



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ

ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΘΕΜΑ: “ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ –
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ –
ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ”.**

ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΛΟΥΤΑΣ ΓΕΡΑΣΙΜΟΣ

ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ: ΒΕΡΓΟΥ ΜΑΡΙΑ

ΠΑΤΡΑ 2010

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τους γονείς μου για την υπομονή και την ένθερμη συμπαράσταση που μου έδειξαν, καθώς και τον κ. Γεράσιμο Λούτα για την πολύτιμη βοήθεια και τη γενικότερη συμβολή στην ολοκλήρωση της πτυχιακής μου εργασίας.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....6

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....7

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΝΝΟΙΑ-ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ-ΡΟΛΟΣ

1.1 Έννοια της Διοίκησης Προσωπικού – Διοίκησης Ανθρώπινων
πόρων.....10

1.2 Φιλοσοφία της Διοίκησης Προσωπικού - Διοίκησης Ανθρώπινων
πόρων.....22

1.3 Ρόλος της Διοίκησης Προσωπικού – Διοίκησης Ανθρώπινων
Πόρων.....26

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ

2.1 Λειτουργίες της Διοίκησης Προσωπικού – Διοίκησης Ανθρώπινων
Πόρων.....33

2.2 Στόχοι της Διοίκησης Προσωπικού – Διοίκησης Ανθρώπινων
Πόρων.....50

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΣΤΗ ΘΕΩΡΙΑ ΚΑΙ ΤΗ ΠΡΑΞΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ – ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

3.1 Εισαγωγή.....54

3.1.1 Αρχαίοι χρόνοι.....55

3.1.2 Μεσαιωνική περίοδος.....55

3.1.3 Νεότεροι χρόνοι.....56

3.2 ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗΣ ΣΚΕΨΗΣ ΣΤΑ ΘΕΜΑΤΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	
3.2.1 Επιστημονικές έρευνες κατά τη περίοδο της βιομηχανικής επανάστασης.....	58
3.2.2 Frederic Taylor.....	59
3.2.3 Λοιποί συγγραφείς.....	62
3.3 ΣΤΑΘΜΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	63
3.4 ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	65
3.4.1 Κοινωνικός μεταρρυθμιστής.....	66
3.4.2 Στέλεχος πρόνοιας.....	66
3.4.3 Γραφειοκράτης – Ανθρωπιστής.....	68
3.4.4 Διαπραγματευτής – Μεσολαβητής.....	70
3.4.5 Οργανωτικός – Τεχνοκράτης.....	71
3.4.6 Αναλυτής – Πραγματιστής Ανθρώπινων Πόρων.....	73
3.4.7 Σύμβουλος Στρατηγικής – Ανάπτυξης Ανθρώπινων Πόρων.....	73

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

4.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΕΙΔΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ.....	76
4.1.1 Τεχνολογικός παράγοντας.....	76
4.1.2 Οικονομικός παράγοντας.....	77
4.1.3 Κοινωνικός παράγοντας.....	78
4.1.4 Η Σύνθεση του Ανθρώπινου δυναμικού.....	79
4.1.5 Η Μεταβαλλόμενη φύση των Επιχειρήσεων.....	80
4.1.6 Η Μεταβαλλόμενη φύση του Management.....	82

4.1.7 Ο Μεταβαλλόμενος ρόλος του Ανθρώπινου παράγοντα.....	82
4.2 ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΚΑΙ ΚΙΝΗΤΡΑ.....	84
4.2.1 Η Θεωρία της Ιεράρχησης των αναγκών του Maslow.....	85
4.2.2 Η Θεωρία Παρακίνησης-Υγιεινής του Herzberg.....	87
4.2.3 Η Θεωρία της Δικαιοσύνης του Adams.....	91
4.2.4 Η Θεωρία της Στοχοθεσίας των Latham και Locke.....	92
4.3 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	94
4.4 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	101

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ – ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

5.1 Αντικείμενο μελέτης Διοίκησης Προσωπικού – Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.....	105
5.2 Διοίκηση Προσωπικού – Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων σε μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις.....	107
5.3 Ομοιότητες και διαφορές Διοίκησης Προσωπικού – Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.....	108
5.4 Διοίκηση Προσωπικού ή Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων;.....	110
5.5 Αιτίες για αποτελεσματικότερη Διοίκηση Προσωπικού – Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.....	115
5.6 Προβλέψεις και μελλοντικοί ρόλοι για τη Διοίκηση Προσωπικού – Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.....	118
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	121

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Στην πτυχιακή αυτή εργασία γίνεται μία προσπάθεια συγκριτικής μελέτης μεταξύ των όρων “Διοίκησης Προσωπικού” (Personnel Management και “Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων”(Human Resource Management).

Στο πρώτο κεφάλαιο αναφέρεται η έννοια, η φιλοσοφία και ο ρόλος της Διοίκησης Προσωπικού - Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Στο δεύτερο κεφάλαιο θα αναλυθούν οι λειτουργίες και οι στόχοι της Διοίκησης Προσωπικού - Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Το τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζει την ιστορική εξέλιξη στη θεωρία και την πράξη των δύο όρων. Στο τέταρτο κεφάλαιο αναλύονται οι παράγοντες που επηρεάζουν την ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού και τέλος στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται η σύγκριση των δύο όρων, καθώς και η αναφορά των συμπερασμάτων που προκύπτουν.

Σκοπός της εκπόνησης αυτής της εργασίας είναι η μελέτη και η σύγκριση της έννοιας, των στόχων, των ρόλων, της φιλοσοφίας καθώς και των πρακτικών που διέπουν τόσο τη λειτουργία της Διοίκησης Προσωπικού όσο και τη λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, σύμφωνα με τις απόψεις διάφορων συγγραφέων και φυσικά η παράθεση των κυριότερων ομοιοτήτων και διαφορών όπως προκύπτουν από αυτή τη σύγκριση.

Κάποιοι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι δεν υπάρχει διαφορά μεταξύ αυτών των δύο όρων και ότι πρόκειται απλά για την αλλαγή της Διοίκησης Προσωπικού σε Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων . Άλλοι αντίθετα υποστηρίζουν ότι υπάρχουν μερικές βασικές διαφορές.

Για λόγους συντομίας, η Διοίκηση Προσωπικού θα αναφέρεται κατά διαστήματα στην εργασία με τα αρχικά γράμματα (ΔΠ) και η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων με τα αρχικά (ΔΑΠ).

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Όπως είναι γνωστό, οι ανθρώπινοι πόροι ή αλλιώς ανθρώπινο δυναμικό αποτελούν μια πολύτιμη και ταυτόχρονα μια ευμετάβλητη πηγή γνώσεων, ικανοτήτων και λοιπών προσόντων μέσα στο χώρο των επιχειρήσεων, η οποία απαιτεί σύγχρονα μέτρα και σύγχρονες πολιτικές, οι οποίες αντί να τη δεσμεύσουν, πρέπει να προωθούν την ανάπτυξή της στο μέγιστο δυνατό βαθμό.

Όπως είναι γνωστό, ο άνθρωπος σε αντίθεση με τα λοιπά υλικά μέσα που χρησιμοποιεί ο οργανισμός, αποτελεί σύνθεση υλικών και ψυχικών στοιχείων, τα οποία τον διαφοροποιούν από όλα τα λοιπά στοιχεία του οργανισμού.

Το δυναμικό των επιχειρήσεων είναι οι άνθρωποι. Χωρίς τους ανθρώπους, οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να υπάρξουν. Τη διαφορά τη κάνουν οι άνθρωποι, είτε αυτοί διοικούν είτε απλά εκτελούν. Η επιχείρηση χρησιμοποιεί με τέτοιο τρόπο τους εργαζόμενους ώστε να αποκομίζει το μεγαλύτερο όφελος από τις ικανότητές τους, ενώ οι εργαζόμενοι ανταμείβονται τόσο υλικά όσο και ψυχολογικά για τις επιδόσεις τους.

*«Πάρτε τους ανθρώπους μου αλλά αφήστε τα εργοστάσιά μου και σύντομα θα χορταριάσουν τα δάπεδά τους. Πάρτε τα εργοστάσιά μου αλλά αφήστε τους ανθρώπους μου και σύντομα θα έχουμε καινούργια και καλύτερα εργοστάσια» -
Andrew Carnegie*

Δύσκολα μπορεί να αμφισβητηθεί η σοφία αυτής της ρήσης. Γι' αυτό είναι αναγκαίο να κατανοηθεί πως πράγματι ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ο πιο σημαντικός πόρος.

Κανείς από τους υπόλοιπους παραγωγικούς συντελεστές όπως είναι οι εγκαταστάσεις, οι μηχανές και τα συστήματα δεν μπορούν να ενεργοποιηθούν χωρίς τον άνθρωπο. Δεν σκέπτονται, δεν μαθαίνουν, δεν θέτουν στόχους, δεν δρουν συλλογικά, δεν έχουν προσδοκίες και ανάγκες να ικανοποιηθούν.

Όλα αυτά χαρακτηρίζουν την ανθρώπινη φύση και δράση, το μοναδικό παράγοντα που θα ενεργοποιήσει κι αξιοποιήσει όλους τους συντελεστές παραγωγής, ώστε η κάθε επιχείρηση να επιτύχει τους προκαθορισμένους στόχους της.

Ο άνθρωπος δεν μπορεί να υπαχθεί στις ίδιες αρχές χειρισμού στις οποίες υπάγονται τα λοιπά μέσα. Ως λογικό ον, απαιτεί λογικούς χειρισμούς, οι οποίοι ενώ είναι προσανατολισμένοι προς το συμφέρον του οργανισμού, θα πρέπει ταυτόχρονα να ικανοποιούν και τις υλικές και ψυχολογικές ανάγκες του ανθρώπου. Τότε μόνο μπορεί ένας οργανισμός να επιτύχει την αποστολή του, όταν έχει προσωπικό ικανοποιημένο από την εργασία που προσφέρει και όταν συμπεριφορά της διοικήσεως του προσωπικού συμβάλλει στην ανάπτυξη της ικανοποίησής του από την εργασία.

Είναι σαφώς δυσκολότερο να διοικηθούν οι ανθρώπινοι πόροι σε σχέση με τους υλικούς. Κι αυτό γιατί οι εργαζόμενοι θέλουν συχνά να επέμβουν στο ζωτικό και περιβάλλοντα χώρο της εργασίας τους, ερχόμενοι πολλές φορές σε ασυμφωνία με τις προθέσεις και τις πολιτικές των υπευθύνων.

Κάθε οργανισμός, ο οποίος επιδιώκει να αναπτύξει και να καταστήσει αποτελεσματικό, στα πλαίσια των σύγχρονων εξελίξεων, το ανθρώπινο δυναμικό του, πρέπει να δημιουργεί τις αναγκαίες προϋποθέσεις και να εξασφαλίζει τα μέσα με τα οποία θα επιτύχει την αποδέσμευση της ανθρώπινης δραστηριότητας και της γνώσης, προς όφελος των βραχυχρόνιων και μακροχρόνιων επιδιώξεών του.

Στα πλαίσια αυτά, οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν σήμερα μια άνευ προηγουμένου πρόκληση, η οποία τους επιβάλλει να δίνουν έμφαση σε όλους εκείνους τους παράγοντες, οι οποίοι στην ουσία καθορίζουν τα όρια της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού και προσδιορίζουν τις πολιτικές που πρέπει να προωθεί η Διοίκηση, με σκοπό την εις έπακρον αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα, ως φορέα της γνώσης, των εμπειριών και των ικανοτήτων που απαιτούνται στα πλαίσια των ραγδαίων τεχνολογικών εξελίξεων.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΈΝΝΟΙΑ-ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ-ΡΟΛΟΣ

1.1 ΈΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ - ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Σύμφωνα με το Ινστιτούτο Διοίκησης Προσωπικού (Μάρτιος 1970) , το τμήμα της διοίκησης το οποίο ασχολείται με τους εργαζόμενους και τις σχέσεις τους εντός της επιχείρησης ονομάζεται Διοίκηση Προσωπικού. 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 χωριστά και των ομάδων εργασίας, ώστε να τους καθιστά ικανούς να συνεισφέρουν με τον καλύτερο τρόπο στην επιτυχία της.

