίζετε τις προτεραιότητες της στρατηγικής,
- διακρίνετε τους βασικούς πυλώνες της στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινων πόρων.

ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΝΟΤΗΤΑΣ

- προσδιορίζετε τις κύριες και τις υποστηρικτικές λειτουργίες της διοίκησης,
- ορίζετε το περιεχόμενο του σχεδιασμού και της πρόβλεψης του ανθρώπινου δυναμικού,
- γνωρίζετε τον ρόλο της ανάλυσης της ηλικιακής δομής του εργατικού δυναμικού,
- γνωρίζετε τις ποσοτικές μεθόδους σχεδιασμού του ανθρώπινου δυναμικού.

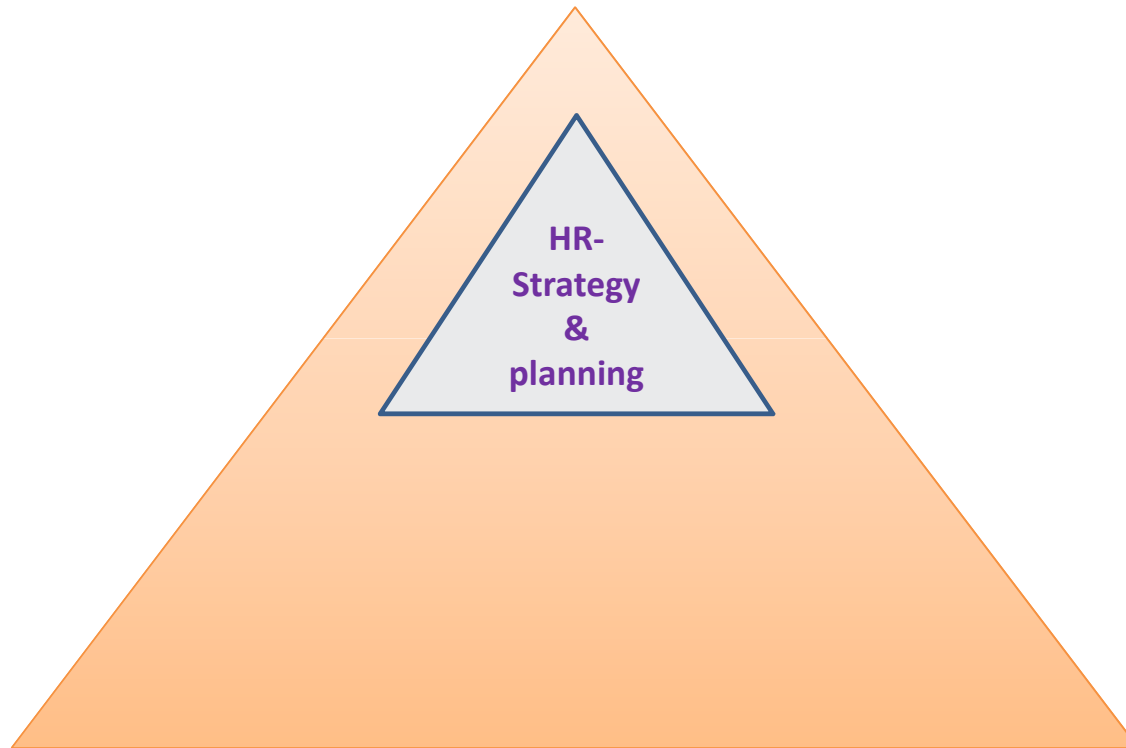
Λέξεις κλειδιά

- Στρατηγική
- Στρατηγική διοίκηση ανθρώπινων πόρων
- Προτεραιότητες στρατηγικής
- Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- Επιχειρησιακοί στόχοι
- Κύριες-Υποστηρικτικές λειτουργίες
- Λειτουργίες-κλειδιά

Λέξεις κλειδιά

- Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού
- Σχεδιασμός ανθρώπινου δυναμικού
- Ανάλυση ηλικιακής δομής
- Οργανωσιακοί στόχοι
- Leading indicators
- Trend analysis
- Task analysis
- Συμπεράσματα κατ' αναλογία

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ



Ανθρώπινοι Πόροι-Στρατηγική & Προγραμματισμός:

καθιέρωση πολιτικών και πρακτικών που προάγουν τις ικανότητες και τις συμπεριφορές των εργαζομένων, τις οποίες χρειάζεται η επιχείρηση για την επίτευξη των στρατηγικών της στόχων.

ΣΧΕΤΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ

1. Πως σχετίζεται η εταιρική στρατηγική με τη στρατηγική των Ανθρώπινων Πόρων;
2. Ως μέρος της στρατηγικής Ανθρώπινων Πόρων, ποιες από τις λειτουργίες της επιχείρησης πρέπει να βρίσκονται σε προτεραιότητα;
3. Πώς να προγραμματίσεις την απαιτούμενη ζήτηση για εργατικό δυναμικό τόσο σε στρατηγικό όσο και σε επιχειρησιακό επίπεδο?

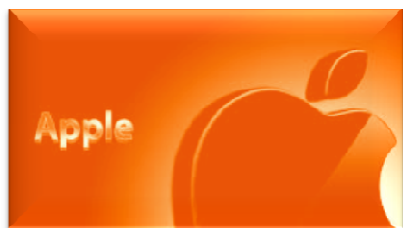
Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

- Σύμφωνα με τους *Johnson, Scholes και Whittington* ,

η **στρατηγική** είναι η κατεύθυνση (direction) και το εύρος και είδος δραστηριοτήτων (scope of activities) μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα, η οποία της εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον μέσω της εναρμόνισης των πόρων και ικανοτήτων, και με στόχο να ανταποκριθεί στις προσδοκίες των ομάδων ενδιαφερομένων (stakeholders).

ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Καινοτομία



Μάρκα



Τιμή



Σχεδιασμός



Ποιότητα



ΓΙΑΤΙ ΑΥΤΕΣ ΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΠΟΤΕΛΟΥΝ ΤΙΣ ΒΑΣΙΚΕΣ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΕΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΟΥ ΤΙΣ ΥΙΟΘΕΤΟΥΝ?

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

- Απαντάει στο ερώτημα τι θα κάνω τα επόμενα χρόνια ; Τι είναι πιο σημαντικό για το μέλλον της εταιρείας;
- Πάντα αφορά μακροχρόνιο διάστημα , πάντα το μέλλον.
- Η στρατηγική σημαίνει να μπορείς να πεις **ΌΧΙ** και είναι **ΕΣΤΙΑΣΜΕΝΗ**.

- Στο παράδειγμα βλέπουμε πέντε διαφορετικές στρατηγικές.
 - Μία εταιρεία δεν μπορεί να είναι ηγέτιδα στα πάντα, δηλαδή και στην **ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ (INNOVATION)**, και στη **ΜΑΡΚΑ (BRAND)**, και στην **ΤΙΜΗ (PRICE)**, και στο **ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ (DESIGN)**, και στην **ΠΟΙΟΤΗΤΑ (QUALITY)** και αυτό γιατί οι πόροι της είναι περιορισμένοι. Επομένως, από τη στιγμή που δεν μπορείς να είσαι ο καλύτερος σε όλα θα πρέπει να εστιάσεις. Εδώ γεννάται το ερώτημα:

- **Που απαιτείται να είμαι δυνατός για να αποκτήσω ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για να γίνω καλύτερος?**
- Για τις εταιρείες του παραδείγματος μας, **APPLE, BMW, ROCHE**, η απάντηση είναι στην **ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ**. Έχουν διαφοροποιηθεί από τις άλλες του κλάδου τους γιατί έχουν βασίσει τη στρατηγική τους στην **ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ**. Θα εξακολουθούν να υπάρχουν την επόμενη πενταετία καθώς θα είναι πιο καινοτόμες από τις άλλες.
- Η **APPLE** έχει συνδυάσει στην **ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ** και τον καλύτερο δυνατό **ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ** καθώς ο ιδρυτής της λάτρευε τον μοντέρνο σχεδιασμό.

