



Πανεπιστήμιο Πειραιώς
Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων
Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών Διοίκησης Επιχειρήσεων για Στελέχη (Executive
MBA)

Διπλωματική εργασία

Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρώπινου Παράγοντα:

Μελέτη Περίπτωσης

από

Ιωάννα Σταυριανίδη Α.Μ. ΕΜΒΑ2046

Επιβλέπων Καθηγητής: κ. Νικόλαος Γεωργόπουλος

Πειραιάς, 10/2023

Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ**

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη : E-MBA» με τίτλο

Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρώπινου Παράγοντα: Μελέτη Περίπτωσης

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/ τριας.....

Όνοματεπώνυμο Ιωάννα Σταυριανίδη

Ημερομηνία..... 23/10/2023

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία εξετάζει την έννοια του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων, και τη σημασία της στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Μελετάται η εξέλιξη της διοίκησης ανθρώπινου παράγοντα στην στρατηγική της μορφή. Αναφέρονται οι τρόποι εναρμόνισής της με την στρατηγική των επιχειρήσεων, αλλά και η διαδικασία ανάπτυξης του Στρατηγικού Μάνατζμεντ ανθρώπινου παράγοντα. Περιγράφονται οι διαφορετικές προσεγγίσεις Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων που αναπτύχθηκαν ανά τα χρόνια, τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο.

Σε συνέχεια της θεωρητικής διερεύνησης του Στρατηγικού Ανθρωπίνων Πόρων, εξετάζεται η μελέτη περίπτωσης πολυεθνικής επιχείρησης κατασκευής και εμπορίας ιατρικών συσκευών. Περιγράφεται η γενική εικόνα της επιχείρησης, ενώ αναφέρονται στοιχεία που οδηγούν στην ανίχνευση των στρατηγικών της. Παρουσιάζεται η Επιχειρηματική, η Επιχειρησιακή, η Λειτουργική Στρατηγική και το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων, αλλά και οι πρακτικές Ανθρώπινου Παράγοντα που χρησιμοποιεί ο οργανισμός.

Περιεχόμενα

Περίληψη	iii
Κεφάλαιο 1	1
Ορισμοί: Διοίκηση Ανθρώπινου Παράγοντα & Στρατηγικό Μάνατζμεντ	1
1.1 Διοίκηση Ανθρώπινου Παράγοντα.....	1
1.2 Ιστορική Αναδρομή.....	2
1.3 Στρατηγικό Μάνατζμεντ	4
1.4 Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων.....	4
1.5 Οφέλη Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων	6
1.6 Βασικές λειτουργίες	7
1.7 Στόχοι	9
1.8 Ο ρόλος του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων στην επίτευξη Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος	10
Βιβλιογραφία 1 ^{ου} Κεφαλαίου.....	12
Κεφάλαιο 2	14
Ανάπτυξη Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρώπινου Παράγοντα	14
2.1 Εισαγωγή.....	14
2.2 Καθορισμός εταιρικής αποστολής	15
2.3 Ορισμός Κλάδου	15
2.4 Ανάλυση Περιβάλλοντος	15
2.4.1 Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος.....	16
2.4.1.1 Γενικευμένο Περιβάλλον	17
2.4.1.2 Άμεσο Περιβάλλον.....	18
2.4.2 Ευκαιρίες και Απειλές	20
2.4.3 Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος	22
2.4.4 Δυνάμεις και Αδυναμίες	22
2.5 Καθορισμός επιχειρηματικού σκοπού.....	25
2.6 Διαμόρφωση Στρατηγικής Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων.....	26
2.7 Υλοποίηση Στρατηγικής	30
2.8 Αξιολόγηση Στρατηγικής και Έλεγχος.....	31
Βιβλιογραφία 2 ^{ου} Κεφαλαίου.....	32
Κεφάλαιο 3	33
Προσεγγίσεις Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων	33
3.1 Η έννοια του Στρατηγικού ταιριάσματος (strategic fit).....	34

3.2	Ιστορικές Στρατηγικές Θεωρίες Ανθρώπινου Δυναμικού	34
3.3	Γενικές Στρατηγικές Ανθρώπινου Παράγοντα.....	37
3.3.1.	Διαχείριση υψηλών επιδόσεων:.....	37
3.3.2.	Διαχείριση υψηλής δέσμευσης	37
3.3.3.	Διαχείριση υψηλής συμμετοχής.....	38
	Βιβλιογραφία 3 ^{ου} Κεφαλαίου.....	39
	Κεφάλαιο 4	40
	Μελέτη Περίπτωσης Πολυεθνικής Επιχείρησης Κατασκευής και Εμπορίας Ιατρικών Συσκευών.....	40
4.1	Ο οργανισμός.....	40
4.2	Ιστορική Αναδρομή	41
4.3	Εταιρική αποστολή.....	42
4.4	Στρατηγική	43
4.4.1.	Επιχειρησιακή Στρατηγική.....	43
4.4.2	Επιχειρηματική Στρατηγική	44
4.4.3	Λειτουργική Στρατηγική.....	44
4.4.3.1	Στρατηγική Marketing	44
4.4.3.2	Έρευνα και Ανάπτυξη	44
4.4.3.3	Χρηματοοικονομική Στρατηγική	45
4.4.3.4	Στρατηγική Λειτουργιών.....	45
4.4.4	Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων	45
4.4.4.1	Διαχείριση Ανθρώπινου Κεφαλαίου	46
4.5	Πρακτικές και Εργαλεία Ανάπτυξης του Ανθρώπινου Παράγοντα	48
4.5.1	Αμοιβές και παροχές.....	48
4.5.2	Κίνητρα, Αφοσίωση και Δέσμευση των Εργαζομένων.....	50
4.5.2.1	Οργανωσιακή κουλτούρα.....	50
4.5.2.2	Πρόγραμμα Onboarding	50
4.5.2.3	Παγκόσμιο Πλαίσιο Σταδιοδρομίας	50
4.5.2.4	Εθελοντισμός και βιωσιμότητα.....	52
4.5.3	Προγραμματισμός Ανθρωπίνων Πόρων	53
4.5.4	Εκπαίδευση και Εξέλιξη	54
4.5.4.1	Στρατηγική ανάπτυξης δυναμικού: 3Es.....	54
4.5.4.2	Ατομικό πρόγραμμα επαγγελματικής εξέλιξης	54
4.5.4.3	Παγκόσμιο πρόγραμμα ASPIRE.....	56
4.5.4.4	Πρόγραμμα Καθοδήγησης – Mentoring	57

4.5.4.5 Βιβλιοθήκη της Edwards	58
4.5.4.6 Edwards University	58
4.5.5 Επίδοση και επιβράβευση	59
4.5.5.1 Σύστημα μέτρησης της Επίδοσης	59
4.5.5.2 Προσωπικοί Στόχοι του Ανθρώπινου Δυναμικού	59
4.5.5.3 Πρόγραμμα επιβράβευσης Περιορισμένης Μονάδας Μετοχών RSU...60	
4.5.5.4 Διαγωνισμός Presidents Club	60
4.5.6 Σχέσεις με τους εργαζομένους	61
4.5.6.1 Διαφορετικότητα, ένταξη και ενσωμάτωση	61
4.5.6.2 Ακρόαση των εργαζομένων	61
4.5.7 Ευημερία των εργαζομένων	62
Συμπεράσματα	63
Βιβλιογραφία 4 ^{ου} Κεφαλαίου.....	64
Βιβλιογραφία	65

Κατάσταση Πινάκων

Πίνακας 1.1: Αλυσίδα αξίας διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.	1
Πίνακας 1.4: Διαφορές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων	5
Πίνακας 2.6.1: Εννοιολογική προσέγγιση για τη σύνδεση της Επιχειρηματικής Στρατηγικής με την Στρατηγική Ανθρωπίνων Πόρων.....	27
Πίνακας 2.6.2: Σύνδεση HR και ανταγωνιστικών στρατηγικών	28
Πίνακας 4.5.2: Έννοιες κλειδιά Παγκόσμιου Πλαισίου Σταδιοδρομίας.....	51

Κατάσταση Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1.6: Τυπική Διαδικασία Διαχείρισης Απόδοσης.....	7
Διάγραμμα 2.1: Διάγραμμα ροής Διαμόρφωσης και Εφαρμογής Στρατηγικής	14
Διάγραμμα 2.6: Διαδικασία διαμόρφωσης SHRM στον ιδιωτικό τομέα.....	26

Διάγραμμα 2.7: Ενσωμάτωση της Στρατηγικής του Οργανισμού με το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων.....	31
Διάγραμμα 3: Πιθανές σχέσεις ανάμεσα στην Στρατηγική HR και την Στρατηγική της Επιχείρησης.	33
Διάγραμμα 4.4: Οργανωσιακή Διάρθρωση Edwards Lifesciences.....	47
Διάγραμμα 4.5.1: Μισθολογική δομή και οι μισθολογικές κλίμακες για τις θέσεις εργασίας του οργανισμού.	49

Κατάσταση Ακρωνυμίων

HRM: Resource Management, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ)

SHRM: Strategic Human Resource Management, Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

HCM: Human Capital Management, Διαχείριση Ανθρώπινου Κεφαλαίου

Κεφάλαιο 1

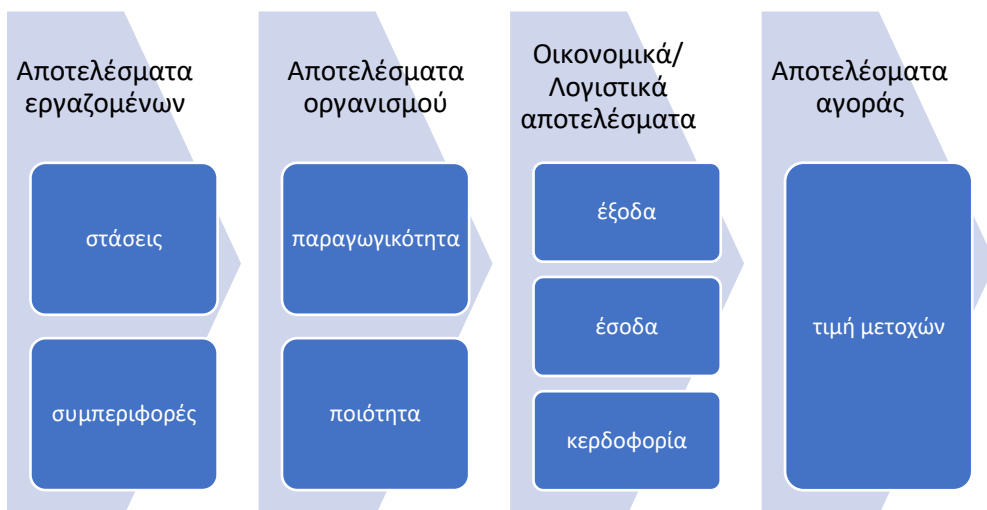
Ορισμοί: Διοίκηση Ανθρώπινου Παράγοντα & Στρατηγικό Μάνατζμεντ

1.1 Διοίκηση Ανθρώπινου Παράγοντα

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Παράγοντα ή αλλιώς Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (Human Resource Management -HRM) μπορεί να οριστεί ως τμήμα της διοίκησης που αφορά (Mahapatro 2010):

- Όλες τις αποφάσεις, στρατηγικές, αρχές, διαδικασίες, λειτουργίες, πρακτικές, δραστηριότητες και μεθόδους που σχετίζονται με τη διαχείριση των ανθρώπων ως εργαζόμενους σε κάθε τύπου οργανισμό.
- Όλες τις διαδικασίες που σχετίζονται με τους ανθρώπους στις εργασιακές τους σχέσεις και τη δυναμική που απορρέει από αυτές.
- Την προσθήκη αξίας, όπως φαίνεται στην αλυσίδα αξίας διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στον Πίνακα 1.1, στη δημιουργία και παράδοση αγαθών και υπηρεσιών, αλλά και στην ποιότητα της επαγγελματικής ζωής των εργαζομένων. Συμβάλλει έτσι στη διασφάλιση της συνεχούς οργανωτικής επιτυχίας.

Πίνακας 1.1: Αλυσίδα αξίας διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.



Πηγή: Mello, Jeffrey A. Strategic Human Resource Management. 2015.

Ο ορισμός της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού κατά Παπαλεξανδρή Ν. και τον Μπουραντά Δ., “Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι η διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.” (Παπαλεξανδρή Ν. 2002)

Ως Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων εννοείται ένα σύνολο ενεργειών, στρατηγικών και λειτουργιών που πρέπει να γίνουν για να μπορεί η επιχείρηση να αποκτήσει, διατηρήσει και αξιοποιήσει ικανούς εργαζόμενους, που θα εκτελούν επιτυχώς και με παραγωγικό τρόπο το έργο τους. (Χυτήρης 2001)

Ο όρος «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων» σηματοδοτεί μια προσπάθεια συστηματικής και μακροχρόνιας αντιμετώπισης του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού μιας οργάνωσης, το οποίο αντιμετωπίζεται ως «πόρος». (Κουφίδου 2010)

1.2 Ιστορική Αναδρομή

Κατά τους προϊστορικούς χρόνους υπήρχαν σταθερές μέθοδοι επιλογής ηγετών των φυλών. Η πρακτική της ασφάλειας και της υγείας κατά το κυνήγι μεταδόθηκε από γενιά σε γενιά. Από το 2000 π.Χ. έως το 1500 π.Χ., οι Κινέζοι χρησιμοποιούσαν τεχνικές προ συμπτωματικού ελέγχου, ενώ οι Έλληνες χρησιμοποιούσαν σύστημα μαθητείας.

Η σύγχρονη ιστορία των Ανθρωπίνων Πόρων όπως την ξέρουμε ξεκινά με τη Βρετανική Βιομηχανική Επανάσταση. Η ίδρυση μεγάλων εργοστασίων αύξησε σημαντικά τη ζήτηση για εργατικό δυναμικό. Τον 18^ο αιώνα, αρχίζει η εξέλιξη των νέων πρακτικών διαχείρισης ανθρώπων, το οποίο αποτελεί σημαντικό ορόσημο στην ιστορία του Ανθρώπινου Δυναμικού. Η ταχεία ανάπτυξη νέων βιομηχανικών προσεγγίσεων και νέων εφευρέσεων άλλαξαν δραματικά τον κόσμο. Η γρήγορη και οικονομική παραγωγή έγινε προτεραιότητα για πολλές βιομηχανίες.

Με τη μορφή που συναντάται σήμερα η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αναπτύχθηκε το δεύτερο μισό του 19^{ου} αιώνα βασιζόμενη κυρίως στην ικανοποίηση των αναγκών των εργαζόμενων. Το HRM έχει αναπτυχθεί μέσα από τα ακόλουθα γενικά στάδια. (Rotich 2015)

- α) Στάδιο πρώτο (1900–1940): στάδιο διοίκησης, βασίστηκε σε έναν απλό οδηγό για τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας. Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου οι λειτουργίες του προσωπικού εκτελούνταν από επόπτες, διευθυντές γραμμής και πρώιμους ειδικούς (π.χ. ειδικούς πρόσληψης, εκπαιδευτές, υπάλληλοι πρόνοιας) πολύ πριν από την ίδρυση εθνικής ένωσης που αντιπροσωπεύει ένα «επάγγελμα» διαχείρισης προσωπικού ή ανθρώπινου δυναμικού. Οι πρώτοι θεωρητικοί του μάνατζμεντ συνεισέφεραν ιδέες που αργότερα ενσωματώθηκαν στη θεωρία και πρακτική διαχείρισης προσωπικού. Μέσω του σχεδιασμού εργασίας, των δομημένων συστημάτων ανταμοιβής, των τεχνικών επιλογής, η πρακτική διαχείρισης προσωπικού βελτιώθηκε ιδιαίτερα στις προσλήψεις και τοποθέτηση ειδικευμένων εργαζομένων. Προστέθηκε η επιστήμη της συμπεριφοράς, ψυχολογικά τεστ και συστήματα κινήτρων, ενώ η επιστήμη της διαχείρισης συνέβαλε σε προγράμματα διαχείρισης απόδοσης.
- β) Στάδιο δεύτερο (δεκαετία 1940–μέσα δεκαετίας 1970): στάδιο πρόνοιας και διοίκησης, με τη βιομηχανική ανάπτυξη σε Ευρώπη και Αμερική δόθηκε έμφαση στις σχέσεις εργοδότη εργαζόμενου και έγινε απαραίτητη η σύσταση και ανάπτυξη τμήματος Διοίκησης προσωπικού.
- γ) Στάδιο τρίτο (μέσα δεκαετίας 1970–τέλη δεκαετίας 1990): Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού και Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων (SHRM). Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ενσωματώνοντας και τις αρμοδιότητες της Διοίκησης προσωπικού αναπτύχθηκε και αναμείχθηκε στους περισσότερους τομείς μιας επιχείρησης, από την στελέχωση και εκπαίδευση μέχρι τον εργασιακό σχεδιασμό, την αξιολόγηση και τη χάραξη στρατηγικής.
- δ) Στάδιο τέταρτο (από το 2000): Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων. Οι επιπτώσεις των παγκόσμιων οικονομικών δυνάμεων όπως η στροφή σε οικονομίες χαμηλού πληθωρισμού, εκτεταμένες μειώσεις δασμών, και την ανάπτυξη των πολυμερών και διμερών συμφωνιών ελεύθερου εμπορίου απαιτούν περισσότερη προσοχή προς τα διεθνή μοντέλα HRM. Επιπλέον, η παγκοσμιοποίηση των επιχειρήσεων σημαίνει ότι οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να είναι περισσότερο προορατικοί σε θέματα όπως η επιχειρηματική ηθική, η εταιρική διακυβέρνηση και η διαχείριση της ισορροπίας επαγγελματικής και προσωπικής ζωής των εργαζομένων. Αλλαγές επικοινωνίας και πληροφορικής όπως π.χ. η ψηφιακή επανάσταση, οι δορυφορικές συνδέσεις, τα δίκτυα κινητής τηλεφωνίας και οι οπτικές ίνες υψηλής ταχύτητας θα απαιτήσουν την υιοθέτηση στρατηγικών διεθνών ή παγκόσμιων μοντέλων HRM που υλοποιούνται μέσω ριζοσπαστικών νέων προσεγγίσεων σε στρατηγικές, δομές, οργανωσιακές δομές ανθρώπινου

δυναμικού κουλτούρες, πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού και εργασιακές σχέσεις στο σύνολό τους. Στην ανταγωνιστική διαδικασία της παγκοσμιοποίησης και της πολυπλοκότητας, η βιωσιμότητα των πολυεθνικών οργανισμών εξαρτάται από τη χρήση της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (SHRM), η οποία συνδέει το HRM με τις στρατηγικές ανάγκες του οργανισμού.

1.3 Στρατηγικό Μάνατζμεντ

Το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι ένα σύνολο διαχειριστικών αποφάσεων και ενεργειών που βοηθούν στον προσδιορισμό της μακροπρόθεσμης επίδοσης του οργανισμού. Η διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ περιλαμβάνει ανάλυση του περιβάλλοντος (εξωτερικού και εσωτερικού), διαμόρφωση στρατηγικής (στρατηγικός ή μακροπρόθεσμος σχεδιασμός), στρατηγική υλοποίηση, αξιολόγηση και έλεγχο. (Thomas L. Wheelen 2018)

1.4 Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων

Το σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον είναι πολύ ανταγωνιστικό λόγω της δυναμικής παγκοσμιοποίησης. Οι κοινωνίες αλλάζουν, με αντίκτυπο τη διατάραξη των εταιρικών δομών και πρακτικών. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό να διασφαλιστεί ότι οι οργανισμοί θα συνεχίσουν να εξελίσσονται, κι ότι τα άτομα που εργάζονται σε αυτούς δεν θα φέρουν υπερβολική αντίσταση στις αλλαγές, ούτε η οργανωσιακή ιστορία θα αποτελέσει εμπόδιο.

Αναπόφευκτα, κάθε διοίκηση επιχείρησης πρέπει να εστιάζει σε σχετικά νέες ιδέες για να επιβιώσει. Ανάμεσα σε αυτές τις νέες ιδέες, για την αποτελεσματική οργάνωση και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στον σημερινό ανταγωνιστικό κόσμο, αποτελεί το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων (SHRM). Στον 21^ο αιώνα το τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να αναπτύξει έναν πιο στρατηγικό ρόλο ώστε να οικοδομήσει σχέσεις με οργανισμούς που βασίζονται στη γνώση, καθώς και να αναπτύξει στρατηγικές για τη διατήρηση των προτύπων στις προσπάθειες των εργαζομένων προς τους επιχειρηματικούς στόχους. Το στρατηγικό μάνατζμεντ ανθρωπίνων πόρων είναι μία συνεχής διαδικασία για τους αμετάβλητους

εξελισσόμενους επιχειρηματικούς, τόσο μεσοπρόθεσμους όσο και μακροπρόθεσμους, στόχους.

Έρευνα δείχνει ότι οι εταιρείες με καλές πρακτικές HRM έχουν υψηλότερα κέρδη και καλύτερο ποσοστό επιβίωσης από τις επιχειρήσεις χωρίς αυτές τις πρακτικές. (S. L Rynes 2002). Επιπλέον, ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού άλλαξε και έχει γίνει επίσης στρατηγικό στοιχείο στον εκάστοτε οργανισμό. Οι διαφορές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην μετεξέλιξή της σε Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων φαίνονται στον Πίνακα 1.4. Ακόμη, η γνώση και οι ιδέες του ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν πηγή καινοτομίας και ευημερίας στην επιχείρηση (Kaluva and Degala 2019) (Goklas, et al. 2021). Ακριβώς όπως μία εταιρεία πρέπει να γνωρίζει τον αριθμό, τον τύπο και την ποιότητα των εγκαταστάσεών της, έτσι θα πρέπει να γνωρίζει και τα είδη των δεξιοτήτων των ανθρώπων που απασχολεί. Ακόμη και η καλύτερη στρατηγική δεν έχει νόημα εάν οι εργαζόμενοι δεν διαθέτουν τις δεξιότητες για να την υποστηρίξουν. (Thomas L. Wheelen 2018)

Πίνακας 1.4: Διαφορές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων.

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων
Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (HRM) συνεπάγεται τη διακυβέρνηση του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού με ενδεδειγμένη και δομημένο τρόπο.	Το SHRM είναι μια διευθυντική λειτουργία που συνεπάγεται τη διαμόρφωση των στρατηγικών HR με τέτοιο τρόπο ώστε να κατευθύνει τις προσπάθειες των εργαζομένων προς τους στόχους του οργανισμού.
Παθητική φύση.	Ενεργητική φύση.
Την ευθύνη κατέχει ο ειδικός προσωπικού.	Την ευθύνη κατέχει ο προϊστάμενος.
Αποσπασματική προσέγγιση.	Ολοκληρωτική προσέγγιση.
Αφορά τις σχέσεις εργαζομένων.	Αφορά εσωτερικές και εξωτερικές σχέσεις.

Βραχυπρόθεσμος χρονικός ορίζοντας.	Μακροπρόθεσμος χρονικός ορίζοντας
Βασικούς παράγοντες του πεδίου της αποτελούν το κεφάλαιο και τα προϊόντα.	Βασικούς παράγοντες του πεδίου της αποτελούν οι άνθρωποι και οι γνώσεις.
Ακολουθεί τις αλλαγές της επιχείρησης.	Ενεργοποιεί αλλαγές στην επιχείρηση.
Αποτελεί ευθύνη του κέντρου κόστους.	Αποτελεί ευθύνη του κέντρου επενδύσεων.
Αυστηρός έλεγχος στους εργαζόμενους.	Επιδεικνύει επιείκεια.