Η Διοίκηση Προσωπικού αποτελεί ειδικό κλάδο στο πλαίσιο της επιστήμης του management, αναφέρεται δε στο σύνολο των μέτρων, τα οποία συμβάλλουν στη δημιουργία καταλλήλων προϋποθέσεων μέσα σε κάθε οργανισμό, για το σωστό προσδιορισμό των αναγκών, την πρόσληψη, την απασχόληση και την εν γένει εξέλιξη του προσωπικού, με σκοπό τη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητάς του. Όπως είναι γνωστό, το προσωπικό αποτελεί ένα από τα τέσσερα βασικά στοιχεία που συνθέτουν την έννοια του οργανισμού. Τα υπόλοιπα τρία είναι οι σχέσεις, το περιβάλλον και η εργασία. Τα στοιχεία αυτά είναι απαραίτητο να συνδυάζονται μεταξύ τους σε μια αδιάσπαστη ενότητα, μέσα από ένα αποδοτικό σύστημα οργανώσεως και συντονισμού, ώστε να εξασφαλίζεται η μεγιστοποίηση της απόδοσης του οργανισμού.

Η διαπίστωση του γενικού διευθυντή βρετανικής αλυσίδας φαρμακείων «Είναι εύκολο να βρεις χρηματοδότηση αλλά δύσκολο να βρεις ένα καλό προσωπικό» (Armstrong & Long, 1994) είναι ενδεικτική αυτής της αναγνώρισης.

Γενικότερα η Διοίκηση Προσωπικού ασχολείται με την στελέχωση της επιχείρησης, την οριοθέτηση και ικανοποίηση των αναγκών του προσωπικού καθώς και τη θέσπιση και εφαρμογή των κανόνων και διεργασιών που διέπουν τις σχέσεις των εργαζομένων μεταξύ τους και με την επιχείρηση.

Με τη πάροδο του χρόνου, στη βιομηχανική εφαρμογή παρατηρήθηκε μια ποικιλία αναφορικά με την προσπάθεια να δοθεί κάποιο όνομα στην υπηρεσία που ασχολείται με το χειρισμό των υπαλληλικών σχέσεων. Όταν κατά το 1920 στην Αμερική δημιουργήθηκαν για πρώτη φορά ειδικές υπηρεσίες για να χειριστούν τη διοίκηση προγράμματος προσωπικού ονομάστηκαν υπηρεσίες προσωπικού. Κατά τη περίοδο 1930-40 εξαιτίας της γρήγορης αναπτύξεως των συνδικαλιστικών οργανώσεων, πολλές επιχειρήσεις πρόσθεσαν τις ευθύνες των συλλογικών διαπραγματεύσεων και του χειρισμού παραπόνων των εργαζομένων στις άλλες δραστηριότητες του τμήματος προσωπικού. Τότε υιοθετήθηκε από τις επιχειρήσεις ο όρος βιομηχανικές σχέσεις, σαν πιο κατάλληλος προς τη νέα, την πιο πλατιά λειτουργία. Ωστόσο, η χρήση αυτού του όρου ταιριάζει ιδιαίτερα στις βιομηχανικές επιχειρήσεις, ενώ από τις κρατικές υπηρεσίες και άλλες επιχειρήσεις χρησιμοποιείται συνηθέστερα ο όρος υπηρεσία ή τμήμα προσωπικού. Άλλος – συχνά χρησιμοποιούμενος- είναι ο όρος υπαλληλικές σχέσεις παρόλο που στην εφαρμογή και οι τρεις όροι – υπηρεσίες ή τμήματα προσωπικού, βιομηχανικές σχέσεις και υπαλληλικές σχέσεις – είναι συνώνυμοι.

Με την έννοια Διοίκηση Προσωπικού εννοούμε το σύστημα των διοικητικών αρχών, κανόνων και μεθόδων με τις οποίες επιδιώκουμε την συγκρότηση ικανής δύναμης εργαζομένων, την ανάπτυξη της επιθυμίας επίτευξης των προκαθορισμένων στόχων και την παρακίνησή τους στην άσκηση των καθηκόντων τους με ζήλο και ενθουσιασμό. Με τη Διοίκηση Προσωπικού επιδιώκεται η απόκτηση από την επιχείρηση (με πρόσληψη ή εκπαίδευση) ατόμων ικανών για την εκτέλεση της εργασίας, η κατάλληλη καθοδήγηση αυτών για αρμονική και ομαδική δράση, η ανάπτυξη των ικανοτήτων τους και η υποβοήθησή τους να βρίσκουν ενδιαφέρον στη δουλειά τους και να αισθάνονται ικανοποιημένοι από αυτή.

Ο ασκών τη διοίκηση προσωπικού πρέπει να λάβει υπόψη του ότι οι υφιστάμενοι του :

- § Διακρίνονται για τα ατομικιστικά στοιχεία τους
- § Επιθυμούν να εργαστούν για να ικανοποιήσουν, από την αμοιβή τους, τις βασικές ανάγκες τους, με την προϋπόθεση φυσικά ότι αυτές θα είναι ανάλογες της προσφοράς και της καταπόνησής τους.
- § Ακολουθούν, πειθαρχούν και εμπιστεύονται του προϊστάμενο τους, όταν αυτός θα αποδειχθεί ηγέτης.
- § Επιθυμούν να εργαστούν σε ένα κοινωνικό περιβάλλον που θα τους αποδέχεται και θα τους καταξιώνει.
- § Πιστεύουν ότι διαφέρουν μεταξύ τους γι αυτό επιζητούν ιδιαίτερη μεταχείριση, χωρίς αυτό να δημιουργεί διακρίσεις που θα συντελέσουν διαλυτικά στη συνοχή της ομάδας.
- § Προσπαθούν να βοηθήσουν τα άλλα μέλη της ομάδας τους, στην εκτέλεση της εργασίας τους, προσδοκώντας ανταπόδοση όταν χρειαστούν τη βοήθειά τους.

Η Διοίκηση Προσωπικού αποτελεί ένα ολοκληρωμένο μέρος της διοίκησης και όχι κάτι που ενδιαφέρει μόνο το τμήμα προσωπικού. Η παραγωγή και η λύση ανθρώπινων προβλημάτων στην εργασία συνδέονται στενότερα και δεν μπορούν να χωριστούν. Στην πραγματικότητα πρέπει να υπάρχει μια συνεργατική προσπάθεια μεταξύ της υπηρεσίας προσωπικού και του οποιουδήποτε άλλου στελέχους, αφού τα πιο σπουδαία προβλήματα σε ένα οργανισμό είναι τα ανθρώπινα προβλήματα. Το ειδικευμένο σε θέματα προσωπικού στέλεχος (προσωπάρχης, διευθυντής προσωπικού κ.α) διαμορφώνει την πολιτική του οργανισμού, παρέχει συμβουλές και υπηρεσίες και έτσι βοηθάει κάθε άλλο στέλεχος (μάνατζερ) να επιτελέσει ένα πιο αποτελεσματικό έργο σε κατεύθυνση και ανάπτυξη των ανθρώπινων του πόρων (υφισταμένων).

Έτσι, η Διοίκηση Προσωπικού δεν περιορίζεται στα παραδοσιακά θέματά της όπως είναι η επιλογή προσωπικού, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση, οι αμοιβές και η πρόληψη ατυχημάτων.

Επεκτείνεται και σε κάλυψη θεμάτων όπως είναι οι εργασιακές σχέσεις (συνδικαλισμός), οι κανονισμοί και οι κανόνες πειθαρχίας, ο χειρισμός παραπόνων των εργαζομένων, οι πρόσθετες παροχές, η υγεία και οι διάφορες εξυπηρετήσεις προς τους εργαζόμενους.

Ειδικότερα, το αντικείμενο της Διοίκησης Προσωπικού περιλαμβάνει την ανάπτυξη και την εφαρμογή μεθόδων-τακτικών διοίκησης, τον προγραμματισμό προσωπικού, την πρόσληψη, τη μάθηση και εκπαίδευση, την τοποθέτηση και τερματισμό-λήξη, την εξέλιξη καριέρας, τους όρους απασχόλησης, τις μεθόδους και τα κριτήρια αμοιβών, τις συνθήκες εργασίας και την εργασιακή προσφορά. Ακόμα αναφέρεται στην τυπική και άτυπη επικοινωνία, την επιλογή, τη διαπραγμάτευση και εφαρμογή των συμφωνιών σχετικά με τις χρηματικές αποδοχές και τις εργασιακές συνθήκες, όπως και στις διαδικασίες για την αποφυγή και διευθέτηση των συγκρούσεων. Η Διοίκηση Προσωπικού ασχολείται επίσης, με τις ανθρώπινες και κοινωνικές συνέπειες των αλλαγών μέσα στην επιχείρηση, καθώς και με αυτές που απορρέουν από τις αλλαγές των μεθόδων εργασίας. Το φάσμα των δραστηριοτήτων του κλάδου αυτού περιλαμβάνει επιπλέον τις οικονομικές και κοινωνικές αλλαγές της κοινωνίας καθώς και τις επιπτώσεις που προκύπτουν στο επιχειρησιακό γίγνεσθαι.

Ο Κανελλόπουλος Χαράλαμπος (1990 σελ 35-37) μας παραθέτει την άποψη διαφόρων συγγραφέων σχετικά με το τι ορίζουν ως διοίκηση προσωπικού. Αναφέρει λοιπόν ότι οι Miner και Miner (1985 σελ 3-14) ορίζουν τη διοίκηση προσωπικού ως τη 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 management των ανθρώπινων πόρων της οργάνωσης και επιδιώκει την επίτευξη των στόχων που επιδιώκει γενικά το management.

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

Ο Flippo (1984, σελ 3-5) ορίζει τη διοίκηση προσωπικού μέσω των λειτουργιών του management. Για το συγγραφέα Διοίκηση Προσωπικού είναι ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση 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.

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, αποτελεί τον κλάδο του Management που ασχολείται με τον ανθρώπινο παράγοντα και τον αντιμετωπίζει όχι ως κόστος αλλά ως “περιουσιακό στοιχείο”. Παρουσιάζει σημαντικά θέματα στην ανάλυση και λειτουργία των εργασιακών σχέσεων και βασίζεται σε εργαλεία και μεθόδους από τον τομέα της ψυχολογίας καθώς και σε τεχνικές και διαδικασίες της “Διοίκησης Προσωπικού”.

Το περιεχόμενο της έννοιας Ανθρώπινοι Πόροι είναι κάτι το πολύ απλό ώστε να το ερμηνεύσει κανείς. Πάνω απ’ 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. Με τον τρόπο αυτόν λοιπόν οι άνθρωποι γίνονται «Ανθρώπινοι Πόροι».

Ο όρος «ανθρώπινο κεφάλαιο» ή Α.Π αναφέρεται στα χαρακτηριστικά που φέρνουν οι άνθρωποι στο χώρο εργασίας όπως είναι η ευφυΐα, οι ικανότητες, η αφοσίωση, η πείρα και οι δεξιότητες και η ικανότητα για μάθηση. Όμως η συνεισφορά αυτών των Ανθρώπινων Πόρων στην επιχείρηση ποικίλει και είναι απρόβλεπτη. Αυτή η απροσδιοριστία της συνεισφοράς ενός εργαζόμενου στις δραστηριότητες καθιστά τους Α.Π «το πιο απαιτητικό στοιχείο των εισροών της επιχείρησης ως προς τη διοίκηση και τη διαχείριση τους.

Ο ανθρώπινος παράγοντας ή αλλιώς το ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελεί τον κυριότερο οδηγό στον τομέα της εργασιακής συμπεριφοράς.

Το ανθρώπινο κεφάλαιο διαφέρει από τα άλλα, τόσο επειδή κάθε άτομο είναι προικισμένο με διαφορετικές ιδιότητες, έχει διαφορετικό χαρακτήρα, φύλλο, αντίληψη του ρόλου του στα κίνητρα και στην αφοσίωσή του.

Με άλλα λόγια, οι εργαζόμενοι διαφέρουν από τους άλλους πόρους λόγω της ικανότητας τους να αξιολογούν και να αμφισβητούν τις ενέργειές της διοίκησης και η αφοσίωση και η συνεργασία τους, είναι στοιχεία που κανείς πρέπει πάντα να κερδίζει.

