



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ
ΤΕΤΑΡΤΗ ΕΝΟΤΗΤΑ: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ - ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗ
ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ

Εισηγήτρια: Μαρία Γιαννή

Οκτώβριος 2022

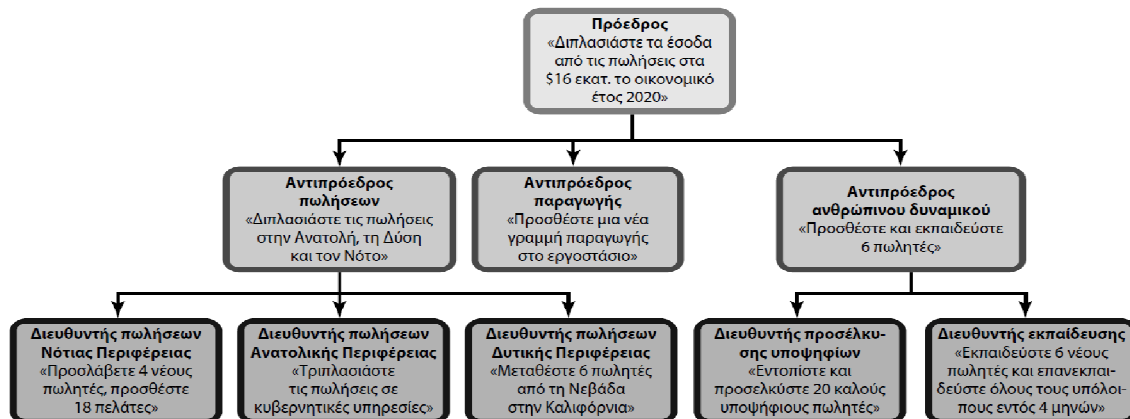
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΕΝΟΤΗΤΑΣ

- Τι είναι στρατηγική;
- Τι είναι στρατηγική στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων;

Η διεργασία σχεδιασμού διοίκησης

- Ιεραρχία στόχων
- Πολιτικές και διαδικασίες

Σχήμα 3-1 Δείγμα διαγράμματος ιεραρχίας στόχων για μια εταιρεία

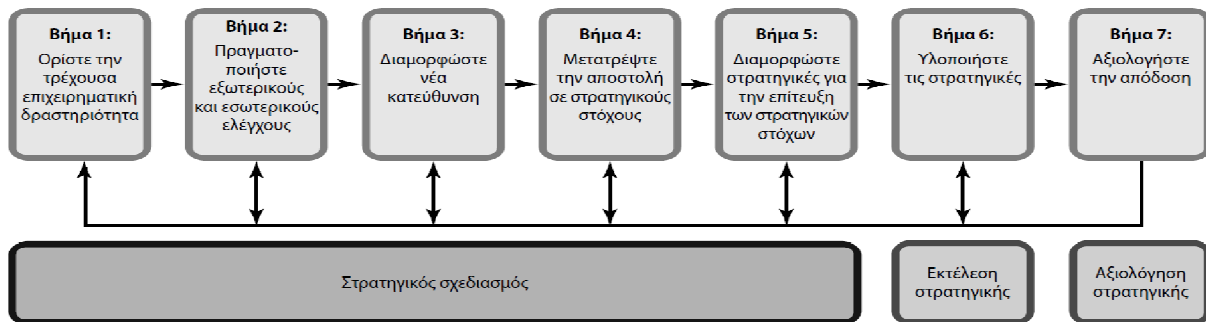


Τι είναι ο στρατηγικός σχεδιασμός;

- Το στρατηγικό σχέδιο είναι το συνολικό πλάνο της εταιρείας που περιγράφει πώς θα αντιστοιχίσει τα εσωτερικά πλεονεκτήματα και αδυναμίες της με τις εξωτερικές ευκαιρίες και απειλές προκειμένου να διατηρήσει μια ανταγωνιστική θέση.

Η διεργασία στρατηγικής διοίκησης

Σχήμα 3-2 Η διεργασία στρατηγικής διοίκησης



Τύποι στρατηγικών

1. Στρατηγική επιχειρησιακού επιπέδου
2. Στρατηγική ανταγωνιστικού επιπέδου
3. Στρατηγική λειτουργικού επιπέδου

Στρατηγική επιχειρησιακού επιπέδου

- Αναγνωρίζει το χαρτοφυλάκιο δραστηριοτήτων που απαρτίζουν συνολικά την εταιρεία και τους τρόπους με τους οποίους αυτές οι δραστηριότητες σχετίζονται μεταξύ τους.

Στρατηγικές επιχειρησιακού επιπέδου

1. Συγκέντρωση
2. Διαφοροποίηση
3. Κάθετη οργάνωση
4. Ενοποίηση
5. Γεωγραφική επέκταση

Στρατηγική ανταγωνιστικού επιπέδου

- Στρατηγική που προσδιορίζει πώς θα αναπτύσσεται και πώς θα ενισχύεται η ανταγωνιστική θέση της δραστηριότητας της επιχείρησης στην αγορά, η οποία είναι γνωστή και ως στρατηγική ανταγωνιστικού επιπέδου (στρατηγική επιπέδου δραστηριότητας)

Οι τρεις τυπικές ανταγωνιστικές στρατηγικές

1. Ηγεσία κόστους
2. Διαφοροποίηση
3. Εστίαση

Στρατηγική λειτουργικού επιπέδου

- Μια στρατηγική που προσδιορίζει τι πρέπει να κάνει κάθε τμήμα προκειμένου να συμβάλλει στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης.

