

ΣΤΕΛΑ ΞΗΡΟΤΥΡΗ - ΚΟΥΦΙΔΟΥ
Καθηγήτρια
Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ Κτίζοντας τα θεμέλια για τη στρατηγική διοίκηση των ανθρώπων



ΑΝΙΚΟΥΛΑ

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ 2010



Κάθε γνήσιο αντίτυπο φέρει την υπογραφή του συγγραφέα

ΣΤΕΛΑ ΞΗΡΟΤΥΡΗ - ΚΟΥΦΙΔΟΥ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Κτίζοντας τα θεμέλια για τη στρατηγική διοίκηση των ανθρώπων

ISBN: 978-960-516-045-6

Copyright © ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΑΝΙΚΟΥΛΑ - ΣΤΕΛΑ ΞΗΡΟΤΥΡΗ - ΚΟΥΦΙΔΟΥ
Θεσσαλονίκη 2010

ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΑΝΙΚΟΥΛΑ

Εγνατία 148 τηλ. 2310-235.297 & 2310-239.537 fax: 2310 265.126 - 546 21 Θεσσαλονίκη

Εγνατία 156 τηλ. 2310-861.917, Fax 2310-891.201, εντός Πανεπιστημίου Μακεδονίας

e-mail: anikoula@otenet.gr

Απαγορεύεται η ανατύπωση, η μετάφραση, η αντιγραφή μερική ή ολική μέσω φωτοτυπιών ή φωτογράφησης, καθώς και ο τρόπος έκθεσης με οποιοδήποτε οπτικοακουστικό μέσο της περιεχόμενης ύλης, χωρίς την έγγραφη άδεια του συγγραφέα.



*Στο Δημήτρη και στο Χάρη
που με στηρίζουν*

*Στους φοιτητές μου που αποτελούν
την πηγή και το κίνητρο για:
«συνεχή βελτίωση»
«συνεχή μάθηση»
«συνεχή ανανέωση»
και προβληματισμό*



ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Κάθε χρονική περίοδος που κλείνει, προκαλεί για απολογισμό. Στις δεκαετίες που πέρασαν, δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση και προσοχή στη μελέτη των προβλημάτων του εργασιακού χώρου. Τα διευθυντικά στελέχη ανέπτυξαν και εφάρμοσαν νέες μεθόδους διεύθυνσης και οργάνωσης της εργασίας. Οι επιστήμονες διατύπωσαν θεωρίες και πρότειναν συστήματα για την αποτελεσματικότερη λειτουργία των επιχειρήσεων και τη βελτίωση του ηθικού των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι απαίτησαν καλύτερη ποιότητα ζωής στον εργασιακό χώρο. Οι κυβερνήσεις υιοθέτησαν θεσμικές και νομοθετικές ρυθμίσεις που αφορούσαν και αποσκοπούσαν στη βελτίωση των συνθηκών εργασίας και της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο, αλλά και στην ανάπτυξη υψηλότερου επιπέδου εργατικής υπευθυνότητας και συμμετοχής στη διοίκηση των οργανώσεων.

Στην κοινωνία των πληροφοριών «η οργάνωση μαθαίνει» για να αντιμετωπίσει τον διεθνή πλέον ανταγωνισμό, «οι εργάτες της γνώσης» που την αποτελούν, μοχθούν για «συνεχή βελτίωση ποιότητας» και ανανέωση στα πλαίσια ευέλικτων δομών, που επιτρέπουν τη συνεργασία ώστε τα πολύπλοκα προβλήματα να επιλύονται με δημιουργική σκέψη. Η Διοίκηση της Γνώσης και η ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω αποτελεσματικής διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, είναι ανάγκη που προβάλλει πλέον επιτακτικά, ιδιαίτερα για τη χώρα μας.

*Στέλα Ξηροτύρη – Κουφίδου
Θεσσαλονίκη, 2010*



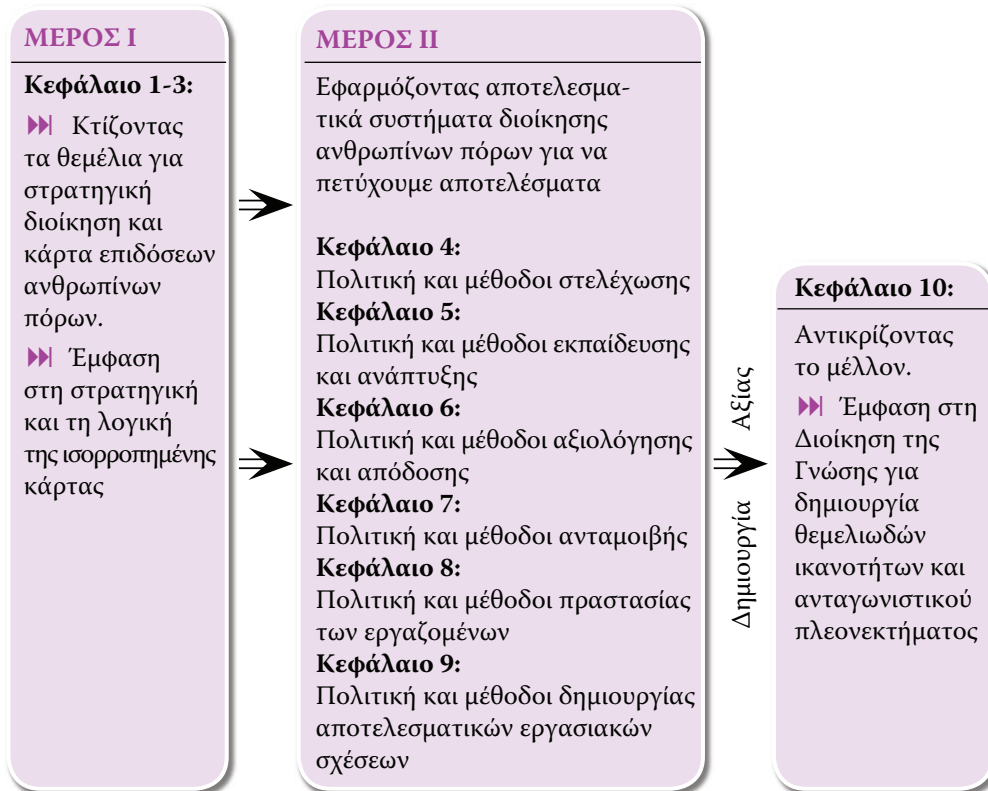
ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΒΙΒΛΙΟΥ

Η καινούργια αυτή έκδοση του βιβλίου έχει εμπλουτιστεί και περιλαμβάνει νέα κεφάλαια:

- έμφαση στο νοητικό κεφάλαιο
- διοίκηση ανθρωπίνου κεφαλαίου
- κάρτα επιδόσεων ανθρωπίνων πόρων (HR Scorecard)
- τρόποι αξιολόγησης της λειτουργίας των ανθρωπίνων πόρων
- λειτουργικές στρατηγικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων
- ενέργειες που απαιτούνται για σχεδιασμό και υλοποίηση των πολιτικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων
- έμφαση στην «επιχείρηση/οργανισμό που μαθαίνει» (LO)
- έμφαση στη Διοίκηση της Γνώσης (KM) σαν αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της εκπαίδευσης και της αποκτηθείσας εμπειρίας των εργαζομένων
- προσδιορισμό δεξιοτήτων και αξιοποίησή τους στην αξιολόγηση της απόδοσης

Καταβλήθηκε προσπάθεια να περιγραφούν όλες οι σύγχρονες εξελίξεις που αφορούν στη λειτουργία των ανθρωπίνων πόρων και να δοθεί έμφαση στην πρακτική εφαρμογή τους. Δεν περιλαμβάνονται όμως ρυθμίσεις εργασιακών θεμάτων που δεν είχαν ακόμη νομοθετηθεί, την εποχή που το βιβλίο αυτό ήταν στο στάδιο της έκδοσης.

ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΒΙΒΛΙΟΥ



Στο **πρώτο μέρος** αναλύονται όλα τα απαραίτητα στοιχεία που πρέπει να ληφθούν υπόψη και να οργανωθούν, προκειμένου να εφαρμόσουμε στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων ενώ δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην προσέγγιση των πόρων και στη λογική και το κτίσιμο της ισορροπημένης κάρτας ανθρωπίνων πόρων (HR Scorecard). Ο στόχος είναι να κατανοήσει ο αναγνώστης τον τρόπο με τον οποίο η λειτουργία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων συμβάλλει στα τελικά αποτελέσματα της επιχείρησης/οργανισμού.

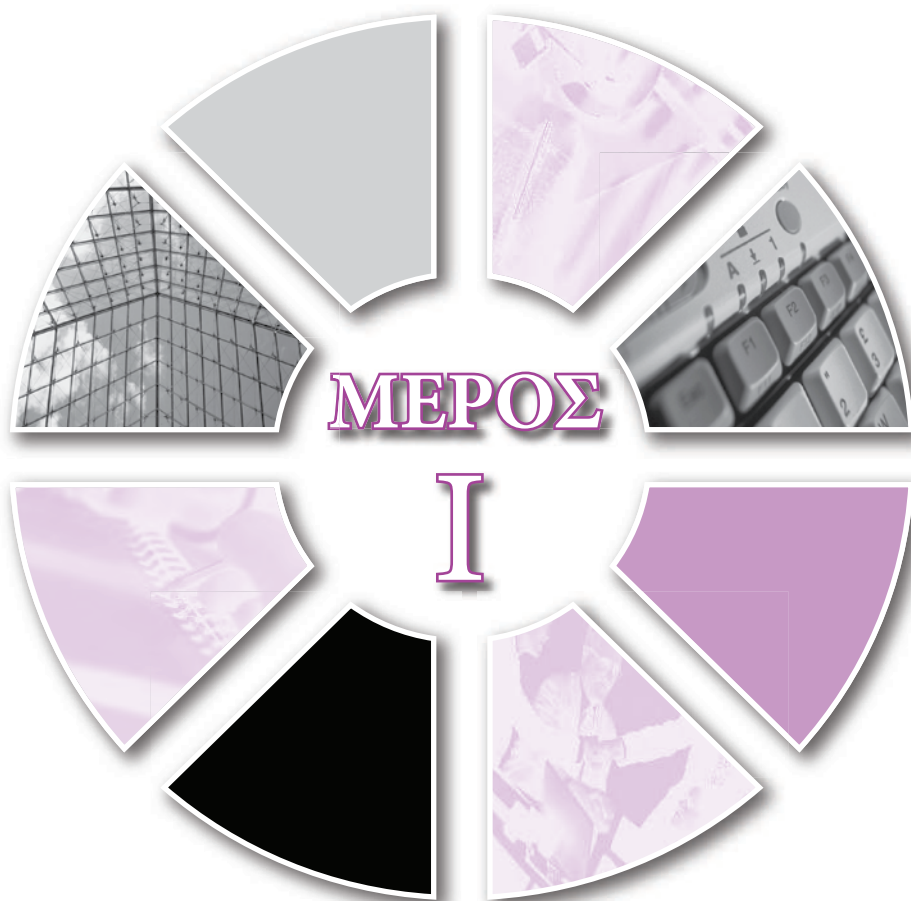
Στο **δεύτερο μέρος** αναλύονται τα συστήματα (πολιτικές και μέθοδοι) διοίκησης ανθρωπίνων πόρων (στελέχωση, εκπαίδευση -



ανάπτυξη, αξιολόγηση της απόδοσης, ανταμοιβή, προστασία και δημιουργία αποτελεσματικών εργασιακών σχέσεων). Τα συστήματα αυτά θα πρέπει να σχεδιάζονται έτσι ώστε να καθοδηγούν τις συμπεριφορές προς επίτευξη αποτελεσμάτων.

Στο **τέλος** καταβάλλεται προσπάθεια να γίνει κατανοητός (μέσω προτύπων) ο συνδυασμός όλων των παραπάνω και να καταδειχθεί ο τρόπος που αυτά οδηγούν στη δημιουργία θεμελιωδών ικανοτήτων. Οι θεμελιώδεις ικανότητες είναι απαραίτητες για κάθε επιχείρηση/οργανισμό, προκειμένου αυτή/αυτός να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ή να λειτουργήσει αποτελεσματικά και να παράγει αποτελέσματα.

Ελπίζω το βιβλίο αυτό να φανεί χρήσιμο όχι μόνο στους φοιτητές μου, αλλά και σε κάθε στέλεχος επιχείρησης ή οργανισμού, τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα. Ας μην ξεχνάμε ότι πρόκειται για αμοιβαία ανταλλαγή, όπου οι προσδοκίες των δύο πλευρών (κοινωνικοί εταίροι- εργοδοσία)/εργαζόμενοι) αλλά και η αξιοποίηση των ικανοτήτων των εργαζομένων παίζουν τον ουσιαστικότερο, ίσως, ρόλο.



**ΚΤΙΖΟΝΤΑΣ ΤΑ ΘΕΜΕΛΙΑ
ΓΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΚΑΙ ΚΑΡΤΑ ΕΠΙΔΟΣΕΩΝ
ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

ΜΕΡΟΣ Ι

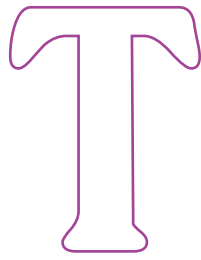
1.		Εισαγωγή στη στρατηγική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων	3
2.		Αλλαγές στον τομέα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων: το νέο εργασιακό περιβάλλον – σύγχρονες εξελίξεις	35
3.		Το πλαίσιο της στρατηγικής Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων	81
	●	Συμπληρωματική Βιβλιογραφία	213



**Εισαγωγή
στη Στρατηγική Διοίκηση
Ανθρωπίνων Πόρων**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

»»	Εισαγωγή στη στρατηγική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων	3
1.1.	Από τη Διοίκηση Προσωπικού στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων	6
1.2.	Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων και Διευθυντικά στελέχη γραμμής: είναι μέρος των καθηκόντων τους;	23



Τα τελευταία χρόνια ο ανθρώπινος παράγοντας συγκεντρώνει ιδιαίτερο ενδιαφέρον στους εργασιακούς χώρους. Οι λόγοι φαίνεται να οφείλονται στις αλλαγές που συμβαίνουν στο επιχειρησιακό περιβάλλον. Η παγκοσμιοποίηση που ανοίγει νέες αγορές για νέα προϊόντα, δημιουργεί ταυτόχρονα αβεβαιότητα και αναγκάζει τις επιχειρήσεις να υιοθετούν ευέλικτα συστήματα λειτουργίας προκειμένου να προσαρμόζονται γρήγορα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες.

Σε αυτή τους την προσπάθεια οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί αφοσιώνονται στη συνεχή βελτίωση, ανανέωση και αλλαγή ώστε, όπως αναφέρει ο Porter να μπορέσουν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποκτιέται όταν μια επιχείρηση συνδυάσει έτσι τους παραγωγικούς της πόρους ώστε να μην είναι δυνατό να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές της. Οι αξίες που κυριαρχούν μέσα σε μια επιχείρηση, δηλαδή η οργανωσιακή της κουλτούρα, καθώς και οι εργαζόμενοι που την υλοποιούν, συμβάλλουν ουσιαστικά στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και δεν αντιγράφονται εύκολα. Προκειμένου όμως να επιτευχθεί αυτό απαιτείται όπως οι ανθρώπινοι πόροι διοικηθούν με τρόπο που να υποβοηθά την αφοσίωση τους σε μια επιχείρηση και την παραμονή τους σε αυτή, εφόσον το αξίζουν, και όχι την πρόσκαιρη απασχόληση τους.

