

1

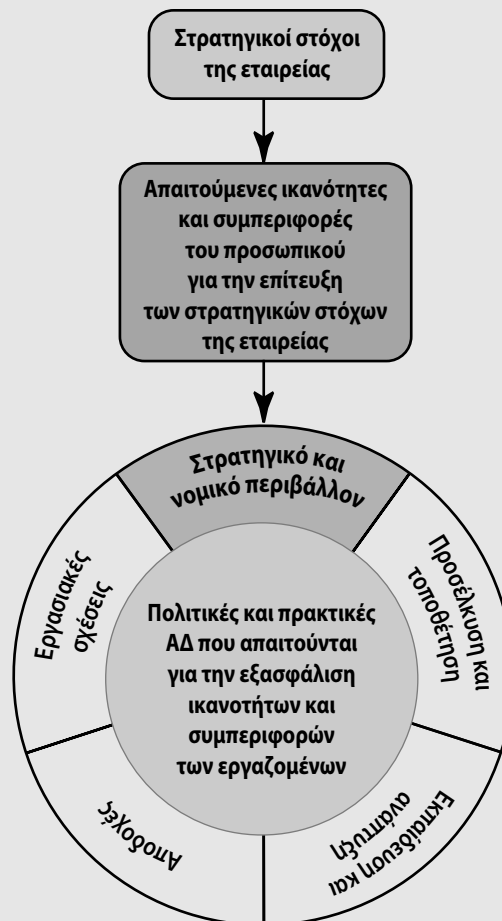
Εισαγωγή στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού

ΜΑΘΗΣΙΑΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

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

- 1-1 **Εξηγείτε** τι είναι η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (ΔΑΔ) και ποια είναι η σχέση της με τη διοίκηση διεργασιών.
- 1-2 **Περιγράφετε συνοπτικά** τις σημαντικές τάσεις που επηρεάζουν τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.
- 1-3 **Περιγράφετε συνοπτικά** 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 του βιβλίου.

Για πολλούς ανθρώπους σήμερα, το Urwork (www.urwork.com/) συμβολίζει σε μεγάλο βαθμό τις νέες τάσεις στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (ή διαχείριση ανθρώπινων πόρων). 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 σημαντική για όλες τις διοικήσεις επιχειρήσεων και οργανισμών. Θα μάθουμε ότι οι δραστηριότητες του πεδίου διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, όπως η πρόσληψη, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση, οι αποδοχές και η επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων, αποτελούν μέρος των καθηκόντων κάθε μάνατζερ. 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 αναλύουν **Τι είναι η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού**, τις **Τάσεις που διαμορφώνουν τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού**, τις **Συνιστώσες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού**, τον **Νέο διευθυντή ανθρώπινου δυναμικού** και **Το πλάνο του βιβλίου**. Το παραπάνω σχήμα (με το οποίο ξεκινούν όλα τα κεφάλαια) σημειώνει το εξής: οι πολιτικές και οι πρακτικές της εταιρείας για το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να παράγουν τις ικανότητες και τις συμπεριφορές του προσωπικού που χρειάζεται η εταιρεία για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της.

ΜΑΘΗΣΙΑΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ 1-1

Εξηγούμε τι είναι η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (ΔΑΔ) και ποια είναι η σχέση της με τη διοίκηση διεργασιών.

οργανισμός

Μια ομάδα που αποτελείται από ανθρώπους με τυπικά καθορισμένους ρόλους, οι οποίοι συνεργάζονται με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

μάνατζερ (διευθυντής)

