



**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ
ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΩΝ**

ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΘΕΜΑ: «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ – ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ- ΟΜΟΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΟΡΕΣ»**

ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΕΣ: ΠΑΠΑΓΕΩΡΓΗ ΔΙΟΝΥΣΙΑ

ΚΑΛΑΪΤΖΑΚΗ ANNA-MARIA

ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : ΛΟΥΤΑΣ ΓΕΡΑΣΙΜΟΣ

ΠΑΤΡΑ 2008



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	5
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	6

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΚΑΙ Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ- ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.

1.1 Η φιλοσοφία της Διοίκησης Προσωπικού	
- Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων.....	7
1.2 Έννοια της Διοίκησης Προσωπικού	
- Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.....	10

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ (ΑΡΧΑΙΟΙ ΧΡΟΝΟΙ, ΜΕΣΑΙΩΝΙΚΗ ΠΕΡΙΟΔΟΣ, ΝΕΟΤΕΡΟΙ ΧΡΟΝΟΙ)- ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.

2. Εισαγωγή.....	19
2.1.1 Αρχαίοι Χρόνοι.....	19
2.1.2 Μεσαιωνική Περίοδος.....	20
2.1.3 Νεότεροι Χρόνοι.....	21
2.1.4 Επιστημονικές Έρευνες κατά την Περίοδο της Βιομηχανικής Επανάστασης.....	23

2.1.5 Frederick Taylor.....	24
2.1.6 Σύγχρονες εξελίξεις στο θέμα της Διοίκησης Προσωπικού.....	29
2.2 Η Ιστορική Εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.....	32
2.2.1 Εξελίξεις στη Διοίκηση Επιχειρήσεων και ο ρόλος του Διευθυντή Ανθρωπίνων Πόρων.....	32
2.2.2 Κοινωνικός Μεταρρυθμιστής (19 ^{ος} αιώνας).....	33
2.2.3 Στέλεχος Πρόνοιας (τέλη 19 ^{ου} , αρχές 20 ^{ου} αιώνα).....	34
2.2.4 Γραφειοκράτης-Ανθρωπιστής (μετά το 1920).....	36
2.2.5 Διαπραγματευτής-Μεσολαβητής (μετά το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο).....	38
2.2.6 Οργανωτικός Τεχνοκράτης(τέλη 1960).....	40
2.2.7 Αναλυτής / Προγραμματιστής Ανθρωπίνων Πόρων (1980 και μετά).....	42
2.2.8 Σύμβουλος Στρατηγικής / Ανάπτυξης Ανθρωπίνων Πόρων (1990 και μετά).....	43

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΚΑΙ ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ- ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.

3.1 Οι Λειτουργίες της Διοίκησης Προσωπικού - Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.....	47
3.2 Οι Στόχοι.....	60
3.3 Προβλήματα κατά τη λειτουργία της Διοίκησης προσωπικού- Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων.....	63

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

4.1 Διοίκηση προσωπικού- διοίκηση ανθρώπινων πόρων (ομοιότητες- διαφορές).....	66
1. Μοντέλο Harvard.....	67
2. Μοντέλο Guest.....	71
3. Μοντέλο Storey.....	75
4. Μοντέλο Tichy και Devanna.....	83

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

ΕΡΕΥΝΑ

5.1 Στόχος και αντικείμενο της έρευνας.....	98
5.2 Μέθοδος συλλογής πληροφοριών για την έρευνα.....	98
Ερωτηματολόγιο	99
5.3 Αποτελέσματα της έρευνας.....	102
5.4 Συμπεράσματα.....	110
Βιβλιογραφία.....	114

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το θέμα της παρούσας πτυχιακής εργασίας είναι η «Διοίκηση Προσωπικού – Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, ομοιότητες και διαφορές».

Αποτελείται από πέντε κεφάλαια, απ' τα οποία το πρώτο κεφάλαιο πραγματεύεται την έννοια και τη φιλοσοφία της διοίκησης προσωπικού – διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Το δεύτερο κεφάλαιο αναφέρεται στην ιστορική εξέλιξη, στη θεωρία και την πράξη της διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύονται οι λειτουργίες και οι στόχοι της διοίκησης προσωπικού – διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται μια προσπάθεια να οριοθετήσουμε τις ομοιότητες και τις διαφορές της διοίκησης προσωπικού - διοίκησης ανθρώπινων πόρων και στο πέμπτο κεφάλαιο μέσω της έρευνας που διεξήγαμε προσπαθήσαμε να βγάλουμε συμπεράσματα σχετικά με το ποια από τις δυο έννοιες εφαρμόζεται σήμερα στην ελληνική πραγματικότητα.

Σκοπός της εκπόνησης της εργασίας αυτής είναι, η μελέτη και η σύγκριση της έννοιας, της φιλοσοφίας και των πρακτικών που διέπουν τόσο τη λειτουργία της διοίκησης προσωπικού, όσο και τη λειτουργία της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, σύμφωνα με τις απόψεις διαφόρων συγγραφέων και η παράθεση των κυριότερων ομοιοτήτων και διαφορών μεταξύ αυτών των δυο όρων όπως απορρέουν από τη σύγκριση αυτή.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι επιχειρήσεις και γενικά οι κάθε είδους οργανισμοί επιδιώκουν την επίτευξη των στόχων τους μέσω της χρήσης ορισμένων πόρων – οικονομικών, υλικοτεχνικών, ανθρώπινων και άλλων. Η αποδοτική χρήση, δηλαδή, η αξιοποίηση των πόρων αυτών είναι ο διαρκής στόχος των λειτουργιών και δραστηριοτήτων που ονομάζονται «Διοίκηση». Ξεχωριστή θέση μεταξύ των πόρων μιας επιχείρησης κατέχει το ανθρώπινο δυναμικό της το οποίο αναγνωρίζεται ευρέως ως ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες για την επιτυχία. Η διαπίστωση εξάλλου του γενικού διευθυντή μεγάλης βρετανικής αλυσίδας φαρμακείων: “Είναι εύκολο να βρεις χρηματοδότηση, αλλά δύσκολο να βρεις καλό προσωπικό” είναι ενδεικτική αυτής της αναγνώρισης (Armstrong & Long, 1994).

Καθώς λοιπόν τα τελευταία χρόνια διανύουμε μια περίοδο που χαρακτηρίζεται από έντονες αλλαγές στο επιχειρησιακό περιβάλλον και συνθήκες έντονου ανταγωνισμού, γίνεται ολοένα και πιο αντιληπτό ότι το πολυτιμότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού είναι οι άνθρωποί της. Τα προσόντα καθώς και η διάθεση των εργαζομένων, ο ενθουσιασμός τους, το αίσθημα της δίκαιης μεταχείρισής τους και η συμμετοχή τους στους κοινούς στόχους, ο βαθμός ικανοποίησης που αντλεί το προσωπικό από την εργασία του σε συνδυασμό με την ποιοτική και ποσοτική του απόδοση, όλα διαμορφώνουν και επηρεάζουν την παραγωγικότητα της επιχείρησης, το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών, τη φήμη και την εικόνα που αυτή προβάλλει και τέλος της επιβίωσή της. Για το λόγο αυτό η Διοίκηση Προσωπικού (Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων) αποτελεί ένα πεδίο της Διοίκησης επιχειρήσεων που συγκεντρώνει όλο και περισσότερο το ενδιαφέρον όσων ασχολούνται με τη διοίκηση επιχειρήσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Η ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΚΑΙ Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ – ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

1.1 Η ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ- ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Όσον αφορά τη φιλοσοφία της Διοίκησης προσωπικού και της Διοίκησης ανθρώπινων πόρων οι Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς (2003, σελ.26-27) αναφέρουν για την κάθε μια ότι, η Διοίκηση Προσωπικού (Δ.Π) ασχολείται με τα άτομα και τον κύκλο ζωής τους μέσα στον οργανισμό. Σε γενικές γραμμές οι εργαζόμενοι προσλαμβάνονται στον οργανισμό, εκπαιδεύονται, προσφέρουν τις υπηρεσίες τους, αξιολογούνται, αμείβονται, και αποχωρούν για τον ένα ή τον άλλο λόγο. Έτσι, τα εργαλεία της Διοίκησης Προσωπικού είναι, η προσέλκυση και η επιλογή, η εκπαίδευση, οι αμοιβές και παροχές για επίτευξη ικανοποιητικής απόδοσης και τέλος η αποχώρηση, ενώ συγχρόνως, η επαφή και οι διαπραγματεύσεις με τις συνδικαλιστικές οργανώσεις για τη διατήρηση της εργασιακής ειρήνης αποτελούν το κυριότερο μέλημα στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις. Συχνά οι λειτουργίες αυτές γίνονται επαναληπτικά χωρίς να εξετάζεται η αποτελεσματικότητά τους. Στα πλαίσια αυτού του εννοιολογικού μοντέλου το οργανωτικό περιβάλλον θεωρείται δεδομένο και η Διοίκηση Προσωπικού προσπαθεί να εναρμονίσει τα μηχανιστικά εργαλεία που διαθέτει χωρίς να επιχειρεί την αλλαγή, την εξέτασή τους ή τη σύνδεση με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.

Αντίθετα, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) ενώ περιλαμβάνει όλα τα προηγούμενα στοιχεία, δίνει έμφαση στην αλληλεπίδραση μεταξύ του ατόμου, της εργασίας και του οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα η ΔΑΠ μπορεί

να ορισθεί ως μια σειρά από ρόλους και λειτουργίες που αναγνωρίζουν τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στην εργασία και στοχεύουν στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της στρατηγικής ανάπτυξης ενός ικανού και αφοσιωμένου ανθρώπινου δυναμικού και μέσω της χρήσης τεχνικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που επηρεάζουν την κουλτούρα και τη δομή μιας επιχείρησης, συμβάλλοντας με αυτό τον τρόπο στην εναρμόνιση της με τις γενικές στρατηγικές της και το περιβάλλον.

Η φιλοσοφία της Διεύθυνσης Προσωπικού έχει τροποποιηθεί ελάχιστα από τότε που πρωτοδιατυπώθηκε από τον Torrington και τον Chapman (1979, σελ. 4): «Η διοίκηση προσωπικού γίνεται περισσότερο αντιληπτή μέσα από μία σειρά δραστηριοτήτων οι οποίες δίνουν τη δυνατότητα στον εργαζόμενο και τον οργανισμό απασχόλησής του να επιτύχουν μια συμφωνία σχετικά με τη φύση και τους αντικειμενικούς στόχους της εργασιακής σχέσης μεταξύ τους και μετά την εκπλήρωση αυτών των συμφωνιών».

Παρ' όλες τις αλλαγές στην αγορά εργασίας και στην οικονομική προσέγγιση της Κυβέρνησης, ο ορισμός που ακολουθεί φαίνεται να είναι η πιο ρεαλιστική και εποικοδομητική προσέγγιση, βασισμένη σε παλαιότερες ιδέες των Enid Mumford (1972) και McCarthy & Ellis (1973). Έτσι οι Torrington & Hall (1995, σελ. 21) προτείνουν το εξής ορισμό για τη Διοίκηση Προσωπικού : «Η διοίκηση προσωπικού είναι μια σειρά από δραστηριότητες οι οποίες πρώτον δίνουν τη δυνατότητα στους εργαζόμενους και στην επιχείρηση που χρησιμοποιεί τις επιδεξιότητες τους, να συμφωνούν για τους αντικειμενικούς στόχους και τη φύση της εργασιακής τους σχέσης και δεύτερον, εξασφαλίζουν ότι η συμφωνία θα εκπληρωθεί».

Τόσο η Διοίκηση Προσωπικού όσο και η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων συμφωνούν ότι μόνο με την ικανοποίηση των αναγκών ενός μεμονωμένου εργαζομένου, ο εργοδότης θα κερδίσει τη δέσμευση για τους αντικειμενικούς στόχους του οργανισμού που απαιτούνται για την επιτυχία του οργανισμού.

Έτσι συμβάλλοντας στην οργανωτική επιτυχία θα είναι σε θέση οι εργαζόμενοι να ικανοποιήσουν τις προσωπικές τους εργασιακές ανάγκες.

Αυτό συμβαίνει όταν ο εργοδότης και ο εργαζόμενος δέχονται ότι η αμοιβαιότητα και η αμοτεροβαρής εξάρτηση είναι που κάνουν την διοίκηση προσωπικού συναρπαστική, κεντρικής σημασίας και παραγωγική για την επιχειρηματική επιτυχία. Όταν ο εργοδότης θεωρεί τους εργαζόμενους σαν απλούς παράγοντες για την παραγωγή ή απλά ανθρώπινους πόρους, η διοίκηση προσωπικού είναι βαρετή και έχει ένα κόστος το οποίο θα είναι πάντα συνοδευτικό στοιχείο. Στην περίπτωση που οι εργαζόμενοι δεν έχουν καμία εμπιστοσύνη στον εργοδότη και υιοθετούν έναν προσανατολισμό χωρίς μέλλον και εξέλιξη στην εργασία τους, είναι πιθανόν να λειτουργούν μη αποδοτικά και χωρίς τα αναμενόμενα αποτελέσματα στην δουλειά τους.



1.2 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ – ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Ένας από τους κλασικούς ορισμούς για τη Διοίκηση προσωπικού είναι ο ορισμός που δόθηκε από το Βρετανικό Ινστιτούτο Διοίκησης Προσωπικού και το οποίο περιγράφει τη διοίκηση προσωπικού ως: “Το τμήμα εκείνο της διοίκησης που ασχολείται με τους ανθρώπους και με τις μεταξύ τους σχέσεις μέσα σε ένα εργασιακό χώρο. Στόχος της είναι η προσπάθεια συνένωσης και ανάπτυξης μέσα σε μια αποτελεσματική οργάνωση των ανδρών και των γυναικών που μετέχουν σε αυτή, δίνοντας στον καθένα τη δυνατότητα να συμβάλλει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στην επιτυχία της, τόσο σαν άτομο όσο και σαν μέλος της ομάδας”.

Ειδικότερα, η διοίκηση προσωπικού ασχολείται με την ανάπτυξη και την εφαρμογή μεθόδων- τακτικών διοίκησης. Αναφορικά πραγματεύεται θέματα που σχετίζονται με τον προγραμματισμό του προσωπικού, την πρόσληψη, την επιλογή, την τοποθέτηση και την αποχώρηση- απόλυση. Την εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού, την εξέλιξη της καριέρας, τους όρους

απασχόλησης, τις μεθόδους και τα κριτήρια αμοιβών. Επιπροσθέτως τις συνθήκες εργασίας και την εργασιακή προσφορά, την εσωτερική επικοινωνία, τυπική και άτυπη, σε όλο το φάσμα της ιεραρχικής πυραμίδας καθώς και τη διαπραγμάτευση και εφαρμογή των συμφωνιών σχετικά με τις χρηματικές αποδοχές. Ενώ τέλος



δεν μένει αμέτοχη απέναντι στις ανθρώπινες και κοινωνικές συνέπειες των

αλλαγών μέσα σε ολόκληρη την επιχείρηση και των μεθόδων εργασίας καθώς και στις οικονομικές και κοινωνικές αλλαγές τις κοινωνίας.

Ο Χ. Κανελλόπουλος (1990, σελ. 35-37) μας παραθέτει την άποψη διαφόρων συγγραφέων σχετικά με τον ορισμό της έννοιας και του περιεχομένου της Διοίκησης Προσωπικού. Σύμφωνα με τους συγγραφείς Miner και Miner (1985, σελ. 3-14) η Διοίκηση Προσωπικού είναι η διαδικασία ανάπτυξης, εφαρμογής και αξιολόγησης πολιτικών, διαδικασιών, μεθόδων και προγραμμάτων που αφορούν τα άτομα στην οργάνωση. Σύμφωνα με τους συγγραφείς, η λειτουργία της Διοίκησης Προσωπικού αφορά το μανάτζμεντ των ανθρώπινων πόρων της οργάνωσης και επιδιώκει την επίτευξη των στόχων που επιδιώκει γενικά το μανάτζμεντ.

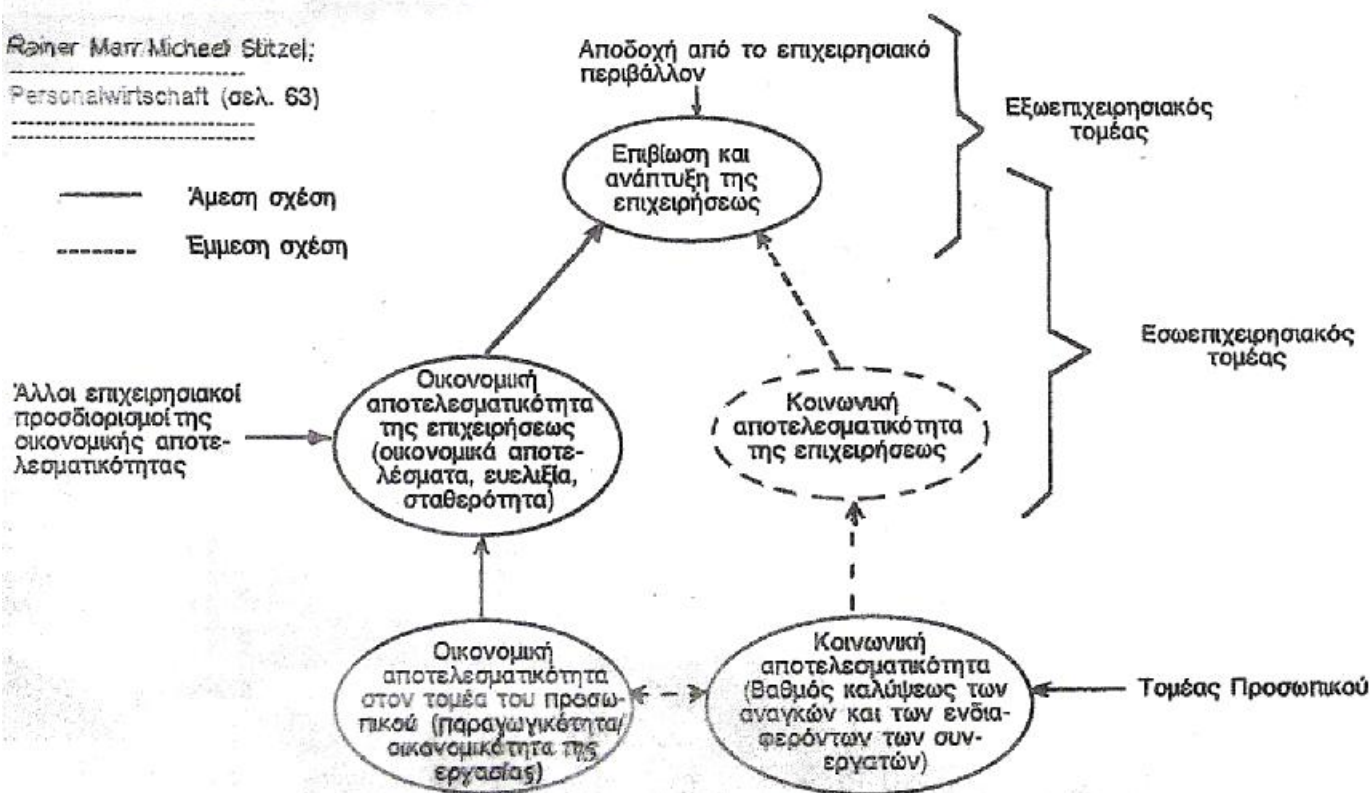
Περίπου όμοιος είναι και ο ορισμός του French (1986, σελ. 17-23) που ορίζει τη σύγχρονη Διοίκηση Προσωπικού ως τη φιλοσοφία, την πολιτική και τις μεθόδους και διαδικασίες που αφορούν το μανάτζμεντ των ανθρώπων στην οργάνωση .

Ο Flippo (1984, σελ. 3-5) ορίζει τη Διοίκηση Προσωπικού μέσω των λειτουργιών του μανάτζμεντ. Για τον συγγραφέα Διοίκηση προσωπικού είναι ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση (directing) και ο έλεγχος της απόκτησης, της ανάπτυξης, της ανταμοιβής, της ολοκλήρωσης, της διατήρησης και της αποχώρησης των ανθρώπινων πόρων με σκοπό την επίτευξη ατομικών, οργανωσιακών και κοινωνικών στόχων.

Σύμφωνα με τους Γερμανούς καθηγητές Rainer Marr και Michell Stitzel, το αντικείμενο της επιστημονικής Διοικήσεως Προσωπικού είναι η θεώρηση της αποτελεσματικότητας των ανθρώπων σε οικονομικές οργανώσεις και ακόμα η διερεύνηση των επιδράσεων τόσο του εσωεπιχειρησιακού όσο και του εξωεπιχειρησιακού περιβάλλοντος σε αυτήν την συμπεριφορά. Σύμφωνα με τους συγγραφείς οι στόχοι της Διοίκησης Προσωπικού και η σύνδεσής τους με τους επιχειρησιακούς στόχους παρουσιάζονται στο παρακάτω σχήμα.

ΣΧΗΜΑ 16: Στόχοι της Διοικήσεως Προσωπικού στα πλαίσια των επιχειρησιακών επιδιώξεων.

Rainer Marr-Michael Stitzel;
Personalwirtschaft (σελ. 63)



Πηγή: Κανελλόπουλος Χ. (1990 , σελ. 37)

Από αυτό το σχήμα προκύπτει, ότι η επιβίωση και η ανάπτυξη της επιχειρήσεως θεωρείται ως ο υπέρτατος στόχος. Η οικονομική αποτελεσματικότητα είναι προϋπόθεση κεντρικής σημασίας για την επίτευξη αυτού του στόχου . Η οικονομική αποτελεσματικότητα της Διοικήσεως Προσωπικού θα πρέπει να συμβάλλει (μαζί με τα υπόλοιπα επιχειρησιακά τμήματα) στην παρεμπόδιση δυσμενών εξελίξεων της οικονομικής αποτελεσματικότητας. Έτσι, διαπιστώνεται ο πολύ σημαντικός ρόλος του τμήματος της Διοίκησης Προσωπικού σε σχέση με την γενική οικονομική αποτελεσματικότητα .

Σύμφωνα με τους παραπάνω αντιπροσωπευτικούς ορισμούς της διεθνούς βιβλιογραφίας, η διοίκηση προσωπικού είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων που λαμβάνουν χώρα στα πλαίσια των οργανώσεων και έχουν σαν σκοπό τη διαρκή εξασφάλιση (ποσοτικά και ποιοτικά) κατάλληλων ανθρώπινων πόρων.

Για την πλήρη κατανόηση όμως της έννοιας, στη συνέχεια παρουσιάζεται το περιεχόμενό της μέσω της περιγραφής των επιμέρους και συγκεκριμένων λειτουργιών και των βασικών ρόλων της διοίκησης προσωπικού στα πλαίσια των οργανώσεων.

Ο Λ. Χυτήρης (2001, σελ. 18-19) αναφέρει ότι σ' ένα διαρκώς και ταχέως μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό περιβάλλον, είναι αναγκαίο να εξασφαλιστεί από πλευράς επιχείρησης, ότι οι προσπάθειες των εργαζομένων συμβάλλουν τα μέγιστα στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Αυτό απαιτεί την αποτελεσματική διοίκηση τους. Η ουσία της διοίκησης των εργαζομένων, σε μια επιχείρηση είναι: να αποκτηθούν ικανοί εργαζόμενοι και αυτοί, οι διαφορετικοί άνθρωποι (ως προς τις ανάγκες, τους στόχους, τις γνώσεις, τις ικανότητες, κ.ά) να εργασθούν μαζί, μέσα σε τέτοια συστήματα και με τέτοιες διαδικασίες ώστε, ενεργοποιώντας τους άλλους συντελεστές παραγωγής, να επιτύχουν τους συγκεκριμένους κοινούς στόχους.

Για να γίνει αυτό, πρέπει να δοθούν κατάλληλες απαντήσεις σε ερωτήματα, όπως: Πόσοι άνθρωποι, με ποια προσόντα, σε ποιες θέσεις εργασίας, χρειάζονται και πότε; Ποιες τεχνικές και διαδικασίες επιλογής και πρόσληψής τους πρέπει να εφαρμόζονται; Πόση και ποια εκπαίδευση απαιτείται για να εκτελέσουν επιτυχώς το έργο τους; Τι είδους και πόση αμοιβή πρέπει να τους καταβάλλεται; Πως και ποιος παρακολουθεί και αξιολογεί την απόδοσή τους;

Καταλήγει ορίζοντας ως Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, ένα σύνολο ενεργειών, στρατηγικών (π.χ. προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων, σχεδιασμός συστημάτων ανταμοιβής) και λειτουργιών (π.χ. επιλογή υποψηφίων, εκπαίδευση) που πρέπει να γίνουν για να μπορεί η επιχείρηση να αποκτήσει, διατηρήσει κι αξιοποιήσει ικανούς εργαζομένους που θα εκτελούν επιτυχώς και με παραγωγικό τρόπο το έργο τους .

Ο Κ. Τερζίδης μαζί με τον Κ. Τζωρτζάκη (2004, σελ. 26-27) κάνουν μια αναφορά ως προς το περιεχόμενο της έννοιας «Ανθρώπινοι Πόροι».

Πάνω από όλα, οι άνθρωποι στις επιχειρήσεις ορίζουν συνολικές στρατηγικές και στόχους, σχεδιάζουν συστήματα εργασίας, παράγουν αγαθά και υπηρεσίες, παρακολουθούν την ποιότητα, κατανέμουν τους χρηματοοικονομικούς πόρους και πωλούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες. Οι άνθρωποι, λοιπόν, γίνονται «ανθρώπινοι πόροι» ή αυτό που οι οικονομολόγοι ονομάζουν ανθρώπινο κεφάλαιο λόγω του ρόλου που παίζουν στη επιχείρηση τους. Οι ρόλοι των εργαζομένων ορίζονται και περιγράφονται κατά τέτοιο τρόπο ώστε να μεγιστοποιείται η συνεισφορά ενός εκάστου εργαζομένου στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τους όρους του μάννατζμεντ, ο όρος «ανθρώπινο κεφάλαιο» ή «ανθρώπινοι πόροι» αναφέρεται στα χαρακτηριστικά που φέρνουν οι άνθρωποι στο χώρο εργασίας τους – ευφυΐα, ικανότητες, αφοσίωση, πείρα και δεξιότητες, και την ικανότητα για μάθηση. Αλλά η συνεισφορά αυτών των ανθρώπινων πόρων στην επιχείρηση ποικίλλει και είναι απρόβλεπτη. Αυτή η απροσδιοριστία της συνεισφοράς ενός εργαζομένου στις δραστηριότητες της επιχείρησης καθιστά τους ανθρώπινους πόρους «το πιο απαιτητικό στοιχείο των εισροών της επιχείρησης ως προς τη διοίκηση και τη διαχείριση τους».

Η φύση του ανθρώπινου παράγοντα αποτελεί τον κυριότερο οδηγό της έρευνας στον τομέα της εργασιακής συμπεριφοράς. Μία άποψη, με βάση τη ψυχολογία, υποστηρίζει ότι η συμπεριφορά των ανθρώπων στο χώρο εργασίας τους αποτελεί λειτουργία τεσσάρων, τουλάχιστον, μεταβλητών, οι οποίες είναι οι

εξής: ικανότητα, κίνητρα, αντίληψη του ρόλου και συνθήκες κατά περίπτωση. Μια άλλη άποψη, με βάση την κοινωνιολογία, τονίζει την προβληματική φύση των εργασιακών σχέσεων τα αλληλένδετα προβλήματα του «ελέγχου» και της «αφοσίωσης». Το ανθρώπινο κεφάλαιο διαφέρει από τα άλλα κεφάλαια, τόσο επειδή το κάθε άτομο είναι προικισμένο με διαφορετικές ιδιότητες (συμπεριλαμβανομένων των ικανοτήτων, δεξιοτήτων και γνώσεων) ,έχει διαφορετικό χαρακτήρα, φύλο, αντίληψη του ρόλου του και εμπειρία, αλλά και ως αποτέλεσμα των διαφορών στα κίνητρα και στην αφοσίωση του. Με άλλα λόγια, οι εργαζόμενοι διαφέρουν από τους άλλους πόρους λόγω της ικανότητας τους να αξιολογούν και να αμφισβητούν τις ενέργειες της διοίκησης, και η αφοσίωση και συνεργασία τους είναι στοιχεία που κανείς πρέπει πάντα να κερδίζει. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να σχηματίζουν ομάδες και συνδικάτα προκειμένου να υπερασπίζονται ή να προάγουν τα δικά τους οικονομικά συμφέροντα.

Ο Ε. Δημητριάδης (2006, σελ.22-24) μας παραθέτει ακολούθως την άποψη διαφόρων συγγραφέων σχετικά με την έννοια Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Συγκεκριμένα αναφέρει ότι σύμφωνα με τους Byars και Rue (2003), η Δ.Α.Π περιλαμβάνει τις δραστηριότητες που σχεδιάστηκαν για να εξασφαλίσουν και να εναρμονίσουν τους ανθρώπινους πόρους στην επιχείρηση.

Κατά τους Mathis και Jackson (2000) Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι ο σχεδιασμός ενός επίσημου συστήματος στην επιχείρηση, με σκοπό να διασφαλιστεί η αποτελεσματική και αποδοτική χρήση του ανθρώπινου ταλέντου για την ολοκλήρωση των στόχων της επιχείρησης.

Ο Storey (1995) καθορίζει τη Δ.Α.Π ως την διακριτή προσέγγιση της διοίκησης της απασχόλησης, η οποία επιδιώκει να πετύχει συγκριτικά πλεονεκτήματα διαμέσου της στρατηγικής ανάπτυξης, του υψηλού επιπέδου δεξιοτήτων και υποχρέωσης εργατικού δυναμικού της, χρησιμοποιώντας μια σειρά από πολιτιστικές ,δομικές και ατομικές τεχνικές.

Η Ν. Παπαλεξανδρή και ο Δ. Μπουραντάς (2003, σελ. 17-19) υποστηρίζουν ότι η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ) ή Διοίκηση Προσωπικού (ΔΠ), όπως ήταν παλαιότερα ο συνηθέστερος όρος, αποτελεί μια αναπόσπαστη λειτουργία της επιχείρησης που συγκεντρώνει, ανάλογα με το μέγεθος και το αντικείμενο της επιχείρησης, μια σειρά από σημαντικές δραστηριότητες που έχουν ως επίκεντρο τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα .

Επίσης αναφέρουν ότι ένας μεγάλος αριθμός ορισμών έχει προταθεί για τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Οι τρεις ορισμοί που ακολουθούν, χωρίς να αποτελούν κατά γράμμα μεταφορά ορισμών άλλων συγγραφέων, παρουσιάζουν τις επικρατέστερες τάσεις:

² Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ) ή Διοίκηση Προσωπικού (ΔΠ) ονομάζεται η διοικητική λειτουργία που μελετά, εφαρμόζει και εποπτεύει μια σειρά από δραστηριότητες που έχουν άμεση σχέση με τη διοίκηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα στα πλαίσια μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Εδώ παρουσιάζεται η ΔΑΠ ως μια διοικητική λειτουργία που αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της συνολικής διοίκησης στοχεύοντας στην αποτελεσματική διαχείριση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα.

² Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων περιλαμβάνει την προσέλκυση, επιλογή, ανάπτυξη, αξιοποίηση και προσαρμογή των ανθρωπίνων πόρων στον εργασιακό χώρο με σκοπό την αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης και της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων. Ο ορισμός αυτός εστιάζεται στο περιεχόμενο ή τις επιμέρους δραστηριότητες που περιλαμβάνει η ΔΑΠ, συνδέοντας τις και με τους δυο σκοπούς που προσπαθεί να επιτύχει, δηλαδή την ικανοποίηση των εργαζομένων και τα καλά αποτελέσματα της επιχείρησης.

² Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι η λειτουργία της διοίκησης μιας επιχείρησης/οργανισμού που ειδικεύεται στη διαχείριση των ανθρώπων, δίνοντας έμφαση στα ακόλουθα:

- ✓ Οι εργαζόμενοι πρέπει να παίζουν καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη συνεχούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- ✓ Οι πρακτικές ΔΑΠ πρέπει να είναι εναρμονισμένες με την επιχειρησιακή στρατηγική και
- ✓ Οι υπεύθυνοι ΔΑΠ πρέπει να βοηθήσουν την ανώτατη διεύθυνση να καλύπτει στόχους τόσο αποτελεσματικότητας όσο και κοινωνικής δικαιοσύνης.

Ο ορισμός αυτός τονίζει περισσότερο τις σύγχρονες τάσεις στη ΔΑΠ που περιλαμβάνουν τη σημασία των εργαζομένων ως ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση, την ανάγκη σύνδεσης της ΔΑΠ με την επιχειρησιακή στρατηγική και το διπλό ρόλο που πρέπει να εκπληρώσουν τα στελέχη ΔΑΠ, αφού πρέπει να πετύχουν συχνά αλληλοσυγκρουόμενους στόχους, δηλαδή να εξυπηρετούν συγχρόνως τόσο τα συμφέροντα της επιχείρησης όσο και την ευημερία των εργαζομένων.

Και οι τρεις ορισμοί τονίζουν την αξία των εργαζομένων και τη σημασία που έχει η ορθή αντιμετώπιση τους στα πλαίσια της επιχείρησης.

Ο όρος ανθρώπινοι πόροι ή ανθρώπινο δυναμικό, που έχει αντικαταστήσει τα τελευταία χρόνια τον όρο εργαζόμενοι ή προσωπικό, ακριβώς θέλει να δώσει έμφαση στο νέο σημαντικό ρόλο που παίζει ο ανθρώπινος παράγοντας στις σύγχρονες επιχειρήσεις.

Σύμφωνα με τους Jackson και Schuler (2000) μπορούμε να ορίσουμε τους ανθρώπινους πόρους ως εξής:

«Ανθρώπινοι πόροι είναι το σύνολο των ταλέντων και της διάθεσης για απόδοση όλων των ανθρώπων μιας επιχείρησης που μπορεί να συντελέσουν στη δημιουργία και ολοκλήρωση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων της»

Με βάση τα παραπάνω λοιπόν προτείνουν τον ακόλουθο ορισμό:

«Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι η διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης»



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ (ΑΡΧΑΙΟΙ ΧΡΟΝΟΙ, ΜΕΣΑΙΩΝΙΚΗ ΠΕΡΙΟΔΟΣ, ΝΕΟΤΕΡΟΙ ΧΡΟΝΟΙ)- ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

2. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Για να κατανοήσει κανείς τις λειτουργίες της Διοίκησης ανθρώπινων πόρων πρέπει να ανατρέξει στην ιστορική της εξέλιξη. Η εξέλιξη αυτή συμβαδίζει με τον τρόπο αντιμετώπισης των εργαζομένων στα πλαίσια της κάθε επιχείρησης, καθώς και τις γενικότερες εξελίξεις στη θεωρία και την πρακτική του μάνατζμεντ. Στο κεφάλαιο αυτό θα παρουσιαστεί η ιστορική εξέλιξη στη Διοίκηση ανθρώπινων πόρων και ο ρόλος του διευθυντή προσωπικού σε συνδυασμό με τις επιστημονικές εξελίξεις στη διοίκηση επιχειρήσεων.

2.1.1 ΑΡΧΑΙΟΙ ΧΡΟΝΟΙ

Ο Π. Φαναριώτης (1996, σελ.30-38) αναφέρει ότι ο άνθρωπος από την αρχή της εμφανίσεως του πάνω στη γη και κάτω από την πίεση των βιοτικών αναγκών, βρέθηκε στην ανάγκη να οργανώσει τη ζωή του, έτσι ώστε με τα μέσα που είχε στη διάθεση του να ικανοποιεί της ανάγκες του με τη μικρότερη δυνατή θυσία.

Από την νεολιθική ακόμα εποχή, δηλαδή πριν από 12.000 χρόνια, συναντούμε τα πρώτα στοιχεία οργανωμένων οικισμών και έργων, από τα οποία προκύπτει ότι, ο άνθρωπος από την εποχή αυτή είχε αναπτύξει την οργανωτική σκέψη ως μέσο για τη βελτίωση των συνθηκών της ζωής του. Έτσι, σε πολύ παλαιούς πολιτισμούς βρίσκουμε στοιχεία που αναφέρονται στην

οργάνωση και τη Διοίκηση του προσωπικού, όπως π. χ στη Μινωική Εποχή (2800-1400 π. Χ), όπου συναντούμε την έννοια του καταμερισμού των έργων, την εποχή των Βαβυλωνίων όπου στον Κώδικα του βασιλέως Χαμουραμπί, περιέχονται διατάξεις που καθορίζουν τα ελάχιστα όρια αμοιβής, την εποχή των Αιγυπτίων όπου από επιγραφές που έχουν ανακαλυφθεί προκύπτει ότι είχε αναπτυχθεί η έννοια της εποπτείας και του συντονισμού, της εποχής των Ιουδαίων όπου στις βιβλικές περιγραφές της Εξόδου συναντάμε κανόνες Διοικήσεως, της εποχής των αρχαίων Ελλήνων, οι οποίοι ανέπτυξαν πληθώρα από επιστημονικές παρατηρήσεις οργανωτικής φύσεως κ.λπ.

2.1.2 ΜΕΣΑΙΩΝΙΚΗ ΠΕΡΙΟΔΟΣ

Μερικές από τις βασικές λειτουργίες που σχετίζονται άμεσα με τη Διοίκηση του προσωπικού, αναπτύχθηκαν κατά τη Μεσαιωνική περίοδο.

Κατά την περίοδο αυτή, άρχισε να εμφανίζεται η μορφή της ελεύθερης εργασιακής σχέσεως, πάνω στην οποία βασίζονται και οι σύγχρονες σχέσεις απασχολήσεως.

Η ανάπτυξη των πόλεων, κατά την εποχή αυτή, δημιούργησε νέα ζήτηση αγαθών και υπηρεσιών και παράλληλη προσφορά εργασίας από μέρους εκείνων που ήθελαν να αποφύγουν τις δυσμενείς συνθήκες διαβίωσης που δημιούργησε το φεουδαρχικό σύστημα ιδιοκτησίας. Στις περιπτώσεις αυτές, ειδικευμένοι χειροτέχνες άρχισαν να συνενώνονται σε συντεχνίες, οι οποίες με τη σειρά τους καθιέρωσαν και ειδικούς ελέγχους και κανονισμούς, οι οποίοι αφορούσαν στην προστασία και στην καλύτερη διεξαγωγή του επαγγέλματος με το οποίο απασχολούνταν.

Οι συντεχνίες αυτές υπήρξαν οι πρωτοπόροι των σημερινών επαγγελματικών ενώσεων και βοήθησαν πολύ στη βελτίωση του επιπέδου της χειροτεχνίας και στη θεμελίωση του συστήματος της μαθητείας για την

απόκτηση των γνώσεων και δεξιοτήτων που κρίνονται απαραίτητες για την είσοδο ενός νέου στο επάγγελμα, προσόντα δηλαδή, τα οποία απαιτούν και σήμερα οι διάφορες επαγγελματικές ενώσεις από τα άτομα εκείνα που επιδιώκουν να γίνουν μέλη τους.

Δοθέντος ότι οι δυνατότητες των πλανοδίων χειροτεχνών για δημιουργία δικών τους εργαστηρίων ήταν πολύ περιορισμένες, πολλοί από αυτούς ήταν αναγκασμένοι να μισθώσουν την εργασία τους σε άλλους που εξασφάλιζαν ευνοϊκότερες προϋποθέσεις για την αποδοτικότερη και κατά συνέπεια οικονομικότερη παραγωγή του ιδίου του προϊόντος, πράγμα το οποίο οδήγησε από πολύ νωρίς στην εισαγωγή της έννοιας της εξαρτημένης εργασίας. Ως αποτέλεσμα αυτής της διαδικασίας προέκυψε η ανάγκη συνενώσεως όλων όσων μίσθωσαν την εργασία τους σε ενώσεις, για την προστασία τους από την εκμετάλλευση και γενικά την καλύτερη και αποτελεσματικότερη προστασία των συμφερόντων τους. Οι ενώσεις αυτές αποτέλεσαν τις πρώτες μορφές των σημερινών εργατικών σωματείων.

2.1.3 ΝΕΟΤΕΡΟΙ ΧΡΟΝΟΙ

Μέχρι την εποχή της βιομηχανικής επανάστασης (1815-1870), η παραγωγή των αγαθών πραγματοποιείτο σε μικρά βιοτεχνικά εργαστήρια ή ακόμα και στα σπίτια των εργατών με τη χρησιμοποίηση καθαρά χειροτεχνικών μεθόδων παραγωγής. Η βιομηχανική επανάσταση, η οποία όπως είναι γνωστό έδωσε ώθηση στην ανάπτυξη των εργοστασίων και την πραγματοποίηση οικονομικών κλίμακας (economies of scale) ως αποτέλεσμα της διαθέσεως κεφαλαίων της ελεύθερης προσφοράς της εργασίας και φυσικά της δυνατότητας χρησιμοποίησεως μηχανοκίνητων εργαλείων – βελτίωσε σε μεγάλο βαθμό τις μεθόδους παραγωγής καθώς επίσης και τη ζήτηση βιομηχανοποιημένων προϊόντων, έδωσε δε, ταυτόχρονα, τη δυνατότητα για

παραγωγή αγαθών σε μεγαλύτερες ποσότητες και με μικρότερο κόστος από ότι αυτά μπορούσαν να πραχθούν κάτω από το σύστημα της οικοτεχνίας.

Το εργοστασιακό σύστημα παραγωγής, σε συνδυασμό με την εξειδίκευση της εργασίας την οποία προκάλεσε, δημιούργησε νέα προβλήματα στον τομέα των ανθρωπίνων σχέσεων, εξ' αιτίας του γεγονότος ότι προκάλεσε παράλληλα και τη δημιουργία ενός πλήθους, συχνά επαναλαμβανόμενων εργασιών, που δεν απαιτούσαν καμία ειδίκευση. Η συνεχής δε απασχόληση στις εργασίες αυτές, δημιούργησε πολλά προβλήματα, τα οποία επηρέαζαν την όλη συμπεριφορά των εργαζομένων και τις διαθέσεις τους απέναντι στην εργασία.

Εκτός από τους ειδικευμένους τεχνίτες, οι οποίοι είχαν σε κάποιο βαθμό μια σταθερή οικονομική εξασφάλιση χάρη στις δεξιότητες τους (που ήταν περιζήτητες στην αγορά), οι υπόλοιποι, δηλαδή οι ανειδίκευτοι εργάτες των εργοστασίων ήταν τελείως ανασφαλείς, διότι μπορούσαν να αντικατασταθούν εύκολα από άλλους, οι οποίοι με μια γρήγορη κατάρτιση μπορούσαν να εκτελέσουν με τον ίδιο ρυθμό τις εργασίες των προηγούμενων.

Στα πλαίσια αυτά, ο ανειδίκευτος εργάτης δεν είχε καμιά διαπραγματευτική ικανότητα που θα μπορούσε να βελτιώσει τη θέση του, το γεγονός αυτό τον καθιστούσε υποκείμενο των διαθέσεων του εργοδότη, τούτο μάλλον καθ' όσον ο εργάτης θεωρείτο ως ένας απλός συντελεστής της παραγωγής και κατ' ακολουθία ως εμπόρευμα που έπρεπε να το προμηθευτεί ο επιχειρηματίας στη μικρότερη δυνατή τιμή και να το απομακρύνει όταν οι υπηρεσίες του δεν απέδιδαν ικανοποιητικό κέρδος.

Από την άποψη της Διοικήσεως του Προσωπικού, η Βιομηχανική Επανάσταση υπήρξε η απαρχή της δημιουργίας ενός πλήθους προβλημάτων, πολλά από τα οποία αντιμετωπίζει και σήμερα η Διοίκηση των Οργανισμών.

Παρά το γεγονός ότι, από την εποχή εκείνη μέχρι σήμερα πραγματοποιήθηκε σημαντική πρόοδος ως προς την επίλυση των προβλημάτων, που αναφέρονται στην πρόσληψη, την οργάνωση, τη

σταδιοδρομία, τις αποδοχές, τη μετεκπαίδευση και ασφάλιση του προσωπικού, εν τούτοις απομένουν ακόμη πολλά προβλήματα που χρειάζονται ειδική έρευνα και αντιμετώπιση. Με τα προβλήματα αυτά ασχολείται ήδη η επιστήμη της Διοικήσεως του Προσωπικού ως ειδικότερος κλάδος του management.



2.1.4 Επιστημονικές Έρευνες κατά την Περίοδο της Βιομηχανικής Επανάστασης.

Τα θέματα της Διοικήσεως Προσωπικού ξεκίνησαν από πολύ νωρίς το επιστημονικό ενδιαφέρον, το οποίο αναπτύχθηκε εντονότερα κατά την περίοδο της Βιομηχανικής Επανάστασης και κάτω από την πίεση των προβλημάτων που προέκυψαν από την εφαρμογή των θεωριών του άκρατου οικονομικού φιλελευθερισμού.

Σκοπός των επιστημονικών αντιλήψεων κατά την εποχή αυτή ήταν η βελτίωση των συνθηκών εργασίας και η μέσω αυτών βελτίωση της απόδοσης του προσωπικού και του οργανισμού γενικότερα. Ως ενδεικτική περίπτωση αναφέρεται ο Ουαλός επιχειρηματίας Robert Owen, ο οποίος διέγινε από πολύ νωρίς (γύρω στο έτος 1800) τη σκοπιμότητα της βελτίωσης των συνθηκών εργασίας και των εργασιακών σχέσεων και έδωσε ιδιαίτερη έμφαση στο πρόβλημα της ικανοποίησης των ανθρωπίνων αναγκών.

Ο Owen ήταν ο πρώτος ο οποίος αρνήθηκε την απασχόληση σε ανήλικα παιδιά, ενώ δίδασκε στους εργαζόμενους τα αγαθά της καθαριότητας, της μετριοπάθειας και της βελτίωσης των συνθηκών εργασίας. Κάτω από την επίδραση των αντιλήψεων και των πρωτοβουλιών του Owen ιδρύθηκε στην Αγγλία και η πρώτη συνδικαλιστική οργάνωση, γνωστή ως Great Consolidated Trade Union.

Ο Andrew Ure ένας πολύ παλαιός Άγγλος συγγραφέας ήταν ο πρώτος ο οποίος στο βιβλίο του *The psychology of manufactures* (London 1835) ενσωμάτωσε τον ανθρώπινο παράγοντα στη φιλοσοφία του εργοστασίου. Ο Ure αναγνώρισε μεν τις μηχανικές και εμπορικές πλευρές του εργοστασίου, προσέθεσε όμως έναν τρίτο παράγοντα, ο οποίος δεν ήταν άλλος από τον ανθρώπινο.

Ο ίδιος διατύπωσε την άποψη ότι η αναγνώριση του παράγοντα αυτού και της σημασίας του, αποδεικνύεται με ένα κύκλο παροχών προς τους εργαζομένους, όπως είναι η ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, η δημιουργία ορισμένων στοιχειωδών ανέσεων στην εργασία (όπως π.χ ο εξαερισμός του εργοστασιακού χώρου) και φυσικά η χορήγηση επιδομάτων ασθένειας.

2.1.5 Frederick Taylor

Η σύγχρονη επιστημονική σκέψη γύρω από τα θέματα της Διοικήσεως συνεπώς δε και της Διοικήσεως του προσωπικού έχει ως αφετηρία τις εργασίες του Frederick Taylor (1856-1917), ο οποίος πρώτος διέβλεψε την ανάγκη για εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου συστήματος Διοικήσεως και διατύπωσε στο βιβλίο του με τίτλο “*The Principle’s of Scientific management*” τις τέσσερις προσδιοριστικές αρχές του management (the four underline principles of management) οι οποίες αποτελούν το καταστάλαγμα της επιστημονικής σκέψεως της εποχής εκείνης.

Ο Taylor υπήρξε ο θεμελιωτής της κινήσεως, η οποία είναι γνωστή με τον τίτλο “Επιστημονική Διοίκηση”. Η θεωρία του Taylor βασίζεται στο γεγονός ότι πρωταρχικός σκοπός της Διοικήσεως θα έπρεπε να είναι η μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας που επιδιώκει ο εργοδότης σε συνδυασμό με την παράλληλη ανάπτυξη του επιπέδου ευημερίας που επιδιώκει το προσωπικό.

Όταν ο Taylor μιλάει για μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας, δεν εννοεί απλώς μεγαλύτερα κέρδη με την βραχυπρόθεσμη έννοια, αλλά την ανάπτυξη της επιχειρήσεως με τέτοιο τρόπο, ώστε η αποδοτικότητα αυτή να πάρει μόνιμο χαρακτήρα. Με τη μεγιστοποίηση της ευημερίας του προσωπικού, δεν εννοεί την άμεση και προσωρινή αύξηση των αποδοχών του, αλλά την ανάπτυξη του προσωπικού με τέτοιο τρόπο, ώστε να είναι σε θέση να εκτελεί την εργασία του με το μεγαλύτερο δυνατό βαθμό αποδοτικότητας, δηλαδή όσο το επιτρέπουν οι φυσικές του δυνάμεις.

Η φυσική αυτή αλληλεξάρτηση μεταξύ της Διοικήσεως και του προσωπικού και η ανάγκη για συνεργασία προς επίτευξη των κοινών αντικειμενικών σκοπών, θα πρέπει κατά βάση να εξαφανίζουν τον ανταγωνισμό και την έλλειψη αποδοτικότητας.

Το γεγονός ότι αυτά υπάρχουν, οφείλεται στις πιο κάτω βασικές αιτίες:

α. Στη λανθασμένη αντίληψη του προσωπικού ότι κάθε αύξηση της παραγωγής οδηγεί αναπόφευκτα στην ανεργία.

β. Στο ελαττωματικό σύστημα Διοικήσεως, το οποίο εξαναγκάζει το προσωπικό να περιορίζει την απόδοσή του για να προστατεύει τα συμφέροντά του και

γ. Στις μη αποδοτικές και χρονοβόρες μεθόδους, οι οποίες χρησιμοποιούνται για την εκτέλεση της εργασίας.

Σύμφωνα με την άποψη του Taylor, σκοπός της Επιστημονικής Διοικήσεως είναι να ξεπεραστούν τα εμπόδια αυτά. Αυτό θα μπορούσε να επιτευχθεί με τη συστηματική μελέτη της εργασίας, ώστε να γίνει δυνατή η εξεύρεση των πλέον αποδοτικών τρόπων εκτέλεσής της και στη συνέχεια της συστηματικής μελέτης της διοικήσεως, με σκοπό την εξεύρεση των καλύτερων δυνατών τρόπων για τον έλεγχο του προσωπικού.

Αυτό θα μπορούσε να συμβάλει στη μεγάλη αύξηση της αποδοτικότητας, πράγμα που οδηγεί άμεσα στην επιτυχία της επιχειρήσεως. Η επιτυχία αυτή θα έχει ευνοϊκές επιπτώσεις σε όλους, γιατί μια επιτυχημένη επιχείρηση μπορεί να εξασφαλίζει συνεχώς υψηλές αποδοχές στο προσωπικό της.

Με βάση όλα αυτά, ο Taylor, καταλήγει στο ερώτημα: Τι περισσότερο ζητά ένας εργάτης από τον εργοδότη του, εκτός από τις υψηλές αποδοχές; Τι περισσότερο ζητά ένας εργοδότης από τους εργάτες του εκτός από το χαμηλό κόστος παραγωγής των προϊόντων; Η σύμπτωση ή διάσταση των δύο αυτών στοιχείων στο πλαίσιο των οργανισμών, αποτελεί και το δείκτη για το αν η Διοίκηση μιας επιχειρήσεως είναι καλή ή κακή.

Για την εξασφάλιση των προϋποθέσεων αυτών, ο Taylor διατύπωσε τις τέσσερις προσδιοριστικές αρχές της Διοικήσεως, οι οποίες είναι οι εξής:

- α. Ανάπτυξη μιας πραγματικής επιστήμης της Διοικήσεως.
- β. Επιστημονική επιλογή και προοδευτική εξέλιξη του προσωπικού.
- γ. Συνδυασμός της επιστήμης της εργασίας και των ανθρώπων, οι οποίοι επιλέγονται και εκπαιδεύονται με τρόπο επιστημονικό και η αντιμετώπιση αυτών των δύο στοιχείων ως μια αδιάσπαστη ενότητα και
- δ. Συνεχής και ειλικρινής συνεργασία μεταξύ της Διοικήσεως και του προσωπικού.

Για την διατύπωση της πρώτης αρχής ο Taylor ξεκίνησε από το γεγονός ότι, επειδή συνήθως δεν γνωρίζουμε στην πράξη ποιο είναι το περιεχόμενο μιας δίκαιης ημέρας εργασίας (A fair day's work), τόσο οι εργοδότες όσο και οι εργάτες παραπονιούνται και συγκρούονται μεταξύ τους. Οι εργοδότες παραπονιούνται για ανεπάρκεια των εργατών και έλλειψη ενδιαφέροντος για την εργασία και οι εργάτες, γιατί στην πράξη ποτέ δεν ξέρουν τι περιμένουν οι άλλοι από αυτούς. Αυτό βέβαια θα μπορούσε να αποφευχθεί αν ήταν δυνατόν να καθοριστούν με επιστημονικό τρόπο ποσοτικά και ποιοτικά πρότυπα για κάθε είδος εργασίας, τα οποία θα ήταν βασισμένα στην ποσότητα και στην ποιότητα του έργου που θα μπορούσε να παράγει ένας ικανός εργάτης. Ο εργάτης ο οποίος θα έφτανε στο ύψος της παραγωγής αυτής, θα μπορούσε οπωσδήποτε να έχει μεγαλύτερες αποδοχές από ότι οι συνάδελφοι του που εργάζονται σε εργοστάσια που δεν είναι επιστημονικά οργανωμένα.

Για να είναι σε θέση οι εργάτες να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της εργασίας και να πάρουν μεγαλύτερο μισθό, θα πρέπει να επιλέγονται με τρόπο επιστημονικό, ώστε να συνδυάζουν τις φυσικές και διανοητικές ικανότητες που θα τους επιτρέψουν να φθάσουν στα προκαθορισμένα πρότυπα παραγωγής. Πέρα όμως από τα προσόντα τα οποία πρέπει να έχει το προσωπικό κατά τη φάση της προσλήψεως του, πρέπει να είναι σε θέση να ανανεώνει τις γνώσεις του για να μπορεί να προσαρμόζεται στις νέες συνθήκες που δημιουργούνται στην εργασία τόσο από την ανάπτυξη των τεχνολογικών μέσων, όσο και από την ανάγκη αναλήψεως νέων καθηκόντων. Γι' αυτό μια από τις βασικές υποχρεώσεις της Διοικήσεως είναι και η συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού για να είναι σε θέση να ανταποκρίνεται κάθε φορά στις αυξημένες απαιτήσεις της εργασίας.

Ο Taylor έδωσε μεγάλη έμφαση στην ανάγκη της εξειδίκευσεως του προσωπικού, σε τέτοιο βαθμό, ώστε ο καθένας να ασχολείται με μια μόνο στοιχειώδη εργασία, ώστε να εξασφαλίζεται η μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας του.

Η εξειδίκευση αυτή δεν πρέπει να περιορίζεται μόνο στις κατώτερες βαθμίδες του προσωπικού, αλλά και στα ανώτερα επίπεδα, όπου το έργο του προϊστάμενου μπορεί να αναλύεται από ξεχωριστά πρόσωπα. Το σύστημα αυτό το ονόμασε σύστημα της “Λειτουργικής Διοικήσεως” (Functional Management), το οποίο δέχτηκε και αυστηρή κριτική.

Άλλοι συγγραφείς οι οποίοι συνέβαλλαν στην ανάπτυξη της Διοικήσεως του Προσωπικού ήταν οι:

Elton Mayo: (1880-1949), ο οποίος θεμελίωσε την επιστήμη των ανθρωπίνων σχέσεων και μελέτησε πρώτος τα αίτια της κοπώσεως, των ατυχημάτων και της εργασιακής κινητικότητας, καθώς και τις επιδράσεις τις οποίες ασκούν πάνω στις καταστάσεις αυτές τα διαλείμματα αναπαύσεως και οι φυσικές συνθήκες εργασίας.

Elliot Jacques: Καναδός, πτυχιούχος ψυχολογίας και αργότερα της ιατρικής, εργάστηκε για μεγάλη περίοδο ετών ως προϊστάμενος μιας ομάδας μελέτης των δραστηριοτήτων του τεχνικού και διοικητικού προσωπικού σ’ ένα εργοστάσιο στο Λονδίνο (Glassier Metal Company).

Οι έρευνες που έκανε ο E.Jacques ήταν κατά κάποιο τρόπο συγκρίσιμες με τις έρευνες του Mayo. Το βασικότερο δε αποτέλεσμα της εργασίας αυτής ήταν η διαπίστωση της ανάγκης που αισθάνεται ένα άτομο που εργάζεται σε κάποιο εργασιακό περιβάλλον να γνωρίζει ακριβώς ποιος είναι ο ρόλος και η θέση του (Status) μέσα στο περιβάλλον αυτό. Ο ρόλος και το Status κάθε ατόμου πρέπει να είναι σαφώς καθορισμένα και κατά τρόπο τέτοιο, ώστε να είναι αποδεκτά τόσο από τον ίδιο, όσο και από τους συναδέλφους του. Όταν υπάρχει κάποια σύγχυση στα όρια του ρόλου ή όταν ένα άτομο εκτελεί περισσότερους ρόλους, οι οποίοι δεν έχουν μεταξύ τους σαφή διάκριση, τότε

ως αναπόφευκτο αποτέλεσμα θα έχουμε τη δημιουργία αισθήματος ανασφάλειας και απογοήτευσης.

Chris Argyris: Υπήρξε για πολλά χρόνια καθηγητής της Διοικήσεως Βιομηχανικών Επιχειρήσεων στο Πανεπιστήμιο του Yale. Οι μελέτες του περιστράφηκαν στην ανάλυση του τρόπου κατά τον οποίο η προσωπική ανάπτυξη του ατόμου, επηρεάζεται από το περιβάλλον μέσα στο οποίο εργάζεται. Ο Argyris πιστεύει ότι κάθε μεμονωμένο άτομο έχει ορισμένες δυνατότητες τις οποίες μπορεί να αξιοποιήσει στο μέγιστο βαθμό. Η μέγιστη αυτή αξιοποίηση των δυνατοτήτων κάθε ατόμου, οφείλει όχι μόνο το ίδιο το άτομο, αλλά και όλους όσους το περιβάλλουν, φυσικά δε και τον οργανισμό στον οποίο εργάζεται.

Δυστυχώς όμως οι επιχειρήσεις και οι άλλοι οργανισμοί δρουν κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να εμποδίζουν την συστηματική ανάπτυξη των δυνατοτήτων των ατόμων.

Τέλος άλλοι επιστήμονες που συνέβαλλαν στην ανάπτυξη της Διοικήσεως του προσωπικού και γενικότερα των εργασιακών σχέσεων είναι οι: Frederick Herzberg, Rensis Likert, Douglas Mc Gregor, C. Lewin, Maslow, Yerkes, κ.α.

2.1.6 Σύγχρονες εξελίξεις στο θέμα της Διοίκησης Προσωπικού

Αποτελεί κοινή διαπίστωση ότι, σήμερα ζούμε σε μια εποχή ραγδαίων τεχνολογικών, οικονομικών και κοινωνικών εξελίξεων, οι οποίες συνεπάγονται και ραγδαίες μεταβολές στους τρόπους εργασίας και στη γενικότερη διαβίωση των ανθρώπων. Οι εξελίξεις αυτές όπως, η εκπληκτική ανάπτυξη της τεχνολογίας της πληροφορικής με την ταυτόχρονη ανάπτυξη της τεχνολογίας των δικτύων, ή σε παγκόσμια κλίμακα επικράτηση της οικονομίας της αγοράς,

οι νέες μέθοδοι ανάπτυξης των προϊόντων και των υπηρεσιών και τέλος οι ραγδαίες μεταβολές στα συστήματα επικοινωνίας, αποτελούν συνέπειες των επαναστατικών αυτών εξελίξεων, οι οποίες προκαλούν ήδη και ρηξικέλευθες αλλαγές στον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας των επιχειρήσεων και των οργανισμών γενικότερα.

Τα αποτελέσματα των εξελίξεων αυτών, άρχισαν ήδη να εκδηλώνονται από πολλές πλευρές στην οργάνωση και λειτουργία των οργανισμών με κύριο χαρακτηριστικό την ανάδειξη της γνώσης ως βασικού παραγωγικού συντελεστή (intellectual capital) σε αντίθεση με τις μέχρι σήμερα κρατούσες αντιλήψεις, ως προς τους παραδοσιακούς συντελεστές της παραγωγής (έδαφος, κεφάλαιο, εργασία), πράγμα που αναδεικνύει τον ανθρώπινο παράγοντα (φορέα της γνώσης), ως κυρίαρχο στοιχείο, μέσα στην δομή και λειτουργία των σύγχρονων οργανισμών.

Ο ριζικός αναπροσανατολισμός της οργανωτικής διαρθρώσεως των οργανισμών και ο ουσιαστικός περιορισμός της Ιεραρχικής Κλίμακας μέσα στο νέο οργανωτικό περιβάλλον της “καλωδιωμένης” οργανώσεως (wired organization), αποτελούν τις πλέον χαρακτηριστικές επιπτώσεις των εξελίξεων αυτών, οι οποίες όπως είναι φυσικό επηρεάζουν αποφασιστικά και το γενικότερο πλαίσιο ανάπτυξης του ανθρώπινου παράγοντα μέσα στους οργανισμούς και δίνουν νέα διάσταση στο όλο σύστημα διοικήσεως του προσωπικού.

Στα πλαίσια των εξελίξεων αυτών, αναπτύχθηκαν νέες απόψεις ως προς τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίες βρίσκονται σε στενή συνάρτηση με τις νέες αντιλήψεις που σχετίζονται με την οργάνωση των επιχειρήσεων.

