

1

Εισαγωγή στη Διοίκηση
Ανθρώπινου Δυναμικού

ΜΑΘΗΣΙΑΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

Όταν ολοκληρώσετε τη μελέτη αυτού του κεφαλαίου, θα είστε σε θέση να:

- 1-1 Εξηγείτε τι είναι η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και ποια είναι η σχέση της με τη διεργασία διοίκησης.
- 1-2 Περιγράφετε εν συντομία τις σημαντικές τάσεις που επηρεάζουν τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.
- 1-3 Περιγράφετε εν συντομία έξι σημαντικές συνιστώσες ή πυλώνες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στη σημερινή εποχή.
- 1-4 Παρουσιάζετε τουλάχιστον τέσσερις σημαντικές ικανότητες του διευθυντή ανθρώπινου δυναμικού.
- 1-5 Περιγράφετε το πλάνο αυτού του βιβλίου.

Για πολλούς ανθρώπους σήμερα, το Urwork (www.urwork.com/) συμβολίζει σε μεγάλο βαθμό τις νέες τάσεις στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Εκατομμύρια ελεύθεροι επαγγελματίες, από γραφίστες έως μεταφραστές, λογιστές, συγγραφείς και τεχνικούς εξυπηρέτησης πελατών εγγράφονται σε αυτόν τον ιστότοπο. Οι εργοδότες τον χρησιμοποιούν για να βρουν, ελέγξουν, προσλάβουν και πληρώσουν για τα ταλέντα που αναζητούν σε περισσότερες από 180 χώρες.¹



ΠΟΥ ΒΡΙΣΚΟΜΑΣΤΕ ΤΩΡΑ...

Βασικός στόχος του παρόντος κεφαλαίου είναι να εξηγήσει τι είναι η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (ΔΑΔ) και γιατί είναι σημαντικοί για όλες τις διοικήσεις επιχειρήσεων και οργανισμών. Θα μάθουμε ότι οι δραστηριότητες του πεδίου διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, όπως η πρόληψη, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση, η αμοιβή και η επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων, αποτελεί μέρος των καθηκόντων κάθε μάνατζερ. Και θα δούμε επίσης ότι η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι μια ανεξάρτητη λειτουργία, η οποία διευθύνεται από το δικό της τμήμα και τον δικό της μάνατζερ. Τα κύρια θέματα που καλύπτονται εδώ περιλαμβάνουν τον **ορισμό της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού**, τις **τάσεις που διαμορφώνουν τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού**, τις **συνιστώσες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού**, τον **νέο μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού** και το **πλάνο αυτού του βιβλίου**. Το παραπάνω σχήμα (με το οποίο ξεκινούν όλα τα κεφάλαια) σημειώνει το εξής: οι πολιτικές και πρακτικές της εταιρείας για το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να παράγουν τις δεξιότητες και συμπεριφορές διοίκησης προσωπικού που χρειάζεται η εταιρεία προκειμένου να εκπληρώσει τους στρατηγικούς στόχους της.

ΜΑΘΗΣΙΑΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ 1-1

Εξηγήστε τι είναι η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (ΔΑΔ) και ποια είναι η σχέση της με τη διεργασία διοίκησης.

οργανισμός

Μια ομάδα που αποτελείται από άτομα με προκαθορισμένους ρόλους τα οποία συνεργάζονται με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

μάνατζερ (διευθυντής)

Ο υπεύθυνος για την εκπλήρωση των στόχων του οργανισμού, ο οποίος επιτελεί τα καθήκοντά του διευθύνοντας τις προσπάθειες των προσώπων του οργανισμού.

διοίκηση

Η εκτέλεση πέντε βασικών λειτουργιών: προγραμματισμός, οργάνωση, στελέχωση, ηγεσία και έλεγχος.

διεργασία διοίκησης

Οι πέντε βασικές λειτουργίες του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της στελέχωσης, της ηγεσίας και του ελέγχου.

διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (ΔΑΔ)

Η διαδικασία απόκτησης, εκπαίδευσης, αξιολόγησης και ανταμοιβής υπαλλήλων, καθώς και επιμέλειας ζητημάτων που αφορούν τις εργασιακές σχέσεις, την υγεία, την ασφάλεια τους και τη δικαιοσύνη.