1.5 Οφέλη Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων

Όσο πιο κοντά είναι η ευθυγράμμιση μεταξύ του HR και της συνολικής επιχειρηματικής στρατηγικής ενός οργανισμού, τόσο καλύτερη είναι η ικανότητα της εταιρείας να προβλέπει και να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των αγοραστών και να διατηρεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η αυστηρή έρευνα, ο σχεδιασμός και η ανάπτυξη που περιλαμβάνουν την κουλτούρα, τις συμπεριφορές και τις ικανότητες του εργατικού δυναμικού προωθούν την επιτυχή εκτέλεση της επιχειρηματικής στρατηγικής. Τα ιδιαίτερα οφέλη του Στρατηγικού Μάνατζμεντ HR περιλαμβάνουν τα ακόλουθα (Wilkinson 2011):

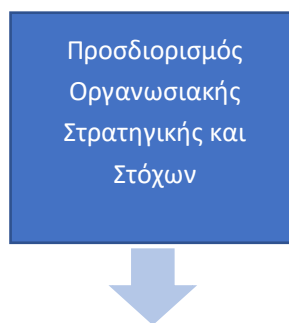
Αποφυγή δαπανηρών και ενοχλητικών εκπλήξεων που παρεμποδίζουν την επίτευξη των στόχων.

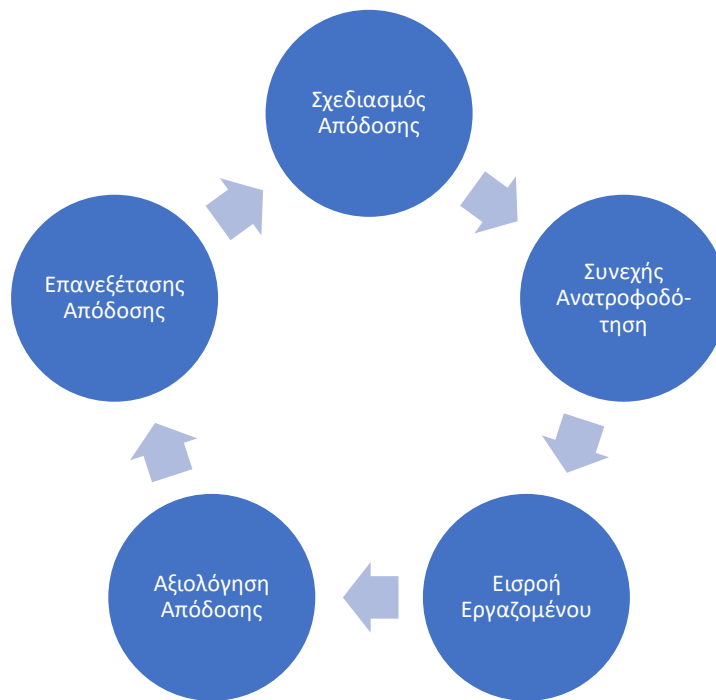
- ✓ Έγκαιρη αντιμετώπιση βασικών θεμάτων για την αποφυγή κρίσεων.
- ✓ Προώθηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων και της συνολικής οργανωτικής επιτυχίας.
- ✓ Παροχή μιας αίσθησης κατεύθυνσης η οποία μπορεί να επηρεάσει θετικά τον τρόπο με τον οποίο γίνεται η εργασία.
- ✓ Διατήρηση των εργαζομένων προσηλωμένοι στους οργανωτικούς στόχους.
- ✓ Παροχή στρατηγικής εστίασης για την καθοδήγηση των πρωτοβουλιών κατάρτισης και ανάπτυξης.
- ✓ Προσφορά εργαλείων στους ηγέτες για να βοηθήσουν στην εστίαση και την εφαρμογή των στρατηγικών τους πρωτοβουλιών.

1.6 Βασικές λειτουργίες

Μερικά κοινά παραδείγματα προγραμμάτων και πολιτικών SHRM περιλαμβάνουν:

- Προγραμματισμός των Ανθρωπίνων Πόρων: Μέσω του προγραμματισμού διασφαλίζεται η διατήρηση και η πρόσληψη των κατάλληλων εργαζομένων για τις κατάλληλες θέσεις.
- Διαχείριση απόδοσης: Διαχείριση απόδοσης είναι μία διαδικασία που περιλαμβάνει τον σχεδιασμό, την παρακολούθηση και την αξιολόγηση της απόδοσης μονάδων, ομάδων και οργανισμών, για την εξασφάλιση της επίτευξης των στόχων τους. Μια τυπική διαδικασία διαχείρισης απόδοσης φαίνεται στο Διάγραμμα 1.6. Πιθανά αποτελέσματα μιας αποτελεσματικής διαχείρισης απόδοσης αποτελούν (Pulakos 2004):
 - Η διευκρίνιση των ευθυνών και των προσδοκιών ενός επαγγελματικού ρόλου.
 - Η ενίσχυση της ατομική και ομαδικής παραγωγικότητας.
 - Η ανάπτυξη των δυνατοτήτων των εργαζομένων.
 - Η καθοδήγηση της συμπεριφοράς βάσει των αξιών, στόχων και στρατηγικών του οργανισμού.
 - Η παροχή βάσης για την λήψη επιχειρησιακών αποφάσεων για τους ανθρώπινους πόρους.
 - Η βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων.





Διάγραμμα 1.6: Τυπική Διαδικασία Διαχείρισης Απόδοσης

Πηγή: Pulakos, Elaine D. Performance Management, A roadmap for developing implementing and evaluating performance management systems. United States of America: SHRM Foundation, 2004

- Εκπαίδευση και ανάπτυξη: Η εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων έχει καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία και ανάπτυξη ενός οργανισμού. Μερικά από τα πλεονεκτήματα αυτής της πολιτικής είναι:
 - Η ενίσχυση της απόδοσης των εργαζομένων, καθώς εξελίσσονται σε πιο επιδέξιοι και ικανοί στον ρόλο τους.
 - Η αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων, καθώς μπορούν να χρησιμοποιήσουν τις νέες τους δεξιότητες στην εργασία τους.
 - Η δέσμευση και διατήρηση των εργαζομένων. Μέσω της επένδυσης σε εκπαιδευτικά και αναπτυξιακά προγράμματα, ο οργανισμός επιδεικνύει αφοσίωση και δέσμευση στην εξέλιξη των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι που λαμβάνουν τέτοιου είδους παροχές από τους εργοδότες τους είναι πιθανότερο να παραμείνουν στον οργανισμό.
 - Προσέλκυση νέων ταλέντων από την αγορά εργασίας και τους ανταγωνιστές.

- Η προσαρμοστικότητα και η καινοτομία του οργανισμού, μέσω των νέων γνώσεων των εργαζομένων της.
- Αμοιβές και παροχές: Σχεδιασμός προγραμμάτων αμοιβών και παροχών που προσελκύουν και διατηρούν εργαζομένους. Τα προγράμματα αυτά είναι σημαντικά καθώς προάγουν την οικονομική σταθερότητα, την ικανοποίηση και δίνουν περισσότερα κίνητρα σε εργαζομένους, αλλά και υποψήφιους.
- Σχέσεις με τους εργαζομένους: Διαχείριση των σχέσεων των εργαζομένων για τη δημιουργία ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος, που συντελεί στην αφοσίωση και την ικανοποίησή τους.
- Βελτίωση της αποτελεσματικότητας του Ανθρώπινου Δυναμικού: Το SHRM διδάσκει στους επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού πώς να βελτιστοποιούν τα συστήματα και τις διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού τους.

1.7 Στόχοι

Μερικοί από τους στόχους που καλείται να επιτύχει το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων είναι οι ακόλουθοι:

- Τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων: Το SHRM μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να βελτιώσουν την απόδοση των εργαζομένων δημιουργώντας συστήματα παρακολούθησης και βελτίωσης της απόδοσης.
- Την ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού: Το SHRM μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να αναπτύξουν το εργατικό δυναμικό εντοπίζοντας τις ανάγκες ανάπτυξης των εργαζομένων και παρέχοντας εκπαίδευση και πόρους για να τους βοηθήσει να βελτιωθούν.
- Τη δημιουργία ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος: Το SHRM μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να δημιουργήσουν ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον με τη διαχείριση των σχέσεων με τους εργαζόμενους. Ταυτόχρονα μπορεί να βελτιώσει την ποιότητα ζωής στον εργασιακό χώρο.
- Τη μείωση του κύκλου εργασιών: Το SHRM μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να μειώσουν τον κύκλο εργασιών σχεδιάζοντας προγράμματα αποδοχών και παροχών που προσελκύουν και διατηρούν υπαλλήλους.

- Τη βελτίωση της παραγωγικότητας: Το SHRM μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να βελτιώσουν την παραγωγικότητα βελτιώνοντας την απόδοση των εργαζομένων και δημιουργώντας ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον.
- Τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος: Το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να θεωρηθεί μέσο για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης μέσω της αποτελεσματικής και στρατηγικής διαχείρισής του.

1.8 Ο ρόλος του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων στην επίτευξη Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Προκειμένου να ευδοκιμήσει ένας οργανισμός, είναι απαραίτητο η ηγετική του ομάδα να εντοπίσει εσωτερικούς στρατηγικούς παράγοντες, κρίσιμα πλεονεκτήματα και αδυναμίες, ώστε να είναι σε θέση να εκμεταλλευτεί τυχόν ευκαιρίες και να αποφύγει απειλές. Αυτή η εσωτερική σάρωση ασχολείται με τον εντοπισμό, την ανάπτυξη και την αξιοποίηση πόρων και ικανοτήτων εντός του οργανισμού.

Οι πόροι είναι τα περιουσιακά στοιχεία του οργανισμού και περιλαμβάνουν εγκαταστάσεις, εξοπλισμό, οικονομικά στοιχεία, τοποθεσία, ανθρώπινα περιουσιακά στοιχεία (αριθμό εργαζομένων, δεξιότητες και κίνητρα), αλλά και άυλα στοιχεία όπως η τεχνολογία, τα πνευματικά δικαιώματα, η κουλτούρα και η φήμη.

Οι πόροι και οι ικανότητες έχουν αξία μόνο εάν παρέχουν στον οργανισμό τη δυνατότητα να πραγματοποιεί εξαιρετικές αποδόσεις. Η προσέγγιση που βασίζεται σε πόρους αποτελεί ένα πολύ αποτελεσματικό μέσο για την ανάλυση των πόρων και των δυνατοτήτων προκειμένου να καθοριστεί ποιοι από αυτούς μπορούν να προσφέρουν στον οργανισμό ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Η προσέγγιση που χρησιμοποιείται σήμερα έχει τις ρίζες της σε έργα του Wernerfelt το 1984, ακολουθούμενη από μια αποτελεσματική εφαρμογή από τον Jay Barney, ο οποίος ανέπτυξε το πλαίσιο ανάλυσης VRIO, προτείνοντας τέσσερις ερωτήσεις για την αξιολόγηση των ικανοτήτων μιας επιχείρησης:

1. Valuable/ Πολύτιμο: Προσφέρει αξία στον πελάτη και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;
2. Rareness/ Σπάνιο: Το έχει μόνο ένας ακόμη ανταγωνιστής ή κατά προτίμηση κανένας ανταγωνιστής σε ένα σχετικά παρόμοιο επίπεδο;

3. Imitability/ Μιμητό/ δύσκολο να αντιγραφεί: Έχουν οι ανταγωνιστές την δυνατότητα να το μιμηθούν;

4. Organization/ Οργάνωση: Είναι η επιχείρηση οργανωμένη ώστε να εκμεταλλευτεί τον πόρο;

Εάν για μια συγκεκριμένη ικανότητα η απάντηση σε καθεμία από αυτές τις ερωτήσεις είναι καταφατική, θεωρείται ότι αποτελεί πλεονέκτημα και επομένως διακριτική ικανότητα. Αυτό θα πρέπει να παρέχει στην εταιρεία ένα πιθανό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να οδηγήσει σε υψηλότερες επιδόσεις.

Όλα τα περιουσιακά στοιχεία ενός οργανισμού έκτος από το ανθρώπινο δυναμικό, είναι αδρανή, παθητικοί πόροι που απαιτούν την ανθρώπινη παρέμβαση για την δημιουργία αξίας. Οι άνθρωποι που απαρτίζουν έναν οργανισμό θεωρούνται οι πιο σημαντικοί πόροι των σημερινών επιχειρήσεων. Οι παραδοσιακές πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, όπως η τεχνολογία διεργασιών, οι προστατευμένες αγορές, οι οικονομίες κλίμακας, κ.λπ. εξακολουθούν να είναι σημαντικές, αλλά το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού και ο τρόπος διαχείρισής τους είναι περισσότερο ζωτικής σημασίας για τη συνολική βελτιωμένη οργανωτική απόδοση και για το διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. (Prakash , Rajeev and Saurabh 2023)

Η παγκοσμιοποίηση των επιχειρήσεων και η εντατικοποίηση του ανταγωνισμού έχει οδηγήσει σε ολοένα και πιο έντονη ανάγκη στρατηγικού ρόλου της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Η στρατηγική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (SHRM) εστιάζει στη συμβολή που μπορούν να έχουν οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού (HR) στην απόδοση του οργανισμού και στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. (Arascaritei and Elvira 2022) Δεδομένης της σημασίας μιας συνεπούς σχέσης μεταξύ του ρόλου του επαγγελματία ανθρώπινου δυναμικού και του αντίκτυπου που θέλει να πετύχει, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να επικεντρωθεί στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων, ευθυγραμμίζοντας τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού με τους επιχειρηματικούς στόχους. Αυτή η ευθυγράμμιση απαιτεί τον σχεδιασμό και την εφαρμογή πολιτικών και πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού που ενισχύουν την παραγωγικότητα και αναπτύσσουν οργανωσιακές ικανότητες που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό. (Salifu 2019)

Βιβλιογραφία 1^{ου} Κεφαλαίου

1. Mahapatro, Bibhuti Bhusan. Human Resource Managment. New Dehli: New Age International (P) Ltd., Publishers, 2010.
2. Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Αθήνα : Μπένου Ε., 2002.
3. Χυτήρης, Λεωνίδας. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Αθήνα: Interbooks, 2001.
4. Κουφίδου, Σ. Ξηροτύρη -. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ . Θεσσαλονίκη: Ανικούλα, 2010.
5. Mello, Jeffrey A. Strategic Human Resource Management. 2015.
6. Rotich, Kipkemboi Jacob. «HISTORY, EVOLUTION AND DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: A CONTEMPORARY PERSPECTIVE.» Global Journal of Human Resource Management, May 2015: 58-73.
7. Wilkinson, Michael. The Executive Guide to Facilitating Strategy . Atlanta, GA: Leadership Strategies Publishing, 2011.
8. Stroble, K. R., J. N. Kurtessis, D. J. Cohen , και A. Alexander. Defining HR Success: 9 critical competencies for HR professionals. . Alexandria, VA: Society for Human Resource Management., 2015.
9. Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, Alan N. Hoffman, Charles E. Bamford. Strategic Management and Business Policy, Globalization, Innovation and Sustainability. Fifteenth . Harlow, United Kingdom: Pearson, 2018.
10. Hamel, Gary, και C.K. Prahalad . «Strategic Intent.» Harvarf Business Revie, 1989: 63-76
11. Armstrong, Michael. STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. London and Philadelphia: KOGAN PAGE, 2006.
12. Pulakos, Elaine D. Performance Management, A roadmap for developing implementing and evaluating performance management systems. United States of America: SHRM Foundation, 2004.

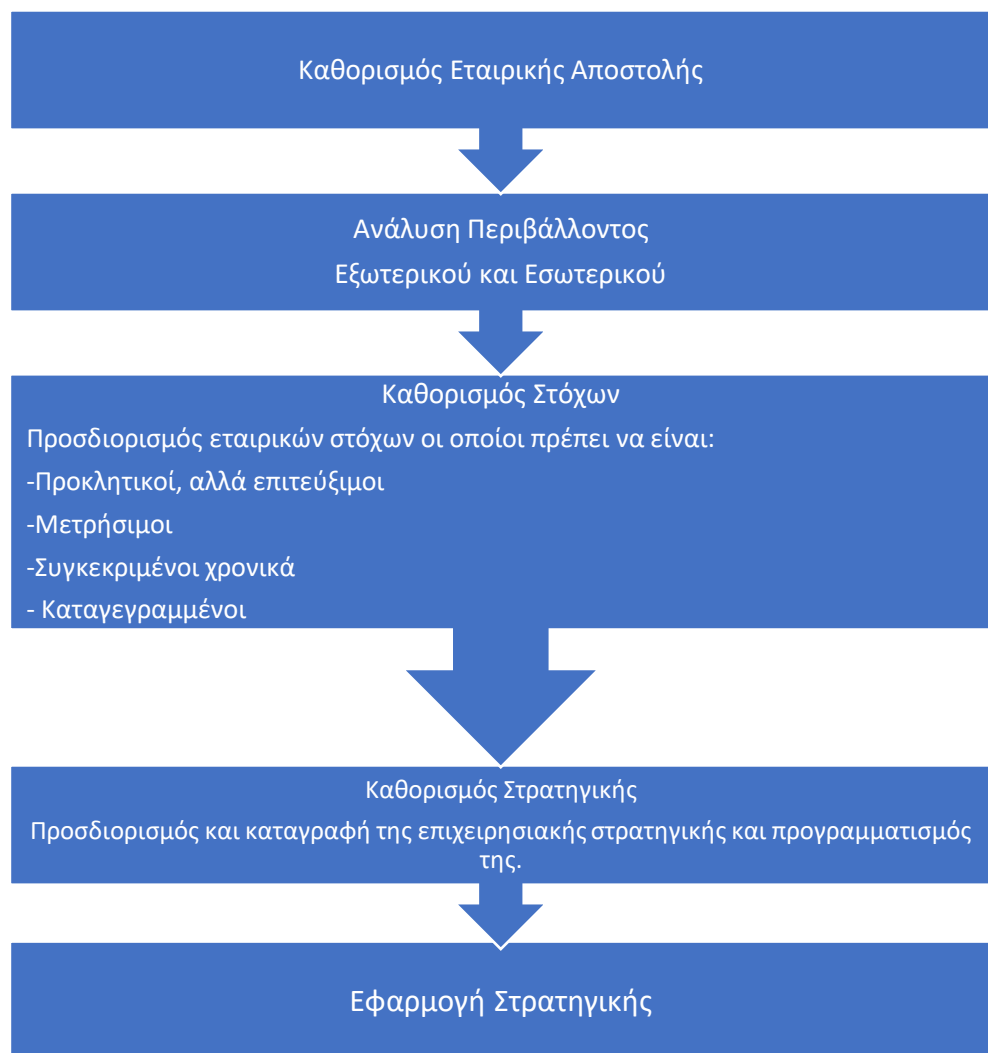
13. Apascaritei, Paula , και Marta M. Elvira. 2022. «Dynamizing human resources: An integrative review of SHRM and.» *Human Resource Management Review* Volume 32, Issue 4.
14. Salifu, Mohammed D. «THEORETICAL PERSPECTIVES ON THE INTEGRATION OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT.» *Global Journal of Human Resource Management*, December 2019: Vol.7, No.5, pp.15-44.
15. Prakash , Chandra Bahuguna, Srivastava Rajeev , και Tiwari Saurabh . 2023. «Two-decade journey of green human resource management research: a bibliometric analysis.» *Benchmarking: An International Journal* 585-602.

Κεφάλαιο 2

Ανάπτυξη Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρώπινου Παράγοντα

2.1 Εισαγωγή

Το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι ένα σύνολο διαχειριστικών αποφάσεων και ενεργειών που βοηθούν στον προσδιορισμό της μακροπρόθεσμης επίδοσης του οργανισμού. Η διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ περιλαμβάνει ανάλυση του περιβάλλοντος (εξωτερικού και εσωτερικού), διαμόρφωση στρατηγικής (στρατηγικός ή μακροπρόθεσμος σχεδιασμός), στρατηγική υλοποίηση, αξιολόγηση και έλεγχο, όπως φαίνεται σχηματικά στο Διάγραμμα 2.1. (Thomas L. Wheelen 2018). Σε αυτό το κεφάλαιο αναλύονται τα βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν για τη διαμόρφωση του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων.



Διάγραμμα 2.1: Διάγραμμα ροής Διαμόρφωσης και Εφαρμογής Στρατηγικής

Πηγή: Mondy, Wayne R., και J.J. Martocchio. Human Resource Management. Global Edition Pearson Education Limited, 2016.

2.2 Καθορισμός εταιρικής αποστολής

Ένα από τα πρώτα βήματα του σχεδιασμού στρατηγικής θα πρέπει να είναι η δημιουργία της δήλωσης αποστολής για την οργάνωση. Η αποστολή του οργανισμού εξηγεί το λόγο ύπαρξης της εταιρείας, αποσαφηνίζει στα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders), τι να περιμένουν από την εταιρεία και τι η εταιρεία περιμένει από αυτούς. Βοηθάει να γίνουν τα σωστά βήματα, κρατώντας την εταιρεία ενωμένη και προσανατολισμένη προς ένα κοινό στόχο. Μια καλοφτιαγμένη δήλωση αποστολής έχει πέντε κοινά στοιχεία:

1. Πρέπει να είναι σύντομη, ώστε κάθε εργαζόμενος να τη θυμάται.
2. Ο σχεδιασμός πρέπει να είναι απλός, ώστε όλοι στην εταιρεία να μπορούν να καταλάβουν τι επιθυμεί η ανώτερη ηγετική ομάδα.
3. Πρέπει να παρέχει κατεύθυνση στις δραστηριότητες των εργαζομένων της εταιρείας.
4. Πρέπει να επιτρέπει στους εργαζόμενους να γνωρίζουν ακριβώς τι κάνει η εταιρεία και τι δεν κάνει.
5. Πρέπει να είναι μετρήσιμη, ώστε η εταιρεία να μπορεί να δει εμφανώς την πρόοδο.

2.3 Ορισμός Κλάδου

Κλάδος θεωρείται ένα σύνολο επιχειρήσεων που παράγουν όμοια ή ομοειδή προϊόντα. Ο ορισμός του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται ένας οργανισμός μπορεί να πραγματοποιηθεί αναλύοντας διαφορετικούς παράγοντες και συλλέγοντας τις κατάλληλες πληροφορίες. Μερικοί παράγοντες που μπορούν να βοηθήσουν στον καθορισμό του κλάδου είναι: η αξιολόγηση των προϊόντος ή υπηρεσιών του οργανισμού, η εξέταση του πελατολογίου, η αναγνώριση των ανταγωνιστών και ο προσδιορισμός των βασικών τμημάτων της αγοράς που εξυπηρετεί ο οργανισμός.

2.4 Ανάλυση Περιβάλλοντος

- Η πρόβλεψη των μελλοντικών αναγκών.