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

διοίκηση

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

διοίκηση διεργασιών

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 εργαζομένων, καθώς και επιμέλειας ζητημάτων που αφορούν τις εργασιακές σχέσεις, την υγεία και την ασφάλειά 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 με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. **Μάνατζερ (διευθυντής)** 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 το έργο ενός μάνατζερ, δηλαδή η **διοίκηση**, περιλαμβάνει την εκτέλεση πέντε βασικών λειτουργιών: προγραμματισμός, οργάνωση, στελέχωση, ηγεσία και έλεγχος. Συνολικά, αυτές οι λειτουργίες αντιπροσωπεύουν τη **διοίκηση διεργασιών**. 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 των ατόμων που πρέπει να προσληφθούν, προσέλκυση υποψήφιων εργαζομένων, επιλογή εργαζομένων, προσδιορισμός προτύπων απόδοσης, αμοιβή εργαζομένων, αξιολόγηση της απόδοσης, παροχή συμβουλών στους εργαζομένους, εκπαίδευση και ανάπτυξη εργαζομένων
- **Ηγεσία.** Καθοδήγηση άλλων ώστε να εκπληρώσουν τους στόχους τους, διατήρηση ακμαίου ηθικού, παρακίνηση υφισταμένων
- **Έλεγχος.** Καθορισμός προτύπων όπως στόχοι πωλήσεων, πρότυπα διασφάλισης 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 διοίκησης προσωπικού ή αλλιώς τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Η **διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (ΔΑΔ)** είναι η διαδικασία απόκτησης, εκπαίδευσης, αξιολόγησης και ανταμοιβής εργαζομένων, καθώς και επιμέλειας ζητημάτων που αφορούν τις εργασιακές σχέσεις, την υγεία και την ασφάλειά τους και τη δικαιοσύνη. Τα θέματα που θα θίξουμε θα παράσχουν τις έννοιες

και τις τεχνικές που χρειάζεται κάθε μάνατζερ προκειμένου να ανταποκριθεί στις πτυχές της διοίκησης που σχετίζονται με 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.
- Υποδοχή/ένταξη και εκπαίδευση νέων εργαζομένων.
- Διαχείριση μισθών (αποδοχές εργαζομένων).
- Παροχή κινήτρων και παροχών.
- Αξιολόγηση της απόδοσης.
- Επικοινωνία (συνεντεύξεις, υπηρεσίες συμβούλου, θέματα πειθαρχίας).
- Εκπαίδευση εργαζομένων και επαγγελματική ανάπτυξη μάνατζερ.
- Οικοδόμηση εργασιακών σχέσεων και δέσμευση.

Επίσης, θα εξετάσουμε τι πρέπει να γνωρίζει κάθε μάνατζερ σε ζητήματα που αφορούν:

- Τις ίσες ευκαιρίες και τη θετική δράση.
- Την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων.
- Τον χειρισμό παραπόνων και εργασιακών σχέσεων.

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

Οι έννοιες και οι 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 σε ακατάλληλες θέσεις.
- 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 εργασιακές πρακτικές.

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

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 προϊσταμένους– 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, αξιολογήσουν και εξελίξουν. Μην ξεχνάτε καθώς μελετάτε αυτό το βιβλίο ότι το ζητούμενο της διοίκησης είναι να υπάρχουν αποτελέσματα και 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 λόγω έλλειψης χρηματοδότησης. Γνωρίζω όμως πολλές επιχειρήσεις των οποίων η ανάπτυξη δέχθηκε πλήγμα ή καθυστέρηση 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 στις οικονομικές πιέσεις, αυτή η δήλωση δεν ήταν ποτέ περισσότερο σχετική απ' ό,τι είναι σήμερα. Μέθοδοι διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού όπως αυτές που παρουσιάζονται σ' αυτό το βιβλίο μπορούν να βοηθήσουν οποιονδήποτε άμεσο προϊστάμενο/προϊστάμενο (ή διευθυντή ανθρώπινου δυναμικού) να βελτιώσει τα επίπεδα δέσμευσης, τα κέρδη και την απόδοση της ομάδας και της εταιρείας του. Ιδού δύο παραδείγματα που θα δούμε σ' αυτό το βιβλίο:

Σε μια μονάδα συσκευασίας της εταιρείας Ball Corp., οι μάνατζερ εκπαίδευσαν τους προϊσταμένους να θέτουν και να κοινοποιούν καθημερινούς στόχους απόδοσης. Η διοίκηση παρακολουθούσε καθημερινά την επίτευξη των στόχων καταγράφοντας τα αποτελέσματα των ομάδων. Στους εργαζομένους παρέχόταν ειδική εκπαίδευση με σκοπό 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 γύρω στα \$21.500. Υπολόγισαν το συνολικό ετήσιο κόστος της αντικατάστασης εκπροσώπων στο τηλεφωνικό κέντρο στα \$400.853. Η μείωση αυτού του κόστους περίπου στο μισό θα είχε ως αποτέλεσμα την εξοικονόμηση σχεδόν \$200.000 για την εταιρεία ανά έτος.

ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ ΑΠΙΘΑΝΟ ΝΑ ΕΡΓΑΣΤΕΙΤΕ ΓΙΑ ΚΑΠΟΙΟ ΔΙΑΣΤΗΜΑ ΩΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Υπάρχει ένας ακόμα 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. Έτσι, 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 ανθρώπινου δυναμικού στην έδρα της εταιρείας. Γιατί; Κάποιοι θεωρούν ότι τα άτομα αυτά γνωρίζουν καλύτερα από οποιονδήποτε πώς να ενοποιήσουν τις δραστηριότητες ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας (όπως την πολιτική πληρωμών) με τις στρατηγικές ανάγκες της (όπως συνδέοντας τα κίνητρα των στελεχών με τους εταιρικούς στόχους).⁴ Επίσης, η στελέχωση του τμήματος με εργαζομένους που δεν απασχολούνταν προηγουμένως στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού θα μπορούσε να αποδειχθεί επιτυχής για τον διευθυντή. Για παράδειγμα, ένας διευθύνων σύμβουλος εργάστηκε τρία χρόνια ως επικεφαλής του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού πριν γίνει διευθύνων σύμβουλος. Δήλωσε 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 ανώτατα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού έχουν προηγούμενη εμπειρία στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού. Περίπου 80% των στελεχών που συμμετείχαν σε μια έρευνα αποκάλυψαν ότι ανελήχθηκαν εντός αυτού του τμήματος. Η Εταιρεία Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (SHRM, Society for Human Resource Management) προσφέρει πληροφορίες για θέματα όπως εναλλακτικές σταδιοδρομίες στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.⁶ Περισσότερα στο www.shrm.org.⁷

ΔΑΔ ΓΙΑ ΜΙΚΡΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ Ίδου ένας ακόμα λόγος για να μελετήσετε αυτό το βιβλίο: *μπορεί να χρειαστεί να ασκήσετε διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στη δική σας επιχείρηση*. Πάνω 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 πιο πολλοί απόφοιτοι πανεπιστημίου 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 ανθρώπινου δυναμικού).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 βοηθήσει να διοικείτε/διαχειρίζεστε το ανθρώπινο δυναμικό μιας μικρής εταιρείας πιο αποτελεσματικά. Θα ασχοληθούμε περισσότερο με τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού για μικρές επιχειρήσεις σε επόμενα κεφάλαια.

Γραμμική και επιτελική διάσταση της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού

Από μια 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 εκπαίδευση του προσωπικού. Οι περισσότερες επιχειρήσεις ωστόσο διαθέτουν ανεξάρτητο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού (ή ανθρώπινων πόρων) με δικό του διευθυντή. Ποια είναι όμως η σχέση των καθηκόντων του διευθυ-

ντή 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 με δυο λόγια 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** παρέχει 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 συμβουλεύει άλλους μάνατζερ ή εργαζομένους. Δημιουργεί επομένως μια συμβουλευτική σχέση. Όταν ο διευθυντής 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 επιτελική (συμβουλευτική) 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 του μάνατζερ να παίρνει αποφάσεις, να διευθύνει τους υφισταμένους του και να δίνει εντολές.

γραμμική εξουσία

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

επιτελική εξουσία

Δίνει σε έναν μάνατζερ το δικαίωμα να συμβουλεύει 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 προϊσταμένους πρώτης γραμμής. Μια μεγάλη εταιρεία περιγράφει τις αρμοδιότητες των προϊσταμένων πρώτης γραμμής σε σχέση με την αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού με τους εξής όρους:

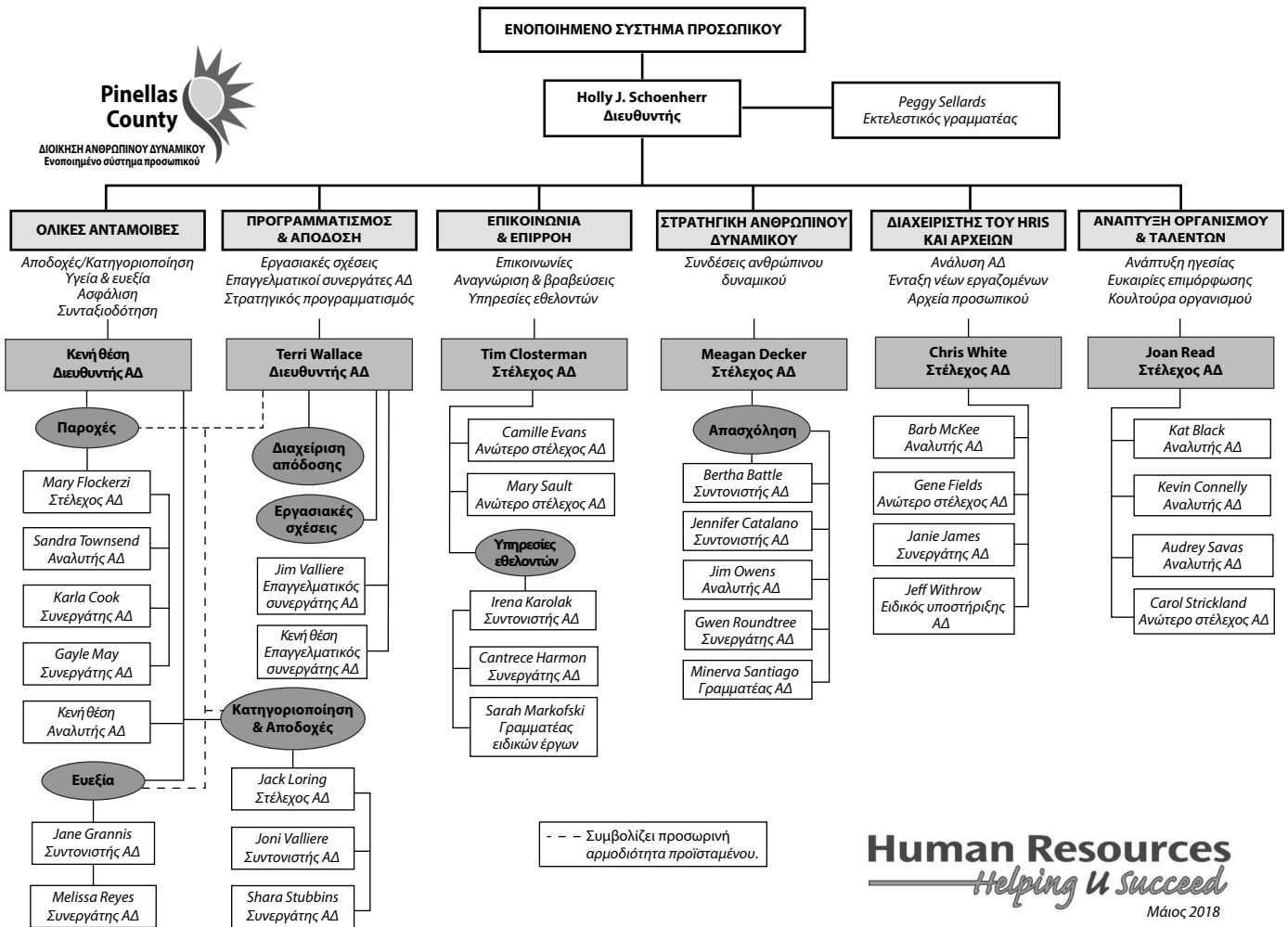
1. Τοποθέτηση του κατάλληλου ανθρώπου στην κατάλληλη θέση
2. Ένταξη νέων εργαζομένων στον οργανισμό (υποδοχή/ενημέρωση)
3. Εκπαίδευση προσωπικού σε νέες θέσεις εργασίας
4. Βελτίωση της ατομικής εργασιακής απόδοσης
5. Επίτευξη δημιουργικής συνεργασίας και ανάπτυξης ομαλών εργασιακών σχέσεων
6. Διευκρίνιση 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 γι' αυτόν τον λόγο σε μια πρόσφατη έρευνα το 49% των εργαζομένων καταβάλλει προσπάθεια προκειμένου να «βελτιώσει 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 ανθρώπινου δυναμικού.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 εκπαίδευσης 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 στην απασχόληση 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 εργασίας

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 με άδεια.

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

Στην πράξη, οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού 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 εκπαίδευση δεξιοτήτων. Ως εκ τούτου, ο προϊστάμενος θα μπορούσε να περιγράψει τι εκπαίδευση πρέπει να λάβει ένας νέος υπάλληλος, το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού θα μπορούσε να σχεδιάσει το πρόγραμμα εκπαίδευσης και στη συνέχεια ο προϊστάμενος να αναλάβει την πρακτική εφαρμογή της εκπαίδευσης.

