

Σύγχρονη στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού

Μετά τη μελέτη αυτού του κεφαλαίου, ο αναγνώστης θα είναι σε θέση:

- Να απαντήσει στο ερώτημα «Τι είναι η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού?».
- Να αναλύσει τις τάσεις που επηρεάζουν τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.
- Να περιγράψει τις σημαντικές δεξιότητες που χρειάζονται οι σύγχρονοι μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού.
- Να εξηγήσει με σχετικά παραδείγματα τη στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.
- Να παρουσιάσει τρία εργαλεία στρατηγικής διοίκησης που χρησιμοποιούν οι μάνατζερ.

ΣΥΝΟΨΗ

Όποιος από εσάς έχει επισκεφτεί κάποιο εστιατόριο με απαράδεκτο σέρβις ή παραψημένο φαγητό, έχει ήδη μια εικόνα για το τι σημαίνει διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (ΔΑΔ). Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού συμπεριλαμβάνει διαδικασίες όπως η επιλογή, κατάρτιση και αξιολόγηση των εργαζομένων. Βασικός σκοπός αυτού του κεφαλαίου είναι να εξηγήσει την έννοια της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και τους λόγους για τους οποίους είναι σημαντική για όλους τους μάνατζερ. Όπως θα δούμε στη συνέχεια, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού –δηλαδή δραστηριότητες όπως η προσέλκυση, πρόσληψη, κατάρτιση, αξιολόγηση και ανταμοιβή των εργαζομένων– αφενός είναι μία διακριτή λειτουργία στη διοίκηση μιας επιχείρησης, αφετέρου αποτελεί κομμάτι της δουλειάς κάθε μάνατζερ. Τα κυρίως θέματα που θα εξετάσουμε εδώ είναι τα εξής: Τι είναι η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού· σημαντικές τάσεις στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού· ο σύγχρονος μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού· στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού· και δομή του βιβλίου.

ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ;

Η **διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού** ασχολείται με τις πρακτικές και πολιτικές που είναι απαραίτητες στη δουλειά του μάνατζερ και αφορούν θέματα προσωπικού. Συγκεκριμένα αφορούν την πρόσληψη, κατάρτιση, αξιολόγηση και ανταμοιβή των εργαζομένων της επιχείρησης, όπως και την παροχή ασφαλούς, ηθικού και δίκαιου περιβάλλοντος εργασίας. Οι εν λόγω πρακτικές και πολιτικές περιλαμβάνουν ενδεικτικά:

- Τη διεξαγωγή αναλύσεων εργασίας (καθορισμός της φύσης της εργασίας κάθε εργαζομένου)
- Το σχεδιασμό των αναγκών σε εργατικό δυναμικό και την προσέλκυση υποψήφιων εργαζομένων
- Την επιλογή υποψήφιων εργαζομένων
- Την παροχή κατευθύνσεων και την κατάρτιση των εργαζομένων
- Την αξιολόγηση απόδοσης των εργαζομένων
- Τη διαχείριση μισθών και ημερομισθίων (των αμοιβών των εργαζομένων)
- Την παροχή κινήτρων και παροχών
- Την επικοινωνία και τη διαχείριση των εργασιακών σχέσεων (διεξαγωγή συνεντεύξεων, συμβουλευτική, εμφύσηση πειθαρχίας).

Περιλαμβάνουν επίσης όσα πρέπει να γνωρίζει ένας μάνατζερ σχετικά με:

- Τις ίσες ευκαιρίες, τη δεοντολογία και τη θετική δράση
- Την υγεία, την ασφάλεια και την ηθική αντιμετώπιση των εργαζομένων
- Τη διαχείριση παραπόνων και τις εργασιακές σχέσεις

Γιατί η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι σημαντική για όλους τους μάνατζερ και γιατί να διαβάσω αυτό το βιβλίο;

Γιατί είναι όλες αυτές οι έννοιες και τεχνικές σημαντικές για όλους τους μάνατζερ;

ΑΠΟΦΥΓΗ ΛΑΘΩΝ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ Ίσως ο καλύτερος τρόπος για να απαντήσουμε σε αυτό το ερώτημα είναι να ξεκινήσουμε αναφέροντας