Οι ρόλοι των μάνατζερ στον στρατηγικό σχεδιασμό

- Η κατάρτιση του συνολικού στρατηγικού σχεδίου της εταιρείας αποτελεί αρμοδιότητα της ανώτατης διοίκησης.
- Τα επιμέρους στρατηγικά σχέδια διαμορφώνονται από ελάχιστα ανώτατα στελέχη, χωρίς τη συμβολή στελεχών χαμηλότερου επιπέδου.

Στρατηγική οργανισμού

Όραμα: γενική δήλωση κατεύθυνσης που «μιλά» στο συναίσθημα των μελών ενός οργανισμού

Αποστολή: εξηγεί τι είναι ο οργανισμός, τι κάνει και προς τα που πηγαίνει

Στρατηγική = σειρά ενεργειών:

- Μακροπρόθεσμο σχέδιο υλοποίησης του οράματος με βάση την αποστολή
- Αντιστοίχιση των δυνατοτήτων του οργανισμού με τις απαιτήσεις του περιβάλλοντος
- Εξισορρόπηση εσωτερικών δυνάμεων και αδυναμιών με εξωτερικές ευκαιρίες και απειλές για τη διασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Η επιτυχία μίας στρατηγικής

Η στρατηγική:

- Ο Σχεδιασμός
- Η Υλοποίηση
- Τα Εργαλεία

Τα οργανωσιακά σιλό

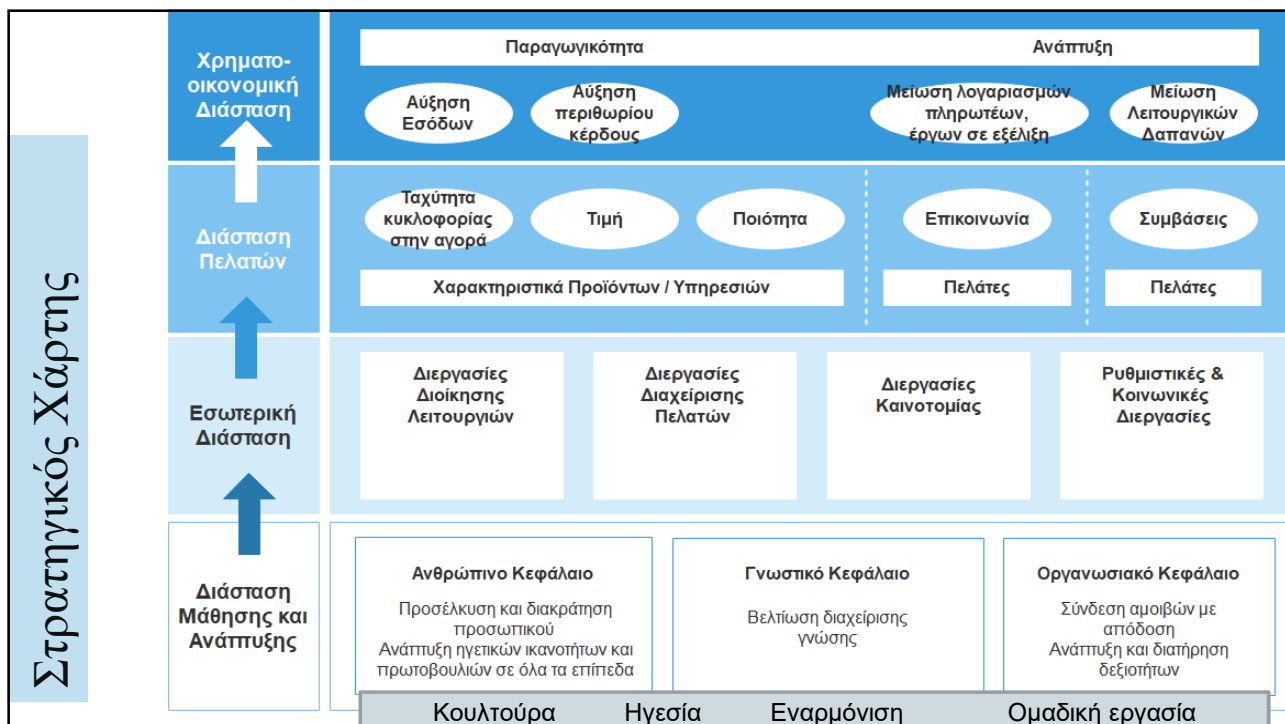
(τμήματα/λειτουργίες – διεργασίες – ομάδα προϊόντων)

A silo is a silo whether it is a business process, a function or a product group (Kaplan & Norton, 2006).

Εργαλεία Στρατηγικής Διοίκησης

Τα τρία εργαλεία στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι:

