

θунτή ανθρώπινου δυναμικού και του σχετικού τμήματος με τα καθήκοντα ανθρώπινου δυναμικού των διευθυντών των τμημάτων πωλήσεων, παραγωγής ή άλλων τμημάτων της επιχείρησης; Προτού απαντήσουμε, θα πρέπει να ορίσουμε εν συντομία τι είναι η γραμμική και τι η επιτελική εξουσία. Η **εξουσία** είναι το δικαίωμα του μάνατζερ να παίρνει αποφάσεις, να διευθύνει τους υφισταμένους του και να δίνει εντολές. Οι μάνατζερ κάνουν συνήθως μια διάκριση ανάμεσα στη γραμμική εξουσία ή εξουσία πρώτης γραμμής (line authority) και στην επιτελική εξουσία ή εξουσία επί του προσωπικού (staff authority).

Στους οργανισμούς, η **γραμμική εξουσία** δίνει κατά κανόνα στους μάνατζερ το δικαίωμα να δίνουν εντολές σε άλλους μάνατζερ ή εργαζομένους. Επομένως, η γραμμική εξουσία δημιουργεί μια σχέση προϊσταμένου (εντολέα)–υφισταμένου (εντολοδόχου). Όταν η αντιπρόεδρος πωλήσεων ζητά από τη διευθύντρια πωλήσεων “να ετοιμάσει την παρουσίαση για τις πωλήσεις έως την Τρίτη”, ασκεί τη γραμμική εξουσία της. Η **επιτελική εξουσία** δίνει στον μάνατζερ το δικαίωμα να συμβουλευτεί άλλους μάνατζερ ή εργαζομένους. Δημιουργεί επομένως μια συμβουλευτική σχέση. Όταν ο μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού εισηγείται στον διευθυντή μιας μονάδας παραγωγής να χρησιμοποιήσει ένα συγκεκριμένο τεστ επιλογής προσωπικού, ασκεί επιτελική εξουσία.

Στο οργανόγραμμα μιας επιχείρησης, οι μάνατζερ που ασκούν γραμμική εξουσία ονομάζονται **γραμμικά στελέχη**. Όσοι ασκούν (συμβουλευτική) επιτελική εξουσία ονομάζονται **επιτελικά στελέχη**. Συνηθίζεται να γίνεται μια συσχέτιση των γραμμικών στελεχών με τη διοίκηση τμημάτων (όπως τις πωλήσεις ή την παραγωγή) που είναι κρίσιμα για την επιβίωση της εταιρείας. Τα επιτελικά στελέχη διευθύνουν γενικά τμήματα συμβουλευτικής ή υποστηρικτικής φύσης, όπως οι προμήθειες και η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού συνήθως είναι επιτελικά στελέχη. Υποστηρίζουν και συμβουλεύουν τα γραμμικά στελέχη σε ζητήματα όπως η προσέλκυση, η πρόσληψη και η αμοιβή προσωπικού.

Αρμοδιότητες διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού γραμμικών στελεχών

Όστόσο, τα γραμμικά στελέχη αναλαμβάνουν πολλά καθήκοντα ανθρώπινου δυναμικού και αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η άμεση μεταχείριση των ανθρώπων αποτελούσε πάντοτε μέρος της ευθύνης κάθε γραμμικού στελέχους, από τον πρόεδρο έως τους επόπτες πρώτης γραμμής. Μια μεγάλη εταιρεία περιγράφει τις αρμοδιότητες των προϊσταμένων πρώτης γραμμής σε σχέση με την αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού με τους εξής όρους:

1. Τοποθέτηση του κατάλληλου ανθρώπου στην κατάλληλη θέση
2. Ένταξη νέων εργαζομένων στον οργανισμό (προσαρμογή)
3. Κατάρτιση προσωπικού σε νέες θέσεις εργασίας
4. Βελτίωση της ατομικής εργασιακής απόδοσης
5. Επίτευξη δημιουργικής συνεργασίας και ανάπτυξης ομαλών εργασιακών σχέσεων
6. Διευκρίνιση των πολιτικών και των διαδικασιών της επιχείρησης
7. Έλεγχος εργατικού κόστους
8. Ανάπτυξη των ικανοτήτων κάθε εργαζομένου
9. Δημιουργία και διατήρηση υψηλού ηθικού σε κάθε τμήμα
10. Προστασία της υγείας και της ασφάλειας των εργαζομένων

Θα δούμε ότι αν μη τι άλλο, τα εργαλεία κοινωνικής δικτύωσης όπως το *LinkedIn hiring* επεκτείνουν τις αρμοδιότητες ΔΑΔ των γραμμικών στελεχών και για αυτόν τον λόγο, σε μια πρόσφατη έρευνα το 49% των εργαζομένων καταλαμβάνουν προσπάθειες προκειμένου να “βελτιώσουν τις δεξιότητες των γραμμικών στελεχών όσον αφορά τη διοίκηση προσωπικού”.¹¹

εξουσία

Το δικαίωμα λήψης αποφάσεων, διεύθυνσης της εργασίας άλλων και έκδοσης εντολών.