Αφού προσδιοριστούν οι σκοποί και οι ικανότητες της επιχείρησης, πρέπει να προβλεφθούν οι μελλοντικές της ανάγκες. Για τη διασφάλιση της μελλοντικής επιτυχίας της εταιρείας, πρέπει να προβλεφθούν πόσοι υπάλληλοι με τις απαιτούμενες δεξιότητες θα είναι απαραίτητοι σε σχέση με το τρέχον εργατικό δυναμικό της εταιρείας. Αυτό θα βοηθήσει να προσδιοριστούν ποιες δεξιότητες θα χρειαστεί ο οργανισμός στο μέλλον και πώς να αναπτυχθούν αυτές οι δεξιότητες στο εργατικό δυναμικό. Οι βασικές ερωτήσεις που μπορούν να βοηθήσουν στον καθορισμό των μελλοντικών αναγκών της επιχείρησης είναι οι εξής:

1. Ποιες δεξιότητες θα χρειαστεί η επιχείρηση στο μέλλον;
2. Πόσους υπαλλήλους με αυτές τις δεξιότητες θα χρειασθούν;
3. Πώς συγκρίνεται αυτό με το τρέχον εργατικό δυναμικό;

- Προσδιορισμός των πόρων που απαιτούνται για την επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης.

Αφού καθοριστούν οι σκοποί της εταιρείας και έχουν προβλεφθεί οι μελλοντικές ανάγκες, πρέπει να προσδιορισθούν οι πόροι που απαιτούνται για την επίτευξη αυτών των σκοπών. Αυτό περιλαμβάνει τον προσδιορισμό των απαιτούμενων οικονομικών πόρων, ανθρωπίνων πόρων και φυσικών πόρων. Οι βασικές ερωτήσεις που μπορούν να βοηθήσουν στον προσδιορισμό των πόρων της επιχείρησης είναι οι εξής (Main 2023):

1. Ποιοι οικονομικοί πόροι απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης;
2. Τι ανθρωπινό δυναμικό θα χρειαστεί ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της;
3. Ποιοι φυσικοί πόροι θα χρειαστούν ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της;

2.4.1 Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού είναι ζωτικής σημασίας για αυτόν, καθώς αναγνωρίζονται ευκαιρίες, κίνδυνοι και βοηθά στην προσαρμογή της στρατηγικής σε μεταβαλλόμενες συνθήκες.

Το εξωτερικό περιβάλλον χωρίζεται σε δύο μέρη στο γενικευμένο/μάκρο-περιβάλλον, και στο άμεσο/μίκρο-περιβάλλον. Το γενικευμένο περιβάλλον περιλαμβάνει δυνάμεις που

δεν επηρεάζουν βραχυχρόνια την δραστηριότητα της επιχείρησης, αντιθέτως με το άμεσο περιβάλλον.

2.4.1.1 Γενικευμένο Περιβάλλον

Ως γενικευμένο περιβάλλον ορίζονται οι εξωτερικοί παράγοντες και δυνάμεις που επηρεάζουν τις λειτουργίες, την απόδοση και τη λήψη αποφάσεων ενός οργανισμού, οι οποίοι βρίσκονται πέρα από τον άμεσο έλεγχο αυτού. Μέσω της μελέτης του μακρο-περιβάλλοντος αποκαλύπτονται οι τάσεις της αγοράς εργασίας, καθώς και ενδεχόμενες ευκαιρίες και απειλές.

Ανάλυση PEST

Στην ανάλυση PEST μελετάται το γενικευμένο ή μακρο-περιβάλλον στο οποίο ανήκει ο οργανισμός. Λαμβάνονται υπόψιν οι παράγοντες που προκύπτουν από την θεωρία της PEST ανάλυσης, ενώ κάθε οργανισμός προσαρμόζει την ανάλυση βάσει των παραγόντων που επηρεάζουν τον κλάδο, στον οποίο ανήκει.

- **Πολιτικό & Νομικό Περιβάλλον:** Το Πολιτικό και Νομικό Περιβάλλον επηρεάζει τον κλάδο και κατά συνέπεια την επιχείρηση μέσω των στάσεων και των πιέσεων των κυβερνήσεων έναντι στις επιχειρήσεις, την προσθήκη ή αφαίρεση ενός νομοθετικού περιορισμού, τις διεθνείς πολιτικές καταστάσεις και άλλων παραγόντων. Το περιβάλλον αυτό μπορεί να επηρεάσει τόσο την ίδια την εργασία του ανθρώπινου παράγοντα, όσο και την απόφασή του να εργαστεί ή όχι στον συγκεκριμένο κλάδο. Επιπλέον, το τμήμα νομικών υποθέσεων δίνει πολύ μεγάλη βαρύτητα στη διαρκή τήρηση των νόμων μέσα και έξω από την επιχείρηση.
- **Οικονομικό Περιβάλλον:** Συνήθως αναφέρεται στο οικονομικό περιβάλλον της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση, όπως τα επιτόκια δανεισμού, την ισοτιμία, τον πληθωρισμό, το επίπεδο ανεργίας, το διαθέσιμο εισόδημα, το μερίδιο αγοράς, τη φορολογία κ.α. Όμως μπορεί να πάρει και γενικευμένες διαστάσεις όπως το παγκόσμιο οικονομικό περιβάλλον, το οποίο επηρεάζει κατά κύριο λόγο αποφάσεις πολυεθνικών επιχειρήσεων. Για παράδειγμα ένας εργαζόμενος μπορεί να επιλέξει να αλλάξει χώρα διαμονής λόγω οικονομικής ύφεσης στην χώρα που δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

- Κοινωνικό-πολιτισμικό (societal) και Ηθικό Περιβάλλον: Παράγοντες όπως η σύνθεση του πληθυσμού, το εκπαιδευτικό επίπεδο, ο τρόπος ζωής, οι συνθήκες εργασίας, η ευαισθητοποίηση σε περιβαλλοντικά θέματα, επηρεάζουν επίσης τον κλάδο. Δύσκολα ένας περιβαλλοντικά ευαίσθητος εργαζόμενος θα προτιμήσει να εργαστεί σε έναν κλάδο που το επιβαρύνει.
- Τεχνολογικό Περιβάλλον: Οι τεχνολογικές εξελίξεις είναι συνεχείς και ταχύτατες. Εργασίες που γίνονταν παλαιότερα με πολύ μεγάλη δυσκολία έχουν είτε αντικατασταθεί, είτε απλοποιηθεί με τη βοήθεια της τεχνολογίας. Κλάδοι λιγότερο ανεπτυγμένοι τεχνολογικά, ίσως είναι και λιγότερο ελκυστικοί στην αγορά εργασίας. Οι οργανισμοί πρέπει να προσαρμόζονται στις νέες τεχνολογίες και να εξετάζουν το πιθανό αντίκτυπο αυτών στην λειτουργία τους. Η αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών μπορεί να προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις που τις αξιοποιούν.

2.4.1.2 Άμεσο Περιβάλλον

Η ανάλυση του μικρο ή άμεσου περιβάλλοντος (κλάδου) μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω του υποδείγματος του Porter. Μέσω του προσδιορισμού των πέντε συν μίας δυνάμεων, καθορίζονται οι απειλές της επιχείρησης:

- Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών:
 - Μερικοί από τους παράγοντες που επηρεάζουν την απειλή νεοεισερχομένων στον κλάδο είναι τα εμπόδια εισόδου σε αυτόν, οι κεφαλαιακές απαιτήσεις, οι οικονομίες κλίμακας, ρυθμιστικοί φραγμοί, η διαφοροποίηση προϊόντος και η πρόσβαση στα κανάλια διανομής. Όσο υψηλότερα τα εμπόδια τόσο μικρότερη η απειλή νεοεισερχομένων.
 - Η είσοδος νέων ανταγωνιστών μπορεί να είναι απειλή για την εκροή ταλέντων από την επιχείρηση. Η στρατηγική διοίκησης ανθρώπινου παράγοντα θα πρέπει να διαμορφωθεί ώστε να αντιμετωπίσει πιθανές εκροές ταλέντων.
- Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών:
 - Η δύναμη αυτή εξετάζει την ισχύ που έχουν οι αγοραστές έναντι των υφιστάμενων επιχειρήσεων του κλάδου. Οι παράγοντες που επηρεάζουν την αγοραστική δύναμη είναι η συγκέντρωση των αγοραστών, η ευαισθησία τους στην τιμή, η διαθεσιμότητα

υποκατάστατων προϊόντων, το χαμηλό κόστος μετακίνησης, η σημαντικότητα του προϊόντος κ.α.

- Η μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών μπορεί να συνεπάγεται με ανάγκη μείωσης της τιμής πώλησης του προϊόντος ή των υπηρεσιών της επιχείρησης. Η μείωση της τιμής πώλησης συνεπάγεται με χαμηλότερα κέρδη, οπότε είναι πιθανή η αλλαγή της στρατηγικής στρατολόγησης προσωπικού της επιχείρησης, όπου η επιχείρηση έχει ανάγκη απασχόλησης προσωπικού χαμηλότερου κόστους. Μια άλλη πιθανότητα μπορεί να είναι η ανάγκη ενίσχυσης της διαφοροποίησης του προϊόντος της επιχείρησης, και κατά συνέπεια ανάγκη στρατολόγησης εξειδικευμένου προσωπικού.
- Απειλή υποκατάστατων:
 - Αυτή η δύναμη εξετάζει την πιθανότητα οι πελάτες να στραφούν σε εναλλακτικά προϊόντα. Μερικού παράγοντες που επηρεάζουν την απειλή υποκατάστατων προϊόντων είναι η ικανότητα ολικής υποκατάστασης ενός προϊόντος, η διατήρηση κερδών σε χαμηλά επίπεδα, το κόστος μετακίνησης και η σχέση ποιότητας τιμής του υποκατάστατου προϊόντος.
 - Η αυξημένη δύναμη υποκατάστατων προϊόντων μπορεί να έχει παρόμοιες συνέπειες με την αυξημένη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και η στρατηγική διοίκησης ανθρώπινου παράγοντα θα πρέπει να διαμορφωθεί αναλόγως.
- Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών:
 - Οι προμηθευτές μπορούν να ασκήσουν πιέσεις μέσω αυξήσεων των τιμών, λόγω περιορισμένης προσφοράς, της μοναδικότητας του προϊόντος ή υπηρεσίας που παρέχουν, λόγω του υψηλού κόστους μετακίνησης ή της δυνατότητας ολοκλήρωσης προς τα εμπρός.
 - Στην περίπτωση μεγάλης διαπραγματευτικής δύναμης των προμηθευτών, οι προκλήσεις στην διοίκηση ανθρωπίνων πόρων μπορεί να είναι παρόμοιες με τις περιπτώσεις αυξημένης αγοραστικής δύναμης ή αυξημένης απειλής υποκατάστατων.
- Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων:
 - Αυτή η δύναμη εξετάζει το επίπεδο ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων του κλάδου. Παράγοντες που επηρεάζουν την ένταση της απειλής είναι ο αριθμός και το μέγεθος των ανταγωνιστών, ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς και του κλάδου, ο βαθμός διαφοροποίησης του προϊόντος που προσφέρουν και τα εμπόδια εξόδου.

- Ο έντονος ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου μπορεί να ωθεί σε μία κατάσταση διαρκών μετακινήσεων ανθρωπίνων πόρων μεταξύ των επιχειρήσεων. Αναλόγως θα πρέπει οι επιχειρήσεις να προσαρμόσουν την στρατηγική διοίκησης ανθρώπινου παράγοντα αν θέλουν να διατηρήσουν σταθερό το προσωπικό τους.
- Απειλή από άλλους παράγοντες:
 - Άλλοι παράγοντες που μπορεί να είναι απειλή στο άμεσο περιβάλλον της επιχείρησης θα μπορούσαν για παράδειγμα να είναι σωματεία εργαζομένων, τοπικές κοινωνίες, πίεση των μετόχων και άλλες ομάδες ειδικών ενδιαφερόντων.
 - Όσον αφορά τις απειλές στην διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, για παράδειγμα, η στρατολόγηση προσωπικού είναι πιο δύσκολη στην περίπτωση που η τοπική κοινωνία στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση αντιτίθεται με την δραστηριοποίηση της επιχείρησης στην περιοχή.

2.4.2 Ευκαιρίες και Απειλές

Οι υφιστάμενες καταστάσεις ή οι αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον μπορούν να δημιουργήσουν ευκαιρίες ή απειλές στην επιχείρηση. Είναι σημαντικό να ανιχνευθούν, ώστε μέσω κατάλληλων δράσεων, να δώσουν προβάδισμα στην επιχείρηση, αλλά και να διασφαλισθεί η βιωσιμότητα και η ευημερία της. Στοχεύοντας στο στρατηγικό μάνατζμεντ ανθρωπίνων πόρων, η επιχείρηση θα πρέπει να αναγνωρίσει και να καταγράψει ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος, που αφορούν τον ανθρώπινο παράγοντα.

Ευκαιρίες:

Οι ευκαιρίες είναι εξωτερικοί παράγοντες στο επιχειρηματικό περιβάλλον που μπορεί να είναι ευνοϊκοί για την ανάπτυξη και την επιτυχία του οργανισμού. Μπορεί να προκύψουν από τις τάσεις της αγοράς, τις εξελίξεις του κλάδου, τις τεχνολογικές εξελίξεις, τις αλλαγές στη συμπεριφορά των καταναλωτών ή σε νέα τμήματα της αγοράς. Ο εντοπισμός των ευκαιριών βοηθά τους οργανισμούς να τις αξιοποιήσουν και να κεφαλαιοποιήσουν τους πιθανούς τομείς ανάπτυξης.

Ευκαιρίες ανθρώπινου δυναμικού εκτός του οργανισμού:

- Δυνατότητα πρόσληψης προσωπικού μέσω τηλεργασίας: Οι οργανισμοί που μπορούν να επωφεληθούν της δυνατότητας τηλεργασίας, έχουν πρόσβαση σε ένα πολύ πιο ευρύ κοινό ταλέντων, ανεξαρτήτως γεωγραφικής κατανομής.
- Ανάπτυξη του κλάδου: Η ανάπτυξη του κλάδου οδηγεί σε αυξημένη προσέλκυση ταλέντων που επιθυμούν να εργαστούν στον κλάδο και συνεπώς μπορεί να διευρυνθεί και ο αριθμός των ταλέντων που προσελκύει ο οργανισμός.
- Αλλαγές στο νομοθετικό πλαίσιο που μπορεί να ευνοήσουν τον κλάδο ή τις επιχειρήσεις της χώρας και κατά συνέπεια να προσελκύσουν περισσότερα ταλέντα.

Απειλές:

Οι απειλές είναι εξωτερικοί παράγοντες που θέτουν κινδύνους ή προκλήσεις στην επίδοση και τη βιωσιμότητα του οργανισμού. Μπορεί να περιλαμβάνουν έντονο ανταγωνισμό, αλλαγή νομοθετικού πλαισίου, οικονομική ύφεση, μετατόπιση προτιμήσεων των καταναλωτών ή ζητήματα προμηθευτών. Η αναγνώριση των απειλών επιτρέπει στους οργανισμούς να αναπτύξουν στρατηγικές για τον μετριασμό των κινδύνων και την προστασία των συμφερόντων τους. Απειλές που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό:

- Κόστος εργασίας: Το αυξανόμενο κόστος εργασίας μπορεί να αποτελέσει απειλή για έναν οργανισμό που δυσκολεύεται να παρέχει τις ανάλογες απολαβές στους εργαζομένους του.
- Έλλειψη ταλέντων: Ορισμένες εξειδικευμένες θέσεις εργασίας που απαιτούν την κάλυψη από εξειδικευμένα ταλέντα, μπορεί να είναι δύσκολο να καλυφθούν λόγω της έλλειψης ταλέντων. Ακόμη, στην περίπτωση που βρεθεί ταλέντο κατάλληλο για την θέση, είναι πιθανό να μην μπορεί η οργάνωση να το προσελκύσει λόγω του κόστους εργασίας.
- Ανταγωνισμός εντός του κλάδου: Ισχυρός ανταγωνισμός μεταξύ οργανισμών του κλάδου μπορεί να οδηγήσει σε δυσκολία προσέλκυσης ταλέντων.
- Αλλαγές στη νομοθεσία: Αποτελούν πρόκληση στη συμμόρφωση του οργανισμού με το εργατικό δίκαιο.
- Γεωπολιτικές εξελίξεις και οικονομική ύφεση: Μπορεί να οδηγήσουν στην απομάκρυνση ανθρώπινου δυναμικού από συγκεκριμένες περιοχές.

2.4.3 Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος

Το εσωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού αναφέρεται στους παράγοντες και τις συνθήκες που επικρατούν εντός του οργανισμού και έχουν άμεσο αντίκτυπο στις λειτουργίες, την κουλτούρα και τη συνολική επίδοσή του. Περιλαμβάνει στοιχεία που βρίσκονται υπό τον έλεγχο και την επιρροή της διοίκησης και των ενδιαφερόμενων μερών του οργανισμού.

Με την ανάλυση και τη διαχείριση του εσωτερικού περιβάλλοντος, οι οργανισμοί μπορούν να εντοπίσουν τα δυνατά τους σημεία, να αντιμετωπίσουν τις αδυναμίες, να αξιοποιήσουν πόρους και να ευθυγραμμίσουν τις στρατηγικές και τις πρακτικές τους για να πετύχουν τους στόχους τους.

2.4.4 Δυνάμεις και Αδυναμίες

Η κατανόηση του εσωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού είναι ζωτικής σημασίας για την αξιολόγηση των δυνάμεων και των αδυναμιών του.

Δυνάμεις:

Οι δυνάμεις ενός οργανισμού αναφέρονται στους εσωτερικούς παράγοντες που προσδίδουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ή τον διαφοροποιούν από τους υπόλοιπους. Μπορεί να περιλαμβάνουν πόρους, δυνατότητες, τεχνογνωσία, μοναδικά προϊόντα υπηρεσίες, εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό κλπ. Ο εντοπισμός των δυνάμεων μιας επιχείρησης την βοηθά στην αξιοποίηση του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος.

Δυνάμεις του οργανισμού όσον αφορά τον ανθρώπινο παράγοντα:

- **Ηγεσία:** Μία ομαλή και δίκαιη διοίκηση, συμβάλει στην διατήρηση και την αφοσίωση των εργαζομένων.
- **Εταιρική κουλτούρα:** Μία κουλτούρα που ευνοεί την ταύτιση των εργαζομένων με αυτή και παρέχει ένα αίσθημα ικανοποίησης, συμβάλει στην διατήρηση και την αφοσίωση των εργαζομένων.
- **Μισθοδοσία και Παροχές:** Οι καλές απολαβές, συγκριτικά με αυτές που παρέχουν οι ανταγωνιστές οδηγεί στην προσέλκυση και διατήρηση ταλέντων στον οργανισμό.

- Διαδικασία προσλήψεων: Μία εύκολη και ευχάριστη διαδικασία προσλήψεων προκαταβάλει θετικά την λήψη απόφασης ενός νέου ταλέντου για την ενσωμάτωση στην οργάνωση.
- HR ως Στρατηγικός επιχειρηματικός συνεργάτης: Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να τοποθετηθεί ως στρατηγικός συνεργάτης του οργανισμού, ευθυγραμμίζοντας τις εργασίες του με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού. Ταυτόχρονα μπορεί να συμμετέχει ενεργά στην υλοποίηση του στρατηγικού σχεδιασμού και στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων.
- Αναλύσεις Ανθρώπινου Δυναμικού: Το τμήμα HR μπορεί να αξιοποιήσει αναλυτικά στοιχεία του ανθρώπινου δυναμικού και να αποκτήσει πληροφορίες σχετικά με τις τάσεις του εργατικού δυναμικού, την απόδοση και τα επίπεδα αφοσίωσης των εργαζομένων. Αναλύοντας αυτά τα δεδομένα μπορεί να εντοπίσει τομείς προς βελτίωση καθώς επίσης, να λάβει τεκμηριωμένες αποφάσεις.
- Απόκτηση και διαχείριση ταλέντων: Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην προσέλκυση και τη διατήρηση κορυφαίων ταλέντων. Με την εφαρμογή αποτελεσματικών στρατηγικών στρατολόγησης, μεθόδων αξιολόγησης ταλέντων και διαδικασιών ενσωμάτωσης, το HR μπορεί να διασφαλίσει στον οργανισμό τα κατάλληλα άτομα.
- Δέσμευση και διατήρηση εργαζομένων: Το τμήμα HR μπορεί να επικεντρωθεί στη δημιουργία ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος το οποίο ενισχύει τη δέσμευση και διατήρηση των εργαζομένων. Μερικοί τρόποι για την δημιουργία ενός τέτοιου περιβάλλοντος είναι μέσω προγραμμάτων επιβράβευσης και αναγνώρισης, εκπαιδευτικές πρωτοβουλίες και δυνατότητες εξέλιξης, ενώ σημαντικότερη είναι η διασφάλιση ενός περιβάλλοντος ισορροπίας μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής των εργαζομένων.
- Διασφάλιση διαφορετικότητας, ισότητας και ένταξης: Το τμήμα HR μπορεί να υπερασπιστεί την διαφορετικότητα, την ισότητα, να εφαρμόσει πρακτικές προσλήψεων που δεν αποκλείουν την διαφορετικότητα, να παρέχει εκπαιδεύσεις σχετικά με την ασυνείδητη προκατάληψη, καθώς επίσης, να συμβάλει στην ανάπτυξη συμπεριληπτικής κουλτούρας εντός του οργανισμού.
- Διαχείριση αλλαγών και οργανωσιακή ανάπτυξη: Το τμήμα ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να διαδραματίσει καθοριστικό ρόλο στην διαχείριση της οργανωσιακής αλλαγής και ανάπτυξης, βοηθώντας σε πρωτοβουλίες αλλαγής, διευκολύνοντας την επικοινωνία και την αφοσίωση των εργαζομένων σε περιόδους αλλαγής, προωθώντας τη συνεχή βελτίωση.

- Συμμόρφωση και διαχείριση κινδύνων: Το τμήμα HR μπορεί να διασφαλίσει τη συμμόρφωση του οργανισμού με την νομοθεσία. Παραμένοντας ενημερωμένο με τις αλλαγές σε νόμους και κανονισμούς, μπορεί να μετριάσει νομικούς κινδύνους και να εξασφαλίσει δίκαιες και ηθικές πρακτικές εντός του οργανισμού.

Αδυναμίες:

Οι αδυναμίες αποτελούν επίσης εσωτερικούς παράγοντες ενός οργανισμού που εμποδίζουν την επίδοσή του και τον θέτουν σε μειονεκτική θέση σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές. Αυτές μπορεί να περιλαμβάνουν την έλλειψη πόρων, την ξεπερασμένη τεχνολογία, ανεπαρκείς δεξιότητες των εργαζομένων, κακή υποδομή κλπ. Η αναγνώριση των αδυναμιών δίνει τη δυνατότητα στους οργανισμούς να αντιμετωπίσουν ή να μετριάσουν τις ελλείψεις τους. Αδυναμίες του οργανισμού όσον αφορά τον ανθρώπινο παράγοντα:

- Εσωτερικά προβλήματα: Οργανισμοί με εσωτερικά προβλήματα προσδίδουν αίσθημα ανασφάλειας στους εργαζομένους, κάνοντάς τους πιο επιρρεπείς στην αποχώρηση από τον οργανισμό.
- Κακή διαχείριση χρόνου: Ο εκτεταμένος φόρτος εργασίας μπορεί να οδηγήσει σε κακή διαχείριση του χρόνου από τους εργαζομένους, δημιουργώντας αρνητικά συναισθήματα και προβλήματα στην απόδοση.
- Κακή κατανομή ρόλων και έργων: Κακή κατανομή ρόλων και έργων τόσο από το τμήμα HR, όσο και από τους managers, οδηγεί σε συνθήκες μη αποτελεσματικής απόδοσης των εργαζομένων.
- Περιορισμένη επιρροή HR στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων: Σε ορισμένους οργανισμούς το HR μπορεί να έχει περιορισμένη επιρροή στις διαδικασίες λήψης στρατηγικών αποφάσεων, με αποτέλεσμα να χάνονται ευκαιρίες για να ευθυγραμμιστεί η στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού με την επιχειρησιακή στρατηγική.
- Έλλειψη προληπτικής προσέγγισης: Το τμήμα HR μπορεί ορισμένες φορές να μη λειτουργεί προνοητικά, αλλά να υιοθετεί πιο διοικητικά καθήκοντα αντιδρώντας στις άμεσες ανάγκες, γεγονός που μπορεί να εμποδίσει την ικανότητα πρόβλεψης και αντιμετώπισης μακροπρόθεσμων αναγκών.
- Ανεπαρκής χρήση δεδομένων: η μη αποτελεσματική χρήση των αναλυτικών στοιχείων μπορεί να περιορίσει την τεκμηριωμένη λήψη αποφάσεων από μεριάς του τμήματος HR.

