

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Η Σύγχρονη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

- Τι είναι η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού;
- Τάσεις που Επηρεάζουν τη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού
- Η Σύγχρονη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού
- Στρατηγικός Σχεδιασμός και Στρατηγική Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού
- Δομή του βιβλίου

Αφού μελετήσει αυτό το κεφάλαιο ο αναγνώστης, θα είναι σε θέση:

- να απαντήσει στην ερώτηση «τι είναι η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού;»
- να συζητήσει για τα γνωρίσματα που χαρακτηρίζουν το μεταβαλλόμενο περιβάλλον της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.
- να περιγράψει τη φύση του στρατηγικού σχεδιασμού.
- να δώσει παραδείγματα του ρόλου που επιτελεί η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού ως στρατηγικός εταίρος.

Εισαγωγή

Οι περισσότεροι πελάτες της L.L. Bean, μίας μεγάλης αλυσίδας εμπορίου έτοιμου ενδύματος και εξοπλισμού υπαίθριων δραστηριοτήτων στις ΗΠΑ, θεωρούν ότι το προσωπικό της εταιρείας γνωρίζει άριστα το αντικείμενό του, είναι εξυπηρετικό και δείχνει κατανόηση για τις απαιτήσεις τους. Ίσως να μην είναι τόσο προφανές το γεγονός ότι ένα υπαλληλικό προσωπικό με αυτά τα χαρακτηριστικά δεν προκύπτει τυχαία. Αντιθέτως, είναι το αποτέλεσμα ενός καλοσχεδιασμένου πλάνου ανθρώπινου δυναμικού σχετικά με την προσέλκυση, την επιλογή, την εκπαίδευση και την ανταμοιβή των εργαζόμενων. Οι υποψήφιοι εργαζόμενοι στην L.L. Bean οφείλουν να είναι «φιλικόι, αξιόπιστοι, εξυπηρετικοί και αυθεντικοί», «αξιόπιστοι και ειλικρινείς», αλλά και «να έχουν εμπειρία από υπαίθριες δραστηριότητες και να είναι συνειδητοποιημένοι σχετικά με περιβαλλοντικά θέματα»¹. Κατ' αντιστοιχία, η L.L. Bean προσφέρει ανταγωνι-

στικά επίπεδα αμοιβών και ένα πλήρες πακέτο παροχών, όπως χρηματικά μπόνους απόδοσης, ιατρικές και ασφαλιστικές καλύψεις και πρόγραμμα συνταξιοδότησης². Προσφέρει όμως και κάτι επιπλέον. Όταν οι πωλήσεις της L.L. Bean από το διαδίκτυο ξεπέρασαν εκείνες μέσω τηλεφωνικών παραγγελιών, η εταιρεία έκλεισε τέσσερα τηλεφωνικά κέντρα, κανόνισε όμως οι 220 υπάλληλοί της να δουλεύουν από το σπίτι τους. Και αντί να δημιουργήσει δουλειές στο εξωτερικό, έχει διατηρήσει τις θέσεις εργασίας κοντά στην πόλη όπου ο L.L. Bean ξεκίνησε την επιχείρηση πριν από 100 χρόνια³. Όπως και πολλοί άλλοι εργοδότες σήμερα, η L.L. Bean κάνει χρήση αποτελεσματικών πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (ΔΑΔ), προκειμένου να διατηρεί το προβάδισμα έναντι των ανταγωνιστών της.

Τι είναι η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού;

Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού ασχολείται με τις πρακτικές και τις πολιτικές που απαιτούνται για την επιμέλεια των πτυχών οι οποίες –από το σύνολο των καθηκόντων της διοίκησης– αφορούν θέματα προσωπικού. Συγκεκριμένα, εδώ ανήκουν η πρόσληψη, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση, οι αμοιβές και η παροχή ενός ασφαλούς, ηθικού και δίκαιου περιβάλλοντος για τους εργαζόμενους μιας επιχείρησης. Αυτές οι πρακτικές και πολιτικές ανάμεσα σε άλλα περιλαμβάνουν:

- Διεξαγωγή αναλύσεων εργασίας (καθορισμός της φύσης της εργασίας κάθε εργαζόμενου)
- Σχεδιασμός των αναγκών σε εργατικό δυναμικό και προσέλκυση υποψήφιων εργαζόμενων
- Επιλογή υποψήφιων εργαζόμενων
- Παροχή κατευθύνσεων και εκπαίδευση των εργαζόμενων
- Αξιολόγηση της απόδοσης
- Διαχείριση μισθών και ημερομισθίων (πώς να ανταμείβονται οι εργαζόμενοι)
- Παροχή κινήτρων και προσφορών
- Επικοινωνία (συνεντεύξεις, συμβουλευτική, εμπέδωση πειθαρχίας)

Περιλαμβάνουν ακόμα τι πρέπει να γνωρίζει ένας μάνατζερ σχετικά με:

- τις ίσες ευκαιρίες, την ηθική και τη θετική δράση
- την υγεία, την ασφάλεια και την ηθική μεταχείριση του εργαζόμενου
- την αντιμετώπιση παραπόνων και τις σχέσεις εργασίας

Γιατί η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι σημαντική για κάθε μάνατζερ;

Γιατί όμως αυτές οι έννοιες και οι τεχνικές είναι σημαντικές για όλους τους μάνατζερ; Είναι ευκολότερο να απαντήσουμε σε αυτή την ερώτηση κάνοντας αναφορά σε λάθη που αφορούν τη διαχείριση του προσωπικού και τα οποία κανείς δεν θα ήθελε να κάνει κατά την άσκηση των διοικητικών καθηκόντων του. Κανείς δεν θα ήθελε:

- οι εργαζόμενοι του να μην δουλεύουν με τον πλέον αποδοτικό τρόπο
- να προσλάβει λάθος άνθρωπο για μια δουλειά
- να αντιμετωπίζει συχνή εναλλαγή προσωπικού
- να ανακαλύπτει ότι οι εργαζόμενοι δεν κάνουν ό,τι καλύτερο μπορούν
- να βλέπει την επιχείρησή του να οδηγείται στα δικαστήρια επειδή εφαρμόσε πρακτικές διακρίσεων
- την επιχείρησή του να εφαρμόζει μη ορθές πρακτικές σύμφωνα με τους ομοσπονδιακούς νόμους περί ασφαλούς εργασίας
- να επιτρέπει η έλλειψη εκπαίδευσης να υποσκάπτει την αποτελεσματικότητα
- να εφαρμόζει οποιαδήποτε μη δίκαιη πρακτική εργασίας