λάθη που αφορούν τη διοίκηση προσωπικού και τα οποία κανείς δεν θα ήθελε να κάνει κατά την άσκηση των διοικητικών καθηκόντων του. Συγκεκριμένα, κανείς μάνατζερ δεν θα ήθελε:

- Οι εργαζόμενοί του να μην αποδίδουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους
- Να προσλάβει ακατάλληλο άνθρωπο σε ακατάλληλη θέση
- Να βρεθεί αντιμέτωπος με τη μεγάλη κινητικότητα προσωπικού
- Να ανακαλύψει ότι οι εργαζόμενοι δεν δίνουν τον καλύτερο εαυτό τους
- Να δει την επιχείρησή του στα δικαστήρια με την κατηγορία ότι εφαρμόσε πρακτικές διακρίσεων
- Να δει την επιχείρησή του να παραβιάζει τη νομοθεσία για την ασφάλεια στην απασχόληση
- Να επιτρέψει στην ελλιπή κατάρτιση να υπονομεύσει την αποδοτικότητα του τμήματος του οποίου προϊστάται
- Να εφαρμόζει αθέμιτες εργασιακές πρακτικές

Η μελέτη του παρόντος βιβλίου μπορεί να σας βοηθήσει να αποφύγετε τέτοιου είδους λάθη. Ακόμα πιο σημαντικό είναι ότι μπορεί να σας βοηθήσει να εξασφαλίσετε θετικά εταιρικά αποτελέσματα μέσω του ανθρώπινου δυναμικού. Να θυμάστε ότι μπορεί να είστε ένας κατά τ' άλλα άψογος μάνατζερ – να συντάσσετε έξοχα σχέδια, να καταρτίζετε σαφή οργανογράμματα, να οργανώνετε σύγχρονες γραμμές παραγωγής και να χρησιμοποιείτε τα καλύτερα λογιστικά συστήματα–, όμως τελικά να αποτυγχάνετε, διότι π.χ. έχετε προσλάβει τους λάθος ανθρώπους.

ΑΥΞΗΣΗ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗΣ Από την άλλη, πολλοί μάνατζερ, από πρόεδροι μέχρι προϊστάμενοι τμημάτων, θεωρούνται επιτυχημένοι, παρότι δεν διακρίνονται για την αρτιότητα του προγραμματισμού, της οργάνωσης και των άλλων μεθόδων τους. Πέτυχαν επειδή είχαν την ικανότητα να προσλαμβάνουν τους κατάλληλους ανθρώπους και στη συνέχεια να τους δίνουν κίνητρα, να τους αξιολογούν και να τους εξελίσσουν. Καθώς διαβάζετε αυτό το βιβλίο, να θυμάστε ότι η επίτευξη θετικών αποτελεσμάτων είναι η πεμπουσία της διοίκησης, και ότι ως μάνατζερ καλείστε να πετύχετε αυτά τα αποτελέσματα αξιοποιώντας το ανθρώπινο δυναμικό σας. Αυτή είναι μια αλήθεια που ισχύει από καταβολής μάνατζμεντ. Όπως το έθεσε συνοπτικά ο πρόεδρος μιας εταιρείας:

Η κρατούσα άποψη για πολλά χρόνια ήταν ότι η έλλειψη κεφαλαίου αποτελεί τον κύριο ανασχετικό παράγοντα για μια αναπτυσσόμενη επιχείρηση. Θεωρώ ότι το αξίωμα αυτό δεν ισχύει πλέον. Πιστεύω ότι ο σημαντικότερος ανασχετικός παράγοντας αφορά το έμφυχο δυναμικό και την αδυναμία της επιχείρησης να προσελκύσει και να διατηρήσει υψηλού επιπέδου εργαζομένους. Δεν γνωρίζω κανένα σπουδαίο σχέδιο που βασιζόταν σε καλές ιδέες και στο δυναμισμό και τον ενθουσιασμό των υποστηρικτών του αλλά ναυάγησε εξαιτίας έλλειψης χρηματοδότησης. Απεναντίας, γνωρίζω πολλές επιχειρήσεις των οποίων η ανάπτυξη δέχτηκε πλήγμα ή υπονομεύτηκε επειδή δεν μπορούσαν να διατηρήσουν ένα αποδοτικό και ενθουσιώδες εργατικό δυναμικό. Νομίζω μάλιστα ότι ο παράγοντας αυτός θα έχει ακόμα μεγαλύτερη σημασία στο μέλλον.¹