- Ασυνεπής εφαρμογή πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού: Ασυνέπειες μπορεί να προκύψουν λόγω έλλειψης σαφήνειας στις πολιτικές, είτε ανεπαρκούς εκπαίδευσης του προσωπικού. Αυτές οι ασυνέπειες οδηγούν σε αντιλήψεις περί άδικης μεταχείρισης δημιουργώντας αρνητική εντύπωση στους εργαζομένους.
- Περιορισμένες δεξιότητες και ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού: Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού ενδέχεται να αντιμετωπίζει προκλήσεις που σχετίζονται με τις ίδιες δεξιότητες και ικανότητες. Η έλλειψη συνεχούς επαγγελματικής εξέλιξης μπορεί να περιορίσει την ικανότητα του HR να αντιμετωπίζει αποτελεσματικά τις εξελισσόμενες προκλήσεις.

2.5 Καθορισμός επιχειρηματικού σκοπού

Το πρώτο βήμα για την ανάπτυξη SHRM είναι η κατανόηση των σκοπών (objectives) και των ικανοτήτων της επιχείρησης. Όταν αναγνωρίζονται οι σκοποί της και μπορούν να διατυπωθούν, δημιουργούνται προγράμματα και πολιτικές που υποστηρίζουν αυτούς τους σκοπούς. Ακόμη είναι πιο εύκολο να καταγραφεί αποτελεσματικά η επιτυχία των προγραμμάτων του SHRM καθώς και να προσαρμοστούν.

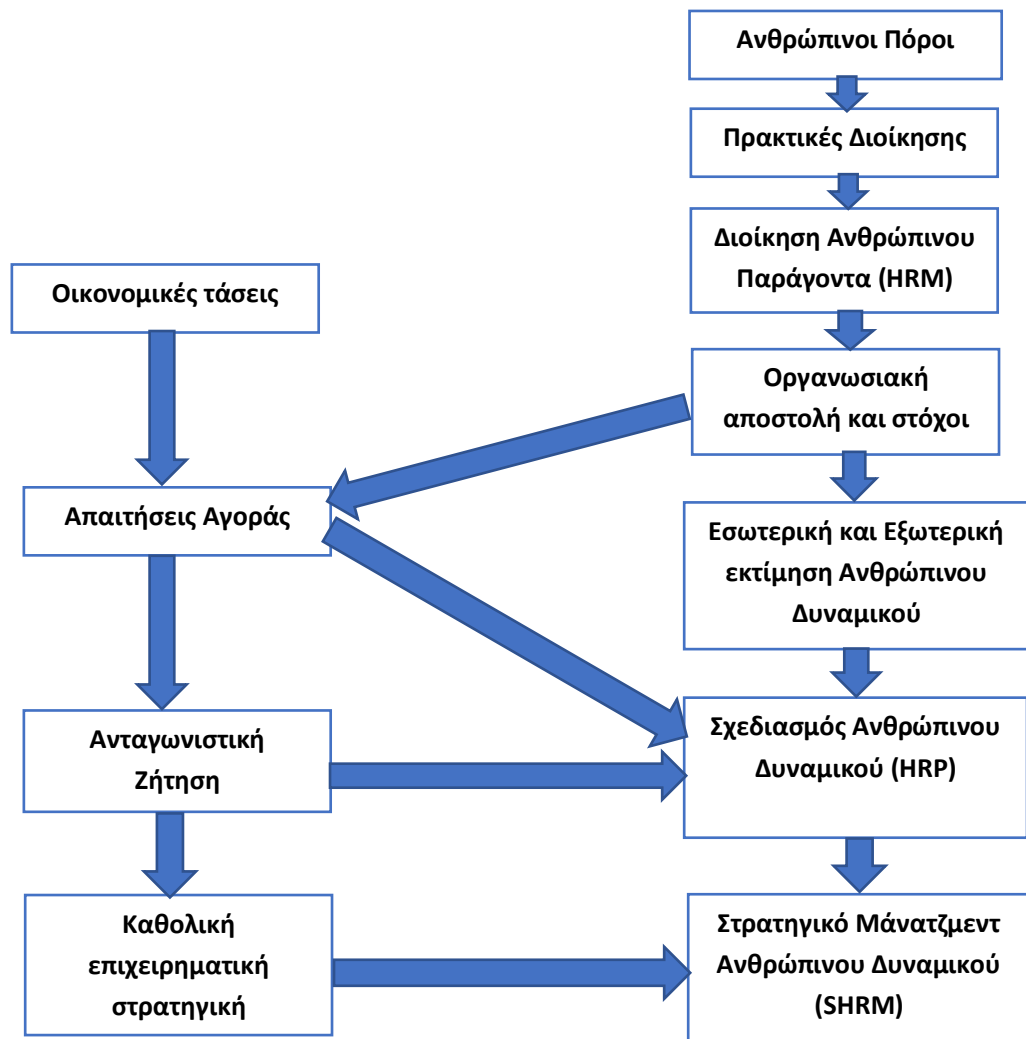
Οι σκοποί μιας εταιρείας είναι επίσης κρίσιμοι για την προσπάθεια εφαρμογής μιας στρατηγικής. Αυτοί μπορεί είτε να επικεντρώνονται υπερβολικά σε βραχυπρόθεσμους επιχειρησιακούς σκοπούς, είτε να είναι τόσο γενικοί που παρέχουν ελάχιστη πραγματική καθοδήγηση. Μπορεί να υπάρχει ένα χάσμα μεταξύ προγραμματισμένων και επιτευχθέντων σκοπών. Όταν εμφανίζεται ένα τέτοιο κενό, είτε οι στρατηγικές πρέπει να αλλάξουν για να βελτιωθεί η επίδοση ή οι σκοποί πρέπει να προσαρμοστούν προς τα κάτω για να είναι πιο ρεαλιστικοί. Συνεπώς, οι σκοποί πρέπει να επανεξετάζονται συνεχώς για να διασφαλίζεται η χρησιμότητά τους. (Thomas L. Wheelen 2018)

Οι βασικές ερωτήσεις που μπορούν να βοηθήσουν στον καθορισμό των σκοπών της επιχείρησης είναι οι εξής (Main 2023):

- Ποια είναι τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία της επιχείρησης;
- Τι πόρους διαθέτει τώρα η επιχείρηση;
- Τι δεξιότητες έχει αυτή τη στιγμή το εργατικό δυναμικό;
- Υπάρχουν κενά σε ταλέντο ή δεξιότητες;

2.6 Διαμόρφωση Στρατηγικής Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων

Η διαδικασία διαμόρφωσης Στρατηγικής Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων περιλαμβάνει την ανάπτυξη μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης που ευθυγραμμίζει τις στρατηγικές και τις πρακτικές του ανθρώπινου δυναμικού με τους γενικούς στρατηγικούς σκοπούς και στόχους του οργανισμού. Ένα παράδειγμα διαγράμματος ροής διαμόρφωσης στρατηγικής φαίνεται στο Διάγραμμα 2.6.



Διάγραμμα 2.6: Διαδικασία διαμόρφωσης SHRM στον ιδιωτικό τομέα

Πηγή: Belhaj, Rachid, και Mohamed Tkiouat. «A new Framework of Strategic Human Resource Management (SHRM) Based on Quantitative and Qualitative Data.» American Journal of Applied Sciences, 2017: 287-293.

Υπάρχουν διάφορες προσεγγίσεις για το πως θα μπορούσε ένας οργανισμός να αναπτύξει την Στρατηγική Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων. Μία από τις προσεγγίσεις που μπορεί να χρησιμοποιηθεί φαίνεται στον Πίνακα 2.6.1. που προτείνεται στο βιβλίο του Armstrong, Strategic Human Resource Management και μπορεί να βοηθήσει τον οργανισμό να συνδέσει την επιχειρηματική στρατηγική με την στρατηγική HR.

Πίνακας 2.6.1: Εννοιολογική προσέγγιση για τη σύνδεση της Επιχειρηματικής Στρατηγικής με την Στρατηγική Ανθρωπίνων Πόρων. Πηγή: Armstrong, Michael. STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. London and Philadelphia: KOGAN PAGE, 2006.

		Επιχειρηματική Στρατηγική – Ανάπτυξη:			
		Ανάπτυξη προϊόντων/ αγοράς	Ηγεσία Κόστους	Ανταγωνιστική τιμολόγηση	Συγχωνεύσεις και εξαγορές
Στρατηγικές Ανθρωπίνων Πόρων	Οργανισμός				
	Στρατολόγηση				
	Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων				
	Διαχείριση απόδοσης				
	Ανταμοιβή				
	Εργασιακές σχέσεις				

Ωστόσο, μπορεί να γίνει μια προσπάθεια να κατανοηθεί η κατεύθυνση προς την οποία κινείται η οργάνωση, ακόμη κι αν αυτό δεν εκφράζεται σε επίσημο στρατηγικό σχέδιο. Όλες οι επιχειρήσεις έχουν στρατηγικές με τη μορφή προθέσεων.

Ακόμα κι αν η προσέγγιση δεν μπορεί να είναι τόσο αυστηρή όσο αυτή του Πίνακα 2.6.1., η αρχή της εξέτασης κάθε βασικού τομέα της επιχειρηματικής στρατηγικής, καθώς και των επιπτώσεων του ανθρώπινου δυναμικού, παρέχει μια βάση για την ενσωμάτωση.

Μία εναλλακτική προσέγγιση σύνδεσης των στρατηγικών της επιχείρησης και του ανθρώπινου δυναμικού είναι η ανταγωνιστική στρατηγική προσέγγιση, η οποία προσδιορίζει τις διαφορετικές στρατηγικές ανθρωπίνων πόρων που μπορεί να σχετίζονται με τις ανταγωνιστικές στρατηγικές της επιχείρησης και αναφέρονται από τον Porter (1985). Αυτή η προσέγγιση φαίνεται στον πίνακα 2.6.2.

Πίνακας 2.6.2: Σύνδεση HR και ανταγωνιστικών στρατηγικών.

Ανταγωνιστική Στρατηγική	Στρατηγική Ανθρώπινου Παράγοντα		
	Στρατολόγηση	Ανάπτυξη Ανθρώπινου Παράγοντα	Ανταμοιβή
Επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της καινοτομίας.	Πρόσληψη και διατήρηση υψηλής ποιότητας ανθρώπινο δυναμικό με καινοτόμες δεξιότητες και καλό ιστορικό καινοτομιών.	Ανάπτυξη στρατηγικής ικανότητας και παροχή ενθάρρυνσης και εγκαταστάσεων για την ενίσχυση των καινοτόμων δεξιοτήτων και την ενίσχυση του πνευματικού κεφαλαίου του οργανισμού.	Παροχή οικονομικών κινήτρων και ανταμοιβών και αναγνώριση των επιτυχημένων καινοτομιών.
Επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της ποιότητας.	Χρήση εκλεπτυσμένων διαδικασιών πρόσληψης δυναμικού που είναι πιθανό να προσφέρει ποιότητα και υψηλά επίπεδα εξυπηρέτησης πελατών.	Ενθάρρυνση της ανάπτυξης της οργανωσιακή μάθησης, ανάπτυξη και εφαρμογή διαδικασιών διαχείρισης γνώσης, υποστήριξη πρωτοβουλιών	Σύνδεση των ανταμοιβών με την ποιοτική απόδοση και την επίτευξη υψηλών προτύπων εξυπηρέτησης πελατών.

		συνολικής ποιότητας και εξυπηρέτησης πελατών με εστίαση στην εκπαίδευση.	
Επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της ηγεσίας κόστους.	Ανάπτυξη βασικών/περιφερειακών δομών απασχόλησης. Πρόσληψη ατόμων που είναι πιθανό να προσθέσουν αξία, αν είναι αναπόφευκτο, σχεδιασμός και διαχείριση της συρρίκνωσης του δυναμικού.	Παροχή εκπαίδευσης σχεδιασμένη για τη βελτίωση της παραγωγικότητας. Έγκαιρη εκπαίδευση που συνδέεται στενά με τις άμεσες επιχειρηματικές ανάγκες και μπορεί να δημιουργήσει μετρήσιμες βελτιώσεις στη σχέση κόστους-αποτελεσματικότητας.	Έλεγχος όλων των πρακτικών ανταμοιβής, ώστε να βεβαιωθεί ότι παρέχουν σχέση ποιότητας τιμής και δεν οδηγούν σε περιττές δαπάνες.
Επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω απασχόλησης εργαζομένων που είναι καλύτεροι από αυτούς των ανταγωνιστών.	Χρήση εξεζητημένων διαδικασιών πρόσληψης και επιλογής, με βάση την αυστηρή ανάλυση των ειδικών δυνατοτήτων που απαιτούνται από τον οργανισμό.	Ανάπτυξη οργανωτικών διαδικασιών μάθησης, ενθάρρυνση της αυτοδιαχειριζόμενης μάθησης μέσω της χρήσης προσωπικών σχεδίων ανάπτυξης ως μέρος μιας διαδικασίας διαχείρισης απόδοσης.	Ανάπτυξη διαδικασιών διαχείρισης απόδοσης που επιτρέπουν τόσο τις οικονομικές, όσο και τις μη χρηματοοικονομικές ανταμοιβές που σχετίζονται με τις ικανότητες και τις δεξιότητες. Διασφάλιση ανταγωνιστικών επιπέδων αμοιβών.

Πηγή: Armstrong, Michael. STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. London and Philadelphia: KOGAN PAGE, 2006.

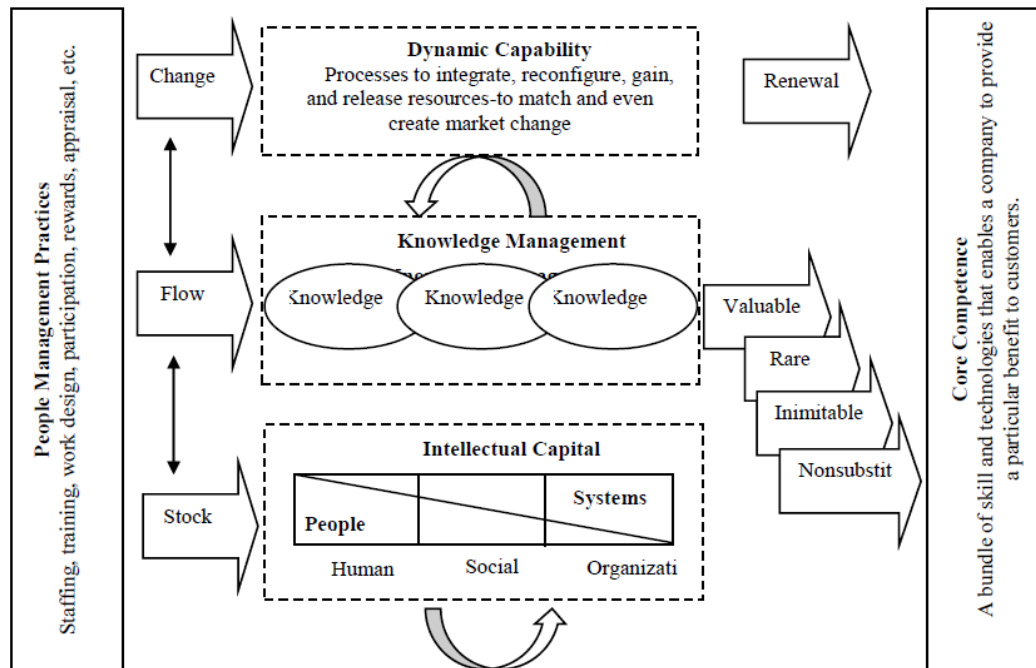
2.7 Υλοποίηση Στρατηγικής

Αφού τεθούν οι σκοποί της επιχείρησης και προβλεφθούν οι μελλοντικές ανάγκες της και αφού έχουν συγκεντρωθεί οι πόροι που απαιτούνται για την επίτευξη αυτών των σκοπών, μπορεί να ξεκινήσει η εφαρμογή του σχεδίου SHRM.

Επειδή οι στρατηγικές τείνουν να εκφράζονται αφηρημένα, πρέπει να μεταφραστούν σε προγράμματα με ξεκάθαρους στόχους και παραδοτέα. Αλλά η εφαρμογή στρατηγικών δεν είναι εύκολη. Στο Διάγραμμα 2.7 ένα παράδειγμα ενσωμάτωσης της Στρατηγικής του Οργανισμού με το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων. Πρέπει να τονιστεί ότι το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων δεν είναι απλώς προγράμματα, πολιτικές ή σχέδια που αφορούν θέματα Ανθρώπινου Δυναμικού που το τμήμα HR θεωρεί ότι είναι σημαντικά. Οι αποσπασματικές πρωτοβουλίες δεν αποτελούν στρατηγική.

Για την υλοποίηση της στρατηγικής χρειάζεται ένα σχέδιο υλοποίησης το οποίο περιέχει τα ακόλουθα:

- Προγράμματα δράσης. Τα προγράμματα περιγράφουν τις ενέργειες και τα βήματα που απαιτούνται για την επίτευξη ενός σχεδίου.
- Ευθύνη για κάθε στάδιο.
- Τους απαιτούμενους πόρους.
- Προϋπολογισμούς. Οι προϋπολογισμοί των προγραμμάτων του έργου αποτελούν λεπτομερή σχέδια της στρατηγικής στην πράξη.
- Προτεινόμενες ρυθμίσεις για επικοινωνία, διαβούλευση, συμμετοχή και κατάρτιση.
- Διαδικασίες διαχείρισης του έργου. Περιγράφουν λεπτομερώς τις ενέργειες που απαιτούνται για την ολοκλήρωση του σχεδίου.



Διάγραμμα 2.7: Ενσωμάτωση της Στρατηγικής του Οργανισμού με το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων.

Πηγή: Wright, Patrick M., Benjamin B. Dunford, και Scott A. Snell. «Human resources and the resource based view of the firm.» Journal of Management Volume 27, αρ. Issue 6 (2001): 701-721.

2.8 Αξιολόγηση Στρατηγικής και Έλεγχος

Τελευταίο στάδιο στην διαμόρφωση στρατηγικής. αλλά εξίσου σημαντικό με τα υπόλοιπα στάδια, είναι η διαχείριση απόδοσης. Αυτό περιλαμβάνει τον καθορισμό σαφών προσδοκιών, την παροχή σχολίων και τη διεξαγωγή αξιολογήσεων απόδοσης. Η διαχείριση της απόδοσης αποτελεί βασικό μέρος του SHRM, καθώς βοηθά να διασφαλιστεί ότι το εργατικό δυναμικό ανταποκρίνεται στις προσδοκίες και συμβάλλει στο τελικό αποτέλεσμα της εταιρείας.

Με βάση την αξιολόγηση, μπορεί να χρειαστεί η προσαρμογή του σχεδίου. Για παράδειγμα, εάν τα αποτελέσματα δεν είναι τα προβλεπόμενα, ίσως χρειαστεί να αλλάξει η στρατηγική στρατολόγησης. Η επανεξέταση του σχεδίου SHRM θα πρέπει να πραγματοποιείται σε τακτική βάση για να διασφαλίζεται η αποτελεσματικότητά του.

Βιβλιογραφία 2^{ου} Κεφαλαίου

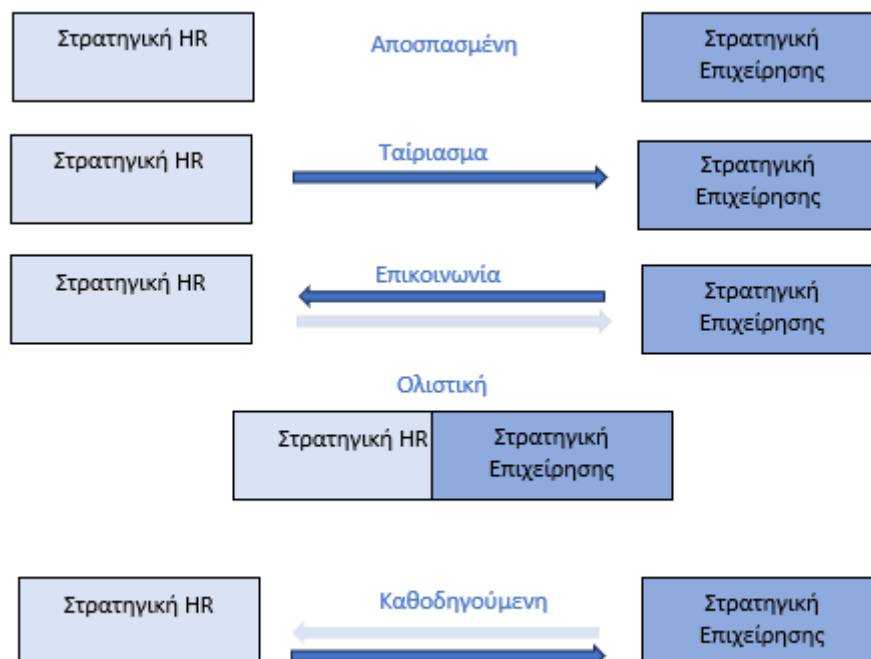
1. Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, Alan N. Hoffman, Charles E. Bamford. *Strategic Management and Business Policy, Globalization, Innovation and Sustainability*. Fifteenth . Harlow, United Kingdom: Pearson, 2018.
2. Belhaj, Rachid, και Mohamed Tkiouat. «A new Framework of Strategic Human Resource Management (SHRM) Based on Quantitative and Qualitative Data.» *American Journal of Applied Sciences*, 2017: 287-293.
3. Main, Kelly. «Strategic Human Resource Management (2023 Guide).» *Forbes*, 2023.
4. Armstrong, Michael. *STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*. London and Philadelphia: KOGAN PAGE, 2006.
5. Wright, Patrick M., Benjamin B. Dunford, και Scott A. Snell. «Human resources and the resource based view of the firm.» *Journal of Management* Volume 27, αρ. Issue 6 (2001): 701-721.