Γιατί να διαβάσετε αυτό το βιβλίο; Γιατί η μελέτη του βιβλίου μπορεί να σας βοηθήσει να αποφύγετε λάθη όπως τα παραπάνω. Ακόμα πιο σημαντικό, μπορεί να σας εξασφαλίσει ότι θα έχετε θετικά αποτελέσματα μέσα από τους ανθρώπους σας. Αξίζει να θυμόμαστε ότι μπορεί ως μάνατζερ να κάνουμε όλα τ' άλλα σωστά –να συντάσσουμε ευφάνταστα προγράμματα, να σχεδιάζουμε σαφή οργανωτικά διαγράμματα, να οργανώνουμε σύγχρονες γραμμές παραγωγής ή να χρησιμοποιούμε προηγμένες λογιστικές μεθόδους– κι ωστόσο να μην σημειώνουμε επιτυχίες γιατί έχουμε προσλάβει λάθος ανθρώπους.

Από την άλλη, πολλοί μάνατζερ, είτε αυτοί είναι πρόεδροι είτε απλοί προϊστάμενοι, θεωρούνται πετυχημένοι ακόμα και χωρίς να έχουν τον κατάλληλο προγραμματισμό, οργάνωση ή μεθόδους. Πέτυχαν επειδή είχαν την ικανότητα να προσλάβουν τους κατάλληλους ανθρώπους για τις κατάλληλες θέσεις αλλά και να τους κινητοποιήσουν, να τους αξιολογήσουν 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, πρέπει να φτάσετε σε αυτά τα αποτελέσματα μέσα από τους ανθρώπους. Το γεγονός αυτό παραμένει αμετάβλητο από τότε που το μάνατζμεντ έκανε τα πρώτα του βήματα. Όπως εύλογα συνόψισε ο πρόεδρος μιας εταιρείας:

Για πολλά χρόνια πιστεύαμε ότι η έλλειψη κεφαλαίων αποτελεί τον κυριότερο ανασχετικό παράγοντα για μια αναπτυσσόμενη επιχείρηση. Δεν νομίζω ότι πλέον ισχύει κάτι τέτοιο. Θεωρώ ότι η ανάσχεση της ανάπτυξης προκαλείται από τους εργαζόμενους και την ανικανότητα της επιχείρησης να προσελκύσει και να διατηρήσει ένα καλό εργατικό δυναμικό. Δεν γνωρίζω κανένα σημαντικό έργο που να είχε από πίσω του καλές ιδέες, δυναμισμό και ενθουσιασμό και να σταμάτησε εξαιτίας της έλλειψης χρηματοδότησης. Απεναντίας ξέρω περιπτώσεις επιχειρήσεων των οποίων η ανάπτυξη σταμάτησε ή παρακωλύθηκε επειδή αυτές δεν μπορούσαν να διατηρήσουν ένα αποτελεσματικό και ενθουσιώδες εργατικό δυναμικό, νομίζω δε ότι κάτι τέτοιο θα έχει ακόμα μεγαλύτερη σημασία στο μέλλον⁴.

Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού για επιχειρηματίες. Υπάρχει ακόμα ένας λόγος για να μελετήσετε κανείς αυτό το βιβλίο. Ενδέχεται κάποιος να ασκεί διοίκηση

ανθρώπινου δυναμικού στον ίδιο του τον εαυτό. Οι μισοί και παραπάνω από τους ανθρώπους που εργάζονται στις ΗΠΑ απασχολούνται σε μικρές επιχειρήσεις. Επομένως κατά τα αμέσως επόμενα χρόνια οι περισσότεροι απόφοιτοι είτε θα βρουν δουλειά σε μικρές επιχειρήσεις είτε θα δημιουργήσουν οι ίδιοι νέες μικρές επιχειρήσεις. Ιδιαίτερα στην περίπτωση που κάποιος διοικεί τη δική του μικρή εταιρεία, θα πρέπει να είναι γνώστης της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού⁵.

Τα μεσαία και τα ανώτερα διοικητικά στελέχη της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

Κατά μία έννοια, όλοι οι μάνατζερ είναι μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού, διότι όλοι εμπλέκονται σε δραστηριότητες όπως η προσέλευση υποψηφίων, η διεξαγωγή συνεντεύξεων, η επιλογή και η εκπαίδευση προσωπικού. Ωστόσο οι περισσότερες επιχειρήσεις έχουν τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, στο οποίο προϊστάται ένας διακριτός μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού. Ποια είναι όμως η σχέση ανάμεσα στα καθήκοντα του μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού και εκείνα ενός μάνατζερ πρώτης γραμμής (line manager); Το ερώτημα αυτό θα απαντηθεί αρχίζοντας με σύντομους ορισμούς για τα στελέχη πρώτης γραμμής και για τα ανώτερα διοικητικά στελέχη (staff managers).

Διοικητικά στελέχη πρώτης γραμμής έναντι ανώτερων στελεχών

Εξουσία είναι το δικαίωμα που έχει κάποιος να λαμβάνει αποφάσεις, να κατευθύνει την εργασία των άλλων και να δίνει εντολές. Οι μάνατζερ συνήθως κάνουν τη διάκριση ανάμεσα σε εξουσία πρώτης γραμμής και σε εξουσία επί του προσωπικού. Οι **μάνατζερ πρώτης γραμμής** είναι αρμόδιοι να δίνουν εντολές. Οι **μάνατζερ προσωπικού** (ανώτερα διοικητικά στελέχη) είναι αρμόδιοι να συνεπικουρούν και να συμβουλεύουν τους προηγούμενους, ώστε να εκπληρώνουν τους στόχους που έχουν τεθεί.