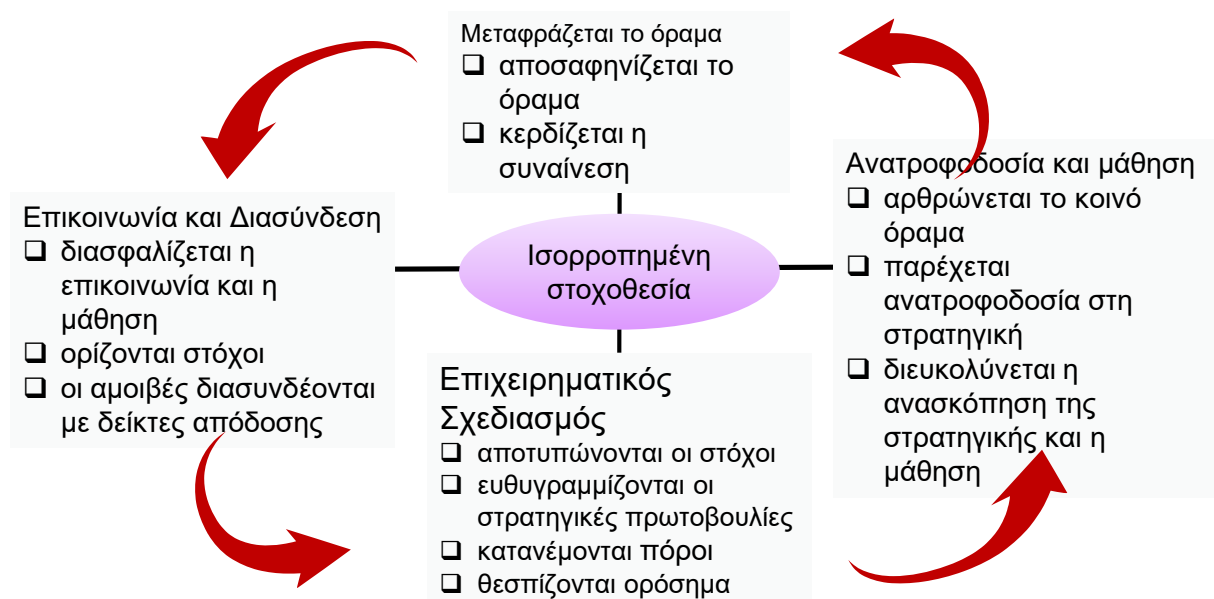
- ο χάρτης στρατηγικής (strategy map)
- ο Ισορροπημένος Πίνακας Επιδόσεων ή «κάρτα προόδου» (balanced scorecard)
- ο πίνακας ενδείξεων (καντράν) δεικτών μέτρησης (dashboard)



Ισορροπημένη Στοχοθεσία

Balanced Scorecard

Διαχείριση της στρατηγικής: 4 διεργασίες

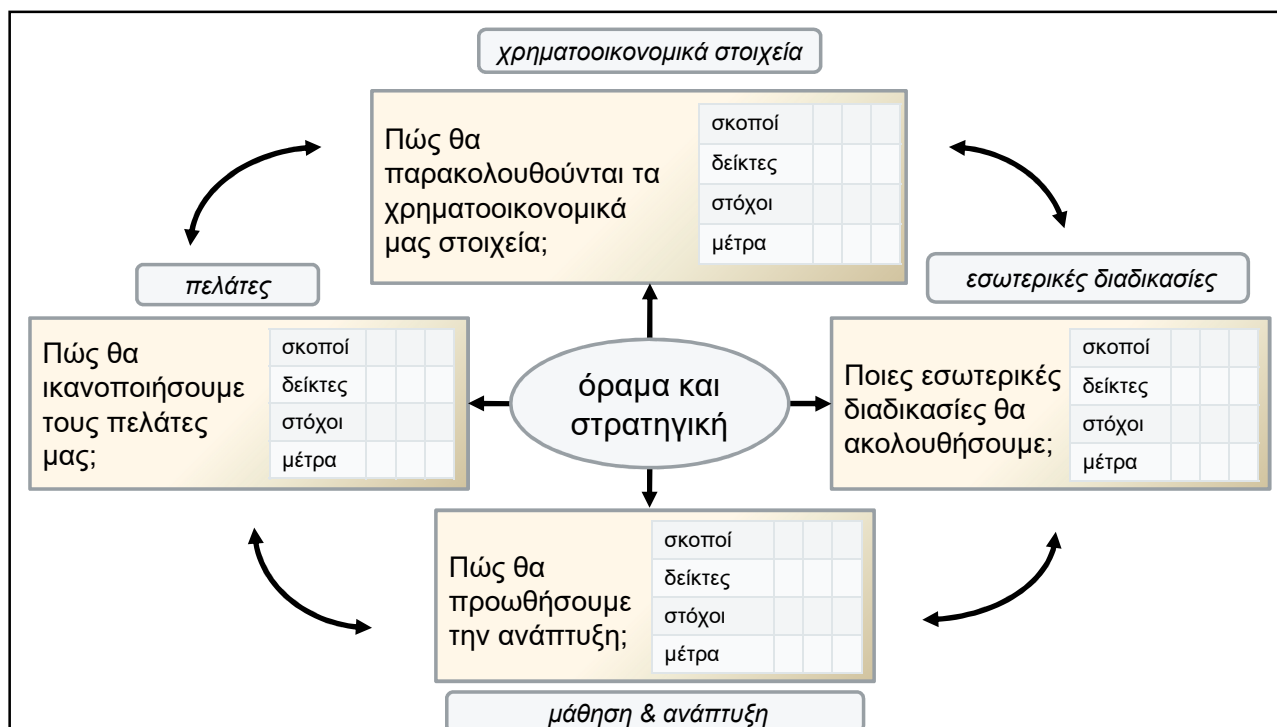


BSC = Σύστημα διαχείρισης
(όχι απλά μέτρησης)

Αποσαφηνίζει το όραμα και την
στρατηγική ενός οργανισμού και το
μετατρέπει σε πράξη

συνδυασμός χρηματοοικονομικών και άλλων δεικτών απόδοσης

- σκοπός
- μέτρο
- χρονοδιάγραμμα
- δείκτης
- μονάδα μέτρησης
- τιμή-στόχος



BSC: οικονομική διάσταση

στратηγικός στόχος	δείκτης απόδοσης	τιμή δείκτη	στόχος
αύξηση αποδοτικότητας	Καθαρό περιθώριο κέρδους (%)	15	17
	Μικτό περιθώριο κέρδους (%)	22	22
	Εσωτερικός δείκτης ανταποδοτικότητας, internal rate of return, IRR (%)	10	15
έλεγχος ρευστότητας	Γενική ρευστότητα	1,05	1,2
	Ταμειακή ρευστότητα	0,53	0,6
	Μόχλευση	0,92	1,5
	Δανειακή επιβάρυνση	44,78	45
έλεγχος επίδοσης διαχείρισης	Μέση περίοδος είσπραξης απαιτήσεων	68	75
	Μέση περίοδος εξόφλησης πληρωτέων λογαριασμών (ημέρες)	36,89	39,5