Κεφάλαιο 3

Προσεγγίσεις Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων

Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων νοείται ως το Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων μίας στρατηγικής, ολοκληρωμένης και συνεκτικής διαδικασίας. Συνδέεται με μία προσέγγιση που περιλαμβάνει την υιοθέτηση μιας ευρείας και μακροπρόθεσμης εικόνας, που διασφαλίζει ότι η επιχείρηση κατευθύνεται και διευθύνεται διατηρώντας τη στρατηγική της ώθηση. Η πιθανή σχέση του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων και της Στρατηγικής της Επιχείρησης φαίνεται στο Διάγραμμα 3 και μπορεί να είναι:

- Αποσπασμένη: να μην υπάρχει καμία σχέση μεταξύ τους.
- Εναρμονισμένη: Σχεδιασμός μιας στρατηγικής HR που να είναι συνυφασμένη με την οργανωσιακή στρατηγική.
- Διαλογική: διπλής κατεύθυνσης επικοινωνία μεταξύ στρατηγικής HR και οργανωσιακής στρατηγικής.
- Ολιστική: οι ανθρώπινοι πόροι θεωρούνται σημαντικοί για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, έτσι η στρατηγική HR είναι ενσωματωμένη με την οργανωσιακή στρατηγική.
- Παρακινούμενη από το μοντέλο HR: οι ανθρώπινοι πόροι θεωρούνται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οργανισμού, χρειάζεται να επενδύσει ο οργανισμός σε αυτούς και λαμβάνονται υπόψιν στην ανάπτυξή του.



Διάγραμμα 3: Πιθανές σχέσεις ανάμεσα στην Στρατηγική HR και την Στρατηγική της Επιχείρησης.

Πηγή: Torrington, D., L. Hall, και S. Taylor. Human Resource Management. Essex: Pearson Education Limited, 2008.

3.1 Η έννοια του Στρατηγικού ταιριάσματος (strategic fit)

Η έννοια του Στρατηγικού ταιριάσματος τονίζει ότι το στρατηγικό μάντζμεντ ανθρωπίνων πόρων θα πρέπει να ευθυγραμμίζεται με την επιχειρηματική στρατηγική (κάθετη προσαρμογή). Η στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της επιχειρηματικής στρατηγικής, συμβάλλοντας στη διαδικασία του επιχειρηματικού σχεδιασμού. Η άμεση σχέση είναι απαραίτητη για την παροχή συνάφειας μεταξύ επιχείρησης και στρατηγικής ανθρωπίνων πόρων. Ακόμη είναι απαραίτητη η ενοποίηση με τις υπόλοιπες πτυχές της στρατηγικής Ανθρώπινου Δυναμικού, ώστε να ταιριάζουν τα διάφορα στοιχεία της επιχείρησης μαζί. Ο στόχος είναι να επιτευχθεί μια συνεκτική προσέγγιση για τη διαχείριση των ατόμων μέσω αλληλοϋποστηρικτικών πρακτικών. (Armstrong and Taylor, 2014)

3.2 Ιστορικές Στρατηγικές Θεωρίες Ανθρώπινου Δυναμικού

Κορυφαίοι θεωρητικοί και ερευνητές επικεντρώνονται κυρίως σε τέσσερις ξεχωριστές προσεγγίσεις, για τη θεωρητική εξήγηση της σύνδεσης HRM και της οργανωτικής επίδοσης, που είναι:

1. Καθολική προσέγγιση ή προσέγγιση καλύτερων πρακτικών (**best practices approach**): Αυτή η προσέγγιση υποδηλώνει ότι ορισμένες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού είναι καλύτερες από άλλες και όλοι οι οργανισμοί θα πρέπει να υιοθετήσουν αυτές τις βέλτιστες πρακτικές. Υπάρχει μια καθολική σχέση μεταξύ των μεμονωμένων «καλύτερων» πρακτικών και της απόδοσης της εταιρείας. Αυτό σημαίνει ότι οι ερευνητές υποστήριξαν ότι, όταν οι οργανισμοί υιοθετήσουν την προσέγγιση βέλτιστων πρακτικών, η επίδοση των οργανισμών τους θα βελτιωνόταν. Αυτές οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνουν εσωτερικές ευκαιρίες σταδιοδρομίας (προσλήψεις κυρίως εκ των έσω), επίσημα συστήματα κατάρτισης, αξιολογήσεις προσανατολισμένες στο αποτέλεσμα (βαθμολογίες απόδοσης με βάση το αποτέλεσμα), ασφάλεια απασχόλησης

(αίσθημα ασφάλειας για τη συνέχιση της απασχόλησης), συμμετοχή (συμμετοχή στην επίλυση προβλημάτων και τη λήψη αποφάσεων) και της κατανομής των κερδών (η ανησυχία για το σύνολο οργανωτική απόδοση σε βιώσιμη βάση). (Colbert 2004)

2. Προσέγγιση της καλύτερης εξισορρόπησης (**best fit approach**) ή του απρόβλεπτου: Για να είναι αποτελεσματικές οι πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού πρέπει να είναι συνεπείς με άλλες πτυχές του οργανισμού. Ο πρωταρχικός παράγοντας έκτακτης ανάγκης είναι η στρατηγική του οργανισμού. Αυτό μπορεί να περιγραφεί ως «κάθετη προσαρμογή». Τα κυριότερα μοντέλα που έχουν αναπτυχθεί με βάση την προσέγγιση best fit είναι:

- **Το μοντέλο του κύκλου ζωής**, το οποίο βασίζεται στην θεωρία ότι ο κύκλος ζωής της επιχείρησης χωρίζεται σε τέσσερα στάδια, την εισαγωγή, την ανάπτυξη, την ωριμότητα και την παρακμή. Αυτή η θεωρία συμφωνεί με τη θεωρία του κύκλου ζωής του προϊόντος. Η βασική προϋπόθεση αυτού του μοντέλου εκφράστηκε από τους Baird και Meshoulam (1988: 117) ως εξής: Η αποτελεσματικότητα της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων εξαρτάται από την προσαρμογή της με το στάδιο ανάπτυξης του οργανισμού. Καθώς ο οργανισμός μεγαλώνει και αναπτύσσεται, τα προγράμματα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, οι πρακτικές και οι διαδικασίες πρέπει να αλλάξουν για να ανταποκρίνονται στις ανάγκες του. Σύμφωνα με τα μοντέλα ανάπτυξης και εξέλιξης, μπορεί να προταθεί ότι η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού αναπτύσσεται μέσα από μια σειρά σταδίων καθώς ο οργανισμός γίνεται πιο περίπλοκος.
- **Το μοντέλο της ανταγωνιστικής στρατηγικής.**
Σύμφωνα με τον Porter (1985) το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να επιτευχθεί είτε μέσω της καινοτομίας του προϊόντος ή της υπηρεσίας, της ποιότητας ή της ηγεσίας κόστους. Οι Schuler και Jackson (1987) υποστήριξαν ότι για να επιτευχθεί το μέγιστο αποτέλεσμα αυτής της στρατηγικής, είναι απαραίτητο και τα χαρακτηριστικά του δυναμικού της επιχείρησης να αντιστοιχούν με την στρατηγική της.
- **Το μοντέλο της στρατηγικής διαμόρφωσης.**
Μια άλλη προσέγγιση για την καλύτερη προσαρμογή είναι η πρόταση ότι οι οργανισμοί θα είναι πιο αποτελεσματικοί εάν υιοθετήσουν μια πολιτική στρατηγικής διαμόρφωσης (Delery and Doty, 1996). Αυτό σημαίνει αντιστοίχιση της στρατηγικής τους με έναν από τους ιδανικούς τύπους που

ορίζονται από θεωρίες όπως αυτές που παρήγαγαν οι Miles και Snow (1978). Οι τύποι των οργανισμών προσδιορίζονται ακολούθως:

1. **Prospectors**/ερευνητές, λειτουργούν σε περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από γρήγορες και απρόβλεπτες αλλαγές. Έχουν χαμηλά επίπεδα επισημοποίησης και εξειδίκευσης και υψηλά επίπεδα αποκέντρωσης. Έχουν σχετικά λίγα ιεραρχικά επίπεδα.
 2. **Defenders**/αμυνόμενοι, που λειτουργούν σε ένα πιο σταθερό και προβλέψιμο περιβάλλον και συμμετέχουν σε πιο μακροπρόθεσμο σχεδιασμό. Έχουν περισσότερες μηχανιστικές ή γραφειοκρατικές δομές, και επιτυγχάνουν συντονισμό μέσω της επισημοποίησης, της συγκέντρωσης, της εξειδίκευσης και της κάθετης διαφοροποίησης.
 3. **Analysers**/αναλυτές, οι οποίοι είναι ένας συνδυασμός των τύπων prospector και defender. Λειτουργούν σε σταθερά περιβάλλοντα, όπως οι αμυντικοί, αλλά και σε αγορές όπου απαιτούνται συνεχώς νέα προϊόντα, όπως οι ανιχνευτές. Συνήθως δεν είναι οι εμπνευστές της αλλαγής, όπως οι υποψήφιοι, αλλά ακολουθούν τις αλλαγές.
 4. **Reactors**/αντιδραστικοί, η λιγότερο ιδανική κατηγορία, οι οποίοι είναι ασταθείς οργανισμοί σε ένα απρόβλεπτο περιβάλλον. Δεν έχουν συνεπείς καλά διατυπωμένες στρατηγικές και δεν αναλαμβάνουν μακροπρόθεσμο σχεδιασμό.
3. Η προσέγγιση διαμόρφωσης: Αυτή είναι μια ολιστική προσέγγιση που τονίζει τη σημασία του προτύπου των πρακτικών HR και ασχολείται με το πώς αυτό το πρότυπο ανεξάρτητων μεταβλητών σχετίζεται με την εξαρτημένη μεταβλητή της απόδοσης του οργανισμού. Σε αυτό το πλαίσιο συναντάται και η **Προσέγγιση της ομαδοποίησης (Bundling)**. Είναι η διαδικασία συνδυασμού στρατηγικών ανθρώπινου δυναμικού, η οποία αποτελεί μια σημαντική πτυχή της έννοιας της SHRM, και ασχολείται με τον οργανισμό ως συνολικό σύστημα ή οντότητα και αντιμετωπίζει τι πρέπει να γίνει σε ολόκληρο τον οργανισμό ως σύνολο. Η «ομαδοποίηση» είναι η ανάπτυξη και εφαρμογή πολλών πρακτικών Ανθρώπινου Δυναμικού μαζί, έτσι ώστε να είναι αλληλένδετες και επομένως να αλληλοσυμπληρώνονται και να ενισχύονται. (Armstrong and Taylor, 2014)
4. Προσέγγιση βασισμένη στους πόρους: Η πιο πρόσφατη είσοδος στις θεωρητικές συζητήσεις του στρατηγικού μανάτζμεντ ανθρωπίνων πόρων προέρχεται από τη βιβλιογραφία της οργανωσιακής οικονομίας και του στρατηγικού μανάτζμεντ.

Ένας θεμελιώδης στόχος της στρατηγικής ανθρώπινου δυναμικού που βασίζεται σε πόρους είναι η επίτευξη στρατηγικού ταιριάσματος (strategic fit) μεταξύ πόρων και

ευκαιριών, και απόκτηση προστιθέμενης αξίας από την αποτελεσματική ανάπτυξη των πόρων της. Η προσέγγιση που βασίζεται σε πόρους ασχολείται με μεθόδους ανάπτυξης της στρατηγικής σκέψης των στελεχών και του υπόλοιπου προσωπικού.

Η πρακτική αυτή βασίζεται στην πεποίθηση ότι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποκτάται εάν μια επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει και να αναπτύξει το ανθρώπινο δυναμικό της με τρόπο που να του επιτρέπει να μαθαίνει γρηγορότερα και να εφαρμόζει τη μάθησή του πιο αποτελεσματικά από το ανθρώπινο δυναμικό των αντιπάλων της. (Hamel and Prahalad 1989)

Συμπερασματικά η προσέγγιση του ανθρώπινου κεφαλαίου βασίζεται στη θεωρία ότι η επένδυση σε ανθρώπους προσθέτει αξία στην επιχείρηση. Ο στόχος της επιχείρησης είναι να αφομοιώσει μοναδικά ταλέντα με εξαιρετική απόδοση, παραγωγικότητα, ευελιξία, καινοτομία και ικανότητα παροχής υψηλού επιπέδου προσωπικής εξυπηρέτησης πελατών. (Salifu 2019)

3.3 Γενικές Στρατηγικές Ανθρώπινου Παράγοντα

Οι Γενικές Στρατηγικές Ανθρώπινου Παράγοντα περιγράφουν το συνολικό σύστημα των πρακτικών HR που προτίθεται να υιοθετήσει ο οργανισμός προκειμένου να βελτιωθούν οι επιδόσεις του.

3.3.1. Διαχείριση υψηλών επιδόσεων:

Η στρατηγική αυτή έχει στόχο να επηρεάσει την επίδοση της επιχείρησης μέσω των ανθρώπων της σε τομείς όπως η παραγωγικότητα, η ποιότητα, η εξυπηρέτηση πελατών, κλπ. και, τελικά την αύξηση της αξίας των μετόχων της. Στην πρακτική περιλαμβάνεται μία αυστηρή διαδικασία πρόσληψης και επιλογής στελεχών, εκτενείς και συνεχείς δραστηριότητες κατάρτισης και ανάπτυξής τους, παροχή οικονομικών κινήτρων και διαδικασίες διαχείρισης της επίδοσης τους.

3.3.2. Διαχείριση υψηλής δέσμευσης

Χαρακτηριστικό της στρατηγικής αποτελεί η έμφαση της αμοιβαίας δέσμευσης. Η διαχείριση έχει περιγραφεί από τον Wood (1996) ως: «Μια μορφή διαχείρισης που αποσκοπεί στην απόσπαση δέσμευσης έτσι ώστε η συμπεριφορά να είναι κυρίως αυτορρυθμιζόμενη παρά ελεγχόμενη από κυρώσεις και πιέσεις, και οι σχέσεις μέσα στον οργανισμό βασίζονται σε υψηλά επίπεδα εμπιστοσύνης».

Για την επίτευξη αυτής της δέσμευσης θα πρέπει να υπάρχει μία κλίμακα ανάπτυξης σταδιοδρομίας με έμφαση στην ικανότητα εκπαίδευσης και δέσμευσης των υπαλλήλων όλων των επιπέδων του οργανισμού. Ακόμη, θα πρέπει να παρέχεται δυνατότητα ευελιξίας στο προσωπικό, παρά αυστηρή περιγραφή της εργασίας, ενώ θα πρέπει να μειωθούν οι ιεραρχικές διαφορές. (Storey and Wright 2023)

3.3.3. Διαχείριση υψηλής συμμετοχής

Αυτή η προσέγγιση περιλαμβάνει τη μεταχείριση των εργαζομένων ως συνεργατών της επιχείρησης, των οποίων τα συμφέροντα γίνονται σεβαστά, ενώ έχουν φωνή σε θέματα που τους αφορούν. Στόχος είναι να δημιουργηθεί ένα κλίμα συνεχούς διαλόγου μεταξύ των διευθυντών και των μελών των ομάδων τους προκειμένου να καθορίσουν τις προσδοκίες και να μοιραστούν πληροφορίες για την αποστολή, τις αξίες και τους στόχους του οργανισμού. Αυτό καθιερώνει αμοιβαία κατανόηση του τι πρέπει να επιτευχθεί και ένα πλαίσιο στο οποίο η διοίκηση και οι υπάλληλοι θα διασφαλίσουν την επίτευξη των κοινών στόχων. (Armstrong and Taylor, 2014) (Jotabá, et al. 2022)

Βιβλιογραφία 3^{ου} Κεφαλαίου

1. Torrington, D., L. Hall, και S. Taylor. Human Resource Management. Essex: Pearson Education Limited, 2008.
2. Armstrong, Michael. STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. London and Philadelphia: KOGAN PAGE, 2006.
3. Armstrong, Michael, και Stephen Taylor. Armstrong's Handbook of Human Resource Management. London: KoganPage, 2014.
4. Colbert, Barry A. «The Complex Resource-Based View: Implications for Theory and Practice in Strategic Human Resource Management.» The Academy of Management Review, July 2004: Vol. 29, No. 3, pp. 341-358 .
5. Salifu, Mohammed D. «THEORETICAL PERSPECTIVES ON THE INTEGRATION OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT.» Global Journal of Human Resource Management, December 2019: Vol.7, No.5, pp.15-44.
6. Storey, John, και Patrik M. Wright. 2023. *Strategic Human Resource Management*. New York: Routledge.
7. Jotabá, Mariana Namen , Cristina I. Fernandes, Marjaana Gunkel, και Sascha Kraus. 2022. «Innovation and human resource management: a systematic literature review.» European Journal of Innovation Management 1-18.

Κεφάλαιο 4

Μελέτη Περίπτωσης Πολυεθνικής Επιχείρησης Κατασκευής και Εμπορίας Ιατρικών Συσκευών

4.1 Ο οργανισμός

Η Edwards Lifesciences είναι παγκόσμιος ηγέτης στις ιατρικές καινοτομίες που επικεντρώνονται σε ασθενείς με δομικές καρδιακές παθήσεις, καθώς και στην εντατική φροντίδα και τη χειρουργική παρακολούθηση. Καθοδηγούμενη από το πάθος να βοηθά τους ασθενείς, η εταιρεία συνεργάζεται με κορυφαίους κλινικούς ιατρούς και ερευνητές στον κόσμο για να αντιμετωπίσει τις ανεκπλήρωτες ανάγκες υγειονομικής περίθαλψης, εργάζεται για τη βελτίωση των αποτελεσμάτων των ασθενών και τη βελτίωση της ζωής τους.

Οι καρδιαγγειακές παθήσεις είναι η πρώτη αιτία θανάτου στον κόσμο και η πρώτη ασθένεια από πλευράς δαπανών υγειονομικής περίθαλψης σε όλες σχεδόν τις χώρες. Η καρδιαγγειακή νόσος είναι προοδευτική, καθώς τείνει να επιδεινώνεται με την πάροδο του χρόνου και συχνά επηρεάζει τη δομή της καρδιάς του ατόμου.

Οι ασθενείς που υποβάλλονται σε θεραπεία για καρδιαγγειακές παθήσεις μπορούν να θεραπευτούν με μια σειρά από τις ιατρικές τεχνολογίες του οργανισμού, οι οποίες έχουν σχεδιαστεί για να καλύπτουν τις ατομικές ανάγκες των ασθενών σε σχέση με τη διαδικασία της νόσου, τις συννοσηρότητες και την κατάσταση της υγείας. Για παράδειγμα, ένα άτομο με διαταραχή της καρδιακής βαλβίδας μπορεί να έχει μια ελαττωματική βαλβίδα που επηρεάζει τη λειτουργία της καρδιάς του ή τη ροή του αίματος σε όλο το σώμα του. Ένας καρδιοχειρουργός μπορεί να επιλέξει να αφαιρέσει τη βαλβίδα και να την αντικαταστήσει με μία από τις βιοπροσθετικές χειρουργικές καρδιακές βαλβίδες ιστού που διαθέτει η επιχείρηση ή χειρουργικά να επαναδιαμορφώσει και να επιδιορθώσει την ελαττωματική βαλβίδα με έναν δακτύλιο δακτυλιοπλαστικής της. Εναλλακτικά, ένας κλινικός ιατρός μπορεί να εμφυτεύσει μια διακαθετηριακή βαλβίδα της Edwards Lifesciences ή ένα επιδιορθωτικό σύστημα μέσω μιας προσέγγισης με καθετήρα που δεν απαιτεί την παραδοσιακή χειρουργική επέμβαση ανοικτής καρδιάς και μπορεί να γίνει ενώ η καρδιά συνεχίζει να χτυπά.

Οι ασθενείς στο νοσοκομειακό περιβάλλον, συμπεριλαμβανομένων των ασθενών υψηλού κινδύνου στο χειρουργείο ή μονάδα εντατικής θεραπείας, είναι υποψήφιοι για παρακολούθηση της καρδιακής τους λειτουργίας ή των επιπέδων υγρών τους από τη μονάδα εντατικής θεραπείας, μέσω προϊόντων πολλαπλών επιλογών παρακολούθησης, συμπεριλαμβανομένων μη επεμβατικών και ελάχιστα επεμβατικών τεχνολογιών.

Αυτές οι τεχνολογίες επιτρέπουν την προληπτική λήψη κλινικών αποφάσεων, ενώ παράλληλα παρέχουν τη δυνατότητα βελτίωσης των διαγνώσεων και την ανάπτυξη εξατομικευμένων σχεδίων θεραπευτικής διαχείρισης για τους ασθενείς.

4.2 Ιστορική Αναδρομή

Οι ρίζες της Edwards Lifesciences χρονολογούνται από το 1958, όταν ο Miles "Lowell" Edwards ξεκίνησε να κατασκευάσει την πρώτη τεχνητή καρδιά. Ο Έντουαρντς ήταν ένας 60χρονος, πρόσφατα συνταξιούχος μηχανικός, με 63 διπλώματα ευρεσιτεχνίας σε μια σειρά βιομηχανιών, με επιχειρηματικό πνεύμα και όνειρο να βοηθά ασθενείς με καρδιακές παθήσεις. Η γοητεία του για τη θεραπεία της καρδιάς πυροδοτήθηκε στην εφηβεία του, όταν υπέστη δύο κρίσεις ρευματικού πυρετού, ο οποίος μπορεί να προσβάλλει τις βαλβίδες της καρδιάς και τελικά να προκαλέσει καρδιακή ανεπάρκεια.

Με υπόβαθρο στα υδραυλικά και τις λειτουργίες αντλιών καυσίμων, ο Έντουαρντς πίστευε ότι η ανθρώπινη καρδιά μπορούσε να μηχανοποιηθεί. Παρουσίασε την ιδέα στον Δρ. Άλμπερτ Σταρ, έναν νεαρό χειρουργό στην Ιατρική Σχολή του Πανεπιστημίου του Όρεγκον, ο οποίος θεώρησε ότι η ιδέα ήταν πολύ περίπλοκη. Αντίθετα, ο Σταρ ενθάρρυνε τον Έντουαρντς να επικεντρωθεί πρώτα στην ανάπτυξη μιας τεχνητής καρδιακής βαλβίδας, για την οποία υπήρχε άμεση ανάγκη.

Μετά από μόλις δύο χρόνια, η πρώτη μιτροειδής βαλβίδα Starr-Edwards σχεδιάστηκε, αναπτύχθηκε, δοκιμάστηκε και τοποθετήθηκε με επιτυχία σε έναν ασθενή. Αυτή η καινοτομία δημιούργησε μια εταιρεία, την Edwards Laboratories, η οποία ίδρυσε το κατάστημα στη Σάντα Άνα της Καλιφόρνια - όχι πολύ μακριά από το σημείο όπου βρίσκεται σήμερα η εταιρική έδρα της Edwards Lifesciences.

Το 1966, η Edwards Laboratories αγοράστηκε από την American Hospital Supply Corporation και έγινε American Edwards Laboratories. Στη συνέχεια, το 1985, η American Edwards εξαγοράστηκε από την Baxter International Inc. Στις αρχές του 2000, η εταιρεία αποσχίστηκε ως ανεξάρτητη, δημόσια εταιρεία και άρχισε να διαπραγματεύεται στο Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης με το σύμβολο "EW".

Το πνεύμα της καινοτομίας μας παραμένει στο επίκεντρο της Edwards μέχρι και σήμερα. Ο αριθμός των ασθενών που χρειάζονται θεραπεία για καρδιαγγειακές παθήσεις και κρίσιμες ασθένειες αυξάνεται δραματικά και αναμένεται περαιτέρω ανάπτυξη στο μέλλον. Διάφοροι παράγοντες τροφοδοτούν αυτή τη δυναμική: η γήρανση του πληθυσμού, η υψηλή συχνότητα εμφάνισης ρευματικού πυρετού στις αναπτυσσόμενες

χώρες και οι βελτιωμένες διαγνωστικές τεχνικές που επιτρέπουν στους γιατρούς να εντοπίζουν τα προβλήματα νωρίτερα.