Στην καθομιλουμένη, οι μάνατζερ συσχετίζουν αυτούς της πρώτης γραμμής με τη διοίκηση λειτουργιών στις οποίες η επιχείρηση στηρίζει την ύπαρξή της (πωλήσεις γραμμής παραγωγής). Οι μάνατζερ προσωπικού είναι προϊστάμενοι σε τμήματα που έχουν συμβουλευτικό ή υποστηρικτικό ρόλο, όπως οι προμήθειες, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και ο έλεγχος ποιότητας. Η διάκριση αυτή έχει νόημα καθόσον το τμήμα προσωπικού έχει πράγματι ένα συμβουλευτικό ρόλο. Ωστόσο, με την αυστηρή έννοια του όρου, δεν είναι το όνομα του τμήματος που καθορίζει εάν κάποιος είναι μάνατζερ πρώτης γραμμής ή προσωπικού, αλλά η φύση της εξουσίας που έχει. Ο μάνατζερ πρώτης γραμμής δίνει εντολές. Ο μάνατζερ προσωπικού παρέχει συμβουλές.

Οι μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού είναι μάνατζερ προσωπικού. Υποστηρίζουν και συμβουλεύουν τους μάνατζερ πρώτης γραμμής σε ζητήματα όπως προσλήψεις, απολύσεις ή αποζημιώσεις. Όμως, όπως θα δούμε, οι μάνατζερ πρώτης γραμμής εξακολουθούν να έχουν αρμοδιότητες σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού.

Από την πρώτη γραμμή στο προσωπικό. Οι μάνατζερ ενδεχομένως να μετακινούνται από θέσεις πρώτης γραμμής σε θέσεις διοίκησης προσωπικού και αντίστροφα κατά τη διάρκεια της καριέρας τους. Για παράδειγμα, οι μάνατζερ πρώτης γραμμής στην παραγωγή ή στις πωλήσεις μπορεί κατά διαστήματα να διοικούν τμήματα ανθρώπινου δυναμικού (ένας ακόμη καλός λόγος για τον οποίο όλοι οι μάνατζερ πρέπει να έχουν γνώσεις διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού). Σε μία έρευνα αποκαλύφθηκε ότι περίπου στο ένα τέταρτο των μεγάλων αμερικανικών επιχειρήσεων, ως διευθυντικά στελέχη ανθρώπινου δυναμικού, διορίζονται μάνατζερ με μηδενική εμπειρία σε θέματα ΔΑΔ. Οι προϊστάμενοί τους υποθέτουν ότι κατ' αυτό τον τρόπο είναι ίσως ευκολότερη η ένταξη των λειτουργιών ΔΑΔ στο σύνολο των υπόλοιπων λειτουργιών της επιχείρησης⁶.

Η συνεργασία ανάμεσα σε στελέχη πρώτης γραμμής και στελέχη προσωπικού. Οι μάνατζερ προσωπικού (ανθρώπινου δυναμικού) και αυτοί της πρώτης γραμμής έχουν κοινή ευθύνη για την πλειοψηφία των λειτουργιών του ανθρώπινου δυναμικού. Για παράδειγμα, μοιράζονται την ευθύνη σε θέματα ανάπτυξης προσόντων στο ένα τρίτο περίπου από τις επιχειρήσεις που αποτέλεσαν αντικείμενο μελέτης σε συγκεκριμένη έρευνα⁷. Έτσι, ένας προϊστάμενος ενδεχομένως περιγράφει τι απαιτείται για την εκπαίδευση των νέων εργαζόμενων, το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού να σχεδιάσει το πρόγραμμα εκπαίδευσης, και στη συνέχεια ο προϊστάμενος να το εφαρμόσει.

Οι αρμοδιότητες των μάνατζερ πρώτης γραμμής στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού

Σε κάθε περίπτωση, όλοι οι προϊστάμενοι ξοδεύουν μεγάλο μέρος του χρόνου τους σε καθήκοντα που σχετίζονται με τη ΔΑΔ. Πράγματι, ο χειρισμός ανθρώπων υπήρξε πάντοτε μέρος των ευθυνών που έχει ένας μάνατζερ πρώτης γραμμής.

Μια εταιρεία περιγράφει συνοπτικά και με βάση τους ακόλουθους γενικούς τίτλους τις αρμοδιότητες που έχουν οι μάνατζερ πρώτης γραμμής με στόχο την αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού:

1. Τοποθέτηση του κατάλληλου ανθρώπου στην κατάλληλη θέση
2. Ένταξη νέων εργαζόμενων στην επιχείρηση (εξοικείωση)
3. Εκπαίδευση υπαλλήλων για εργασίες που είναι καινούριες για αυτούς
4. Βελτίωση της εργασιακής απόδοσης κάθε ατόμου
5. Επίτευξη συνεργασιών και ανάπτυξη ομαλών εργασιακών σχέσεων
6. Ερμηνεία των πολιτικών και των διαδικασιών της εταιρείας
7. Έλεγχος του εργατικού κόστους
8. Ανάπτυξη των ικανοτήτων κάθε ατόμου
9. Δημιουργία και διατήρηση ομαδικού κατά τμήμα φρονήματος
10. Προστασία της υγείας και των συνθηκών εργασίας των εργαζόμενων

Στους μικρούς οργανισμούς οι μάνατζερ πρώτης γραμμής εκτελούν όλα αυτά τα καθήκοντα δίχως αρωγή. Καθώς όμως αναπτύσσεται ο οργανισμός, οι μάνατζερ πρώτης γραμμής χρειάζονται βοήθεια, εξειδικευμένη γνώση και συμβουλές ενός διακριτού στελέχους.

Οργάνωση αρμοδιοτήτων του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού

Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού παρέχει αυτή την εξειδικευμένη βοήθεια. Το Σχήμα 1.1 αποτυπώνει τυπικές θέσεις εργασίας στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων. Σε αυτές περιλαμβάνονται ο υπεύθυνος αποζημιώσεων και παροχών, ο επόπτης εργασίας και προσλήψεων και ο υπεύθυνος εργασιακών σχέσεων. Στα καθήκοντα των επιμέρους θέσεων περιλαμβάνονται ενδεικτικά:

Υπεύθυνοι προσλήψεων: Διατηρούν επαφή με την τοπική κοινότητα και δημοσιοποιούν προσκλήσεις για την αναζήτηση εξειδικευμένων υποψηφίων⁸.