Αυτό σημαίνει ότι:

- επιλέγονται με ιδιαίτερη προσοχή ώστε να ανταποκρίνονται από άποψη γνώσεων και δεξιοτήτων στις απαιτήσεις της επιχείρησης
- εκπαιδεύονται συνεχώς και επιμορφώνονται ώστε να υποστηρίξουν όλο και πιο πολύπλοκα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα

- ανταμείβονται για τους στόχους που πετυχαίνουν και τη συνεισφορά τους στην επιχείρηση
- εργάζονται μέσα σε ένα περιβάλλον μέσα στο οποίο η οργανωσιακή αλλαγή θεωρείται όχι μόνο φυσιολογική αλλά και αναμενόμενη.

Ένας τέτοιος τρόπος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων υποβοηθά τη δέσμευση της ευφυΐας, εμπειρίας και εξειδίκευσης, αλλά και της αφοσίωσης των εργαζομένων στην επίτευξη των σκοπών της οργάνωσης, δημιουργώντας μια επιχείρηση που «μαθαίνει», γεγονός που σημαίνει ότι συνεχώς αναμορφώνεται και προσαρμόζεται στις ανάγκες του περιβάλλοντος (Ulrich, 1998. Sullivan, 1998).

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια τάση διοίκησης του προσωπικού με τρόπους που υποστηρίζουν την «αφοσίωση» ξεφεύγοντας από την παραδοσιακή προσέγγιση του «ελέγχου». Η τάση αυτή θεωρείται ότι είναι αποτέλεσμα μιας προσπάθειας μείωσης της δύναμης των συνδικάτων και ανταπόκρισης στις απαιτήσεις μιας εργατικής δύναμης που είναι περισσότερο μορφωμένη και απολαμβάνει περισσότερων κοινωνικών παροχών από ό,τι στο παρελθόν. Όμως σε πιο βαθμό είναι δυνατή η εξασφάλιση της αφοσίωσης των εργαζομένων σε μια «ευέλικτη» επιχείρηση όπου οι όροι εργασίας αποδεσμεύονται όλο και περισσότερο από θεσμικές νομοθετικές ρυθμίσεις ενώ η αλματώδης εξέλιξη της ηλεκτρονικής τεχνολογίας φαίνεται να υποβοηθά την αποδέσμευση αυτή;



1.1. Από τη Διοίκηση Προσωπικού στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

Εισαγωγή

Πριν από αρκετά χρόνια ο Γενικός Διευθυντής της Διεθνούς Οργάνωσης για την εργασία υποστήριζε: «Η αποτυχία ή η επιτυχία των σύγχρονων κοινωνιών θα εξαρτηθεί από τον τρόπο με τον

οποίο θα λυθούν οι σχέσεις ανάμεσα στην απασχόληση, στην αμοιβή της, στους όρους εργασίας και στο περιβάλλον της». Σήμερα αυτό αρχίζει να γίνεται ευρύτατα αντιληπτό. Ο οξύτατος ανταγωνισμός, που ήδη οδηγεί σε ριζική αναδιοργάνωση των επιχειρήσεων, δεν αφήνει ανεπηρέαστες τις σχέσεις απασχόλησης και τους όρους εργασίας. Οι αλλαγές στη φύση των σχέσεων απασχόλησης στις σύγχρονες επιχειρήσεις θα μπορούσαν να συνοψισθούν ενδεικτικά: στη μείωση του ποσοστού των εργαζομένων που συνδικαλίζεται, στην τάση για ευελιξία του εργατικού δυναμικού, αλλά και των στελεχών, στην εισαγωγή καινοτόμων μεθόδων διοίκησης οι οποίες απαιτούν αφοσίωση στην επιχείρηση και εμπλοκή του εργαζομένου στη λήψη αποφάσεων. Στην προσπάθεια τους να είναι ευέλικτες, για να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό, οι επιχειρήσεις μειώνουν τον αριθμό των εργαζομένων τους, αλλά και των ιεραρχικών τους επιπέδων (de-layering and down-sizing) ενώ εισάγουν θεσμούς μερικής απασχόλησης ή υπεργολαβίας (sub-contracting).

Λόγω αυτών των εξελίξεων η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού υφίσταται τις μεγαλύτερες αλλαγές στην ιστορία της. Θα μπορούσε κανείς να υποστηρίξει ότι στο έργο των υπευθύνων για το προσωπικό μιας οργάνωσης συντελείται μια σταδιακή μετατόπιση. Ενώ για χρόνια ασχολούνταν με «διοίκηση των όρων απασχόλησης» (employment contract) τώρα όλο και περισσότερο πρέπει να ασχοληθούν με τη «διοίκηση των επιδόσεων» (contract for performance) (Torrington and Hall, 1995). Η αλλαγή αυτή σηματοδοτεί αλλαγή και στη χρησιμοποιούμενη ορολογία. Συγκεκριμένα ο όρος **«Διοίκηση προσωπικού»** χρησιμοποιείται για να εκφράσει μια βραχυχρόνια προσέγγιση των θεμάτων που αφορούν το προσωπικό μιας οργάνωσης. Επικεντρώνεται σε θέματα που αφορούν τις κατώτερες ή και τις μεσαίες βαθμίδες του προσωπικού μιας επιχείρησης σε μια μάλλον βραχυχρόνια βάση και συγκεκριμένα τη στρατολόγηση και επιλογή του προσωπικού, την εκπαίδευση, αξιολόγηση και αμοιβή του. Σε ένα τέτοιο πλαίσιο ο ρόλος του υπευθύνου για το προσωπικό διαμορφώνεται στο ρόλο του «μεσολαβητή» που μεταβιβάζει τα μηνύματα των εργαζομένων προς τη Διοίκηση, αλλά και τις

προθέσεις και πολιτικές της Διοίκησης προς τους εργαζόμενους, προσπαθώντας να επηρεάσει τις απόψεις των δύο εταίρων. Ο όρος «**Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων**» σηματοδοτεί μια προσπάθεια συστηματικής και μακροχρόνιας αντιμετώπισης του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού μιας οργάνωσης, το οποίο αντιμετωπίζεται ως «πόρος».

Στην περίπτωση αυτή δίνεται έμφαση στο σχεδιασμό των δραστηριοτήτων και πολιτικών που αφορούν όλο το προσωπικό (εργάτες και στελέχη) σε σχέση με τις μακροχρόνιες ανάγκες της οργάνωσης. Η έμφαση στις ανάγκες της οργάνωσης προσδίδει στη λειτουργία του προσωπικού διοικητικό χαρακτήρα εξίσου σημαντικό όπως και των άλλων λειτουργιών ενώ η μακροχρόνια προοπτική απαιτεί στρατηγικό σχεδιασμό. Σε ένα τέτοιο πλαίσιο ο ρόλος του υπεύθυνου για τους ανθρώπινους πόρους απομακρύνεται από αυτόν του «μεσολαβητή» και προσανατολίζεται προς αυτόν του «εκτιμητή», του «συμβούλου», που έχει σαν στόχο να στελεχώνει την οργάνωση με τον απαιτούμενο αριθμό εργαζομένων, οι οποίοι κατέχουν τις απαιτούμενες δεξιότητες και γνώσεις, εκπαιδεύονται και αξιοποιούν τις ικανότητες τους σύμφωνα με τις ανάγκες της συγκεκριμένης οργάνωσης, αμείβονται έτσι ώστε να είναι αφοσιωμένοι και αποτελεσματικοί σε ένα εργασιακό περιβάλλον αμοιβαίας εκτίμησης. Στις αλλαγές που επιβάλλει μια τέτοια προσέγγιση ο ρόλος του υπεύθυνου για τους ανθρώπινους πόρους θεωρείται καθοριστικός.