Όσον αφορά την έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) ή Διοίκησης Προσωπικού (ΔΠ) όπως ήταν παλαιότερα ο συνηθέστερος όρος, η Νάνσυ Παπαλεξανδρή και ο Δημήτρης Μπουραντάς (2003, σελ 17-19) υποστηρίζουν ότι ανάλογα με το μέγεθος και το αντικείμενο της επιχείρησης, είναι 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 Ανθρώπινων Πόρων. Οι τρεις ορισμοί που ακολουθούν, παρουσιάζουν τις επικρατέστερες τάσεις.

✓ Διοίκηση Ανθρώπινων 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 η ΔΑΠ παρουσιάζεται ως μια διοικητική λειτουργία που αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της συνολικής διοίκησης στοχεύοντας στην αποτελεσματική διαχείριση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα.

✓ Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων περιλαμβάνει την προσέλκυση, επιλογή, ανάπτυξη, αξιοποίηση και προσαρμογή των ανθρώπινων πόρων στον εργασιακό χώρο με σκοπό την αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης και της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων.

Ο ορισμός αυτός εστιάζει στο περιεχόμενο ή τις επιμέρους δραστηριότητες που περιλαμβάνει η ΔΑΠ, συνδέοντάς τις και με τους δύο σκοπούς που προσπαθεί να επιτύχει, την ικανοποίηση των εργαζομένων και τα καλά αποτελέσματα της επιχείρησης.

✓ Η ΔΑΠ είναι η λειτουργία της διοίκησης μια 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 της ΔΑΠ πρέπει να είναι εναρμονισμένες με την επιχειρησιακή στρατηγική**
- § Οι υπεύθυνοι της ΔΑΠ πρέπει να βοηθούν 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 ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, την ανάγκη σύνδεσης της ΔΑΠ με την επιχειρησιακή στρατηγική και το διπλό ρόλο που πρέπει να εκπληρώσουν τα στελέχη της ΔΑΠ, αφού πρέπει να πετύχουν συχνά αλληλοσυγκρουόμενους στόχους, δηλαδή να εξυπηρετήσουν 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, 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».**

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, προτείνουν τον ακόλουθο ορισμό:

« Η ΔΑΠ 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».

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν μια σειρά πολύ σύνθετων ζητημάτων, δεδομένου ότι η παγκοσμιοποίηση, οι δημογραφικές μετατοπίσεις, η οικονομική αστάθεια και οι τρέχουσες ανταγωνιστικές πιέσεις δημιουργούν ένα σύνολο αλλαγών, προκλήσεων και ευκαιριών. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων βρίσκεται κατά μέτωπο με πολλές από αυτές τις προκλήσεις, έχοντας ως αποστολή την ενίσχυση της αλλαγής και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της οργανωτικής απόδοσης. Οι άνθρωποι θεωρούνται πλέον το σημαντικότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης και αντιμετωπίζονται περισσότερο ως ευκαιρία για κέρδος και επιτυχία παρά ως κόστος προς αποφυγήν. Η επιχείρηση, μέσω των πολιτικών της, πρέπει να συνδέσει τα σχέδια και τις δράσεις της με το εργατικό δυναμικό της.

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

Πόσοι όμως άνθρωποι, με ποια προσόντα, σε ποιες θέσεις εργασίας χρειάζονται και πότε; Ποιες τεχνικές και διαδικασίες επιλογής και πρόσληψης πρέπει να εφαρμόζονται; Πόση και ποια εκπαίδευση απαιτείται για να εκτελέσουν επιτυχώς το έργο τους; Τι είδους και πόση αμοιβή πρέπει να τους καταβάλλεται; Πώς και ποιος παρακολουθεί και αξιολογεί την απόδοσή τους;

Τα ερωτήματα αυτά αποτελούν αντικείμενο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, την οποία ο Λ.Χυτήρης καταλήγοντας ορίζει ως ένα σύνολο ενεργειών, στρατηγικών όπως ο προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων και ο σχεδιασμός συστημάτων αμοιβής, καθώς και λειτουργικών όπως η επιλογή και η εκπαίδευση υποψηφίων, που πρέπει να γίνουν για να μπορεί η επιχείρηση να αποκτήσει, διατηρήσει και αξιοποιήσει ικανούς εργαζόμενους που θα εκτελούν επιτυχώς και με παραγωγικό τρόπο το έργο τους.

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων συχνά θεωρείται ως επεκτεινόμενο κλειστό σύστημα επειδή εστιάζεται περισσότερο στις διαδικασίες μέσα στα ευρύτερα καθορισμένα όριά του, παρά τονίζει τις προκλήσεις των ορίων από εξωτερικούς παράγοντες. Διάφοροι Θεωρητικοί της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων υποστηρίζουν ότι έμφαση της ΔΑΠ δίνεται στην αναθεώρηση της υπάρχουσας γνώσης, η οποία είναι καλά προσαρμοσμένη για σταθερές συνθήκες. Εντούτοις, κάτω από γρήγορα μεταβαλλόμενες συνθήκες, η προσπάθεια της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων να χρησιμοποιήσει τις υπάρχουσες δυνάμεις παρά να αναπτύξει νέες, μπορεί να οδηγήσει μια γρήγορα – προσαρμοζόμενη εταιρία (fast – learning firm) σε μειονεκτική θέση καθώς αποκλείει "τον απαραίτητο πειραματισμό για την ανακάλυψη νέων εναλλακτικών λύσεων". Στην περίπτωση του τομέα Τεχνολογιών Πληροφορικής (IT) οι αλλαγές είναι δραματικές και ο ενσωματωμένος ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και Διαχείρισης Γνώσης είναι ουσιαστικός. Πρέπει συνεπώς οι επιχειρήσεις να διαθέτουν ένα σύνολο εργαλείων και μεθόδων Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων για την Διαχείριση Γνώσης.

Ο Κ. Τερζίδης με τον Κ. Τζωρτζάκη (2004 σελ 26-27) κάνουν αναφορά ως προς το περιεχόμενο της έννοιας “Ανθρώπινοι Πόροι”. Πάνω απ’ όλα οι άνθρωποι στις επιχειρήσεις ορίζουν συνολικές στρατηγικές και στόχους, σχεδιάζουν συστήματα εργασίας, παράγουν αγαθά και υπηρεσίες, παρακολουθούν τη 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”. Οι ρόλοι των εργαζομένων ορίζονται και περιγράφονται κατά τέτοιο τρόπο ώστε να μεγιστοποιείται η συνεισφορά εκάστοτε εργαζόμενου στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τους όρους του management ο όρος “Ανθρώπινο Κεφάλαιο” ή “Ανθρώπινοι Πόροι” αναφέρεται στα χαρακτηριστικά που φέρουν οι άνθρωποι στο χώρο εργασίας τους-ευφυΐα, ικανότητες, αφοσίωση, πείρα, δεξιότητες και τη ικανότητα για μάθηση. Αλλά η συνεισφορά αυτών των ανθρώπινων πόρων στην επιχείρηση ποικίλει και είναι απρόβλεπτη. Αυτή η απροσδιοριστία της συνεισφοράς ενός εργαζόμενου στις δραστηριότητες της επιχείρησης καθιστά τους ανθρώπινους πόρους “ως το πιο απαιτητικό στοιχείο των εισροών της επιχείρησης ως προς τη διοίκηση και τη διαχείρισή τους”.

Η φύση του ανθρώπινου παράγοντα αποτελεί τον κυριότερο οδηγό της έρευνας στον τομέα της εργασιακής συμπεριφοράς. Μια άποψη, με βάση την ψυχολογία, υποστηρίζει ότι η συμπεριφορά των ανθρώπων στο χώρο εργασίας τους, αποτελεί λειτουργία τεσσάρων τουλάχιστον μεταβλητών που 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 και εμπειρία αλλά και ως αποτέλεσμα των διαφορών στα κίνητρα και την αφοσίωσή του.

Με άλλα λόγια, οι εργαζόμενοι διαφέρουν από τους άλλους πόρους λόγω της ικανότητάς τους να αξιολογούν και να αμφισβητούν τις ενέργειες της διοίκησης, καθώς η αφοσίωση και η 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 ΔΑΠ 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 ΔΑΠ ως τη διακριτή προσέγγιση της διοίκησης της απασχόλησης, η οποία επιδιώκει να πετύχει συγκριτικά πλεονεκτήματα δια μέσου της στρατηγικής ανάπτυξης, του υψηλού επιπέδου δεξιοτήτων και υποχρέωσης, του εργατικού δυναμικού της χρησιμοποιώντας μια σειρά από πολιτιστικές, δομικές και ατομικές τεχνικές.

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 ΔΑΠ 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 ».

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων τονίζει τη σπουδαιότητα της ευελιξίας και της ικανότητας να αντιδρά και να προσαρμόζεται στις αλλαγές του επιχειρησιακού περιβάλλοντος. Ασχολείται επίσης με τη διοίκηση ποιότητας, όπου οι απαιτήσεις για ποιότητα τόσο των λειτουργιών όσο και των προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης, πυροδοτούν την ανάγκη για προσωπικό “υψηλού διαμετρήματος” έτσι ώστε να εξασφαλίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Παρόλο που η ΔΑΠ ενστερνίζεται μια επικερδή επιχειρησιακή προσέγγιση, δίνει αξία στους υπαλλήλους για απόλυτα κατανοητούς λόγους. Έχοντας μια έγνοια για την ευημερία των ανθρώπων είναι ένας ισχυρός τρόπος να παρακινήσει και να εμπνεύσει το εργατικό δυναμικό.



1.2 ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ - ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Όσον αφορά τη φιλοσοφία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων- Διοίκηση Προσωπικού οι Ν.Παπαλεξανδρή και Δ.Μπουραντάς (2003 σελ 26-27) αναφέρουν για τη καθεμιά ότι , η ΔΠ 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 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 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 που επηρεάζουν τη κουλτούρα και τη δομή μιας επιχείρησης, συμβάλλοντας με αυτό τον τρόπο στην εναρμόνισή της με τις γενικές στρατηγικές της και το περιβάλλον.

Η πολυπλοκότητα της ΔΑΠ και τα επακόλουθα που συνδέονται με τις δραστηριότητές της, έχουν δημιουργήσει ένα καινούργιο αντικείμενο, το οποίο απαιτεί συστηματική εκπαίδευση των στελεχών προσωπικού. Η ενημέρωση για τους νέους όρους, τις αλλαγές στη νομοθεσία και τις διαδικασίες αποτελεί πλέον ένα έργο δύσκολο, ακόμα και για κάποιον έμπειρο manager προσωπικού.

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων εκτείνεται σε πολύ μεγαλύτερο φάσμα και σημαντικότερα πεδία απ' ό,τι απλώς η Διοίκηση του Εργατικού Δυναμικού ή τα ζητήματα των αμοιβών, των συνθηκών εργασίας, της πειθαρχίας και της επίλυσης διαφορών. Αφορά ολοένα και περισσότερο την ανάπτυξη και τη διατήρηση των βασικών υπαλλήλων.

Για το σκοπό αυτό, υπάρχουν καινούργιες προσεγγίσεις των εργαζόμενων ως προς την εκπαίδευσή τους, τις στάσεις τους ως προς την εργασία και την επιχείρηση και την κατανόηση που αυτοί προσδοκούν για το ρόλο που παίζει η εργασία τους στο ευρύτερο πλαίσιο της επιχειρησιακής δραστηριότητας. Σε όλα τα επίπεδα της Δ.Α.Π έχουν αναπτυχθεί συστήματα όχι μόνο για να απλοποιήσουν τις διαδικασίες αλλά και για να εξασφαλίσουν ότι το ολοένα και πιο σύνθετο νομοθετικό πλαίσιο υιοθετείται και ότι εφαρμόζονται ευρύτερες δυνατότητες, προκειμένου να έχουν οι εργαζόμενοι στη διάθεσή τους για να συμμετέχουν και για να επιδιώκουν ενεργά τη δική τους ανάπτυξη και πρόοδο. Η ΔΑΠ μπορεί να θεωρηθεί ως διαδικασία επίτευξης των στόχων της επιχείρησης μέσω της απόκτησης, διατήρησης, αποδέσμευσης, ανάπτυξης και κατάλληλης χρήσης των ανθρώπινων πόρων. Η επίτευξη των στόχων αποτελεί σημαντικό τμήμα κάθε μορφής διοίκησης. Μια επιχείρηση παύει να υπάρχει αν δεν επιτυγχάνει τους στόχους της τακτικά.