BSC: διάσταση πελατών

στратηγικός στόχος	δείκτης απόδοσης	τιμή δείκτη	στόχος
επικράτηση στην αγορά	Μερίδιο αγοράς(%)		
	Αριθμός πελατών		
ικανοποίηση πελατών	Παράπονα πελατών (%)		
	Χρόνος ανταπόκρισης πελατών (ημέρες)		
	Διατήρηση πελατών σε σχέση με τον χρόνο (%)		
βελτίωση παρεχόμενων υπηρεσιών	Χρόνος ανταπόκρισης σε παραγγελίες (ημέρες)		
	Αποτελέσματα ποιοτικού ελέγχου Μη συμμόρφωση (%)		

BSC: διάσταση εσωτερικών διεργασιών

στратηγικός στόχος	δείκτης απόδοσης	τιμή δείκτη	στόχος
Τήρηση διαδικασιών διασφάλισης ποιότητας	Ποσοστό συμμόρφωσης (%) εσωτερικές επιθεωρήσεις	75	90
Βελτίωση διαδικασιών ελέγχου	Μείωση ελαττωματικών (εσωτερικών αστοχιών)		
Ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών	Αριθμός νέων προϊόντων και υπηρεσιών	2	3
Ανάπτυξη δικτύου	Αριθμός υποκαταστημάτων		
	Αριθμός συνεργατών		
Τεχνολογική εξέλιξη	Ποσοστό δαπανών για έρευνα	—	—
Εξοικονόμηση πόρων	Βαθμός εκμετάλλευσης πόρων		
Βελτίωση παραγωγικής διαδικασίας	Μείωση χρόνου επεξεργασίας (cycle time)		

BSC: διάσταση εκπαίδευσης & ανάπτυξης			
στρατηγικός στόχος	δείκτης απόδοσης	τιμή δείκτη	στόχος
συστηματική εκπαίδευση προσωπικού (διεργασία)	Αριθμός εκπαιδευόμενων ετησίως	12	16
	Ώρες εκπαίδευσης	220	280
	Κόστος εκπαίδευσης (€)	19.000	25.000
	Αριθμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων	10	15
	Ποσοστό εκπαιδευόμενων (%)	48	60
εκπαίδευση προσωπικού (αποτελέσματα)	Ποσοστό ικανοποίησης εκπαιδευόμενων		
	Απόδοση επένδυσης της εκπαίδευσης		
ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού	Ποσοστό επίτευξης στόχων		
	Βαθμός ικανοποίησης προσωπικού		
	Ποσοστό αποχωρήσεων		

Απόδοση επένδυσης εκπαίδευσης

= κόστος εκπαίδευσης / αξία αυξημένης επίδοσης
 οι εργαζόμενοι αξιολογούνται πριν και μετά την εκπαίδευση (λιγότερα παράπονα πελατών, ανταπόκριση σε περισσότερες κλήσεις ημερησίως, λιγότερα λάθη, αυξημένες πωλήσεις)

Στρατηγική Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

= οι προθέσεις ενός οργανισμού, τόσο οι φανερές όσο και οι κρυφές, σχετικά με τη διοίκηση των εργαζομένων, που εκφράζονται μέσα από φιλοσοφίες, πολιτικές και πρακτικές

Τι είναι η στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων;

Η διαμόρφωση και η εκτέλεση πολιτικών και πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού που προάγουν δεξιότητες και συμπεριφορές διοίκησης προσωπικού οι οποίες συμμορφώνονται με τις ανάγκες της εταιρείας να πετύχει τους στρατηγικούς στόχους της.

Η στρατηγική στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων

Από τη στοχοθεσία για την επιχείρηση (BSC)
στη στοχοθεσία για τους ανθρώπινους πόρους (HR Scorecard) !

- Η γραφειοκρατία των ΑΠ
- Εναρμόνιση των πρακτικών ΑΠ με την πρόταση αξίας
- Συστήματα Εργασίας Υψηλής Απόδοσης