- ❑ Που απαιτείται να είμαι δυνατός για να αποκτήσω ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για να γίνω καλύτερος?
 - ✓ Στον ίδιο επιχειρηματικό κλάδο βλέπουμε εταιρείες που διαφοροποιούνται ακολουθώντας ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ, όπως η αεροπορική εταιρεία **‘EMIRATES’** που στηρίζεται στην ΠΟΙΟΤΗΤΑ των υπηρεσιών της εν αντιθέσει με την RYANAIR που στηρίζεται στην ΤΙΜΗ των υπηρεσιών της.

- ❑ **Που απαιτείται να είμαι δυνατός για να αποκτήσω ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για να γίνω καλύτερος?**
- Για την **RED BULL** το θέμα δεν είναι η καινοτομία τόσο, ούτε η τιμή καθώς το προϊόν της είναι ιδιαίτερα ακριβό αλλά το BRAND NAME που διαθέτει. Η στρατηγική αυτή σημαίνει ότι οι καταναλωτές γνωρίζουν την εταιρεία, τους αρέσει και έχουν αποκτήσει ένα ξεκάθαρο σύνδεσμο με το προϊόν.
 - Για την **LIDL** το θέμα σίγουρα δεν είναι η καινοτομία καθώς η αλλαγή ΚΟΣΤΙΖΕΙ. Η βασική στρατηγική της στηρίζεται στην ΤΙΜΗ. Θα εξακολουθεί να υπάρχει την επόμενη πενταετία γιατί θα πουλάει προϊόντα στις πιο φθηνές τιμές. Αντίστοιχα , η αεροπορική εταιρεία RYANAIR θα προσφέρει τις υπηρεσίες της πιο φθηνά.

- ❑ **Που απαιτείται να είμαι δυνατός για να αποκτήσω ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για να γίνω καλύτερος?**
- Κάποιες άλλες εταιρείες διαφοροποιούνται στηριζόμενες στον ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ή στην ΠΟΙΟΤΗΤΑ. Η **GENERAL ELECTRICS (GE)** επιλέγει κάθε φορά τα προϊόντα της να προσφέρουν στον καταναλωτή την καλύτερη δυνατή ποιότητα.
- Η **IWC** στηρίζεται επίσης στην ΠΟΙΟΤΗΤΑ. Αν αγοράσεις ρολόι από αυτήν μπορεί να σου κρατήσει για πάντα. Μπορεί να το κληρονομήσουν και οι απόγονοί σου και να εξακολουθεί να λειτουργεί. Δεν χαλάει, είναι ακριβείας και απλά είναι τέλειο.

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ – ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ – ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ Δ.Α.Π.

Εταιρική Στρατηγική

- Προκλήσεις στρατηγικής
- Προτεραιότητες στρατηγικής
- Επιχειρησιακοί στόχοι
- Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα
- Όραμα εταιρείας

Εργαζόμενοι

- Δεξιότητες
- Κίνητρα
- Δέσμευση
- Αξίες
- Διαθεσιμότητα

Στρατηγική ΔΑΠ

- Βασικές λειτουργίες
- Προσέλκυση
- Ανάπτυξη
- Επικοινωνία
- Απολύσεις

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

- Για παράδειγμα η BMW αντιμετωπίζει **συγκεκριμένες προκλήσεις** που άπτονται της στρατηγικής.
 - Πως μπορώ να γίνω ανταγωνιστική με την παραγωγή ενός ηλεκτρικού αυτοκίνητου;
 - Πως μπορώ να προστατέψω το περιβάλλον;
 - Πως μπορώ να αντιμετωπίσω τον ανταγωνισμό που προέρχεται από την Ασία;
 - Πως μπορώ να γίνω πιο αποτελεσματικός;