ΠΙΘΑΝΟΤΗΤΑ ΑΣΚΗΣΗΣ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΜΕΛΛΟΝ Υπάρχει και ένας τρίτος λόγος για να μελετήσετε αυτό το βιβλίο. Μπορεί κάποια στιγμή στη σταδιοδρομία σας να κληθείτε να ασκήσετε διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Π.χ. η Pearson Corporation (ο εκδότης του βιβλίου) προήγαγε πρόσφατα τον διευθυντή ενός τμήματος των εκδοτικών δραστηριοτήτων της σε γενικό διευθυντή ανθρώπινου δυναμικού στα κεντρικά της γραφεία. Σύμφωνα με μια έρευνα, περίπου η μία στις τέσσερις μεγάλες επιχειρήσεις στις ΗΠΑ τοποθετούν μάνατζερ χωρίς προηγούμενη σχετική εμπειρία ως επικεφαλής των τμημάτων ΑΔ. Ένας από τους λόγους που επικαλούνται είναι ότι τα συγκεκριμένα στελέχη πιθανόν διαθέτουν σε μεγαλύτερο βαθμό το κατάλληλο υπόβαθρο που θα τους επιτρέψει να εναρμονίσουν την πολιτική ανθρώπινου δυναμικού με τις άλλες εταιρικές δραστηριότητες.² Σύμφωνα όμως με άλλη έρευνα, περίπου οι οκτώ στους δέκα γενικοί διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού αναρριχήθηκαν στη θέση αυτή ανεβαίνοντας σταδιακά την εσωτερική ιεραρχία των τμημάτων ΑΔ στην εταιρεία στην οποία εργάζονταν.³ Η Εταιρεία Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (SHRM) εκδίδει ένα ενημερωτικό έντυπο, όπου παρουσιάζονται οι διάφορες πιθανές σταδιοδρομίες στο χώρο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΓΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΕΣ Υπάρχει όμως και ένας ακόμα λόγος για να μελετήσετε αυτό το βιβλίο. Είναι πιθανό να ασκήσετε διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στη δική σας επιχείρηση. Περισσότεροι από τους μισούς εργαζομένους στις ΗΠΑ απασχολούνται σε μικρές επιχειρήσεις. Επομένως, κατά τα αμέσως επόμενα χρόνια, οι περισσότεροι απόφοιτοι είτε θα αναζητήσουν δουλειά σε μικρές επιχειρήσεις είτε θα δημιουργήσουν οι ίδιοι τις δικές τους. Οι περισσότερες από αυτές θα είναι πολύ μι-

κρές για να έχουν τους δικούς τους μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού. Ειδικά λοιπόν εάν διοικείτε τη δική σας μικρή επιχείρηση, θα πρέπει να γνωρίζετε καλά τα θέματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.⁴

Γραμμική και επιτελική διάσταση της ΔΑΔ

Από μία άποψη όλοι οι μάνατζερ είναι μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού, δεδομένου ότι όλοι εμπλέκονται σε δραστηριότητες όπως η προσέλκυση υποψηφίων, η διεξαγωγή συνεντεύξεων, η επιλογή και η κατάρτιση προσωπικού. Εντούτοις, οι περισσότερες επιχειρήσεις διαθέτουν ανεξάρτητα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού (ή ανθρώπινων πόρων), των οποίων προΐστανται διακριτοί μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού. Ποια είναι όμως η σχέση ανάμεσα στα καθήκοντα του διευθυντή και του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού με τα καθήκοντα ανθρώπινου δυναμικού των μάνατζερ που εργάζονται στις πωλήσεις, στην παραγωγή ή σε άλλα τμήματα της επιχείρησης; Προτού απαντήσουμε, θα πρέπει να δώσουμε έναν σύντομο ορισμό και να διακρίνουμε τις έννοιες της γραμμικής και της επιτελικής εξουσίας.