επιτελική εξουσία

Δίνει σε έναν μάνατζερ το δικαίωμα να συμβουλευτεί άλλους μάνατζερ ή εργαζομένους.

γραμμική εξουσία

Παρέχει κατά κανόνα το δικαίωμα σε μάνατζερ να δίνουν εντολές σε άλλους μάνατζερ ή εργαζομένους.

γραμμικό στέλεχος

Ένας μάνατζερ που έχει το δικαίωμα να διευθύνει το έργο υφισταμένων και είναι υπεύθυνος για την επίτευξη των εργασιών του οργανισμού.

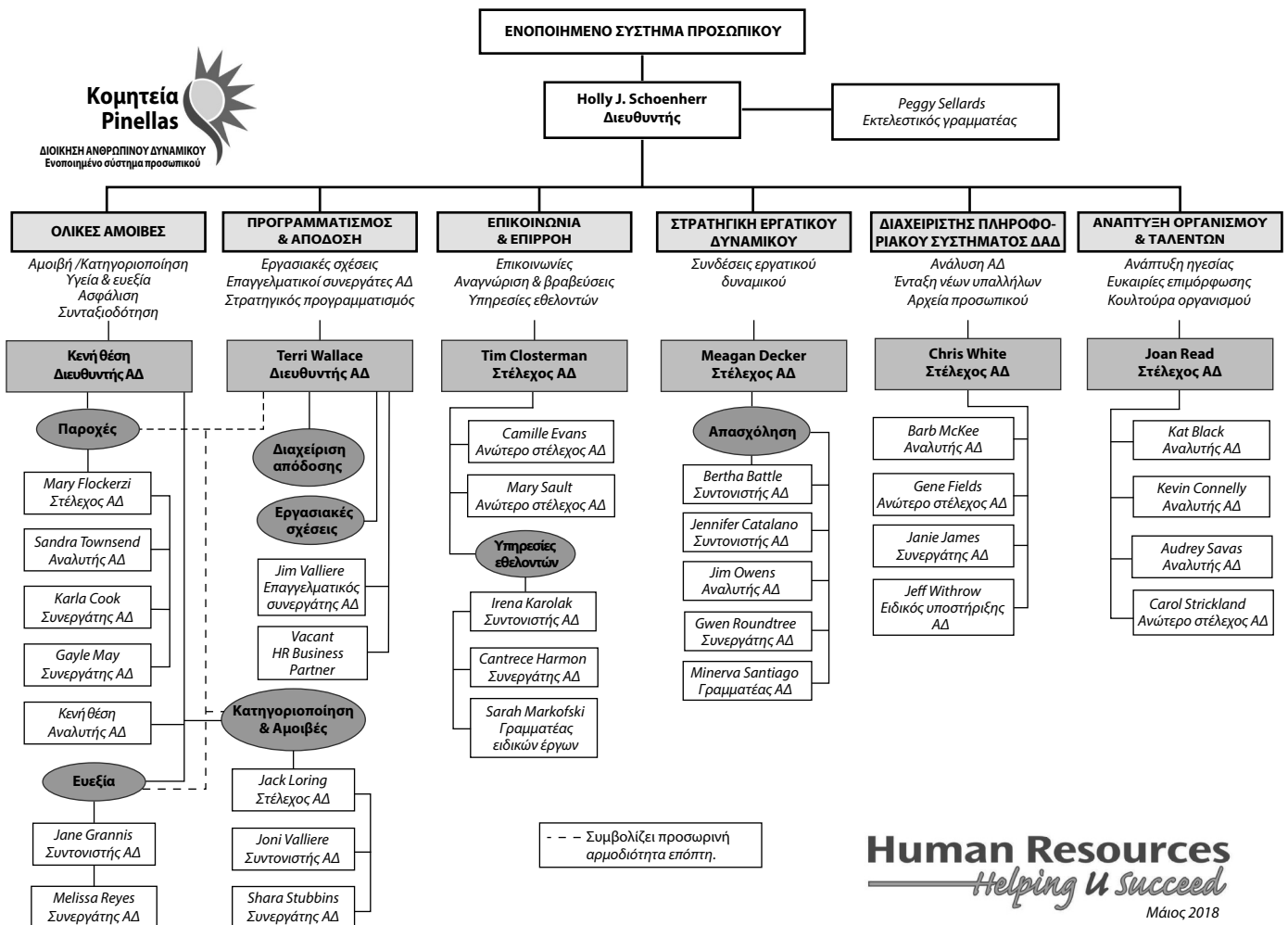
επιτελικό στέλεχος

Ένας μάνατζερ που υποστηρίζει και συμβουλεύει τα γραμμικά στελέχη.

Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού

Σε μικρούς οργανισμούς, τα γραμμικά στελέχη μπορεί να επιτελούν τα καθήκοντά τους σε σχέση με τη διοίκηση προσωπικού χωρίς υποστήριξη. Όσο όμως μεγαλώνει ένας οργανισμός, τα γραμμικά στελέχη συνήθως χρειάζονται τη βοήθεια, την εξειδικευμένη γνώση και τη συμβουλή μιας ξεχωριστής ομάδας ανθρώπινων πόρων.¹² Σε μεγαλύτερες επιχειρήσεις, αυτή η εξειδικευμένη υποστήριξη παρέχεται από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού. Το Σχήμα 1-1 παρουσιάζει τις τυπικές θέσεις εργασίας στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού σε έναν οργανισμό.¹³ Τέτοιες θέσεις είναι ο διευθυντής αμοιβών και παροχών, ο υπεύθυνος απασχόλησης και προσλήψεων, ο ειδικός κατάρτισης και ένα στέλεχος εργασιακών σχέσεων. Ενδεικτικές αρμοδιότητες είναι οι εξής:

- **Υπεύθυνοι προσλήψεων:** Χρησιμοποιούν διάφορες μεθόδους, όπως η διατήρηση επαφής με την κοινότητα και η χρήση έντυπων και διαδικτυακών μέσων για την αναζήτηση υποψηφίων με τα κατάλληλα χαρακτηριστικά.
- **Εκπρόσωποι ίσων ευκαιριών απασχόλησης (IEA) ή συντονιστές θετικής δράσης:** Διερευνούν και διευθετούν παράπονα που σχετίζονται με τις ίσες ευκαιρίες στην απασχόληση, εξετάζουν τις πρακτικές της επιχείρησης για να εντοπιστούν τυχόν παραβάσεις της νομοθεσίας, ενώ συντάσσουν και υποβάλλουν σχετικές εκθέσεις.
- **Αναλυτές εργασίας:** Συγκεντρώνουν και εξετάζουν αναλυτικές πληροφορίες σχετικά με τα καθήκοντα κάθε θέσης, προκειμένου να συνταχθούν οι αντίστοιχες περιγραφές των θέσεων εργασίας.



ΣΧΗΜΑ 1-1 Οργανόγραμμα τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού με τίτλους θέσεων εργασιών

Πηγή: "Human Resource Development Organization Chart Showing Typical HR Job Titles", www.co.pinellas.fl.us/persnl/pdf/orgchart.pdf. Παραχώρηση από Pinellas County Human Resources. Ανατυπώνεται κατόπιν άδειας.

Human Resources
Helping U Succeed
 Μάιος 2018

- **Υπεύθυνοι αμοιβών:** Αναπτύσσουν τη μισθολογική πολιτική της επιχείρησης και διαχειρίζονται το πρόγραμμα παροχών προς τους εργαζομένους.
- **Ειδικοί κατάρτισης:** Σχεδιάζουν, οργανώνουν και εποπτεύουν τις επιμορφωτικές δραστηριότητες.
- **Ειδικοί εργασιακών σχέσεων:** Συμβουλεύουν τη διοίκηση για όλες τις πτυχές των σχέσεων μεταξύ εργατικών συνδικάτων και διοίκησης.

Στην πράξη, οι διευθυντές ΑΔ και τα γραμμικά στελέχη μοιράζονται τις αρμοδιότητες για τις περισσότερες δραστηριότητες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Για παράδειγμα, τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού και τα γραμμικά στελέχη μοιράζονται κατά κανόνα τις αρμοδιότητες για την κατάρτιση δεξιοτήτων. Ως εκ τούτου, ο επόπτης θα μπορούσε να περιγράψει τι εκπαίδευση πρέπει να λάβει ένας νέος υπάλληλος, η ΔΑΔ θα μπορούσε να σχεδιάσει το πρόγραμμα κατάρτισης και στη συνέχεια ο επόπτης να αναλάβει την πρακτική εφαρμογή της εκπαίδευσης.

ΝΕΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ Σε κάθε περίπτωση, το έργο των τμημάτων ΑΔ και ο τρόπος που το επιτελούν μεταβάλλονται και εξαιτίας αυτού, πολλοί εργοδότες εφαρμόζουν νέες μεθόδους οργάνωσης της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού τους.¹⁴

Αφενός, οι εργοδότες αλλάζουν τον τρόπο οργάνωσης και παροχής υπηρεσιών ΔΑΔ. Για παράδειγμα, μια έρευνα διαπίστωσε ότι το 55% των επιχειρήσεων που συμμετείχαν 'ανασχεδίαζαν' ουσιαστικά τις διεργασίες διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού τους, όπως, για παράδειγμα, μεταφέροντας το κομμάτι της προσέλκυσης νέων στελεχών από τους εσωτερικούς υπεύθυνους προσλήψεων των επιχειρήσεων σε διαδικτυακές πλατφόρμες και κοινωνικά δίκτυα.¹⁵ Οι περισσότερες 'κινούνται ουσιαστικά προς έναν μετασχηματισμό' του τρόπου παροχής υπηρεσιών ΔΑΔ, υιοθετώντας σε μεγάλο βαθμό νέα τεχνολογικά εργαλεία (όπως διαδικτυακές πύλες κατάρτισης).¹⁶ Πολλές χρησιμοποιούν τεχνολογία για να συνάψουν περισσότερες συμφωνίες 'κοινών υπηρεσιών'.¹⁷ Αυτές οι επιχειρήσεις δημιουργούν κεντρικές μονάδες ΔΑΔ στις οποίες απασχολούνται εργαζόμενοι από όλα τα τμήματα των επιχειρήσεων και ασχολούνται με την υποστήριξη γραμμικών στελεχών για ζητήματα ανθρώπινου δυναμικού. Αυτές οι ομάδες ΔΑΔ κοινών υπηρεσιών προσφέρουν σε γενικές γραμμές τις υπηρεσίες τους μέσω ενδοδικτύων ή κεντρικών τηλεφωνικών κέντρων και αποσκοπούν στην παροχή ειδικής υποστήριξης σε διευθυντές και εργαζομένους για τις καθημερινές δραστηριότητες της ΔΑΔ (όπως πειθαρχικά προβλήματα).

Είναι επίσης πιθανό να συναντήσετε εξειδικευμένες *εταιρικές ομάδες ΔΑΔ* εντός μιας εταιρείας. Αυτές οι ομάδες υποστηρίζουν την ανώτατη διοίκηση σε ζητήματα κορυφαίου επιπέδου, όπως στην ανάπτυξη του ρόλου του προσωπικού στο μακροπρόθεσμο στρατηγικό πλάνο της εταιρείας. Οι *ενσωματωμένες ομάδες ΔΑΔ* περιλαμβάνουν υπαλλήλους γενικών καθηκόντων στο τμήμα ΔΑΔ (αναφέρονται επίσης ως "μάντζερ σχέσεων" ή "επαγγελματικοί συνεργάτες ΑΔ") στους οποίους ανατίθενται καθήκοντα σε λειτουργικά τμήματα όπως στις πωλήσεις και την παραγωγή. Παρέχουν την επιλογή εργαζομένων και άλλη υποστήριξη που χρειάζονται τα τμήματα. Τα *κέντρα τεχνογνωσίας* είναι ουσιαστικά εξειδικευμένες εταιρείες συμβούλων ΔΑΔ εντός της εταιρείας. Για παράδειγμα, θα μπορούσαν να παρέχουν εξειδικευμένες συμβουλές σε τομείς όπως η αλλαγή της οργάνωσης όλων των μονάδων της εταιρείας.¹⁸

Οι τάσεις που διαμορφώνουν τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού

Σε συνεργασία με γραμμικά στελέχη, οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού ανέκαθεν βοηθούν τους εργοδότες να προσλαμβάνουν και να απολύουν εργαζομένους, να διαχειρίζονται τις παροχές και να πραγματοποιούν αξιολογήσεις. Εμφανίζονται ωστόσο τάσεις που αλλάζουν τον τρόπο με τον οποίο οι εργοδότες διεξάγουν τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Τέτοιες τάσεις είναι οι *δημογραφικές τάσεις εργατικού δυναμικού*, *τάσεις στις εργασίες που κάνουν οι άνθρωποι*, *τεχνολογικές τάσεις* και *παγκοσμιοποίηση και οι οικονομικές τάσεις*.

ΜΑΘΗΣΙΑΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ 1-2

Περιγράψτε και παρουσιάστε συνοπτικά τις σημαντικές τάσεις που επιδρούν στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.