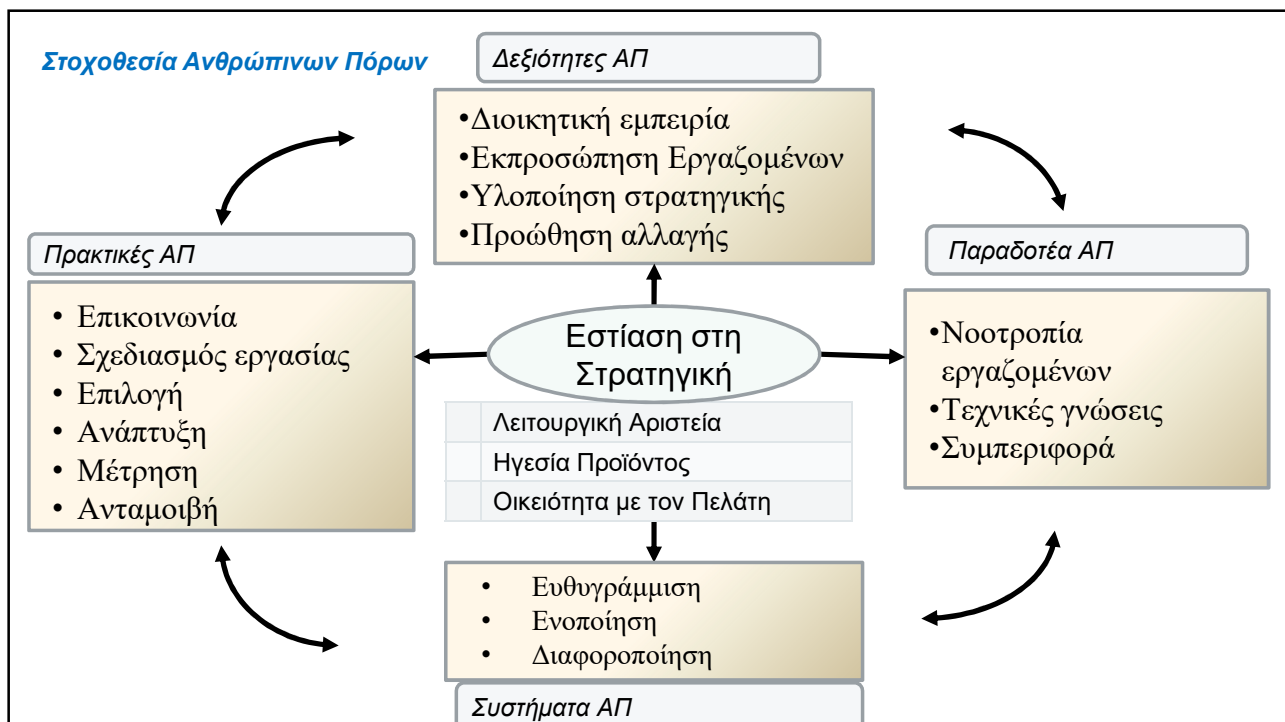
Εργαλεία Στρατηγικής Διοίκησης ΑΠ

Τα τρία εργαλεία στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι:

- ο χάρτης στρατηγικής (HR strategy map)
- ο Ισορροπημένος Πίνακας Επιδόσεων ΑΠ ή «κάρτα προόδου» (HR scorecard)
- ο πίνακας ενδείξεων (καντράν) δεικτών μέτρησης ΑΠ (HR dashboard)

Στοχοθεσία ΑΠ: τι είναι;

διεργασία για τη διαχείριση της απόδοσης των εργαζομένων και την ευθυγράμμιση όλων με τους βασικούς στόχους μέσω της ανάθεσης υλοποίησης (οικονομικών και μη οικονομικών στόχων), παρακολούθησης και αξιολόγησης απόδοσης και γρήγορης εφαρμογής διορθωτικών μέτρων



GTE → VERIZON HR scorecard

HR linkage model

<https://www.performancemagazine.org/verizon-balanced-scorecard/>



HR dashboard

Δείκτης παρακίνησης & δέσμευσης: αριθμός ημερών απουσίας/έτος

Absenteeism



7,7 days

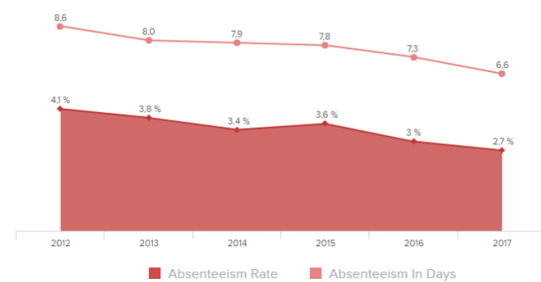
Avg Yearly Absenteeism

Avg Absenteeism Rate

Target < 3.8%

3,4%

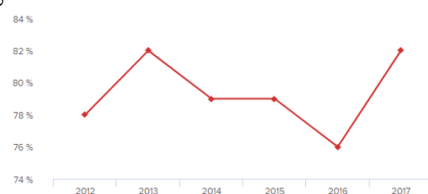
Absenteeism Over The Last 5 Years



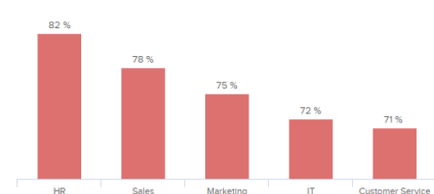
Δείκτης παραγωγικότητας: συνολικές πωλήσεις/αριθμός εργαζομένων

Overall Labor Effectiveness (OLE)

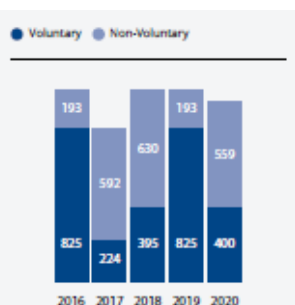
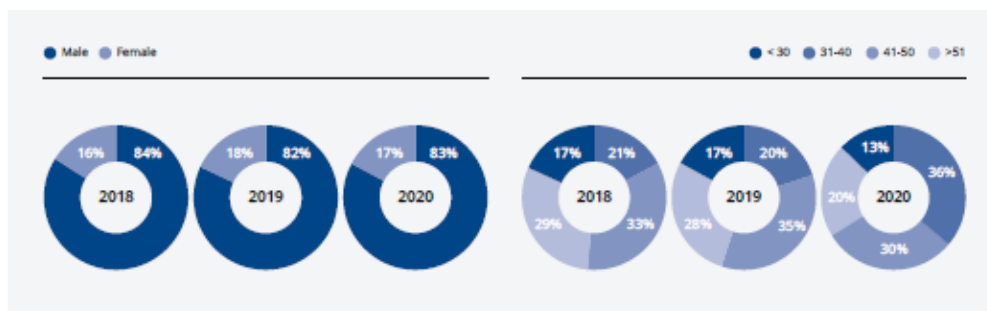
OLE Over The Last 5 Years