Μια από τις βασικότερες αντιλήψεις, η οποία κάτω από την επίδραση των νέων τεχνολογιών και κυρίως της τεχνολογίας της πληροφορικής, εμφανίζεται ως κυρίαρχη στον τομέα της οργάνωσης των σύγχρονων επιχειρήσεων είναι η αντίληψη της γενικής και εκ βάθρων αναδιάρθρωσης

(reengineering). Κύριος εκφραστής της αντίληψης αυτής είναι ο Michael Hammer ο οποίος με το πρόσφατο βιβλίο του με τίτλο “reengineering the corporation”, έδωσε νέες διαστάσεις στην μορφή των σύγχρονων οργανισμών. Η αντίληψη αυτή έτυχε ευρύτατης εφαρμογής στις ΗΠΑ και σε όλες τις αναπτυγμένες χώρες με αναπόφευκτο αποτέλεσμα την αναπροσαρμογή των προγραμμάτων των πολιτικών και των αποφάσεων που αφορούν στη διοίκηση και εξέλιξη του προσωπικού στο σύγχρονο κόσμο των επιχειρήσεων.



2.2 Η ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

2.2.1 ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.

Ο ακόλουθος πίνακας παρουσιάζει την ιστορική εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και του ρόλου του Διευθυντή Προσωπικού όπως μας παραθέτουν η Ν. Παπαλεξανδρή και ο Δ. Μπουραντάς (2003, σελ. 55-56) και οι D. Torrington και L. Hall (1998, σελ. 4-9). Ο ρόλος αυτός, περιορισμένος στην αρχή αποκτά όλο και μεγαλύτερη σημασία με την πάροδο των ετών για να φθάσει σήμερα στη σημαντική θέση του συμβούλου στρατηγικής και ανάπτυξης του προσωπικού μιας επιχείρησης. Στη συνέχεια θα αναλυθούν τα επιμέρους στάδια της εξέλιξης αυτής και οι συνθήκες που οδήγησαν στη διαμόρφωσή τους.

ΠΙΝΑΚΑΣ: Η ιστορική εξέλιξη του ρόλου του Υπευθύνου ΔΑΠ

ΠΕΡΙΟΔΟΣ	ΡΟΛΟΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ ΔΑΠ
19 ^{ος} αιώνας	Κοινωνικός Μεταρρυθμιστής
Τέλη 19 ^{ου} – Αρχές 20 ^{ου} αιώνα	Στέλεχος Πρόνοιας
1920-1940	Γραφειοκράτης – Ανθρωπιστής
Μετά το Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο	Διαπραγματευτής – Μεσολαβητής
1960-1980	Οργανωτικός Τεχνοκράτης
1980-1990	Αναλυτής-Προγραμματιστής Ανθρωπίνων Πόρων
1990- Σήμερα	Σύμβουλος Στρατηγικής – Ανάπτυξης Ανθρωπίνων Πόρων

2.2.2 Κοινωνικός Μεταρρυθμιστής (19^{ος} αιώνας)

Πριν η Διοίκηση Προσωπικού αναγνωριστεί ως ξεχωριστός τομέας δραστηριότητας υπήρξαν άνθρωποι που προσπάθησαν κατά τον 19^ο αιώνα, κυρίως στη βιομηχανία, να στηρίξουν τη θέση των εργατών που συχνά γίνονταν αντικείμενο εκμετάλλευσης από τους εργοδότες. Η Βιομηχανική Επανάσταση (μέσα 18^{ου} αιώνα) έφερε μεγάλες ομάδες εργαζομένων από τη γεωργία στη μαζική παραγωγή, λόγω της ανακάλυψης και χρήσης των μηχανών. Αποδείχτηκε όμως σύντομα ότι η οργάνωση της παραγωγής στα εργοστάσια οδήγησε στην υποβάθμιση της ζωής και στην εξαθλίωση των εργαζομένων. Άνθρωποι όπως ο Λόρδος Shaftesbury και ο Robert Owen, παρ' όλο που οι ίδιοι ήταν επιχειρηματίες, αντιτάχθηκαν στην αρχή του δικαίου του ισχυρότερου που οδηγούσε στην εκμετάλλευση των εργαζομένων και κατάφεραν τελικά, μέσα από την άσκηση κριτικής, να ευαισθητοποιήσουν την κοινή γνώμη ως προς τα θέματα αυτά. Προς αυτή την κατεύθυνση βοήθησαν επίσης, προβάλλοντας την κοινωνική πραγματικότητα, τα έργα του συγγραφέα Καρόλου Ντίκενς και οι παρατηρήσεις του Φρέντερικ Ένγκελς. Αν και όλες αυτές οι ενέργειες γίνονταν έξω από την επιχείρηση, βοήθησαν στη δημιουργία του κατάλληλου κλίματος για τη δημιουργία των πρώτων θέσεων στελεχών προσωπικού, οι οποίοι λειτούργησαν σε πολύ περιορισμένο αριθμό επιχειρήσεων ως σύνδεσμος μεταξύ εργοδότη και εργαζομένων με στόχο την ανακούφιση των εργαζομένων και την εφαρμογή των ηθικών αξιών που πρόβαλλαν οι παραπάνω «Κοινωνικοί Μεταρρυθμιστές».

2.2.3 Στέλεχος Πρόνοιας (τέλη 19^{ου}, αρχές 20^{ου} αιώνα)

Οι πρώτοι αυτοί άνθρωποι που διορίστηκαν στη βιομηχανία με συγκεκριμένο καθήκον τη βελτίωση της ζωής των εργαζομένων, έγιναν γνωστοί ως “welfare officers” (στελέχη πρόνοιας) με κύριο ρόλο την παροχή βοήθειας σ’ αυτούς που είχαν ανάγκη. Από την πλευρά του εργοδότη κίνητρο ήταν η αγαθοεργία στα πλαίσια μιας Χριστιανικής ηθικής. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν οι οικογένειες των Κουακέρων Cadbury και Rowntree και το σαπυνοποιείο των αδελφών Lever, που διέθεσαν κατά τα τέλη του 19^{ου} αιώνα στους εργαζομένους τους πρωτοποριακά πακέτα επιδομάτων ανεργίας και ασθενείας, καθώς και επιδοτήσεων για την απόκτηση στέγης. Η δράση των στελεχών πρόνοιας ήταν αρκετά οργανωμένη, γεγονός που αποδεικνύεται και από ότι το 1913 ιδρύθηκε στο York της Αγγλίας το Ινστιτούτο Στελεχών Πρόνοιας. Την ίδια εποχή περίπου, σημαντικά βήματα συντελούνται και στον τρόπο διοίκησης των επιχειρήσεων. Αναπτύσσεται το κίνημα του επιστημονικού μάνατζμεντ με κύριο εμπνευστή τον Αμερικανό μηχανικό Frederick Taylor που το 1910 δημοσιεύει το έργο του «Αρχές Επιστημονικού Μάνατζμεντ».

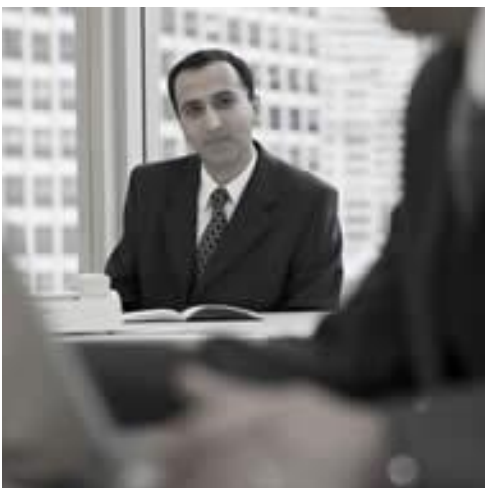
Βασικός στόχος της θεώρησης αυτής του μάνατζμεντ ήταν η μείωση του κόστους, η αύξηση της παραγωγικότητας και η σύνδεση της παραγωγικότητας των εργαζομένων με τις αμοιβές τους. Επίσης ο Taylor πίστευε ότι υπάρχει ένας βέλτιστος τρόπος για να γίνει οποιαδήποτε εργασία και ότι αυτός μπορεί να διαπιστωθεί με τη μελέτη, χρονομέτρηση και ανάλυση των κινήσεων (time and motion studies) των πιο αποδοτικών εργαζομένων.

Αυτός ο καλύτερος τρόπος διεξαγωγής της εργασίας μπορούσε να αποτυπωθεί και να αποτελέσει τη βάση για την εκπαίδευση των υπολοίπων εργαζομένων. Μετά το 1910, οι αρχές του επιστημονικού management εφαρμόζονται σε πολλές μεγάλες επιχειρήσεις κυρίως στις ΗΠΑ. Όμως, ενώ ο Taylor και οι υπέρμαχοι της θεωρίας του πίστευαν ότι οι εργάτες πρέπει να

αμείβονται για την αύξηση της παραγωγής, αυτό συνήθως εύρισκε αντίθετες τις επιχειρήσεις που εφάρμοζαν μόνο τις μεθόδους αύξησης της παραγωγικότητας χωρίς να τις συνδέουν με τις αμοιβές. Έτσι ο Taylor κατηγορήθηκε ότι αντιμετώπιζε τους ανθρώπους σαν μηχανές που καλούνται να παράγουν όλο και περισσότερο αγνοώντας τη σημασία των συναισθημάτων τους και άλλων κινήτρων για απόδοση. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να θεωρηθεί εχθρός των εργαζομένων και να κατηγορηθεί από τους συνδικαλιστές ότι αφαιρούσε από τους εργάτες τη δυνατότητα να εκφράσουν άποψη για τις συνθήκες και για τις λειτουργίες της δουλειάς τους.

Αυτή η δυσαρέσκεια οδήγησε στην ενίσχυση του ρόλου των «στελεχών πρόνοιας» που προαναφέραμε και οι οποίοι ανέλαβαν να ενισχύσουν τα προγράμματα ευημερίας των εργαζομένων. Αυτά τα προγράμματα περιλάμβαναν υπηρεσίες διασκέδασης, προγράμματα βοήθειας των εργαζομένων και ιατρικές υπηρεσίες.

Στο σημείο αυτό θα έπρεπε να τονίσουμε ότι στις μέρες μας, αρκετές από τις βασικές αρχές του επιστημονικού μανάτζμεντ ισχύουν ακόμα. Για παράδειγμα τα διάφορα συστήματα κινήτρων που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για να παρακινήσουν τους εργαζομένους και να ανταμείψουν την απόδοση, αποτελούν προσαρμογή των ιδεών του Taylor (French, 1986).



Παράλληλα, η μελέτη και η τυποποίηση της εργασίας βρήκαν πρόσφορο έδαφος μεταπολεμικά στις βιομηχανίες της Ιαπωνίας, ενώ μέσα στις δραστηριότητες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων περιλαμβάνονται και προγράμματα κοινωνικών παροχών προς τους εργαζομένους.

2.2.4 Γραφειοκράτης – Ανθρωπιστής (μετά το 1920)

Οι δύο πρώτες φάσεις που περιγράψαμε κατά την πορεία ανάπτυξης της θέσης του στελέχους προσωπικού, αφορούσαν κυρίως τις φυσικές συνθήκες κάτω από τις οποίες ελάμβανε χώρα η εργασία. Κατά τη δεύτερη δεκαετία του εικοστού αιώνα, προκύπτουν νέα θέματα, καθώς οι επιχειρήσεις αυξάνονται σε μέγεθος και η εξειδίκευση χαρακτηρίζει τόσο τα στελέχη όσο και την παραγωγή. Οι αρμοδιότητες του τμήματος προσωπικού διευρύνονται περιλαμβάνοντας τη στελέχωση, τον καθορισμό των ρόλων (role specification), την επιλογή, την εκπαίδευση και την ανάθεση αρμοδιοτήτων. Ο υπεύθυνος προσωπικού, αρχίζει πλέον να λειτουργεί μέσα στη γραφειοκρατική οργάνωση, υπηρετώντας περισσότερο σκοπούς οργανωσιακούς παρά ανθρωπιστικούς, αν και ακόμα είναι αφοσιωμένος στον ανθρωπιστικό του ρόλο. Σε αυτή τη φάση, για πρώτη φορά το στέλεχος προσωπικού ανατρέχει στην αναπτυσσόμενη επιστήμη του μάνατζμεντ για να αντλήσει διδάγματα και αρχές για τη στήριξη της δουλειάς του. Έτσι επηρεάζεται σημαντικά τόσο από τις αρχές του επιστημονικού management, όσο και αργότερα από το Γάλλο Henry Fayol, ο οποίος ασχολήθηκε με την επιστημονική διαχείριση (scientific administration), και επικέντρωσε το ενδιαφέρον του όχι τόσο στον απλό εργαζόμενο όσο στην εργασία των στελεχών, στις λειτουργίες και στη διαδικασία του management. Κυρίως όμως επηρεάζεται από το κίνημα των Ανθρωπίνων Σχέσεων, με κύριο εκπρόσωπο τον Elton Mayo. Το Κίνημα Ανθρωπίνων Σχέσεων (1924-1950) στηρίζεται στις πρώτες σημαντικές ανακαλύψεις σχετικά με το κοινωνικό περιβάλλον της εργασίας που έγιναν κατά τη διάρκεια των διάσημων πειραμάτων που έκαναν οι Αμερικάνοι κοινωνικοί επιστήμονες Elton Mayo και Fritz Roethlisberger, μεταξύ 1924 και 1932, στο εργοστάσιο Hawthorne της Western Electric στο Chicago. Ο Mayo και οι συνεργάτες του ήθελαν να εξετάσουν τα αποτελέσματα που έχουν στην παραγωγικότητα οι αλλαγές στο φωτισμό. Οι ερευνητές αφού διάλεξαν δύο ομάδες εργατριών, που δούλευαν

κάτω από παρόμοιες συνθήκες, άλλαζαν το επίπεδο του φωτισμού στο χώρο εργασίας της μίας ομάδας (πειραματική ομάδα) ενώ διατηρούσαν σταθερές τις συνθήκες για την άλλη ομάδα (ελεγχόμενη ομάδα). Προς έκπληξη των ερευνητών, η απόδοση και των δύο ομάδων αυξήθηκε, ακόμα και όταν οι ερευνητές είπαν στις εργάτριες ότι θα άλλαζαν το φως, αλλά μετά δεν το άλλαξαν, οι εργάτριες εξέφρασαν ικανοποίηση και η παραγωγικότητα συνέχισε να αυξάνεται.

Ο Mayo συμπέρανε ότι η σημαντική παράμετρος δεν ήταν φυσική αλλά ψυχολογική. Απέδωσε την αύξηση της παραγωγικότητας στη θετική στάση που είχαν διαμορφώσει οι υπάλληλοι απέναντι στη δουλειά τους και απέναντι στη Western Electric, επειδή είχε ζητηθεί η συνεργασία τους και ένιωθαν μέρος μιας σημαντικής ομάδας, της οποίας η βοήθεια και η συμβολή θεωρείτο σημαντική για την εταιρεία.

Η ανακάλυψη του λεγόμενου συνδρόμου του Hawthorne (Hawthorne Effect), σύμφωνα με το οποίο η προσοχή και η σημασία που αποδίδει η επιχείρηση προς τους εργαζομένους επιτυγχάνει την αύξηση της παραγωγικότητας, οδήγησε σε περαιτέρω έρευνα σχετικά με τους κοινωνικούς παράγοντες που συνδέονται με την εργασία. Τα αποτελέσματα αυτών των ερευνών συνέβαλαν στην ανάπτυξη του κινήματος ανθρωπίνων σχέσεων, το οποίο δίνει έμφαση στο γεγονός ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να προσεγγιστούν ώστε να γίνουν κατανοητοί οι τρόποι με τους οποίους μπορούν να ικανοποιηθούν και να γίνουν πιο παραγωγικοί.

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι κατά αυτή την περίοδο για πρώτη φορά τέθηκαν οι βάσεις για μια επιστημονική προσέγγιση της λειτουργίας του προσωπικού και ότι πολλές από τις μεθόδους υποκίνησης που προτάθηκαν τότε, παραμένουν μέχρι σήμερα στον πυρήνα της πρακτικής της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.

2.2.5 Διαπραγματευτής – μεσολαβητής (μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο)

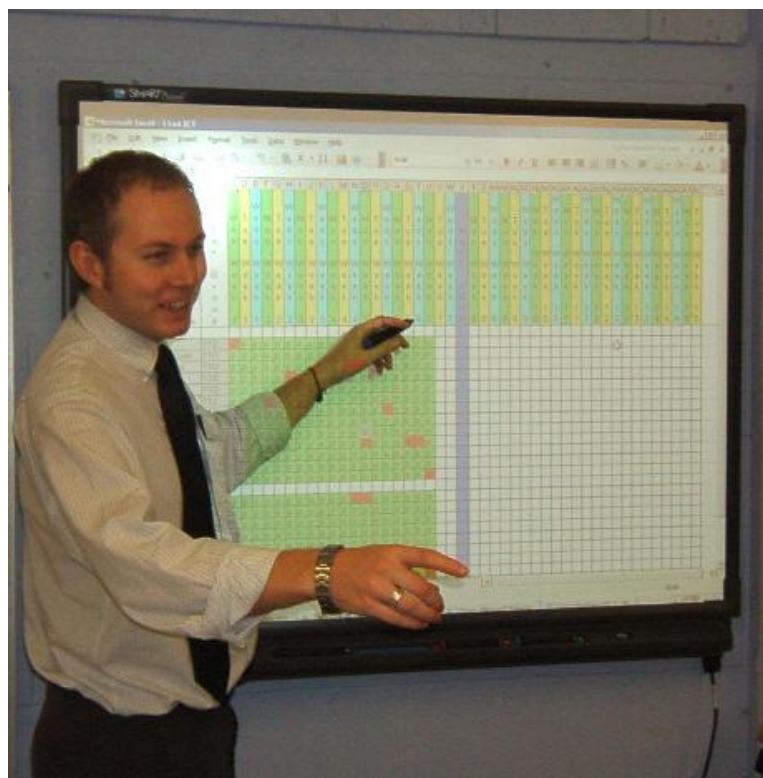
Το επόμενο στοιχείο που προστέθηκε στις μέχρι τώρα δραστηριότητες και ικανότητες των στελεχών προσωπικού ήταν η διαπραγματευτική ικανότητα. Κατά την περίοδο μετά το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, στις ΗΠΑ όσο και στη Δυτική Ευρώπη, η αυξημένη ζήτηση για εργασία ενισχύει τη δύναμη των συνδικαλιστών που εκπροσωπούν τους εργαζομένους, ενώ η ισχύς των συνδικάτων αναγκάζει τους εργοδότες να υιοθετήσουν τη διαπραγμάτευση σε αρκετά θέματα. Παρουσιάζεται ανάπτυξη της πρακτικής των μικτών επιτροπών και της συμμετοχής των εργαζομένων. Ο κρατικός φορέας αναλαμβάνει μεγάλο μέρος της παραγωγής και οι μεγάλες δημόσιες υπηρεσίες αναλαμβάνουν υποχρεώσεις, ως εργοδότες για διαπραγμάτευση με τα συνδικάτα που εκπροσωπούν τους εργαζομένους τους.

Ενισχύεται από τον κρατικό φορέα η ανάθεση της διοίκησης προσωπικού σε εξειδικευμένα άτομα, καθώς και η πανεπιστημιακή προετοιμασία των ανθρώπων που θα πληρώσουν αυτές τις θέσεις.

Η τάση αυτή ξεκίνησε από τις αρχές της δεκαετίας του '40, αλλά πήρε μεγάλες διαστάσεις μεταπολεμικά, εξαιτίας του διεθνούς ανταγωνισμού και της μεγάλης ζήτησης που πίεζαν για μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στην παραγωγή και για κατάργηση των συγκεντρωτικών και προστατευτικών τακτικών. Παράλληλα αναπτύσσεται περαιτέρω και το επιστημονικό υπόβαθρο από το οποίο αντλούνται οι γνώσεις με τις οποίες εκπαιδεύονται τα στελέχη προσωπικού είτε με τη μορφή Πανεπιστημιακών σπουδών είτε με τη μορφή βραχυχρόνιων σεμιναρίων.

Έτσι στο θεωρητικό υπόβαθρο του Μάνατζμεντ έρχεται να προστεθεί και ο επιστημονικός χώρος της Οργανωτικής Συμπεριφοράς και της Οργανωτικής Επιστήμης. Η Οργανωτική Συμπεριφορά αποτελεί μετεξέλιξη των Ανθρωπίνων Σχέσεων και αναφέρεται στις δραστηριότητες και τη συμπεριφορά ανθρώπων και ομάδων στα πλαίσια των επιχειρήσεων και οργανισμών όπως επιχειρήσεις,

νοσοκομεία, εργαστήρια, τράπεζες, αστυνομικά τμήματα κλπ. Η Οργανωτική Συμπεριφορά αντλεί στοιχεία από τις επιστήμες της Συμπεριφοράς, όπως Ψυχολογία, Κοινωνιολογία, όπως και από άλλες επιστήμες όπως η Πολιτική Επιστήμη, και τα Οικονομικά, ακόμα και Ιστορία, Γεωγραφία και Ανθρωπολογία (Buchanan & Huczynski, 1997). Η προσέγγιση της Οργανωτικής Επιστήμης ασχολείται περισσότερο με τη δομή και τον οργανωσιακό σχεδιασμό και επικεντρώνεται περισσότερο σε όλο τον οργανισμό συνολικά και λιγότερο στα άτομα μεμονωμένα. Τα στελέχη της ΔΑΠ συνδυάζοντας τη γνώση από προηγούμενες θεωρήσεις με την τρέχουσα έρευνα στις συμπεριφορικές επιστήμες, προσπαθούν να ανταποκριθούν στα σύνθετα καθήκοντα της οργάνωσης της εργασίας και της υποκίνησης των εργαζομένων με μεγαλύτερη έμφαση όμως στο ρόλο του διαπραγματευτή – μεσολαβητή. Στην προσπάθειά τους να εξισορροπήσουν τα αλληλοσυγκρουόμενα συμφέροντα εργοδοτών και εργαζομένων, συχνά δέχονται τα πυρά και της ανώτατης ηγεσίας και των εργαζομένων.



2.2.6 Οργανωτικός τεχνοκράτης (τέλη 1960)

Κατά τη φάση αυτή, αρχίζει να αναγνωρίζεται η αξία της αποτελεσματικής οργάνωσης της επιχείρησης συνολικά, η οποία επιχειρείται με τη διατύπωση καθαρών στόχων και την ενίσχυση της αφοσίωσης των εργαζομένων στον οργανισμό με σκοπό την επίτευξη των στόχων. Μέσα σ' αυτό το πλαίσιο υποστηρίχθηκε η αυτονομία του εργαζομένου και ενισχύθηκε η δυνατότητα για προσωπική ανάπτυξη, ενώ ταυτόχρονα προωθήθηκε η ανάλυση και κατανόηση των σχέσεων ανάμεσα στους μετέχοντες στον οργανισμό καθώς και των σχέσεων με τους εξωτερικούς παράγοντες της επιχείρησης.

Στον χώρο του μάνατζμεντ μια νέα προσέγγιση έχει κερδίσει έδαφος, η θεωρία Συστημάτων. Η αντιμετώπιση της διοίκησης ως σύστημα είναι μία προσέγγιση στη λύση προβλημάτων μέσω της ανάλυσης των εισροών του συστήματος, των διαδικασιών επεξεργασίας και της σύνδεσης με τις εκροές.

Σύστημα μπορεί να είναι ένα άτομο, μια ομάδα εργασίας, ένα τμήμα ή ολόκληρος οργανισμός. Εισροές είναι οι φυσικοί, ανθρωπίνι, υλικοί, οικονομικοί και πληροφοριακοί ακόμα πόροι που εισάγονται στη διαδικασία μετατροπής. Αν το σύστημα είναι, για παράδειγμα, ένα Πανεπιστήμιο, εισροές είναι οι φοιτητές, το πρόγραμμα σπουδών, η χρηματοδότηση και τα κτίρια. Η διαδικασία μετατροπής αναφέρεται στα μέσα που χρησιμοποιούνται για να μετατραπούν οι εισροές σε εκροές. Σε ένα Πανεπιστήμιο, η διαδικασία μετατροπής περιλαμβάνει τις παραδόσεις, ανάθεση μελέτης για τους σπουδαστές, εργαστήρια, εξετάσεις κλπ. Εκροές είναι οι εκπαιδευμένοι απόφοιτοι, η αποκτηθείσα τεχνογνωσία και η έρευνα που έχει αναπτυχθεί.

Ο ρόλος του management σε ένα τέτοιο σύστημα είναι να διευκολύνει τη διαδικασία μετατροπής μέσα από τον προγραμματισμό, την οργάνωση, την ηγεσία και τον έλεγχο. Μεγάλη σημασία δίνεται στο «feedback» (ανατροφοδότηση) του συστήματος, μέσα από οποιασδήποτε μορφής πληροφόρηση για τις συνθήκες και την επίδοση του συστήματος. Σε κάθε

οργανισμό, το feedback μπορεί να πάρει τη μορφή οικονομικών εκθέσεων, ερευνών αγοράς, αρχείων παραγωγής, αξιολογήσεων απόδοσης εργαζομένων κ.α. Σε ένα Πανεπιστήμιο, μια μορφή feedback θα μπορούσε να είναι η επιτυχία των αποφοίτων στην αναζήτηση εργασίας.

Χαρακτηριστικό γνώρισμα του συστήματος είναι ότι αποτελείται από αλληλένδετα μέρη, τα οποία πρέπει να αντιμετωπίζονται σαν ένα ενιαίο σύνολο, καθώς οποιαδήποτε μεταβολή σ' ένα μέρος μπορεί να ανατρέψει την εύρυθμη λειτουργία του συστήματος. Η θεώρηση αυτή του Μάνατζμεντ οδηγεί σταδιακά στην αντιμετώπιση των επιμέρους δραστηριοτήτων της ΔΑΠ ως ενιαίου συνόλου όπου τα μέρη συνεργάζονται, π.χ. μια επιχείρηση που επιλέγει τα καλύτερα στελέχη για να τα χρησιμοποιήσει σε επαναληπτικές εργασίες ρουτίνας ή παρέχει υψηλού επιπέδου εκπαίδευση που μένει αναξιοποίητη ή εφαρμόζει σύστημα αξιολόγησης χωρίς κριτήρια μέτρησης της απόδοσης των εργαζομένων αποτελεί παράδειγμα κακής διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων με δραστηριότητες ασύνδετες και συχνά αλληλοσυγκρουόμενες μεταξύ τους.

Η θεωρία συστημάτων και οι ποσοτικές μέθοδοι μέτρησης της αποτελεσματικότητας των εισροών χρησιμοποιήθηκαν πρώτα για τη διοίκηση των λειτουργιών και για τη λήψη αποφάσεων στη Διοίκηση. Αυτές οι τεχνικές αναπτύσσονται ακόμα σε επίπεδο που να



μπορούν χρησιμοποιηθούν αποτελεσματικά σε ότι αφορά τις ανθρώπινες παραμέτρους της ΔΑΠ (Hellriegel, et al., 1999, 61). Έτσι το βασικό δίδαγμα για τη ΔΑΠ είναι η ανάγκη σύνδεσης επί μέρους δραστηριοτήτων της ΔΑΠ σε ένα ενιαίο σύνολο από αλληλοσυμπληρούμενα και συνεργαζόμενα μέρη και η προσπάθεια για θέσπιση κριτηρίων για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας τη ΔΑΠ.

2.2.7 Αναλυτής / Προγραμματιστής Ανθρωπίνων Πόρων (1980 και μετά)

Η περίοδος αυτή συμπίπτει με την αντικατάσταση του όρου «Προσωπικό» (Personnel) από τον όρο «Ανθρώπινοι Πόροι» (Human Resources) που έχει ήδη αναλυθεί. Ο ρόλος του αναλυτή / προγραμματιστή ανθρωπίνων πόρων έχει άμεση σχέση με τον καθοριστικό ρόλο που μπορεί να παίξει ο ανθρώπινος παράγοντας ως μοχλός επίτευξης των στόχων της επιχείρησης. Το στέλεχος προσωπικού ως αναλυτής / προγραμματιστής ανθρωπίνων πόρων, καλείται να ασχοληθεί με προγράμματα εξέλιξης, ανάπτυξης, διαδοχής και σταδιοδρομίας των εργαζομένων, εξετάζοντας τις αλλαγές στην αγορά εργασίας και στο εξωτερικό περιβάλλον. Οι άνθρωποι της επιχείρησης αντιμετωπίζονται ως ανθρώπινο δυναμικό (manpower) ή ανθρώπινοι πόροι, στους οποίους η επιχείρηση καλείται να επενδύσει, να τους αξιοποιήσει και να παρακολουθεί την επίδοσή τους. Η «ανάλυση» του ανθρώπινου δυναμικού μιας εταιρείας στην πιο εξεζητημένη της μορφή μοιάζει πολύ με τη λογιστική ανάλυση των λοιπών πόρων της, καθώς οι άνθρωποι σε αυτή την περίπτωση αντιμετωπίζονται ως κεφάλαιο (πόροι) και αντιπροσωπεύουν κάποια αξία για την επιχείρηση, ανάλογα με την προσδοκώμενη απόδοσή τους στο μέλλον (human asset accounting). Έμφαση δίνεται στα προγράμματα προσέλκυσης, στις τεχνικές επιλογής των κατάλληλων ανθρώπων για την κάλυψη των αναγκών της επιχείρησης, στον προγραμματισμό και την ανάπτυξη της σταδιοδρομίας των νέων στελεχών και στην καλύτερη αξιοποίησή τους.

2.2.8 Σύμβουλος Στρατηγικής / Ανάπτυξης Ανθρωπίνων Πόρων (1990 και μετά)

Ο στρατηγικός ρόλος της ΔΑΠ είναι μια σημαντική εξέλιξη στο χώρο της ΔΑΠ που κερδίζει σημαντικό έδαφος στις αρχές του '90. Σήμερα πολύ συχνά αναφέρεται στην ξένη βιβλιογραφία ο όρος «Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων» (Strategic H.R.M.) που τείνει μάλιστα συχνά να αντικαταστήσει το «HRM». Αν και ο όρος δεν έχει απόλυτα ξεκαθαριστεί, τρία φαίνεται να είναι τα πορίσματα από την εξέταση της βιβλιογραφίας. Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων σημαίνει:

- Σύνδεση της ΔΑΠ με τη στρατηγική της επιχείρησης και αυξημένη έμφαση στις πρακτικές ΔΑΠ ώστε να επιτευχθεί στρατηγικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση.
- Συμμετοχή του Διευθυντή προσωπικού στις στρατηγικές αποφάσεις που εκφράζεται με τη συμμετοχή του στο Διοικητικό Συμβούλιο και με το κύρος που αποκτά ο κάτοχος της συγκεκριμένης θέσης από την εν λόγω συμμετοχή του.
- Χάραξη στρατηγικής σε θέματα ΔΑΠ με βάση τις αρχές της επιχειρησιακής στρατηγικής και με γνώμονα τις απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Και στις τρεις αυτές περιπτώσεις, απαιτείται αναβαθμισμένη συμμετοχή του υπεύθυνου ΔΑΠ και προσεκτικός σχεδιασμός των επί μέρους δραστηριοτήτων, ώστε να συμβαδίζουν και να βοηθούν στην υλοποίηση της επιχειρησιακής στρατηγικής.