Δημογραφικά στοιχεία εργατικού δυναμικού και τάσεις ποικιλομορφίας

Η σύνθεση του εργατικού δυναμικού θα συνεχίσει να αποκτά περισσότερα χαρακτηριστικά ποικιλομορφίας καθώς σε αυτό θα εντάσσονται περισσότερες γυναίκες, μέλη μειονοτήτων και εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας.¹⁹ Ο Πίνακας 1-1 προσφέρει μια συνοπτική ματιά. Μεταξύ του 1992 και του 2024, το ποσοστό του εργατικού δυναμικού που το Υπουργείο Εργασίας των ΗΠΑ χαρακτηρίζει ως “λευκούς” μειώνεται από 85% σε 77,7%. Ταυτόχρονα, το ποσοστό του εργατικού δυναμικού που χαρακτηρίζει ως “Ασιάτες” θα σημειώσει άνοδο από 4% σε 6,6% και επίσης άνοδο θα έχουν οι Λατινοαμερικανοί εργαζόμενοι, από 8,9% σε 19,8%. Τα ποσοστά νεότερων εργαζομένων μειώνονται, ενώ τα ποσοστά των άνω των 55 σχεδόν διπλασιάζονται, από 11,8% του εργατικού δυναμικού το 1992 σε 24,8% το 2024. Πολλοί εργαζόμενοι θεωρούν ότι “η γήρανση του εργατικού δυναμικού” αποτελεί μεγάλο πρόβλημα. Το πρόβλημα έγκειται στο γεγονός ότι δεν υπάρχουν αρκετοί νεότεροι εργαζόμενοι να αντικαταστήσουν τον αριθμό των εργαζομένων γεννήθηκαν την περίοδο μεταξύ 1946–1964 (την εποχή του baby-boom, της σημαντικής ανάκαμψης της γεννητικότητας στις ΗΠΑ) και σταδιακά συνταξιοδοτούνται.²⁰ Πολλοί εργοδότες επαναφέρουν συνταξιούχους (ή προσπαθούν να τους πείσουν να μην αποσυρθούν).

Με τις προβλεπόμενες ελλείψεις στο εργατικό δυναμικό (όχι αρκετοί νεότεροι εργαζόμενοι για να αντικαταστήσουν τους συνταξιούχους), οι εργοδότες αναζητούν λύσεις. Πολλοί προσλαμβάνουν ξένους εργαζομένους για θέσεις στις ΗΠΑ. Το πρόγραμμα βίζας H-1B επιτρέπει σε Αμερικανούς εργοδότες να προσλαμβάνουν εξειδικευμένους αλλοδαπούς επαγγελματίες για να εργαστούν στις Ηνωμένες Πολιτείες όταν δεν μπορούν να βρουν κατάλληλους Αμερικανούς εργαζομένους. Οι Αμερικανοί εργοδότες φέρνουν στη χώρα περίπου 181.000 αλλοδαπούς εργαζομένους ανά έτος με τέτοια προγράμματα, παρόλο που αυτά τα προγράμματα αντιμετωπίζουν σημαντικές αντιδράσεις πλέον.²¹ Την εποχή που πρόεδρος των ΗΠΑ ήταν ο Ντόναλντ Τραμπ, το Υπουργείο Δικαιοσύνης και η υπηρεσία μετανάστευσης επέβαλαν πιο αυστηρούς κανόνες σε αυτά τα προγράμματα.²²

Τάσεις στις εργασίες που κάνουν οι άνθρωποι

Όσον αφορά τις εργασίες που κάνουν οι άνθρωποι, παρατηρούνται τρεις μεγάλες τάσεις. Η πρώτη δείχνει ότι η εργασία μετατοπίζεται από την κατασκευή στην παροχή υπηρεσιών. Σήμερα, περισσότερα από τα δύο τρίτα του εργατικού δυναμικού των ΗΠΑ απασχολείται στον τομέα της παραγωγής και παροχής υπηρεσιών και όχι προϊόντα. Έως το 2024, στον τομέα της παροχής υπηρεσιών αναμένεται να ανήκουν οι 129 εκατομμύρια από τις 160 εκατομμύρια (81%) έμμισθες θέσεις εργασίας συνολικά.²³ Επομένως, στα λίγα επόμενα χρόνια, όλες σχεδόν οι νέες θέσεις εργασίας που προσφέρονται στις Ηνωμένες Πολιτείες θα αφορούν τις υπηρεσίες και όχι τους τομείς παραγωγής αγαθών.

ΚΑΤ’ ΑΠΑΙΤΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ Δεύτερον, σήμερα σε εταιρείες όπως τις Uber και Upwork, οι περισσότεροι εργαζόμενοι δεν είναι υπάλληλοι, αλλά είναι ελεύθεροι επαγγελματίες και ανεξάρτητοι εργολάβοι—εργαζόμενοι της οικονομίας της πλατφόρμας που εργάζονται όταν μπορούν, κάνοντας αυτό που θέλουν να κάνουν,

ΠΙΝΑΚΑΣ 1-1 Δημογραφικές ομάδες ως ποσοστό του εργατικού δυναμικού, 1992–2024

Ηλικία, φυλή και εθνικότητα	1992	2002	2012	2024
Ηλικία: 16–24	16,9%	15,4%	13,7%	11,3%
25–54	71,4	70,2	65,3	63,9
55+	11,8	14,3	20,9	24,8
Λευκοί	85,0	82,8	79,8	77,7
Μαύροι	11,1	11,4	11,9	12,7
Ασιάτες	4,0	4,6	5,3	6,6
Λατινοαμερικανοί	8,9	12,4	15,7	19,8

Πηγή: Υπηρεσία Στατιστικών Στοιχείων Εργασίας των ΗΠΑ, δελτίο τύπου, www.bls.gov/news.release/ecopro.t01.htm, 19 Δεκεμβρίου 2013 και <https://www.bls.gov/news.release/ecopro.t01.htm>, ανακτήθηκε στις 16 Απριλίου 2017.