Εκπρόσωποι ίσων ευκαιριών απασχόλησης ή συντονιστές θετικής δράσης: Διερευνούν και διευθετούν παράπονα σχετικά με τις ίσες ευκαιρίες απασχόλησης, εξετάζουν οργανωτικές πρακτικές για τυχόν παραβάσεις της νομοθεσίας, συντάσσουν και υποβάλλουν σχετικές εκθέσεις.

Αναλυτές εργασίας: Συγκεντρώνουν και εξετάζουν αναλυτικές πληροφορίες σχετικά με τα καθήκοντα συγκεκριμένων θέσεων εργασίας ώστε να ετοιμάσουν τις προδιαγραφές των προσκλήσεων.

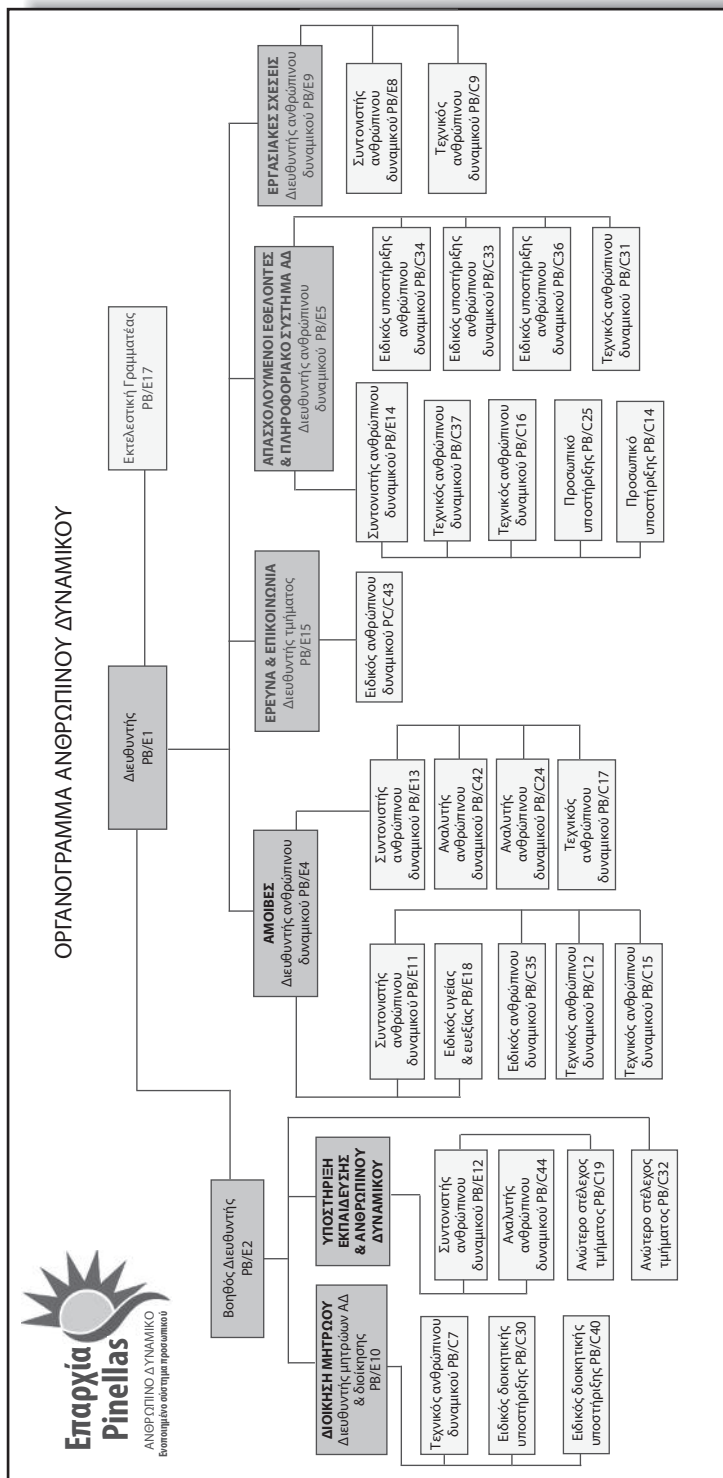
Υπεύθυνοι αποζημιώσεων: Συντάσσουν σχέδια αποζημιώσεων και διαχειρίζονται το πρόγραμμα παροχών των υπαλλήλων.

Ειδικά στελέχη εκπαίδευσης: Σχεδιάζουν, οργανώνουν και κατευθύνουν τις εκπαιδευτικές δραστηριότητες.

Το ανθρώπινο δυναμικό σε μικρές επιχειρήσεις. Οι εργοδότες συνήθως διατηρούν ένα ειδικό στέλεχος ΔΑΔ ανά 100 εργαζόμενους. Οι μικρές επιχειρήσεις (για παράδειγμα αυτές με λιγότερους από 100 υπαλλήλους) συχνά δεν έχουν τη δυνατότητα να απασχολούν έναν μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού με πλήρη απασχόληση. Επομένως η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού γίνεται συνήθως «ad hoc και άτυπα». Μία έρευνα έδειξε ότι οι μικρές επιχειρήσεις εφαρμόζουν πρακτικές προσέλκυσης δυναμικού «χωρίς φαντασία». Χρησιμοποιούν αγγελίες σε εφημερίδες ή παρέχουν ελάχιστη τυπική εκπαίδευση⁹. Ωστόσο τέτοιες πρακτικές δεν ακολουθούνται σε όλες τις περιπτώσεις. Τεχνικές όπως αυτές που περιγράφονται σε αυτό το βιβλίο μπορούν να βελτιώσουν σημαντικά τις ικανότητες ΔΑΔ του ιδιοκτήτη μίας μικρής επιχείρησης.

Η νέα οργάνωση ανθρώπινου δυναμικού. Οι εργοδότες πολλές φορές πειραματίζονται παρέχοντας υπηρεσίες ΔΑΔ με νέους τρόπους. Ορισμένοι οργανώνουν πλέον τη ΔΑΔ κάτω από τις εξής ομάδες¹⁰:

ΣΧΗΜΑ 1.1 Οργανόγραμμα ενός τμήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού



Πηγή: <http://www.co.pinellas.fl.us/persnl/pdf/orgchart.pdf>, πρόσβαση 1 Απριλίου 2009.