Πέρα όμως από τη στρατηγική σημασία που έχει αποκτήσει το σύγχρονο στέλεχος της ΔΑΠ, όπως φαίνεται και στον ακόλουθο πίνακα, ο ρόλος του είναι πολυσύνθετος, αφού καλείται να εκπληρώσει μια σειρά από επί μέρους

καθήκοντα που απαιτούν και μια ποικιλία γνώσεων και εμπειριών. Σύμφωνα με ελληνική έρευνα πάνω στο συγκεκριμένο θέμα (Κανελλόπουλος 1990), τα προσόντα που συντελούν στην επιτυχία των στελεχών ΔΑΠ στην Ελλάδα είναι τα εξής:

- ✓ Διοικητική Πείρα
- ✓ Γνώση σχετικής νομοθεσίας
- ✓ Γνώση φιλοσοφίας, κουλτούρας και λειτουργίας της επιχείρησης
- ✓ Αποτελεσματικότητα ως υπεύθυνου προσωπικού
- ✓ Ικανότητα διαπραγματεύσεων
- ✓ Πανεπιστημιακή εκπαίδευση
- ✓ Καλές δημόσιες σχέσεις / Κοινωνικές δεξιότητες
- ✓ Υπομονετικός και επίμονος
- ✓ Ακέραιος
- ✓ Καλέ σχέσεις με συνδικαλιστές
- ✓ Σεβασμός
- ✓ Καλός άνθρωπος
- ✓ Αφοσίωση στον προϊστάμενο

(Κανελλόπουλος 1990)



Επιπλέον, έχει βρεθεί ότι οι βασικοί ρόλοι που καλούνται να παίξουν τα στελέχη ΔΑΠ είναι οι εξής:

ΠΙΝΑΚΑΣ: Βασικοί ρόλοι του στελέχους ΔΑΠ

Βασικός Ρόλος	Απαιτήσεις Εργασίας
Επιχειρηματίας	Κατανόηση του τρόπου που αποκτάται & ξοδεύεται το χρήμα. Γνώση της αγοράς και του κλάδου. Μακροπρόθεσμο όραμα της πορείας της επιχείρησης.
Σύμβουλος της Επιχείρησης	Ανταποκρίνεται στις οργανωσιακές ανάγκες. Αναγνωρίζει τη σημασία της ομαδικότητας, γνωρίζει τι κινητοποιεί τους εργαζομένους. Ικανότητα δημιουργίας σχέσεων.
Στρατηγικός Προγραμματιστής	Γνωρίζει τα πλάνα της ανώτατης διοίκησης. Έχει ανάμιξη στο στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης.
Διαχειριστής Ταλέντων	Γνώση του ταλέντου & των ικανοτήτων που χρειάζεται η επιχείρηση για την κάλυψη των σημερινών αναγκών και των μελλοντικών σχεδίων.
Διαχειριστής Οικονομικών Πόρων	Ικανότητα δημιουργικής μέτρησης της αποτελεσματικότητας στον τομέα του και σε άλλους τομείς της επιχείρησης.

Οι ρόλοι αυτοί ανταποκρίνονται και στις ανάγκες των διαφόρων ομάδων ενδιαφέροντος που καλείται να καλύψει η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων και τονίζουν το πολυσύνθετο χαρακτήρα της λειτουργίας της στα πλαίσια της σύγχρονης επιχείρησης.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΚΑΙ ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ-ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

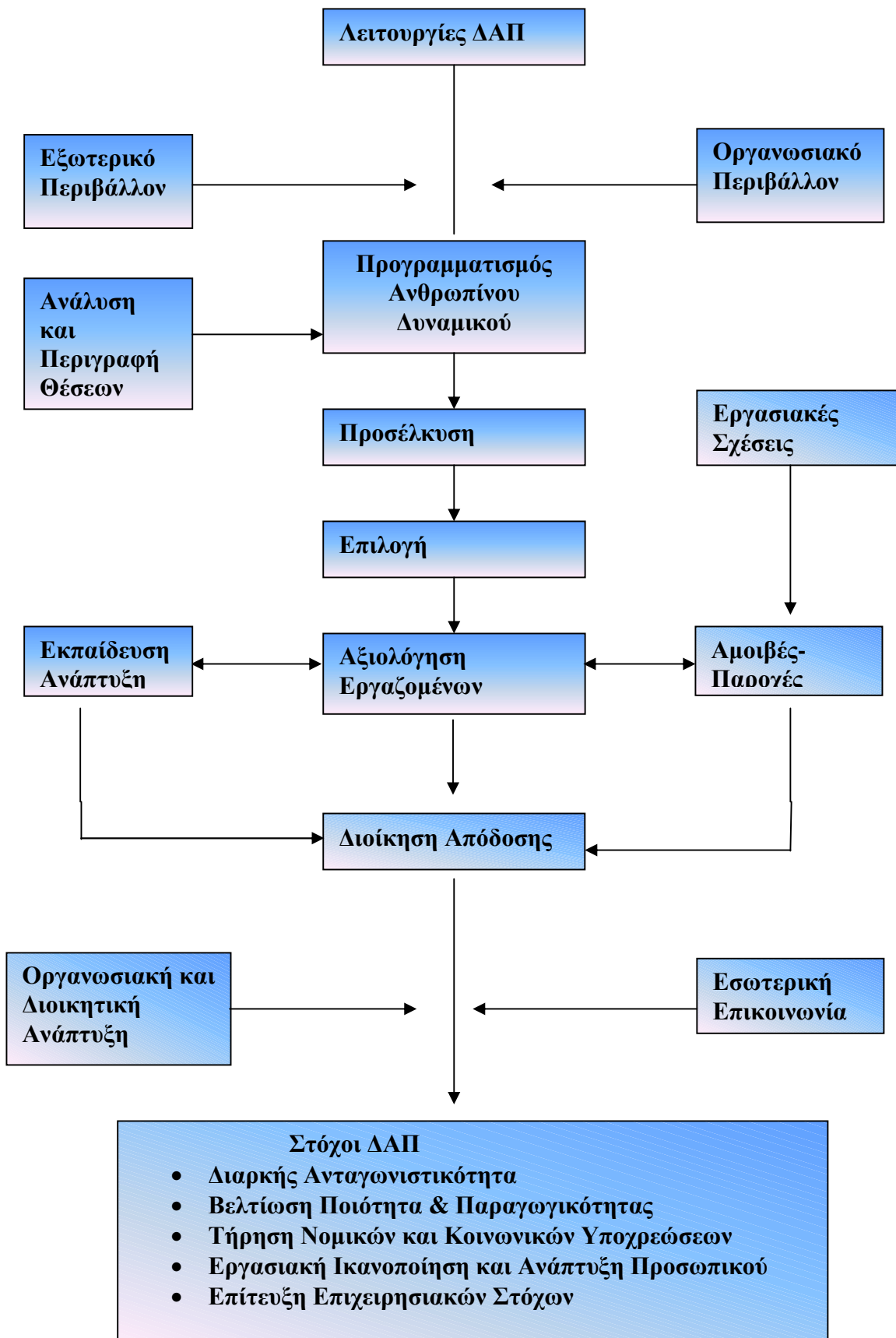
3.1 ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ- ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Παρόλο που η ανάμιξη σε στρατηγικό επίπεδο μπορεί να είναι η βασική διαφορά μεταξύ Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και Διοίκησης Προσωπικού, είναι σημαντικό να εξετάζουμε πως εκτελούνται οι λειτουργίες από τα διοικητικά στελέχη σε ολόκληρη την επιχείρηση. Βάση του προηγούμενου συλλογισμού απορρέει ότι τα διοικητικά στελέχη που αναμιγνύονται στη Διοίκηση Προσωπικού και στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων εκτελούν παρόμοιες λειτουργίες, σαν αυτές που αναφέρονται παρακάτω. Η διαφορά μεταξύ Διοίκησης Προσωπικού και Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων έγκειται στην γενική φιλοσοφία που τους καθοδηγεί στις αποφάσεις τους, στο πώς θα χειριστούν αυτές τις λειτουργίες.

Ο Χ. Κανελλόπουλος αναφέρει (1990, σελ. 38-41) ότι στη διεθνή βιβλιογραφία δεν υπάρχει διαφωνία σε ότι αφορά τις επιμέρους λειτουργίες της Διοίκησης Προσωπικού και το περιεχόμενο τους. Στην πράξη όμως υπάρχουν αρκετές διαφορές μεταξύ οργανώσεων ως προς τη σπουδαιότητα που αποδίδουν σε κάθε μια από αυτές, στο βαθμό ανάπτυξης τους καθώς και στις μεθόδους, τεχνικές και διαδικασίες εφαρμογής τους (Tsui, 1987).

Προκειμένου να γίνει καλύτερα κατανοητό το περιεχόμενο της ΔΑΠ, παρουσιάζονται στο διάγραμμα που ακολουθεί, οι κυριότερες λειτουργίες της ΔΑΠ, όπως περιγράφονται από την Ν. Παπαλεξανδρή και τον Δ. Μπουραντά

(2003, σελ.20-24), και ο τρόπος με τον οποίο οι διάφορες αυτές λειτουργίες αλληλοεξαρτώνται και συνδυάζονται σε μια ενιαία πολιτική.



Εξωτερικό και Οργανωσιακό Περιβάλλον: Αφορά το περιβάλλον, τόσο το εξωτερικό προς την επιχείρηση όσο και το ενδοεπιχειρησιακό, που επηρεάζει και ως ένα βαθμό διαμορφώνει την πολιτική Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων που υιοθετεί η επιχείρηση.

Ανάλυση και Περιγραφή Θέσεων Εργασίας: Αναφέρεται στη λειτουργία της ΔΑΠ που αναλύει και προβαίνει σε αναλυτική περιγραφή των θέσεων εργασίας, για διάφορα τμήματα της επιχείρησης. Από την ανάλυση προκύπτουν η περιγραφή κάθε θέσης, τα καθήκοντα, ο αναμενόμενος τρόπος εκπλήρωσής τους, οι συνθήκες εργασίας, καθώς και οι απαιτήσεις κάθε θέσης σε εξειδίκευση, προϋπηρεσία, δεξιότητες και προσωπικά χαρακτηριστικά του κατόχου.

- **Στόχοι της Ανάλυσης των Θέσεων Εργασίας**

Μια σειρά από χρήσιμες επιμέρους αναλύσεις μπορούν να προκύψουν από την Ανάλυση της Θέσης Εργασίας (Job Analysis). Αυτές είναι η περιγραφή της Θέσης Εργασίας (Job Description), η Ανάλυση και ο Ορισμός Ρόλου (Role Analysis & Specification), οι Προδιαγραφές Θέσεις ή Προσώπου, (Job or Person Specification), η Ανάλυση Απόδοσης (Performance Analysis) και οι Προδιαγραφές Μάθησης ή Εκπαίδευσης (Training Specification). Επειδή συνήθως όλες οι ανωτέρω αναλύσεις πραγματοποιούνται ταυτόχρονα και οι πληροφορίες που προκύπτουν από τη μία συμπληρώνουν την άλλη, είθισται να εντάσσονται σε μια καθολική διαδικασία που ονομάζεται «Ανάλυση Θέσης Εργασίας» και έτσι θα την προσεγγίσουμε στο εξής, ως ενιαία πρακτική, λαμβάνοντας όμως υπόψη ότι αποτελείται από τις παραπάνω επιμέρους αναλύσεις, οι οποίες περιγράφονται στη συνέχεια.

- **Περιγραφή Θέσης Εργασίας**

Η περιγραφή της θέσης εργασίας περιλαμβάνει πληροφορίες που αφορούν τα κύρια καθήκοντα και το περιεχόμενο της θέσης με στόχο να διευκολύνει την προσέλκυση, εκπαίδευση, αξιολόγηση του εργαζομένου και της θέσης

εργασίας. Η περιγραφή της θέσης προσδιορίζει τις δραστηριότητες που αναμένεται να αναπτύξουν οι κάτοχοι των θέσεων, καθορίζει το σκοπό μίας θέσης, την ένταξή της στο οργανόγραμμα της επιχείρησης, τις ευθύνες του εργαζόμενου και τα αποτελέσματα που αναμένονται από αυτόν.

- **Ανάλυση του Ρόλου**

Η ανάλυση ρόλου επίσης συλλέγει πληροφορίες που σχετίζονται με τη θέση αλλά ουσιαστικά ασχολείται κυρίως με το ρόλο εκείνο που οι άνθρωποι καλούνται να παίξουν κατά τη διάρκεια της εργασίας τους και λιγότερο με τις εργασίες που εκτελούν. Με άλλα λόγια, δεν ασχολείται τόσο πολύ με επιμέρους καθήκοντα της θέσης όσο με την ευρύτερη συμπεριφορά που αναμένεται από τους εργαζόμενους ώστε να επιτύχουν τον αντικειμενικό σκοπό της θέσης. Στην πράξη, ο καθορισμός του περιεχομένου των θέσεων και των ρόλων των εργαζομένων που αναλαμβάνουν τις θέσεις γίνεται με παρόμοια διαδικασία ανάλυσης αν και οι στόχοι της ανάλυσης διαφέρουν σε κάθε περίπτωση. Μερικοί άνθρωποι χρησιμοποιούν την ανάλυση ρόλου για να καλύψουν και τα δύο, το περιεχόμενο της θέσης και τα χαρακτηριστικά συμπεριφοράς του εργαζομένου. Άλλοι χρησιμοποιούν τους όρους εναλλακτικά. Αλλά η διάκριση μεταξύ του περιεχομένου της θέσης και των απαιτήσεων συμπεριφοράς γίνεται όλο και συχνότερα τα τελευταία χρόνια.

Ο Ορισμός Ρόλου, που προκύπτει από την Ανάλυση Ρόλου περιγράφει το ρόλο που θα παιχτεί από τα άτομα στην εκπλήρωση των απαιτήσεων της εργασίας. Μπορεί να λειτουργεί σαν επέκταση στις πληροφορίες που περιέχονται στην περιγραφή της θέσης, καθορίζοντας την αρμόζουσα συμπεριφορά που χαρακτηρίζει τη θέση.

Η περιγραφή της θέσης για έναν υπεύθυνο εργασιακών σχέσεων μπορεί να περιλαμβάνει συναντήσεις με τους εκπροσώπους των εργαζομένων σε τακτά χρονικά διαστήματα, μεταφορά των αιτημάτων στη διοίκηση, υπολογισμό του κόστους των αιτημάτων και ικανοποίηση όσων επιτρέπει η οικονομική κατάσταση της επιχείρησης. Ο ρόλος του ιδίου στελέχους, άσχετα από τις

επιμέρους ενέργειες είναι να διευκολύνει τη συνεργασία και την επικοινωνία με τη διοίκηση και να εξασφαλίζει την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων.

- **Προδιαγραφές Θέσης**

Οι προδιαγραφές θέσης ή προσώπου ορίζουν τη μόρφωση, προσόντα, εκπαίδευση, εμπειρία, ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και δραστηριότητες που απαιτεί η κάθε θέση προκειμένου ο εργαζόμενος που θα την αναλάβει, να κάνει αποτελεσματικά τη δουλειά του. Τα στοιχεία αυτά είναι απαραίτητα όταν η επιχείρηση θέλει να προσελκύσει προσωπικό και αποτελούν την πρώτη ύλη για τη σύνταξη αγγελίας ή την προκήρυξη μιας θέσης εργασίας.

- **Ανάλυση Απόδοσης**

Αναφέρεται στις απαιτήσεις για απόδοση στο χώρο εργασίας, τι θα πρέπει οι άνθρωποι να είναι ικανοί να κάνουν, και τα επίπεδα απόδοσης που αναμένονται να επιτευχθούν από τα άτομα που κατέχουν συγκεκριμένες θέσεις. Για παράδειγμα, η ανάλυση απόδοσης για μια θέση στη γραμμή παραγωγής μπορεί να ορίζει τη μέση ημερήσια απόδοση για τη συγκεκριμένη θέση σε 20-30 τεμάχια.

- **Προδιαγραφές Μάθησης ή Εκπαίδευσης**

Οι προδιαγραφές μάθησης ή εκπαίδευσης ορίζουν τις γνώσεις και τις δεξιότητες που χρειάζονται για να επιτευχθεί ένα αποδεκτό επίπεδο απόδοσης. Χρησιμοποιούνται ως βάση για την κατάρτιση των προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης και για τον καθορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών που μπορούν να σχεδιαστούν με βάση τα χαρακτηριστικά, τις επαγγελματικές δεξιότητες και τις δραστηριότητες που περιλαμβάνει η θέση.

Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού: Πρόκειται για τη λειτουργία της ΔΑΠ που διαπιστώνει τις μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό και προγραμματίζει τον τρόπο με τον οποίο θα τις καλύψει. Ο προγραμματισμός αντλεί πληροφορίες και βασίζεται στη σωστή ανάλυση και περιγραφή των θέσεων εργασίας.

Στόχοι: Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η διαδικασία με την οποία η επιχείρηση εξασφαλίζει το σωστό αριθμό και το σωστό είδος ανθρώπων στις σωστές θέσεις και στο σωστό χρόνο με το μικρότερο δυνατό κόστος.

Άρα ο Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων έχει αφ' ενός ποσοτικό χαρακτήρα, αφ' ετέρου ποιοτικό. Παράλληλα εξετάζει και θέματα ορθής κατανομής και τοποθέτησης και ανάπτυξης των ανθρώπων, με στόχο την αναβάθμιση και αξιοποίηση τους, ενώ σημαντικός είναι και ο παράγων κόστος, καθώς τα έξοδα μισθοδοσίας αποτελούν ένα από τα σοβαρότερα κονδύλια κόστους στη σύγχρονη επιχείρηση.

Βασικές δραστηριότητες – λειτουργίες του Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού είναι:

1. Η ανάλυση της ζήτησης και της προσφοράς ανθρώπινου δυναμικού στην αγορά εργασίας.
2. Η πρόβλεψη των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό ανάλογα με τα σχέδια και τους στόχους της επιχείρησης.
3. Η κατάρτιση πλάνου για την εξασφάλιση του απαραίτητου ανθρώπινου δυναμικού σε ποσοτικό και ποιοτικό επίπεδο.
4. Η επιτυχής αντιμετώπιση προβλημάτων που μπορεί να προκύψουν από την υπερεπάρκεια είτε από την έλλειψη προσωπικού.

Για την επίτευξη των στόχων αυτών, ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να είναι σε θέση να γνωρίζει την υφιστάμενη κατάσταση στο εσωτερικό της επιχείρησης, δηλαδή να έχει σαφή γνώση των προσόντων, των δυνατοτήτων και των επιδιώξεων του προσωπικού που ήδη απασχολείται στην επιχείρηση. Επίσης να παρακολουθεί τις εξελίξεις στο εξωτερικό της επιχείρησης, δηλαδή στην αγορά εργασίας, προβλέποντας τη μελλοντική ζήτηση και προσφορά στις διάφορες ειδικότητες.

Προσέλκυση: Αναφέρεται στην προσέλκυση εργαζομένων για απασχόληση σε ορισμένες θέσεις στην εταιρεία. Μπορεί να γίνει είτε εσωτερικά είτε εξωτερικά και περιλαμβάνει όλες τις διαδικασίες που χρησιμοποιούνται προκειμένου να ενημερωθούν, να ενδιαφερθούν και να πεισθούν να κάνουν αίτηση για τη συγκεκριμένη θέση οι πιο κατάλληλοι υποψήφιοι.

Στόχοι: Ένα καλό πρόγραμμα προσέλκυσης χρειάζεται να προωθεί πολλούς και μερικές φορές αντικρουόμενους στόχους. Ένας δημοφιλής στόχος είναι η προσέλκυση μεγάλου αριθμού υποψηφίων, αλλά αν οι υποψήφιοι είναι πάρα πολλοί, αυτό συνεπάγεται μεγάλο κόστος για την επεξεργασία των δεδομένων. Επίσης, η προσέλκυση στοχεύει σε υποψηφίους που ταιριάζουν πλήρως με τις απαιτήσεις της θέσης και του οργανισμού και ενδιαφέρονται πραγματικά να δεχτούν τη θέση εργασίας. Επιπλέον, η διαδικασία προσέλκυσης πρέπει να υποστηρίζει και να προωθεί τους ήδη εργαζομένους στην επιχείρηση που είναι αποδεδειγμένα καλοί στη δουλειά τους, οπότε είναι προς το συμφέρον του οργανισμού η παράταση της συνεργασίας μαζί τους. Ένας ακόμη στόχος της προσέλκυσης είναι οι προσπάθειες να έχουν ευεργετικά αποτελέσματα στην ενίσχυση της γενικής εικόνας της επιχείρησης και αν είναι δυνατό, ακόμα και οι μη επιτυχημένοι υποψήφιοι να αναπτύξουν θετική στάση απέναντι στην επιχείρηση και τα προϊόντα της. Τέλος, όλοι οι παραπάνω στόχοι πρέπει να επιτευχθούν με τη μέγιστη δυνατή ταχύτητα και το ελάχιστο δυνατό κόστος για την επιχείρηση.

Επιλογή: Αναφέρεται στην επιλογή του προσωπικού που θα στελεχώσει μια συγκεκριμένη θέση ή που θα αναλάβει συγκεκριμένες υποχρεώσεις στην εταιρεία και περιλαμβάνει τη διαδικασία και τις επιμέρους δοκιμασίες ή τεχνικές που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για να εξασφαλίσει τους πλέον κατάλληλους από τους υποψηφίους.

Στόχοι: Έχοντας ολοκληρώσει την καταγραφή των αναγκών και έχοντας προσελκύσει τους διάφορους υποψήφιους για τις θέσεις που θέλει να καλύψει, η επιχείρηση καλείται να επιλέξει τους πλέον κατάλληλους από πλευράς γνώσεων, ικανοτήτων και ατομικών χαρακτηριστικών, οι οποίοι να θέλουν να παραμείνουν και να αποδώσουν στην επιχείρηση, παρέχοντάς τους αμοιβές που κυμαίνονται στα πλαίσια των δυνατοτήτων της και όσων ισχύουν στην αγορά. Άρα βασικός στόχος της διαδικασίας επιλογής είναι η πρόσληψη του καταλληλότερου υποψηφίου για την κάθε διαθέσιμη θέση, και την επιχείρηση γενικότερα, αλλά και η παραμονή σ' αυτή και η απόδοση του σύμφωνα με τις απαιτήσεις της θέσης, αλλά και με όρους που θα ικανοποιούν και τον υποψήφιο αλλά και την επιχείρηση.

Εκπαίδευση και Ανάπτυξη: Περιλαμβάνει την εκπαίδευση και κατάρτιση, καθώς και την ανάθεση μεγαλύτερων ευθυνών, ως μέσο για την απόκτηση αυξημένων ικανοτήτων. Επίσης αναφέρεται στις δυνατότητες ανάπτυξης που παρέχονται στον εργαζόμενο βάσει της επίδοσής του. Η ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζομένων έχει συνήθως ως αποτέλεσμα την προώθησή τους μέσω νέων διαδικασιών εσωτερικής επιλογής προκειμένου να αναλάβουν υψηλότερες θέσεις μέσα στην ιεραρχία.

Στόχοι: Θεμελιώδης στόχος της εκπαίδευσης είναι να βοηθάει την επιχείρηση να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους, προσθέτοντας αξία στην εργασία των ανθρώπων που απασχολεί. Εκπαίδευση σημαίνει επένδυση στους ανθρώπους ώστε να αποδίδουν καλύτερα και να κάνουν καλύτερη χρήση των φυσικών τους ικανοτήτων.

Στόχοι της εκπαίδευσης μπορεί να είναι οι εξής:

- Ø Ανάπτυξη των υπάρχουσών επαγγελματικών δεξιοτήτων των εργαζομένων ούτως ώστε να βελτιωθεί η επίδοσή τους στα καθήκοντα τους.
- Ø Ανάπτυξη διαφορετικών ή νέων επαγγελματικών δεξιοτήτων στους εργαζόμενους ώστε να μπορέσουν να αναλάβουν νέα καθήκοντα και να

ικανοποιηθούν οι μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης όσο το δυνατόν καλύτερα από τους υπάρχοντες εργαζόμενους.

- Ø Μείωση του χρόνου μάθησης και προσαρμογής κατά την ανάληψη νέας θέσης εργασίας, μετάθεσης ή προαγωγής.

Αξιολόγηση εργαζομένου: Περιλαμβάνει την αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζομένου, με βάση τους στόχους που του έχουν ανατεθεί. Επίσης μπορεί να περιλαμβάνει και τη διαδικασία της συνέντευξης αξιολόγησης, όπου επαναπροσδιορίζονται οι στόχοι, διαπιστώνονται οι ανάγκες εκπαίδευσης του και καθορίζονται οι δυνατότητες προαγωγής του και οι απολαβές του, εφ' όσον η επιχείρηση προβλέπει σύνδεση αμοιβών με παραγωγικότητα.

Ενδεικτικοί Στόχοι Αξιολόγησης:

- Û Η επίτευξη του αισθήματος δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων.
- Û Η συνεχή ανάπτυξη-βελτίωση των εργαζομένων.
- Û Η υποστήριξη των αποφάσεων και πολιτικών που αφορούν τις αμοιβές, τα κίνητρα, την εκπαίδευση, τις προαγωγές, τις μεταθέσεις, τις προσλήψεις.
- Û Η ενδυνάμωση των εργαζομένων και η ενίσχυση της παρακίνησης για υψηλή απόδοση και συνεχή βελτίωση.
- Û Η ενίσχυση του αισθήματος υπευθυνότητας.
- Û Η αποτελεσματική άσκηση διοίκησης από τους προϊσταμένους (καθοδήγηση, έλεγχος).

Αμοιβές και παροχές: Ο όρος αμοιβή δεν περιλαμβάνει μόνο τον μισθό του εργαζομένου αλλά και τα στοιχεία εκείνα που λειτουργούν σαν ανταμοιβή για την καλή του επίδοση. Σε αυτά εκτός των χρηματικών ενισχύσεων με την μορφή π.χ. bonus, αμοιβής με το κομμάτι, συμμετοχής στα κέρδη,

περιλαμβάνονται επίσης άυλες ανταμοιβές, όπως έπαινοι, αναγνώριση και προαγωγές.

Στόχοι των Αμοιβών: Η αμοιβή αποτελεί ανταπόδοση προς τον εργαζόμενο για την συμμετοχή του στην προσπάθεια για την επιδίωξη των σκοπών της επιχείρησης. Κάθε εργαζόμενος, ανεξάρτητα από τη μορφή, το είδος και τη θέση εργασίας του, θεωρείται ότι αποτελεί απαραίτητο στοιχείο του οικονομικού και κοινωνικού οργανισμού που ονομάζουμε επιχείρηση. Η εμπειρία από τα επιχειρηματικά δρώμενα δείχνει ότι η αμοιβή πρέπει να είναι δίκαιη ώστε να εξασφαλίζει στον εργαζόμενο την κάλυψη των οικογενειακών και βιοτικών του αναγκών και να αφήνει ένα περιθώριο για αποταμίευση, επένδυση και γενικά για τη βελτίωση της οικονομικής του κατάστασης.

Οι αμοιβές πρέπει να εναρμονίζονται με την αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας, με την αύξηση των κερδών της επιχείρησης και με την αύξηση του κόστους ζωής (τιμάρριθμος).

Έτσι λοιπόν η αμοιβή της εργασίας είναι το κυριότερο και αποτελεσματικότερο μέσο για την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων το οποίο χρησιμεύει ως κίνητρο για τους εργαζομένους, ως μέσο προσέλκυσης και διατήρησης εργαζομένων στην επιχείρηση, ως παράγων αύξησης της παραγωγικότητας και εξοικονόμησης κόστους, ενώ βοηθάει στην υλοποίηση των εταιρικών στόχων.

Διοίκηση Απόδοσης: Είναι το σημείο κλειδί στον κύκλο της ΔΑΠ. Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα, όλες οι λειτουργίες της ΔΑΠ συνδέονται με τη διοίκηση απόδοσης. Συγκεκριμένα, κατά την προσέλκυση και επιλογή, σκοπός είναι φυσικά η πλήρωση των θέσεων ούτως ώστε να βελτιστοποιηθεί η απόδοση.

Επιπλέον, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα τα διπλής κατεύθυνσης βελάκια που συνδέουν την εκπαίδευση-ανάπτυξη και τις αμοιβές με την αξιολόγηση της απόδοσης, δείχνουν ότι απώτερος σκοπός και των τριών αυτών επιμέρους λειτουργιών είναι η βελτίωση της απόδοσης για το σύνολο της επιχείρησης.

Εργασιακές Σχέσεις: Η ΔΑΠ είναι υπεύθυνη για τη διαχείριση των σχέσεων της επιχείρησης με τις ενώσεις συνδικάτων των εργαζομένων που συνήθως αφορούν τις διαπραγματεύσεις και τις συμφωνίες (π.χ. συλλογικές συμβάσεις) για αμοιβές, παροχές, συνθήκες εργασίας, όρους απασχόλησης, υγιεινή και ασφάλεια.

Σύμφωνα με την Π. Χατζηπαντελή (1999, σελ. 209) με τον όρο εργασιακές σχέσεις εννοούμε τις σχέσεις μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων, οι οποίες δημιουργούνται στο πλαίσιο του συστήματος της μισθωτής εργασίας. Αντικείμενο των εργασιακών σχέσεων είναι ο καθορισμός τόσο των όρων υπό τους οποίους παρέχεται η εργασία, όσο και των διαδικασιών μέσω των οποίων συμφωνούνται και καθορίζονται οι όροι αυτοί. Ακόμη, αντικείμενο των εργασιακών σχέσεων είναι ο καθορισμός των διαδικασιών που χρησιμοποιούνται για την επίλυση των ζητημάτων που προκύπτουν κατά την διαχείριση της υπαλληλικής σχέσης.

Αναφορικά με τις εργασιακές σχέσεις το τμήμα των Ανθρώπινων Πόρων στοχεύει στη διαπραγμάτευση της συλλογικής σύμβασης και εφαρμογή της σε καθημερινή βάση, στη μεταφορά της γνώσης στα στελέχη γραμμής για την αντιμετώπιση δύσκολων καταστάσεων, στο χειρισμό των παραπόνων του προσωπικού και την επιβολή πειθαρχίας καθώς και στον χειρισμό των απολύσεων, προαγωγών και μεταθέσεων. Ενώ τέλος αναπτύσσει μηχανισμούς επίλυσης ατομικών διαφορών και διενέξεων και διαμεσολαβεί για μια σωστή και αποτελεσματική επαφή και συνεργασία με τα σωματεία των εργαζομένων.

Εσωτερική Επικοινωνία: Η εσωτερική επικοινωνία, ως λειτουργία της ΔΑΠ περιλαμβάνει το σχεδιασμό και την υλοποίηση ενεργειών που αφορούν την επικοινωνία της επιχείρησης με τους εργαζομένους (από πάνω προς τα κάτω και αντιστρόφως) και μεταξύ ομάδων εργαζομένων - οργανωτικών μονάδων. Πέραν της ροής των πληροφοριών μέσω της τυπικής ιεραρχίας, των

πληροφοριακών συστημάτων και των λειτουργικών διαδικασιών, στόχοι της εσωτερικής επικοινωνίας είναι η ανάπτυξη του οργανωσιακού κλίματος και των σχέσεων μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων, καθώς και μεταξύ ομάδων εργαζομένων.