Τι είναι η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού;

Για να καταλάβει ο αναγνώστης τι είναι η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, θα ήταν χρήσιμο να ξεκινήσουμε περιγράφοντας τι κάνουν οι μάνατζερ. Η Urwork είναι ένας οργανισμός. Ένας **οργανισμός** αποτελείται από ανθρώπους (εν προκειμένω, ανθρώπους όπως οι σχεδιαστές web και οι μάνατζερ που εργάζονται στην Urwork) με τυπικά καθορισμένους ρόλους, οι οποίοι συνεργάζονται για να εκπληρώσουν τους στόχους του οργανισμού. **Μάνατζερ** είναι κάποιος που είναι υπεύθυνος για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού, ο οποίος επιτελεί τα καθήκοντά του διευθύνοντας τις προσπάθειες των ανθρώπων του οργανισμού.

Οι περισσότεροι συγγραφείς συμφωνούν ότι η το έργο ενός μάνατζερ, δηλαδή η **διοίκηση**, περιλαμβάνει την εκτέλεση πέντε βασικών λειτουργιών: προγραμματισμός, οργάνωση, στελέχωση, ηγεσία και έλεγχος. Συνολικά, αυτές οι λειτουργίες αναπαριστούν τη **διεργασία διοίκησης**. Κάποιες από τις δραστηριότητες που περιλαμβάνει κάθε λειτουργία είναι οι εξής:

- **Προγραμματισμός.** Ορισμός στόχων και προτύπων, ανάπτυξη κανόνων και διαδικασιών, ανάπτυξη σχεδίων και προβλέψεων
- **Οργάνωση.** Ανάθεση συγκεκριμένης εργασίας σε κάθε υφιστάμενο, δημιουργία τμημάτων, ανάθεση εξουσίας σε υφισταμένους, καθορισμός καναλιών εξουσίας και επικοινωνίας, συντονισμός των εργασιών υφισταμένων
- **Στελέχωση.** Προσδιορισμός του είδους ανθρώπων που πρέπει να προσληφθούν, προσέλκυση υποψήφιων εργαζομένων, επιλογή εργαζομένων, προσδιορισμός προτύπων απόδοσης, αμοιβή εργαζομένων, αποτίμηση απόδοσης, παροχή συμβουλών στους εργαζομένους, εκπαίδευση και επαγγελματική κατάρτιση εργαζομένων
- **Ηγεσία.** Καθοδήγηση άλλων ώστε να εκπληρώσουν τους στόχους τους, διατήρηση ακμαίου ηθικού, παρακίνηση υφισταμένων
- **Έλεγχος.** Καθορισμός προτύπων όπως στόχους πωλήσεων, πρότυπα εξασφάλισης ποιότητας ή επίπεδα παραγωγής, σύγκριση της πραγματικής απόδοσης με τα καθορισμένα πρότυπα, λήψη διορθωτικών μέτρων αν χρειαστεί

Σ' αυτό το βιβλίο, θα εστιάσουμε σε μία από αυτές τις λειτουργίες—τη λειτουργία στελέχωσης και διαχείρισης προσωπικού ή, αλλιώς, τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Η **διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (ΔΑΔ)** είναι η διαδικασία απόκτησης, εκπαίδευσης, αξιολόγησης και ανταμοιβής εργαζομένων και επιμέλειας των εργασιακών σχέσεων, της υγείας και της ασφάλειάς τους, καθώς επίσης και ζητη-

μάτων δικαιοσύνης. Τα θέματα που θα θίξουμε θα παρέχουν τις έννοιες και τις τεχνικές που χρειάζεται κάθε μάνατζερ προκειμένου να ανταποκριθεί στις πτυχές της διοίκησης που αφορούν τους "ανθρώπους", δηλαδή το προσωπικό. Μεταξύ αυτών, θα μελετήσουμε τα εξής:

- Διεξαγωγή αναλύσεων θέσεων εργασίας (προσδιορισμός της φύσης που χαρακτηρίζει κάθε θέση εργασίας).
- Προγραμματισμός αναγκών εργασίας και προσέλκυση υποψήφιων εργαζομένων.
- Επιλογή υποψήφιων εργαζομένων.
- Προσδιορισμός στόχων και εκπαίδευση νέων εργαζομένων.
- Διαχείριση μισθών (αμοιβή εργαζομένων).
- Παροχή κινήτρων και παροχών.
- Αξιολόγηση της απόδοσης.
- Επικοινωνία (συνεντεύξεις, υπηρεσίες συμβούλου, εξάσκηση).
- Κατάρτιση εργαζομένων και επαγγελματική ανάπτυξη μάνατζερ.
- Ανάπτυξη σχέσεων και ενεργούς συμμετοχής εργαζομένων.