Όπως αναφέρουν οι D.Torrington και L.Hall (1998, 12-13) η Διοίκηση Προσωπικού είναι επικεντρωμένη στο εργατοδυναμικό και προσανατολισμένη κυρίως στους εργαζόμενους του οργανισμού. Τους ανακαλύπτει και τους εκπαιδεύει, κανονίζει την πληρωμή τους, εξηγεί τις προσδοκίες της διοίκησης δικαιολογώντας ταυτόχρονα τις πράξεις της.

Ικανοποιεί τις εργασιακές ανάγκες των εργαζομένων, αντιμετωπίζοντας τα προβλήματά τους και επιδιώκοντας να περιορίσουν τις πράξεις της διοίκησης που θα μπορούσαν να προκαλέσουν την ανεπιθύμητη αντίδραση του εργαζόμενου. Οι άνθρωποι οι οποίοι δουλεύουν στον οργανισμό είναι το σημείο εκκίνησης και μια πηγή η οποία είναι σχετικά ανελαστική σε σχέση με άλλες πηγές όπως τα μετρητά και τα υλικά. Παρόλο 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, αλλά σαν εκπρόσωποι πωλήσεων οφείλουν 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 τους η μια πλευρά στην άλλη.

Είναι γενικά παραδεκτό σήμερα ότι υπάρχει κοινότητα συμφερόντων εργοδότη και εργαζομένων. Γι' αυτό οι εργαζόμενοι πρέπει να τυγχάνουν ανθρώπινης αλλά και αρμόζουσας μεταχείρισης αφού η ευημερία αυτών στην εργασία και στη κοινωνική ζωή τους, θα επιφέρει την επιτυχία και την κερδοφορία της επιχείρησης. Λαμβάνοντας υπόψη την παραπάνω παραδοχή, αξίζει να σημειωθεί ότι η Διοίκηση Προσωπικού περιλαμβάνει δύο βασικές αρχές:

- την αρχή της αρμονίας των στόχων, μεταξύ αυτών της επιχείρησης και του προσωπικού
- την αρχή της ενότητας της εντολής, ώστε οι υφιστάμενοι να είναι υπεύθυνοι έναντι ενός και μόνο προϊστάμενου

Η πρώτη αρχή αναφέρεται στην απόλυτη ανάγκη για το προσωπικό να γνωρίζει τους στόχους, τα διαθέσιμα μέσα το χρονοδιάγραμμα της πραγματοποίησής τους, τις αναμενόμενες ωφέλειες και τα επόμενα στάδια δράσης της επιχείρησης.

Η δεύτερη αρχή της ενότητας της εντολής, αφορά την ιεραρχική διαβίβαση μιας εντολής, από κλιμάκιο σε κλιμάκιο της ιεραρχικής πυραμίδας μέχρι την εκτελεστική μονάδα, χωρίς τη διαφοροποίηση της φύσης και του επιδιωκόμενου σκοπού της, με σαφήνεια και χωρίς επικαλύψεις καθώς και με πλήρη καθορισμό των επιπέδων ευθύνης όλων των εμπλεκόμενων προσώπων, από τη λήψη μέχρι την εκτέλεσή της.

Σύμφωνα πάλι με τους Torrington και Hall η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι επικεντρωμένη στους φυσικούς πόρους, και προσανατολισμένη κυρίως στις διοικητικές ανάγκες για απόκτηση και ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων (όχι απαραίτητα υπαλλήλων). Τονίζεται η ζήτηση παρά η προσφορά. Δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στο σχεδιασμό, στην παρακολούθηση και τον έλεγχο παρά τη μεσολάβηση-παρέμβαση. Η επίλυση των προβλημάτων γίνεται με τα άλλα μέλη της διοίκησης πάνω στα θέματα της διοίκησης προσωπικού παρά απευθείας με τους εργαζόμενους ή τους αντιπροσώπους τους. Είναι απόλυτα ταυτισμένη με τα ενδιαφέροντα της διοίκησης, όντας μια γενική διοικητική δραστηριότητα και είναι σχετικά απόμακρη από το εργατοδυναμικό σαν σύνολο, αφού τα ενδιαφέροντα των εργαζόμενων μπορούν να ενισχυθούν μέσω αποτελεσματικής συνολικής διοίκησης.

Τόσο η Διοίκηση Προσωπικού όσο και η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων συμφωνούν ότι μόνο με την ικανοποίηση των αναγκών ενός μεμονωμένου εργαζόμενου, ο εργοδότης θα κερδίσει τη δέσμευση για τους αντικειμενικούς στόχους 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 αποδέχονται ότι η αμοιβαία εξάρτηση κάνει τη ΔΠ 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 ΔΠ 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 στη δουλειά τους.

1.3 ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ - ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Ο ρόλος του προσωπικού μέσα στους οργανισμούς είναι κυρίαρχος, διότι όσο τέλεια μηχανικά μέσα και αν χρησιμοποιεί και οποιεσδήποτε σύγχρονες μεθόδους εκτελέσεως της εργασίας κι αν εφαρμόζει ο οργανισμός, χωρίς κατάλληλους ανθρώπους και χωρίς κατάλληλη υποκίνηση σε αυτούς, είναι αδύνατο να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Γενικότερα ο τομέας του προσωπικού:

§ Εισάγει και διαμορφώνει την πολιτική προσωπικού του οργανισμού.

Το στέλεχος της υπηρεσίας προσωπικού, που ονομάζεται και διευθυντής ή διευθυντής βιομηχανικών σχέσεων ή υπεύθυνος προσωπικού, είναι εκείνο το άτομο που περισσότερο συμβάλλει στη δημιουργία της πολιτικής προσωπικού του οργανισμού (νέας ή αναθεωρημένης) για την αντιμετώπιση των εμφανιζόμενων προβλημάτων, ή την πρόληψη άλλων που προβλέπονται. Φυσικά, η πρόταση η σχετική με την πολιτική γίνεται από τον υπεύθυνο της υπηρεσίας προσωπικού, πλην όμως η τελική έγκριση βρίσκεται στην εξουσία του ανώτατου management (διευθύνοντος συμβούλου, προέδρου, γενικού διευθυντή κ.α). Κατά την πρόταση νέας πολιτικής, ή αναθεώρησής της παλιάς, ο υπεύθυνος του τμήματος προσωπικού οφείλει να προσκομίσει όλα τα στοιχεία που την επιβάλλουν, δηλαδή ανάλυση των προβλημάτων που δημιουργήθηκαν στο παρελθόν, έκθεση για το πώς αυτά αντιμετωπίζονται από άλλες επιχειρήσεις, αποτελέσματα συζητήσεώς του με συνεργάτες, υφιστάμενους κ.α. Μόνο για μικρά θέματα μπορεί αυτός ο ίδιος να παίρνει πρωτοβουλία καθορισμού της ενδεδειγμένης πολιτικής.

§ Συμβουλεύει

Όπως συμβαίνει με κάθε άλλη επιτελική υπηρεσία, το μεγαλύτερο μέρος δραστηριότητας αυτών που ασχολούνται με εργασία προσωπικού, αναφέρεται σε συμβουλευτικές ενέργειες προς τα διοικητικά γραμμικά στελέχη. Για παράδειγμα, τι γίνεται όταν ένας εργοδηγός αντιμετωπίζει παράπονα για κατανομή υπερωριών

στους εργαζόμενους, όταν άλλος εργοδηγός έχει πρόβλημα πειθαρχίας των υφισταμένων του, αυξήσεων, μειώσεων παραγωγής ίσως εξαιτίας επεμβάσεως του συνδικαλιστικού παράγοντα; Απλούστατα, αναμένεται από το διευθυντή προσωπικού και τους συνεργάτες του να βοηθήσουν στο χειρισμό αυτών των προβλημάτων, γιατί αυτοί είναι ενήμεροι της πολιτικής προσωπικού, των συλλογικών συμβάσεων, των αναγκών της επιχειρήσεως, των αισθημάτων και των κινήτρων των άλλων ανθρώπων. Ωστόσο όλα μαζί αποτελούν υποχρέωση της υπηρεσίας προσωπικού, η οποία μπορεί να συντελέσει τόσο στη διατήρηση της δομής και της αποτελεσματικής λειτουργίας του οργανισμού, της επιχειρήσεως, ή της υπηρεσίας όσο και στην υποβοήθηση παράλληλα της ικανοποίησης των εργαζόμενων.

§ Προσφέρει υπηρεσίες

Η λειτουργία αυτή φαίνεται στα θέματα προσλήψεων, εκπαίδευσέως και πρόσθετων παροχών προς τους εργαζόμενους. Στην υπηρεσία προσωπικού ανήκει η ευθύνη της στρατολογήσεως και έρευνας των υποψήφιων (με τεστ, συνεντεύξεις κ.α), της καταστρώσεως προγραμμάτων εκπαίδευσέως (διδάσκοντες, διδακτέα ύλη, διευκολύνσεις κ.α) καθώς και η ευθύνη της τήρησης υπαλληλικών αρχείων.

§ Ελέγχει

Το τμήμα προσωπικού είναι εκείνο που παρακολουθεί τις ιεραρχικές ή γραμμικές και επιτελικές υπηρεσίες σχετικά με τη συμμόρφωσή με τη καθιερωμένη πολιτική και τις εφαρμογές της. Στο σημείο αυτό ο έλεγχος είναι ανάλογος με αυτόν της παραγωγής και τη ποιότητας. Για παράδειγμα, γίνεται τουλάχιστον μια φορά το χρόνο η αξιολόγηση του κάθε εργαζόμενου σύμφωνα με την υπάρχουσα πολιτική προσωπικού; Γίνονται κάθε εβδομάδα συσκέψεις των τμημάτων σχετικές με την πρόληψη ατυχημάτων; Σε περίπτωση απολύσεως ενός εργαζόμενου τηρείται η καθιερωμένη διαδικασία, όπως μαρτυρίες, ειδοποίηση του σωματείου και παροχή ευκαιρίας στον εργαζόμενο να απολογηθεί σύμφωνα με την ίδια πολιτική προσωπικού; Ακολουθείται η αναγκαία διαδικασία για αύξηση αποδοχών έτσι που το μέγεθος της αυξήσεως, ή ο συνολικός μισθός να βρίσκεται μέσα στα καθορισμένα όρια;

Κι άλλους ελέγχους οφείλει να κάνει η υπηρεσία προσωπικού, όπως σε θέματα ατυχημάτων, παραπόνων, απουσιών, παραιτήσεων και πειθαρχικών ενεργειών. Για την επιτυχία σε τέτοιες ενέργειες, το τμήμα προσωπικού πρέπει να αναπτύσσει υγιείς σχέσεις με τα στελέχη, να τα συμβουλεύει και εκπαιδεύει σχετικά με την ανάγκη συμμορφώσεώς του προς τι καθορισμένες αρχές, την πολιτική, τις διαδικασίες και την πρακτική. Όταν με τη πειθώ δεν πετυχαίνεται λύση του προβλήματος, τότε πρέπει να παραπέμπεται στη δικαιοδοσία του ανώτατου manager.