Επίσης, στόχοι της εσωτερικής επικοινωνίας είναι η καλύτερη ενημέρωση των εργαζομένων και της διοίκησης, οι κοινές αντιλήψεις, η ενίσχυση της εταιρικής κουλτούρας, του πνεύματος του «ανήκειν στον οργανισμό» και γενικώς η αμοιβαία προσαρμογή μεταξύ ατόμων και ομάδων.

Πιο συγκεκριμένα οι γενικοί στόχοι της Εσωτερικής Επικοινωνίας είναι:

- § Η ενημέρωση των εργαζόμενων και η κατανόηση, από αυτούς, των εξελίξεων στο περιβάλλον της επιχείρησης και της οργανωτικής τους μονάδας, του οράματος, των εταιρικών αξιών, των στρατηγικών, των στόχων, των πολιτικών, των σημαντικών αποφάσεων και γεγονότων (π.χ. επιδόσεις, αποτελέσματα, προβλήματα) ώστε να αντιλαμβάνονται καλύτερα τους ρόλους τους και να αναπτύσσουν τις απαιτούμενες προσπάθειες, στάσεις, συμπεριφορές και ικανότητες.
- § Η ενίσχυση των στοιχείων της εταιρικής ταυτότητας και κουλτούρας και η δημιουργία “πνεύματος εταιρίας”.
- § Η ενίσχυση των σχέσεων εμπιστοσύνης και συνεργασίας μεταξύ Διοίκησης και εργαζομένων, ιεραρχικών επιπέδων και οργανωτικών μονάδων.
- § Η συνεχή βελτίωση του οργανωσιακού κλίματος (ηθικό, ανθρώπινες σχέσεις).
- § Η εξασφάλιση της συμμετοχής και η αξιοποίηση των γνώσεων και των ιδεών των εργαζομένων μέσω των δυνατοτήτων ελεύθερης έκφρασης, παραπόνων, προβλημάτων, λύσεων.

Οργανωσιακή και Διοικητική Ανάπτυξη: Εκτός των παραπάνω παραδοσιακών λειτουργιών, στο σύγχρονο περιβάλλον, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων έχει ως βασική υπευθυνότητα τη συμμετοχή στο σχεδιασμό και την υποστήριξη της υλοποίησης δράσεων που αφορούν στη συνεχή προσαρμογή της επιχείρησης στις αλλαγές, με τη συνεχή οργανωσιακή και διοικητική ανάπτυξη. Βασικές τέτοιες δραστηριότητες όπου η ΔΑΠ παίζει πρωτεύοντα ρόλο είναι η ανάπτυξη της οργανωσιακής κουλτούρας, η διοίκηση των αλλαγών, η ανάπτυξη του μάνατζμεντ και της ηγεσίας, η οργανωσιακή μάθηση και η διαχείριση της γνώσης, η στρατηγική ευθυγράμμιση των δομών, των συστημάτων και διεργασιών.



3.2 ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

Αύξηση Ανταγωνιστικότητας: Η επιχείρηση χρειάζεται να απασχολεί εκείνα τα άτομα που θα είναι πιο ικανά να συμβάλουν στην εκπλήρωση των στόχων της και συνεπώς θα τη βοηθήσουν να παραμείνει ανταγωνιστική. Συνεπώς, η λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων σε οποιαδήποτε επιχείρηση, πρέπει να έχει ως βασικό στόχο την αύξηση της ανταγωνιστικότητας, μέσω της δημιουργίας ενός συγκριτικού πλεονεκτήματος που δεν αντιγράφεται εύκολα και που συνεχώς τη βοηθά να αξιοποιεί τις ευκαιρίες και να αντιμετωπίζει τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Το συγκριτικό αυτό πλεονέκτημα μπορεί να προκύψει μόνο από την αποτελεσματική προσέλκυση, ανάπτυξη και διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων. Αυτός ο στόχος της ΔΑΠ είναι στενά συνδεδεμένος με τη στρατηγική θεώρηση της ΔΑΠ.

Βελτίωση Ποιότητας και Παραγωγικότητας: Η παραγωγικότητα είναι ένας οικονομικός δείκτης που μετρά την αξία των εκροών που παράγει ένας εργαζόμενος, μία επιχείρηση, ένας κλάδος ή οικονομικό σύστημα, σε σχέση με τη αξία των εισροών που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή αυτών. Ο όρος ποιότητα, από την άλλη εκφράζει το σύνολο των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή υπηρεσίας που το καθιστούν ικανό να ανταποκριθεί ικανοποιητικά στις ανάγκες των πελατών. Η βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας εξαρτώνται σε πολύ μεγάλο βαθμό από την Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Συγκεκριμένα, η επιχείρηση που θέλει να βελτιώσει την παραγωγικότητα και την ποιότητα μπορεί να χρειαστεί να αλλάξει το σύστημα προσλήψεων της για να απασχολήσει διαφορετικούς υπαλλήλους. Επίσης θα χρειαστεί να επενδύσει περισσότερο στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη και να εφαρμόσει άλλα συστήματα αμοιβών, προκειμένου να αποκτήσει πρόσθετες δεξιότητες και γνώσεις και ταυτόχρονα να ενισχύσει το ηθικό των εργαζομένων της.

Τήρηση Νομικών και Κοινωνικών Υποχρεώσεων: Οι νομικές υποχρεώσεις που πηγάζουν από την ιδιότητα της επιχείρησης ως εργοδότη είναι πολλαπλές. Αφορούν από το επίπεδο των αμοιβών και τις ώρες απασχόλησης μέχρι τον ορισμό της σύμβασης εργασίας και τη διαδικασία απόλυσης, αποχώρησης και συνταξιοδότησης. Οι κοινωνικές υποχρεώσεις περιλαμβάνουν την ανάγκη για διατήρηση ή αύξηση της απασχόλησης, τη μέριμνα για τα διάφορα κοινωνικά προβλήματα των εργαζομένων και την ανταπόκριση στις ανάγκες της κοινότητας στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Ένας από τους βασικούς στόχους της ΔΑΠ είναι συνεπώς, να επιτύχει τη συμμόρφωση της επιχείρησης στις νομικές ή κοινωνικές υποχρεώσεις που απορρέουν από τις ανάγκες των εργαζομένων της.

Εργασιακή Ικανοποίηση και Ανάπτυξη Προσωπικού: Τέλος, βασικός στόχος της ΔΑΠ είναι η εργασιακή ικανοποίηση και ανάπτυξη του προσωπικού της επιχείρησης. Ο βασικός στόχος και σημείο εκκίνησης για οποιαδήποτε τέτοια προσπάθεια είναι η παροχή βασικής εκπαίδευσης και ανάπτυξης σχετικής με τη θέση που κατέχει κάθε εργαζόμενος. Αυτό είναι προς το συμφέρον τόσο της επιχείρησης όσο και του εργαζομένου, καθώς εξυπηρετεί τόσο την παραγωγικότητα και την ποιότητα σε επιχειρηματικό επίπεδο, όσο και την εργασιακή ικανοποίηση σε ατομικό επίπεδο. Τέτοιες προσπάθειες περιλαμβάνουν προγράμματα για την ενίσχυση της ατομικής ευημερίας των εργαζομένων, όπως συμμετοχή σε αθλητικές, πολιτιστικές, ψυχαγωγικές εκδηλώσεις, καθώς και σε εκδηλώσεις που βοηθούν στην πνευματική καλλιέργεια των εργαζομένων. Επίσης μέσω της ανάπτυξης, στόχος είναι να διατηρείται η απασχολησιμότητα των εργαζομένων. Και αυτό διότι εφ' όσον η επιχείρηση λόγω του ανταγωνισμού δε γνωρίζει σήμερα αν θα μπορέσει να εξασφαλίζει για το μέλλον απασχόληση στους εργαζομένους της, πρέπει να φροντίζει ώστε αυτοί να είναι σε θέση να βρουν άλλη εργασία.

Επίτευξη Επιχειρησιακών Στόχων: Σε τελική ανάλυση ο λόγος ύπαρξης της Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι η αποτελεσματική επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων και η επαρκής αποτελεσματικότητα και επιτυχία του οργανισμού.



3.3 Προβλήματα κατά τη λειτουργία της Διοίκησης προσωπικού- Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων.

Πριν μόλις μερικά χρόνια, το τμήμα προσωπικού βρισκόταν οργανωτικά στον τομέα παραγωγής των βιομηχανικών επιχειρήσεων, δηλαδή κάτω από τον διευθυντή παραγωγής. Η λογική δικαιολογία αυτής της οργανωτικής ρύθμισης ήταν ότι οι μάζες ανθρώπων που εργάζονταν στην παραγωγή και ότι συνεπώς, το μέγιστο μέρος των προβλημάτων προσωπικού συνέβαιναν εκεί. Όμως, αυτή η πρακτική έχει περάσει τώρα στην ιστορία.

Ο σύγχρονος υπεύθυνος του τμήματος προσωπικού πρέπει να είναι ένας σύμβουλος του ανώτατου μανατζμεντ. Ο ρόλος, όμως, αυτός χρειάζεται κάποιο κύρος, που μπορεί το τμήμα προσωπικού να το έχει μόνο όταν υπάγεται στην ανώτατη διοίκηση.

Δυστυχώς, και σήμερα ακόμα αυτοί που διοικούν κάποιες επιχειρήσεις, ακριβώς γιατί αγνοούν το ρόλο της υπηρεσίας προσωπικού, την αναθέτουν σε στέλεχος ή τμήμα κατώτερης βαθμίδας, το οποίο και επανδρώνουν με ανθρώπους χωρίς τα κατάλληλα προσόντα. Άλλοι διοικούντες πάλι, κάνουν το λάθος να νομίζουν πως η δουλειά της υπηρεσίας προσωπικού είναι κυρίως η τήρηση στοιχείων των εργαζομένων, η προσπάθεια να είναι οι υπάλληλοι ευχαριστημένοι, η πρόσληψη ανθρώπων στην εργασία και η διοργάνωση της ετήσιας γιορτής των Χριστουγέννων. Με μια τέτοια στάση, η επιχείρηση δεν μπορεί να αποκτήσει, παρά ένα κακής ποιότητας πρόγραμμα προσωπικού.

Η Διοίκηση προσωπικού και οι βιομηχανικές σχέσεις είναι ένα αναπτυσσόμενο επάγγελμα. Στις προηγμένες βιομηχανικά χώρες, κολέγια και Πανεπιστήμια, προσφέρουν πλήρη προγράμματα σπουδών αυτής της ειδικότητας και παρέχουν ειδικά πτυχία. Η ειδικότητα περιέχει ένα ευρύ φάσμα γνώσεων, πολλές από τις οποίες προέρχονται από σχετική έρευνα και τη μελέτη σημαντικής βιβλιογραφίας. Γι' αυτό, μια επιχείρηση που αναζητεί κάποιον για να τονβάλει υπεύθυνο του τμήματος προσωπικού, είναι συνετό να στραφεί

προς ένα άτομο που κατέχει το κατάλληλο επαγγελματικό υπόβαθρο, με βάση τη μόρφωση και την πείρα από την εργασία.

Υπάρχουν πολλές παρερμηνείες για τη φύση της υπηρεσίας προσωπικού. Έτσι: Μερικές φορές το περιεχόμενο της διοίκησης προσωπικού προσεγγίζει μόνο από την άποψη της υπηρεσίας προσωπικού, παρά το γεγονός ότι όλα τα στελέχη σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού περιλαμβάνονται στη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων. Άλλες φορές πάλι, η κατάσταση αντιστρέφεται, δηλαδή το θέμα αντιμετωπίζεται μόνο από την άποψη της αποτελεσματικής εποπτείας, ενώ οι ρόλοι των ειδικών σε προσωπικό και τα ανώτατα στελέχη αγνοούνται. Έτσι, η κάθε προσέγγιση μειώνει την εξαιρετικά πολύπλοκη φύση της διοίκησης προσωπικού και παραβλέπει την αλληλεξάρτησή της από τις άλλες διοικητικές λειτουργίες.

Υπάρχει, επίσης, εκτεταμένη έλλειψη κατανόησης και γνώσης σχετικά με την αποτελεσματική διοίκηση προσωπικού, ιδιαίτερα στους πολλούς οργανισμούς, των οποίων τα ανώτατα στελέχη έχουν λίγη, ή καθόλου γνώση των εννοιών και της θεωρίας της διοίκησης (μάνατζμεντ), η οποία περιλαμβάνει ένα εξαιρετικό αριθμό προβλημάτων, συμπεριλαμβανομένων και εκείνων που είναι ψυχολογικά, κοινωνικά και πολιτικά. Παραδόξως, ωστόσο, όλοι μας ασχολούμαστε με άλλους ανθρώπους τόσο πολύ, ώστε συχνά είμαστε αυτοϊκανοποιημένοι με τη γνώση μας γύρω από την ανθρώπινη συμπεριφορά και γι' αυτό οι μάνατζερ προβάλλουν αντίσταση στην ανάγκη να εξετάσουν τις υποθέσεις κάτω από τις οποίες ασκούν τη διοίκηση πάνω στους άλλους.

Επίσης, η πολύπλοκη φύση της διοίκησης προσωπικού φαίνεται στην απογοήτευση των εργαζομένων στο τμήμα προσωπικού, την οποία δοκιμάζουν στην προσπάθειά τους να εξηγήσουν και να δικαιολογήσουν τους οικείους ρόλους τους. Συχνά αυτή η απογοήτευση συνδέεται και με την ανάθεση άσχετων και ξένων καθηκόντων στο τμήμα προσωπικού, έτσι που δύσκολα μπορεί να προβάλλει κανείς μια γενική αιτιολογία για την ύπαρξη αυτού του τμήματος.

Ωστόσο, δεν πρέπει κανείς να οδηγηθεί στο συμπέρασμα ότι τα παραπάνω προβλήματα στη διοίκηση προσωπικού είναι νέα. Κάθε οργανισμός από την αρχή της ανθρώπινης ιστορίας χρειάστηκε να ενδιαφερθεί κατά κάποιο τρόπο για την επιλογή, την αξιοποίηση και την ανάπτυξη των εργαζομένων. Βέβαια, η φιλοσοφία του προσωπικού και οι μέθοδοι παλαιότερα ήταν συχνά σκληρές και βάρβαρες. Η ιστορία είναι γεμάτη από παραδείγματα εκμετάλλευσης, δουλείας, καταπίεσης ακόμα και γενοκτονίας, καθώς και από ταπεινωτικές και δυσλειτουργικές συνέπειες που περικλείουν απάθεια, σαμποτάζ και επανάσταση. Γενικά, όμως, οι ανθρώπινοι πόροι χωρίς αμφιβολία έχουν διοικηθεί αποτελεσματικά μέσα στους αιώνες, παρόλο που είναι φανερό πως κάθε πρόβλημα στη διοίκηση προσωπικού οπωσδήποτε δεν έχει εξαφανιστεί. Νέα προβλήματα έχουν ανακύψει και παλιά προβλήματα έχουν πάρει νέες μορφές, που απαιτούν νέες λύσεις. Επιπλέον, πολλές από τις υποθέσεις που υπογραμμίζουν παραδοσιακές πρακτικές προσωπικού, τώρα αμφισβητούνται σοβαρά.



ΤΕΤΑΡΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

4.1 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ-ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ (ΟΜΟΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΟΡΕΣ).

Σήμερα, μιλώντας για Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων 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:

- 1.Ωφέλεια ατόμου, επιχείρησης, κοινωνίας.
- 2.Χρησιμοποίηση συγκεκριμένων ενεργειών για τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού.
- 3.Σύνδεση με τους στόχους.

Το τελευταίο στοιχείο φαίνεται να διαφοροποιεί σε μεγάλο βαθμό τη σύγχρονη αντίληψη σχετικά με τους ανθρώπινους πόρους μέσα σε έναν οργανισμό. Η ΔΑΠ αναφέρεται πλέον στη φιλοσοφία και στη στρατηγική αντιμετώπιση των προβλημάτων του ανθρώπινου παράγοντα γεγονός το οποίο σημαίνει ότι, οι αποφάσεις που τον αφορούν συνδέονται με τους μακροχρόνιους στόχους της επιχείρησης και επεκτείνονται πέρα από τα παραδοσιακά όρια της Διοίκησης Προσωπικού, περιλαμβάνοντας θέματα όπως: οργανωσιακή κουλτούρα, σχεδιασμός δομής και εξοπλισμός της επιχείρησης με τους απαραίτητους ανθρώπινους πόρους (Ξηροτύρη, 2001).

Στο σημείο αυτό τίθεται το ερώτημα: Άραγε, η αλλαγή αυτή στην ορολογία αντικατοπτρίζει πραγματική αλλαγή; Από την ανασκόπηση των μοντέλων διοίκησης ανθρώπινων πόρων προκύπτει ότι υπάρχουν διαφορές μεταξύ της διοίκησης ανθρώπινων πόρων και της παραδοσιακής διοίκησης

προσωπικού και ότι αυτές οι διαφορές δεν αποτελούν μόνο ένα εννοιολογικό θέμα.

Έτσι λοιπόν με το πέρασμα του χρόνου αναπτύχθηκαν διάφορα μοντέλα διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Μπορούμε λοιπόν να προσδιορίσουμε τα τέσσερα σημαντικότερα μοντέλα που επιδιώκουν να παρουσιάσουν αναλυτικά τις ποιοτικές διαφορές μεταξύ της παραδοσιακής διοίκησης προσωπικού και της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (Beer et al, Tichy και Devanna, Guest, Storey)

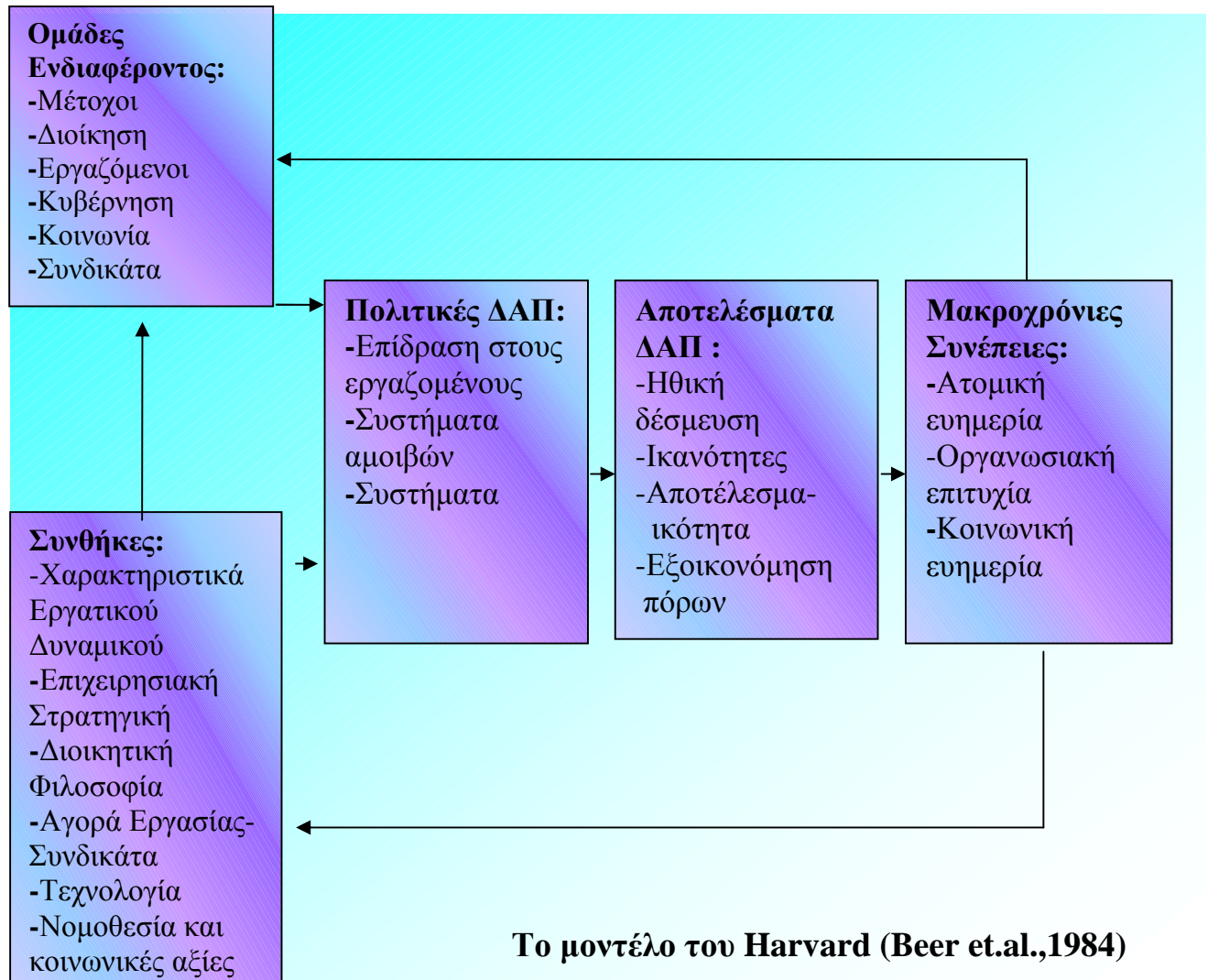
Τα μοντέλα αυτά είναι:

1. Μοντέλο Harvard. Το αναλυτικό πλαίσιο του μοντέλου Harvard που προσφέρεται από τους Beer et al (1984) αποτελείται λοιπόν από τα έξι βασικά στοιχεία:

- Συνθήκες
- Συμφέροντα όλων όσων με κάποιο τρόπο εμπλέκονται με την επιχείρηση (ομάδες ενδιαφέροντος)
- Αποφάσεις σχετικά με την ΔΑΠ
- Αποτελέσματα ΔΑΠ
- Μακροχρόνιες συνέπειες
- Ένας κύκλος που συνδέει τα αποτελέσματα των πολιτικών ΔΑΠ με τις συνθήκες του περιβάλλοντος και με τις ομάδες ενδιαφέροντος της επιχείρησης, μέσω των οποίων επαναπροσδιορίζονται η στρατηγική και οι πολιτικές της επιχείρησης.

Παρακάτω παρουσιάζουμε το μοντέλο του Harvard σε σχήμα για να γίνει καλύτερα κατανοητό.

ΣΧΗΜΑ: Το μοντέλο του Harvard



Το μοντέλο του Harvard (Beer et.al.,1984)

Ακολουθεί μια σύντομη περιγραφή των επιμέρους στοιχείων:

Ομάδες ενδιαφέροντος:

Η αναγνώριση ότι τα συμφέροντα των ομάδων που έχουν κάποια σχέση με την επιχείρηση αποτελούν παράγοντα που διαμορφώνει τη στρατηγική ΔΑΠ, προβάλλει τη σημασία της εξισορρόπησης ανάμεσα στα συγκρουόμενα συμφέροντα, κυρίως των ιδιοκτητών (μετόχων) και των εργαζομένων/συνδικάτων.

Συνθήκες

Ο παράγοντας «συνθήκες» επηρεάζει άμεσα την απόφαση για τη στρατηγική ΔΑΠ. Εδώ οι συνθήκες αφορούν, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα, μια σειρά παραγόντων, τόσο εσωτερικών όσο και εξωτερικών προς την επιχείρηση. Παρατηρούμε, δε, ότι η συγκεκριμένη κατηγοριοποίηση για τις συνθήκες του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται η ΔΑΠ, καλύπτει τόσο τις συνθήκες στην αγορά εργασίας όσο και το κοινωνικό και πολιτισμικό πλαίσιο στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση.

Πολιτικές ΔΑΠ:

Οι πολιτικές ΔΑΠ διαμορφώνονται σύμφωνα με τις απαιτήσεις των ομάδων ενδιαφέροντος και με τις συνθήκες του περιβάλλοντος. Οι πολιτικές ΔΑΠ έχουν άμεση επίδραση στους εργαζομένους και στον τρόπο διαμόρφωσης των συστημάτων αμοιβών και οργάνωσης της εργασίας. Έτσι, οι πολιτικές ΔΑΠ είναι αποτέλεσμα ενός συνδυασμού περιορισμών και επιλογών. Συνεπώς το υπόδειγμα παρουσιάζει τη ΔΑΠ ως έναν αληθινό και ενεργό παίκτη, ικανό να επηρεάσει, με δεδομένες τις περιβαλλοντικές και κοινωνικές παραμέτρους, τα αποτελέσματα της ΔΑΠ.

Αποτελέσματα ΔΑΠ

Τα αποτελέσματα της ΔΑΠ μπορούν να είναι υψηλή ηθική δέσμευση των εργαζομένων στους οργανωσιακούς σκοπούς και υψηλή ατομική επίδοση που οδηγεί σε αποτελεσματικότητα στην ολοκλήρωση των στόχων και σε εξοικονόμηση πόρων. Η βασική υπόθεση εδώ είναι ότι οι υπάλληλοι έχουν ταλέντα και δυνατότητες τα οποία μπορούν να αξιοποιούνται πλήρως στη δουλειά. Συνεπώς το παρόν μοντέλο ΔΑΠ συμμερίζεται την άποψη ότι οι πολιτικές ΔΑΠ πρέπει να οργανώνονται και να λειτουργούν έχοντας ως στόχο την υποκίνηση και την αξιοποίηση των εργαζομένων.

Μακροχρόνιες συνέπειες

Οι μακροχρόνιες συνέπειες διακρίνονται σε τρία επίπεδα: ατομικό, οργανωσιακό και κοινωνικό (αφορά όλη την κοινότητα στην οποία λειτουργεί

η επιχείρηση). Για τον εργαζόμενο ατομικά, μακροχρόνια αποτελέσματα είναι η υλική και ηθική ανταμοιβή που λαμβάνει, ως αντιστάθμισμά για την προσπάθεια του. Σε οργανωσιακό επίπεδο, η αυξημένη αποτελεσματικότητα εξασφαλίζει την επιβίωση της επιχείρησης. Στο επίπεδο της κοινωνίας, κάποιιο από τους σκοπούς του κοινωνικού συνόλου, όπως απασχόληση και οικονομική ανάπτυξη, επιτυγχάνεται μέσα από την πλήρη αξιοποίηση των ανθρωπίνων πόρων από την επιχείρηση.

Συνδεδετικός Κύκλος

Ο έκτος παράγοντας του υποδείγματος του Harvard είναι ο κύκλος που συνδέει μέρη. Όπως είδαμε παραπάνω, το οργανωσιακό περιβάλλον (συνθήκες) επηρεάζει τις αποφάσεις και πολιτικές ΔΑΠ. Όμως, και τα μακροχρόνια αποτελέσματα επηρεάζουν το περιβάλλον, τα συμφέροντα των εμπλεκόμενων στην επιχείρηση και, κατά συνέπεια, τις πολιτικές ΔΑΠ. Συνεπώς υπάρχει μια αμφίδρομη σχέση μεταξύ των βασικών παραγόντων του κύκλου, η οποία είναι και το πιο ελκυστικό στοιχείο του υποδείγματος του Harvard.



2. Μοντέλο Guest

Ο Guest έχει αναπτύξει ένα περισσότερο καθοδηγητικό θεωρητικό πλαίσιο που απεικονίζει την άποψη ότι, ένα κεντρικό σύνολο ενσωματωμένων πρακτικών διοίκησης ανθρώπινων πόρων μπορεί να επιτύχει την ανώτερη ατομική και επιχειρησιακή απόδοση. Σύμφωνα με τον Guest, η ΔΑΠ διαφέρει από την ΔΠ και προσπαθεί να προσδιορίσει τις σημαντικές υποθέσεις ή τα στερεότυπα, υποστηρίζοντας κάθε προσέγγιση για την διοίκηση.

Τα στερεότυπα του Guest σχετικά με τη Διοίκηση προσωπικού και τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων:

Διάσταση	Διοίκηση Προσωπικού	Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων
Προοπτική χρόνου & σχεδιασμού	<ul style="list-style-type: none"> § Βραχυπρόθεσμη § Αντιδραστική § Συγκεκριμένου/ Ειδικού σκοπού § Περιθωριακή / Ελαχίστης σπουδαιότητας 	<ul style="list-style-type: none"> § Μακροπρόθεσμη § Προληπτική/ Προ-δραστική § Στρατηγική § Ενσωματωμένη
Ψυχολογικό σύμβολο	Συμμόρφωση/ Υποχωρητικότητα	Δέσμευση / Υποχρέωση
Συστήματα ελέγχου	Εξωτερικός έλεγχος	Αυτοέλεγχος
Προοπτική των	<ul style="list-style-type: none"> § Πλουραλιστικές § Συλλογικές 	<ul style="list-style-type: none"> § Ενωτικές § Ατομικές

εργασιακών σχέσεων	§ Χαμηλή εμπιστοσύνη	§ Υψηλή εμπιστοσύνη
Προτιμώμενες δομές / συστήματα	§ Γραφειοκρατική/ μηχανιστική § Συγκεντρωτική § Επίσημα ορισμένοι ρόλοι	§ Οργανωμένη § Μεταβιβαστική/ Διαδοχική § Ευέλικτοι ρόλοι
Ρόλοι	Ειδικοί /επαγγελματίες	Κατά κύριο λόγο ενσωματωμένοι στη γραμμική διοίκηση
Κριτήριο αξιολόγησης	Μείωση του κόστους	Μεγιστοποίηση χρησιμότητας (χρηματική αξία του ανθρώπινου δυναμικού)

Πηγή : Guest (1987, σελ.507)

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα ο Guest παραθέτει τις κυριότερες διαφορές μεταξύ της διοίκησης προσωπικού και της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων σε 7 διαστάσεις :

Από την προοπτική του χρόνου και του σχεδιασμού, το ψυχολογικό συμβόλαιο, τα συστήματα ελέγχου, από την προοπτική των εργασιακών σχέσεων, τις προτιμώμενες δομές-συστήματα, τους ρόλους και τέλος το κριτήριο αξιολόγησης.

Δηλαδή, όσον αφορά την προοπτική του χρόνου και του σχεδιασμού, ο σχεδιασμός στη διοίκηση προσωπικού είναι βραχυπρόθεσμος, έχει αντιδραστικό ρόλο για έναν συγκεκριμένο σκοπό - λόγο κάθε φορά και είναι περιθωριακός, δηλαδή ελάχιστης σπουδαιότητας σε σχέση με τον γενικότερο επιχειρησιακό σχεδιασμό. Αντίθετα, η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, έχει μακροπρόθεσμο σχεδιασμό ο οποίος είναι προληπτικός/ προ-δραστικός, έχει στρατηγικό χαρακτήρα και ενσωματώνεται στον ευρύτερο επιχειρηματικό σχεδιασμό.

Η δεύτερη διάσταση της σύγκρισης περιλαμβάνει το Ψυχολογικό συμβόλαιο σύμφωνα με το οποίο, η διοίκηση προσωπικού συμμορφώνεται και υποχωρεί πρόθυμα προκειμένου να διευκολυνθεί η ανώτατη διοίκηση στην επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης. Ενώ στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων υπάρχει μια δέσμευση και αφοσίωση στην ανώτατη διοίκηση.

Όσον αφορά το σύστημα ελέγχου, η διοίκηση προσωπικού χρησιμοποιεί εξωτερικά συστήματα ελέγχου, ενώ η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων αυτοελέγχεται (ελέγχεται από τα εσωτερικά συστήματα της).