OLE By Department

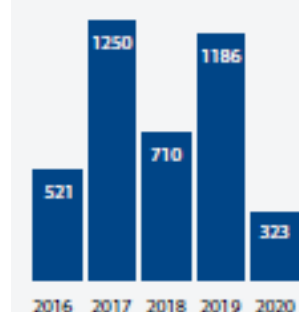


Frigoglass - Έκθεση βιωσιμότητας 2020



Ρυθμός εναλλαγής
εργαζομένων
(Employee
turnover)

Νέες
προσλήψεις



Chipita απολογισμός εταιρικής υπευθυνότητας 2018

Το σύνολο των
εργαζομένων στην Chipita
στις 31.12. 2018 ήταν πάνω από

4.700

Στα JVs στα οποία
η εταιρεία συμμετέχει
με μειοψηφικά ποσοστά,
το σύνολο των
εργαζομένων ξεπερνά τους

6.800

Στο σύνολο των
εργαζομένων το

52%
είναι γυναίκες.

17%

των εργαζομένων έχει ανώτατη
μόρφωση, ενώ το 10% αποτελεί
το middle & upper management.

38%

της ανώτερης και ανώτατης
διοικητικής ομάδας
απαρτίζεται από
γυναίκες.



Λειτουργία: Διοίκηση ταλέντων

Παράδειγμα: Four Seasons

Τα δύο πρώτα ερωτήματα που πρέπει να διερευνήσει ένας λειτουργικός ηγέτης όταν συντάσσει μια στρατηγική σχετίζονται με τον καθορισμό του προβλήματος:

- *Πρώτον, ποια είναι η «σιωπηρή» τρέχουσα στρατηγική της λειτουργίας, όπως αντανακλάται στις επιλογές που κάνει κάθε μέρα;*
- *Και δεύτερον, ποιες είναι οι στρατηγικές προτεραιότητες της υπόλοιπης εταιρείας και είναι η λειτουργία κρίσιμη για αυτούς;*

Δείκτες ΑΠ



χάρτης στρατηγικής προσέλκυσης – στοχοθεσία ΑΠ

Recruitment Strategy Map			HR Scorecard		
			KPI	Current score	Target
Strategic	Most innovative organization in the sector		- Position in the sector-wide innovation benchmark - Time to market of last 5 new products in days	5 121	Top 3 95
Employee growth	Hire more qualified professionals		Satisfaction score of manager after 1 year (quality of hire)	0.70	0.85
Financial	Decrease of recruitment cost		Recruitment cost in Dollars	4 MM	3.5 MM
Process	Decrease of lead time	More attractive employer	- Time to hire in days - Acceptance ratio in % - Top employer benchmark	38 70% Top 40%	25 90% Top 20%

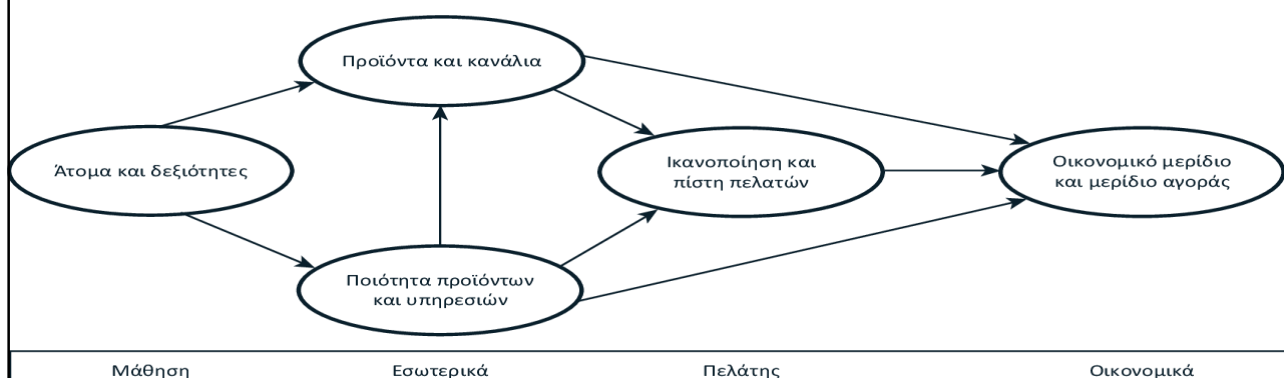
Πεδίο	Στόχος	Δείκτης (kpi)	Τρέχουσα τιμή	Τιμή-στόχος
Στρατηγική	Ο πιο καινοτόμος οργανισμός στον κλάδο	θέση στον κλάδο (innovation benchmarking)	5	1-3
		χρόνος κυκλοφορίας στην αγορά των τελευταίων 5 προϊόντων (ημέρες)	121	95
Ανάπτυξη εργαζομένων	Πρόσληψη επαγγελματιών με περισσότερα προσόντα	βαθμός ικανοποίησης από μάνατζερ 1 χρόνο μετά την πρόσληψη	0,70	0,85
Χρηματοοικονομικά	Μείωση κόστους προσέλκυσης και πρόσληψης	κόστος στελέχωσης σε ευρώ	14,000	8,000
Διεργασίες	Μείωση χρόνου προσέλκυσης - πρόσληψης	χρόνος επιλογής-πρόσληψης (ημέρες)	38	25
	Πιο ελκυστικός εργοδότης	ποσοστό αποδοχής (%)	70	90