Ο ρόλος της Διοίκησης Προσωπικού είναι γενικά, “να βοηθά την οργάνωση να επιτύχει τους στόχους της, αναλαμβάνοντας πρωτοβουλία, κάνοντας παρεμβάσεις και παρέχοντας καθοδήγηση και υποστήριξη σε κάθε θέμα που αφορά τους υπαλλήλους της” (Amstrong, 1996). Ο γενικός αυτός ρόλος μπορεί να έχει ποικίλες διαστάσεις και εκφάνσεις. Έτσι, η Διοίκηση Προσωπικού μπορεί να έχει τις εξής μορφές :

- Ø Επιτελείο στρατηγικής, το οποίο επεξεργάζεται τη στρατηγική στον τομέα των ανθρώπινων πόρων, ενώ συγχρόνως συμμετέχει στη χάραξη των γενικότερων επιχειρησιακών σχεδίων της οργάνωσης.
- Ø Συναρμόδια υπηρεσία, η οποία συνεργάζεται με τους επικεφαλείς των άλλων μονάδων στην εφαρμογή του συστήματος διοίκησης προσωπικού.
- Ø Εσωτερικός σύμβουλος, που βοηθά στην επίλυση προβλημάτων, καθώς και στην αναζήτηση νέας πολιτικής και βελτιωμένων διαδικασιών.
- Ø Υπηρεσία υποστήριξης, η οποία παρέχει στις λοιπές μονάδες της οργάνωσης υπηρεσίες σε τομείς όπως είναι η επιλογή προσωπικού, η εκπαίδευση, η μισθοδοσία κ.α.
- Ø Υπηρεσία εποπτείας, η οποία παρακολουθεί και ελέγχει τη συνεπή και σωστή εφαρμογή των αρχών και των διαδικασιών της οργάνωσης σε θέματα προσωπικού.



Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων μπορεί να διαδραματίσει έναν ζωτικής σημασίας ρόλο παρέχοντας μια συγκεκριμένη μεθοδολογία και ένα σύνολο εργαλείων για την επιτυχή εφαρμογή της Διαχείρισης Οργανωσιακής Γνώσης στο περιβάλλον του οργανισμού. Συγχρόνως, οι προκλήσεις και το ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον δραστηριοποίησης των επιχειρήσεων συμβάλλουν στην επαύξηση του ρόλου του ανθρώπινου δυναμικού στην απόκτηση και στη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, προκειμένου να κατορθώσουν οι επιχειρήσεις να διατηρήσουν τη θέση και την αξία τους στον κλάδο που δραστηριοποιούνται.

Η ανάπτυξη και η εφαρμογή στρατηγικών διοίκησης ανθρώπινων πόρων διαβεβαιώνει ότι οι πράξεις που αφορούν στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων ευθυγραμμίζονται με τις απαιτήσεις της επιχείρησης για την απόκτηση και τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η στελέχωση της επιχείρησης με άτομα που διακρίνονται για τις ικανότητες, τα προσόντα, την πρωτοβουλία και την αφοσίωσή τους στην επιχείρηση που εργάζονται, έχει ως αποτέλεσμα την ύπαρξη πόρων με υψηλό βαθμό ευελιξίας σε διαφορετικές συνθήκες εργασίας. Στο βαθμό που οι εργαζόμενοι διαθέτουν μία ευρεία ποικιλία από σενάρια συμπεριφοράς (ευελιξία των πόρων) θα λειτουργήσουν και ως το στοιχείο αυτό του οργανισμού που τον κάνει να ξεχωρίζει και να διαφοροποιείται από τους ανταγωνιστές του (ανταγωνιστικό πλεονέκτημα). Η στρατηγική στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων μπορεί να βοηθήσει τον οργανισμό να αναπτύξει ένα ενιαίο σύστημα στρατηγικών στόχων που βασίζεται στα ιδιαίτερα ταλέντα και την εμπειρία που έχει αναπτυχθεί κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας.

Το κύρος και η σημασία ενός τμήματος ΔΑΠ μπορεί να ενισχυθεί με τη κατάλληλη στελέχωσή του από άτομα τα οποία είναι εξειδικευμένα όχι μόνο στις επί μέρους δραστηριότητες, αλλά έχουν συνολική εικόνα του τρόπου με τον οποίο λειτουργεί η επιχείρηση και του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο αυτή δραστηριοποιείται. Οι ρόλοι μιας οργανωτικής μονάδας ΔΑΠ είναι οι εξής:

- § Επιτελικός, με την έννοια ότι καθορίζει τις πολιτικές, συστήματα, μεθόδους και λειτουργίες ΔΑΠ
- § Υποστηρικτικός, με την έννοια ότι παρέχει υπηρεσίες ΔΑΠ στις υπόλοιπες οργανωτικές μονάδες
- § Συμβουλευτικός, δηλαδή παρέχει συμβουλές για τη ΔΑΠ στις υπόλοιπες οργανωτικές μονάδες
- § Εποπτικός, με την έννοια ότι ελέγχει το κατά πόσο οι υπόλοιπες οργανωτικές μονάδες εφαρμόζουν σωστά τις πολιτικές και τις λειτουργίες της ΔΑΠ
- § Εκτελεστικός, με την έννοια η οργανωτική μονάδα της ΔΑΠ εκτελεί συγκεκριμένες δράσεις και στοχεύει σε συγκεκριμένα αποτελέσματα

Σύμφωνα με τους Ν.Παπαλεξανδρή και Δ.Μπουραντά (2003 σελ 19-20) ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι καθοριστικός και τον τονίζουν ιδιαίτερα, παραθέτοντας λεγόμενα διαφόρων προσωπικοτήτων.

« Οι καλύτερες επιχειρήσεις γνωρίζουν τώρα, χωρίς αμφιβολία ότι η πραγματική και χωρίς όρια παραγωγικότητα πηγάζει από την ύπαρξη ομάδων ανθρώπων που ανταποκρίνονται στις προκλήσεις, είναι ενθουσιώδης, αφοσιωμένοι και κατάλληλα αμειβόμενοι. Η πρόοδος έρχεται αν κάθε εργαζόμενος αξιοποιηθεί από τον οργανισμό, ενταχθεί στη δράση του και του επιτραπεί να έχει μια φωνή-ρόλο στην επιτυχία της επιχείρησης. Αυτό αυξάνει την παραγωγικότητα όχι απλώς αριθμητικά, αλλά γεωμετρικά» (Jack Welch, CEO, General Electric Company)

« Αν εξετάσουμε τις πηγές σταθερού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κατά τη τελευταία δεκαετία, η μόνη που έχει διατηρηθεί είναι η ποιότητα των ανθρώπων που δουλεύουν για σένα» (Jim Alef, Executive Vice President and Head of Human Resources, First Chicago Corporation)

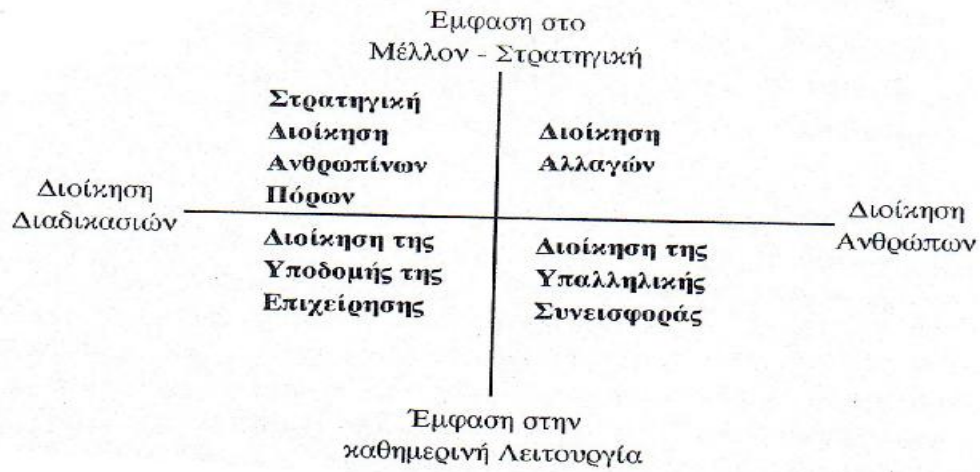
Επιπλέον, φορείς εξωτερικοί προς τις επιχειρήσεις αναγνωρίζουν από τη πλευρά τους τη σημασία των ανθρώπινων πόρων. Το περιοδικό Fortune για παράδειγμα, θεωρεί ότι η ικανότητα προσέλκυσης, ανάπτυξης και διατήρησης ικανών ανθρώπων είναι ένας πρωταρχικής σημασίας παράγοντας για την επιχειρηματική επίδοση, ίσης σημασίας με τη μακροπρόθεσμη αξία των επενδύσεων, την οικονομική ακεραιότητα, τη χρήση των επιχειρηματικών πόρων, τη ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, τη ποιότητα του management και τη κοινωνική και περιβαλλοντική υπευθυνότητα. (Schuler and Jackson, 1996)

Η σημασία των ανθρώπινων πόρων για τις επιχειρήσεις αποδεικνύεται επιπλέον από το συνεχώς σημαντικότερο ρόλο που αποδίδεται στις θέσεις ειδικών σε θέματα ΔΑΠ. Μια παγκόσμια έρευνα της εταιρίας συμβούλων Korn/Ferry International η οποία ειδικεύεται σε προσέλκυση στελεχών, καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η εμπειρία στη Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων πρόκειται να αναδειχθεί σε δεύτερο πιο σημαντικό χαρακτηριστικό για τους Γενικούς Διευθυντές στη δεκαετία του 2010 αμέσως μετά την ικανότητα στρατηγικού σχεδιασμού. Παρόμοια έρευνα σε στελέχη διαφόρων ειδικοτήτων ή στελέχη γραμμής (line managers), όπως ονομάζονται έδειξε ότι 60% των ερωτηθέντων συμφωνούν ότι η εμπειρία σε θέματα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων αναδεικνύεται σε ιδιαίτερα σημαντικό παράγοντα για κάθε στέλεχος γραμμής.

Όλα τα ανωτέρω οδηγούν στη διαπίστωση ότι η γνώση και η βαθύτερη κατανόηση των θεμάτων που περιλαμβάνει η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί επιτακτική ανάγκη για όλα τα στελέχη επιχειρήσεων.

Σύμφωνα με τον David Ulrich, το στέλεχος της ΔΑΠ σήμερα καλείται να αναλάβει τέσσερις ρόλους ούτως ώστε να καλύψει τις ανάγκες της επιχείρησης. Οι τέσσερις αυτοί ρόλοι διακρίνονται ανάλογα με την έμφαση και τις δραστηριότητες που υιοθετεί το στέλεχος ΔΑΠ. Σε μια σύγχρονη θεώρηση, το στέλεχος θα πρέπει να δίνει έμφαση και στις στρατηγικές και στις λειτουργικές ανάγκες της επιχείρησης (παρουσιάζονται με τον οριζόντιο άξονα). Βλέπουμε από το διάγραμμα ότι ανάλογα με την έμφαση και τις δραστηριότητες που χαρακτηρίζουν το στέλεχος ΔΑΠ, προκύπτουν τέσσερις τυπικοί ρόλοι που μπορεί να υιοθετήσει.

**ΡΟΛΟΙ ΤΗΣ ΔΑΠ ΜΕ ΤΟ ΧΡΟΝΙΚΟ ΟΡΙΖΟΝΤΑ
ΚΑΙ ΤΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (Ulrich, 1997)**



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ

2.1 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ - ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Είναι σημαντικό να εξετάσουμε πως ακριβώς εκτελούνται οι λειτουργίες από τα διοικητικά στελέχη σε ολόκληρη την επιχείρηση. Η διαφορά μεταξύ Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και Διοίκησης Προσωπικού έγκειται στη γενική φιλοσοφία που καθοδηγεί τις αποφάσεις τους και το πώς θα χειριστούν αυτές τις λειτουργίες.

Κατά την τελευταία 20ετία αναπτύχθηκε ένας διακεκριμένος τρόπος επιχειρησιακής σκέψης και πρακτικής αφοσιωμένος αποκλειστικά στη λειτουργία προσωπικού. Η εξέλιξη αυτή συνεχίζεται. Ο νέος αυτός τομέας επεκτείνεται από τη διαπίστωση και το σχεδιασμό των αντικειμενικών σκοπών και αναγκών της ενότητας που αποκαλούμε “προσωπικό” μέχρι των υλικών ψυχολογικών κι κοινωνικών πεδίων του τομέα εργασίας τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά. Καλύπτει ιδιαίτερα το θέμα της παροχής επαρκών οδηγιών και κατευθύνσεων για τη μεταχείριση του προσωπικού από κάθε πλευρά, ώστε να δίνεται στο προσωπικό η δυνατότητα να συμμετέχει, να συνεργάζεται, να συμβάλλει με όλες του τις δυνάμεις στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης αλλά και κάθε ατόμου.