- **Προτεραιότητες Στρατηγικής**
 - Καινοτομία,(Innovation)
 - Τιμή (Price),
 - Σχεδιασμός(Design),
 - Ποιότητα(Quality)
- **Οι Επιχειρησιακοί στόχοι, αφορούν συνήθως ερωτήματα:**
 - τι μερίδιο αγοράς θέλεις να κατακτήσεις σε 10 χρόνια;
 - ποιο θα είναι το εισόδημα σου σε 10 χρόνια;

- Το **Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα** αφορά σε τι θέλουμε να είμαστε καλύτερη από τους άλλους.
- Το **όραμα** της εταιρείας απαντάει στο ερώτημα τι φιλοδοξούμε να γίνουμε ως επιχείρηση στο μέλλον

ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ

- Αν μία εταιρεία η οποία μέχρι πρότινος ήταν μονοπωλιακή, που σημαίνει ότι καθώς δεν την ενδιέφερε να ακολουθεί μία ανταγωνιστική στρατηγική η ποιότητα των υπηρεσιών της ήταν κάκιστη, αναγκαστεί λόγω συγκεκριμένων συνθηκών να προβεί σε ριζικές αλλαγές. Χάνει λοιπόν την ισχυρή **μονοπωλιακή της θέση** λόγω της απελευθέρωσης της αγοράς, και πρέπει πλέον να εναρμονιστεί με τις σύγχρονες επιχειρησιακές πρακτικές και να εισέλθει δυναμικά στον ανταγωνισμό.

- Ορίζει λοιπόν την επιχειρησιακή της στρατηγική που είναι ότι σε 10 χρόνια θα παρέχει τις καλύτερες υπηρεσίες στον κλάδο στην χαμηλότερη τιμή.
- Επομένως οι προτεραιότητες της στη στρατηγική της θα είναι η :

– **ΠΟΙΟΤΗΤΑ**

και

– **ΤΙΜΗ.**

Η ΑΝΩΤΕΡΩ ΕΠΙΛΟΓΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ, ΤΙ ΣΥΝΕΠΑΓΕΤΑΙ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΤΗΣ;

- ❖ Ότι για να επιτευχθεί ο στόχος της βέλτιστης ποιότητας θα πρέπει οι εργαζόμενοι να είναι φιλικοί με τους πελάτες , πρόθυμοι, εξυπηρετικοί , να μπορούν να ανταπεξέρχονται με επιτυχία στις απαιτήσεις και του πιο «δύσκολου» πελάτη, να γνωρίσουν τους πελάτες, να δημιουργήσουν αποδοτικές σχέσεις με αυτούς. Άρα θα πρέπει να αναπτύσσουν συγκεκριμένες **δεξιότητες** ανάλογα με τη συγκεκριμένη στρατηγική της επιχείρησης.
- ❖ Όμως δεν θα πρέπει να παραβλέπουμε το γεγονός ότι για την ανάπτυξη δεξιοτήτων από τους εργαζόμενους θα πρέπει να δίνονται κίνητρα σε αυτούς ή να προσελκύει η εταιρεία εργαζόμενους με τις απαιτούμενες δεξιότητες που ορίζει η στρατηγική της επιχείρησής μας.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ

- Ο νέος Γενικός Διευθυντής της ξενοδοχειακής εταιρείας, **Ritz-Carlton**, *Mark DeCocinis*, στην προσπάθεια του να βελτιώσει την απόδοση ενός νεοαποκτηθέντος ξενοδοχείου του Portman στη Σαγκάη, αποφάσισε να εφαρμόσει νέο σύστημα στη ΔΑΠ. Καθώς το συγκεκριμένο ξενοδοχείο έπρεπε να προσφέρει υπηρεσίες υψηλής ποιότητας, ο Mark DeCocinis μαζί με στελέχη της αλυσίδας διεξήγαγαν προσωπικά τις συνεντεύξεις κάθε υποψηφίου. Μετά από ενδελεχή έρευνα και ανάλυση των αξιών κάθε υποψηφίου επέλεξαν εκείνους που επέδειξαν ενδιαφέρον και σεβασμό για τους άλλους. Και όπως δήλωσε ο γενικός διευθυντής ότι η επιλογή των υποψηφίων στηρίχθηκε στο ταλέντο και τις προσωπικές αξίες, διότι αυτά δεν διδάσκονται.

- Τα αποτελέσματα του νέου συστήματος ΔΑΠ ήταν καλά καθιστώντας και το εν λόγω ξενοδοχείο ως τον « καλύτερο εργοδότη στην Ασία» και ως « το καλύτερο συνολικά επιχειρηματικό ξενοδοχείο στην Ασία» και ως ιδιαίτερα κερδοφόρο.

Επομένως, η αποτελεσματική διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων βοήθησε την **Ritz-Carlton** να πετύχει τους στρατηγικούς της στόχους

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ (1/2)

- Σύμφωνα με τους Bamberger & Meshoulam (2000), η Στρατηγική Δ.Α.Π. είναι η διαδικασία βάσει της οποίας οι οργανισμοί προσπαθούν να συνδέσουν το ανθρώπινο, διανοητικό και κοινωνικό κεφάλαιο των εργαζομένων με τις στρατηγικές ανάγκες της επιχείρησης.

Η στρατηγική Δ.Α.Π. στηρίζεται στην:

- 1. Ανάλυση** του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης
- 2. Ευθυγράμμιση** της στρατηγικής της, στην εναρμόνιση δηλαδή των πρακτικών της, με την επιχειρησιακή στρατηγική.
- 3. Επιλογή** των κατάλληλων πολιτικών που θα οδηγήσουν στην αποτελεσματική εφαρμογή της ευθυγράμμισης της στρατηγικής της με την επιχειρησιακή στρατηγική

ΠΟΙΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΕΧΕΙ ΤΗΝ ΜΕΓΙΣΤΗ ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ?



ΠΟΙΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΕΧΕΙ ΤΗΝ ΜΕΓΙΣΤΗ ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ;

❖ Κάθε λειτουργία είναι σημαντική!!

- Είναι δυνατόν μία εταιρεία, όπως για παράδειγμα η γνωστή σε όλους αυτοκινητοβιομηχανία BMW, να μη στηρίζεται στο ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ, στην ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ, να μην έχει τμήμα ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ, ΕΡΕΥΝΑΣ και ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ, ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ;
- Ένα επίσης νευραλγικό σύστημα στην εταιρεία είναι το σύστημα της ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ, εννοείται ότι εάν δεν έχουμε ΠΑΡΑΓΩΓΗ δεν μπορούμε να προχωρήσουμε παραπέρα. Η αξία δημιουργείται στην ΠΑΡΑΓΩΓΗ.

ΤΟΤΕ ΠΟΙΑ ΕΙΝΑΙ Η ΑΠΑΝΤΗΣΗ ΣΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑ ΜΑΣ;

Στην ουσία ξεκάθαρη απάντηση στο ερώτημα δεν μπορεί να δοθεί. Εξαρτάται από την στρατηγική που ακολουθεί η εταιρεία και συγκεκριμένα από τις ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΕΣ στρατηγικής.