Παράδειγμα: IBM Rochester

- Υποστηρίζει η μέτρηση την αποστολή μας;
- Θα χρησιμοποιηθεί η μέτρηση για τη διαχείριση αλλαγών;
- Είναι σημαντική για τους πελάτες μας;
- Είναι αποτελεσματική για τη μέτρηση της απόδοσης;
- Είναι αποτελεσματική στην πρόβλεψη αποτελεσμάτων;
- Είναι απλή και εύκολα κατανοητή;
- Είναι η συλλογή των δεδομένων εύκολη και αποδοτική ως προς το κόστος;
- Έχει η μέτρηση εγκυρότητα, ακεραιότητα και επικαιρότητα;
- Υπάρχει κάποιος υπεύθυνος για τη μέτρηση;

43

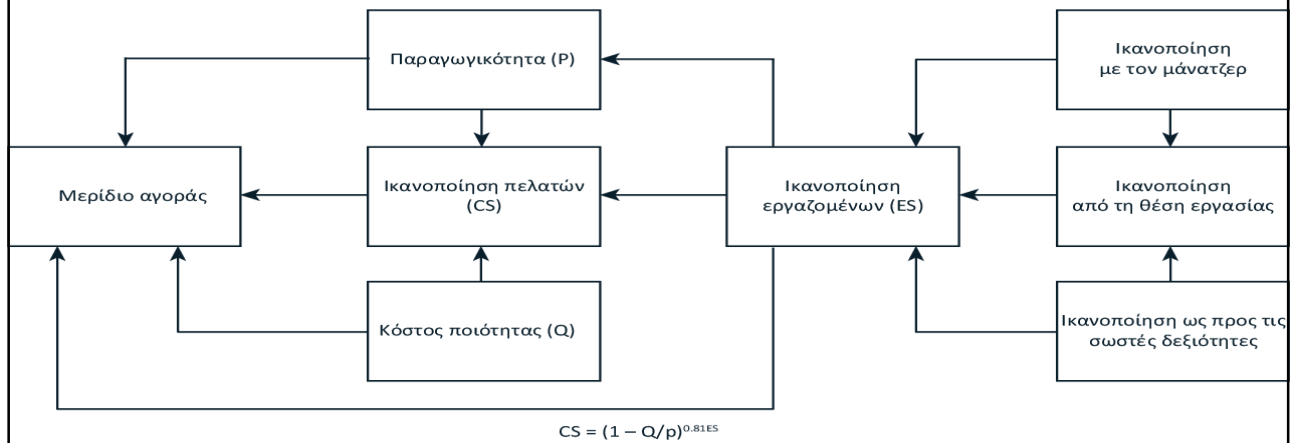
IBM Rochester: μοντέλο - αντιστοίχιση με Balanced Scorecard



Αιτιώδεις σχέσεις μεταξύ κατηγοριών του ισορροπημένου πίνακα επιδόσεων της IBM Rochester

ΕΙΚΟΝΑ 12.2 Πηγή: «Διοίκηση για την Ποιότητα και Επιτέλεση Αριστείας», Lindsay & Evans, σελ. 681

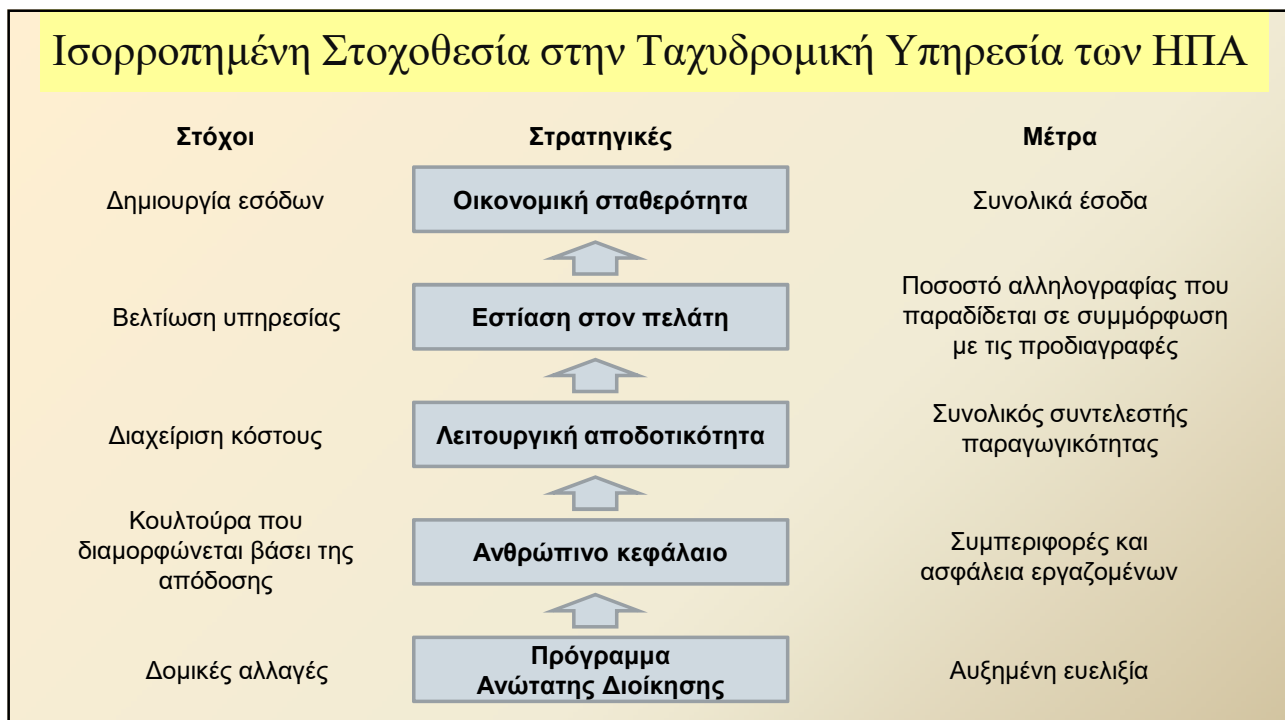
IBM Rochester - συσχετίσεις



Η σχέση μεταξύ του μεριδίου αγοράς, της ικανοποίησης των πελατών, της παραγωγικότητας, του κόστους ποιότητας και της ικανοποίησης των εργαζομένων