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

Καταρχάς, οι εργοδότες αλλάζουν τον τρόπο οργάνωσης και παροχής υπηρεσιών ΔΑΔ. Για παράδειγμα, μια έρευνα διαπίστωσε ότι σε ποσοστό 55% οι επιχειρήσεις που συμμετείχαν «ανασχεδιάζαν» ουσιαστικά τη διοίκηση διεργασιών 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 εκπαίδευσης).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 διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (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 ανθρώπινου δυναμικού (αναφέρονται επίσης ως «μάντζερ σχέσεων» ή «επαγγελματικοί συνεργάτες ανθρώπινου δυναμικού») στους οποίους ανατίθενται καθήκοντα σε λειτουργικά τμήματα, όπως στις πωλήσεις και στην παραγωγή. Παρέχουν την επιλογή εργαζομένων και άλλη υποστήριξη που χρειάζονται τα τμήματα. Τα *κέντρα τεχνογνωσίας* είναι ουσιαστικά εξειδικευμένες εταιρείες συμβούλων σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού 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 βοηθούσαν 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*, οι *τάσεις στις εργασίες που κάνουν οι άνθρωποι*, οι *τάσεις παγκοσμιοποίησης*, οι *οικονομικές τάσεις* και οι *τεχνολογικές τάσεις*.

ΜΑΘΗΣΙΑΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ 1-2

Περιγράψουμε συνοπτικά τις σημαντικές τάσεις που επηρεάζουν τη 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%, όπως επίσης άνοδο θα έχουν οι ισπανόφωνοι 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 που γεννήθηκαν την περίοδο μεταξύ 1946-1964 (την εποχή του baby boom, της σημαντικής ανάκαμψης της γεννητικότητας στις ΗΠΑ) και που 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 εργαζόμενους 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 Donald Trump, 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, περισσότερο από τα δύο τρίτα του εργατικού δυναμικού των ΗΠΑ απασχολείται στον τομέα της παραγωγής και της παροχής υπηρεσιών και όχι προϊόντων. 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 αμέσως επόμενα χρόνια, όλες σχεδόν οι νέες θέσεις εργασίας που προσφέρονται στις Ηνωμένες Πολιτείες θα αφορούν τις υπηρεσίες και όχι τους τομείς παραγωγής αγαθών.

ΚΑΤΑ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ Δεύτερον, σήμερα σε εταιρείες όπως οι Uber και Upwork, οι περισσότεροι εργαζόμενοι δεν είναι υπάλληλοι, αλλά είναι ελεύθεροι επαγγελματίες και εξωτερικοί συνεργάτες – 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
Ισπανόφωνοι	8,9	12,4	15,7	19,8

Πηγή: Αμερικανική Υπηρεσία Στατιστικών Στοιχείων για την Εργασία, δελτίο Τύπου, www.bls.gov/news.release/ecopro.t01.htm, December 19, 2013, και <https://www.bls.gov/news.release/ecopro.t01.htm>, ανακτήθηκε στις 16 Απριλίου 2017.

όταν τους χρειάζονται.²⁴ Ο επικεφαλής μιας 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 σε τέτοιες δουλειές. Περίπου το ένα τρίτο όλων των εργαζομένων κάνει δεύτερη δουλειά, όπως δάσκαλοι που οδηγούν για την Uber.²⁷ Δείτε περισσότερα στην ενότητα «ΔΑΔ και η οικονομία της πλατφόρμας».

ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ Τέλος, περισσότερες θέσεις εργασίας γίνονται «υψηλής τεχνολογίας». Επαγγέλματα όπως αυτό του μηχανικού έδιναν πάντοτε έμφαση στη γνώση και στην 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 η ανάπτυξη ανώτερου ανθρώπινου κεφαλαίου φαίνεται να έχουν ουσιαστική σημασία για την κερδοφορία και την επιτυχία των επιχειρήσεων».²⁸

Για τους μάντζερ, η πρόκληση που καλούνται 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 χρειάζεται να γίνει προσαρμογή του τρόπου επιλογής, εκπαίδευσης και αλληλεπίδρασης με αυτούς τους εργαζομένους.²⁹ Σύμφωνα μάλιστα με μια πρόσφατη δήλωση, η τεχνολογία είναι άχρηστη χωρίς καταρτισμένους εργαζομένους.³⁰ Η συζήτηση στη σελίδα 46 για «Το ΑΔ ως κέντρο κερδοφορίας» αναπτύσσει τη διαδικασία κεφαλαιοποίησης του ανθρώπινου κεφαλαίου από έναν εργοδότη.