■ Η ΔΑΔ ΚΑΙ Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ ΠΛΑΤΦΟΡΜΑΣ ΚΑΤ' ΑΠΑΙΤΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ

Η Upwork (www.upwork.com)²⁸ συμβολίζει την κατ' απαίτηση εργασία. Εκατομμύρια ελεύθεροι επαγγελματίες, από γραφίστες έως μεταφραστές, λογιστές και δικηγόρους εγγράφονται στον ιστότοπό της, το οποίο χρησιμοποιούν εργοδότες για να βρουν, ελέγξουν, προσλάβουν και πληρώσουν το ταλέντο που χρειάζονται, σε περισσότερες από 180 χώρες.²⁹ Αυτοί οι εργαζόμενοι αποτελούν μέρος ενός τεράστιου εργατικού δυναμικού που αποτελείται από συμβασιούχους, ελεύθερους επαγγελματίες, ανεξάρτητους αναδόχους, εργαζομένους μερικής απασχόλησης, “κατ' απαίτηση” εργαζομένους ή εργαζομένους της οικονομίας της πλατφόρμας. Άλλοι ανάλογοι ιστότοποι είναι το Mechanical Turk της Amazon, το TaskRabbit της IKEA και το Handy (το οποίο επιτρέπει στους χρήστες να χρησιμοποιούν τους χιλιάδες ελεύθερους επαγγελματίες καθαριστές και συναρμολογητές επίπλων για ανάλογα καθήκοντα) και βεβαίως η Uber.³⁰ Αυτοί οι εργαζόμενοι είναι πιθανό να αποτελούν το μισό εργατικό δυναμικό τα επόμενα 10 χρόνια.³¹

Η ελεύθερη απασχόληση ωστόσο δεν περιορίζεται σε ιστότοπους όπως το Handy και η Uber. Για παράδειγμα, υπάρχουν εργοδότες που χρησιμοποιούν περισσότερους εργαζομένους προσωρινής απασχόλησης και εργολάβους. Πριν τη συνεργασία με τον όμιλο Alaska Air, η Virgin America χρησιμοποιούσε εργολάβους αντί για υπαλλήλους για εργασίες όπως η παράδοση αποσκευών, οι κρατήσεις και η συντήρηση. Μια εταιρεία μεταφορών προσφέρει συμβασιούχους εργαζομένους για την εκφόρτωση εμπορευματοκιβωτίων στις αποθήκες της Walmart. Ακόμα και η μητρική εταιρεία της Google, η Alphabet Inc., διατηρεί περίπου τον ίδιο αριθμό θέσεων εργασίας που αναθέτει σε τρίτους με τον αριθμό εργαζομένων που απασχολεί ως μόνιμο προσωπικό.³² Θα δούμε σε τέτοια χαρακτηριστικά της οικονομίας πλατφόρμας ότι οι εταιρείες που στηρίζονται σε εξωτερικούς συνεργάτες και άλλους εργαζομένους που δεν απασχολούνται με τον παραδοσιακό υπαλληλικό τρόπο πρέπει να εφαρμόζουν ειδικές πολιτικές και πρακτικές ΔΑΔ για τον χειρισμό τους.

Η οικονομία πλατφόρμας (gig economy) έχει επικριτές.³³ Κάποιοι άνθρωποι που κάνουν τέτοια επαγγέλματα δηλώνουν ότι αισθάνονται κατά κάποιον τρόπο ότι δεν τους σέβονται. Ένας επικριτής αυτού του καθεστώτος δηλώνει ότι η δουλειά είναι απρόβλεπτη και επισφαλής. Σε ένα άρθρο στους *New York Times* διαβάζουμε ότι “Η μεγαλύτερη ανησυχία για τα κατ' απαίτηση επαγγέλματα δεν αφορά τις παροχές, αλλά την έλλειψη εκπροσώπησης—ένα μέλλον στο οποίο οι υπολογιστές και όχι οι άνθρωποι καθορίζουν τι κάνεις, πότε και με ποια αμοιβή”.³⁴ Υπάρχουν ομάδες εργαζομένων στην οικονομία πλατφόρμας που αναλαμβάνουν δράση: για παράδειγμα, κάποιοι οδηγοί της Uber επιδιώκουν την ίδρυση σωματείων.