- ✓ Εάν για παράδειγμα η **ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ** είναι η προτεραιότητα στην στρατηγική της επιχείρησης τότε η **ΕΡΕΥΝΑ** και **ΑΝΑΠΤΥΞΗ** είναι η λειτουργία με τη μέγιστη σπουδαιότητα.
- ✓ Εάν το **BRAND NAME** αποτελεί την προτεραιότητα στρατηγικής της επιχείρησης τότε η λειτουργία του **MARKETINGK** φέρει τη μέγιστη σπουδαιότητα.
- ✓ Εάν η **ΤΙΜΗ** είναι η προτεραιότητα στρατηγικής της επιχείρησης τότε η λειτουργία του τμήματος **ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ** είναι αυτή με τη μέγιστη σπουδαιότητα

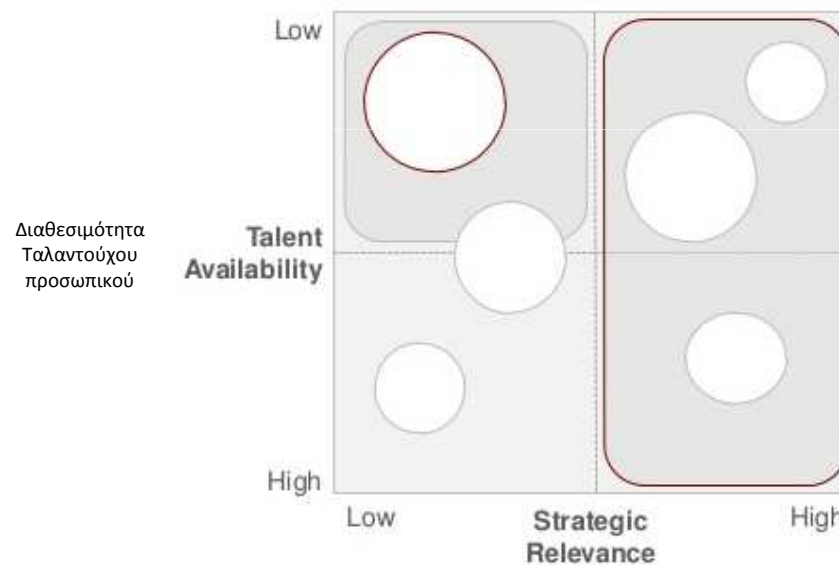
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΚΛΕΙΔΙΑ – ΣΗΜΕΙΑ ΣΥΜΦΟΡΗΣΗΣ (1/3)

Ο **κάθετος άξονας** δείχνει το ποσοστό των ταλαντούχων ατόμων που διατίθεται στην αγορά εργασίας,

Ενώ ο **οριζόντιος άξονας** το πόσο σημαντική είναι η λειτουργία για την επιχείρηση καθώς βρίσκεται σε άμεση συνάφεια με την στρατηγική της προτεραιότητα.

Οι κύκλοι αντιπροσωπεύουν τις λειτουργίες της επιχείρησης.

Key- and Bottleneck-Functions



Source: Tröst, A. (2012). Talent Relationship Management, Personalgewinnung in Zeiten des Fachkräftemangels. Heidelberg: Springer.

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΚΛΕΙΔΙΑ – ΣΗΜΕΙΑ ΣΥΜΦΟΡΗΣΗΣ (2/3)

- ❑ Αν η εταιρεία θέτει ως στρατηγική προτεραιότητα την ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ τότε η ΕΡΕΥΝΑ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ θα είναι η λειτουργία με την **υψηλότερη σπουδαιότητα**, θα είναι η λειτουργία που σύμφωνα με το διάγραμμα θα έχει το υψηλότερο ποσοστό **συνάφειας** με την στρατηγική της προτεραιότητα.
- ❑ Επομένως, που θα έχει η εταιρεία την απαίτηση να έχει τους καλύτερους εργαζόμενους σε ποια λειτουργία; Σύμφωνα με τα ανωτέρω στην ΕΡΕΥΝΑ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ.
- ❑ Είναι όμως εύκολο να βρει το προσωπικό που θέλει για τη συγκεκριμένη λειτουργία, υφίσταται ταλαντούχο προσωπικό σε διαθεσιμότητα στην αγορά εργασίας;