Περιλαμβάνει την εφαρμογή των σχεδίων του ανθρώπινου δυναμικού αφενός με τη πρόσληψη εκλογή και τοποθέτησή του και αφετέρου με την εκπαίδευση, ανάπτυξη και προαγωγή του.

Βοηθάει στον καθορισμό της οργανωτικής δομής, των τομέων εξουσίας και υπευθυνότητας του καθενός.

Χαράζει τη γραμμή του συστήματος αποδοχών και τείνει στην παγίωση των συνθηκών εργασίας και των εσωτερικών σχέσεων.

Τέλος, περιλαμβάνει την πρόβλεψη κοινωνικής ασφάλισης για ασθένειες, ατυχήματα και ορίου ηλικίας καθώς επίσης και τις διάφορες υπηρεσίες κοινωνικής πρόνοιας (υγεία, διακοπές, στέγαση κ.α).

Από τη σύντομη αυτή σκιαγράφηση της έκτασης της λειτουργίας του προσωπικού γίνεται αντιληπτό ότι είναι πολύ περιεκτική, καλύπτει κάθε μέρος ή φάση του περιβάλλοντος εργασίας και επιδρά σε όλους τους τομείς της οργάνωσης. Είναι σφάλμα εκείνο το οποίο πίστευαν εδώ και χρόνια και πιστεύεται ακόμα από μερικούς, ότι ασχολείται απλώς με το διοικητικό έλεγχο και τα καθήκοντα τα σχετικά με την πρόσληψη, τις αποδοχές και ορισμένα θέματα κοινωνικής πρόνοιας. Σήμερα είναι ίσως δυνατό να ισχυρισθεί κανείς ότι η ΔΠ είναι ένας από τους σπουδαιότερους αν όχι ο σπουδαιότερος τομέας του management. Ο τομέας αυτός προϋποθέτει μια προσεκτικά μελετημένη και σχεδιασμένη πολιτική σύμφωνα με την γενική πολιτική της οργάνωσης. Απαιτεί μακροπρόθεσμο προγραμματισμό που να καλύπτει διεξοδικά όλες τις ανάγκες και αντικειμενικούς σκοπούς του προσωπικού. Από πλευράς εκτέλεσης απαιτεί σημαντικά οργανωμένες διαδικασίες, μεθόδους και τεχνικές. Τέλος προϋποθέτει για την επιτυχή εφαρμογή, ικανή διεύθυνση από την ανώτατη διοίκηση οργάνωσης.

Βασικές λειτουργίες της Διοίκησης Προσωπικού θεωρούνται:

- § Η οργάνωση, δηλαδή ο σχεδιασμός του οργανογράμματος και των θέσεων εργασίας
- § Η στελέχωση, δηλαδή η εξεύρεση ανθρώπινων πόρων που περιλαμβάνει τον προγραμματισμό της κάλυψης των αναγκών, καθώς και την επιλογή προσωπικού
- § Η διαχείριση της απόδοσης, που συνίσταται στην παρακολούθηση, την αξιολόγηση και τη βελτίωσή της
- § Η παρακίνηση των εργαζομένων, μέσω της παροχής κινήτρων
- § Ο καθορισμός των αμοιβών
- § Η διαχείριση της υπηρεσιακής κατάστασης του προσωπικού.
- § Η εκπαίδευση και η επιμόρφωση
- § Ο χειρισμός του ανθρώπινου παράγοντα
- § Οι εργασιακές σχέσεις
- § Η φροντίδα για την υγιεινή και την ασφάλεια στο χώρο εργασίας

Μέσω των λειτουργιών αυτών ένα σύστημα διοίκησης προσωπικού στοχεύει καταρχήν στην επιλογή και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού του οποίου οι γνώσεις και δεξιότητες ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της οργάνωσης και

αποτελούν γι' αυτήν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Προωθώντας τις κατάλληλες οργανωτικές ρυθμίσεις και τα σωστά κίνητρα, στοχεύει στη δημιουργία συνθηκών εργασίας και εργασιακού κλίματος που είναι αμοιβαία αποδεκτά και ευνοούν την απόδοση. Ακόμη, με την εν γένει αξιοποίηση των δυνατοτήτων του προσωπικού, στοχεύει στην ενίσχυση της ικανότητας της οργάνωσης να λειτουργεί σε ένα περιβάλλον που διαρκώς μεταβάλλεται.

Σύμφωνα με το καθηγητή κ. Κανελλόπουλο (1990, σελ 21-25) παρόλο που υπάρχει ποικιλία στο περιεχόμενο των ενεργειών του τμήματος προσωπικού από επιχείρηση σε επιχείρηση εξαιτίας ειδικών συνθηκών, μπορεί να ειπωθεί πως οι βασικότερες λειτουργίες και η διαίρεση ευθυνών μεταξύ της επιτελικής μονάδας προσωπικού και των γραμμικών στελεχών είναι οι ακόλουθες:

1. Πρόσληψη

Αυτή η ενέργεια περιλαμβάνει τη στρατολόγηση (εύρεση εργατικού δυναμικού), την επιλογή και την εγκατάσταση των προσληφθέντων μέσα στον οργανισμό. Η αρχική βέβαια απόφαση να προστεθεί κάποιος στη κατάσταση αμοιβών ανήκει στον αρμόδιο προϊστάμενο, όπως επίσης ανήκει και η ευθύνη καθορισμού του περιεχομένου του έργου που πρόκειται να εκτελέσει καθώς και τα αναγκαία προσόντα που πρέπει να έχει ο υποψήφιος για να εκτελέσει ικανοποιητικά το έργο αυτό. Η υπηρεσία προσωπικού οφείλει να έχει επισημάνει τις πηγές από όπου θα αντλεί το προσωπικό, να διαθέτει ένα σύστημα επιλογής (τεστ, συνέντευξη, ιατρική εξέταση, συστάσεις) και να παίρνει τη τελική απόφαση για πρόσληψη ή απόρριψη μόνο όταν πρόκειται για ημειδικευμένους ή ανειδίκευτους εργάτες. Για υπαλλήλους, η ενέργεια αυτή αποτελεί ευθύνη του προϊστάμενου που ζήτησε το νέο υπάλληλο, καθώς και επιπλέον ευθύνη να κατατοπίσει ή κατευθύνει το νέο εργαζόμενο στο περιβάλλον της εργασίας, κάτι που συχνά ονομάζεται προσανατολισμός (orientation).

2. Μεταθέσεις, Προαγωγές, Διακοπή εργασίας

Σε όλα αυτά τα καθήκοντα, το τμήμα προσωπικού εργάζεται κυρίως σαν συντονιστής. Για παράδειγμα, στην περίπτωση κάποιας μετάθεσης από τομέα σε τομέα πρέπει να ληφθούν υπόψη οι ανάγκες της επιχείρησης, η επιθυμία του εργαζόμενου καθώς και τα προσωπικά του στοιχεία για να διαπιστωθεί αν κατέχει τα απαιτούμενα για τη θέση προσόντα. Εξάλλου, η διακοπή εργασίας ορισμένων υπαλλήλων, εξαιτίας της μείωσης των εργασιών της επιχείρησης, τυπικά είναι υπόθεση της υπηρεσίας προσωπικού, για να βεβαιωθεί κανείς ότι ακολουθείται κάποια σειρά που μπορεί να έχει σχέση με δικαιώματα αρχαιότητας του εργαζόμενου. Ακόμα, όταν δημιουργηθεί μια κενή θέση που πρέπει να πληρωθεί από μέσα με προαγωγή, ή απέξω με νέα πρόσληψη, η απόφαση συχνά παίρνεται σε συνεργασία του υπεύθυνου της υπηρεσίας προσωπικού και του προϊστάμενου του τμήματος ή τομέα όπου υπάρχει η κενή θέση. Ωστόσο, στη περίπτωση αυτή η μεγαλύτερη ευθύνη ανήκει στον δεύτερο.

3. Εκπαίδευση και Ανάπτυξη προσωπικού

Η εκπαίδευση και η εξάσκηση πάνω στο έργο γίνεται από τον αρμόδιο προϊστάμενο, ή από ειδικά εξουσιοδοτημένο υπάλληλο που παίζει το ρόλο του διδάσκοντα στη περίπτωση αυτή. Για τις γενικότερες ανάγκες εκπαίδευσης, η υπηρεσία προσωπικού συνεργάζεται με τα γραμμικά στελέχη και καταρτίζει το σχετικό πρόγραμμα για να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Τα γραμμικά στελέχη εξάλλου, σε συντονισμό από το τμήμα προσωπικού, εκτελούν την εξάσκηση των υφισταμένων τους, την αξιολόγηση της αποδόσεώς τους, την ύστερα από αυτή σχετική συνέντευξη αξιολογήσεως, την εναλλαγή στο έργο ορισμένων υπαλλήλων, την επιλογή των αναπληρωτών τους, καθώς και άλλες ειδικές και ευρείες υποχρεώσεις.

4. Πολιτική μισθών και ημερομισθίων

Η υπηρεσία προσωπικού είναι εκείνη που σε συνεργασία με τα γραμμικά στελέχη θα εισάγει ένα σύστημα αξιολογήσεως έργου-θέσεως (όχι εργαζόμενου). Η ανώτατη διοίκηση είναι εκείνη που θα αποφασίσει για την υιοθέτηση μιας ειδικής δομής αμοιβών κατά βαθμούς και με καθορισμένα ελάχιστα και ανώτατα όρια πληρωμής του κάθε βαθμού. Η ανάλυση των έργων ή θέσεων, η εκτίμηση της

αξίας τους σύμφωνα με ένα επίσημο σχέδιο αξιολόγησης και η τήρηση των απαιτούμενων στοιχείων βρίσκεται επίσης μέσα στις ευθύνες της υπηρεσίας προσωπικού. Οι ίδιοι δε αυτοί ειδικοί του τμήματος προσωπικού οφείλουν να ερευνούν τα γενικότερα θέματα αμοιβών και την αγορά εργασίας για να μπορούν περιοδικά να προτείνουν την αναθεώρηση τη σχετική με αυξήσεις, η ακόμα αλλαγή ολόκληρου του συστήματος αμοιβών της επιχείρησης, για το οποίο ωστόσο η τελική απόφαση είναι αποκλειστικό θέμα και ευθύνη του ανώτατου manager.

5. Υγεία και Πρόληψη ατυχημάτων

Ένα τυπικό πρόγραμμα υγείας των εργαζόμενων περιλαμβάνει τα εξής: ιατρική εξέταση πριν από τη πρόσληψη, περιοδική εξέταση των εργαζόμενων στ' ανθυγιεινά έργα, λειτουργία πρόχειρου φαρμακείου, πρώτες βοήθειες, θεραπεία μικρών κακοδιαθεσιών (όπως μικροκρυολογήματα, πονοκεφάλους), μαθήματα υγιεινής, έλεγχος και προφύλαξη από επικίνδυνες καταστάσεις μέσα στην επιχείρηση. Οι μικρές επιχειρήσεις για όλα αυτά, προσλαμβάνουν γιατρούς, νοσοκόμες και βιομηχανικούς υγιεινολόγους σε βάση μερικής απασχόλησης, ενώ οι μεγαλύτερες στα πλαίσια πλήρης απασχόλησης. Εξάλλου το πρόγραμμα προλήψεως ατυχημάτων περιλαμβάνει θέματα μηχανικού εξοπλισμού, εκπαίδευσης και επιβολής κανονισμών για την πρόληψη ατυχημάτων. Έτσι για παράδειγμα ο υπεύθυνος προλήψεως ατυχημάτων του τμήματος προσωπικού, συνεργάζεται στενά με το τμήμα μηχανικών για να συντηρούνται κανονικά οι μηχανές και ο μηχανικός εξοπλισμός γενικότερα έτσι που να περιορίζεται στο ελάχιστο η πιθανότητα ατυχημάτων. Συνεργάζεται επίσης και με όλους τους εργοδηγούς για ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης σε κανόνες προλήψεως ατυχημάτων, διανέμει φυλλάδια με οδηγίες και προπαρασκευάζει το υλικό για τη σχετική διδασκαλία. Η επιβολή των κανονισμών πρόληψης ατυχημάτων είναι κυρίως ευθύνη του κάθε προϊστάμενου.