Σήμερα, συνεχίζει να ηγείται στον τομέα των καρδιακών βαλβίδων αντικατάστασης ιστών και των προϊόντων επισκευής και προηγμένης αιμοδυναμικής παρακολούθησης, ενώ έχει βοηθήσει στη **θεραπεία και διαχείριση περισσότερων από 2 εκατομμυρίων ασθενών** σε όλο τον κόσμο. Περισσότεροι από 800.000 ασθενείς έχουν θεραπευτεί με διακαθετηριακές θεραπείες.

Σήμερα έχει εξελιχθεί σε μια παγκόσμια εταιρεία, με παρουσία σε περίπου **100 χώρες** και περισσότερους από **17.000 υπαλλήλους** σε όλο τον κόσμο, εκ των οποίων περισσότεροι από 2.000 είναι μηχανικοί, ενώ το 60% είναι Millennials και Generation Z. Διαθέτει 7 τοποθεσίες κατασκευής παγκοσμίως, ενώ το ύψος επένδυσης στο τμήμα έρευνας και ανάπτυξης (R&D) αποτελεί το 17-18% των εσόδων της.

4.3 Εταιρική αποστολή

Το Credo ή η φιλοσοφία της επιχείρησης, όπως αυτή φαίνεται στην ιστοσελίδα και όλα τα δημόσια έγγραφά της, είναι η ακόλουθη: “Στην Edwards Lifesciences, είμαστε αφοσιωμένοι στην παροχή καινοτόμων λύσεων για τους ανθρώπους που αγωνίζονται κατά των καρδιαγγειακών παθήσεων. Μέσω των δράσεων μας, θα γίνουμε αξιόπιστοι συνεργάτες με τους πελάτες, τους συναδέλφους και τους ασθενείς - δημιουργώντας μια κοινότητα ενωμένη στην αποστολή της να βελτιώσει την ποιότητα ζωής σε όλο τον κόσμο. Τα αποτελέσματά μας θα ωφελήσουν τους πελάτες, τους ασθενείς, το εργατικό δυναμικό και τους μετόχους. Θα γιορτάζουμε τις επιτυχίες μας, θα ευδοκιμούμε στην ανακάλυψη και θα διευρύνουμε συνεχώς τα όριά μας. Θα ενεργούμε με τόλμη, αποφασιστικότητα και επιμονή για λογαριασμό των ανθρώπων που μάχονται τις καρδιαγγειακές παθήσεις. Το να βοηθάμε τους ασθενείς είναι το έργο της ζωής μας, και η ζωή είναι τώρα.”

Με βάση το credo η εταιρική αποστολή θα μπορούσε να παρατεθεί ως: Ο σκοπός της επιχείρησης είναι να θεραπεύει ασθενείς που μάχονται τις καρδιαγγειακές παθήσεις, παρέχοντας αξιόπιστες συνεργασίες στους πελάτες, συναδέλφους και ασθενείς της, συνεχίζοντας να εξελίσσεται και να ανακαλύπτει νέες καινοτομίες.

4.4 Στρατηγική

Πιστός στο Credo, το οποίο καταλήγει με, "Το να βοηθάμε τους ασθενείς είναι το έργο της ζωής μας, και η ζωή είναι τώρα", ο οργανισμός έχει παραμείνει επικεντρωμένος στους μακροπρόθεσμους στρατηγικούς σκοπούς του και έχει καλλιεργήσει μια κουλτούρα που εστιάζει στον ασθενή, η οποία καθοδηγεί όλα όσα πραγματεύεται. Εντυπωσιακά, η πιο πρόσφατη εσωτερική έρευνα διαπίστωσε ότι το 93% των εργαζομένων μας σκέφτεται τι είναι σημαντικό για τους ασθενείς όταν λαμβάνουν αποφάσεις.

Επιπλέον, πιστή στη Στρατηγική της για επένδυση στην καινοτομία συνεχίζει η επιχείρηση, ακόμη και κατά τη διάρκεια της πανδημίας, και **έχει επενδύσει στρατηγικά σε στην έρευνα και την ανάπτυξη**. Η παγκόσμια προμηθευτική της αλυσίδα αποδείχθηκε ανθεκτική, επιτρέποντάς της να ανταποκριθεί στις ανάγκες των ιατρών και των ασθενών. Συνεχίζει, ακόμη να **αναπτύσσει τους ταλαντούχους και αφοσιωμένους υπαλλήλους της** έχοντας πλέον πάνω από 17.000 άτομα παγκοσμίως, συμπεριλαμβανομένων περισσότερους από 2.000 μηχανικούς.

4.4.1. Επιχειρησιακή Στρατηγική

Η Επιχειρησιακή Στρατηγική του οργανισμού στηρίζεται στην Ανάπτυξη. Τόσο η υψηλή ελκυστικότητα του κλάδου, όσο και η θέση της ως πρωτοπόρος, και οι δυνατότητες της επιχείρησης, υποδεικνύουν ότι η οριζόντια ανάπτυξη και η στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων και υπηρεσιών είναι η καταλληλότερη.

Ενώ πολλές επιχειρήσεις στον κλάδο προσπαθούν να αναπτυχθούν μέσω της διαποίκισης και των εξαγορών, η Edwards παραμένει δεσμευμένη στην οργανική ανάπτυξη μέσω της καινοτομίας στις θεραπείες της δομικής καρδιάς και την εντατική φροντίδα.

Υπάρχουν σημαντικές έρευνες σε εξέλιξη για να αποδειχθεί η αξία των καινοτόμων τεχνολογιών του οργανισμού, με στόχο την διεύρυνση του αριθμού και του είδους των ασθενών που επωφελούνται από αυτές τις τεχνολογίες. Για παράδειγμα, στο πλαίσιο των ισχυόντων κανόνων, οι περισσότεροι άνθρωποι λαμβάνουν θεραπεία όταν διαγιγνώσκονται με μια ασθένεια, αλλά πολλοί ασθενείς με ανεπάρκεια καρδιακής βαλβίδας δεν είναι επιλέξιμοι για θεραπεία, έως ότου εμφανίσουν συμπτώματα. Η βασική

έρευνα του οργανισμού, μελετά τη θεραπεία της σοβαρής στένωσης της αορτής πριν εμφανιστούν εξουθενωτικά συμπτώματα στους ασθενείς.

4.4.2 Επιχειρηματική Στρατηγική

Η βασική Επιχειρηματική Στρατηγική της επιχείρησης είναι η Διαφοροποίηση. Η διαφοροποίηση στηρίζεται στη μοναδικότητα τόσο των προϊόντων της, όσο και των υπηρεσιών μέσω του μοντέλου high-touch υποστήριξης των πελατών. Στόχος της επιχείρησης είναι να καλύπτει τεχνικά μέσω εκπροσώπων όσο το δυνατόν περισσότερες επεμβάσεις, στις οποίες χρησιμοποιούνται τα προϊόντα της.

4.4.3 Λειτουργική Στρατηγική

4.4.3.1 Στρατηγική Marketing

Η τιμολογιακή πολιτική των προϊόντων του οργανισμού είναι υψηλού κόστους προϊόντα, συνεπώς στη Στρατηγική Διαφοροποίησης, αλλά και για την επίτευξη της πολιτικής επένδυσης σημαντικού ποσοστού των πωλήσεων στην έρευνα και ανάπτυξη. Παράλληλα, ο οργανισμός στηρίζει πολλές έρευνες προκειμένου να μελετηθούν τα αποτελέσματα των προϊόντων της.

4.4.3.2 Έρευνα και Ανάπτυξη

Οι κορυφαίες θεραπείες της επιχείρησης συνεχίζουν να μεταμορφώνουν την φροντίδα ασθενών σε όλο τον κόσμο. Προκειμένου να βοηθηθούν περισσότεροι ασθενείς και να ενισχυθεί περαιτέρω τη μακροπρόθεσμη ηγετική θέση του οργανισμού, συνεχίζει να επενδύει στην έρευνα και την ανάπτυξη με ένα σημαντικό ποσοστό 17-18% επί των πωλήσεων.

Η στρατηγική του τμήματος Έρευνας και Ανάπτυξης είναι ο οργανισμός να είναι τεχνολογικός ηγέτης και να επιτυγχάνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της διαφοροποίησης. Αυτός είναι και ο λόγος που επενδύεται τόσο μεγάλο ποσοστό των

κερδών της επιχείρησης σε αυτό το τμήμα. Η έρευνα εφαρμόζεται τόσο σε βελτίωση υπαρχόντων προϊόντων, όσο και στην ανάπτυξη νέων.

4.4.3.3 Χρηματοοικονομική Στρατηγική

Η επενδυτική στρατηγική επικεντρώνεται στη διατήρηση κεφαλαίων και στη στήριξη των απαιτήσεων ρευστότητας, κερδίζοντας παράλληλα μια λογική απόδοση στην αγορά.

4.4.3.4 Στρατηγική Λειτουργιών

Μία από τις βασικές στρατηγικές λειτουργιών της επιχείρησης έχει να κάνει με την υποστήριξη των πελατών. Η βασική προτεραιότητα του κλινικού προσωπικού είναι να είναι παρόν σε όσο το δυνατόν περισσότερες κλινικές πράξεις, με στόχο την καθοδήγηση του ιατρικού προσωπικού και την μέγιστη ασφάλεια για τους ασθενείς.

4.4.4 Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι πολύ σημαντική για την Edwards Lifesciences, καθώς οι Ανθρώπινοι Πόροι αποτελούν κλειδί για την επίτευξη της εταιρικής αποστολής και την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η σημαντικότητά τους αναφέρεται και στο Credo της επιχείρησης.

Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων του οργανισμού στηρίζεται στο **Στρατηγικό Ταίριασμα** και της **Διαχείρισης Υψηλών Επιδόσεων**. Η στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της επιχειρηματικής στρατηγικής, συμβάλλοντας στη διαδικασία του επιχειρηματικού σχεδιασμού. Ταυτόχρονα, η ισχυρή κουλτούρα και η στρατηγική με επίκεντρο τον ασθενή, απαιτεί την καθιέρωση κρίσιμων συνεργασιών που βασίζονται στην αμοιβαία εμπιστοσύνη. Απαιτεί έμφαση στην ποιότητα, την ακεραιότητα και τη διαφάνεια.

Απαιτεί ταλαντούχους υπαλλήλους που είναι αφοσιωμένοι στους ασθενείς, που σκέφτονται δημιουργικά και που προωθούν τη δια βίου μάθησή τους. Αυτό με τη σειρά του απαιτεί ένα χώρο εργασίας όπου το εργατικό δυναμικό αισθάνεται ότι ανήκει, όπου απολαμβάνουν και εκτιμούν την εργασία τους και όπου μπορούν να δώσουν τον καλύτερό τους εαυτό. Παράλληλα, δίνεται έμφαση σε εκτενείς και συνεχείς

δραστηριότητες κατάρτισης και ανάπτυξής τους, παροχή οικονομικών κινήτρων και διαδικασίες διαχείρισης της απόδοσης τους.

4.4.4.1 Διαχείριση Ανθρώπινου Κεφαλαίου

Οι πρωταρχικοί στόχοι της στρατηγικής τη διαχείριση των ταλέντων είναι να προσέλκυση και διατήρηση ένα παρακινημένο, επαγγελματικό ανθρώπινο δυναμικό και να διασφαλιστεί **η ευθυγράμμιση με τη στρατηγική του οργανισμού** για καινοτομία με επίκεντρο τον ασθενή.

Το Διοικητικό Συμβούλιο συνεργάζεται συστηματικά με την ηγεσία για να επανεξετάσει και να συζητήσει τη διαχείριση ανθρώπινου κεφαλαίου ("HCM") του οργανισμού, με χρόνο αφιερωμένο σε κάθε τακτική προγραμματισμένη συνεδρίαση για να συζητηθεί η διαχείριση των ταλέντων. Οι συζητήσεις περιλαμβάνουν θέματα όπως η στρατηγική ταλέντων, η ποικιλομορφία, ο προγραμματισμός διαδοχής, η ανάπτυξη των εργαζομένων, η υγεία, η ασφάλεια και η ευημερία των εργαζομένων, καθώς και τα αποτελέσματα των ερευνών για τους εργαζομένους και τις αμοιβές. Το Διοικητικό μας Συμβούλιο, επίσης, εγκρίνει τις στρατηγικές επιταγές των ταλέντων, που συνδέονται με τους Βασικούς Λειτουργικούς Οδηγούς ("KODs"). Τα KODs παρακολουθούνται με τη χρήση ενός συστήματος σημείων σε ολόκληρο τον οργανισμό, τα οποία εστιάζουν την επιχείρηση και τη διοίκηση προς βραχυπρόθεσμους, μεσοπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους. Οι στρατηγικές επιταγές για τα ταλέντα αναπτύσσονται για τον εντοπισμό πρωτοβουλιών που σχετίζονται με τα ταλέντα και υποστηρίζουν την επίτευξη των KODs.

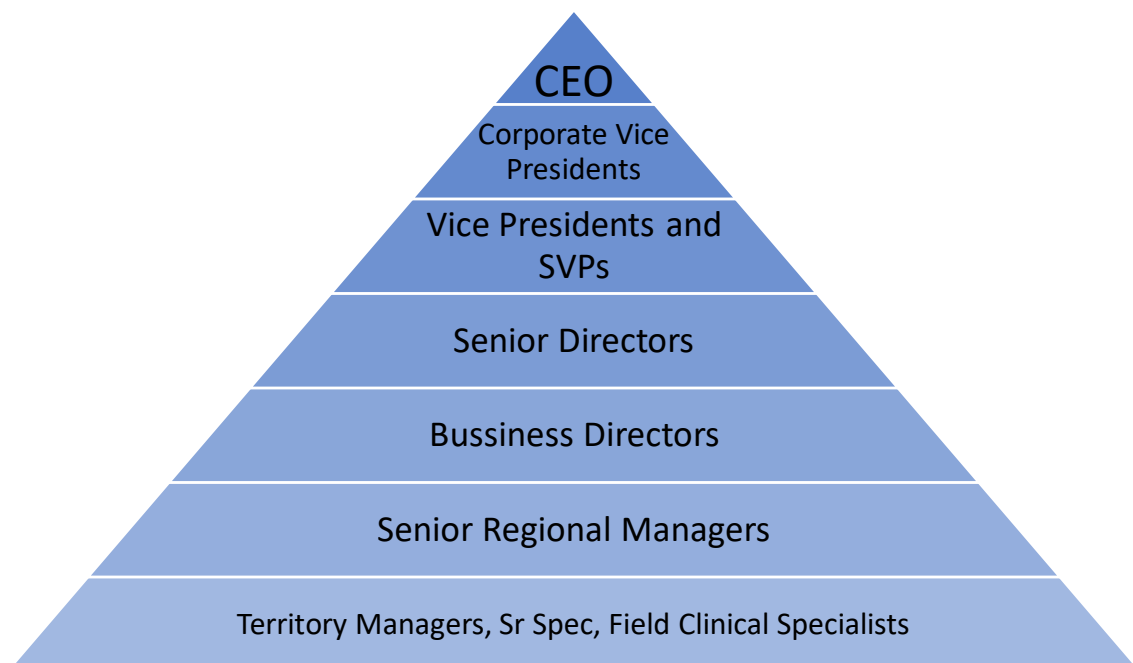
Επιπλέον, ο **Διευθύνων Σύμβουλος (CEO) και η ηγετική του ομάδα έχουν στόχους και καθήκοντα που σχετίζονται με τη διαχείριση ταλέντων**, και συνδέονται με την αμοιβή τους- αυτοί οι στόχοι διαχείρισης απόδοσης επανεξετάζονται σε ετήσια βάση, παρακολουθούνται και στη συνέχεια αναφέρονται και αξιολογούνται από το Διοικητικό Συμβούλιο.

Καθώς ο οργανισμός επεκτείνεται για να προσεγγίσει περισσότερους ασθενείς σε όλο τον κόσμο, **η Στρατηγική Ταλέντων και Οργάνωσης (T&O) έχει ενσωματωθεί με τη διαδικασία Στρατηγικού σχεδιασμού** της Edwards.

Ο σκοπός της Στρατηγικής Ταλέντων και Οργάνωσης είναι να **προβλέψει τις δυναμικές παγκόσμιες τάσεις** που σχετίζονται με το εργατικό μας δυναμικό και να **αναπτύξει τα**

ταλέντα του οργανισμού, ώστε να ανταποκριθούν στις μελλοντικές οργανωτικές ανάγκες ούτως ώστε ο ίδιος ο οργανισμός να είναι καλά προετοιμασμένος για να ανταποκριθεί σε αυτές τις ανάγκες. Η στρατηγική T&O μας επιτρέπει την διερεύνηση εξωτερικών σημάτων που σχετίζονται με το εργατικό δυναμικό, την ανταλλαγή γνώσεων και τον εντοπισμό και την ανάπτυξη αναδυόμενων ικανοτήτων σε ολόκληρο τον οργανισμό. Αυτό επιτρέπει στην επιχείρηση να οικοδομήσει μια ολοκληρωμένη διαδικασία προγραμματισμού διαδοχής, που επιτρέπει **δημιουργία ισχυρών ταλέντα εκ των έσω**. Παράλληλα, ακολουθείται μία επιθετική διαδικασία προσλήψεων για την κάλυψη τυχόν κενών, με **εξωτερικά ταλέντα υψηλής εξειδίκευσης**. Αυτή η συνεπής και κλιμακούμενη προσέγγιση καλύπτει όλες τις ομάδες προϊόντων, αγορών και τις σημαντικές λειτουργίες του οργανισμού, ώστε να ευθυγραμμίσει και να αναδείξει τις προτεραιότητες, τις κρίσιμες ικανότητες και τις οργανωτικές εξελίξεις σύμφωνα με το στρατηγικό σχέδιο. Αυτή η ολοκληρωμένη προσέγγιση ενημερώνεται στους ετήσιους στόχους και τροφοδοτεί τον οδικό χάρτη ταλέντων σε όλο τον στρατηγικό ορίζοντα.

Αυτή η διακυβέρνηση Διαχείρισης Ανθρώπινου Κεφαλαίου περιλαμβάνει μια παγκόσμια διαδικασία αξιολόγησης ανάπτυξης ταλέντων, για την ευθυγράμμιση της επιχειρηματικής στρατηγικής με την στρατηγική ταλέντων, την αξιολόγηση ταλέντων σε σχέση με μελλοντικές οργανωτικές ανάγκες, την αξιολόγηση κρίσιμων πληθυσμών ταλέντων και την ενίσχυση της δύναμης του σχεδιασμού διαδοχής. Τέλος, παρακολουθούνται τακτικά οι επιδόσεις. Στο ακόλουθο Διάγραμμα 4.4 φαίνεται η οργανωσιακή διάρθρωση.



Διάγραμμα 4.4: Οργανωσιακή Διάρθρωση Edwards Lifesciences.

Πηγή: [Edwards Lifesciences - the leader in heart valves & hemodynamic monitoring | Edwards Lifesciences](#)

4.5 Πρακτικές και Εργαλεία Ανάπτυξης του Ανθρώπινου Παράγοντα

Προκειμένου να επιτευχθεί το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων, ο οργανισμός έχει προχωρήσει στην ανάπτυξη πρακτικών και εργαλείων που συμβάλλουν στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων και την ανάπτυξη των εργαζομένων. Μερικές από τις πρακτικές και τα εργαλεία που αυτές παρουσιάζονται στη συνέχεια.

4.5.1 Αμοιβές και παροχές

Η συνολική αποζημίωση που λαμβάνει ο εργαζόμενος περιλαμβάνει χρηματικό και μη χρηματικό μέρος.

- Η χρηματική αποζημίωση περιλαμβάνει το σταθερό ποσό που έχει συμφωνηθεί από τον οργανισμό και τον εργαζόμενο, καθώς και ένα μεταβλητό ποσό το οποίο προκύπτει από την ατομική απόδοση και από την απόδοση της επιχείρησης.
- Μετοχές, συμπεριλαμβανομένου του προγράμματος αγοράς μετοχών εργαζομένων σε μειωμένη τιμή.
- Παροχή μελλοντικής οικονομικής ασφάλειας, μέσω προγραμμάτων που βοηθούν του υπαλλήλους να αποταμιεύσουν.
- Υγειονομικές παροχές, όπως ασφάλεια υγείας, ζωής και ανικανότητας.

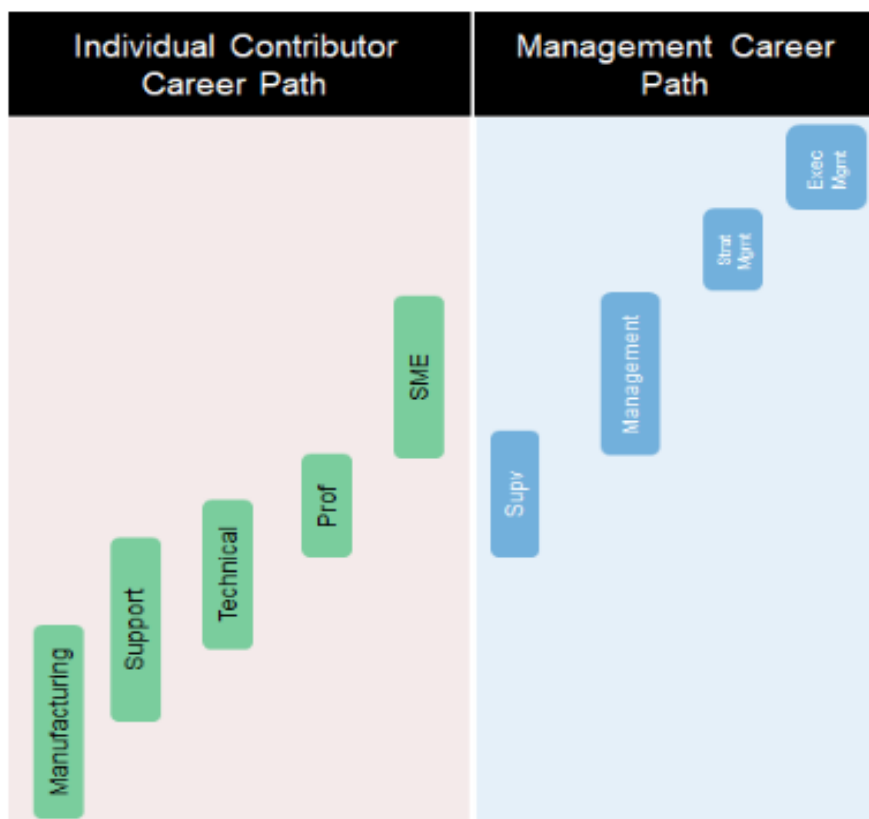
Ο οργανισμός χρησιμοποιεί τη διαδικασία του Market Pricing προκειμένου να διασφαλίσει ότι οι παροχές του αντανακλούν την αξία που έχουν αντίστοιχες θέσεις του κλάδου. Αυτό γίνεται συγκρίνοντας άλλες επιχειρήσεις που παρέχουν παρόμοια προϊόντα και υπηρεσίες σε κάθε τοπική αγορά.