- Οι **κύκλοι** που βρίσκονται άνω και δεξιά στο διάγραμμα αντιπροσωπεύουν λειτουργίες που είναι εξαιρετικά σημαντικές καθώς έχουν υψηλό βαθμό συνάφειας με τη στρατηγική προτεραιότητα της εταιρείας. Παράλληλα στο ίδιο πεδίο δεν υπάρχει διαθέσιμος ικανοποιητικός αριθμός ταλαντούχων ατόμων στην αγορά εργασίας, το ποσοστό δηλαδή των ταλαντούχων ατόμων προς πρόσληψη είναι εξαιρετικά χαμηλό.

- Επομένως πως θα βρει η επιχείρηση το κατάλληλο προσωπικό και που μάλιστα επιβάλλεται να το βρει καθώς η συγκεκριμένη λειτουργία είναι εξαιρετικά σημαντική;
- ✓ Ένα ενδεικτικό παράδειγμα μας δίνει η φαρμακοβιομηχανία. Συγκεκριμένα, η πολυεθνική εταιρεία «ROCHE» που έχει επικεντρωθεί στην παραγωγή φαρμάκων κατά του καρκίνου, έχει μεγάλη δυσκολία στο να βρει επιστήμονες – ογκολόγους.

- **Συμπεραίνουμε λοιπόν, ότι το ποσοστό των ταλαντούχων ατόμων που βρίσκεται στη διάθεση των εταιρειών προς πρόσληψη διαφέρει καθώς εξαρτάται από το είδος της λειτουργίας.**
 - ✓ *Παραδείγματος χάριν, για την κάλυψη της θέσης του ταμιά σε ένα σουπερ μάρκετ υπάρχουν πολλοί υποψήφιοι στην αγορά εργασίας καθώς τα προσόντα που απαιτούνται από τον εργαζόμενο δεν είναι σπάνια να βρεθούν. Στην ίδια εταιρεία όμως για την κάλυψη της θέσης του Διευθυντή του τμήματος προμηθειών ισχύει το ίδιο; Φυσικά όχι απαιτούνται ιδιαίτερα προσόντα και σημαντική προϋπηρεσία που δεν βρίσκεται εύκολα.*

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΚΛΕΙΔΙΑ – ΣΗΜΕΙΑ ΣΥΜΦΟΡΗΣΗΣ (3/3)

- Η στρατηγική συνάφεια της λειτουργίας και η διαθεσιμότητα ταλαντούχων ατόμων στην αγορά εργασίας αποτελούν τις δύο διαστάσεις του διαγράμματος ενώ η τρίτη διάσταση είναι το **μέγεθος των κύκλων**.
- **Τι μας δείχνει το μέγεθος των κύκλων;**
 - Το **μέγεθος της μελλοντικής ζήτησης εργατικού δυναμικού**.
 - Εάν το μέγεθος του κύκλου είναι μεγάλο τότε για τη συγκεκριμένη λειτουργία η εταιρεία τα επόμενα χρόνια θα πρέπει να προσλάβει πολλούς εργαζόμενους, ενώ
 - εάν το μέγεθος του κύκλου είναι μικρό, η εταιρεία στο μέλλον θα χρειαστεί για τη συγκεκριμένη λειτουργία λίγα άτομα.

- **Τι μας δείχνει ο Κύκλος που βρίσκεται πάνω αριστερά στο διάγραμμα;**

- ότι πρόκειται να έχουμε μία σημαντική ζήτηση στο μέλλον για εργατικό δυναμικό αλλά παράλληλα η διαθεσιμότητα σε ταλαντούχο προσωπικό στην αγορά εργασίας είναι περιορισμένη. Τέτοια περίπτωση έχουμε σε διάφορες ευρωπαϊκές χώρες, όπως στη Γερμανία, στο νοσοκομειακό κλάδο. Συγκεκριμένα, υπάρχει δυσκολία στην πρόσληψη νοσοκόμων καθώς οι εργασιακές συνθήκες δεν είναι ιδιαίτερα καλές (αποζημιώσεις χαμηλές) και παράλληλα υπάρχει τεράστια ζήτηση από πολλά νοσοκομεία. Φθάνουμε λοιπόν στο σημείο συμφόρησης (bottleneck).