6. Πειθαρχικά μέτρα και Απολύσεις

Πειθαρχία σημαίνει: α) εκπαίδευση που διορθώνει, δηλαδή απόκτηση ορθής συμπεριφοράς του υπαλλήλου που βασίζεται στην πίστη του ανθρώπου σε καθορισμένους κανόνες διαγωγής

β) τιμωρία αυτών που παραβαίνουν τους κανόνες αυτούς. Η υπηρεσία προσωπικού αναλαμβάνει συνήθως την υποχρέωση να διατυπώσει τους κανόνες συμπεριφοράς και τις ποινές που πρέπει να επιβάλλονται στους παραβάτες. Συνήθως πριν τεθούν σε εφαρμογή, υποβάλλονται για έγκριση στα ανώτατα κλιμάκια του management. Ο κάθε προϊστάμενος έχει την ευθύνη εκπαίδευσως των υφισταμένων του για συμμόρφωσή τους προς τους κανόνες συμπεριφοράς, καθώς και προτάσεως ποινών σε βάρος των λίγων, των οποίων η διαγωγή είναι ασύμφωνη με τον κώδικα των καθορισμένων κανόνων πειθαρχίας. Οι ποινές μπορεί να είναι διορθωτικές ή σοβαρές όπως η απόλυση. Ωστόσο οι δεύτερες επιβάλλονται μόνο σε σοβαρές περιπτώσεις και συνήθως μετά από έγκριση της υπηρεσίας προσωπικού.

7. Εργατικές σχέσεις (Labor Relations)

Το τμήμα προσωπικού-βιομηχανικών σχέσεων παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στις σχέσεις συνδικαλισμού-management. Ο υπεύθυνος εργατικών σχέσεων της υπηρεσίας προσωπικού ενεργεί συνήθως σαν το μέλος-κλειδί της ομάδας διαπραγματεύσεων με το σωματείο, συχνά ενεργώντας σαν ο κύριος αντιπρόσωπος εκ μέρους του management. Λειτουργώντας σε καθημερινή βάση κάτω από τους όρους της συλλογικής σύμβασης, οι γραμμικοί προϊστάμενοι βρίσκουν συχνά την ευκαιρία να συμβουλευονται το τμήμα προσωπικού σχετικά με τέτοια θέματα όπως είναι ο καθορισμός των υπερωριών, ο χειρισμός των μεταθέσεων και περατώσεως της εργασιακής σχέσης καθώς και γενικότερα η εφαρμογή της συμφωνίας.

Μολονότι σχεδόν όλες οι διαδικασίες επιλύσεως διαφορών ή διενέξεων, όπως ερμηνεύονται στη συλλογική σύμβαση, δείχνουν καθαρά πως ο εργοδηγός ή ο επόπτης-προϊστάμενο θα είναι ο πρώτος που θα ακούσει και θα ενεργήσει σχετικά με μια διένεξη με τον εργαζόμενο σε όλες τις περιπτώσεις, εκτός από εκείνες ρουτίνας, ο εργοδηγός τυπικά συμβουλευεται την υπηρεσία προσωπικού πριν δώσει απάντηση. Το τμήμα προσωπικού πολύ συχνά αναφέρεται σαν το δεύτερο ή τρίτο διοικητικό στάδιο στη διαδικασία επιλύσεως διενέξεων. Στην πραγματικότητα όμως, στον υπεύθυνο της υπηρεσίας προσωπικού δίνεται γραμμική εξουσία για μια δεσμευτική ρύθμιση.

Κι αυτό, για να εξασφαλιστεί η οφειλόμενη προσοχή για απόφαση και σταθερότητα ενέργειας σε όλη την έκταση της επιχείρησης, αφού άλλωστε πολλές διενέξεις έχουν συνέπειες σε όλο τον οργανισμό κι επομένως κάποιος κακός χειρισμός μιας περιπτώσεως μπορεί να έχει γενικότερα άσχημα αποτελέσματα.

8. Ωφελήματα κι Εξυπηρετήσεις προς τους εργαζόμενους

Στην κατηγορία αυτή υπάγονται οι συντάξεις, η ομαδική ασφάλιση ζωής, η ιατρική και νοσοκομειακή περίθαλψη, οι αποζημιώσεις ασθένειας και ανεργίας, τα δάνεια, τα κοινωνικά και ψυχαγωγικά προγράμματα καθώς και τα σχέδια για καταβολή διδάκτρων. Όλα αυτά ανήκουν στην αρμοδιότητα του τμήματος προσωπικού, εκτός από την έγκρισή τους που είναι θέμα κι ευθύνη της ανώτατης διοίκησης.

9. Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού (Manpower Planning)

Μια άλλη νέα λειτουργία που έχει ανακύψει κατά τα πολύ πρόσφατα χρόνια είναι εκείνη του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού. Είναι δηλαδή οι τρόποι με τους οποίους μια επιχείρηση εξασφαλίζει τον αναγκαίο αριθμό εργαζομένων με τα κατάλληλα προσόντα για την εκτέλεση εργασίας χρήσιμης στον οργανισμό. Αυτή η λειτουργία δημιουργήθηκε τα τελευταία χρόνια και ήταν-και σε πολλές περιπτώσεις ακόμα είναι- ευθύνη του ανώτατου επιπέδου διοίκησης. Συνήθως όμως τη μοιράζεται με ειδικευμένους σε αυτή του τμήματος προσωπικού. Οι κυριότερες ενέργειες του προγραμματισμού αυτού είναι: ο έλεγχος των δεξιοτήτων και ικανοτήτων των ήδη εργαζομένων, της εμπειρίας και του τόπου όπου εργάζονται, η πρόβλεψη αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό με βάση την παρούσα παραγωγή ή την ενδεχόμενη επέκταση της επιχείρησης και τις τεχνολογικές αλλαγές, η ανάλυση της αγοράς εργασίας και της σχέσεως προσφοράς και ζήτησης και τέλος η κατάστρωση προγραμμάτων για την αντιμετώπιση ελλείψεων σε ανθρώπινο δυναμικό και ιδιαίτερα σε τεχνικά, επιστημονικά και διοικητικά στελέχη.

10. Οργανωτικός Σχεδιασμός (Organization Planning)

Η ενέργεια αυτή αποτελεί μια καινούργια λειτουργία της υπηρεσίας προσωπικού, που ήρθε στην επιφάνεια μέσα στην τελευταία δεκαετία και περιλαμβάνει την έννοια της δομής μιας επιχείρησης, όπως εκφράζεται στο οργανόγραμμα. Ωστόσο η αρχική αλλά και η τελική ευθύνη για ένα τέτοιο σχεδιασμό (συγκέντρωση, αποκέντρωση, λήψη αποφάσεων) ανήκει στην ανώτατη διοίκηση. Όμως η υπηρεσία προσωπικού είναι αυτή που συγκεντρώνει δεδομένα, κάνει σχετική έρευνα, προπαρασκευάζει σχέδια και προσφέρει υποδείξεις στο γραφείο του ανώτατου management.

11. Έρευνα σε ανθρώπινες απόψεις

Μεγάλοι επιχειρηματικοί γίγαντες στην Αμερική σαν τη General Electric, American Telephone and Telegraph, Texas Instruments κ.α., καθιέρωσαν κατά τα τελευταία χρόνια συστηματική έρευνα γύρω από τα ανθρώπινα προβλήματα του οργανισμού όπως είναι η υποκίνηση των εργαζομένων, η πρόβλεψη για διοικητική επιτυχία, η αξιολόγηση της απόδοσης, η ομαδική συμπεριφορά στην εργασία κ.α. Η εφαρμογή των ευρημάτων από την έρευνα είναι υπόθεση συνεργασίας με τα στελέχη μιας επιχείρησης, τους υπαλλήλους και σε μερικές περιπτώσεις με τα συνδικαλιστικά στελέχη και όλα τα παραπάνω εμπίπτουν στα καθήκοντα του τμήματος προσωπικού.

Όσον αφορά τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, οι λειτουργίες που ακολουθούνται για την αποτελεσματική διοίκηση των εργαζομένων με βάση τους επιδιωκόμενους στόχους της επιχείρησης, την στρατηγική, την πολιτική και τα συστήματα που διαμορφώνονται σύμφωνα με τις αλλαγές στο περιβάλλον, είναι οι παρακάτω:

§ Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων

Είναι μία ενέργεια στρατηγικού κυρίως χαρακτήρα, που σκοπό έχει την πρόβλεψη αναγκών σε προσωπικό, για την κάλυψη των μελλοντικών θέσεων εργασίας. Ο προγραμματισμός αυτός γίνεται σε επίπεδο ομίλου επιχειρήσεων, επιχείρησης, διευθύνσεων και τμημάτων αυτής και αφορά τόσο τον αριθμό όσο και τις ειδικότητες. Ο σωστός προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων προϋποθέτει την ανάλυση του εξωτερικού κι εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, ώστε να

προσδιορισθεί με έναν υψηλό βαθμό ακριβείας η προσφορά και η ζήτηση εργατικού δυναμικού.

§ Ανάλυση εργασίας

Η πλήρωση των θέσεων εργασίας που έχουν προγραμματιστεί με τους κατάλληλους ανθρώπους, προϋποθέτει την ανάλυση εργασίας. Δηλαδή, την περιγραφή του έργου που πρόκειται να εκτελέσει ο φορέας της θέσης και την εξ’ αυτής προκύπτουσα προδιαγραφή, καθώς και τον σαφή προσδιορισμό των τυπικών και ουσιαστικών προσόντων των υποψηφίων, ώστε με βάση αυτά να γίνει σωστή προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων.

§ Προσέλκυση και Επιλογή υποψηφίων

Ο εντοπισμός των δυνητικών υποψηφίων, στην αγορά εργασίας (αλλά και στην επιχείρηση), η πρόσκλησή τους για να ενδιαφερθούν για τις συγκεκριμένες θέσεις εργασίας και η με κατάλληλες μεθόδους επιλογή των πλέον ικανών από αυτούς, αποτελεί το αντικείμενο αυτής της ενέργειας. Η υποδοχή και η ένταξη των νεοπροσλαμβανόμενων είναι μια ενέργεια η οποία δεν γίνεται συστηματικά από τις περισσότερες επιχειρήσεις. Όμως είναι σκόπιμο όσοι έχουν επιλεγεί να τύχουν μιας υποδοχής-ενημέρωσης, ώστε γρήγορα και σωστά να ενημερωθούν για την επιχείρηση και τη θέση εργασίας, στην οποία θα απασχοληθούν.

§ Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων

Το προερχόμενο από την αγορά εργασίας εργατικό δυναμικό, συνήθως δεν έχει όλες τις απαιτούμενες γνώσεις και ικανότητες για την επιτυχή εκτέλεση των καθηκόντων του. Αυτό απαιτεί την εκπαίδευσή του, με συγκεκριμένες μεθόδους και διαδικασίες. Τα κενά που δημιουργούνται, λόγω προαγωγών, μεταθέσεων, νέων θέσεων εργασίας με διευρυμένα καθήκοντα, επιβάλλουν την ανάπτυξη του ήδη υπάρχοντος προσωπικού ώστε να ανταποκριθεί στις υψηλότερες απαιτήσεις αυτών των θέσεων.

§ Ανταμοιβή εργαζομένων

Στα πλαίσια τη γενικής πολιτικής αμοιβών κάθε επιχείρησης, απαιτούνται ειδικά σχέδια μισθών, ημερομισθίων, οικονομικών κινήτρων και παροχών, για τις

διάφορες κατηγορίες εργαζομένων. Τα σχέδια αυτά θα πρέπει να βασίζονται στην αξία της θέσης εργασίας, στην πραγματική εισφορά του εργαζόμενου, στις ανταμοιβές που δίνονται στην αγορά εργασίας και στις οικονομικές δυνατότητες της επιχείρησης. Το αντικείμενο αυτής της ενέργειας είναι η δημιουργία και η εφαρμογή ενός συστήματος αμοιβών, που θα είναι δίκαιο, ανταγωνιστικό και θα παρακινεί τους εργαζόμενους για ποσοτική και ποιοτική βελτίωση της απόδοσής τους.