Η μισθοδοσία που παρέχεται βασίζεται στις βασικές ανταγωνιστικές αμοιβές της εκάστοτε αγοράς. Αυτή καθορίζει τη σχέση μεταξύ της εσωτερικής αξίας που τοποθετείται στην εργασία μέσα στον οργανισμό και της εξωτερικής αξία που παρέχει η αγορά εργασίας.

Η Edwards δεσμεύεται να πληρώνει τους εργαζομένους της ανταγωνιστικά με βάση την αγοραία αξία των θέσεων εργασίας.

Επιπρόσθετα ο οργανισμός έχει υιοθετήσει έννοια των μισθολογικών δομών όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 4.5.1, οι μισθολογικές κλίμακες για τις θέσεις εργασίας χωρίζονται σε τεταρτημόρια τα οποία αντικατοπτρίζουν τον τρόπο με τον οποίο ο εργαζόμενος αμείβεται εντός του εύρους. Οι θέσεις εργασίας διευθυντών και θέσεις εργασίας μεμονωμένων συνεργατών αντιστοιχούν σε ισοδύναμα επίπεδα θέσεων εργασίας στην ίδια αγορά.

Η απόδοση και οι δεξιότητες ενός εργαζομένου, τα δεδομένα της αγοράς και η εσωτερική δικαιοσύνη είναι οι πρωταρχικοί παράγοντες που χρησιμοποιούνται για τον καθορισμό της τοποθέτησής του στο μισθολογικό φάσμα. Ανάλογα με τη θέση, ο εργαζόμενος μπορεί να δικαιούται μεταβλητή αμοιβή ή μπόνους μέσω του Προγράμματος Παροχής Κινήτρων, ή του Σχεδίου Κινήτρων Πωλήσεων.



Διάγραμμα 4.5.1: Μισθολογική δομή και οι μισθολογικές κλίμακες για τις θέσεις εργασίας του οργανισμού.

Πηγή: [Edwards Lifesciences - the leader in heart valves & hemodynamic monitoring | Edwards Lifesciences](#)

4.5.2 Κίνητρα, Αφοσίωση και Δέσμευση των Εργαζομένων

4.5.2.1 Οργανωσιακή κουλτούρα

Η επένδυση στο εργατικό δυναμικό σημαίνει ότι οι υπάλληλοι του οργανισμού μπορούν να παραμείνουν επικεντρωμένοι στην καινοτομία με επίκεντρο τον ασθενή και στην ανάπτυξη θεραπειών που σώζουν ζωές των ασθενών που εξυπηρετούν. Ο οργανισμός δεσμεύεται να διατηρεί μια ηθική κουλτούρα, όπου εξυμνεί τη διαφορετικότητα, προάγει την καλή υγεία και ασφάλεια, προτρέπει τους εργαζόμενους να εκφράζονται, και διασφαλίζει ότι οι φωνές των εργαζομένων ακούγονται. Επιπρόσθετα, προσπαθεί να προσφέρει ανταγωνιστικά πακέτα ευημερίας των εργαζομένων και δεσμεύεται για δίκαιες και ισότιμες πρακτικές αμοιβών. Παρακολουθώντας τα πρότυπα αμοιβών σε όλες τις γεωγραφικές περιοχές όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση, και αναζητά τακτικά τρόπους για να διασφαλίσει δίκαιες και ισότιμες αμοιβές.

4.5.2.2 Πρόγραμμα Onboarding

Το πρόγραμμα Onboarding αποτελείται από έναν οδηγό που αποστέλλεται σε όλους τους νέους υπαλλήλους την πρώτη μέρα εργασίας του στον οργανισμό. Ο οδηγός περιέχει χρήσιμες οδηγίες με τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσει ο νέος υπάλληλος, από την εγκατάσταση προγραμμάτων στον υπολογιστή και την κινητή του συσκευή, μέχρι την εξοικείωση με εργαλεία που θα χρησιμοποιήσει στην πορεία της εργασίας του. Ακόμη περιέχει βίντεο και εκπαιδεύσεις σχετικές με τις αξίες του οργανισμού, τους κώδικες συμπεριφοράς, συμβουλές υγείας κ.α.

4.5.2.3 Παγκόσμιο Πλαίσιο Σταδιοδρομίας

Το Παγκόσμιο Πλαίσιο Σταδιοδρομίας της Edwards είναι ένα πλαίσιο που δημιουργήθηκε με σκοπό να γίνεται πιο εύκολα κατανοητή η σχέση μεταξύ των διαφόρων θέσεων εργασίας. Ακόμη, δείχνει πως θα μπορούσε να κινηθεί ένας υπάλληλος με βάση τις επαγγελματικές του φιλοδοξίες και δεξιότητες. Δίνει μια κοινή γλώσσα επικοινωνίας όταν γίνονται συζητήσεις σχετικές με κάποια θέση εργασίας την ανάπτυξη καριέρας, τις αμοιβές και τις ανταμοιβές. Τέλος, **παρέχει μια συνεπή**

προσέγγιση για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με προσλήψεις, προαγωγές, εσωτερικές μετακινήσεις και προσαρμογές αποδοχών/αμοιβών.

Μερικές περιγραφές των βασικών εννοιών κλειδιά για την κατανόηση του Παγκόσμιου Πλαισίου Σταδιοδρομίας φαίνονται στον Πίνακα 4.5.2.

Πίνακας 4.5.2: Έννοιες κλειδιά Παγκόσμιου Πλαισίου Σταδιοδρομίας.

Διαδρομές Σταδιοδρομίας/ Μονοπάτια καριέρας	Ζώνες σταδιοδρομίας	Επίπεδα εργασίας	Κριτήρια επιπέδου θέσης εργασίας	Παγκόσμιος βαθμός απασχόλησης
Υπάρχουν δύο τύποι διαδρομών καριέρας στον οργανισμό: η Συντελεστική και η Διοικητική.	Σε κάθε επαγγελματική διαδρομή, παρόμοιες θέσεις εργασίας ομαδοποιούνται σε ζώνες καριέρας που αντιπροσωπεύουν ορισμένους τύπους εργασίας.	Οι ζώνες σταδιοδρομίας αποτελούνται από πολλαπλά επίπεδα εργασίας. Η εξέλιξη σε κάθε επίπεδο αντικατοπτρίζει την ανάπτυξη σε επτά βασικούς τομείς.	Τα κριτήρια επιπέδου θέσης εργασίας περιγράφουν τις κοινές προσδοκίες και τις απαιτούμενες δεξιότητες για όλους τους εργαζόμενους σε ένα συγκεκριμένο επίπεδο θέσης εργασίας εντός μιας ζώνης σταδιοδρομίας.	Σε κάθε θέση εργασίας αποδίδεται ένας συνολικός βαθμός εργασίας με βάση τις απαιτούμενες γνώσεις, δεξιότητες, ικανότητες, την πολυπλοκότητα και το εύρος του ρόλου σε σχέση με άλλες θέσεις στον οργανισμό.

Πηγή: [Edwards Lifesciences - the leader in heart valves & hemodynamic monitoring | Edwards Lifesciences](#)

Το Παγκόσμιο Πλαίσιο Σταδιοδρομίας της Edwards αποτελείται από δύο διαδρομές σταδιοδρομίας: τη Συντελεστική και τη Διοικητική. Σε κάθε διαδρομή σταδιοδρομίας, παρόμοιες θέσεις εργασίας ομαδοποιούνται σε ζώνες σταδιοδρομίας που αντιπροσωπεύουν ορισμένους τύπους εργασίας.

Οι ρόλοι της ζώνης καριέρας του Συντελεστή/Individual Contributor συμβάλλουν μέσω ατομικών προσπαθειών και της εφαρμογής της τεχνογνωσίας και των δεξιοτήτων:

- Παραγωγή: Εκτελεί χειρωνακτικές εργασίες και εργασίες παραγωγής με κάποια καθοδήγηση.
- Υποστήριξη: Υποστήριξη διοικητικών διαδικασιών και αποθηκών.
- Τεχνική Ζώνη: Εφαρμόζει εξειδικευμένες, ειδικές λειτουργικές γνώσεις- υποστηρίζει την εργασία των επαγγελματιών/εμπειρογνομόνων.
- Επαγγελματίας: Ανεξάρτητα εφαρμόζει τεχνογνωσία και κρίση- ειδικευμένος σε συγκεκριμένο τομέα.
- Εμπειρογνώμονας θεματικού αντικειμένου: Εφαρμόζει τεχνογνωσία σε συγκεκριμένο τομέα με σημαντική εμπειρία, κατάρτιση, εκπαίδευση και αποδεδειγμένα αποτελέσματα.

Οι ρόλοι της διοικητικής σταδιοδρομίας συμβάλλουν μέσω της άμεσης εποπτείας και/ή της ηγεσίας άλλων:

- Προϊστάμενος: Εποπτεύει τους υπαλλήλους παραγωγής, υποστήριξης ή/και τεχνικούς υπαλλήλους.
- Μάνατζμεντ: Εκτελεί άμεσα τη λειτουργική στρατηγική και κατευθύνει το έργο των άλλων.
- Στρατηγικό μάνατζμεντ: Καθορισμός και σημαντική επιρροή και επίβλεψη της εκτέλεσης της στρατηγικής του οργανισμού σε λειτουργικό, περιφερειακό ή επιχειρηματικό επίπεδο.
- Εκτελεστική διοίκηση: Καθορίζει τις στρατηγικές κατευθύνσεις του οργανισμού.

4.5.2.4 Εθελοντισμός και βιωσιμότητα

Το Ίδρυμα Edwards Lifesciences Foundation έχει επικεντρωθεί στην υποστήριξη προγραμμάτων που έχουν σχεδιαστεί για τη θεραπεία υποεξυπηρετούμενων ανθρώπων

για τη μείωση των καρδιακών βαλβιδοπαθειών, την ενίσχυση της στις κοινότητες όπου ζουν και εργάζονται οι εργαζόμενοι και στην προώθηση του εθελοντισμού των εργαζομένων. Φιλοδοξία της επιχείρησης είναι όλο το εργατικό δυναμικό της να συμμετέχει σε φιλανθρωπικές προσπάθειες που έχουν νόημα γι' αυτούς, το οποίο πραγματοποίησε η μεγάλη πλειοψηφία τους το 2022. Η βασική πρωτοβουλία του οργανισμού, Every Heartbeat Matters, επικεντρώνεται στη βελτίωση της ζωής επιπλέον 2,5 εκατομμυρίων υποεξυπηρετούμενων ασθενών με δομική καρδιά και ανάγκη κρίσιμης φροντίδας με το τέλος του 2025.

Βιωσιμότητα, ηθική συμπεριφορά, υποστήριξη της κοινότητας υγείας, και οι δίκαιες και χωρίς αποκλεισμούς πρακτικές αποτελούν μέρος της Edwards. Ακόμη, η δέσμευσή της για περιβαλλοντικές, κοινωνικές πρακτικές και πρακτικές διακυβέρνησης (ESG) συνεχίζουν να την οδηγούν σε πολυάριθμα βραβεία και αναγνωρίσεις, συμπεριλαμβανομένου του παγκόσμιου δείκτη βιωσιμότητας Dow Jones Sustainability World Index για τρίτη συνεχή χρονιά. Παρά την τιμή που έχει η επιχείρηση όταν λαμβάνει διακρίσεις, επισημαίνει ότι δεν είναι αυτός ο λόγος που υιοθετεί τις πρακτικές ESG. Τις πράττει επειδή είναι βασικός πυρήνας του πιστεύω της και το να συμπεριφέρεται ως έμπιστος συνεργάτης αποτελεί μέρος των αξιών της.

4.5.3 Προγραμματισμός Ανθρωπίνων Πόρων

Η Edwards έχει καθιερώσει μια μακροπρόθεσμη φιλοδοξία για σημαντική ανάπτυξη και εξέλιξη των ταλέντων, με επίκεντρο τις προσπάθειες γύρω από κρίσιμες ηγετικές και τεχνικές δεξιότητες, για τις σημερινές και μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης. Η δομή και οι διαδικασίες μάθησης και ανάπτυξης προσπαθούν να ανταποκριθούν στην εσωτερική ζήτηση, για την ανάπτυξη των ταλέντων με τέτοιο τρόπο ώστε να επιδεικνύει αντίκτυπο κλίμακας και να παρέχεται στο εργατικό δυναμικό μέσω βελτιστοποιημένων τρόπων μάθησης. Αυτό περιλαμβάνει προγράμματα κατάρτισης ηγετικών στελεχών, συμπεριλαμβανομένου του εκπαιδευτικού προγράμματος για τη λήψη ηθικών αποφάσεων για τα διευθυντικά στελέχη.

Παράλληλα, ακολουθείται μία επιθετική διαδικασία προσλήψεων για την κάλυψη τυχόν κενών, με εξωτερικά ταλέντα υψηλής εξειδίκευσης. Αυτή η συνεπής και κλιμακούμενη προσέγγιση καλύπτει όλες τις ομάδες προϊόντων, αγορών και τις σημαντικές λειτουργίες του οργανισμού, ώστε να ευθυγραμμίσει και να αναδείξει τις προτεραιότητες, τις κρίσιμες ικανότητες και τις οργανωτικές εξελίξεις σύμφωνα με το στρατηγικό σχέδιο. Αυτή η

ολοκληρωμένη προσέγγιση ενημερώνεται στους ετήσιους στόχους και τροφοδοτεί τον οδικό χάρτη ταλέντων σε όλο τον στρατηγικό ορίζοντα.

4.5.4 Εκπαίδευση και Εξέλιξη

4.5.4.1 Στρατηγική ανάπτυξης δυναμικού: 3Es

Η Edwards παρέχει στους εργαζομένους γρήγορη και εύκολη πρόσβαση σε κατάρτιση και πόρους για την επαγγελματική τους ανάπτυξη. Στους εκπαιδευόμενους προσφέρονται ευκαιρίες ανάπτυξης μέσω τριών τύπων δραστηριοτήτων: εμπειρίας, εκπαίδευσης και έκθεσης.

- **Εμπειρία:** Παρέχονται πολλαπλά προγράμματα βασισμένα στην ανάπτυξη εμπειρίας, όπως ομαδικές εργασίες, παρουσιάσεις, εκμάθηση μέσω project, job shadowing, on-the-Job, Peer-to-Peer learning και άλλα.
- **Εκπαίδευση:** Παρέχονται προγράμματα πιστοποίησης, ομαδικές εκπαιδεύσεις τεχνικές εκπαιδεύσεις, εξωτερικά workshops, ASPIRE courses και άλλα.
- **Έκθεση:** Παρέχονται ευκαιρίες coaching, mentoring, παρατήρησης, δυνατότητες συνεργασίας κ.α.

Το σχέδιο ανάπτυξης είναι πιο αποτελεσματικό όταν συνδυάζονται δραστηριότητες και από τους τρεις τομείς ανάπτυξης. Η σειρά προτίμησης εξαρτάται από τις μοναδικές αναπτυξιακές ανάγκες κάθε στελέχους.

4.5.4.2 Ατομικό πρόγραμμα επαγγελματικής εξέλιξης

Το πρόγραμμα επαγγελματικής εξέλιξης του οργανισμού είναι ο σύνδεσμος μεταξύ του επαγγελματικού ενδιαφέροντος ενός ατόμου και της στρατηγικής διαχείρισης ταλέντων του οργανισμού.

Η μελλοντική ανάπτυξη σταδιοδρομίας είναι η σκόπιμη διαδικασία εντοπισμού και οικοδόμησης δεξιοτήτων που θα επιτρέψουν στους υπαλλήλους να επιτύχουν τους ατομικούς επαγγελματικούς στόχους τους καθώς και να επιταχύνουν την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων της επιχείρησης τα επόμενα χρόνια. Το πρόγραμμα έχει συσταθεί σε έξι βήματα:

1^ο βήμα- Ανακάλυψη των δυνατοτήτων εξέλιξης: Το προσωπικό μέσω αυτού του βήματος μπορεί να αρχίσει να εξερευνά τις ηγετικές και τεχνικές του ικανότητες για το μέλλον, αλλά και τι σημαίνει η επαγγελματική εξέλιξη για τον ίδιο.

- Εξερεύνηση των ικανοτήτων:

Οι ικανότητες ορίζουν τις γνώσεις, τις συμπεριφορές και τις δεξιότητες που απαιτούνται για την επιτυχία. Καθώς κάθε υπάλληλος δημιουργεί το δικό του σχέδιο ανάπτυξης, οι ικανότητες είναι ένα εξαιρετικό σημείο εκκίνησης για την εξέταση των δυνατοτήτων και των ευκαιριών για βελτίωση. Ακόμη υπάρχει δυνατότητα εξερεύνησης της ηγεσίας και των τεχνικών τους ικανοτήτων.

- Το πλαίσιο ADAPT

Ο οργανισμός κυκλοφόρησε το παγκόσμιο πλαίσιο ADAPT για την ανάπτυξη ηγετικών δεξιοτήτων με επίκεντρο το μέλλον.

Χτισμένο γύρω από πέντε ευρείες προσδοκίες ηγεσίας, το πλαίσιο ADAPT ενσωματώνει τις έξι υπάρχουσες βασικές δεξιότητες της Edwards και εισάγει έξι νέες δεξιότητες που εστιάζουν στο μέλλον.

Το πλαίσιο ADAPT είναι ακρωνύμιο των:

- Anticipate – Πρόβλεψε για να διαμορφώσεις το μέλλον.
- Discover – Ανακάλυψε νέους ορίζοντες.
- Activate – Ενεργοποίησε και εμπύχωσε τους άλλους.
- Partner – Συνεργάσου για έναν ενοποιημένο σκοπό.
- Transform – Μεταμορφώσου για να ζήσεις στις δυνατότητές μας.

- Τεχνικές ικανότητες: Εξερεύνηση του πλαισίου ικανοτήτων για κάθε ρόλο

Κάθε ρόλος μπορεί επίσης να έχει μοναδικές ικανότητες που θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά τη δημιουργία του σχεδίου ανάπτυξης του προσωπικού.

Αναλόγως του τμήματος στο οποίο εργάζεται κάθε υπάλληλος, μπορεί να μάθει περισσότερα σχετικά με τους πόρους και τις πρωτοβουλίες μάθησης, όπως το πλαίσιο τεχνικών ικανοτήτων, που μπορεί να συμπεριλάβει στον αναπτυξιακό του προγραμματισμό και να συζητήσει με τον προϊστάμενό του.

2^ο βήμα – Αξιολόγηση Συμπεριφορών: Σε αυτό το βήμα οι υπάλληλοι αξιολογούν τον εαυτό τους και τις τρέχουσες ικανότητες και δεξιότητές τους χρησιμοποιώντας διάφορους

τρόπους. Μπορούν να ζητήσουν σχόλια από τον διευθυντή και τους συναδέλφους τους, να αξιολογηθούν μέσω μέτρων απόδοσης, να ζητήσουν πληροφορίες σχετικά με τις ικανότητες και δεξιότητές τους ή να χρησιμοποιήσουν το εργαλείο ADAPT 180 αξιολόγησης ικανοτήτων. Όλα αυτά είναι σημαντικά στοιχεία ώστε να κατανοήσουν που βρίσκονται σήμερα, ώστε να μπορέσουν να σχεδιάσουν που θέλουν να φτάσουν στο μέλλον.

3° βήμα – Συζήτηση Καριέρας: Ο καθορισμός των στόχων της καριέρας σας δεν είναι πάντα εύκολος. Χρειάζεται εξερεύνηση, ανατροφοδότηση και διορατικότητα για να ανακαλεί το προσωπικό που βρίσκονται τα δυνατά του σημεία και οι ευκαιρίες. Υπάρχουν μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας όταν πρόκειται για μια συλλογική συνομιλία μεταξύ υφισταμένου και του προϊσταμένου του. Ο οργανισμός παρέχει οδηγούς συζήτησης για να προετοιμάσει αμφίδρομα τη συζήτηση ανάπτυξης με τον διευθυντή ή τον υπάλληλο.

4° βήμα – Εστίαση στους στόχους: Με τη χρήση ενός προτύπου Ατομικού Σχεδίου Ανάπτυξης καθορίζεται και παρακολουθείται η πορεία βελτίωσης του αναπτυξιακού στόχου του υπαλλήλου για το έτος.

5° βήμα – Πλάνο δράσεων: Σε αυτό το βήμα παρέχονται εργαλεία ώστε να υλοποιηθούν οι στόχοι που καθορίστηκαν από το προηγούμενο βήμα. Το αναπτυξιακό σχέδιο υλοποιείται μέσω ενός συνδυασμού ευκαιριών Εμπειρίας, Έκθεσης και Εκπαίδευσης.

6° βήμα – Καταγραφή της προόδου: Αυτό το βήμα εξασφαλίζει την συζήτηση και καταγραφή της προόδου του προσωπικού μέσω τακτικών συναντήσεων με τους προϊσταμένους τους. Συνίσταται μία συνάντηση τουλάχιστον μία φορά το τρίμηνο. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί το πρότυπο φύλλο ενεργειών ανάπτυξης μετά την εκπαίδευση για να παρακολουθηθεί η πρόοδος.

4.5.4.3 Παγκόσμιο πρόγραμμα ASPIRE

Το ASPIRE είναι ένα πρόγραμμα επαγγελματικής εξέλιξης και ανάπτυξης σταδιοδρομίας. Παρέχει τις ακόλουθες δυνατότητες στους εργαζομένους:

- Βασικές υπηρεσίες: Μαθήματα που συνιστώνται ανεπιφύλακτα για όλους τους εργαζόμενους με βάση τον τρέχοντα ρόλο τους (self-leader, αναδυόμενοι ηγέτες, καθιερωμένος ηγέτης)

- Εκδήλωση ενδιαφέροντος: Μπορεί να εκδηλωθεί ενδιαφέρον για ένα μάθημα που δεν είναι επί του παρόντος στο ημερολόγιο. Με βάση την προσφορά και τη ζήτηση, θα δοθεί προτεραιότητα στην εγγραφή.
- Προγράμματα υποψηφιοτήτων: Τα προγράμματα αυτά είναι περιορισμένα σε θέσεις και παρέχουν στους εργαζόμενους μια μοναδική ευκαιρία να επιταχύνουν τις ηγετικές τους ικανότητες.
- Εκπαίδευση on demand: Αποτελείται από προγράμματα ηλεκτρονικής μάθησης με ατομική καθοδήγηση, μπορούν να ολοκληρωθούν με τον ρυθμό και το πρόγραμμα του εκπαιδευόμενου.

Οι εκπαιδεύσεις του προγράμματος χωρίζονται σε τρεις βασικές κατηγορίες, σε προγράμματα που απευθύνονται σε όλους τους υπαλλήλους, σε αρχικού έως μεσαίου επιπέδου ηγέτες/ μάνατζερς και σε μεσαίου και ανωτέρου επιπέδου ηγέτες.

4.5.4.4 Πρόγραμμα Καθοδήγησης – Mentoring

Το πρόγραμμα Mentoring επιτρέπει την συναναστροφή δύο μελών του οργανισμού, ενός μέντορα και ενός εκπαιδευόμενου, με σκοπό την εκπαίδευση του δεύτερου. Το πρόγραμμα ξεκινάει με τη σύναψη μίας **συμφωνίας καθοδήγησης**, με την οποία τα μέλη καθορίζουν τους στόχους και τους σκοπούς της σχέσης, μέτρα για την επιτυχή επίτευξη των στόχων και των σκοπών, χρονοδιαγράμματα συναντήσεων, ευκαιρίες και εμπειρίες μάθησης, κατευθυντήριες γραμμές εμπιστευτικότητας, βασικούς κανόνες και κατευθυντήριες γραμμές για τακτική ανατροφοδότηση και αξιολόγηση

Το στέλεχος σε ρόλο μέντορα, θα επενδύσει το χρόνο, την ενέργεια και την τεχνογνωσία του για να καλλιεργήσει την ανάπτυξη ενός άλλου ατόμου. Οι μέντορες μπορεί να έχουν διαφορετικά στυλ και προσεγγίσεις -είναι η φροντίδα για τους προστατευόμενούς τους που έχει μεγαλύτερη σημασία.