Ιστορική αναδρομή

Η κίνηση για την επιστημονική οργάνωση της εργασίας (scientific management movement), θεμελιωτής της οποίας ήταν ο F. Taylor και οι συνεργάτες του, ενδιαφέρθηκε για τα βασικά προβλήματα της παραγωγικότητας. Ο Taylor πίστευε ότι ο βασικός σκοπός της διοίκησης πρέπει να είναι η εξασφάλιση της «μεγίστης ευημερίας» τόσο του εργοδότη όσο και του εργαζόμενου. Κατά τον Taylor η ευημερία του εργοδότη σημαίνει όχι μόνο βραχυχρόνια μεγάλα κέρδη, αλλά και ανάπτυξη των δραστηριοτήτων της επιχείρησης

ώστε να είναι σε θέση να πληρώνει υψηλούς μισθούς. Για τον εργαζόμενο ευημερία σημαίνει όχι μόνο βραχυχρόνια υψηλότερο μισθό, αλλά και προσωπική ανάπτυξη ώστε να εκτελεί την εργασία που ταιριάζει στις ικανότητές του κατά επιστημονικό τρόπο ενώ ταυτόχρονα θα πληρώνεται ανάλογα (Pugh et al., 1971). Για να επιτευχθούν τα παραπάνω ο Taylor πρότεινε τέσσερις βασικές αρχές διοίκησης (Pugh et al., 1971. Dessler, 1986):

- την ανάπτυξη μιας πραγματικής επιστήμης της εργασίας με σκοπό τον προσδιορισμό του τι σημαίνει «δίκαιη εργάσιμη ημέρα» και «κανονικό όριο ημερήσιας απόδοσης» ώστε να είναι δυνατή και η αμοιβή του εργάτη ανάλογα με την απόδοση του
- την επιστημονική επιλογή και σταδιακή ανάπτυξη του εργάτη ώστε να γίνει «πρώτης τάξης»
- τη σύζευξη της επιστήμης και της εργασίας αλλά και του επιστημονικά επιλεγμένου και εκπαιδευμένου εργάτη
- η συνεχή και στενή συνεργασία Διοίκησης και εργαζομένων.

Η κίνηση για τη βιομηχανική πρόνοια (industrial welfare movement), από την οποία και θεωρείται ότι προήλθε το επάγγελμα του Διευθυντή Προσωπικού, έστρεψε το ενδιαφέρον της στον ανθρώπινο παράγοντα. Η κίνηση αυτή συνιστούσε εθελοντικές προσπάθειες μεμονωμένων επιχειρηματιών οι οποίοι πίστευαν ότι ήταν υποχρέωσή τους να βελτιώσουν τις συνθήκες εργασίας και τους όρους απασχόλησης των εργαζομένων στα εργοστάσιά τους. Σαν παράδειγμα αναφέρονται οι Βρετανοί Owen (έκτισε χωριά και σχολεία), Rowntree και Boot, που προσέλαβαν στις επιχειρήσεις τους κοινωνικές λειτουργούς οι οποίες κατείχαν περίοπτο θέση στην επιχείρηση και ήταν ιδιαίτερα σεβαστές από τους διευθυντές (Watson, 1977:38, 39).

Ίσως όμως ο πρώτος βιομήχανος που ηγήθηκε της ανάπτυξης της διοίκησης προσωπικού, δείχνοντας ιδιαίτερη πρόνοια για τους εργαζομένους των εργοστασίων του ήταν ο Rowntree. Εργάστηκε στη σοκολατοβιομηχανία του πατέρα του σαν χημικός και το 1897 ανέλαβε ως «διευθυντής εργασίας». Από το 1923 έως το 1936 ήταν πρόεδρος της εταιρίας η οποία πλέον του ανήκε.

Ως διευθυντής εργασίας εισήγαγε κυριολεκτικά πρωτοπόρα για την εποχή εκείνη προγράμματα τα οποία αφορούσαν στη βελτίωση της θέσης των εργαζομένων όπως π.χ. ιατρικό τμήμα, ημερήσιο σχολείο, εβδομάδα πέντε ημερών, συμμετοχή στα κέρδη, απασχόληση κοινωνικών λειτουργών, απασχόληση εκπαιδευμένων βιομηχανικών-ψυχολόγων για την καθοδήγηση των διοικητικών στελεχών της εταιρίας κ.ά.

Ο Rowntree, που θεωρείται από τους θεμελιωτές του **Ινστιτούτου Διοίκησης Προσωπικού** στη Βρετανία, πίστευε σε δύο βασικές αρχές:

- οποιαδήποτε και αν είναι τα κίνητρα που παρακινούν ένα άτομο να απασχοληθεί στη βιομηχανία, ο αληθινός και βασικός σκοπός του πρέπει να είναι η υπηρεσία προς την κοινότητα
- «η βιομηχανία είναι μια ανθρώπινη δραστηριότητα μέσα στην οποία άντρες και γυναίκες κερδίζουν τη ζωή τους και από την οποία άντρες και γυναίκες έχουν δικαίωμα να περιμένουν μια ζωή αξία να τη ζήσουν».

Στην Αμερική ο βιομήχανος Henry Ford, που ανησυχούσε για τις συνεχείς προσλήψεις και απολύσεις του προσωπικού του ενώ παρατηρούσε με ενδιαφέρον την επίδραση των συστημάτων αμοιβής με το κομμάτι στους εργαζομένους, ίδρυσε τμήμα προσωπικού το 1914. Το τμήμα αυτό ονομάστηκε «κοινωνιολογικό τμήμα».

Το τέλος της δεκαετίας του 1890 και η αρχή της δεκαετίας του 1900 σηματοδοτεί την εμφάνιση της βιομηχανικής ψυχολογίας. Την περίοδο αυτή οι ψυχολόγοι προσπαθούν να μελετήσουν και να αναπτύξουν τεχνικές πωλήσεων και μεθόδους επιλογής προσωπικού στις επιχειρήσεις. Από τους πιο γνωστούς βιομηχανικούς ψυχολόγους της εποχής ο **Hugo Münsterberg**.

Έχοντας προβλέψει τη σημασία της εφαρμογής των επιστημών της συμπεριφοράς στο κίνημα της επιστημονικής οργάνωσης της εργασίας ασχολήθηκε με:

- την ανάλυση των απαιτήσεων των διαφόρων εργασιών από φυσική, νοητική και συναισθηματική άποψη

- την ανάπτυξη δοκιμασιών (test) για την επιλογή των εργατών (French, 1994) ενώ αναγνώρισε τη σημασία της αξιοπιστίας των δοκιμασιών αυτών.

Ο **Walter Dill Scott**, διδάκτορας ψυχολογίας (1900), έγραψε πολλά βιβλία σχετικά με την εφαρμογή των ψυχολογικών αντιλήψεων στη διαφήμιση και εμπορία των προϊόντων αλλά και στην αποτελεσματική επιλογή του προσωπικού.

Το έτος 1926 αποτελεί σταθμό στην επιστημονική μελέτη της συμπεριφοράς του ατόμου σε μια τυπική οργάνωση και στις επιπτώσεις της συμπεριφοράς αυτής στην επίδοση του. Την εποχή εκείνη το Εθνικό Συμβούλιο Ερευνών της Αμερικής σε συνεργασία με την εταιρία Western Electric του Σικάγου άρχισαν μια σειρά ερευνών οι οποίες έμειναν γνωστές με το όνομα «**έρευνα Hawthorne**». Σκοπός των ερευνών ήταν να διερευνηθεί η σχέση ανθρώπου προς έργο.

Η έρευνα στράφηκε στην αρχή στη διερεύνηση εξωτερικών παραγόντων επηρεασμού της απόδοσης (δηλαδή παραγόντων του φυσικού περιβάλλοντος) και συγκεκριμένα στη διερεύνηση του παράγοντα «φωτισμός».