όταν τους χρειάζονται.²⁴ Ο επικεφαλής μίας τέτοιας επιχείρησης λέει ότι οι εργοδότες αντιμετωπίζουν αυτούς τους εργαζομένους ως “κινητά, ανεξάρτητα πακέτα δεξιοτήτων”.²⁵ Η Uber συνάπτει συμφωνίες με χιλιάδες νέους ανεξάρτητους οδηγούς κάθε μήνα.²⁶ Οι άνθρωποι όμως δεν απασχολούνται πλήρως με τέτοιες δουλειές. Περίπου το ένα τρίτο όλων των εργαζομένων κάνουν μια δεύτερη δουλειά, όπως δάσκαλοι που οδηγούν για την Uber.²⁷ Δείτε περισσότερα στο ακόλουθο Η ΔΑΔ και η Οικονομία Πλατφόρμας.

ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ Τέλος, περισσότερες θέσεις εργασίας γίνονται “υψηλής τεχνολογίας”. Επαγγέλματα όπως αυτό του μηχανικού έδιναν πάντοτε έμφαση στη γνώση και την εκπαίδευση. Η μεγάλη αλλαγή τώρα είναι ότι ακόμα και παραδοσιακά επαγγέλματα του κατασκευαστικού τομέα, όπως ο συναρμολογητής, χαρακτηρίζονται πλέον όλο και συχνότερα ως υψηλής τεχνολογίας. Ομοίως, οι ταμίες των τραπεζών, οι υπάλληλοι καταστημάτων, οι εισπράκτορες, οι υπεύθυνοι υποθηκών και οι εργαζόμενοι στον κλάδο της παράδοσης προϊόντων πρέπει να έχουν σήμερα ένα επίπεδο τεχνολογικών γνώσεων που δεν χρειάζονταν λίγα χρόνια πριν. Επομένως, σε μια οικονομία που βασίζεται όλο και περισσότερο στη γνώση, “... η απόκτηση και ανάπτυξη ανώτερου ανθρώπινου κεφαλαίου φαίνεται να έχει ουσιαστική σημασία για την κερδοφορία και την επιτυχία των επιχειρήσεων”.³⁵

Για τους μάντζερ, η πρόκληση που πρέπει να αντιμετωπίσουν είναι πως τέτοιοι εργαζόμενοι πρέπει να τυγχάνουν διαφορετικής διαχείρισης. Για παράδειγμα, για να επιτρέψει ένας μάντζερ σε εργαζομένους να λαμβάνουν περισσότερες αποφάσεις πρέπει προηγουμένως να τους έχει επιλέξει, εκπαιδεύσει και ανταμείψει κατάλληλα. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να γίνει προσαρμογή του τρόπου επιλογής, κατάρτισης και αλληλεπίδρασης με αυτούς τους εργαζομένους.³⁶ Σύμφωνα μάλιστα με μια πρόσφατη δήλωση, η τεχνολογία είναι άχρηστη χωρίς καταρτισμένους εργαζομένους.³⁷ Η ακόλουθη συζήτηση για τη ΔΑΔ ως κέντρο κερδοφορίας αναπτύσσει τη διαδικασία κεφαλαιοποίησης του ανθρώπινου κεφαλαίου από έναν εργοδότη.



ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ: Η ΔΑΔ ΩΣ ΚΕΝΤΡΟ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑΣ

Ώθηση στην εξυπηρέτηση πελατών

Μια τράπεζα εγκατέστησε ειδικό λογισμικό για τη διευκόλυνση του έργου των εκπροσώπων εξυπηρέτησης πελατών της στον χειρισμό των αιτημάτων των πελατών. Η τράπεζα όμως δεν άλλαξε τίποτα άλλο στη δουλειά των εκπροσώπων της. Το νέο λογισμικό πράγματι βοήθησε τους εκπροσώπους οι οποίοι μπορούσαν τώρα να διεκπεραιώνουν περισσότερες κλήσεις, αλλά κατά τ' άλλα, δεν υπήρχε άλλο όφελος στην απόδοση της τράπεζας.³⁸

Μια άλλη τράπεζα εγκατέστησε το ίδιο λογισμικό. Επειδή ωστόσο επιδίωξε να κεφαλαιοποιήσει το γεγονός ότι το νέο λογισμικό μείωνε τον χρόνο απασχόλησης των εκπροσώπων του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών, η τράπεζα έδωσε εντολή στην ομάδα ανθρώπινου δυναμικού της να αναβαθμίσει την εργασία των εκπροσώπων εξυπηρέτησης. Ως εκ τούτου, τους έμαθε να πωλούν περισσότερες τραπεζικές υπηρεσίες, τους παραχώρησε περισσότερες εξουσίες στη λήψη αποφάσεων και αύξησε τους μισθούς τους. Εν προκειμένω, το νέο σύστημα βελτίωσε εντυπωσιακά τις πωλήσεις προϊόντων και την κερδοφορία χάρη στους εκπαιδευμένους και ενισχυμένους εκπροσώπους εξυπηρέτησης πελατών. Τέτοιες πρακτικές της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που αυξάνουν την αξία βελτιώνουν την απόδοση των εργαζομένων και την κερδοφορία της εταιρείας.³⁹ ■