Εξουσία (authority) είναι το δικαίωμα του μάνατζερ να παίρνει αποφάσεις, να διευθύνει τους υφισταμένους του και να δίνει εντολές. Οι μάνατζερ διακρίνουν ανάμεσα στη γραμμική εξουσία ή εξουσία πρώτης γραμμής (line authority) και την επιτελική εξουσία ή εξουσία επί προσωπικού (staff authority).

Σε μια επιχείρηση ή άλλον οργανισμό, όταν ένας μάνατζερ έχει **γραμμική εξουσία**, αυτό σημαίνει κατά κανόνα ότι έχει το δικαίωμα να δίνει εντολές σε άλλα στελέχη ή εργαζομένους. Η γραμμική εξουσία δημιουργεί σχέση προϊσταμένου (εντολέα)-υφισταμένου (εντολοδόχου). Η αντιπρόεδρος πωλήσεων που ζητά από τη διευθύντρια πωλήσεων «να έχει ετοιμάσει την παρουσίασή της μέχρι την Τρίτη», ασκεί γραμμική εξουσία. Η **επιτελική εξουσία** δίνει στον μάνατζερ το δικαίωμα να παρέχει συμβουλές σε άλλα στελέχη ή εργαζομένους και δημιουργεί συμβουλευτική σχέση. Ο μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού που εισηγείται στον διευθυντή της μονάδας παραγωγής να χρησιμοποιήσει συγκεκριμένο τεστ επιλογής προσωπικού, ασκεί επιτελική εξουσία.

Στο οργανόγραμμα μιας επιχείρησης τα στελέχη με γραμμική εξουσία ονομάζονται **γραμμικά στελέχη**. Όσοι έχουν επιτελική (συμβουλευτική) εξουσία είναι τα **επιτελικά στελέχη**. Συνήθως, ως γραμμικά στελέχη θεωρούνται οι μάνατζερ που ασκούν διοίκηση σε τμήματα (όπως οι πωλήσεις και η παραγωγή) στα οποία βασίζεται η ίδια η ύπαρξη της επιχείρησης. Τα επιτελικά στελέ-

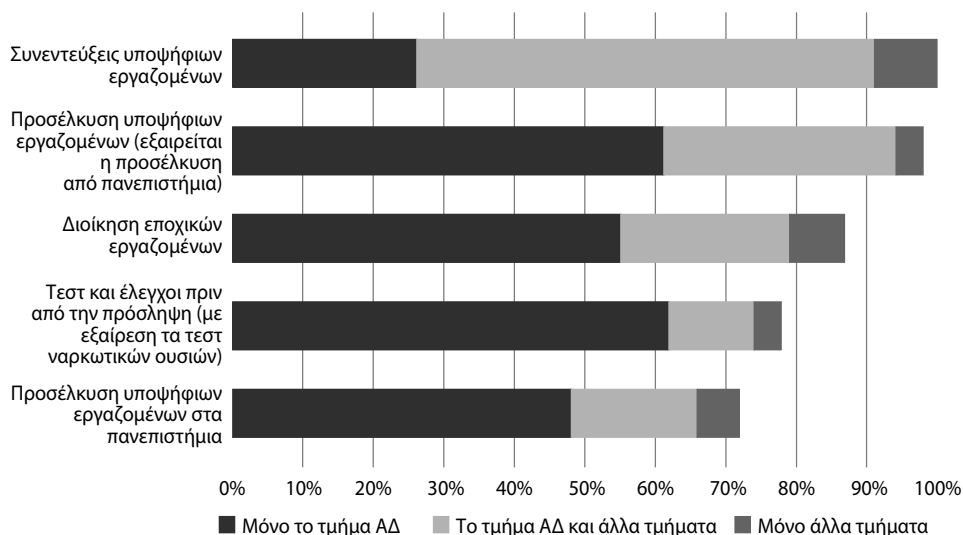
χη κατά κανόνα διευθύνουν τμήματα με συμβουλευτικό ή υποστηρικτικό ρόλο, όπως οι προμήθειες και η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Οι μάντζερ ανθρώπινου δυναμικού είναι συνήθως επιτελικά στελέχη. Υποστηρίζουν και συμβουλεύουν τα στελέχη πρώτης γραμμής σε ζητήματα όπως η προσέλκυση στελεχών, οι προσλήψεις και η ανταμοιβή των εργαζομένων.

ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΕ ΓΡΑΜΜΙΚΑ ΚΑΙ ΕΠΙΤΕΛΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ Οι μάντζερ ανθρώπινου δυναμικού και τα στελέχη πρώτης γραμμής έχουν κοινή ευθύνη για τις περισσότερες λειτουργίες του ανθρώπινου δυναμικού. Π.χ., σύμφωνα με μια έρευνα, είναι συνυπεύθυνοι για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων στις δύο περίπου από τις τρεις επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην εν λόγω έρευνα.⁵ Στο πλαίσιο αυτό, μπορεί ο προϊστάμενος να σκιαγραφεί την κατάρτιση που χρειάζονται οι νέοι εργαζόμενοι, το τμήμα ΑΔ να



ΣΧΗΜΑ 1-1 Απασχόληση και προσέλκυση εργαζομένων – Τα αρμόδια τμήματα της επιχείρησης (ποσοστό επί του συνόλου των επιχειρήσεων)

Πηγή: HR Department Benchmarks and Analysis 2004, σ. 17, Σχ. 2.1, «Employment and Recruiting – Who Handles It?», σ. 17, The Bureau of National Affairs, Inc. (800-372-1033) <http://www.bna.com>.



Σημείωση: Το μήκος κάθε γραμμής απεικονίζει πόσο διαδεδομένη είναι η συγκεκριμένη πρακτική στο σύνολο των εργοδοτών που συμμετείχαν στην έρευνα.

σχεδιάζει το πρόγραμμα και στη συνέχεια ο προϊστάμενος να αναλαμβάνει την εφαρμογή του. Το Σχήμα 1-1 παρουσιάζει ένα παράδειγμα τυπικής συνεργασίας μεταξύ τμήματος ανθρώπινου δυναμικού και γραμμικών στελεχών. Το τμήμα ΑΔ είναι το μόνο αρμόδιο για τις συνεντεύξεις στο 25% περίπου των επιχειρήσεων. Όμως σε έξι στις δέκα επιχειρήσεις μοιράζεται την ευθύνη αυτή με άλλα τμήματα προσλήψεων.

Οι αρμοδιότητες διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού των γραμμικών στελεχών

Σε κάθε περίπτωση, η διοίκηση προσωπικού ανέκαθεν αποτελούσε μέρος της ευθύνης κάθε μάνατζερ με γραμμική εξουσία, από τον πρόεδρο της επιχείρησης μέχρι τον προϊστάμενο της γραμμής παραγωγής. Όλοι οι μάνατζερ συνεπώς αφιερώνουν μεγάλο μέρος του χρόνου τους σε καθήκοντα που σχετίζονται με τη ΔΑΔ.

Μια εταιρεία έχει περιγράψει συνοπτικά με τους ακόλουθους τίτλους τις αρμοδιότητες των προϊσταμένων πρώτης γραμμής σε σχέση με την αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού:

1. Τοποθέτηση του κατάλληλου ανθρώπου στην κατάλληλη θέση.
2. Ένταξη των νέων εργαζομένων στον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης (εξοικείωση).
3. Κατάρτιση των εργαζομένων σε νέες εργασίες.
4. Βελτίωση της ατομικής εργασιακής απόδοσης του προσωπικού.
5. Επίτευξη συνεργασιών και ανάπτυξη ομαλών λειτουργικών σχέσεων.
6. Ερμηνεία των πολιτικών και των διαδικασιών της επιχείρησης.
7. Έλεγχος του εργατικού κόστους.
8. Ανάπτυξη των ικανοτήτων κάθε εργαζομένου.
9. Δημιουργία και διατήρηση υψηλού ηθικού σε κάθε τμήμα.
10. Προστασία της υγείας και των συνθηκών εργασίας των εργαζομένων.

Στους μικρούς οργανισμούς, οι μάνατζερ με γραμμική εξουσία συχνά εκτελούν όλα αυτά τα καθήκοντα διοίκησης προσωπικού χωρίς καμία βοήθεια. Καθώς όμως αναπτύσσεται ένας οργανισμός, οι μάνατζερ πρώτης γραμμής χρειάζονται τη βοήθεια, τις εξειδικευμένες γνώσεις και τις συμβουλές ενός ανεξάρτητου τμήματος ανθρώπινου δυναμικού.