Επίσης, θα εξετάσουμε τι πρέπει να γνωρίζει κάθε μάνατζερ:

- Ίσες ευκαιρίες και θετική δράση.
- Υγεία και ασφάλεια εργαζομένων.
- Χειρισμός παραπόνων και εργασιακών σχέσεων.

Γιατί η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι σημαντική για όλους τους μάνατζερ;

Οι έννοιες και τεχνικές σ' αυτό το βιβλίο είναι σημαντικές για όλους τους μάνατζερ, για ποικίλους λόγους.

ΑΠΟΦΥΓΗ ΛΑΘΩΝ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ Πρώτον, η κατοχή αυτής της γνώσης θα σας βοηθήσει να αποφεύγετε τα λάθη του προσωπικού που δεν θέλετε να γίνονται υπό τη διοίκησή σας. Για παράδειγμα, δεν θα θέλατε να συμβαίνουν τα ακόλουθα:

- Οι εργαζόμενοι να μην αποδίδουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους.
- Να προσλάβετε ακατάλληλους ανθρώπους για ακατάλληλες θέσεις.

Η προσεκτική μελέτη αυτού του βιβλίου θα σας βοηθήσει να αποφύγετε τέτοια λάθη.

- Να υπάρχουν πολλές αποχωρήσεις.
- Να διωχθεί δικαστικά η εταιρεία σας εξαιτίας μεροληπτικών πράξεων.
- Να τραυματιστεί ένας εργαζόμενος εξαιτίας της μη εφαρμογής ασφαλών πρακτικών.
- Να υπονομεύεται η αποδοτικότητα του τμήματός σας εξαιτίας ελλιπούς εκπαίδευσης.
- Να εφαρμόζονται αθέμιτες πρακτικές στην εργασία.

ΑΥΞΗΣΗ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗΣ Μπορεί να σας βοηθήσει να εξασφαλίσετε ότι θα πάρετε τα αποτελέσματα που θέλετε—μέσω των ανθρώπων.² Μην ξεχνάτε ότι εσείς μπορείτε να κάνετε τα πάντα σωστά ως μάνατζερ—να παρουσιάσετε θαυμάσια πλάνα, να σχεδιάσετε σαφή οργανογράμματα, να δημιουργήσετε σύγχρονες γραμμές παραγωγής και να εφαρμόσετε προηγμένους λογιστικούς ελέγχους—αλλά να γνωρίσετε την αποτυχία ούτως ή άλλως αν προσλάβετε τους λάθος ανθρώπους ή αν δεν παρέχετε κίνητρα στους υφισταμένους σας. Από την άλλη πλευρά, πολλοί μάνατζερ—από γενικούς διευθυντές έως προέδρους και επόπτες—έχουν πετύχει ακόμα και χωρίς επαρκή πλάνα, δομές ή ελέγχους. Ήταν επιτυχημένοι επειδή είχαν την ικανότητα να προσλάβουν τους κατάλληλους ανθρώπους για τις κατάλληλες δουλειές και στη συνέχεια να τους παρακινήσουν, εκτιμήσουν και εξελίξουν. Μην ξεχνάτε καθώς μελετάτε αυτό το βιβλίο ότι το ζητούμενο της διοίκησης είναι να υπάρχουν αποτελέσματα και ότι, εσείς ως μάνατζερ, να πάρετε αυτά τα αποτελέσματα μέσα από ανθρώπους. Αυτό το γεγονός δεν έχει αλλάξει από τότε που εμφανίστηκε στον πλανήτη η έννοια της διοίκησης. Και όπως το συνόψισε πολύ σωστά ένας πρόεδρος εταιρείας:

Για πολλά χρόνια θεωρείται ότι η έλλειψη κεφαλαίου αποτελεί τον κύριο ανασχετικό παράγοντα για την πορεία μιας αναπτυσσόμενης επιχείρησης. Προσωπικά δεν πιστεύω ότι αυτό ισχύει πλέον. Πιστεύω ότι ο κυριότερος ανασχετικός παράγοντας είναι το εργατικό δυναμικό και η αδυναμία της εταιρείας να προσελκύσει, να προσλάβει και να διατηρήσει εργαζομένους υψηλού επιπέδου. Δεν γνωρίζω κανένα σπουδαίο έργο που βασιζόταν σε καλές ιδέες, στο σθένος και στον ενθουσιασμό των εργαζομένων που ωστόσο ναυάγησε εξαιτίας έλλειψης χρηματοδότησης. Γνωρίζω όμως πολλές επιχειρήσεις των οποίων η ανάπτυξη δέχθηκε πλήγμα ή καθυστέρησε επειδή δεν μπορούσαν να διατηρήσουν ένα αποδοτικό και ενθουσιώδες εργατικό δυναμικό και θεωρώ ότι αυτό θα έχει ακόμα μεγαλύτερη σημασία στο μέλλον.³

Απέναντι στον παγκόσμιο ανταγωνισμό και τις οικονομικές πιέσεις, αυτή η δήλωση δεν ήταν ποτέ περισσότερο σχετική απ' ό,τι είναι σήμερα. Μέθοδοι διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σαν αυτές που παρουσιάζονται σ' αυτό το βιβλίο μπορούν να βοηθήσουν οποιονδήποτε προϊστάμενο/επόπτη (ή διευθυντή ΑΔ) να βελτιώσει τα επίπεδα δέσμευσης, τα κέρδη και την απόδοση της ομάδας και της εταιρείας του. Δείτε δύο παραδείγματα που θα δούμε σ' αυτό το βιβλίο:

Σε μια μονάδα συσκευασίας της εταιρείας *Ball Corp.*, οι μάνατζερ εκπαιδύσαν τους επόπτες να θέτουν και να κοινοποιούν καθημερινούς στόχους απόδοσης. Η διοίκηση παρακολουθούσε καθημερινά την επίτευξη των στόχων καταγράφοντας τα αποτελέσματα των ομάδων. Στους εργαζομένους παρεχόταν ειδική εκπαίδευση για να βελτιώσουν τις δεξιότητές τους. Μέσα σε ένα έτος, η παραγωγή αυξήθηκε κατά 84 εκατομμύρια δοχεία, τα παράπονα των πελατών μειώθηκαν κατά 50% και η απόδοση επένδυσης της μονάδας αυξήθηκε κατά \$3.090.000.

Ένα τηλεφωνικό κέντρο είχε κατά μέσο όρο 18,6 παραιτήσεις ανά έτος (με ποσοστό περίπου 60%). Οι ερευνητές αποτίμησαν το κόστος της παραίτησης ενός χειριστή τηλεφωνικού κέντρου περίπου στις \$21.500. υπολόγισαν το συνολικό ετήσιο κόστος της αντικατάστασης εκπροσώπων στο τηλεφωνικό κέντρο στις \$400.853. Η μείωση αυτού του κόστους περίπου στο μισό θα είχε ως αποτέλεσμα την εξοικονόμηση περίπου \$200.000 για την εταιρεία ανά έτος.

ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ ΑΠΙΘΑΝΟ ΝΑ ΕΡΓΑΣΤΕΙΤΕ ΓΙΑ ΚΑΠΟΙΟ ΔΙΑΣΤΗΜΑ ΩΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΑΔ Υπάρχει ακόμα ένας λόγος για να διαβάσετε αυτό το βιβλίο: *είναι πιθανό να εργαστείτε για κάποιο διάστημα ως διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού*. Για παράδειγμα, περίπου το ένα τρίτο μεγάλων αμερικανικών επιχειρήσεων που συμμετείχαν σε μια έρευνα διορίζει διευθυντές άλλων τμημάτων ως διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού. Για παράδειγμα, η Pearson Corporation (η εταιρεία που εκδίδει αυτό το βιβλίο στις ΗΠΑ) προήγαγε τον επικεφαλής ενός από τα εκδοτικά τμήματά της στη θέση του γενικού διευθυντή ανθρώπινων πόρων στην έδρα της εταιρείας. Γιατί; Κάποιοι θεωρούν ότι αυτοί οι άνθρωποι γνωρίζουν καλύτερα από οποιονδήποτε πώς να ενοποιήσουν τις δραστηριότητες ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας (όπως τις πολιτικές πληρωμών) με τις στρατηγικές ανάγκες της εταιρείας (όπως συνδέοντας τα κίνητρα των στελεχών με τους εταιρικούς στόχους).⁴ Επίσης, η στελέχωση του τμήματος με εργαζομένους που δεν απασχολούνταν προηγουμένως στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού θα μπορούσε να αποδειχθεί επιτυχής για τον διευθυντή. Για παράδειγμα, ένας Διευθύνων Σύμβουλος εργάστηκε για τρία χρόνια ως επικεφαλής του τμήματος ΑΔ πριν γίνει Διευθύνων Σύμβουλος. Είπε ότι η εμπειρία που αποκόμισε ήταν ανεκτίμητη και κατάλαβε πώς μπορεί να αναπτύσσει ηγέτες και να προσεγγίζει την ανθρώπινη πλευρά του μετασχηματισμού μιας εταιρείας.⁵