Για το σκοπό αυτό δημιουργήθηκαν δύο ομάδες εργαζομένων:

- μια ομάδα ελέγχου όπου ο φωτισμός διατηρούνταν σταθερός
- μια ομάδα δοκιμής όπου ο φωτισμός άλλαζε ένταση κατά διαστήματα

Η αρχική υπόθεση ήταν ότι όσο καλύτερος είναι ο φωτισμός τόσο μεγαλύτερη θα ήταν η απόδοση της ομάδας. Το πείραμα όμως διέψευσε αυτή την υπόθεση γιατί παρατηρήθηκαν τα ακόλουθα:

- όσο αυξάνονταν ο φωτισμός στην ομάδα δοκιμής, αυξάνονταν και η απόδοση της. Αυξημένη όμως απόδοση εμφανιζόταν και στην ομάδα ελέγχου, στην οποία ο φωτισμός δεν μεταβάλλονταν
- δοκιμάστηκε το αντίστροφο, δηλαδή μείωση φωτισμού στην ομάδα δοκιμής ώστε να είναι μικρότερης έντασης από αυτόν που θα διοχετεύονταν στην ομάδα ελέγχου. Και πάλι παρατηρήθηκε αύξηση της απόδοσης και των δύο ομάδων

- αύξηση της απόδοσης παρατηρήθηκε ακόμη και όταν διοχετεύονταν ελάχιστος φωτισμός.

Οι παρατηρήσεις αυτές προκάλεσαν μεγάλη έκπληξη στους ερευνητές οι οποίοι οδηγήθηκαν στο συμπέρασμα ότι ο φωτισμός ήταν παράγοντας μικρής σημασίας και αποφάσισαν να διερευνήσουν παράλληλα και την επίδραση άλλων εξωτερικών παραγόντων όπως τις ώρες εργασίας, τα διαλείμματα, την κλίμακα αμοιβών, τις μορφές εποπτείας.

Αδυνατώντας να εξηγήσουν αυτά τα παράδοξα για την εποχή εκείνη αποτελέσματα, οι ερευνητές ήταν έτοιμοι να θεωρήσουν το όλο πείραμα ως αποτυχία, όταν το 1927 ένας εξέχων ερευνητής, ο **Elton Mayo**, καθηγητής στο πανεπιστήμιο Harvard ανέλαβε να συνεχίσει την έρευνα μαζί με τους συνεργάτες του F. J. Roethlisberger, M. L. Warner, T. N. Whitehead και G. E. Turner. Από την πλευρά της επιχείρησης πήραν μέρος οι μελετητές G. A. Pennock, M. L. Putham, H. A. Wright, W. J. Dickson, H. Hiburgen και A. C. Moore (Roethlisberger and Dickson, 1972).

Η έρευνα διήρκεσε πέντε χρόνια και περιέλαβε 20.000 εργαζομένους. Τα αποτελέσματα όχι μόνο δικαίωσαν το Mayo, αλλά προκάλεσαν πραγματικά σημαντικές και θεμελιώδεις επιδράσεις στη διοικητική σκέψη. Οι μελέτες συνεχίστηκαν ως εξής:

- επελέγησαν 2 πεπειραμένες εργαζόμενες οι οποίες με τη σειρά τους διάλεξαν άλλες 4 συναδέλφους για να συμπληρωθεί η ομάδα δοκιμής και εγκαταστάθηκαν στην ιδιαίτερη αίθουσα εργασίας
- για ενάμισυ χρόνο περίπου οι συνθήκες εργασίας υπόκειντο σε αλλαγές ενώ η απόδοση της ομάδας μετρούνταν συνέχεια.

Οι αλλαγές αφορούσαν στην αμοιβή (πρόσθετη αμοιβή ομαδική ή με το κομμάτι), στα διαλείμματα εργασίας, στη θέσπιση του Σαββάτου ως αργίας κ.λπ. Εάν σε μια συγκεκριμένη περίπτωση διαπιστώνονταν αύξηση της παραγωγής μετά από τη μεταβολή των παραπάνω παραγόντων, αυτό θα σήμαινε ότι επρόκειτο για σωστή καινοτομία η οποία θα εφαρμόζονταν κατόπιν σε ολόκληρο το εργοστάσιο.

Σε όλες τις παραπάνω αλλαγές η ομάδα αντέδρασε με αύξηση της παραγωγής, γεγονός που προκάλεσε έκπληξη στους ερευνητές. Μετά από αυτό αποφασίστηκε να δοκιμασθεί η κατάργηση όλων των βελτιώσεων στις συνθήκες εργασίας και η επαναφορά στους αρχικούς όρους εργασίας. Και στην περίπτωση αυτή όμως η αύξηση της παραγωγής έφθασε το 25%.

Σύμφωνα με τη γνώμη των ερευνητών η αιτία του φαινομένου αυτού έπρεπε να βρίσκεται στις ίδιες τις εργαζόμενες και όχι στις συνθήκες του περιβάλλοντος. Παρατηρήθηκαν επίσης αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο κάθε μέλος της ομάδας εκτελούσε την εργασία του. Οι τροποποιήσεις αυτές αποσκοπούσαν στο να κάνουν πιο ενδιαφέρουσα την εργασία. Υπέθεσαν ότι η απόδοση της ομάδας αυξάνονταν γιατί αυτή είχε γίνει αντικείμενο προσοχής.

Η υπόθεση αυτή επιβεβαιώθηκε όταν ολοκληρώθηκε η έρευνα με τη διενέργεια συνεντεύξεων από όλους τους εργαζομένους της εταιρίας. Συγκεκριμένα διαπιστώθηκε ότι η βελτίωση της παραγωγικότητας οφείλονταν σε κοινωνικούς παράγοντες όπως το ηθικό, οι ικανοποιητικές σχέσεις μεταξύ των μελών της ομάδας, η αίσθηση ότι το άτομο ανήκει κάπου. Άρα η αποτελεσματική διοίκηση θα μπορούσε να είναι ένα είδος διοίκησης το οποίο θα έπρεπε να κατανοεί την ανθρώπινη συμπεριφορά μέσα στον εργασιακό χώρο και ιδιαίτερα τη συμπεριφορά των ατόμων όταν αυτά είναι μέλη μιας ομάδας.

Οι έρευνες του Mayo αποτελούν την πρώτη ενσυνείδητη, επιστημονική προσπάθεια κατανόησης της ανθρώπινης συμπεριφοράς μέσα στις οργανώσεις, μιας προσπάθειας που για πρώτη φορά βασίστηκε και τεκμηριώθηκε σε ερευνητικά δεδομένα. Οι έρευνες αυτές άνοιξαν νέες προοπτικές στη μελέτη της ανθρώπινης συμπεριφοράς μέσα στις οργανώσεις. Έριξαν φως σε μια άγνωστη μέχρι τότε πλευρά του προβλήματος (άτυπη οργάνωση) και αποτέλεσαν την αφετηρία για σχετικές έρευνες καθώς και τον **πυρήνα** γύρω από τον οποίο αναπτύχθηκαν διάφορες απόψεις σε μια προσπάθεια διερεύνησης του όλου θέματος.

Οι απόψεις αυτές οδήγησαν σε ένα ορισμένο τρόπο σκέψης και

διαμόρφωσαν τη Σχολή των Ανθρωπίνων Σχέσεων η οποία δίδει ιδιαίτερη έμφαση και προσοχή στους ψυχολογικούς παράγοντες που επηρεάζουν την αποδοτική συμπεριφορά του ατόμου μέσα στις οργανώσεις.

Σύμφωνα με αυτή τη θεώρηση όσο και αν προσπαθούν οι «**χρονομέτρες**» να περιορίσουν τον εργαζόμενο σε ένα σύστημα αυστηρής χρονομέτρησης και ανταμοιβών, αυτός δεν παύει να είναι ένα πλάσμα με ψυχικές ανάγκες τις οποίες βέβαια δεν αποχωρίζεται όταν βρίσκεται στο εργασιακό περιβάλλον.

Το άτομο ωθείται από εσωτερική παρόρμηση να ενταχθεί σε μια ομάδα, να αισθανθεί ότι παίρνει ενεργό μέρος στην επίτευξη των στόχων, να εκτελέσει ένα έργο για το οποίο θα είναι υπερήφανο και να αισθανθεί τη χαρά της δημιουργίας. Η ανάγκη της επικοινωνίας (επιτακτική ψυχική ανάγκη) δεν περιορίζεται μόνο μεταξύ των συναδέλφων, αλλά αυτή αφορά και στην επικοινωνία με τον προϊστάμενο η οποία πρέπει να είναι συχνή και στενή.

Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο **Roethlisberger**:

«Ο εργαζόμενος είναι κοινωνικό ον καθώς και οικονομικός άνθρωπος. Έχει ανάγκες ατομικές και κοινωνικές. Η εργασία του αποτελεί γι' αυτόν τρόπο ζωής καθώς και μέσο εξασφάλισης των μέσων για να ζήσει. Για να κατανοήσουμε την ικανοποίηση ή δυσφορία του κατά τη διάρκεια της εργασίας, οφείλουμε να κατανοήσουμε το κοινωνικό καθώς και το φυσικό και οικονομικό πλαίσιο μέσα στο οποίο εκτυλίσσεται το έργο του».

Τα πειράματα Hawthorne έδωσαν την ώθηση για τη μελέτη της κοινωνικής συμπεριφοράς και των κοινωνικών συστημάτων. Εκτός από τους ερευνητές και επιστήμονες του πανεπιστημίου Harvard, δύο άλλα άτομα συνέβαλαν αποφασιστικά στην ανάπτυξη των νέων ιδεών αναφορικά με τη φύση της εξουσίας, την ανάγκη του συντονισμού της προσπάθειας και το σχεδιασμό των οργανώσεων με τρόπο που να εξασφαλίζει τις μεγαλύτερες δυνατότητες συντονισμένης προσπάθειας.

Αποτέλεσμα της βαθύτερης διερεύνησης της συμπεριφοράς των εργαζομένων μέσα στον εργασιακό χώρο ήταν η θεώρηση των οργανώσεων ως «**κοινωνικά συστήματα**». Σύμφωνα με τη θεώρηση

αυτή όπως σε κάθε κοινωνία έτσι και μέσα στην οργάνωση ισχύουν κανόνες και πρότυπα κοινωνικής συμπεριφοράς σύμφωνα με τα οποία ο εργαζόμενος δεν είναι ένα απλό εργαλείο αλλά μια πολύπλοκη προσωπικότητα που δρα και βρίσκεται σε συνεχή αλληλεξάρτηση με άλλα άτομα ή ομάδες ατόμων.

Οι παρατηρήσεις αυτές ίσως θεωρούνται σήμερα **αυτονόητες**, την εποχή όμως που διατυπώθηκαν, αποτέλεσαν μεγάλη καινοτομία και οπωσδήποτε κλόνισαν τη μονόπλευρη κλασική θεώρηση των οργανώσεων και έθεσαν τα θεμέλια πάνω στα οποία οικοδομήθηκε η σημερινή προσέγγιση του ανθρώπινου δυναμικού.

Οι οπαδοί της **Σχολής των Ανθρωπίνων Σχέσεων**, βασιζόμενοι στα πορίσματα της ψυχολογίας και της κοινωνιολογίας, υποστήριξαν την ανάγκη της βελτίωσης των σχέσεων, της επικοινωνίας και της κατανόησης μεταξύ των μελών των οργανώσεων. Ίσως η πιο σημαντική τους συμβολή να ήταν η διατύπωση της σκέψης ότι η υπακοή στις εντολές προϋποθέτει την ύπαρξη κάποιων υλικών και μη κινήτρων. Το πρόβλημα αυτό αποτέλεσε το κεντρικό σημείο διερεύνησης της **Σχολής της Ανθρώπινης Συμπεριφοράς** η οποία, χρησιμοποιώντας την προσέγγιση της Σχολής των Ανθρωπίνων Σχέσεων, έδωσε έμφαση στη μελέτη της συμπεριφοράς μέσα στις οργανώσεις. Συγκεκριμένα ασχολήθηκε με τους μηχανισμούς και τα προβλήματα υποκίνησης και αυτοελέγχου του ατόμου, λειτουργίας των ομάδων, ηγεσίας και συμμετοχικού τρόπου διοίκησης, επικοινωνίας. Όλα αυτά τα θέματα διαμόρφωσαν αποφασιστικά τη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων.

Η έννοια της αλληλεπίδρασης που εισήγαγε η θεωρία των συστημάτων βοηθά τα στελέχη όλων των λειτουργιών να υιοθετήσουν μια ρεαλιστική στρατηγική και να παίρνουν αποφάσεις αφού αξιολογήσουν τις πιθανές επιπτώσεις τους σε όλους τους τομείς μιας οργάνωσης. Η προσέγγιση αυτή αποδείχθηκε αποφασιστικής σημασίας για τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Ο σχεδιασμός των κοινωνικο-τεχνικών συστημάτων εργασίας προσπαθεί να συνδυάσει τις ανάγκες των εργαζομένων με αυτές της τεχνολογίας αποσκοπώντας στην ανάπτυξη μιας αποτελεσματικής σχέσης. Δεδομένου ότι η κίνηση για την επιστημονική οργάνωση της εργα-

σίας, μέσω της κλασικής προσέγγισης, έδωσε έμφαση στο τεχνικό υποσύστημα και η σχολή των ανθρωπίνων σχέσεων στο κοινωνικό υποσύστημα, η προσέγγιση των κοινωνικο-τεχνικών συστημάτων προσπάθησε να συνδυάσει και τα δύο (French, 1994. Daft, 1995).

Το εργατικό κίνημα και η εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων ως λειτουργία

Στις δημοκρατικές κοινωνίες δημιουργήθηκαν εργατικά συνδικάτα τα οποία εκπροσωπώντας τους μισθωτούς αποσκοπούσαν στην προστασία τους από δυσμενείς όρους που δημιουργήθηκαν στη διάρκεια της βιομηχανικής επανάστασης. Η μεγαλύτερη νίκη των συνδικάτων ήταν η αναγνώριση του δικαιώματος της συλλογικής διαπραγμάτευσης των όρων εργασίας. Αυτό αποτέλεσε ίσως και το έναυσμα δημιουργίας και εξάπλωσης, γύρω στο 1920, «**ειδικών υπηρεσιών**» προκειμένου να χειρισθούν τα παράπονα των εργαζομένων αλλά και τη διαδικασία της συλλογικής διαπραγμάτευσης με τις ταχέως αναπτυσσόμενες συνδικαλιστικές οργανώσεις των εργαζομένων. Τα τμήματα αυτά ονομάστηκαν τμήματα, **υπηρεσίες προσωπικού**, ή **τμήματα εργασιακών σχέσεων** ενώ σήμερα υιοθετείται όλο και περισσότερο η ονομασία **τμήμα ανθρώπινου δυναμικού** ή **τμήμα/Διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων**. Η κίνηση αυτή ξεκίνησε από την Αμερική και επεκτάθηκε αργότερα και στη Βρετανία (French, 1994. Watson, 1977). Οι αρμοδιότητες αυτών των τμημάτων περιελάμβαναν τη στρατολόγηση και επιλογή του εργατικού δυναμικού, την αντιμετώπιση των παραπόνων που κυρίως αφορούσαν τις αμοιβές και τις συνθήκες εργασίας, την ανάλυση των έργων και τη χρονομέτρηση, την εκπαίδευση των εργαζομένων. Από το 1911 που με νόμο οριστικοποιήθηκαν στην Αμερική οι προσπάθειες πληρωμής της αποζημίωσης, (λόγω εργατικού ατυχήματος) από τον εργοδότη, τα τμήματα αυτά στελεχώθηκαν και με ειδικούς στην αποφυγή ατυχημάτων (Safety specialists). Τα τμήματα αυτά ήταν **επιτελικά**, δηλαδή συμβουλευτικά και για πολλά χρόνια θεωρούνταν ότι ασχολούνταν με διοικητικής φύσεως καθήκοντα. Σαν αποτέλεσμα η δύναμη και επιρροή που μπορούσαν να

ασκήσουν αλλά και η σαφήνεια του ρόλου τους ήταν περιορισμένες (Watson, 1977. Legge, 1978). Παρατηρήθηκε επίσης το φαινόμενο, για πολλά χρόνια, το τμήμα προσωπικού να υπάγεται οργανωτικά στον τομέα της παραγωγής στις βιομηχανικές επιχειρήσεις και να δίνει αναφορά στο διευθυντή παραγωγής. Το γεγονός αυτό βασίστηκε στη λογική ότι ο τομέας της παραγωγής συγκέντρωνε τη μεγάλη μάζα των εργαζομένων και κατά συνέπεια παρουσιάζει τα περισσότερα προβλήματα.