Οργάνωση αρμοδιοτήτων του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού

Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού παρέχει αυτή την εξειδικευμένη βοήθεια. Το Σχήμα 1-2 παρουσιάζει τις τυπικές θέσεις εργασίας στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Σε αυτές περιλαμβάνονται ο υπεύθυνος ανταμοιβών και παροχών, ο προϊστάμενος εργασίας και προσλήψεων και το στέλεχος διοίκησης εργασιακών σχέσεων. Ενδεικτικές αρμοδιότητες:

Υπεύθυνοι προσλήψεων: Διατηρούν επαφή με την τοπική κοινότητα και δημοσιοποιούν προσκλήσεις για την αναζήτηση υποψηφίων με τα κατάλληλα χαρακτηριστικά.⁶

Εκπρόσωποι ίσων ευκαιριών απασχόλησης 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.

Υπεύθυνοι ανταμοιβών: Αναπτύσσουν τη μισθολογική πολιτική της επιχείρησης και διαχειρίζονται το πρόγραμμα παροχών προς τους εργαζομένους.

Ειδικά στελέχη κατάρτισης: Σχεδιάζουν, οργανώνουν και εποπτεύουν τις εκπαιδευτικές δραστηριότητες.

Αντιθέτως, σε μια μικρή επιχείρηση η ομάδα ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να αριθμεί μόλις πέντε έως έξι (αν όχι λιγότερα) άτομα. Κατά μέσο όρο σε κάθε 100 υπαλλήλους αντιστοιχεί ένα στέλεχος ανθρώπινου δυναμικού.

ΝΕΟΙ ΤΡΟΠΟΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Οι εργοδότες σήμερα χρησιμοποιούν νέους τρόπους παροχής υπηρεσιών ΔΑΔ. Πολλές επιχειρήσεις π.χ. οργανώνουν τη ΔΑΔ με βάση τις εξής ομάδες:⁷

- Η *εξωτερική ομάδα ΔΑΔ* (transactional HR group) βασίζεται στη χρήση τηλεφωνικών κέντρων και εξωτερικών συνεργατών (π.χ. συμβούλων παροχών), ώστε να παρέχει υποστήριξη στο σύνολο των εργαζομένων σε καθημερινά ζητήματα ΔΑΔ, όπως η μεταβολή της εταιρικής πολιτικής παροχών και των προγραμμάτων βοήθειας του προσωπικού.⁸

- Η *εταιρική ομάδα ΔΑΔ* εστιάζει στην παροχή συμβουλών στα ανώτατα στελέχη, εξηγώντας στην ηγεσία της εταιρείας πώς συνδέονται π.χ. τα ζητήματα προσωπικού με τον μακροπρόθεσμο στρατηγικό σχεδιασμό της εταιρείας.
- Η *ενσωματωμένη ομάδα ΔΑΔ* αναθέτει («ενσωματώνοντάς τα») σε ειδικά στελέχη ΔΑΔ (γνωστά και ως «μάντζερ σχέσεων» ή «εταίρους ανθρώπινου δυναμικού») τμήματα όπως οι πωλήσεις και η παραγωγή. Τα στελέχη αυτά παρέχουν εξειδικευμένη υποστήριξη ΔΑΔ στα συγκεκριμένα τμήματα.
- Οι ομάδες των *κέντρων εμπειρογνομόνων* λειτουργούν ως εξειδικευμένες εταιρείες ΔΑΔ εντός της εταιρείας, παρέχοντας π.χ. εξειδικευμένη υποστήριξη σε ζητήματα όπως η οργανωσιακή αλλαγή.

ΤΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΤΗΣ IBM Ο Randall MacDonald, επικεφαλής της διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού της IBM, απορρίπτει την παραδοσιακή οργάνωση του ανθρώπινου δυναμικού σε ανεξάρτητα «σιλό» (π.χ. προσλήψεις, κατάρτιση και εργασιακές σχέσεις). Υποστηρίζει ότι αυτή η τμηματική προσέγγιση έχει ως αποτέλεσμα να μην υπάρχει κάποια ενιαία ομάδα ειδικών σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού όπως οι προσλήψεις, η εκπαίδευση και η αποζημίωση του προσωπικού, που να υποστηρίζει τις ανάγκες συγκεκριμένων ομάδων εργαζομένων. Για τον λόγο αυτό, ο MacDonald διαχώρισε τους 330.000 εργαζομένους της IBM σε διοικητικό-τεχνικό προσωπικό και μάντζερ-υπαλλήλους. Ξεχωριστές ομάδες διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (αποτελούμενες π.χ. από ειδικούς στις προσλήψεις, την κατάρτιση και τις ανταμοιβές) εστιάζουν πλέον ξεχωριστά σε καθεμία από αυτές τις κατηγορίες εργαζομένων. Τα στελέχη των εν λόγω εξειδικευμένων ομάδων βοηθούν τους εργαζομένους κάθε κατηγορίας να αποκτήσουν πρόσβαση ακριβώς στις γνώσεις, την κατάρτιση και τις ανταμοιβές που χρειάζονται.⁹

ΤΑΣΕΙΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Όπως δείχνει το παράδειγμα της IBM, τα καθήκοντα των μάντζερ ανθρώπινου δυναμικού και ο τρόπος που τα εκτελούν αλλάζει.¹⁰ Ορισμένοι από τους λόγους που υπαγόρευσαν αυτή την αλλαγή είναι προφανείς. Ένας είναι η τεχνολογία. Π.χ. σήμερα πολλοί εργοδότες χρησιμοποιούν τα ενδοεταιρικά δίκτυα και επιτρέπουν στους υπαλλήλους τους να αλλάζουν τα πακέτα παρο-

χών τους, πρακτική που προφανώς ήταν αδύνατη στο παρελθόν.¹¹ Άλλες τάσεις που αλλάζουν τη φύση της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι η παγκοσμιοποίηση του ανταγωνισμού, η απορρύθμιση, οι δημογραφικές αλλαγές και η αλλαγή της φύσης της εργασίας, καθώς επίσης και οι προκλήσεις στο μακροοικονομικό περιβάλλον.

Όπως θα δούμε στη συνέχεια, οι τάσεις αυτές ασκούν πίεση στους εργοδότες να μειώσουν τα κόστη και να αυξήσουν την παραγωγικότητα, στηριζόμενοι σε ένα άρτια καταρτισμένο και αφοσιωμένο προσωπικό. Οι επιχειρήσεις βασίζονται στα στελέχη ΔΑΔ, που καλούνται να αναπτύξουν πρακτικές οι οποίες θα καταλήγουν ακριβώς στη δημιουργία ενός τέτοιου αφοσιωμένου και καταρτισμένου «ανθρώπινου δυναμικού». Το γεγονός ότι μιλάμε πλέον για διοίκηση *ανθρώπινου δυναμικού* και όχι *προσωπικού* αντανακλά αυτή την εξέλιξη. Θα εξετάσουμε τώρα τις τάσεις που κρύβονται πίσω από την εξέλιξη της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.¹²

Παγκοσμιοποίηση

Η *παγκοσμιοποίηση* αναφέρεται στην τάση των επιχειρήσεων να επεκτείνουν τις πωλήσεις, το καθεστώς ιδιοκτησίας και τις παραγωγικές τους δραστηριότητες σε νέες αγορές στο εξωτερικό. Π.χ. η γερμανική αυτοκινητοβιομηχανία Mercedes κατασκευάζει τη σειρά επιβατικών αυτοκινήτων M-class στην αμερικανική πολιτεία της Αλαμπάμα, ενώ η Dell κατασκευάζει ηλεκτρονικούς υπολογιστές στην Κίνα. Θεσμοί όπως οι ζώνες ελεύθερου εμπορίου –συμφωνίες που μειώνουν τους δασμούς και τους εμπορικούς φραγμούς μεταξύ εμπορικών εταίρων– προάγουν ακόμη περισσότερο το διεθνές εμπόριο. Δύο σχετικά παραδείγματα είναι η NAFTA (Βορειοαμερικανική Συμφωνία Ελεύθερων Συναλλαγών) και η ΕΕ (Ευρωπαϊκή Ένωση). Είναι ενδεικτικό ότι η συνολική αξία των αμερικανικών εισαγωγών και εξαγωγών αυξήθηκε από 47 δις δολάρια το 1960 σε 562 δις δολάρια το 1980, ενώ το 2011 άγγιξε τα 4,7 τρις δολάρια.¹³