Όσον αφορά την προοπτική των εργασιακών σχέσεων, η διοίκηση προσωπικού τείνει να λειτουργεί με μία πλουραλιστική άποψη, όπου όλες οι απόψεις είναι ανεκτές και δημιουργούνται συλλογικές συμβάσεις με τους εργαζομένους όπου υπάρχει χαμηλή εμπιστοσύνη. Από την άλλη μεριά, η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, τείνει να λειτουργεί σε μοναδιαία διάσταση / ενωτικά, όπου δεν ενθαρρύνεται η δημιουργία συνδικαλιστικών οργανώσεων γιατί δεν θεωρούνται απαραίτητες και δημιουργούνται ατομικές συμβάσεις εργασίας, όπου καλλιεργείται υψηλή εμπιστοσύνη.

Οι προτιμώμενες δομές / συστήματα όσον αφορά τη διοίκηση προσωπικού, είναι γραφειοκρατικές / μηχανιστικές και συγκεντρωτικές με επίσημα ορισμένους ρόλους. Στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, οι δομές και τα συστήματα είναι θεμελιώδη- βασικά και μεταβιβαζόμενα, επίσης οι ρόλοι είναι ευέλικτοι.

Όσον αφορά τους ρόλους η διοίκηση προσωπικού αποτελείται από ειδικούς / επαγγελματίες στο αντικείμενο, ενώ η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι ενσωματωμένη στη γραμμική διοίκηση.

Το κριτήριο αξιολόγησης στη διοίκηση προσωπικού βασίζεται στην ελαχιστοποίηση του κόστους, ενώ στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων στη μεγιστοποίηση της χρησιμότητας του ανθρώπινου δυναμικού (χρηματική αξία του ανθρώπινου δυναμικού).



3. Μοντέλο Storey

Ο Storey (1992) παρουσίασε 25 σημεία που δηλώνουν διαφορές μεταξύ της ΔΠ και της ΔΑΠ. Στη συνέχεια, τα 25 αυτά σημεία, ομαδοποιήθηκαν σε τέσσερις κατηγορίες :

1. Απόψεις και Υποθέσεις
2. Στρατηγικές πλευρές
3. Στελέχη Γραμμής
4. Κύριοι Μοχλοί

Πίνακας : Μοντέλο του Storey

Διάσταση	Διοίκηση Προσωπικού και Εργασιακές Σχέσεις	Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων
Απόψεις και Υποθέσεις		
Σύμβαση Εργασίας	Προσεκτική διατύπωση γραπτών συμβάσεων	Προσπάθεια να «πάμε πέρα από το συμβόλαιο»
Κανόνες	Σημασία στη θέσπιση συγκεκριμένων, κατανοητών κανόνων	Προσέγγιση «μέχρι που μπορείς να φτάσεις» - ανυπομονησία με τους κανόνες
Οδηγός διοικητικής δράσης	Έλεγχος διαδικασιών/ομοιομορφίας	«Ανάγκες της επιχείρησης» /ευελιξία/ ηθική δέσμευσης/ αξίες/ αποστολή
Οδηγός συμπεριφοράς	Νόρμες/συνήθειες & πρακτικές	Αξίες /Αποστολή
Διοικητικό καθήκον ως προς το εργατικό δυναμικό	Έλεγχος	Κουλτούρα

Φύση σχέσεων	Πλουραλιστικές	Ενωτικές
Συγκρούσεις	Θεσμοθετημένες	Αποδυναμωμένες
Τυποποίηση	Υψηλή	Χαμηλή
Στρατηγικές πλευρές		
Σχέσεις - κλειδιά	Εργάτες - Διοίκησης	Επιχείρηση - Πελάτης
Πρωτοβουλίες	Αποκομμένες	Συνδυασμένες
Επιχειρηματικός σχεδιασμός	Στο περιθώριο	Στο κέντρο
Ταχύτητα λήψης αποφάσεων	χαμηλή	Υψηλή
Στελέχη Γραμμής		
Διοικητικός Ρόλος	Συναλλακτικός	Διαμορφωτική Ηγεσία
Στελέχη - Κλειδιά	Ειδικοί Προσωπικού – Βιομηχανικών Σχέσεων	Διευθυντικά στελέχη και στελέχη γραμμής
Πλέον επιθυμητές διοικητικές ικανότητες	Διαπραγματευτικές	Διευκολυντικές
Κύριοι Μοχλοί		
Σημεία ενδιαφέροντος για επέμβαση	Διαδικασίες Προσωπικού	Ευρείες στρατηγικές κουλτούρα, προσωπικού και διαρθρωτικές
Επιλογή	Ξεχωριστή λειτουργία	Ενσωματωμένη λειτουργία – κλειδί
Αμοιβές	Αξιολόγηση εργασίας, πολλά διαδοχικά επίπεδα αμοιβών	Σχετική με την απόδοση, λίγα ή καθόλου επίπεδα
Συνθήκες	Διαπραγματεύονται χωριστά	Εναρμόνιση
Διαχείριση εργασίας	Συλλογικές	Εξατομικευμένα

	διαπραγματεύσεις	συμβόλαια
Ποιότητα σχέσεων με τους συνδικαλιστές	Οριοθετείται με την εκπαίδευση και οργάνωση	Περιορισμένη
Επικοινωνία	Ελεγχόμενη/ Έμμεση	Αυξημένη / Άμεση
Οργάνωση Εργασίας	Διαίρεση εργασίας	Ομαδική εργασία
Διαχείριση συγκρούσεων	Παροδικές ανακωχές	Έλεγχος του κλίματος και της κουλτούρας
Εκπαίδευση & ανάπτυξη	Ελεγχόμενη πρόσβαση σε μαθήματα	«Η επιχείρηση που μαθαίνει»

Πηγή: Storey (1992, σελ. 35)

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα ο Storey (1992, σελ. 35) παρουσιάζει κυρίως τις διαφορές μεταξύ της Διοίκησης Προσωπικού και Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και βασίζεται σε τέσσερις κατηγορίες :

1. **Τις απόψεις και υποθέσεις της ΔΑΠ:** Για αυτές ο Storey αποδέχεται την προσέγγιση, κατά την οποία η ΔΑΠ δίνει έμφαση στην ευελιξία, στην αποστολή και στην κουλτούρα, σε αντιδιαστολή με τη ΔΠ που δίνει έμφαση στους κανόνες, την ομοιομορφία των διαδικασιών και τον έλεγχο. Επίσης η ΔΑΠ προσφέρεται να επεκτείνει τη σύμβαση και να πάει πέρα από τις συγκεκριμένες απαιτήσεις αυτής.
2. **Στρατηγικές πλευρές:** Εδώ η ΔΑΠ φαίνεται ότι αναλαμβάνει συνδυασμένες πρωτοβουλίες, σχετικές με τον επιχειρηματικό σχεδιασμό, βρίσκονται στο κέντρο της διαμόρφωσής του και καλείται να λάβει αποφάσεις με μεγάλη ταχύτητα.
3. **Στελέχη γραμμής:** Με την περιγραφή του τρίτου αυτού στοιχείου προβάλλονται τα στελέχη γραμμής ως ηγετικά στελέχη-κλειδιά με έμφαση στις

διευκολυντικές διοικητικές ικανότητες και στη διαμόρφωση ηγετικού προτύπου.

4. **Κύριοι μοχλοί:** πρόκειται για τα θέματα και τις τεχνικές που αποτελούν και το κύριο έργο της ΔΑΠ. Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι ο Storey βρήκε εντυπωσιακή διαφορά στο βαθμό υιοθέτησης και χρησιμοποίησης καθενός από αυτούς τους «μοχλούς», σε επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν τεχνικές ΔΑΠ από αυτές που διατηρούν το μοντέλο ΔΠ.

Συγκεκριμένα:

§ Η πρώτη ενότητα (Απόψεις και Υποθέσεις) χωρίζεται σε επτά μέρη.

1. Όσον αφορά το πρώτο μέρος που περιλαμβάνει τη σύμβαση εργασίας, αναφέρει ότι, στη διοίκηση προσωπικού γίνεται μια προσεκτική διατύπωση γραπτών συμβάσεων, ενώ η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων κάνει μια προσπάθεια να πάει «πέρα από τη σύμβαση».
2. Το δεύτερο μέρος αφορά τους κανόνες όπου ο Storey υποστηρίζει ότι στη διοίκηση προσωπικού τονίζεται η σημασία στη θέσπιση συγκεκριμένων, κατανοητών κανόνων, ενώ στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων γίνεται μια προσέγγιση «μέχρι που μπορείς να φτάσεις»- ανυπομονησία με τους κανόνες.
3. Στο τρίτο μέρος αναφέρει ότι, οδηγός της διοικητικής δράσης στη διοίκηση προσωπικού είναι ο έλεγχος των διαδικασιών και της ύπαρξης μιας ομοιομορφίας, ενώ στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων «οι ανάγκες της επιχείρησης», η ευελιξία, η ηθική δέσμευση, οι αξίες και η αποστολή.
4. Το τέταρτο μέρος, που είναι ο οδηγός συμπεριφοράς αναφέρει ότι, στη διοίκηση προσωπικού πηγάζει από τις Νόρμες / τις συνήθειες και τις πρακτικές, ενώ στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων πηγάζει από τις αξίες και την αποστολή της επιχείρησης.

5. Το πέμπτο μέρος της ενότητας αυτής περιλαμβάνει το διοικητικό καθήκον ως προς το εργατικό δυναμικό. Δηλαδή στη διοίκηση προσωπικού η διοίκηση ασκεί έλεγχο, εποπτεύει, αντίθετα στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων η διοίκηση υποβοηθάει την ανάπτυξη, ασκεί διοίκηση κουλτούρας.
6. Όσον αφορά το έκτο μέρος της ενότητας, δηλαδή τη φύση των σχέσεων στη διοίκηση προσωπικού έχουμε σχέσεις που χαρακτηρίζονται ως πλουραλιστικές, ενώ στην διοίκηση ανθρωπίνων πόρων οι σχέσεις χαρακτηρίζονται ως ενωτικές.
7. Το έβδομο μέρος της ενότητας (που αφορά τις απόψεις και τις υποθέσεις της διοίκησης), περιλαμβάνει τις συγκρούσεις. Στη διοίκηση προσωπικού λοιπόν οι συγκρούσεις – διαμάχες είναι θεσμοθετημένες, ενώ στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων παρατηρείται μια αποδυνάμωση των συγκρούσεων.
8. Τέλος, το όγδοο μέρος της ενότητας αφορά τον βαθμό τυποποίησης, στην διοίκηση προσωπικού είναι υψηλός, ενώ στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι χαμηλός.

§ Η δεύτερη ενότητα, οι στρατηγικές πλευρές, χωρίζεται σε τέσσερα μέρη.

1. Όσον αφορά τις σχέσεις – κλειδιά στη διοίκηση προσωπικού είναι οι σχέσεις των εργατών με την διοίκηση, ενώ στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι οι σχέσεις της διοίκησης με τους πελάτες.
2. Οι πρωτοβουλίες στη διοίκηση προσωπικού είναι αποκομμένες από την γενικότερη στρατηγική της επιχείρησης, ενώ στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι συνδυασμένες με την γενικότερη στρατηγική της επιχείρησης.

3. Όσον αφορά για τον επιχειρηματικό σχεδιασμό στη διοίκηση προσωπικού είναι στο περιθώριο, αντίθετα η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι πρωταρχικής σημασίας, (στο κέντρο), για τον επιχειρηματικό σχεδιασμό.
4. Τέλος, όσον αφορά την ταχύτητα λήψης των αποφάσεων, στη διοίκηση προσωπικού είναι χαμηλή, ενώ στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι υψηλή.

§ *Η Τρίτη ενότητα που αφορά τα στελέχη γραμμής, χωρίζεται σε τρία μέρη.*

1. Στην διοίκηση προσωπικού, όσον αφορά τον διοικητικό ρόλο, έχουμε συναλλακτική διοίκηση, ενώ στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων έχουμε διαμορφωτική ηγεσία.
2. Όσον αφορά τα στελέχη – κλειδιά, στη διοίκηση προσωπικού είναι οι ειδικοί προσωπικού – βιομηχανικών σχέσεων, ενώ στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι τα διευθυντικά στελέχη και τα στελέχη γραμμής.
3. Οι επιθυμητές διοικητικές ικανότητες στη διοίκηση προσωπικού θεωρούνται οι διαπραγματευτικές, ενώ στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων οι διευκολυντικές.

§ *Η τέταρτη ενότητα της σύγκρισης που κάνει ο Storey, αποτελείται από τα εξής δέκα μέρη και αφορά τους κύριους «μοχλούς» .*

1. Την επιλογή του προσωπικού, σύμφωνα με την οποία η διοίκηση προσωπικού την θεωρεί σαν μια ξεχωριστή λειτουργία, ενώ η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων την θεωρεί σαν μία ενσωματωμένη λειτουργία-κλειδί στη γραμμική διοίκηση.
2. Οι αμοιβές, οι οποίες καθορίζονται στη διοίκηση προσωπικού με βάση την αξιολόγηση της εργασίας (που διαχωρίζεται σε πολλά διαδοχικά

επίπεδα αμοιβών), ενώ στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων καθορίζεται ανάλογα με την απόδοση του εργαζομένου και διαχωρίζεται σε λίγα ή καθόλου επίπεδα.

3. Τις συνθήκες εργασίας, οι οποίες στη διοίκηση προσωπικού διαπραγματεύονται ξεχωριστά, αντίθετα στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι εναρμονισμένες με τις γενικότερες συνθήκες που επικρατούν στην επιχείρηση.
4. την διαχείριση της εργασίας, η οποία στην περίπτωση της διοίκησης προσωπικού γίνεται με τη σύναψη των συλλογικών διαπραγματεύσιμων συμβάσεων, ενώ στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων η διοίκηση της εργασίας γίνεται συνάπτοντας εξατομικευμένα συμβόλαια.
5. την ποιότητα των σχέσεων με τους συνδικαλιστές, όπου στην διοίκηση προσωπικού οριοθετείται με την εκπαίδευση και οργάνωση, ενώ στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων περιορίζονται.
6. Όσον αφορά την επικοινωνία, στη διοίκηση προσωπικού η ροή της επικοινωνίας είναι ελεγχόμενη και έμμεση, ενώ στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι αυξημένη και άμεση.
7. Όσον αφορά την οργάνωση της εργασίας, στη διοίκηση προσωπικού έχουμε διαίρεση της εργασίας, ενώ στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων ομαδική εργασία.
8. Η διαχείριση συγκρούσεων στη διοίκηση προσωπικού επιτυγχάνεται μέσω της προσωρινής ανακωχής, ενώ στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων γίνεται μέσω του ελέγχου του επιχειρησιακού κλίματος και της κουλτούρας.
9. Όσον αφορά την εκπαίδευση και την ανάπτυξη, στη διοίκηση προσωπικού υπάρχει ελεγχόμενη – περιορισμένη πρόσβαση σε μαθήματα, ενώ στην περίπτωση της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων οι επιχειρήσεις, είναι επιχειρήσεις «μάθησης».
10. Η επικέντρωση της προσοχής για παρεμβάσεις, στη διοίκηση προσωπικού βασίζεται σε πρότυπες διαδικασίες προσωπικού, ενώ στη διοίκηση

ανθρωπίνων πόρων βασίζεται σε ένα ευρύ πεδίο στρατηγικών πολιτικής, δομών και προσωπικού.



4. Μοντέλο Tichy και Devanna.

Το μοντέλο αυτό, το οποίο αναπτύσσεται από τους Tichy και Devanna 1986 δίνει έμφαση στην αλληλεξάρτηση και στην συνοχή των δραστηριοτήτων διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Η δραστηριότητα της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, στο μοντέλο τους, αποτελείται από τέσσερα βασικά συστατικά: επιλογή, αξιολόγηση, ανάπτυξη και ανταμοιβές.

Έτσι λοιπόν πολλοί επιστήμονες, θέλοντας να τεκμηριώσουν τη διαφορά μεταξύ της διοίκησης ανθρώπινων πόρων και διοίκησης προσωπικού, παραθέτουν διάφορα επιχειρήματα. Η ΔΑΠ είναι, στη θεωρία τουλάχιστον, ενσωματωμένη στον στρατηγικό προγραμματισμό και, όπως οι Hendry και Pettigrew (1990,σελ.36) ισχυρίζονται, ο στρατηγικός χαρακτήρας της διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι πράγματι χαρακτηριστικός.

Ο John Bratton και ο Jeffrey Gold (1999) αναφέρουν ότι, η αναθεώρηση μερικών συγγραμμάτων που ασκούν κριτική πάνω στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων υπαινίσσεται ότι, ενώ υπάρχουν ομοιότητες μεταξύ των μοντέλων κανόνων της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, είτε είναι τα Αμερικάνικα (Beer et al.) είτε είναι βρετανικά (Guest) και αυτών της Διοίκησης Προσωπικού, υπάρχει μια ποιοτική διαφορά μεταξύ της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και της παραδοσιακής Διοίκησης Προσωπικού.

Πρώτον, ότι ένα μέρος της διοικητικής διαδικασίας που ονομάζεται Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι τουλάχιστον θεωρητικά ενσωματωμένο στον στρατηγικό σχεδιασμό.

Δεύτερον, το μοντέλο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων δίνει έμφαση στην σημαντικότητα του «μετασχηματισμού της ηγεσίας» στην επιχείρηση. Ο σκοπός της ηγεσίας είναι να δημιουργήσει ένα «όραμα» και ένα εργασιακό περιβάλλον που «γεννά» εργασιακή δέσμευση, καινοτομία, αλλαγή και «προσωπική ανανέωση» σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης. Στα περισσότερα μοντέλα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, η ανώτερη ή επιχειρησιακή διοίκηση έχουν σαν κύριο καθήκον την ηγεσία κουλτούρας. Τρίτον, ο ρόλος

της γραμμικής διοίκησης έχει διαφορετική σημασία στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, δίνεται περισσότερη έμφαση στην ευθύνη των στελεχών γραμμής να σχεδιάζουν και να κατευθύνουν όλες τις πηγές, για να «γεννήσουν» τη δέσμευση και τον ενθουσιασμό των υφισταμένων για καινοτομία. Με άλλα λόγια, η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι πολύ σημαντική για την επιτυχία της επιχείρησης για να αφηθεί στους ειδικούς προσωπικού (προσωπάρχες).

Τετάρτων, η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων ανεπιφύλακτα δίνει έμφαση στην σημαντικότητα της εκπαίδευσης σε οργανωσιακό και ατομικό επίπεδο (εντός) της επιχείρησης, έτσι ώστε η καινοτομία και η αφοσίωση να γίνουν με συστηματικό τρόπο.

Πέμπτον, η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων θεωρεί σαν αληθές ένα ασυνδικάλιστο ή ενοποιημένο πλαίσιο αναφοράς. Ο Bramham (1989, p. 118) αναφέρει ότι «Δεν θα υπάρχει θέση στη στρατηγική ανθρωπίνων πόρων της επιχείρησης για αυτούς οι οποίοι προσβάλουν τους βασικούς σκοπούς – στόχους της επιχείρησης και απειλούν τη συνέχεια της (επιχείρησης)».

Ο William P. Authony, η Pamela L. Perrewe και ο K. Michele Kacmar (1996, σελ. 15-16), υποστηρίζουν ότι, η προσέγγιση των ανθρωπίνων πόρων με στρατηγική διοίκηση και η παραδοσιακή διοίκηση προσωπικού διαφέρουν σε 6 διαστάσεις.

Το παρακάτω σχήμα μας δείχνει τις κυριότερες διαφορές μεταξύ της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και της παραδοσιακής προσέγγισης της Διοίκησης Προσωπικού.

Τον σχεδιασμό, την εξουσία, το πλαίσιο αρμοδιοτήτων, τη λήψη αποφάσεων, την ενοποίηση και τον συντονισμό.

Διαφορές μεταξύ της στρατηγικής Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και της παραδοσιακής Διοίκησης Προσωπικού

Διαστάσεις	Στρατηγική προσέγγιση της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων	Παραδοσιακή προσέγγιση της Διοίκησης Προσωπικού
Διαμόρφωση του σχεδιασμού / προγραμματισμού & της στρατηγικής	Συμμετέχει στη διαμόρφωση του συνολικού οργανωσιακού στρατηγικού σχεδιασμού/ προγραμματισμού & ευθυγραμμίζει τις λειτουργίες της ΔΑΠ με την στρατηγική της επιχείρησης	Εμπλέκεται μόνο στον λειτουργικό προγραμματισμό
Εξουσία	Ο διευθυντής προσωπικού έχει υψηλό γόητρο & εξουσία (Αντιπρόεδρος για το Ανθρώπινο δυναμικό)	Έχει χαμηλό γόητρο & εξουσία (Διευθυντής προσωπικού)
Πλαίσιο Αρμοδιοτήτων	Ασχολείται με όλα τα στελέχη & τους υπαλλήλους	Ασχολείται πρωτίστως με τους ωρομίσθιους εργάτες & τους υπαλλήλους
Λήψη Αποφάσεων	Εμπλέκεται στη λήψη	Ασχολείται μόνο με τις

	στρατηγικών αποφάσεων	λειτουργικές αποφάσεις
Ενσωμάτωση	Είναι πλήρως ενσωματωμένη στις άλλες λειτουργικές της επιχείρησης: Μάρκετινγκ, οικονομικά, νομικά, παραγωγική διαδικασία	Υφίσταται μικρή ενσωμάτωση στις άλλες λειτουργίες της επιχείρησης
Συντονισμός	Συντονίζει όλες τις λειτουργίες του ανθρώπινου δυναμικού (π.χ. εκπαίδευση, πρόσληψη, στελέχωση, ίσες εργασιακές ευκαιρίες)	Δεν συντονίζει όλες τις λειτουργίες του ανθρώπινου δυναμικού

Πηγή : William P. Authony, Pamela L. Perrewe, K. Michele Kacmar (1996, p. 15)

Από το παραπάνω σχήμα προκύπτει ότι, η παραδοσιακή προσέγγιση της διοίκησης προσωπικού δεν ασχολείται καθόλου με τη διαμόρφωση του σχεδιασμού / προγραμματισμού και τη στρατηγική της επιχείρησης, παρά μόνο με τον λειτουργικό προγραμματισμό. Επίσης, λαμβάνει αποφάσεις σε λειτουργικό επίπεδο μόνο, και δεν είναι υπεύθυνη για τον συντονισμό όλων των λειτουργιών του ανθρώπινου δυναμικού. Ασχολείται πρωτίστως με τους ωρομίσθιους εργάτες και τους υπαλλήλους. Τέλος, η διοίκηση προσωπικού σε λειτουργία υφίσταται μικρή ενσωμάτωση στις άλλες λειτουργίες της επιχείρησης. Κατά συνέπεια, ο διευθυντής προσωπικού έχει χαμηλό γόητρο και εξουσία.

Αντίθετα, η στρατηγική προσέγγιση των ανθρωπίνων πόρων ασχολείται με το στρατηγικό σχεδιασμό, τη λήψη αποφάσεων και συντονίζει όλες τις λειτουργίες των ανθρωπίνων πόρων για όλους τους υπαλλήλους. Η προσέγγιση αυτή δίνει περισσότερη εξουσία στο διευθυντή των ανθρωπίνων πόρων της επιχείρησης. Επίσης θεωρεί τη λειτουργία των ανθρωπίνων πόρων σαν ένα ενσωματωμένο μέρος σε όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης: του μάρκετινγκ, της παραγωγής, των οικονομικών, των νομικών, και ούτω καθ' εξής. Η στρατηγική προσέγγιση των ανθρωπίνων πόρων αποδέχεται τον αντιπρόεδρο των ανθρωπίνων πόρων σαν ενσωματωμένο μέρος της διοικητικής ομάδας.

Κατά τον Schuler (2000), η ΔΠ συνδέεται με μεθόδους για βραχυχρόνιους στόχους και εστιάζεται στο άτομο, ενώ οι μέθοδοι της ΔΑΠ είναι περισσότερο σφαιρικές και επικεντρώνουν τη προσοχή στην ομαδική εργασία. Το βιβλίο «Νέες Προοπτικές στη ΔΑΠ» του John Storey (1989) δημιούργησε το πρώτο κύμα συζητήσεων πάνω στη φύση και την ιδεολογική με την σημασία του προοδευτικού μοντέλου διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Αυτή η συζήτηση σχετικά με την υποτιθέμενη μετατόπιση από τη ΔΑΠ στο μοντέλο διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι ιδιαίτερα έντονη μεταξύ των ακαδημαϊκών στη Μεγάλη Βρετανία, αλλά έχει επίσης πραγματοποιηθεί σε πολλές άλλες χώρες.

Ο Derek Torrington και η Laura Hall (1995, σελ.15-16) αναφέρουν ότι έχει υπάρξει από μερικούς η συνήθεια να υιοθετήσουν τον όρο «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων» μόνο και μόνο για αλλαγή, ή για να ξεφύγουν από μία εικόνα η οποία είναι συνδεδεμένη με προηγούμενες εποχές-περιόδους. Επιπλέον, οι διευθυντές προσωπικού αισθανόντουσαν ότι δεν ασκούσαν επιρροή και ήταν έτοιμοι να πιαστούν από οτιδήποτε, όπως η αλλαγή ενός τίτλου, η οποία θα μπορούσε να ενισχύσει την κοινωνική τους καταξίωση.

Υπάρχει όμως μια ουσιαστική διαφορά η οποία χρειάζεται να διερευνηθεί, παρ' όλο που η φύση και ο βαθμός της διαφοράς παραμένει σαν ένα θέμα γνώμης παρά σαν πραγματικό γεγονός και οι ομοιότητες είναι πολύ περισσότερες απ' ό,τι οι διαφορές.

Η διοίκηση προσωπικού είναι επικεντρωμένη στο εργατικό δυναμικό, κατευθυνόμενο κυρίως προς τους εργαζόμενους του οργανισμού, ανακαλύπτοντας και εκπαιδεύοντας τους, κανονίζοντας την πληρωμή τους, εξηγώντας τους τις προσδοκίες της διοίκησης, δικαιολογώντας τις πράξεις της διοίκησης, ικανοποιώντας τις εργασιακές ανάγκες των εργαζομένων, αντιμετωπίζοντας τα προβλήματά τους και επιδιώκοντας να μετατρέψουν τις πράξεις της διοίκησης που θα μπορούσαν να προκαλέσουν την ανεπιθύμητη αντίδραση του εργαζομένου. Οι άνθρωποι οι οποίοι δουλεύουν στον οργανισμό είναι το σημείο εκκίνησης, και είναι μια πηγή η οποία είναι σχετικά ανελαστική σε σχέση με άλλες πηγές όπως τα μετρητά και τα υλικά.

Παρ' όλο που αναμφισβήτητα είναι μια διοικητική λειτουργία, το προσωπικό δεν είναι ποτέ εντελώς ταυτισμένο με τα οικονομικά συμφέροντα της διοίκησης, εφόσον αποδεικνύεται αναποτελεσματικό όταν δεν μπορούν να καταλάβουν και να διατυπώσουν με καθαρότητα τις σκέψεις και τις απόψεις του εργατικού δυναμικού, απλά σαν εκπρόσωποι πωλήσεων πρέπει να κατανοήσουν και να διατυπώσουν τις σκέψεις των πελατών με σαφήνεια. Υπάρχει πάντα ένας βαθμός μεσολάβησης ανάμεσα στη διοίκηση και τους εργαζόμενους, μεταφέροντας τις ανάγκες του ενός στον άλλον.

Ο Torrington και η Hall παραθέτουν επίσης την άποψη του Thomason ο οποίος επικαλούμενος τον Miller και τον Spates εκφράζει τα εξής: Ο Miller (1975) υποστηρίζει ότι ο ρόλος της διοίκησης προσωπικού είναι διαφορετικός από άλλα αντικείμενα δουλείας και αυτό γιατί πρέπει όχι μόνο να υπηρετήσει τον εργοδότη, αλλά να ενεργήσει και για τα ενδιαφέροντα των εργαζομένων ως ατομικών ανθρώπινων όντων και σαν επέκταση, για τα ενδιαφέροντα της κοινωνίας.

Παρομοίως, ο Spates διατυπώνει μια ιδέα για το ρόλο της διοίκησης προσωπικού, ο οποίος παρέχει χώρο για τους σκοπούς και τις προσδοκίες των εργαζομένων. Για εκείνων η λειτουργία της διοίκησης προσωπικού ασχολείται με την οργάνωση και συμπεριφορά του κάθε ατόμου στη δουλειά έτσι, ώστε να

ανακαλύψουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις φυσικές τους δυνατότητες, συνεπώς κατορθώνουν να μεγιστοποιήσουν την αποδοτικότητα του εαυτού τους και της ομάδας τους και δι' αυτού συνεισφέρουν στην επιχείρηση της οποίας είναι κομμάτι, καθορίζοντας το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα και τα βέλτιστα αποτελέσματα της. Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι επικεντρωμένη στους φυσικούς πόρους, κατευθυνόμενη κυρίως στις διοικητικές ανάγκες για ανθρώπινους πόρους (όχι απαραίτητα υπαλλήλους), να αποκτηθούν και να αναπτυχθούν. Τονίζεται η ζήτηση παρά η προσφορά. Δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στο σχεδιασμό, στην παρακολούθηση και τον έλεγχο παρά στην μεσολάβηση – παρέμβαση. Η επίλυση των προβλημάτων γίνεται με τα άλλα μέλη της διοίκησης πάνω στα θέματα της διοίκησης προσωπικού παρά απευθείας με τους εργαζόμενους οι τους αντιπροσώπους τους.

Θεμέλιο της διοίκησης προσωπικού είναι η διπλή ιδέα, ότι οι άνθρωποι έχουν το δικαίωμα στη σωστή μεταχείριση κατά την ώρα της εργασίας, ως αξιοπρεπή ανθρώπινα όντα, ότι είναι αποτελεσματικοί σαν εργαζόμενοι όταν ικανοποιούνται οι προσωπικές τους ανάγκες που σχετίζονται με τη δουλειά τους και ότι αυτό δεν θα επιτευχθεί χωρίς την παρέμβαση της διοίκησης προσωπικού στην καθημερινή σχέση μεταξύ διευθυντικού στελέχους και υφισταμένου. Οι διευθυντές προσωπικού είναι αναμειγμένοι με πιο άμεσο τρόπο στη σχέση μεταξύ άλλων στελεχών και των υφισταμένων τους, γιατί οι απόψεις της διοίκησης προσωπικού δεν γίνονται συχνά αντιληπτές από τα στελέχη γραμμής σαν κεντρικές στο ρόλο τους.

Θεμέλιο της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι η ιδέα, ότι η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι σχεδόν ίδια με κάθε άλλη διάσταση της διοίκησης και αναπόσπαστο κομμάτι της και δεν μπορεί να διαχωριστεί από αυτή και να διαχειριστεί από ειδικούς. Οι άνθρωποι έχουν το δικαίωμα να τους φέρονται σωστά, σαν αξιοπρεπή όντα που είναι, την ώρα της εργασίας και οι ανάγκες για αξιοσύνη πραγματοποιούνται σε ένα ευρύτερο πλαίσιο αποδοτικής διοίκησης

και μιας εργασιακής σχέσης αμοιβαίου σεβασμού. Ο ρόλος του ειδικού είναι επικεντρωμένος στην ανάπτυξη της θέσης των «σωστών» μελών και των δεξιοτήτων στην «σωστή τιμή», υποστηρίζοντας τα υπόλοιπα στελέχη στη διοίκηση του προσωπικού τους και συνεισφέροντας στη μεγαλύτερη στρατηγική αλλαγή.