Το Βρετανικό Ινστιτούτο Διοίκησης Προσωπικού περιγράφει τη Διοίκηση Προσωπικού ως:

- την υπευθυνότητα όλων όσων διοικούν ανθρώπους αλλά ταυτόχρονα και το έργο των ειδικών που ασχολούνται με αυτόν τον τομέα
- το κομμάτι της Διοίκησης που ασχολείται με τους ανθρώπους και με τις μεταξύ τους σχέσεις μέσα σε έναν εργασιακό χώρο
- την προσπάθεια επίτευξης αποτελεσματικότητας και δικαιοσύνης γιατί κανένα από τα δύο αυτά δεν μπορεί να επιτευχθεί χωρίς το άλλο
- την προσπάθεια συνένωσης και ανάπτυξης μέσα σε μια αποτελεσματική οργάνωση των ανδρών και γυναικών που μετέχουν σε αυτή, δίνοντας στον καθένα τη δυνατότητα να συμβάλει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στην επιτυχία της, τόσο σαν άτομο όσο και σαν μέλος της ομάδας.

Σύμφωνα με τα παραπάνω η Διοίκηση Προσωπικού είναι εγγενης σε όλες τις οργανώσεις, αδιάφορο αν υπάρχει ή όχι τμήμα με αυτό το όνομα. Οι μικρές επιχειρήσεις δεν έχουν συνήθως τμήμα προσωπικού. Η πολιτική για το προσωπικό τους πηγάζει κυρίως από τον ίδιο τον εργοδότη όπου ασχολείται ο ίδιος προσωπικά ή παραχωρεί σε άλλα έμπιστα στελέχη την ευθύνη του χειρισμού του ανθρώπινου παράγοντα. Στην περίπτωση αυτή κυριαρχούν οι λειτουργίες παραγωγής και πώλησης ενώ η πολιτική προσωπικού διαμορφώνεται συνήθως πρόχειρα χωρίς μακροχρόνιες προβλέψεις έτσι ώστε απλά και μόνο να αντιμετωπίζονται τα προβλήματα της στιγμής. Έτσι βέβαια δεν σταθμίζονται οι μακροχρόνιες συνέπειες.

Όσο όμως μια επιχείρηση μεγαλώνει και κατά τεκμήριο γίνεται πιο πολύπλοκη, τα στελέχη δεν μπορούν να χειρίζονται τα ποικιλόμορφα όντως προβλήματα του προσωπικού αποσπασματικά και ασυστηματοποίητα. Μια ειδική υπηρεσία στελεχωμένη με εκπαιδευμένο προσωπικό γίνεται απαραίτητη. Οι δραστηριότητες της υπηρεσίας αυτής είναι ο προγραμματισμός των αναγκών της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό, οι προσλήψεις και η εκπαίδευση του προσωπικού, ο προσδιορισμός των αμοιβών και η διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης, ο χειρισμός των παραπόνων, η πρόληψη των ατυχημάτων και οι σχέσεις με το σωματείο.

Ρόλος του Διευθυντή Προσωπικού

Ποιος είναι ο ρόλος του **Διευθυντή Προσωπικού** σύμφωνα με τα παραπάνω; Είναι με την πλευρά της εργοδοσίας ή των εργαζομένων; Ο ρόλος του είναι πραγματικά δύσκολος και ιδιόμορφος, γιατί βρίσκεται μεταξύ των δύο αυτών ομάδων. Έχει υποχρέωση να μεταφέρει τα μηνύματα της Διοίκησης προς τους εργαζομένους αλλά και αντίστροφα, δηλαδή τις επιδιώξεις των εργαζομένων στη Διοίκηση. Είναι γεγονός ότι η ειρήνη στον εργασιακό χώρο θα εξαρτηθεί όχι μόνο από τις ικανότητες του αλλά και από το πώς βλέπει ο ίδιος το ρόλο του μέσα σε μια επιχείρηση. Πέρα όμως από τις προσωπικές του ικανότητες και την αντίληψη που έχει για το ρόλο του η επιτυχία του εξαρτάται και από το πόσο αποτελεσματικά μπορεί να πείσει τους ενδιαφερόμενους για την ορθότητα των απόψεών του. Η υπηρεσία προσωπικού θεωρείται **επιτελική υπηρεσία** και, όπως συμβαίνει με κάθε επιτελική μονάδα, ο χαρακτήρας της είναι συμβουλευτικός. Με αυτό το πνεύμα ο ρόλος του Διευθυντή Προσωπικού θα μπορούσε να περιγραφεί ως εξής:

α) διαμορφώνει και εισηγείται την πολιτική για το προσωπικό.

Καταγράφει και παρουσιάζει στη Διοίκηση τεκμηριωμένες τις προτάσεις και ιδέες του σχετικά με όλα τα θέματα προσωπικού όπως προσλήψεις, εκπαίδευση, αμοιβές, υγιεινή και ασφάλεια, συνθήκες εργασίας. Οι πολιτικές που θα εγκριθούν δεν αποτε-

λούν παρά μια ενιαία στάση της Διοίκησης στα παραπάνω θέματα για όλους τους εργαζόμενους

- β) συμβουλεύει.** Ενημερώνει τα στελέχη γραμμής για τις πολιτικές προσωπικού στα παραπάνω θέματα και δίνει συμβουλές για το πώς θα μπορέσουν να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα που δημιουργούνται με τους εργαζόμενους
- γ) προσφέρει υπηρεσίες.** Στο Διευθυντή Προσωπικού ανήκει η ευθύνη της προεργασίας για προσλήψεις, εκπαίδευση, αμοιβές, αξιολόγηση, διαπραγμάτευση με το σωματείο, καθώς και η τήρηση όλων των σχετικών αρχείων
- δ) ελέγχει.** Ελέγχει αν οι υπηρεσίες γραμμής και τα στελέχη συμμορφώνονται πραγματικά με τις πολιτικές προσωπικού, όπως αυτές συμφωνήθηκαν με τους εκπροσώπους των εργαζομένων και τη Διοίκηση του οργανισμού.

Εφόσον θεωρείται ότι το ανθρώπινο δυναμικό καταλαμβάνει ένα σημαντικό μέρος του συνολικού κόστους, η επιτυχία ή αποτυχία των πολιτικών προσωπικού είναι άρρηκτα δεμένη με αυτή της επιχείρησης. Σήμερα αυτό έχει αρχίσει να γίνεται ευρύτατα αντιληπτό. Ο οξύτατος ανταγωνισμός που ήδη οδηγεί τις επιχειρήσεις σε ριζική αναδιοργάνωση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού τους, τις αναγκάζει να αντιμετωπίσουν αυτό το τελευταίο ως κεφάλαιο πλέον και όχι ως κόστος (θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου, Flamholtz).

Έτσι σήμερα μιλούμε για **στρατηγική** διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και εννοούμε τη χρησιμοποίηση διαφόρων ενεργειών οι οποίες στοχεύουν στην αποτελεσματική διοίκηση των ανθρώπων μέσα σε ένα εργασιακό χώρο με τέτοιο τρόπο ώστε να ωφεληθεί το άτομο, η επιχείρηση και η κοινωνία.

Ο ορισμός αυτός περιέχει τρία βασικά στοιχεία:

- » ωφέλεια ατόμου, επιχείρησης, κοινωνίας
- » χρησιμοποίηση συγκεκριμένων ενεργειών για τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού
- » σύνδεση με τους στόχους και τη στρατηγική της επιχείρησης.