ΕΙΚΟΝΑ 12.6 Πηγή: «Διοίκηση για την Ποιότητα και Επιτέλεση Αριστείας», Lindsay & Evans, σελ. 694

Ισορροπημένη Στοχοθεσία στην Ταχυδρομική Υπηρεσία των ΗΠΑ



Ισορροπημένη Στοχοθεσία στην Ταχυδρομική Υπηρεσία των ΗΠΑ

<https://about.usps.com/what/strategic-plans/delivering-for-america/>

Ερωτήσεις – θέματα για συζήτηση:

1. Εξηγήστε πώς η Φωνή του Εργαζόμενου υποστηρίζει τις βελτιωμένες εσωτερικές διεργασίες (Φωνή της Επιχείρησης) και πώς η Φωνή της Επιχείρησης υποστηρίζει την ικανοποίηση των πελατών (Φωνή του Πελάτη).
2. Η Εικόνα 12.12 δείχνει μόνο αντιπροσωπευτικά μέτρα που σχετίζονται με τον ισορροπημένο πίνακα επιδόσεων. Προτείνετε κάποια άλλα μέτρα που θα μπορούσαν να συμπεριληφθούν αξιοποιώντας όσα γνωρίζετε για τον τρόπο λειτουργίας των ταχυδρομικών υπηρεσιών.

https://about.usps.com/strategic-planning/cs09/CSPO_09_119.htm#ep1008477

Ισορροπημένη Στοχοθεσία στην Ταχυδρομική Υπηρεσία των ΗΠΑ

1. Η Φωνή του Εργαζόμενου υποστηρίζει τη βελτίωση των εσωτερικών διεργασιών (Φωνή του Οργανισμού) και η Φωνή του Οργανισμού υποστηρίζει, με τη σειρά της, την ικανοποίηση των πελατών (Φωνή του Πελάτη).
 Η Φωνή του Εργαζόμενου εστίασε στη διαμόρφωση συνθηκών ασφαλούς εργασίας ακόμη και σε περιπτώσεις βίας και πλημμελών εργασιακών σχέσεων.
 Η Φωνή του Οργανισμού εστίασε στην «πρωτοβουλία καινοτομίας στην παραγωγή» που επηρεάζει και την οικονομική απόδοση.
 Η Φωνή του Πελάτη εστίασε στην διασφάλιση έγκαιρης και αξιόπιστης παράδοσης.

Ισορροπημένη Στοχοθεσία στην Ταχυδρομική Υπηρεσία των ΗΠΑ (ii)

Με την ισορροπημένη κάρτα στοχοθεσίας, οι Kaplan και Norton υποστήριξαν μια σύνθετη χαρτογράφηση που οδηγεί από την κύρια στρατηγική ενός οργανισμού σε τέσσερις οπτικές:

Οικονομική, Πελατών, Εσωτερικών Διεργασιών και Μάθησης & Ανάπτυξης.

Κάθε στοιχείο λειτουργεί για να υποστηρίξει τους στρατηγικούς στόχους σε μια σύνθετη διαδικασία. Η μάθηση και η ανάπτυξη («Φωνή του Εργαζόμενου») υποστηρίζει βελτιωμένες εσωτερικές διαδικασίες, συμπεριλαμβανομένων των οικονομικών πτυχών («Φωνή της επιχείρησης»), η οποία υποστηρίζει την ικανοποίηση των πελατών («Φωνή του πελάτη»).

Η ικανοποίηση των πελατών οδηγεί επίσης στο επιθυμητό οικονομικό αποτέλεσμα, το οποίο στην περίπτωση της Ταχυδρομικής Υπηρεσίας είναι επαρκή έσοδα για την υποστήριξη της αποστολής της υπηρεσίας παράδοσης.

Ισορροπημένη Στοχοθεσία στην Ταχυδρομική Υπηρεσία των ΗΠΑ (iii)

2. Παρά τα σημαντικά βήματα βελτίωσης της απόδοσης, οι περισσότεροι πελάτες θα συμφωνούσαν ότι υπάρχει επιπλέον περιθώριο βελτίωσης στην εξυπηρέτηση πελατών από την Ταχυδρομική Υπηρεσία των ΗΠΑ.

Αυτό θα μπορούσε να ξεκινήσει με προσπάθειες μέτρησης και μείωσης των χρόνων αναμονής για τους πελάτες στα ταχυδρομεία σε όλη την επικράτεια. Ποιος δεν έχει αναρωτηθεί γιατί ακόμη και τα μικρά ταχυδρομεία έχουν δύο ή τρεις θέσεις εξυπηρέτησης στα γκισέ τους, συχνά με ένα μόνο άτομο να τα στελεχώνει, ακόμη και σε περιόδους αιχμής;

Μια πρόσθετη μέτρηση θα ήταν η μέτρηση και η μείωση του ποσοστού της εσφαλμένης παράδοσης αλληλογραφίας.