- Η ομάδα της ΔΑΔ μέσω συναλλαγής εστιάζει στη χρήση κεντρικών υπηρεσιών τηλεφωνικών κέντρων και εταιρειών παροχής υπηρεσιών (πχ. σύμβουλοι παροχών) ώστε να παρέχει εξειδικευμένη υποστήριξη για καθημερινές δραστηριότητες ΔΑΔ στους υπαλλήλους μίας επιχείρησης μέσω συναλλαγής (όπως τη μεταβολή των προγραμμάτων παροχών).
- Η ομάδα *εταιρικής ΔΑΔ* εστιάζει στην υποστήριξη των ανώτερων κλιμακίων μάνατζμεντ για ζητήματα υψίστης προτεραιότητας όπως η ανάπτυξη του μακροχρόνιου στρατηγικού πλάνου της επιχείρησης.
- Η ομάδα *ενσωματωμένης ΔΑΔ* αναθέτει τμήματα όπως αυτά των πωλήσεων ή της παραγωγής σε ειδικά στελέχη ΔΑΔ (γνωστά και ως «μάνατζερ σχέσεων» ή «συνεργάτες ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης»), με στόχο την παροχή της υποστήριξης που απαιτείται από το συγκεκριμένο τμήμα.
- Οι ομάδες των *κέντρων εμπειρογνομόνων* λειτουργούν ως εξειδικευμένες εταιρείες ΔΑΔ εντός της επιχείρησης, παρέχοντας ειδική υποστήριξη σε ζητήματα όπως η οργανωσιακή αλλαγή.

Το παράδειγμα της IBM. Ο Randy MacDonald, επικεφαλής της διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού στην IBM, θεωρεί αδόκιμη την τυπική οργάνωση ενός τμήματος ανθρώπινου δυναμικού σε επιμέρους «σιλό» όπως προσλήψεις, εκπαίδευση και εργασιακές σχέσεις. Υποστηρίζει ότι αυτή η τμηματική προσέγγιση συνεπάγεται ότι δεν υφίσταται καμία ομάδα ειδικών των ανθρώπινου δυναμικού που να ασχολείται με τις ανάγκες μιας συγκεκριμένης ομάδας εργαζόμενων. Γι αυτό και ο MacDonald αναδιοργάνωσε τις λειτουργίες της συγκεκριμένης διεύθυνσης, διαχωρίζοντας τους 330.000 εργαζόμενους της IBM σε διοικητικούς και τεχνικούς, μάνατζερ και λειτουργικό προσωπικό. Ξεχωριστές ομάδες ΔΑΔ (οι οποίες αποτελούνται από ειδικούς στις προσλήψεις, την εκπαίδευση ή τις αμοιβές) εστιάζουν πλέον σε κάθε μια από αυτές τις επιμέρους ομάδες εργαζόμενων. Οι ειδικοί βοηθούν τους υπαλλήλους κάθε ομάδας να έχουν πρόσβαση στις γνώσεις, την εκπαίδευση και τις αμοιβές που απαιτούνται¹¹.

Τάσεις που επηρεάζουν τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού

Η νέα προσέγγιση της IBM αντικατοπτρίζει το γεγονός ότι οι προτεραιότητες των επιχειρήσεων ως προς τη ΔΑΔ έχουν αλλάξει. Στις αρχές της δεκαετίας του 1990, τα «τμήματα προσωπικού» πήραν από άλλες διευθύνσεις τις αρμοδιότητες προσλήψεων και απολύσεων, ενώ συγχρόνως ανέλαβαν τα καθήκοντα μισθοδοσίας και διαχειρίζονταν τα προγράμματα παροχών. Με την εμφάνιση της τεχνολογίας αξιολόγησης των εργαζόμενων, τα τμήματα προσωπικού διέυρναν το ρόλο τους με την ανάληψη καθηκόντων επιλογής εργαζόμενων, εκπαίδευσης και προαγωγών¹².

Η νομοθεσία για τις συνδικαλιστικές ενώσεις τη δεκαετία του 1930 σήμανε ότι έπρεπε να δοθεί μεγαλύτερη έμφαση στην προστασία της επιχείρησης κατά τη συνδιαλλαγή της με τις ενώσεις. Η νομοθεσία κατά των διακρίσεων στις δεκαετίες του 1960 και 1970

επέφερε τον κίνδυνο υπέρογκων αγωγών και κυρώσεων, άρα και την επέκταση του «προστατευτικού» ρόλου που είχαν αναλάβει τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού¹³.

Στις μέρες μας, οι εργοδότες βασίζονται ολοένα και περισσότερο στα κίνητρα και την απόδοση των εργαζόμενων για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στο σύγχρονο περιβάλλον των επιχειρήσεων, το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης αποτελούν όχι οι μηχανές αλλά οι άριστα καταρτισμένοι και αφοσιωμένοι εργαζόμενοι. Κάτι τέτοιο απαιτεί ένα νέο είδος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Η μεταβολή της *διαχείρισης προσωπικού σε διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού* αντανάκλα αυτό ακριβώς. Στη συνέχεια θα συνοψίσουμε τις τάσεις που επηρεάζουν τον τρόπο που οι εργοδότες διαχειρίζονται τις λειτουργίες του ανθρώπινου δυναμικού¹⁴.