Αυτό το τελευταίο φαίνεται να διαφοροποιεί σε μεγάλο βαθμό τη σύγχρονη αντίληψη σχετικά με τους ανθρώπινους πόρους μέσα σε έναν οργανισμό. Η **στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων** αναφέρεται πλέον στη φιλοσοφία και στη στρατηγική αντιμετώπιση των προβλημάτων του ανθρώπινου παράγοντα, γεγονός το οποίο σημαίνει ότι οι αποφάσεις που τον αφορούν συνδέονται πια με τους μακροχρόνιους στόχους της επιχείρησης και επεκτείνονται πέρα από τα παραδοσιακά όρια της Διοίκησης Προσωπικού, περιλαμβάνοντας θέματα όπως: οργανωσιακή κουλτούρα, σχεδιασμός δομής, στελέχωση της επιχείρησης με τους απαραίτητους ανθρώπινους πόρους.

Απώτερος σκοπός η αξιοποίηση ανθρώπινου δυναμικού, ώστε να υλοποιήσει τη στρατηγική της επιχείρησης/οργανισμού και να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και αξία στην επιχείρηση/οργανισμό.

Κάτω από αυτές τις συνθήκες **ο ρόλος του Διευθυντή Ανθρώπινων Πόρων** εξελίσσεται και διαμορφώνεται πλέον σε:

- **διαγνωστικό**, οπότε πρέπει να προβλέπει τις μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης σε ό,τι αφορά το ανθρώπινο δυναμικό της (αριθμό, ικανότητες, δεξιότητες, δυνατότητες, γνώσεις, προσωπικά χαρακτηριστικά κ.ά.) σε βραχυχρόνιο, μεσοπρόθεσμο και μακροχρόνιο επίπεδο
- **διευκολυντικό και συμβουλευτικό**, με την έννοια ότι αντιμετωπίζει κάθε στέλεχος γραμμής ή κάθε υπηρεσία σαν «πελάτη» τον οποίο πρέπει να εξυπηρετήσει και να ικανοποιήσει ενώ ρυθμίζει και ελέγχει την εφαρμογή των κανονισμών
- **αξιολογητικό**, με την έννοια ότι αξιολογεί την αποτελεσματικότητα αυτών που εφαρμόζονται
- **καινοτόμο**, δεδομένου ότι αποτελεί την πηγή της ανανέωσης, επινοώντας και εφαρμόζοντας μεθόδους και πολιτικές οι οποίες θα βοηθήσουν ώστε το προσωπικό να είναι αφοσιωμένο στην επιχείρηση και συνεχώς υποκινούμενο για περισσότερη αποτελεσματικότητα. Για να ανταποκριθεί στον καινούργιο αυτό ρόλο

ο Διευθυντής Ανθρωπίνων Πόρων στη σύγχρονη επιχείρηση διαθέτει:

- » ικανότητα επίλυσης προβλημάτων
- » γνώσεις εφαρμογής των πολιτικών
- » ηγετικές ικανότητες
- » ικανότητα δημιουργίας καλών ανθρωπίνων σχέσεων
- » αναλυτική ικανότητα
- » ικανότητα επικοινωνίας
- » ικανότητα αντίληψης οικονομικών επιπτώσεων των πολιτικών προσωπικού.

Γεννιέται όμως το ερώτημα: μπορεί να παίξει αυτούς τους ρόλους το μέχρι πρόσφατα τμήμα προσωπικού το οποίο σε πολλές επιχειρήσεις ήταν και ίσως είναι ακόμη υποβαθμισμένο; Η απάντηση είναι **ναι**, εφόσον:

- οργανωθεί σωστά και καθορισθεί αν θα είναι συγκεντρωτικά ή αποκεντρωτικά οργανωμένο
- καθορισθεί η υπευθυνότητα του καθενός (αρμόδιου διευθυντή, στελεχών γραμμής, διοίκησης, εργαζομένων)
- στελεχωθεί με ειδικούς επαγγελματίες που έχουν τις απαραίτητες γνώσεις (εργατικής νομοθεσίας, βιομηχανικής ψυχολογίας, εργασιακών σχέσεων, διοίκησης ανθρώπινου παράγοντα, οργανωσιακής ανάπτυξης, ιατρικής επιστήμης, ολικής ποιότητας, οργανωσιακής αλλαγής και σχεδιασμού)
- υιοθετηθεί ένας κώδικας δεοντολογίας
- ενστερνισθεί πρώτα η Διοίκηση τη νέα αυτή προσέγγιση/φιλοσοφία.

Ομοιότητες και διαφορές Διοίκησης Προσωπικού και Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Ολοκληρώνοντας τις εξελίξεις στη λειτουργία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, παραθέτουμε στον παρακάτω πίνακα τις πιο βασικές διαφοροποιήσεις σε σχέση με την παραδοσιακή προσέγγιση της Διοίκησης Προσωπικού (Armstrong, 2006):

Ομοιότητες	Διαφορές
1. Η Διοίκηση Προσωπικού όπως και η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων προσπαθεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες της επιχείρησης/οργανισμού	1. Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων δίνει ιδιαίτερη έμφαση στη σύνδεση των πολιτικών/μεθόδων διοίκησης των ανθρώπων με τις ανάγκες της επιχείρησης/οργανισμού που απορρέουν από τους στρατηγικούς της στόχους, τις ακολουθούμενες στρατηγικές και την απόδοσή της.
2. Η διοίκηση προσωπικού όπως και η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων αναγνωρίζει το ρόλο των στελεχών γραμμής.	2. Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων δίνει μεγαλύτερη έμφαση στο ρόλο των στελεχών γραμμής θεωρώντας τους «μικρούς διευθυντές ανθρωπίνων πόρων» που έχουν βαρύνοντα λόγο στον τρόπο που θα ικανοποιηθούν οι ανάγκες σε προσωπικό – ποιοτικά και ποσοτικά. Τα στελέχη γραμμής είναι υπεύθυνα πλέον για την αποτελεσματική υλοποίηση των πολιτικών διοίκησης όλων των εργαζομένων.

Πίνακας 1.1.1: Ομοιότητες και διαφορές μεταξύ Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και Διοίκησης Προσωπικού

Ομοιότητες	Διαφορές
3. Οι πολιτικές και μέθοδοι διοίκησης ανθρωπίνων πόρων (τα συστήματα) είναι ίδια και αφορούν: – στελέχωση – εκπαίδευση/ ανάπτυξη – αξιολόγηση, απόδοση – αμοιβή.	3. Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, αν και λαμβάνει υπόψη της τις ανάγκες των ομάδων συμφερόντων, συνδέει άμεσα τα συστήματα αυτά με τη στρατηγική και τις στρατηγικές επιδιώξεις της επιχείρησης/ οργανισμού.
4. Ο ρόλος του Τμήματος Προσωπικού όπως και αυτός του Τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων είναι βασικά η συμβουλή και υποστήριξη των στελεχών γραμμής. Δηλαδή βασικά είναι επιτελικός και διοικητικός.	4. Στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων ο ρόλος αυτός, αν και παραμένει σε πολλές περιπτώσεις επιτελικός, μετασχηματίζεται σε αυτόν του «συνεταίρου» των στελεχών γραμμής, απομακρυνόμενος από τον καθαρά διοικητικό ρόλο. Βασική ευθύνη του τμήματος είναι η δημιουργία κατάλληλης κουλτούρας, αφοσίωσης στελεχών και υλοποίησης στρατηγικών στόχων μέσω σχεδιασμού των κατάλληλων πολιτικών διοίκησης των κατάλληλων εργαζομένων.

1.2. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων και Διευθυντικά στελέχη γραμμής: είναι μέρος των καθηκόντων τους;

Γιατί η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι σημαντική για κάθε στέλεχος που ασκεί διοίκηση;

Είναι γνωστό ότι τα στελέχη που ασκούν διοίκηση (διευθυντι-