Έτσι αντιλαμβάνονται ο Torrington και η Hall τη διαφορά μεταξύ διοίκησης προσωπικού και διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, αλλά η διαφορά αυτή αποτελεί θέμα αντιπαράθεσης και αμφισβήτησης. Τέλος εκφράζουν την άποψη της Legge η οποία, παρέχει την πιο σχολαστική ανάλυση και συμπεραίνει ότι, υπάρχει πολύ μικρή διαφορά μεταξύ αυτών των δύο όρων αλλά υπάρχουν μερικές διαφορές οι οποίες είναι σημαντικές. Πρώτον, ότι η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων επικεντρώνεται περισσότερο στο τι γίνεται στα στελέχη παρά στο τι γίνεται από τα στελέχη στους εργαζόμενους. Δεύτερον, ότι υπάρχει ένας πιο προληπτικός ρόλος για τα στελέχη γραμμής και τρίτον, ότι είναι καθήκον της ανώτατης διοίκησης να ασκεί διοίκηση κουλτούρας.

Έτσι λοιπόν, σε μια ερώτηση του Guest (1989), για το αν υπάρχουν διαφορές μεταξύ της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων και της διοίκησης προσωπικού έδωσαν απάντηση ο Torrington και η Hall (1995), οι οποίοι όπως είδαμε διατύπωσαν την άποψη ότι, η ΔΠ είναι επικεντρωμένη στο εργατικό δυναμικό και γι' αυτό κατευθύνεται προς τους εργαζομένους, ενώ η ΔΑΠ επικεντρώνεται στους πόρους και αφορά το σύνολο των αναγκών των ανθρωπίνων πόρων του οργανισμού. Σχολιάζοντας την ίδια ερώτηση, ο Armstrong (1987, σελ.32) αναφέρει χαρακτηριστικά: ότι η ΔΑΠ θεωρείται από μερικούς διευθυντές προσωπικού ως ένα σύνολο αρχών ή ως «παλαιό κρασί σε νέα μπουκάλια». Θα μπορούσε λίγο πολύ να είναι μια άλλη ονομασία για τη Διοίκηση προσωπικού, όπως γίνεται συνήθως αντιληπτό, το καλό τουλάχιστον είναι ότι δίνει έμφαση στην ανάγκη να συμπεριφέρονται στους ανθρώπους σαν πόρο – κλειδί, η διοίκηση του οποίου είναι το άμεσο ενδιαφέρον της Ανώτατης Διοίκησης σαν μέρος της διαδικασίας του στρατηγικού σχεδιασμού της επιχείρησης. Αν και

δεν υπάρχει κάτι καινούργιο στην ιδέα, δεν έχει δοθεί επαρκής προσοχή σε αυτήν σε πολλές επιχειρήσεις. Έτσι το νέο «μπουκάλι» ή η «ετικέτα» μπορεί να βοηθήσει στο να ξεπεραστεί αυτή η ανεπάρκεια.

Ο Armstrong δεν είναι ο μόνος που προτείνει μια διαδικασία νέας ονομασίας. Ο Guest (1987, σελ. 506) τονίζει ότι μια σειρά από τμήματα διοίκησης προσωπικού έχουν μετονομαστεί σε τμήματα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων χωρίς καμία εμφανή διαφορά στους ρόλους, όπως οι νέες εκδόσεις μερικών πετυχημένων βιβλίων που έχουν αλλάξει τίτλο αλλά σχεδόν τίποτε άλλο.

Σύμφωνα με την Νάνσυ Παπαλεξανδρή και τον Δημήτρη Μπουραντά (2003,σελ.26-27), οι επικρατέστερες απόψεις στη σύγχρονη βιβλιογραφία θέλουν τις δύο έννοιες (Διοίκηση Προσωπικού – Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων) να εστιάζουν σε διαφορετικά σημεία, όχι τόσο ως προς τις κύριες δραστηριότητες που επιτελούν, αλλά ως προς τη φιλοσοφία που τις διέπει.

Η Διοίκηση Προσωπικού (ΔΠ) ασχολείται με τα άτομα και τον κύκλο ζωής τους μέσα στον οργανισμό. Σε γενικές γραμμές τα άτομα προσλαμβάνονται στον οργανισμό, εκπαιδεύονται, προσφέρουν τις υπηρεσίες τους, αξιολογούνται, αμείβονται και αποχωρούν για τον έναν ή τον άλλο λόγο. Έτσι τα εργαλεία της διοίκησης προσωπικού είναι: η προσέλκυση και η επιλογή, η εκπαίδευση, οι αμοιβές και παροχές για επίτευξη ικανοποιητικής απόδοσης και τέλος η αποχώρηση, ενώ συγχρόνως, η επαφή και οι διαπραγματεύσεις με τις συνδικαλιστικές οργανώσεις για τη διατήρηση της εργασιακής ειρήνης αποτελούν το κύριο μέλημα στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις. Συχνά οι λειτουργίες αυτές γίνονται επαναληπτικά χωρίς να εξετάζεται η αποτελεσματικότητά τους. Στα πλαίσια αυτού του εννοιολογικού μοντέλου το οργανωτικό περιβάλλον θεωρείται δεδομένο και η διοίκηση προσωπικού προσπαθεί να εναρμονίσει τα μηχανιστικά εργαλεία που διαθέτει χωρίς να επιχειρεί την αλλαγή, την εξέτασή τους ή τη σύνδεση με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.

Αντίθετα η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) ενώ περιλαμβάνει όλα τα προηγούμενα στοιχεία, δίνει έμφαση στη αλληλεπίδραση μεταξύ του ατόμου, της εργασίας και του οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα η ΔΑΠ μπορεί να οριστεί ως μια σειρά από ρόλους και λειτουργίες που αναγνωρίζουν τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στην εργασία και στοχεύουν στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της στρατηγικής ανάπτυξης ενός ικανού και αφοσιωμένου ανθρώπινου δυναμικού και μέσω της χρήσης τεχνικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που επηρεάζουν την κουλτούρα και τη δομή μιας επιχείρησης, συμβάλλοντας με αυτό τον τρόπο στην εναρμόνισή της με τις γενικές στρατηγικές της και το περιβάλλον.

Ορισμένες από τις κυριότερες διαφορές μεταξύ ΔΠ και ΔΑΠ που επισημαίνονται από τη διεθνή βιβλιογραφία είναι οι ακόλουθες:

- § Η ΔΑΠ τονίζει τη σημασία της ανάπτυξης των εργαζομένων αλλά και των διοικητικών στελεχών, ενώ η ΔΠ παρουσιάζεται σαν διοικητική διαδικασία που στοχεύει σε υφισταμένους.
- § Η ΔΑΠ θεωρεί σημαντικότερα τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται σε επίπεδο ολόκληρου του οργανισμού, όπως η αποδοτικότητα, η ποιότητα και η σύνδεση με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης, ενώ κύριος στόχος της ΔΠ είναι η επίλυση καθημερινών προβλημάτων, όπως οι απουσίες και η δυσαρέσκεια από την εργασία.
- § Η ΔΑΠ δίνει έμφαση στην κατανόηση και διαμόρφωση της επιχειρησιακής κουλτούρας από τα ανώτερα στελέχη με τρόπο ώστε αυτή να εναρμονίζεται, να προβάλλει τις αξίες και τα οράματα της επιχείρησης και να βοηθά στην ενσωμάτωση των εργαζομένων σε αυτή, κάτι που φαίνεται να μην απασχολεί τη ΔΠ.
- § Η ΔΑΠ προσπαθεί να καλλιεργήσει την εργασία σε ομάδες, το ομαδικό πνεύμα, την καινοτομία και την ευελιξία, ενώ η ΔΠ εστιάζεται περισσότερο

στην ατομική εργασία, στα στενά οροθετημένα καθήκοντα και στην ιεραρχία.

Τέλος

§ Η ΔΑΠ αντικατοπτρίζει ένα σύνθετο ψυχολογικό συμβόλαιο μεταξύ δυο μερών, της επιχείρησης και του ανθρώπινου δυναμικού της, τα οποία εξαρτώνται όλο και περισσότερο το ένα από το άλλο, καθώς έχουν ως κοινό στόχο την επιβίωση της επιχείρησης. Αυτό εξηγεί γιατί πολλές από τις πρωτοπόρες επιχειρήσεις επενδύουν στο ανθρώπινο δυναμικό τους ακόμα και σε εποχές με οικονομικές δυσκολίες.

Για να δώσουμε όμως μια καλύτερη ιδέα των διαφορών μεταξύ ΔΠ και ΔΑΠ θα μπορούσαμε να τονίσουμε το γεγονός ότι και οι δύο αναφέρονται στις υπηρεσίες που είναι απαραίτητες για τη λειτουργία της επιχείρησης. Για να γίνει πιο κατανοητό παραθέτουμε το διάγραμμα των λειτουργιών της Διοίκησης προσωπικού και της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.



Όπως παριστάνεται στο διάγραμμα, οι λειτουργίες που τοποθετούνται στον εσωτερικό κύκλο έχουν από καιρό αποτελέσει τον πυρήνα και το λόγο ύπαρξης της λειτουργίας προσωπικού στις επιχειρήσεις και αυτές μπορούμε να τις κατατάξουμε στη ΔΠ. Αν και ο τρόπος που αυτές υλοποιούνται έχει εξελιχθεί, έχει γίνει πιο σύνθετος ή πιο επιστημονικός, παραμένουν όμως η βάση της διοικητικής λειτουργίας του προσωπικού.

Αυτές περιλαμβάνουν ανάλογα με τον κλάδο ή το μέγεθος της επιχείρησης, θέματα εργασιακών σχέσεων, σχεδιασμού και ανάλυσης των θέσεων εργασίας, προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού, προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού, αξιολόγησης, εκπαίδευσης και αμοιβών των εργαζομένων, καθώς και θέματα υγιεινής και ασφάλειας του προσωπικού.

Εκτός όμως από αυτές τις απαραίτητες υπηρεσίες, οι σύγχρονες απαιτήσεις για την αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα απαιτούν επιπλέον υπηρεσίες που να διαμορφώνουν και να στηρίζουν την οργανωσιακή κουλτούρα, τη διάθεση για απόδοση και την ομαδική συνεργασία των εργαζομένων, το οργανωσιακό κλίμα, την οργανωσιακή δομή, τη διαχείριση της γνώσης και την επικοινωνία, την εφαρμογή προγραμμάτων ολικής ποιότητας, την αλλαγή του στυλ ηγεσίας των προϊσταμένων και τη φιλοσοφία της ανώτατης ηγεσίας προς ένα πιο ανθρωποκεντρικό πρότυπο. Οι επιπλέον αυτές δραστηριότητες που έχουν τοποθετηθεί στον εξωτερικό κύκλο του διαγράμματος μαζί με τις δραστηριότητες του εσωτερικού κύκλου της ΔΠ αποτελούν το διευρυμένο περιεχόμενο της ΔΑΠ.

Βλέπουμε, λοιπόν ότι η ΔΠ καλύπτει κυρίως τα λειτουργικά καθήκοντα που έχουν σχέση με τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα, ενώ η ΔΑΠ αναλαμβάνει πιο στρατηγικό ρόλο, διαμορφώνοντας τις κατάλληλες συνθήκες ώστε η επιχείρηση να μπορέσει να υποκινήσει και να αξιοποιήσει τους εργαζομένους της.

Στη χώρα μας, εκτός από τους όρους ΔΠ και ΔΑΠ που χρησιμοποιούνται εναλλάξ, χρησιμοποιείται και ο όρος Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ),

καθώς ορισμένοι δε συμφωνούν με τη χρήση του όρου «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», που αποτελεί ακριβή μετάφραση του Human Resource Management. Αυτό συμβαίνει επειδή η λέξη πόρος μπορεί να ερμηνευτεί και ως κάτι «αναλώσιμο». Βεβαίως η έννοια με την οποία πρέπει να ερμηνεύεται ο όρος πόροι στη ΔΑΠ είναι εντελώς διαφορετική και θέλει να τονίσει τη σημασία των εργαζομένων ως πηγή πλούτου και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αυτή εξάλλου είναι και η έννοια με την οποία χρησιμοποιείται και ο όρος στη Αγγλική γλώσσα. Τελικά πιστεύουμε ότι όλοι οι όροι είναι αποδεκτοί και μπορούν να χρησιμοποιούνται κατά περίπτωση.

Οι Torrington, Hall και Taylor (2005, σελ. 10-11) αναφέρουν ότι ο όρος «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων» υποδηλώνει έναν συγκεκριμένο τρόπο με τον οποίο διεξάγεται το σύνολο των δραστηριοτήτων που αναφέρθηκαν παραπάνω. Σύμφωνα με αυτήν την έννοια «η προσέγγιση της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων» είναι κάτι ποιοτικά εντελώς διαφορετικό από «την προσέγγιση της διοίκησης προσωπικού». Οι σχολιαστές διαφωνούν όμως σχετικά με το πόσο στοιχειώδης μεταστροφή υποδηλώνεται από την αλλαγή της Διοίκησης Προσωπικού σε Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Για μερικούς, συγκεκριμένα γι' αυτούς που επικεντρώνουν το ενδιαφέρον τους στη διοίκηση των ομαδικών σχέσεων στη δουλειά, η ανάδυση της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων τις τελευταίες δυο δεκαετίες του εικοστού αιώνα αντιπροσωπεύει κάτι καινούργιο και πολύ διαφορετικό από την προσέγγιση της Διοίκησης Προσωπικού που επικρατούσε τα προηγούμενα χρόνια. Ένα συγκεκριμένο θέμα συζήτησης στη δουλειά τους, είναι η διένεξη, ότι η Διοίκηση Προσωπικού είναι ουσιαστικά επικεντρωμένη στο εργατικό δυναμικό, ενώ η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι επικεντρωμένη στους πόρους. Οι ειδικοί προσωπικού κατευθύνουν τις προσπάθειες τους κυρίως στους εργαζόμενους της επιχείρησης, να τους αποκτήσουν και να τους εκπαιδεύσουν, να κανονίσουν για την πληρωμή τους, να εξηγήσουν τις προσδοκίες της διοίκησης, να αιτιολογεί τις πράξεις της διοίκησης, να ικανοποιεί τις ανάγκες των εργαζομένων που σχετίζονται με τη

δουλεία, να αντιμετωπίζουν τα προβλήματα τους και να επιδιώκουν να επιφέρουν βελτιωτικές μετατροπές στις πράξεις της διοίκησης που θα μπορούσαν να προκαλέσουν μια ανεπιθύμητη αντίδραση των εργαζομένων. Οι άνθρωποι που δουλεύουν στην επιχείρηση είναι το σημείο αναφοράς και είναι μια ανελαστική πηγή σε σύγκριση με άλλες πηγές, όπως το χρήμα και τα υλικά. Αν και αναμφισβήτητα Διοίκηση Προσωπικού είναι διοικητική λειτουργία δεν εντάσσεται πλήρως στις ασχολίες της διοίκησης.

Όπως οι εκπρόσωποι πωλήσεων πρέπει να αντιληφθούν και να διατυπώσουν τις προσδοκίες των πελατών, έτσι και οι προσωπάρχες επιδιώκουν να κατανοήσουν και να διατυπώσουν τις προσδοκίες και τις απόψεις του εργατικού δυναμικού. Υπάρχει πάντα ένας βαθμός μεσολάβησης μεταξύ της διοίκησης και των υπαλλήλων, μεταφέροντας τις ανάγκες της μίας μεριάς (υπαλλήλων) στην άλλη (διοίκηση).

Αντίθετα η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι επικεντρωμένη κυρίως στις ανάγκες της διοίκησης για ανθρώπινες πηγές, να προνοηθούν και να αποκτηθούν. Η δράση επικεντρώνεται στην αναζήτηση παρά στην προσφορά. Δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στο σχεδιασμό, την εποπτεία και τον έλεγχο, παρά στη μεσολάβηση – παρέμβαση. Η επίλυση των προβλημάτων πάνω σε θέματα ανθρωπίνων πόρων γίνεται σε συνεργασία με άλλα μέλη της διοίκησης και όχι απευθείας με τους υπαλλήλους ή τους εκπροσώπους τους. Είναι ολοκληρωτικά ταυτισμένη με τις δραστηριότητες της διοίκησης, είναι μια γενική δραστηριότητα της διοίκησης και είναι σχετικά απόμακρη από το εργατικό δυναμικό σαν σύνολο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΕΡΕΥΝΑ

5.1 ΣΤΟΧΟΣ ΚΑΙ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Ο στόχος και το αντικείμενο της έρευνας που παρατίθεται, είναι η καταγραφή της κατάστασης όσον αφορά τη Διοίκηση του προσωπικού στο Ανώτατο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα της Πάτρας. Θα προσπαθήσουμε, δηλαδή, να βγάλουμε συμπεράσματα σχετικά με το ποια από τις δύο έννοιες Διοίκηση Προσωπικού ή Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων βρίσκει πρακτική εφαρμογή στην υπηρεσία που επιλέχθηκε για την έρευνα αυτή.

5.2 ΜΕΘΟΔΟΣ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ

Η κύρια μέθοδος συλλογής των πληροφοριών που χρησιμοποιήθηκε για την παρούσα έρευνα ήταν μέσω των απαντήσεων των ερωτηθέντων από το ΑΤΕΙ της Πάτρας βάσει ενός συγκεκριμένου ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο αυτό δόθηκε σε ένα δείγμα δέκα ατόμων στις γραμματείες, στους προϊσταμένους και την κεντρική διοίκηση. Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο παρατίθεται παρακάτω:

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΕΡΩΤΗΣΗ 1^η

Τα στελέχη και οι εργαζόμενοι ακολουθούν αυστηρά αρμοδιότητες που απορρέουν από τον Εσωτερικό Κανονισμό Λειτουργίας της Υπηρεσίας;

Ναι

Όχι

ΕΡΩΤΗΣΗ 2^η

Τα στελέχη και οι εργαζόμενοι επεκτείνουν οικειοθελώς τις αρμοδιότητές τους και πέραν των βασικών τους υποχρεώσεων και αρμοδιοτήτων, σύμφωνα με τις ανάγκες της Υπηρεσίας;

Ναι

Όχι

ΕΡΩΤΗΣΗ 3^η

Ανάλογα με την δυναμική της Υπηρεσίας υπάρχουν πολλοί υπάλληλοι ή λίγοι ή θα μπορούσε η Υπηρεσία να λειτουργήσει περισσότερο παραγωγικά με τον ίδιο αριθμό υπαλλήλων, εφόσον:

1. Βελτιωνότανε η οργανωτική δομή της υπηρεσίας;

Ναι

Όχι

2. Είχανε ουσιαστικότερη δύναμη και εξουσία οι Προϊστάμενοι Τμημάτων και οι Διευθυντές, αφού οι ανωτέρω σήμερα έχουν:

- Μεγάλη δύναμη και εξουσία
- Μεσαία δύναμη και εξουσία
- Μικρή δύναμη και εξουσία
- Καθόλου δύναμη και εξουσία

3. Εφόσον υπήρχε καλύτερη εκπαίδευση και κατάρτιση όλων των υπαλλήλων (στελεχών και εργαζομένων) που σήμερα

- Η εκπαίδευση και η κατάρτιση είναι σε πολύ καλό βαθμό

- Η εκπαίδευση και η κατάρτιση είναι σε καλό βαθμό
- Η εκπαίδευση και η κατάρτιση είναι σε μέτριο βαθμό
- Η εκπαίδευση και η κατάρτιση είναι σε κακό βαθμό

4. Εφόσον μειωνότανε η παρεμβολή του κράτους σε θέματα προσωπικού και αυτά ασκούνται από τα αρμόδια στελέχη του τμήματος προσωπικού που σήμερα ασκεί:

- Αρμοδιότητες καθαρά εκτελεστικού οργάνου
 - Αρμοδιότητες καθαρά επιτελικού αποφασιστικού
- (σημειώστε ένα από τα δυο)

5. Εφόσον τα στελέχη εργαζόντουσαν καθαρά με επαγγελματικό τρόπο που είχε σαν βάση τις γνώσεις και τη μεγάλη προσπάθεια και όχι με ερασιτεχνισμό, ο οποίος πηγάζει ανάλογα με τις κάθε φορά «εξελισσόμενες καταστάσεις των καιρών».

ΕΡΩΤΗΣΗ 4^η

Γενικά η διοίκηση των εργαζομένων στην υπηρεσία μας επιδιώκει:

1. Την αποτελεσματική χρησιμοποίησή τους προκειμένου να υλοποιηθούν οι στόχοι της Υπηρεσίας σε συνδυασμό με την επίτευξη των στόχων των εργαζομένων.
2. Την αποτελεσματική χρησιμοποίηση τους προκειμένου να υλοποιηθούν οι στόχοι της Υπηρεσίας.
3. Την αποτελεσματική χρησιμοποίηση τους προκειμένου να υλοποιηθούν οι προσωπικοί στόχοι των διοικούντων.

ΕΡΩΤΗΣΗ 5^η

Γενικά γνωρίζετε ποιοι είναι οι στόχοι της Υπηρεσίας;

Ναι

Όχι

Εάν η απάντηση είναι ΝΑΙ ποιοι είναι;

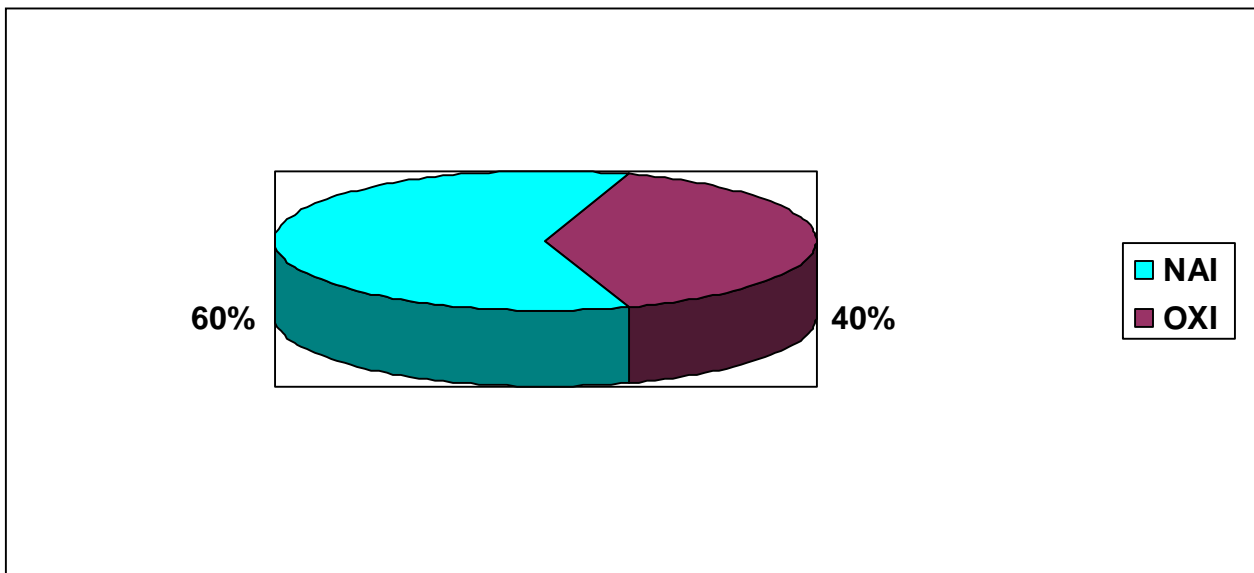
Εάν η απάντηση είναι ΟΧΙ γιατί συμβαίνει αυτό;



5.3 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

ΕΡΩΤΗΣΗ 1^η

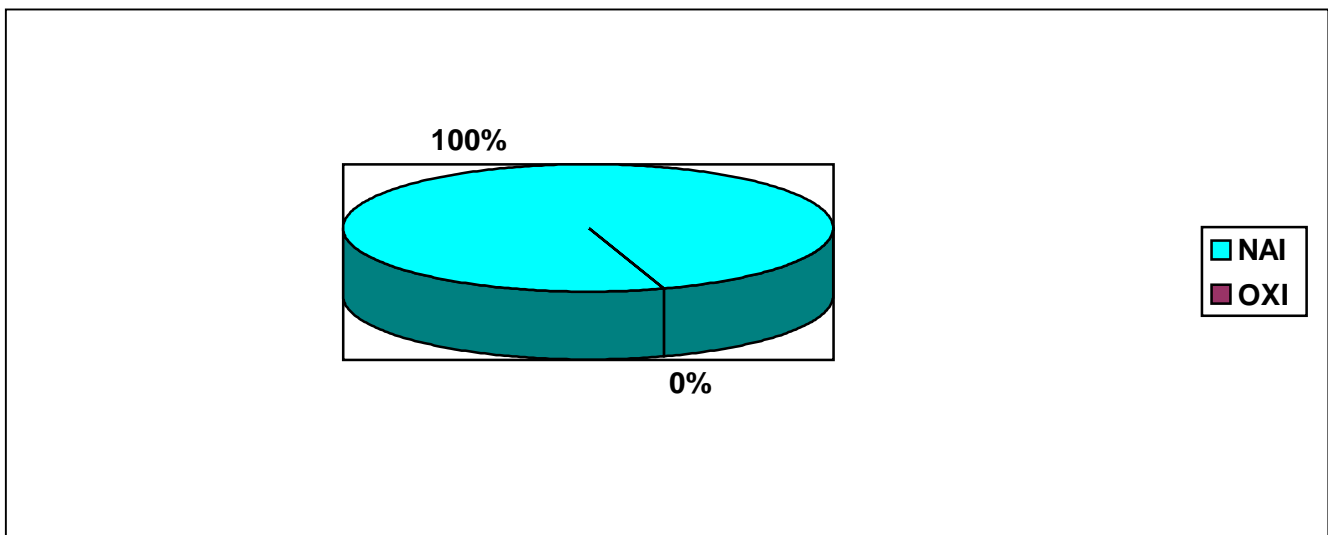
Τα στελέχη και οι εργαζόμενοι ακολουθούν αυστηρά αρμοδιότητες που απορρέουν από τον Εσωτερικό Κανονισμό Λειτουργίας της Υπηρεσίας;



Όπως παρατηρούμε λοιπόν στο παραπάνω διάγραμμα, το 40% των ερωτηθέντων απάντησε όχι στην ερώτησή μας και το 60% απάντησε ναι. Φαίνεται λοιπόν ότι οι περισσότεροι θεωρούν ότι τα στελέχη και οι εργαζόμενοι ακολουθούν αυστηρά αρμοδιότητες που απορρέουν από τον Εσωτερικό Κανονισμό Λειτουργίας της Υπηρεσίας.

ΕΡΩΤΗΣΗ 2^η

Τα στελέχη και οι εργαζόμενοι επεκτείνουν οικειοθελώς τις αρμοδιότητές τους και πέραν των βασικών τους υποχρεώσεων και αρμοδιοτήτων, σύμφωνα με τις ανάγκες της Υπηρεσίας;

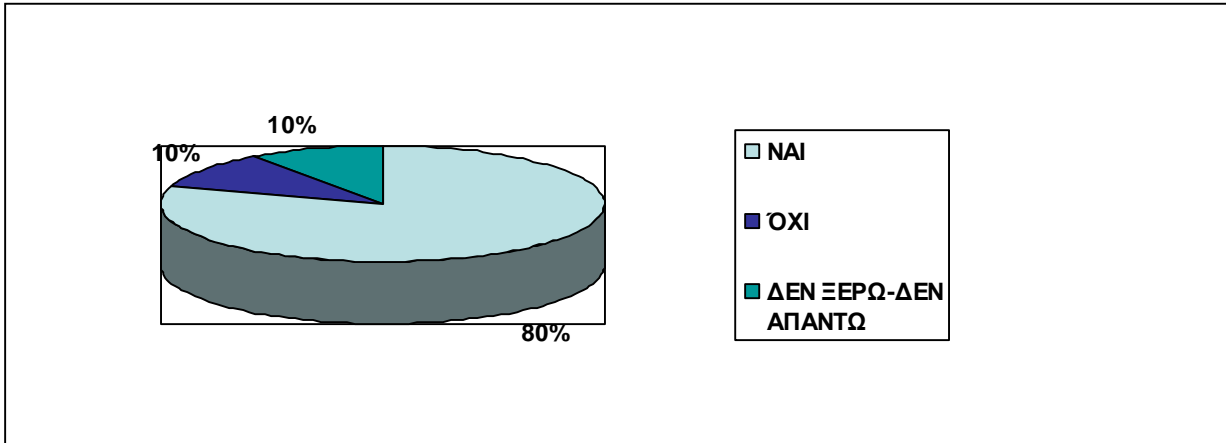


Όπως φαίνεται σε αυτό το διάγραμμα, όλοι οι ερωτηθέντες απάντησαν καταφατικά στην ερώτηση αυτή. Υποστηρίζουν δηλαδή τα στελέχη και οι εργαζόμενοι επεκτείνουν οικειοθελώς τις αρμοδιότητές τους και πέραν των βασικών τους υποχρεώσεων και αρμοδιοτήτων.