Παγκοσμιοποίηση

Η *παγκοσμιοποίηση* αφορά την τάση των επιχειρήσεων να επεκτείνουν τις πωλήσεις, την ιδιοκτησία και την παραγωγή τους σε νέες αγορές στο εξωτερικό. Έτσι η Mercedes κατασκευάζει τη σειρά αυτοκινήτων M-class στην Τοσκαλούσα της Αλαμπάμα, ενώ η Dell παράγει ηλεκτρονικούς υπολογιστές στην Κίνα. Ζώνες ελεύθερου εμπορίου –συμφωνίες που μειώνουν τους δασμούς και τους περιορισμούς ανάμεσα σε εμπορικούς εταίρους– ενθαρρύνουν ακόμα περισσότερο το διεθνές εμπόριο. Παραδείγματα αποτελούν η NAFTA (η Βορειο-Αμερικανική Συμφωνία Ελεύθερου Εμπορίου) και η ΕΕ (η Ευρωπαϊκή Ένωση). Η παγκοσμιοποίηση διευρύνεται με εκρηκτικούς ρυθμούς. Το σύνολο των εισαγωγών και εξαγωγών των ΗΠΑ αυξήθηκε από 47 δις δολάρια το 1960 σε 562 δις δολ. το 1980, ενώ σήμερα προσεγγίζει τα 4,3 τρις δολ.¹⁵ Μεγαλύτερη παγκοσμιοποίηση σημαίνει μεγαλύτερο ανταγωνισμό, και μεγαλύτερος ανταγωνισμός σημαίνει περισσότερες πιέσεις για τις επιχειρήσεις ώστε να είναι «παγκοσμίου επιπέδου», δηλ. να μειώνουν το κόστος, να έχουν πιο παραγωγικούς εργαζόμενους και να κάνουν τα πράγματα καλύτερα και λιγότερο δαπανηρά. Με τη σειρά τους, οι απαιτήσεις αυτές ασκούν πιέσεις στους εργοδότες και τα επιτελεία ΔΑΔ για την καθιέρωση πρακτικών που στοχεύουν στο να δίνουν οι εργαζόμενοι τον καλύτερό τους εαυτό.

Τεχνολογικά επιτεύγματα

Η τεχνολογία μεταβάλλει τη φύση σε όλες τις διαδικασίες μίας επιχείρησης. Για παράδειγμα, η ισπανική εταιρία λιανικού εμπορίου Zara δεν χρειάζεται τα πολυέξοδα αποθέματα που βαραίνουν τις ανταγωνίστριές της όπως η Gap¹⁶. Η Zara χρησιμοποιεί το δικό της διαδικτυακό παγκόσμιο σύστημα διανομής, στο οποίο συνδέονται όλα τα καταστήματα ανά την υφήλιο. Όταν στην έδρα της επιχείρησης στην Ισπανία βλέπουν ένα συγκεκριμένο ένδυμα να εξαντλείται σε κάποιο κατάστημα, το αυτοματοποιημένο σύστημα παραγωγής της Zara κανονίζει για τη βαφή του σχετικού υφάσματος, το κόψιμο και τη ραφή του, και στέλνει το έτοιμο προϊόν στο εν λόγω κατάστημα μέσα σε διάστημα λίγων μόνο ημερών.

Η φύση της εργασίας

Επίσης η τεχνολογία μεταβάλλει τη φύση της εργασίας. Τον σύγχρονο εργάτη αντιπροσωπεύει ο Chad Toulouse, ειδικευμένος χειριστής μηχανών. Αυτός ο πρώην φοιτητής κολεγίου, ακολουθώντας ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης διάρκειας 18 εβδομάδων, εργάζεται πλέον ως προϊστάμενος σε ένα εργοστάσιο όπου ένα ποσοστό γύρω στο 40% των μηχανών είναι αυτοματοποιημένες. Σε παλαιότερα εργοστάσια, οι χειριστές μηχανών ήλεγχαν χειροκίνητα τις μηχανές που μετέτρεπαν κομμάτια μετάλλου σε μηχανικά μέρη. Στις μέρες μας, ο Chad και η ομάδα του πληκτρολογούν εντολές σε μηχανές που ελέγχονται από ηλεκτρονικούς υπολογιστές και κατασκευάζουν εξαρτήματα ακριβείας για αντλίες νερού και άλλα παρόμοια προϊόντα¹⁷. Γι αυτό και οι μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού ανέδειξαν πρόσφατα την «κριτική σκέψη/επίλυση προβλημάτων» και τις «εφαρμογές τεχνολογίας πληροφορικής» ως τις δύο ικανότητες που έχουν τη μεγαλύτερη πιθανότητα να είναι οι περισσότερο σημαντικές κατά τα επόμενα 5 χρόνια¹⁸.

Εργασίες υπηρεσιών

Η τεχνολογία δεν είναι ο μόνος παράγοντας που επηρεάζει αυτή την αλλαγή από τις «δουλειές που απαιτούν χέρια» στις «δουλειές που απαιτούν μυαλό». Πάνω από τα δύο τρίτα του εργατικού δυναμικού στις ΗΠΑ απασχολείται σήμερα στην παροχή υπηρεσιών και όχι στην παραγωγή προϊόντων. Ανάμεσα στο 2004 και στο 2014, σχεδόν το σύνολο των 19 εκατ. νέων θέσεων εργασίας που θα δημιουργηθούν στις ΗΠΑ θα αφορούν τον τομέα των υπηρεσιών και όχι αυτόν της μεταποίησης¹⁹.

Ανθρώπινο κεφάλαιο

Για τους εργοδότες, τα παραπάνω συνεπάγονται μία συνεχώς αυξανόμενη ανάγκη για «εργάτες γνώσης» και ανθρώπινο κεφάλαιο. Το *ανθρώπινο κεφάλαιο* αφορά τη γνώση, την εκπαίδευση, τις δεξιότητες και την ειδίκευση των εργαζόμενων μίας επιχείρησης²⁰. Όπως δήλωσε ένας γκουρού του μάνατζμεντ, «το βάρος της απασχόλησης μετακινείται με γρήγορους ρυθμούς από τους χειρώνακτες στους υπαλλήλους γραφείου και από τους τελευταίους στους εργαζόμενους της γνώσης, οι οποίοι αντιστέκονται στο μοντέλο του 'αποφασίζω και διατάζω' που οι επιχειρήσεις κληρονόμησαν από τον στρατό πριν από 100 χρόνια»²¹. Αυτό σημαίνει ότι οι αποτελεσματικές πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού αποκτούν ιδιαίτερη αξία.

Παράδειγμα. Μία τράπεζα εγκατέστησε ειδικό λογισμικό ώστε να διευκολύνεται η διεκπεραίωση των αιτήσεων των πελατών από τους εκπροσώπους του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών. Προκειμένου να κεφαλαιοποιήσει την αγορά του νέου λογισμικού, η τράπεζα αναβάθμισε τις εργασίες του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών. Καθιέρωσε ένα νέο σύστημα εκπαίδευσης, έδειξε στους εργαζόμενους τον τρόπο για

να πετυχαίνουν μεγαλύτερες πωλήσεις υπηρεσιών, τους παρείχε την αρμοδιότητα να λαμβάνουν αποφάσεις και αύξησε τους μισθούς τους. Έτσι, το νέο σύστημα στους υπολογιστές αύξησε δραματικά την παραγωγικότητα.