Ένα σημαντικό μέρος της γνωριμίας είναι ο προσδιορισμός της συμβατότητας. Αν κάποιο από τα μέλη αισθανθεί κακή χημεία και ανησυχεί ότι αυτό μπορεί να εμποδίσει τις παραγωγικές συζητήσεις καθοδήγησης, μπορεί να μεταφέρει την ανησυχία του στον προστατευόμενό του.

4.5.4.5 Βιβλιοθήκη της Edwards

Η ηλεκτρονική βιβλιοθήκη παρέχει πρόσβαση σε περιοδικά, άρθρα και έγγραφα προτύπων για όλους τους υπαλλήλους της Edwards. Οι υπηρεσίες της βιβλιοθήκης περιλαμβάνουν: άδειες πνευματικών δικαιωμάτων άρθρων (συμπεριλαμβανομένων των δικαιωμάτων διανομής), μαζικά αιτήματα αναδημοσίευσης άρθρων, εγγραφή σε συνδρομές premium και ερωτήσεις σχετικά με την πρόσβαση σε δημοσιεύσεις.

4.5.4.6 Edwards University

Το Edwards University έχει σχεδιαστεί για να παρέχει γρήγορη και εύκολη πρόσβαση στην επαγγελματική ανάπτυξη της κατάρτισης. Προσφέρει, επίσης, μια ποικιλία εκπαιδευτικού περιεχομένου και πόρων για να βοηθήσει τους νέους εργαζόμενους κατά την εισαγωγή τους και να τους βοηθήσει να αφομοιωθούν απρόσκοπτα στον οργανισμό, παρέχοντας πληροφορίες για τους ηγέτες, τα προϊόντα και τους ασθενείς. Το Πανεπιστήμιο Edwards προωθεί τη μάθηση και τη διαλειτουργική ανταλλαγή γνώσεων. Προσφέρει εκπαιδεύσεις και πόρους στους εξής τομείς:

- Μηχανική
- Οικονομικά και αποζημίωση της παγκόσμιας υγείας
- Πωλήσεις και μάρκετινγκ, παγκόσμια αλυσίδα εφοδιασμού, εκπαίδευση συστημάτων
- Ποιότητα, κανονιστικές υποθέσεις και κλινικές υποθέσεις

Καθώς, επίσης, και σε άλλους τομείς όπως η ανάπτυξη ηγεσίας, εταιρικές επιχειρηματικές πρακτικές, επιχειρηματική αριστεία, προϊόντα κ.α.

Φιλοδοξία του Edwards University είναι να λειτουργήσει ως το καλύτερο στην κατηγορία του, παγκόσμιο ινστιτούτο μάθησης, για **την ανάπτυξη ταλέντων μέσω της χρήσης σχετικού ποιοτικού περιεχομένου**. Οι στόχοι του:

- Η ανάπτυξη ταλέντων, δίνοντας στους υπαλλήλους παγκοσμίως ένα ενιαίο κέντρο πρόσβασης στην ανάπτυξη σε προγράμματα και επενδύσεις.
- Η αύξηση της ικανότητας του οργανισμού να αναπτύσσει ταλέντα μέσω συνεχών επενδύσεων στην παροχή προγραμμάτων, περιεχομένου και μαθημάτων υψηλής συνάφειας.
- Η σύνδεση της κουλτούρας της Edwards σε όλο τον κόσμο προωθώντας την ιστορία της Edwards, τις φιλοδοξίες, το Credo και παρέχοντας πληροφορίες για τους ηγέτες, τα προϊόντα και τις αγορές.

- Απλοποίηση της μαθησιακής εμπειρίας των εργαζομένων με την προσθήκη περισσότερης δομής, ελέγχου και συνοχή σε όλο το μαθησιακό περιεχόμενο, τα συστήματα και τις διαδικασίες του οργανισμού.
- Μείωση του κόστους και βελτιστοποίηση των επενδύσεων σε πόρους με την εξάλειψη των περιττής τεχνολογίας πλατφορμών και παρέχοντας ευκαιρίες για την εισαγωγή νέων τεχνολογιών μάθησης.

4.5.5 Επίδοση και επιβράβευση

4.5.5.1 Σύστημα μέτρησης της Επίδοσης

Η επιτυχημένη επίδοση καθορίζεται τόσο από τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται, όσο και από τον τρόπο που επιτυγχάνονται. Η διαφοροποίηση των υπαλλήλων στις βασικές και μεταβλητές αμοιβές καθορίζεται μέσω των δεξιοτήτων/ικανοτήτων, την εμπειρία, τις γνώσεις τους, την απόδοση και τα αποτελέσματα. Παράλληλα, η επίδοση καθορίζεται και από τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι εφαρμόζουν τις γνώσεις τους, περιλαμβάνει τις διαπροσωπικές δεξιότητες και τις δεξιότητες λήψης αποφάσεων που χρησιμοποιούνται στην διαδικασία. Οι συμπεριφορές των εργαζομένων πρέπει να συνάδουν με το Credo του οργανισμού, τα πιστεύω και τις ικανότητές του.

Με την επίτευξη καλής επίδοσης, ο υπάλληλος λαμβάνει το Συνολικό Πακέτο Αποδοχών, το οποίο παρέχει την αναγνώριση και ανταμοιβές για την ενίσχυση της συνολικής του εμπειρίας ως εργαζόμενος-ιδιοκτήτης και προσφέρει βιώσιμα ανώτερα αποτελέσματα στον οργανισμό.

4.5.5.2 Προσωπικοί Στόχοι του Ανθρώπινου Δυναμικού

Κάθε χρόνο το προσωπικό αναπτύσσει τους ετήσιους στόχους του, γνωστοί και ως PMO – Στόχοι Διαχείρισης Επίδοσης, λαμβάνοντας υπόψιν τις τέσσερις έως πέντε κορυφαίες καθορισμένες δραστηριότητες ή παραδοτέα και ότι συνδέεται με τους Βασικούς Οδηγούς Λειτουργίας της Edwards και θεωρείται προτεραιότητα για την κάλυψη μιας επιχειρησιακής, λειτουργικής ή/και περιφερειακής ανάγκης.

Εκτός από τους στόχους που αντανakλούν τις ανάγκες τις θέσεις, θέτονται και οι IDP-Στόχοι Ατομικής Ανάπτυξης. Οι IDP στόχοι χρησιμοποιούνται για τον προγραμματισμό

συγκεκριμένων ενεργειών που σχετίζονται με την επαγγελματική εξέλιξη. Τα IDPs μπορούν να χρησιμοποιηθούν ώστε ο εργαζόμενος να επισημάνει προγραμματισμένες εκπαιδευτικές εκδηλώσεις, συνέδρια και πρόσθετες δραστηριότητες για την προώθηση της σταδιοδρομίας και της επαγγελματικής του ανάπτυξης κατά το επόμενο έτος. Κατά τη δημιουργία των IDPs, περιλαμβάνεται ένας συνδυασμός εμπειρίας, έκθεσης και εκπαίδευσης/κατάρτισης.

Στο τέλος της χρονιάς γίνεται αυτό-αξιολόγηση και στα δύο μέρη μέτρησης της επίδοσης -PMO και IDP, και στη συνέχεια αξιολόγηση από τον προϊστάμενο και συζήτηση, για το κατά πόσο επιτεύχθηκαν οι στόχοι. Η επίτευξη των στόχων συνδέεται με ένα Σχέδιο Κινήτρων ή αλλιώς μπόνους. Το Σχέδιο Κινήτρων χρηματοδοτείται με βάση ένα ποσοστό των οικονομικών επιδόσεων του οργανισμού, όπως τροποποιείται από την επίτευξη των βασικών επιχειρησιακών παραγόντων. Για τους σκοπούς της αρχικής χρηματοδότησης, οι οικονομικές επιδόσεις της Edwards μετρώνται με βάση τα ακόλουθα κριτήρια, τα οποία σταθμίζονται, όπως αύξηση των εσόδων, κέρδη ανά μετοχή, ελεύθερες ταμειακές ροές.

4.5.5.3 Πρόγραμμα επιβράβευσης Περιορισμένης Μονάδας Μετοχών RSU

Δύο φορές τον χρόνο δίνεται επιβράβευση, σε έναν μικρό αριθμό εργαζομένων με υψηλή απόδοση, με τη μορφή περιορισμένων μετοχών της επιχείρησης. Η παραχώρηση μονάδων περιορισμένων μετοχών (RSU) είναι μια υπόσχεση της Edwards Lifesciences να εκδώσει μετοχές της εταιρείας στο μέλλον, εάν παραμείνει ο εργαζόμενος στην επιχείρηση μέχρι την ημερομηνία κατοχύρωσης.

4.5.5.4 Διαγωνισμός Presidents Club

Ένα μικρό ποσοστό εργαζομένων κάθε χρόνο, με πολύ καλά αποτελέσματα η περιοχή και κατηγορία πωλήσεων την οποία ανήκουν, κερδίζει τον διαγωνισμό Presidents Club. Οι νικητές του συγκεκριμένου διαγωνισμού κερδίζουν επιβραβεύσεις όπως μετοχές και ένα ομαδικό ταξίδι με τους υπόλοιπους νικητές συναδέλφους, που τους προσφέρει ξεχωριστές εμπειρίες.

4.5.6 Σχέσεις με τους εργαζομένους

4.5.6.1 Διαφορετικότητα, ένταξη και ενσωμάτωση

Ο οργανισμός δεσμεύεται να καλλιεργεί ένα περιβάλλον, όπου όλοι οι εργαζόμενοι μπορούν να αναπτυχθούν και να ευδοκιμήσουν. Ένα ποικιλόμορφο εργατικό δυναμικό έχει ως αποτέλεσμα ένα ευρύτερο φάσμα προοπτικών, συμβάλλοντας στη δέσμευση για καινοτομία. Η επιχείρηση έχει καθιερώσει μια στρατηγική για τη διαφορετικότητα, την ένταξη και την ενσωμάτωση, η οποία περιλαμβάνει τους τέσσερις τομείς εστίασης: Επιχειρείν, Άνθρωποι, Επικοινωνία και Κοινότητα, και της οποίας η πρωταρχική προτεραιότητα είναι "Ο ασθενής". Ως πρακτική, όλο το εργατικό δυναμικό λαμβάνει εκπαίδευση για την ασυνείδητη προκατάληψη.

4.5.6.2 Ακρόαση των εργαζομένων

Ο οργανισμός πιστεύει στην ενδυνάμωση των εργαζομένων και στην παροχή τρόπων που επιτρέπουν να ακουστεί η φωνή τους. Διεξάγοντας μια πολύγλωσση παγκόσμια έρευνα εργαζομένων, που ονομάζεται myVoice, λαμβάνονται τα σχόλια των εργαζομένων με εμπιστευτικό τρόπο. Ο Διευθύνων Σύμβουλος και η Εκτελεστική Ομάδα Ηγεσίας θεωρούν τους εαυτούς τους υπόλογους να ενεργούν σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, και τα αποτελέσματα αυτά εξετάζονται από τη διοίκηση με το Διοικητικό μας Συμβούλιο. Η πρωτοβουλία αυτή βοηθά στην απόκτηση γνώσης σχετικά με διάφορα θέματα, όπως η εστίαση στον ασθενή, η ποικιλομορφία, η ένταξη και το ανήκειν, η ποιότητα, η καινοτομία, η δέσμευση, καθώς και την αίσθηση υποστήριξης σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.

Επιπρόσθετα, το Speak-Up είναι ένας πόρος διαθέσιμος σε όλους τους εργαζόμενους για να αναφέρουν ανησυχίες που σχετίζονται με τη συμμόρφωση- ένα βασικό στοιχείο του προγράμματος συμμόρφωσής είναι ότι κάθε εργαζόμενος είναι υπεύθυνος για τη διατήρηση ηθικών επιχειρηματικών πρακτικών.

Επιπλέον, κατά τη διάρκεια κάθε τριμηνιαίας συνάντησης όλου του οργανισμού, ο Διευθύνων Σύμβουλος απαντά σε ερωτήσεις που του έχουν υποβληθεί από τους εργαζομένους. Οι απαντήσεις στις ερωτήσεις που δεν καλύπτονται στη συνάντηση αναρτώνται στο διαδίκτυο εσωτερικά.

4.5.7 Ευημερία των εργαζομένων

Η καλή υγεία οδηγεί σε καλύτερες επιδόσεις, για αυτόν τον λόγο ο οργανισμός προσφέρει ανταγωνιστικά πακέτα ευημερίας στους εργαζόμενους που περιλαμβάνουν, μεταξύ άλλων, ασφάλιση υγείας και ευεξίας, συνταξιοδοτικά προγράμματα, υπηρεσίες οικογενειακής υποστήριξης, καθώς και μια ποικιλία προγραμμάτων που αφορούν συγκεκριμένες τοποθεσίες. Το πακέτο ευημερίας αξιολογείται τακτικά και τροποποιείται ώστε να είναι ευθυγραμμισμένο με το ανταγωνιστικό τοπίο, τις νομοθετικές αλλαγές και τις μοναδικές ανάγκες του πληθυσμού. Παρέχονται, επίσης, ισχυρά προγράμματα ευημερίας που αφορούν την πρόληψη, τη διατροφή, την ψυχική υγεία, τη σωματική δραστηριότητα, την οικονομική ικανότητα και την κοινωνική υπηρεσία.

Τα τελευταία χρόνια, η ψυχική ευημερία έχει γίνει κεντρικό θέμα για τους οργανισμούς παγκοσμίως. Στο πλαίσιο της τακτικής αξιολόγησης και της δέσμευσης να έρχονται πρώτοι οι εργαζόμενοι δημιουργήθηκε το πρόγραμμα Mind+, το οποίο προσφέρει μια μεγάλη ποικιλία προγραμμάτων ψυχικής ευεξίας για τους υπαλλήλους του οργανισμού. Αυτή η δέσμευση επεκτείνεται στη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος όπου οι εργαζόμενοι μπορούν να μιλούν με αυτοπεποίθηση για την ψυχική ευημερία με τους διευθυντές τους και να γνωρίζουν πως να έχουν καλύτερη πρόσβαση στα εργαλεία και τους πόρους που είναι διαθέσιμοι για την υποστήριξή τους.

Η επιχείρηση υποστηρίζει πως υπάρχουν ισχυρά οφέλη όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται καλύτερα. Οι εργαζόμενοι που είναι ψυχικά υγιείς είναι πιο καινοτόμοι, ανθεκτικοί, καλύτεροι στη λήψη αποφάσεων και ικανοί να οικοδομήσουν ισχυρότερες σχέσεις. Η προώθηση του Mind+ θα βοηθήσει τους ασθενείς ανά τον κόσμο να ζουν περισσότερο, υγιέστερα και πιο παραγωγικά, ενώ οι εργαζόμενοι υποστηρίζονται ώστε να είναι ο καλύτερος εαυτός τους στο σπίτι και στη δουλειά.

Συμπεράσματα

Ο Ανθρώπινος Παράγοντας αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα περιουσιακά στοιχεία μιας επιχείρησης. Τα υπόλοιπα περιουσιακά στοιχεία ενός οργανισμού είναι αδρανή, παθητικοί πόροι που απαιτούν την ανθρώπινη παρέμβαση για την δημιουργία αξίας. Σε συνδυασμό με την παγκοσμιοποίηση των επιχειρήσεων και την εντατικοποίηση του ανταγωνισμού, οι σύγχρονες επιχειρήσεις έχουν στραφεί ολοένα και περισσότερο στην ανάπτυξη του στρατηγικού ρόλου της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρώπινων Πόρων εστιάζει στη συμβολή που μπορούν να έχουν οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού στην επίδοση του οργανισμού και στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Στην παρούσα διπλωματική εργασία, αφού παρουσιάστηκαν τα θεωρητικά μέρη που απαρτίζουν τη χρησιμότητα και τον τρόπο ανάπτυξης του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρώπινων Πόρων, παρουσιάστηκε η χρησιμότητά της και σε πρακτικό επίπεδο μέσω της μελέτης περίπτωσης της επιχείρησης Edwards Lifesciences.

Η επιχείρηση φαίνεται πως υιοθετεί την θεωρία πως ο Ανθρώπινος Παράγοντας μπορεί να προσφέρει ένα διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα, καθώς επενδύει τα μέγιστα στην εκπαίδευση, στις συνθήκες ευημερίας, στην καλή υγεία, στην ανάπτυξη προσωπική και επαγγελματική του ανθρώπινου δυναμικού της. Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρώπινων Πόρων βρίσκεται σε συνθήκη ταιριάσματος με τη στρατηγική της επιχείρησης, υπάρχει ανοιχτός διάλογος και τα ανώτερα στελέχη του οργανισμού είναι υπόλογα στο διοικητικό συμβούλιο για την επίτευξη της στρατηγικής ανθρώπινου δυναμικού και την ευημερία των εργαζομένων.

Ακόμη, είναι πολύ σημαντικό για τον οργανισμό να διατηρεί μια ηθική κουλτούρα, όπου σέβεται τη διαφορετικότητα, προάγει την καλή υγεία και ασφάλεια, προτρέπει τους εργαζόμενους να εκφράζονται, και διασφαλίζει ότι οι φωνές των εργαζομένων ακούγονται. Ακόμη προσπαθεί να προσφέρει ανταγωνιστικά πακέτα ευημερίας και δεσμεύεται για δίκαιες και ισότιμες πρακτικές αμοιβών. Η επιχείρηση πιστεύει πως όταν έχουν διασφαλιστεί οι ιδανικές προϋποθέσεις εργασίας, τότε το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να παραμείνει επικεντρωμένο στην καινοτομία και στην ανάπτυξη θεραπειών, και κατά συνέπεια να συμβάλει σε ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Βιβλιογραφία 4^{ου} Κεφαλαίου

1. [Edwards Lifesciences - the leader in heart valves & hemodynamic monitoring | Edwards Lifesciences](#)
2. [Who We Are | Edwards Lifesciences](#)
3. [Edwards Lifesciences Corp - Overview](#)

Βιβλιογραφία

- Apascaritei, Paula , και Marta M. Elvira. 2022. «Dynamizing human resources: An integrative review of SHRM and.» *Human Resource Management Review* Volume 32, Issue 4.
- Armstrong, Michael. 2006. *STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*. London and Philadelphia: KOGAN PAGE.
- Armstrong, Michael, και Stephen Taylor. 2014. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management*. London: KoganPage.
- Belhaj, Rachid, και Mohamed Tkiouat. 2017. «A new Framework of Strategic Human Resource Management (SHRM) Based on Quantitative and Qualitative Data.» *American Journal of Applied Sciences*, 287-293.
- Colbert, Barry A. 2004. «The Complex Resource-Based View: Implications for Theory and Practice in Strategic Human Resource Management.» *The Academy of Management Review*, July: Vol. 29, No. 3, pp. 341-358 .
- Goklas, Andri, Setyo Riyanto, Jenny Sihombing, E. Nurzaman, και Denok Sunarsi. 2021. «Management of Organizational Performance: the Role of Human.» *Jurnal Administrare: Jurnal Pemikiran Ilmiah dan Pendidikan Administrasi Perkantoran* 245-254. Πρόσβαση August 2022.
<http://ojs.unm.ac.id/index.php/administrare/index>.
- Hamel, Gary, και C.K. Prahalad . 1989. «Strategic Intent.» *Harvarf Business Review* 63-76.
- Jotabá, Mariana Namen , Cristina I. Fernandes, Marjaana Gunkel, και Sascha Kraus. 2022. «Innovation and human resource management: a systematic literature review.» *European Journal of Innovation Management* 1-18.
- Kaluva, Mahesh, και Pushpa Sri Degala . 2019. «A theoretical perspective of the importance of strategic human resource management in the 21st century.» *International Journal of Human Resource Management and Research (IJHRMR) ISSN (P): 2249-6874; ISSN (E): 2249-7986 Vol. 9, Issue 1, 1-10.* Πρόσβαση August 2022.
- Mahapatro, Bibhuti Bhusan. 2010. *Human Resource Managment*. New Dehli: New Age International (P) Ltd., Publishers. Πρόσβαση August 2022.
- Main, Kelly. 2023. «Strategic Human Resource Management (2023 Guide).» *Forbes*.
- Mello, Jeffrey A. 2015. *Strategic Human Resource Management*.
- Mondy, Wayne R., και J.J. Martocchio. 2016. *Human Resource Management*. Global Editrion Pearson Education Limited.

- Prakash , Chandra Bahuguna, Srivastava Rajeev , και Tiwari Saurabh . 2023. «Two-decade journey of green human resource management research: a bibliometric analysis.» *Benchmarking: An International Journal* 585-602.
- Pulakos, Elaine D. 2004. *Performance Management, A roadmap for developing implementing and evaluating performance management systems*. United States of America: SHRM Foundation.
- Rotich, Kipkemboi Jacob. 2015. «HISTORY, EVOLUTION AND DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: A CONTEMPORARY PERSPECTIVE.» *Global Journal of Human Resource Management*, May: 58-73.
- S. L Rynes, K. G. Brown, and A. E. Colbert. 2002. «Seven Common Misconceptions about Human Resource Practices: Research Findings Versus Practitioner Belief.»
- Salifu, Mohammed D. 2019. «THEORETICAL PERSPECTIVES ON THE INTEGRATION OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT.» *Global Journal of Human Resource Management*, December: Vol.7, No.5, pp.15-44.
- Storey, John, και Patrik M. Wright. 2023. *Strategic Human Resource Management*. New York: Routledge.
- Fifteenth Edition. *Strategic Management and Business Policy*.
- Stroble, K. R., J. N. Kurtessis, D. J. Cohen , και A. Alexander. 2015. *Defining HR Success: 9 critical competencies for HR professionals*. . Alexandria, VA: Society for Human Resource Management.
- Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, Alan N. Hoffman, Charles E. Bamford. 2018. *Strategic Management and Business Policy, Globalization, Innovation and Sustainability*. Fifteenth . Harlow, United Kingdom: Pearson.
- Torrington, D., L. Hall, και S. Taylor. 2008. *Human Resource Management*. Essex: Pearson Education Limited.
- Wilkinson, Michael. 2011. *The Executive Guide to Facilitating Strategy* . Atlanta, GA: Leadership Strategies Publishing.
- Wright, Patrick M., Benjamin B. Dunford, και Scott A. Snell. 2001. «Human resources and the resource based view of the firm.» *Journal of Management* Volume 27 (Issue 6): 701-721.
- Κουφίδου, Σ. Ξηροτύρη -. 2010. *ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ* . Θεσσαλονίκη: Ανικούλα.
- Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ. 2002. *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα : Μπένου Ε.

Χυτήρης, Λεωνίδα. 2001. *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Interbooks.

Ηλεκτρονικές Πηγές

[Edwards Lifesciences - the leader in heart valves & hemodynamic monitoring |](#)

[Edwards Lifesciences](#)

[Who We Are | Edwards Lifesciences](#)

[Edwards Lifesciences Corp - Overview](#)