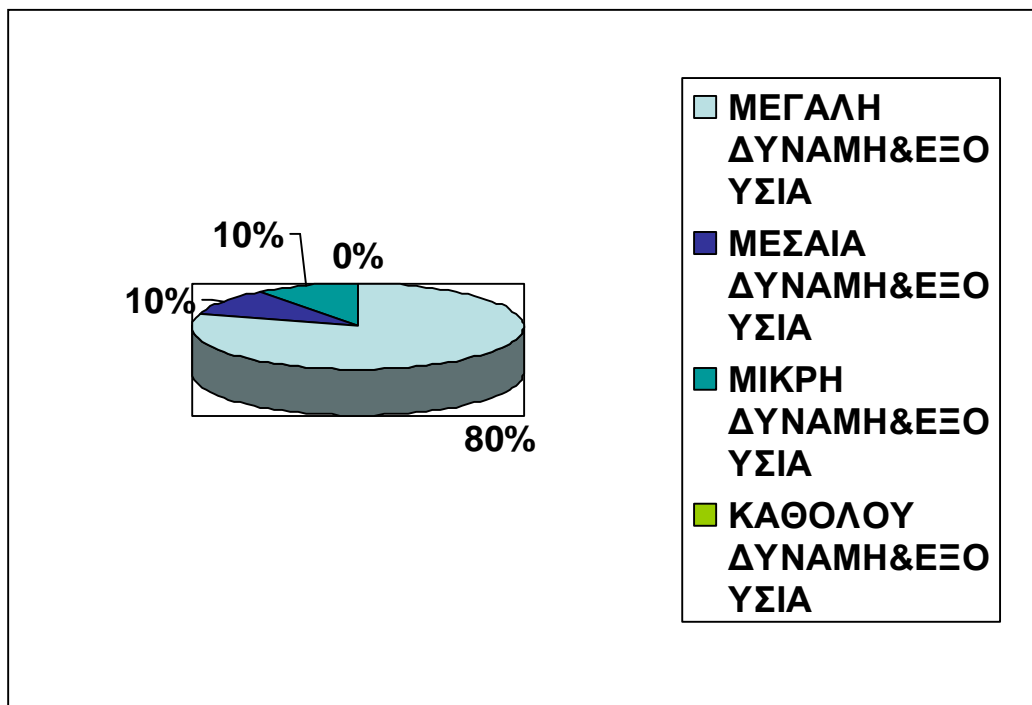
ΕΡΩΤΗΣΗ 3^η

Ανάλογα με την δυναμική της Υπηρεσίας υπάρχουν πολλοί υπάλληλοι ή λίγοι ή θα μπορούσε η Υπηρεσία να λειτουργήσει περισσότερο παραγωγικά με τον ίδιο αριθμό υπαλλήλων, εφόσον:

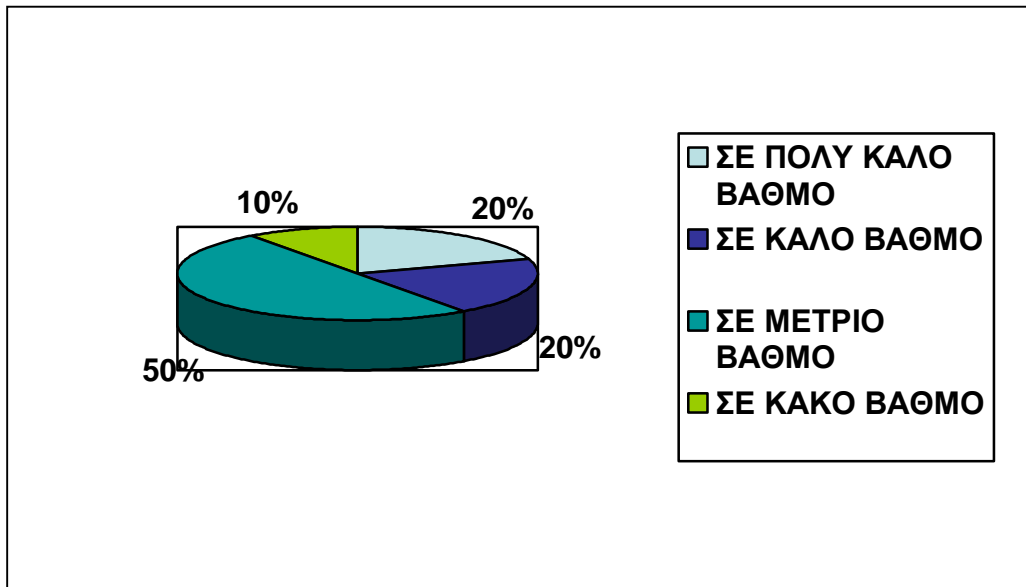
1. Βελτιωνότανε η οργανωτική δομή της υπηρεσίας;



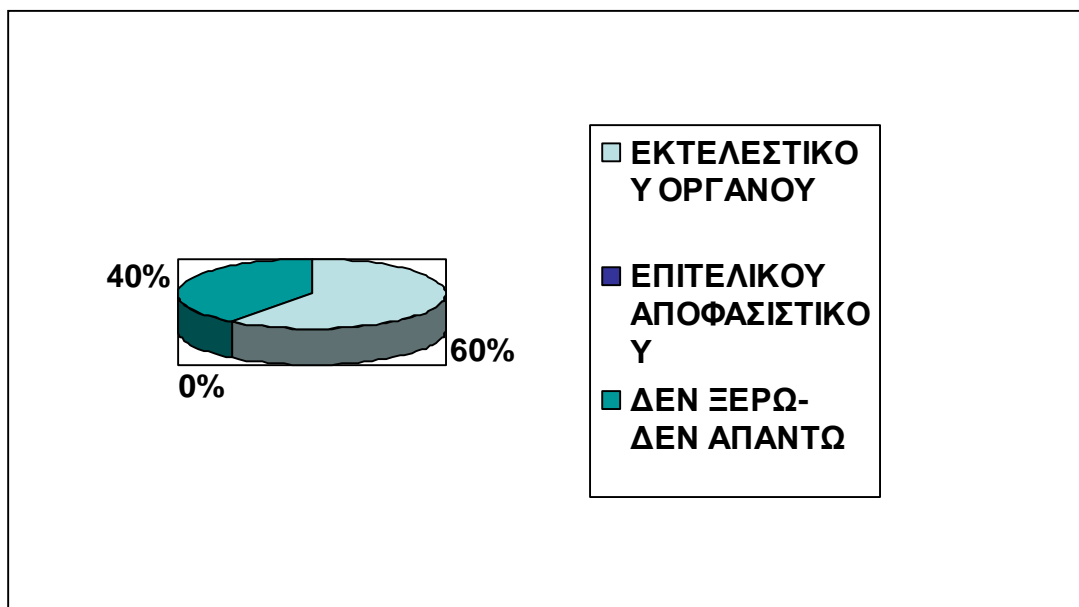
2. Είχανε ουσιαστικότερη δύναμη και εξουσία οι Προϊστάμενοι Τμημάτων και οι Διευθυντές, αφού οι ανωτέρω σήμερα έχουν



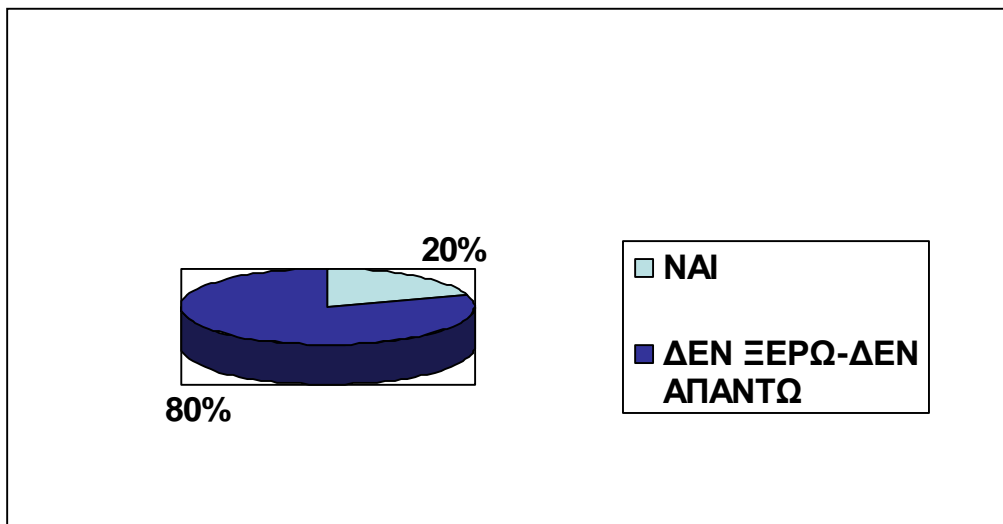
3. Εφόσον υπήρχε καλύτερη εκπαίδευση και κατάρτιση όλων των υπαλλήλων (στελεχών και εργαζομένων) που σήμερα



4. Εφόσον μειωνότανε η παρεμβολή του κράτους σε θέματα προσωπικού και αυτά ασκούντο από τα αρμόδια στελέχη του τμήματος προσωπικού που σήμερα ασκεί αρμοδιότητες:



5. Εφόσον τα στελέχη εργαζόντουσαν καθαρά με επαγγελματικό τρόπο που είχε σαν βάση τις γνώσεις και τη μεγάλη προσπάθεια και όχι με ερασιτεχνισμό, ο οποίος πηγάζει ανάλογα με τις κάθε φορά «εξελισσόμενες καταστάσεις των καιρών».

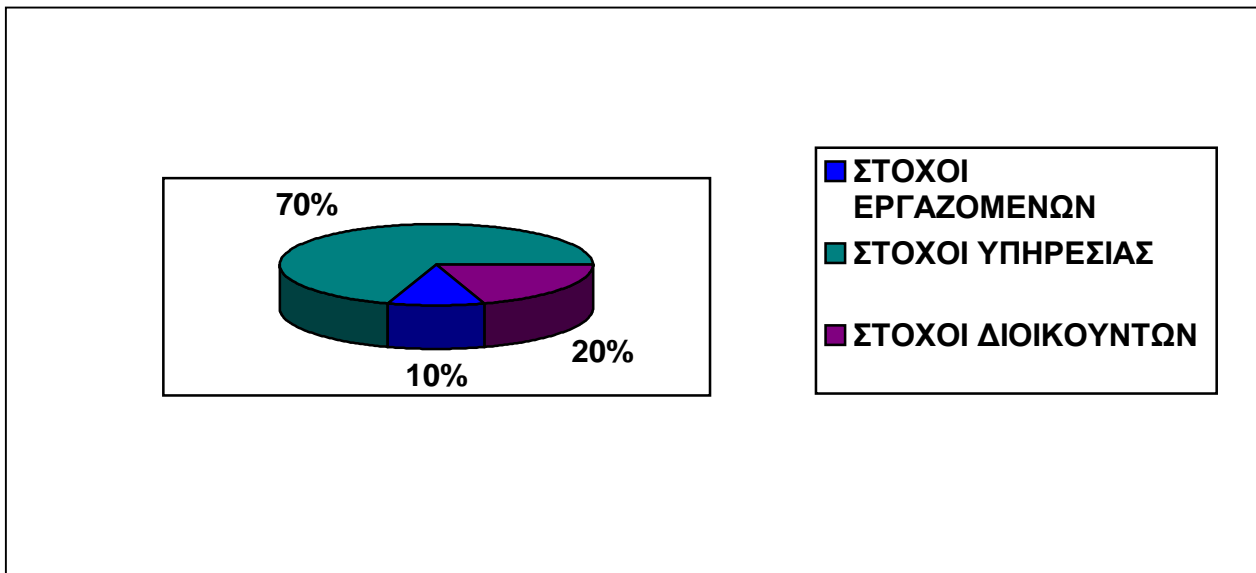


ΕΡΩΤΗΣΗ 4^η

Γενικά η διοίκηση των εργαζομένων στην υπηρεσία μας επιδιώκει:

4. Την αποτελεσματική χρησιμοποίησή τους προκειμένου να υλοποιηθούν οι στόχοι της Υπηρεσίας σε συνδυασμό με την επίτευξη των στόχων των εργαζομένων.
5. Την αποτελεσματική χρησιμοποίηση τους προκειμένου να υλοποιηθούν οι στόχοι της Υπηρεσίας.

6. Την αποτελεσματική χρησιμοποίηση τους προκειμένου να υλοποιηθούν οι προσωπικοί στόχοι των διοικούντων.



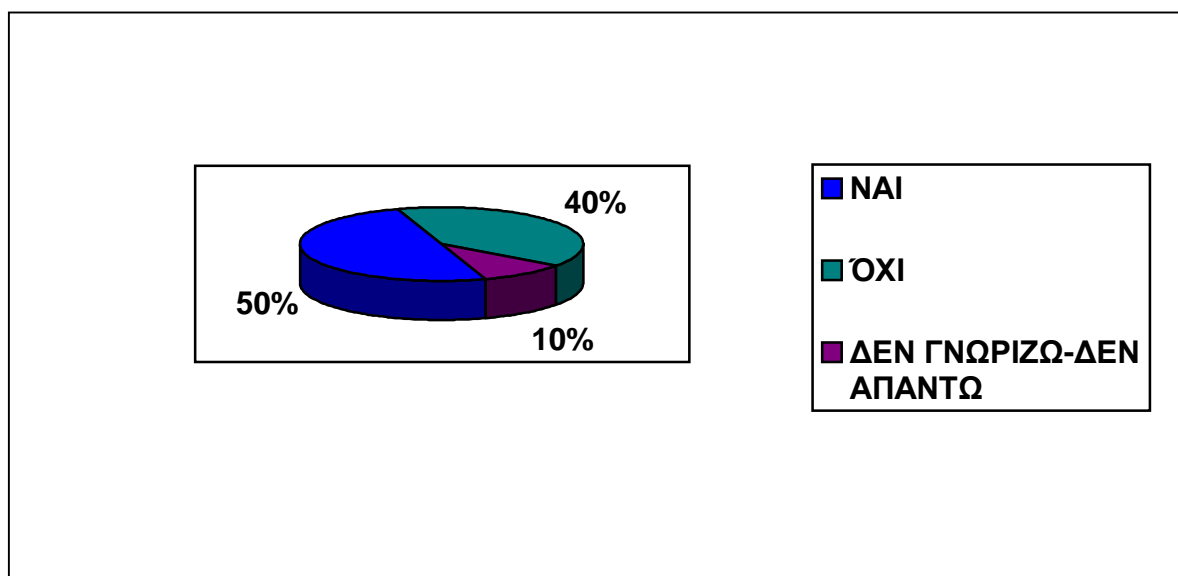
Το πιο πάνω σχήμα δείχνει ότι το μεγαλύτερο ποσοστό (70%) των ερωτηθέντων πιστεύει ότι η διοίκηση των εργαζομένων στην υπηρεσία επιδιώκει την αποτελεσματική χρησιμοποίηση τους προκειμένου να υλοποιηθούν οι στόχοι της υπηρεσίας. Το 10% θεωρεί ότι η διοίκηση των εργαζομένων επιδιώκει την αποτελεσματική χρησιμοποίησή τους προκειμένου να υλοποιηθούν οι προσωπικοί στόχοι των διοικούντων, ενώ το 20% πιστεύει ότι επιδιώκεται η αποτελεσματική χρησιμοποίησή τους προκειμένου να υλοποιηθούν οι στόχοι της υπηρεσίας σε συνδυασμό με την επίτευξη των στόχων των εργαζομένων.

ΕΡΩΤΗΣΗ 5^η

Γενικά γνωρίζετε ποιοι είναι οι στόχοι της Υπηρεσίας;

Εάν η απάντηση είναι ΝΑΙ ποιοι είναι;

Εάν η απάντηση είναι ΟΧΙ γιατί συμβαίνει αυτό;



Σύμφωνα με το διάγραμμα το 50% των ερωτηθέντων γνωρίζει ποιοι είναι οι στόχοι της υπηρεσίας, το 40% δεν γνωρίζει ποιοι είναι οι στόχοι της υπηρεσίας, ενώ μόνο ένα 10% δεν έδωσε απάντηση στο ερώτημα αυτό.

Ενδεικτικά λοιπόν, όσοι απάντησαν καταφατικά στην ερώτηση αυτή, στη συνέχεια υποστήριξαν τα πιο κάτω:

Το *υποκείμενο 1* αναφέρει χαρακτηριστικά: «Στόχοι της υπηρεσίας είναι η εκπαίδευση και η αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων για την καλύτερη λειτουργία του Ιδρύματος, προς όφελος των σπουδαστών».

Το *2^ο υποκείμενο*, αναφέρει, ότι «Στόχοι της υπηρεσίας είναι η καλυτέρευση της εκπαιδευτικής διαδικασίας και της ζωής των σπουδαστών».

Το *υποκείμενο 3* αναφέρει ότι «Στόχοι της υπηρεσίας είναι οι πιο κάτω:

- Η όσο το δυνατόν καλύτερη κατάρτιση των φοιτητών του Ιδρύματος, ώστε αυτοί να μπορούν να ανταγωνιστούν και να συναγωνιστούν συνυποψήφιους άλλων Ιδρυμάτων στην αγορά εργασίας.
- Η καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών και των φοιτητών.
- Η πάταξη της γραφειοκρατίας.
- Η τήρηση της νομοθεσίας και των αποφάσεων του Ιδρύματος για θέματα που αφορούν αυτό.

- Η βελτίωση των συνθηκών εργασίας των εργαζομένων.
- Η κατάρτιση των υπαλλήλων για την καλύτερη απόδοσή τους.

Σύμφωνα με το **4^ο υποκείμενο**, οι στόχοι της υπηρεσίας είναι η καλύτερη εκπαίδευση των σπουδαστών και η καλύτερη λειτουργία των υπηρεσιών που εξυπηρετούν τους σπουδαστές.

Τέλος το **υποκείμενο 5** αναφέρει ότι ο στόχος της υπηρεσίας η βελτίωση της παρεχόμενης εκπαίδευσης.

Οι ερωτηθέντες που απάντησαν στην ερώτηση αυτή «όχι» υποστηρίζουν:

Το **υποκείμενο 6** αναφέρει ότι αυτό συμβαίνει «διότι δεν υπάρχει τακτική ενημέρωση – συνάντηση μεταξύ διοίκησης – στελεχών των επιμέρους τμημάτων.

Το **7^ο υποκείμενο**, αναφέρει ότι «ο λόγος είναι ότι δεν υπάρχει σε τακτά χρονικά διαστήματα ενημέρωση-συνάντηση των τμημάτων, με αποτέλεσμα να μην μπορούμε να εκφράσουμε τις αδυναμίες των τμημάτων».

Το **υποκείμενο 8**, θεωρεί ότι «αυτό συμβαίνει γιατί δεν έχουν ποτέ κοινοποιηθεί στο προσωπικό οι στόχοι της υπηρεσίας».

Το **υποκείμενο 10** έδωσε την πιο κάτω απάντηση «αυτό συμβαίνει γιατί οι αρμόδιοι, δεν φροντίζουν να ενημερώσουν ορθός τους εργαζόμενους για τους κανονισμούς και τους στόχους της υπηρεσίας και συγκεκριμένα του ΑΤΕΙ Πάτρας.

5.4 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Σε θεωρητικό επίπεδο, συνοψίζοντας όλα όσα έχουν προαναφερθεί, μπορούμε να πούμε ότι, υπάρχουν κάποιες ομοιότητες μεταξύ Διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και Διοίκησης προσωπικού. Δηλαδή, και τα δύο μοντέλα τονίζουν τη σημασία της ενσωμάτωσης των πρακτικών της Διοίκησης προσωπικού και της Διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στους οργανωσιακούς στόχους της επιχείρησης (να κατευθύνεται το ενδιαφέρον στο συνολικό περιβάλλον της επιχείρησης). Και τα δυο μοντέλα περιβάλλουν σταθερά τη Διοίκηση προσωπικού και τη Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων στη γραμμική διοίκηση. Τονίζουν πόσο σημαντικό είναι το κάθε άτομο να αναπτύσσει στο έπακρο τις δυνατότητές του για την προσωπική του ικανοποίηση, ώστε τελικά να συνεισφέρει στην επιτυχία της επιχείρησης. Επίσης και τα δυο μοντέλα αναγνωρίζουν ότι τοποθετώντας το «σωστό» άτομο στη σωστή θέση είναι σημαντική διαδικασία προκειμένου να ταυτίσουν τις τακτικές της διοίκησης προσωπικού/διοίκησης ανθρωπίνων πόρων με τους στόχους της επιχείρησης, συμπεριλαμβανομένης της ατομικής ανάπτυξης.

Ενώ όσον αφορά τις διαφορές που υπάρχουν ανάμεσα σε αυτούς τους δυο όρους, σε μια πιο συνοπτική προσέγγιση μπορούμε να πούμε ότι η Διοίκηση προσωπικού είναι το τμήμα της διοίκησης το οποίο ασχολείται με τους εργαζόμενους και τις σχέσεις τους εντός της επιχείρησης. Ο στόχος της είναι να συμφιλιώσει και να αναπτύξει μέσα σε μια αποτελεσματική οργάνωση τους άντρες και τις γυναίκες που συγκροτούν μια επιχείρηση και να ενδιαφέρεται για την ευημερία του κάθε ατόμου ξεχωριστά και των ομάδων εργασίας, ώστε να τους καθιστά ικανούς να συνεισφέρουν με τον καλύτερο τρόπο στην επιτυχία της. Θεμέλιο της διοίκησης προσωπικού είναι η διπλή ιδέα, ότι οι άνθρωποι έχουν το δικαίωμα στη σωστή μεταχείριση κατά την ώρα της εργασίας, ως αξιοπρεπή ανθρώπινα όντα, ότι είναι αποτελεσματικοί σαν εργαζόμενοι όταν ικανοποιούνται οι προσωπικές τους ανάγκες που σχετίζονται με τη δουλειά τους

και ότι αυτό δεν θα επιτευχθεί χωρίς την παρέμβαση της Διοίκησης προσωπικού στην καθημερινή σχέση μεταξύ διευθυντικού στελέχους και υφισταμένου. Οι διευθυντές προσωπικού είναι αναμειγμένοι με πιο άμεσο τρόπο στη σχέση μεταξύ άλλων στελεχών και των υφισταμένων τους, γιατί οι απόψεις της διοίκησης προσωπικού δεν γίνονται συχνά αντιληπτές από τα στελέχη γραμμής σαν κεντρικές στο ρόλο τους. Ο σχεδιασμός στη διοίκηση προσωπικού είναι βραχυπρόθεσμος, έχει αντιδραστικό ρόλο για ένα συγκεκριμένο σκοπό-λόγο και είναι περιθωριακός, δηλαδή ελαχίστης σπουδαιότητας σε σχέση με τον γενικότερο επιχειρησιακό σχεδιασμό.

Η διοίκηση προσωπικού συμμορφώνεται και υποχωρεί πρόθυμα προκειμένου να διευκολυνθεί η ανώτατη διοίκηση στη επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης. Χρησιμοποιεί εξωτερικά συστήματα ελέγχου. Οι προτιμώμενες δομές/συστήματα είναι γραφειοκρατικές/ μηχανιστικές και συγκεντρωτικές με επίσημα ορισμένους ρόλους. Η ΔΠ αποτελείται από ειδικούς/ επαγγελματίες στο αντικείμενο και το κριτήριο αξιολόγησης της ΔΠ βασίζεται στην ελαχιστοποίηση του κόστους.

Αντίθετα η διοίκηση ανθρώπινων πόρων είναι η διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Θεμέλιο της διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι η ιδέα, ότι η διοίκηση ανθρώπινων πόρων είναι σχεδόν ίδια με κάθε άλλη διάσταση της διοίκησης και αναπόσπαστο κομμάτι της και δεν μπορεί να διαχωριστεί από αυτήν και να διαχειριστεί από ειδικούς. Οι άνθρωποι έχουν το δικαίωμα να τους φέρονται σωστά, σαν αξιοπρεπή ανθρώπινα όντα που είναι, την ώρα της εργασία και οι ανάγκες για αξιοσύνη πραγματοποιούνται σε ένα ευρύτερο πλαίσιο αποδοτικής διοίκησης και μιας εργασιακής σχέσης αμοιβαίου σεβασμού. Ο ρόλος του ειδικού είναι επικεντρωμένος στην ανάπτυξη της θέσης των «σωστών» μελών

και των δεξιοτήτων στην «σωστή» τιμή, υποστηρίζοντας τα υπόλοιπα στελέχη στη διοίκηση του προσωπικού τους και συνεισφέροντας στην μεγαλύτερη στρατηγική αλλαγή.

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων έχει μακροπρόθεσμο σχεδιασμό ο οποίος είναι προληπτικός / προ-δραστικός, έχει στρατηγικό χαρακτήρα και ενσωματώνεται στον ευρύτερο επιχειρηματικό σχεδιασμό. Στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων υπάρχει μια δέσμευση και αφοσίωση στην ανώτατη διοίκηση. Η ΔΑΠ χρησιμοποιεί εσωτερικά συστήματα ελέγχου, αυτοελέγχου. Οι δομές και τα συστήματα είναι θεμελιώδη – βασικά και μεταβιβαζόμενα, επίσης οι ρόλοι είναι ευέλικτοι. Η ΔΑΠ είναι ενσωματωμένη στη γραμμική διοίκηση και το κριτήριο αξιολόγησης στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων βασίζεται στη μεγιστοποίηση της χρησιμότητας του ανθρώπινου δυναμικού.

Στην πράξη και με αφορμή την έρευνα που διεξήχθη σε ένα μικρό αλλά αντιπροσωπευτικό δείγμα, στα πλαίσια του ΑΤΕΙ Πάτρας, διακρίνουμε από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων ότι υπάρχει σύγχυση μεταξύ των εννοιών Διοίκηση προσωπικού και Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων.

Αναλύοντας λοιπόν πιο διεξοδικά τα αποτελέσματα της έρευνας και ξεκινώντας από την πρώτη ερώτηση, όπου το 60% απαντάει θετικά, υποστηρίζοντας ότι τα στελέχη και οι εργαζόμενοι ακολουθούν αυστηρά τις αρμοδιότητες που απορρέουν από τον Εσωτερικό Κανονισμό Λειτουργίας του ΑΤΕΙ Πάτρας, συμπεραίνουμε ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων πιστεύει ότι στην εν λόγω υπηρεσία ασκείται Διοίκηση Προσωπικού. Στην συνέχεια, στην δεύτερη ερώτηση όπου ρωτήθηκαν αν πιστεύουν ότι τα στελέχη και οι εργαζόμενοι επεκτείνουν οικειοθελώς τις αρμοδιότητές τους και πέραν των βασικών τους υποχρεώσεων και αρμοδιοτήτων, σύμφωνα με τις ανάγκες της Υπηρεσίας, το 100% των ερωτηθέντων απάντησε καταφατικά, γεγονός που σημαίνει ότι θεωρεί ότι στο ΑΤΕΙ Πάτρας ασκείται Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Το συμπέρασμα της ερώτησης αυτής, όμως, έρχεται σε αντίθεση με την απάντηση του προηγούμενου ερωτήματος, καταδεικνύοντας την έλλειψη σωστής

ενημέρωσης και πληροφόρησης που υπάρχει όσον αφορά το πώς διοικείται το ανθρώπινο δυναμικό της Υπηρεσίας.

Στην τρίτη ερώτηση, η οποία αναφέρεται στις λειτουργίες που διέπουν τη διοίκηση του προσωπικού της Υπηρεσίας, οι απαντήσεις των ερωτώμενων συγκλίνουν στο γεγονός ότι η Υπηρεσία θα λειτουργούσε περισσότερο παραγωγικά, εφόσον υπήρχε καλύτερη οργανωτική δομή στην Υπηρεσία, εφόσον οι προϊστάμενοι τμημάτων και οι διευθυντές αποκτούσαν ουσιαστικότερη δύναμη και εξουσία και εφόσον η κατάρτιση και εκπαίδευση των υπαλλήλων βρισκόταν σε πιο ικανοποιητικό επίπεδο. Επίσης ωφέλιμο θα ήταν, προς αυτή την κατεύθυνση, να μειωνόταν η παρεμβολή του κράτους σε θέματα προσωπικού καθώς και τα στελέχη να εργαζόντουσαν με καθαρά επαγγελματικό τρόπο και όχι με ερασιτεχνισμό, που πηγάζει ανάλογα με τις κάθε φορά «εξελισσόμενες καταστάσεις των καιρών».

Στην τέταρτη ερώτηση, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων, θεωρεί ότι η διοίκηση των εργαζομένων του ΑΤΕΙ Πάτρας επιδιώκει την αποτελεσματική χρησιμοποίησή τους προκειμένου να υλοποιηθούν οι στόχοι της Υπηρεσίας. Η παράμετρος αυτή αποτελεί χαρακτηριστικό της Διοίκησης Προσωπικού.

Τέλος, στην πέμπτη ερώτηση, όπου οι ερωτηθέντες καλούνται να απαντήσουν για το αν γνωρίζουν ποιοι είναι οι στόχοι της Υπηρεσίας και πιο συγκεκριμένα του ΑΤΕΙ Πάτρας, οι απαντήσεις είναι σχεδόν μοιρασμένες με την ζυγαριά να γέρνει ελαφρώς προς την μεριά του "ΝΑΙ".

Αναφορικά με τα αποτελέσματα αυτά, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι στο ΑΤΕΙ Πάτρας, σύμφωνα με την μικρή αυτή μερίδα ερωτηθέντων, ασκείται κατά κύριο λόγο Διοίκηση Προσωπικού. Αυτό κατά συνέπεια σημαίνει, ότι η συγκεκριμένη Υπηρεσία δεν έχει περάσει ένα βήμα πιο μπροστά ασκώντας Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, παρότι διακρίνουμε ότι κάποιες πινελιές της ΔΑΠ έχουν αρχίσει να αχνοφαίνονται.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

A) Ελληνική

1. Αθανασόπουλος, Κ.ΓΕ., (2006). *Διαχείριση ανθρώπινων πόρων*. Τόμος Α'. Αθήνα: Παπαζήση.
2. Ζευγαρίδης, Σ., & Σταματιάδη, Γ. (1997). *Διοίκηση και εποπτεία προσωπικού*. Αθήνα: "Interbooks"
3. Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (2001). *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Η πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*. Θεσσαλονίκη: Ανίκουλα.
4. Φαναριώτη, Π. (1996). *Ανθρώπινες σχέσεις στο εργασιακό περιβάλλον. Εισαγωγή στη σύγχρονη επιχειρησιακή ψυχολογία*. Αθήνα: Α. Σταμούλης.
5. Φαναριώτη, Π. (1996). *Διοίκηση προσωπικού. Εισαγωγή στα σύγχρονα συστήματα χειρισμού του ανθρώπινου δυναμικού*. Αθήνα: Α. Σταμούλης.
6. Χυτήρης, Λ.Σ, (2001). *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*. Αθήνα: "Interbooks".
7. Harvard business review. *Για τη Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού*. (2002). Αθήνα: Κλειδάριθμος.
8. Χατζηπαντελή, Π.Σ. (1999). *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
9. Κανελλόπουλος, Χ. (1990). *Διοίκηση Προσωπικού και Διευθυντικά Στελέχη Διοίκησης Προσωπικού στην Ελλάδα*. Αθήνα: Ελληνικό Κέντρο Παραγωγικότητας (ΕΛ.ΚΕ.ΠΑ).
10. Κανελλόπουλος, Χ. (1991). *Αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινων πόρων*. Αθήνα
11. Παπαλεξανδρή, Ν., & Μπουραντάς, Δ. (2003). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Μπένου.
12. Τερζίδης, Κ., & Τζωρτζάκης, Κ. (2004). *Διοίκηση Προσωπικού*. Αθήνα: Rosili.

B) Ξενόγλωσση

13. Torrington, D., & Hall, L. (1991). *Personnel Management - A new approach second edition*. Prentice Hall.
14. Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2005). *Human Resources Management sixth edition*. Financial times.
15. Storey, J. (1992). *Developments in the Management of Human Resources*, Blackwell.
16. Bratton, J., & Gold, J. (1999). *Human Resources Management –Theory and Practise second edition*. Macmillan Press.
17. Authony, W.P. , Perrewe, P.L. & Michele. K.K. (1996). *Strategic Human Resources Management*. Dryden Press.
18. Torrington, D. & Hall, L. (1995). *Personnel Management–Human Resources Management in Action*. Prentice Hall.
19. Guest, D. (1987). *Human Resource Management*. Journal of Management Studies.
20. Amstrong, M., (2000). *Human resource management practice*. 7th edition. Kogan age unlimited. London.
21. Huczynski, A., & Buchanan, D., (2001). *Organizational behaviour. An introductory text*. Prentice Hall.
22. Lines, D., Marcouse, I., & Martin, B. (2001). *The complete A-Z business studies handbook*. 3rd Edition. Hodder & Stoughton.
23. www.google.gr : Διδακτορική διατριβή του Ευστάθιου Δημητριάδη, Θεσσαλονίκη. (2006). Προγραμματισμός και Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε Ελληνικές Βιομηχανίες.