Μία δεύτερη τράπεζα εγκατέστησε ένα παρόμοιο σύστημα, δεν άλλαξε όμως τις εργασίες των υπαλλήλων. Το νέο σύστημα συνέβαλε μόνο στην διεκπεραίωση μερικών πρόσθετων τηλεφωνημάτων από τους εκπροσώπους του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών. Η συγκεκριμένη τράπεζα δεν γνώρισε κανένα από τα σημαντικά οφέλη απόδοσης, τα οποία πέτυχε η πρώτη καθώς μετέτρεψε τους εκπροσώπους της σε πωλητές²². Το δίδαγμα είναι ότι στις μέρες μας οι εργοδότες έχουν ανάγκη από μια αποτελεσματικότερη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού σχετικά με την επιλογή, την εκπαίδευση, τους μισθούς και τις λοιπές πρακτικές ΔΑΔ συγκριτικά με τους προκατόχους τους, προκειμένου να κεφαλαιοποιήσουν τα κέρδη που προσφέρει η νέα τεχνολογία²³.

Ανάθεση εργασιών σε άλλες χώρες

Η αναζήτηση μεγαλύτερης αποτελεσματικότητας ωθεί τους εργοδότες να εξάγουν περισσότερες εργασίες στο εξωτερικό. Η Merrill Lynch, εταιρεία του Ομίλου της Bank of America, πραγματοποιεί μέρος της ανάλυσης ασφαλειών στην Ινδία. Την τάση αυτή αποτυπώνει το Σχήμα 1.2, όπου φαίνεται ότι σχεδόν 3 εκατ. θέσεις εργασίας στις ΗΠΑ, από την υποστήριξη γραφείου και της εργασίες παροχής ηλεκτρονικών υπηρεσιών μέχρι το μάνατζμεντ, τις πωλήσεις και τη νομική υποστήριξη, αναμένονται να μετακινηθούν στο εξωτερικό κατά το διάστημα 2005-2015²⁴.

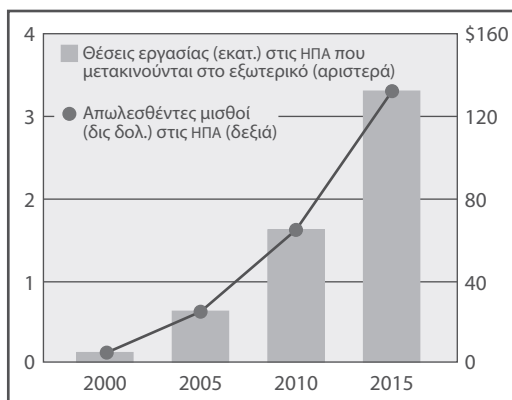
Πληθυσμιακές τάσεις

Το εργατικό δυναμικό στις ΗΠΑ είναι γερασμένο και πολυεθνοτικό²⁵. Μία εποπτική εικόνα δίνεται στον Πίνακα 1.1. Ανάμεσα στο 1996 και το 2016, το ποσοστό του εργατικού δυναμικού που ταξινομείται ως «λευκοί, μη ισπανόφωνοι» προβλέπεται να μειωθεί από 75,3% σε 64,6%, ενώ αντίστοιχα οι ισπανόφωνοι αυξάνονται από το 9,5%

ΣΧΗΜΑ 1.2

Η έξοδος της απασχόλησης: εκτίμηση της απώλειας θέσεων εργασίας και μισθών

Πηγή: Michael Shroeder, "States Fight Exodus of Jobs", Wall Street Journal, 3 Ιουνίου 2003, σ. 84.



ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1 Πληθυσμιακές ομάδες σε ποσοστά επί του συνολικού εργατικού δυναμικού, 1986-2016

Ηλικία, φυλή, εθνότητα	1986	1996	2006	2016
Ηλικία: 16-24	19,8	15,8	14,8	12,7
22-54	67,5	72,3	68,4	64,6
55+	12,6	11,9	16,8	22,7
Λευκοί, μη ισπανόφωνοι	79,8	75,3	69,1	64,6
Μαύροι	10,7	11,3	11,4	12,3
Ασιάτες	2,9	4,3	4,4	5,3
Ισπανόφωνοι	6,9	9,5	13,7	16,4

Πηγή: προσαρμογή από το www.bls.gov/emp/emplabor01.pdf, πρόσβαση 20 Οκτωβρίου 2008.

στο 16,4%. Τα ποσοστά των εργαζόμενων σε μικρές ηλικίες μειώνονται, ενώ το ποσοστό όσων έχουν ηλικία άνω των 55 ετών εκτοξεύεται από το 11,9% του εργατικού δυναμικού το 1996 στο 22% το 2016.

Συγχρόνως, οι δημογραφικές τάσεις θέτουν αυξημένες προκλήσεις στον τομέα των προσλήψεων²⁶. Οι ειδικοί εκτιμούν ότι στις ΗΠΑ θα υπάρξει έλλειψη 14 εκατ. θέσεων εργασίας για εργαζόμενους με κολεγιακή εκπαίδευση μέχρι το 2020²⁷. Σε σχετική μελέτη φάνηκε ότι η πρωταρχική προτεραιότητα για τους διευθυντές ΔΑΔ σε 35 μεγάλες παγκόσμιες επιχειρήσεις είναι η «διαχείριση ταλέντων», δηλαδή η απόκτηση, εξέλιξη και διατήρηση ταλαντούχων ανθρώπων που καλύπτουν τις ανάγκες απασχόλησης²⁸.