➤ Πότε λοιπόν φθάνουμε στην **ΣΥΜΦΟΡΗΣΗ**;

Όταν υπάρχει τεράστια ζήτηση για εργατικό δυναμικό και είναι δύσκολο να την ικανοποιήσεις.

ΓΙΑΤΙ ΜΙΑ ΤΕΤΟΙΑΣ ΜΟΡΦΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ;

- Καθώς η εταιρεία μπορεί να δει που θα αντιμετωπίσει τις μεγαλύτερες δυσκολίες στο μέλλον και να προετοιμαστεί αναλόγως για να μπορέσει να τις αντιμετωπίσει.
 - ✓ Το να βρεις προσωπικό για τις λειτουργίες που απεικονίζονται κάτω αριστερά είναι εύκολο εν αντιθέσει με το να βρεις τα κατάλληλα άτομα για τις λειτουργίες που απεικονίζονται πάνω δεξιά, πρέπει να ενεργήσεις εντελώς διαφορετικά. (π.χ. ακόμα και οι αποζημιώσεις που θα δώσεις είναι διαφορετικές)

- Επομένως, αν κατανοήσουμε ποιες είναι οι βασικές λειτουργίες της εταιρείας και πότε αυτή θα βρεθεί σε σημεία συμφόρησης τότε θα έχουμε κάνει το πρώτο βήμα στον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού.

Ο ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί τη ΒΑΣΗ στην οποία θα στηριχθεί η Δ.Α.Π.

Σημείωμα Αναφοράς

Copyright Τεχνολογικό Ίδρυμα Ηπείρου.

<**Ειρήνη Τριάρχη**>.

<Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων>.

Έκδοση: 1.0 <Πρέβεζα>, 2015. Διαθέσιμο από τη δικτυακή διεύθυνση:

<http://oc-web.ioa.teiep.gr/OpenClass/courses/LOGO125/>



Σημείωμα Αδειοδότησης

Το παρόν υλικό διατίθεται με τους όρους της άδειας χρήσης Creative Commons Αναφορά Δημιουργού-Μη Εμπορική Χρήση-Όχι Παράγωγα Έργα 4.0 Διεθνές [1] ή μεταγενέστερη. Εξαιρούνται τα αυτοτελή έργα τρίτων π.χ. φωτογραφίες, Διαγράμματα κ.λ.π., τα οποία εμπεριέχονται σε αυτό και τα οποία αναφέρονται μαζί με τους όρους χρήσης τους στο «Σημείωμα Χρήσης Έργων Τρίτων».



Ο δικαιούχος μπορεί να παρέχει στον αδειοδόχο ξεχωριστή άδεια να χρησιμοποιεί το έργο για εμπορική χρήση, εφόσον αυτό του ζητηθεί.

[1]

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.el>

Τέλος Ενότητας

Επεξεργασία: <Δήμητρα Κωνσταντακοπούλου>
<Πρέβεζα>, 2015



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ & ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ & ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ



Σημειώματα



Διατήρηση Σημειωμάτων

Οποιαδήποτε αναπαραγωγή ή διασκευή του υλικού θα πρέπει να συμπεριλαμβάνει:

- το Σημείωμα Αναφοράς
- το Σημείωμα Αδειοδότησης
- τη Δήλωση Διατήρησης Σημειωμάτων
- το Σημείωμα Χρήσης Έργων Τρίτων (εφόσον υπάρχει)

μαζί με τους συνοδευόμενους υπερσυνδέσμους.



Τέλος Ενότητας



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