Ωστόσο, τα περισσότερα κορυφαία στελέχη ανθρώπινου δυναμικού έχουν προηγούμενη εμπειρία στο τμήμα ΔΑΔ. Περίπου το 80% των στελεχών που συμμετείχαν σε μία έρευνα αποκάλυψαν ότι ανελίχθηκαν εντός αυτού του τμήματος. Η Ένωση για τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Society for Human Resource Management, SHRM) προσφέρει πληροφορίες για θέματα όπως εναλλακτικές σταδιοδρομίες στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.⁶ Περισσότερα στο www.shrm.org.⁷

ΔΑΔ ΓΙΑ ΜΙΚΡΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ Ιδού ακόμα ένας λόγος για να μελετήσετε αυτό το βιβλίο: *μπορεί να χρειαστεί να ασκήσετε διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στη δική σας επιχείρηση*. Περισσότεροι από τους μισούς εργαζομένους στις Ηνωμένες Πολιτείες εργάζονται σε μικρές επιχειρήσεις.⁸ Στην κατηγορία των μικρών επιχειρήσεων εντάσσονται οι περισσότερες από τις περίπου 600.000 νέες επιχειρήσεις που ιδρύονται κάθε έτος. Από στατιστικής άποψης, οι περισσότεροι απόφοιτοι πανεπιστημίων τα επόμενα έτη θα εργάζονται σε μικρές επιχειρήσεις ή θα δημιουργούν νέες δικές τους μικρές επιχειρήσεις.⁹ Γενικά οι μικρές επιχειρήσεις δεν απασχολούν μεγάλους αριθμούς εργαζομένων ώστε να κρίνεται απαραίτητος ένας διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού πλήρους απασχόλησης (πόσο μάλλον ένα ολόκληρο τμήμα ΑΔ).¹⁰ Ο ιδιοκτήτης και οι λοιποί διευθυντές (ενδεχομένως και ένας βοηθός) χειρίζονται εργασίες όπως η πρόσληψη υπαλλήλων. Επομένως, η μελέτη των τεχνικών που παρουσιάζει αυτό το βιβλίο θα σας βοηθήσουν να διαχειρίζεστε το ανθρώπινο δυναμικό μιας μικρής εταιρείας πιο αποτελεσματικά. Θα ασχοληθούμε περισσότερο με το διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού για μικρές επιχειρήσεις σε επόμενα κεφάλαια.

Γραμμική και επιτελική διάσταση της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού

Από μία άποψη όλοι οι μάνατζερ είναι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού, επειδή όλοι εμπλέκονται σε δραστηριότητες όπως η προσέλκυση υποψήφιων εργαζομένων, η διεξαγωγή συνεντεύξεων, η επιλογή και η κατάρτιση του προσωπικού. Οι περισσότερες επιχειρήσεις όμως διαθέτουν ένα ανεξάρτητο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού (ή ανθρώπινων πόρων) με τον δικό του διευθυντή. Ποια είναι όμως η σχέση μεταξύ των καθηκόντων του διευ-

θυντή 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.

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.