«Η γενιά Υ». Ορισμένοι ειδικοί υποστηρίζουν ότι πολλοί νέοι εργαζόμενοι υιοθετούν διαφορετικές αξίες για την εργασία σε σχέση με τους γονείς τους²⁹. Σύμφωνα με τα ευρήματα συγκεκριμένης μελέτης, οι εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας είναι περισσότερο εργασιοβαρείς (εστιάζουν πιο πολύ στην εργασία παρά στην οικογένεια όταν καλούνται να λάβουν αποφάσεις για την καριέρα τους). Οι εργαζόμενοι νεότερης ηλικίας τείνουν να εστιάζουν περισσότερο στην οικογένεια ή εξισορροπητικά ανάμεσα σε οικογένεια και εργασία³⁰. Για το περιοδικό *Fortune*, οι σύγχρονοι εργαζόμενοι «της χιλιετίας» ή «της γενιάς Υ» φέρουν προκλήσεις και δυνατότητες, ενώ ενδέχεται να αποτελέσουν «το πιο απαιτητικό εργατικό δυναμικό στην παγκόσμια ιστορία»³¹. Γι αυτό και επιχειρήσεις όπως η Lands End και η Bank of America μαθαίνουν στους διευθυντές τους να παρέχουν ανάδραση και αναγνώριση στους νέους εργαζόμενους³². Ωστόσο οι τελευταίοι, με το να είναι εξοικειωμένοι με τη χρήση υπολογιστών και ηλεκτρονικών μηνυμάτων, θα είναι και οι υψηλότερα αποδοτικοί³³.

Συνταξιούχοι. Για πολλούς το «ηλικιωμένο εργατικό δυναμικό» αποτελεί τη μεγαλύτερη δημογραφική απειλή που επηρεάζει την εργοδοσία. Το βασικό πρόβλημα είναι ότι δεν υπάρχουν αρκετοί νέοι εργαζόμενοι για να αντικαταστήσουν τους παλαιότερους

της εποχής του baby boom οι οποίοι συνταξιοδοτούνται³⁴. Μια μελέτη έδειξε ότι ποσοστό 41% των εργοδοτών επαναφέρει τους συνταξιοδοτούμενους στην εργασία³⁵.

Μη παραδοσιακοί εργαζόμενοι. Συγχρόνως, υφίσταται μία μετατόπιση προς μη παραδοσιακούς εργαζόμενους. Οι τελευταίοι έχουν πολλαπλές δουλειές, ή είναι έκτακτοι ή μερικώς απασχολούμενοι, ή τέλος έχουν κάνει εναλλακτικούς διακανονισμούς εργασίας (όπως πχ. μία μητέρα και μία κόρη που μοιράζονται μια δουλειά γραφείου). Στις μέρες μας περίπου το 10% των αμερικανών εργαζόμενων –ποσοστό που αντιστοιχεί σε 13 εκατ. ανθρώπους– ανήκει σε αυτή την μη παραδοσιακή κατηγορία εργατικού δυναμικού.

Εργαζόμενοι από το εξωτερικό. Καθώς οι συνταξιοδοτήσεις αναμένεται να προκαλέσουν έλλειψη εργατικού δυναμικού, πολλοί εργοδότες προσλαμβάνουν αλλοδαπούς εργαζόμενους για δουλειές στις ΗΠΑ. Το εθνικό πρόγραμμα H-1B για τη χορήγηση βίζας επιτρέπει σε αμερικανούς εργοδότες να προσλαμβάνουν ειδικευμένο ξένο προσωπικό για εργασία στις ΗΠΑ στην περίπτωση που δεν μπορούν να βρουν ειδικευμένους εργαζόμενους στην εγχώρια αγορά. Στο πλαίσιο τέτοιων προγραμμάτων, οι επιχειρήσεις των ΗΠΑ προσελκύουν περίπου 181.000 ξένους εργαζόμενους σε ετήσια βάση. Όμως εξαιτίας της υψηλής ανεργίας, τα προγράμματα αυτά προκαλούν αντιδράσεις. Μια μελέτη έδειξε ότι πολλοί εργαζόμενοι που προσελκύνται στο πλαίσιο αυτών των προγραμμάτων καταλαμβάνουν θέσεις εργασίας, οι οποίες στην πραγματικότητα δεν απαιτούσαν ιδιαίτερως εξειδικευμένα προσόντα και σε πολλές από αυτές οι αμοιβές δεν ξεπερνούσαν τα 15 δολ. την ώρα³⁶.

Οικονομικές προκλήσεις και τάσεις

Οι παραπάνω τάσεις λαμβάνουν χώρα στο πλαίσιο οικονομικών ανακατατάξεων. Μία σημαντική αιτία ήταν η απορύθμιση. Σε όλο τον κόσμο χαλάρωσαν οι περιορισμοί που απαγόρευαν την ανάληψη νέων δραστηριοτήτων από τις ιδιωτικές τράπεζες όπως πχ. οι αγοραπωλησίες χρηματιστηριακών μετοχών. Έτσι σε σύντομο χρονικό διάστημα αναδύθηκαν γιγάντια πολυεθνικά «χρηματοπιστωτικά σουπέρ μάρκετ» όπως η Citibank. Όσο οι οικονομίες αναπτύσσονταν, τόσο πιο πολλές επιχειρήσεις και νοικοκυριά δανείζονταν ολοένα και περισσότερο. Πολλοί αγόραζαν σπίτια, συχνά δίνοντας μικρές προκαταβολές. Οι τράπεζες δάνειζαν με μεγάλη ευκολία κατασκευαστές για το χτίσιμο νέων σπιτιών. Για σχεδόν 20 χρόνια οι καταναλωτές στις ΗΠΑ ξόδευαν περισσότερο απ' όσα έβγαζαν. Σε γενικότερο επίπεδο, αυτές καθαυτές οι ΗΠΑ απέκτησαν δανειακές υποχρεώσεις. Το ισοζύγιο πληρωμών (οι εξαγωγές μείον τις εισαγωγές) κατέπεσε από ένα υγιές πλεόνασμα 3,5 δις δολ. το 1960 σε ένα όχι και τόσο υγιές έλλειμμα 19,4 δις το 1980 (οι εισαγωγές υπερκέρασαν τις εξαγωγές), και από εκεί σε ένα υπέρμετρο έλλειμμα 378 δις δολ. το 2009³⁷. Ο μόνος τρόπος για να συνεχίσει η χώρα να αγοράζει από το εξωτερικό πιο πολλά απ' όσα πωλούσε ήταν ο δανεισμός. Έτσι μεγάλο μέρος της οικονομικής μεγέθυνσης στηρίχθηκε στο χρέος.