Τάσεις παγκοσμιοποίησης

Η παγκοσμιοποίηση είναι μια έννοια που αναφέρεται στις εταιρείες οι οποίες επεκτείνουν τις πωλήσεις, την ιδιοκτησία και/ή τις κατασκευαστικές δραστηριότητές τους σε νέες αγορές στο εξωτερικό. Έτσι, η Toyota παράγει το μοντέλο Camry στο Κεντάκι, ενώ η Apple συναρμολογεί τα iPhone στην Κίνα. Ζώνες ελεύθερων συναλλαγών—συμφωνίες που μειώνουν τους δασμούς και τους φραγμούς μεταξύ εμπορικών συνεργατών—ενθαρρύνουν περαιτέρω το διεθνές εμπόριο. Η Βορειοαμερικανική Συμφωνία Ελευθέρων Συναλλαγών (ΒΑ-ΣΕΣ) και η Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ) είναι σχετικά παραδείγματα.

Η παγκοσμιοποίηση διανύει περίοδο ακμής τα τελευταία περίπου 50 χρόνια. Για παράδειγμα, το σύνολο των αμερικανικών εισαγωγών και εξαγωγών ανήλθε από \$562 δισεκατομμύρια το 1980, σε περίπου \$5,2 τρισεκατομμύρια πρόσφατα.⁴⁰ Η εξέλιξη της οικονομικοπολιτικής νοοτροπίας έφεραν αυτήν την ακμή. Οι κυβερνήσεις κατήργησαν τους διασυνοριακούς δασμούς και φόρους, διαμόρφωσαν ζώνες ελεύθερων οικονομικών συναλλαγών και προχώρησαν στη θέσπιση επιπλέον μέτρων για να ενθαρρύνουν την ελεύθερη ροή του εμπορίου μεταξύ χωρών. Το οικονομικό σκεπτικό στο οποίο στηρίχθηκε αυτή η πρακτική ήταν πως όλες οι χώρες θα αποκόμιζαν κέρδη και πράγματι, οι οικονομίες σε όλο τον πλανήτη μεγεθύνθηκαν.

Ταυτόχρονα, η παγκοσμιοποίηση αύξησε σε πολύ μεγάλο βαθμό τον διεθνή ανταγωνισμό. Περισσότερη παγκοσμιοποίηση σήμαινε μεγαλύτερο ανταγωνισμό και μεγαλύτερος ανταγωνισμός σήμαινε μεγαλύτερη πίεση για την επίτευξη “παγκόσμιας κλάσης”—για μείωση του κόστους, για αύξηση της παραγωγικότητας των υπαλλήλων και κατά συνέπεια, για καλύτερες και πιο οικονομικές διαδικασίες. Σήμερα, η απώλεια κάποιων θέσεων εργασίας και η μεγέθυνση των εισοδηματικών ανισοτήτων ωθούν κάποιους να ανασκευάσουν την πίστη τους στην παγκοσμιοποίησης.⁴¹

Αρα, η παγκοσμιοποίηση έχει κάποιο τίμημα. Καθώς πολυεθνικές εταιρείες μάχονται να λάβουν την καλύτερη θέση, πολλές μεταφέρουν τις δραστηριότητές τους σε άλλες χώρες, όχι μόνο σε αναζήτηση φθηνότερου εργατικού δυναμικού, αλλά επίσης για να εισέλθουν σε νέες αγορές. Για παράδειγμα, η Toyota απασχολεί χιλιάδες υπαλλήλους πωλήσεων στην Αμερική, ενώ η GE έχει περισσότερους από 10,000 υπαλλήλους τη Γαλλία. Η αναζήτηση για μεγαλύτερη αποδοτικότητα ωθεί τους εργοδότες να επενδύουν στη λύση του *εξωπορισμού* (να εξάγουν θέσεις εργασίας χαμηλότερου κόστους σε χώρες του εξωτερικού, όπως όταν η Dell εγκατέστησε κάποια τηλεφωνικά κέντρα της στην Ινδία). Κάποιοι εργοδότες επιλέγουν την ίδια λύση για εξαιρετικά εξειδικευμένες θέσεις, όπως νομικούς συμβούλους.⁴² Η διαχείριση της διάστασης των “ανθρώπων” όσον αφορά την παγκοσμιοποίηση αποτελεί πολύ σημαντικό έργο για εταιρείες που επεκτείνονται στο εξωτερικό—και ως εκ τούτου, για τους διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού τους.⁴³