Η διεύρυνση της παγκοσμιοποίησης οδηγεί σε αύξηση του ανταγωνισμού, ενώ ο μεγαλύτερος ανταγωνισμός αυξάνει με τη σειρά του την πίεση στις επιχειρήσεις να μετατραπούν σε οργανισμούς «παγκόσμιου επιπέδου», δηλαδή να μειώνουν τα κόστη, να αυξάνουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων τους και να κάνουν όλες τις δραστηριότητές τους πιο αποδοτικές και λιγότερο δαπανηρές. Τα δεδομένα αυτά πιέζουν τους εργοδότες και τα στελέχη ΔΑΔ να καθιερώνουν πρακτικές που θα διασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοι αποδίδουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους.

Η ΔΑΔ ΩΣ ΜΟΧΛΟΣ ΑΥΞΗΣΗΣ ΤΩΝ ΚΕΡΔΩΝ

Αναβαθμίζοντας την εξυπηρέτηση πελατών

Μια τράπεζα εγκατέστησε ειδικό λογισμικό, που διευκολύνει τους εκπροσώπους του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών να διεκπεραιώνουν τις υποθέσεις των πελατών της. Η τράπεζα όμως δεν άλλαξε τίποτε άλλο στον τρόπο εργασίας των υπαλλήλων του τμήματος εξυπηρέτησης. Παρότι λοιπόν το νέο λογισμικό πράγματι βοήθησε τους υπαλλήλους του τμήματος να διεκπεραιώνουν περισσότερες υποθέσεις, η τράπεζα δεν κατάφερε να πετύχει αξιοσημείωτη αύξηση της παραγωγικότητας.¹⁴

Μια άλλη τράπεζα εγκατέστησε το ίδιο ακριβώς λογισμικό. Ωστόσο, για να κεφαλαιοποιήσει την εξοικονόμηση χρόνου που προσέφερε το νέο λογισμικό στους υπαλλήλους του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών, η συγκεκριμένη τράπεζα ζήτησε επίσης από τα στελέχη ΔΑΔ να αναβαθμίσουν συνολικά τα καθήκοντα των συγκεκριμένων εργαζομένων. Η εν λόγω τράπεζα εκπαίδευσε τους αντιπροσώπους της ώστε να μπορούν να πωλούν περισσότερες υπηρεσίες και προϊόντα, τους παραχώρησε αυξημένες αρμοδιότητες λήψης αποφάσεων και αύξησε τις απολαβές τους. Σε αυτή τη δεύτερη περίπτωση, η εγκατάσταση του νέου λογισμικού αύξησε θεαματικά τις πωλήσεις τραπεζικών προϊόντων και την κερδοφορία, χάρη στο γεγονός ότι οι εργαζόμενοι του τμήματος απέκτησαν νέα προσόντα και περισσότερες αρμοδιότητες.¹⁵

Τεχνολογικά επιτεύγματα

Οι μάνατζερ χρησιμοποιούν όλο και περισσότερο την τεχνολογία σε πολλές εφαρμογές που σχετίζονται με τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Ένα σχετικό παράδειγμα είναι η υπηρεσία *Facebook-recruiting*.¹⁶ Σύμφωνα με τις οδηγίες του Facebook, οι εργοδότες μπορούν να ξεκινήσουν τη διαδικασία προσθέτοντας την «καρτέλα σταδιοδρομιών» (Careers tab) στη σελίδα τους στο Facebook. Μόλις την εγκαταστήσουν, «αποκτούν μία ολοκληρωμένη μέθοδο προσέλκυσης εργαζομένων, ενώ μπορούν να διαφημίζουν τις νέες θέσεις εργασίας στο ίδιο το Facebook».¹⁷ Στη συνέχεια, αφού αναρτήσει την κενή θέση εργασίας, ο εργοδότης μπορεί να διαφημίσει το σύνδεσμο που παραπέμπει στη συγκεκριμένη αγγελία, χρησιμοποιώντας την υπηρεσία Facebook Advertisements. Το πλαίσιο «Η ΔΑΔ ως μοχλός αύξησης των κερδών» παρουσιάζει ένα άλλο παράδειγμα.