■ ΔΑΔ ΚΑΙ Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ ΤΗΣ ΠΛΑΤΦΟΡΜΑΣ ΚΑΤΑ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ

Η Upwork (www.upwork.com)³¹ συμβολίζει την κατά παραγγελία εργασία. Εκατομμύρια ελεύθεροι επαγγελματίες, από γραφίστες έως μεταφραστές, λογιστές και δικηγόρους, εγγράφονται στον ιστότοπό της, τον οποίο χρησιμοποιούν εργοδότες για να βρουν, ελέγξουν, προσλάβουν και πληρώσουν το ταλέντο που χρειάζονται, σε περισσότερες από 180 χώρες.³² Αυτοί οι εργαζόμενοι αποτελούν μέρος ενός τεράστιου εργατικού δυναμικού που απαρτίζεται από συμβασιούχους, ελεύθερους επαγγελματίες, εξωτερικούς συνεργάτες, εργαζομένους μερικής απασχόλησης, «κατά παραγγελία» εργαζομένους ή, απλά, 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.³³ Αυτοί οι εργαζόμενοι είναι πιθανό να αποτελούν το μισό εργατικό δυναμικό τα επόμενα δέκα χρόνια.³⁴

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 εξωτερικούς συνεργάτες. Πριν από τη συνεργασία με τον όμιλο Alaska Air, η Virgin America χρησιμοποιούσε εξωτερικούς συνεργάτες 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 των εργαζομένων που απασχολεί ως μόνιμο προσωπικό.³⁵ Θα δούμε σε τέτοια χαρακτηριστικά της οικονομίας της πλατφόρμας ότι οι εταιρείες που στηρίζονται σε εξωτερικούς συνεργάτες και σε άλλους εργαζομένους που δεν απασχολούνται με τον παραδοσιακό υπαλληλικό τρόπο πρέπει να εφαρμόζουν ειδικές πολιτικές και πρακτικές ΑΔ για τον χειρισμό τους.

Η οικονομία της πλατφόρμας (gig economy) έχει επικριτές.³⁶ Ορισμένοι που κάνουν τέτοια επαγγέλματα δηλώνουν πως αισθάνονται ότι κατά κάποιον τρόπο δεν τους σέβονται. Ένας επικριτής αυτού του καθεστώτος δηλώνει ότι η δουλειά είναι απρόβλεπτη και επισφαλής. Σε ένα άρθρο στους *New York Times* διαβάζουμε: «Η μεγαλύτερη ανησυχία για τα κατά παραγγελία 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».³⁷ Υπάρχουν ομάδες εργαζομένων στην οικονομία της πλατφόρμας που αναλαμβάνουν δράση: για παράδειγμα, κάποιοι οδηγοί της Uber επιδίδουν την ίδρυση σωματείων.



Ώθηση στην εξυπηρέτηση πελατών

Μια τράπεζα εγκατέστησε ειδικό λογισμικό για τη διευκόλυνση του έργου των εκπροσώπων εξυπηρέτησης πελατών στον χειρισμό των αιτημάτων των πελατών της. 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 Ελεύθερων Συναλλαγών (NAFTA, North American Free Trade Agreement) και η Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ) είναι σχετικά παραδείγματα.

Η παγκοσμιοποίηση διανύει περίοδο ακμής τα τελευταία περίπου πενήντα χρόνια. Για παράδειγμα, το σύνολο των αμερικανικών εισαγωγών και εξαγωγών ανήλθε από \$562 δισεκατομμύρια το 1980 σε σχεδόν \$5,2 τρισεκατομμύρια πρόσφατα.⁴⁰ Η εξέλιξη της οικονομικοπολιτικής νοοτροπίας έφερε 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 εργαζομένων και, κατά συνέπεια, για καλύτερες και πιο οικονομικές διαδικασίες. Σήμερα, η απώλεια κάποιων θέσεων εργασίας και η μεγέθυνση των εισοδηματικών ανισοτήτων ωθούν ορισμένους να αναθεωρήσουν την πίστη τους στην παγκοσμιοποίηση.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 στη Γαλλία. Η αναζήτηση για μεγαλύτερη αποδοτικότητα ωθεί τους εργοδότες να επενδύουν στη λύση της *εξωχώριας (ή υπεράκτιας) ανάθεσης* (να εξάγουν θέσεις εργασίας χαμηλότερου κόστους σε χώρες του εξωτερικού, όπως όταν η Dell εγκατέστησε κάποια τηλεφωνικά κέντρα της στην Ινδία). Μερικοί 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