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:

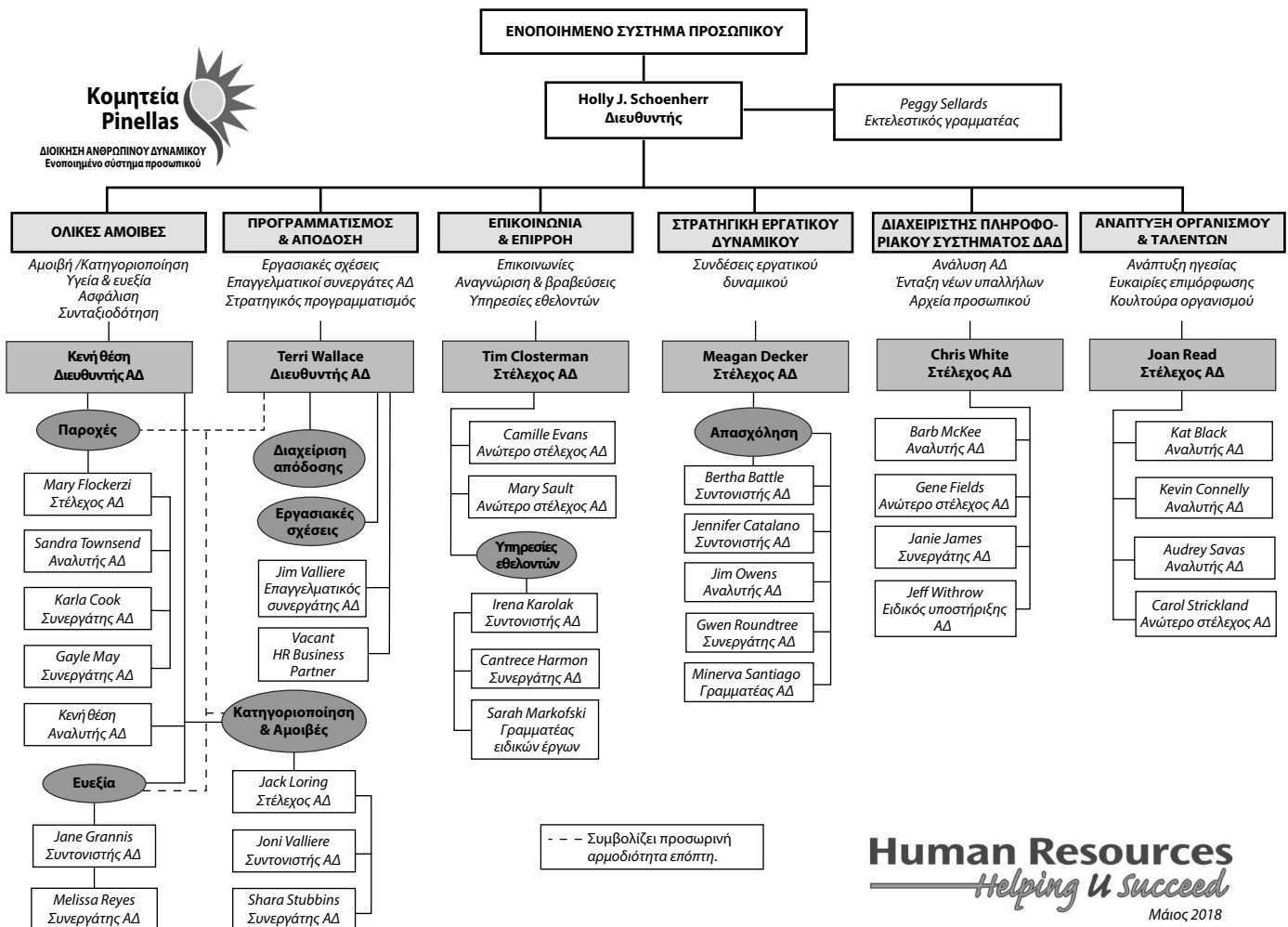
1. Τοποθέτηση του κατάλληλου ανθρώπου στην κατάλληλη θέση
2. Ένταξη νέων εργαζομένων στον οργανισμό (προσαρμογή)
3. Κατάρτιση προσωπικού σε νέες θέσεις εργασίας
4. Βελτίωση της ατομικής εργασιακής απόδοσης
5. Επίτευξη δημιουργικής συνεργασίας και ανάπτυξης ομαλών εργασιακών σχέσεων
6. Διευκρίνιση των 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

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 ανθρώπων 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.

- **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 Urwork, 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 (BAΣΕΣ) 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 εξαγουν 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