§ Αξιολόγηση απόδοσης

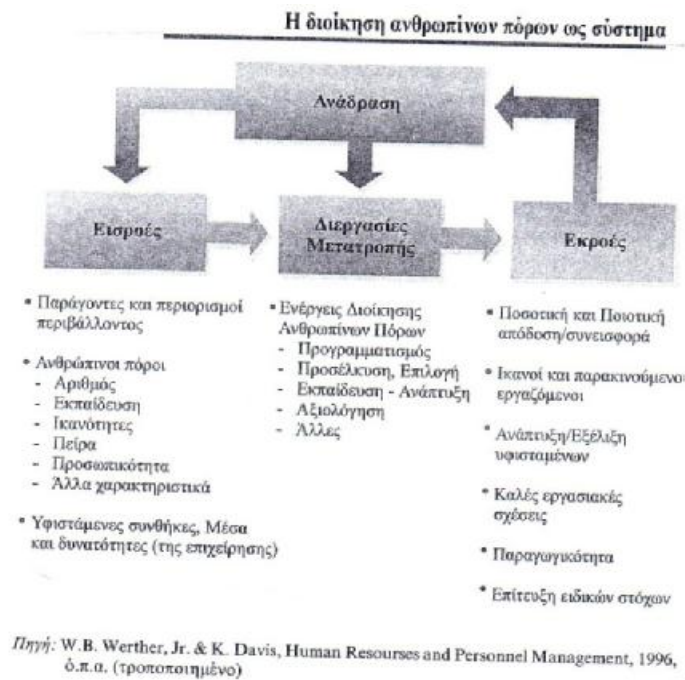
Η απόδοση του καθενός των εργαζομένων πρέπει να αξιολογείται με βάση συγκεκριμένα κριτήρια, ώστε να διαπιστώνεται το μέγεθος συνεισφοράς του, τα σημεία στα οποία υστερεί ή υπερτερεί και να αναλαμβάνονται οι ανάλογες πρωτοβουλίες, διορθωτικές ή επιβραβευτικές.

§ Εργασιακές σχέσεις

Σε κάθε επιχείρηση, οι εργαζόμενοι και οι εργοδότες συνδέονται σε μια σχέση εργασίας που καθορίζει την υποχρέωση των πρώτων να παρέχουν υπηρεσίες/έργο, των δε εργοδοτών να παρέχουν ανταμοιβές γι' αυτές τις υπηρεσίες. Η τήρηση των όρων αυτής της σχέσης, αλλά και των σχέσεων που προκύπτουν από τον τρόπο που οι δύο πλευρές τηρούν αυτούς τους όρους ή διεκδικούν την αλλαγή και βελτίωσή τους, ορίζουν το πεδίο των εργασιακών σχέσεων. Η αποτελεσματική διευθέτηση των διαφορών/συγκρούσεων που ανακύπτουν, η τήρηση της πειθαρχίας και η αντιμετώπιση/ικανοποίηση των παραπόνων των εργαζομένων απαιτούν κατάλληλους χειρισμούς (μέσα από συστήματα και διαδικασίες) ώστε να αναπτυχθούν και διατηρηθούν καλές εργασιακές σχέσεις.

Οι παραπάνω ενέργειες είναι αλληλένδετες σε τέτοιο βαθμό, που η επιτυχής ή ανεπιτυχής εκτέλεση της μίας επηρεάζει την αποτελεσματικότητα της άλλης. Για παράδειγμα, αν κατά τη διάρκεια επιλογής προσληφθούν οι πλέον κατάλληλοι για τις συγκεκριμένες θέσεις εργασίας, αυτό θα μειώσει την ανάγκη για άμεση και μακρά εκπαίδευσή τους. Αντιστρόφως, αν μια επιχείρηση παρέχει συστηματική, συχνή και υψηλού επιπέδου εκπαίδευση, αυτό αντισταθμίζει ως ένα βαθμό την αναποτελεσματικότητα του συστήματος επιλογής. Είναι προφανές, ότι ο έγκαιρος και ορθός προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων επηρεάζει την

αναποτελεσματικότητα των ενεργειών της προσέλκυσης, επιλογής και εκπαίδευσης, ενώ η αναποτελεσματικότητα του συστήματος προσέλκυσης και επιλογής για παράδειγμα, επηρεάζει την επιτυχία του προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων. Για να τονιστεί το αλληλένδετο των ενεργειών της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, είναι σκόπιμο αυτές να θεωρηθούν ως υποσυστήματα στο σύστημα διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Κάθε μεταβολή σε ένα από αυτά τα υποσυστήματα (ή σε στοιχεία αυτών) επηρεάζει τη λειτουργία και την αποτελεσματικότητα του όλου συστήματος. Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων, θεωρούμενη σαν ένα ανοικτό σύστημα, δέχεται εισροές (ανθρώπινους πόρους) επηρεάζεται από παράγοντες και περιορισμούς του εξωτερικού και επιχειρησιακού περιβάλλοντος και με τις κατάλληλες διεργασίες επιδιώκει την επίτευξη συγκεκριμένων εκροών-στόχων (π.χ. ποσοτική και ποιοτική απόδοση από τους εργαζόμενους, θετικό εργασιακό κλίμα, υψηλό επίπεδο παρακίνησης).



Αρχικά η επιχείρηση θα πρέπει να αποκτήσει το απαιτούμενο Ανθρώπινο Δυναμικό που θα στελεχωώσει και θα συμβάλει στην επίτευξη των στόχων της. Επόμενο καθήκον είναι να τοποθετήσει τους κατάλληλους ανθρώπους στην κατάλληλη θέση. Το αμέσως επόμενο είναι να παράσχει η επιχείρηση κίνητρα για αποτελεσματική απόδοση η οποία θα οδηγήσει και σε αποδεκτά επίπεδα παραγωγικότητας της εργασίας. Τέλος, καθήκον της είναι να υπολογίζει τους εργαζόμενους της και στην απόδοσή τους.

Το περιεχόμενο της έννοιας Ανθρώπινοι Πόροι είναι κάτι το πολύ απλό ώστε να το ερμηνεύσει κανείς. Πάνω απ' 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. Με τον τρόπο αυτόν λοιπόν οι άνθρωποι γίνονται «Ανθρώπινοι Πόροι».

Ο όρος «ανθρώπινο κεφάλαιο» ή Α.Π αναφέρεται στα χαρακτηριστικά που φέρνουν οι άνθρωποι στο χώρο εργασίας όπως είναι η ευφυΐα, οι ικανότητες, η αφοσίωση, η πείρα και οι δεξιότητες και η ικανότητα για μάθηση. Όμως η συνεισφορά αυτών των Ανθρώπινων Πόρων στην επιχείρηση ποικίλει και είναι απρόβλεπτη. Αυτή η απροσδιοριστία της συνεισφοράς ενός εργαζόμενου στις δραστηριότητες καθιστά τους Α.Π “το πιο απαιτητικό στοιχείο των εισροών της επιχείρησης ως προς τη διοίκηση και τη διαχείριση τους”.

Ο ανθρώπινος παράγοντας ή αλλιώς το ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελεί τον κυριότερο οδηγό στον τομέα της εργασιακής συμπεριφοράς. Το ανθρώπινο κεφάλαιο διαφέρει από τα άλλα, τόσο επειδή κάθε άτομο είναι προικισμένο με διαφορετικές ιδιότητες, έχει διαφορετικό χαρακτήρα, φύλλο, αντίληψη του ρόλου του στα κίνητρα και στην αφοσίωσή του.

Με άλλα λόγια, οι εργαζόμενοι διαφέρουν από τους άλλους πόρους λόγω της ικανότητας τους να αξιολογούν και να αμφισβητούν τις ενέργειές της διοίκησης και η αφοσίωση και η συνεργασία τους, είναι στοιχεία που κανείς πρέπει πάντα να κερδίζει.

Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων πόρων στον στρατηγικό σχεδιασμό της διοίκησης μιας επιχείρησης είναι εξαιρετικά σημαντικός και τις βοηθά να βρίσκουν τρόπους αποτελεσματικού ανταγωνισμού τόσο στο πλαίσιο της χώρας όσο και διεθνώς.

Για να γίνει όμως αυτό θα πρέπει να υπάρχουν οι κατάλληλες πάντα προϋποθέσεις και τα απαραίτητα εφόδια ή κίνητρα. Ο τομέας της ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων, περιλαμβάνει την κατάρτιση, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση και την προετοιμασία του προσωπικού για σημερινές ή μελλοντικές θέσεις εργασίας. Οι δραστηριότητες αυτές είναι σημαντικές για την οικονομική και ψυχολογική ανάπτυξη των εργαζομένων. Η ανάγκη για προσωπική εξέλιξη δεν ικανοποιείται σε έναν οργανισμό που δεν διαθέτει ενεργό πρόγραμμα ανάπτυξης εργαζομένων. Η κατάλληλη χρησιμοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού προϋποθέτει την κατανόηση των αναγκών τόσο των εργαζομένων όσο και της επιχείρησης, προκειμένου να αξιοποιηθεί στο έπακρον το δυναμικό του συνόλου των εργαζομένων.

Σε όλες λοιπόν τις επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως μεγέθους πρέπει να παρέχονται ικανοποιητικές αμοιβές, δυνατότητες ανάπτυξης και κίνητρα στους υπαλλήλους που προσλαμβάνονται και πάνω απ’ όλα να γνωρίζει η κάθε επιχείρηση τρόπους και μεθόδους να αντιμετωπίσει προβλήματα που ενδεχομένως να προκύψουν.

Προκειμένου να γίνει καλύτερα κατανοητό το περιεχόμενο της ΔΑΠ, παρουσιάζονται παρακάτω οι κυριότερες λειτουργίες της, όπως περιγράφονται από τους Ν.Παπαλεξανδρή και Δ.Μπουραντά (2003, σελ 20-24) καθώς και το αντίστοιχο διάγραμμα που τις απεικονίζει.

Εξωτερικό και Οργανωσιακό περιβάλλον

Αφορά το περιβάλλον τόσο εξωτερικό προς την επιχείρηση όσο και ενδοεπιχειρησιακό, που επηρεάζει και ως ένα βαθμό διαμορφώνει την πολιτική ΔΑΠ 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 θέματα της επιχείρησης. Από την ανάλυση προκύπτουν η περιγραφή κάθε θέσης, τα καθήκοντα, ο αναμενόμενος τρόπος εκπλήρωσή τους, οι συνθήκες εργασίας, καθώς και οι απαιτήσεις κάθε θέσης σε εξειδίκευση, προϋπηρεσία, δεξιότητες και προσωπικά χαρακτηριστικά του κατόχου.

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.

Προσέλκυση (Recruitment)

Αναφέρεται στην επιλογή του προσώπου 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.

Επιλογή (Selection)

Αναφέρεται στην επιλογή του προσώπου 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.

Εκπαίδευση και Ανάπτυξη (Development)

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.

Αξιολόγηση Εργαζομένου (Performance Appraisal)

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 εκπαίδευσής του και καθορίζονται οι δυνατότητες προαγωγής του καθώς και οι απολαβές του, εφόσον η επιχείρηση προβλέπει σύνδεση αμοιβών με παραγωγικότητα.

Αμοιβές και Παροχές (Rewards)

Ο όρος αμοιβή δεν περιλαμβάνει μόνο το μισθό του εργαζομένου αλλά και τα στοιχεία εκείνα που λειτουργούν σαν ανταμοιβή για τη καλή του επίδοση. Σε αυτά εκτός των χρηματικών ενισχύσεων με τη μορφή π.χ. bonus, αμοιβής με το κομμάτι, συμμετοχής στα κέρδη, ή άλλων, εξωμισθολογικών παροχών, περιλαμβάνονται επίσης άυλες ανταμοιβές, όπως έπαινοι αναγνώριση και προαγωγές.

Διοίκηση Απόδοσης (Performance Management)

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 (Employment Relationship)

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 κ.α.

Εσωτερική Επικοινωνία (Internal Communication)

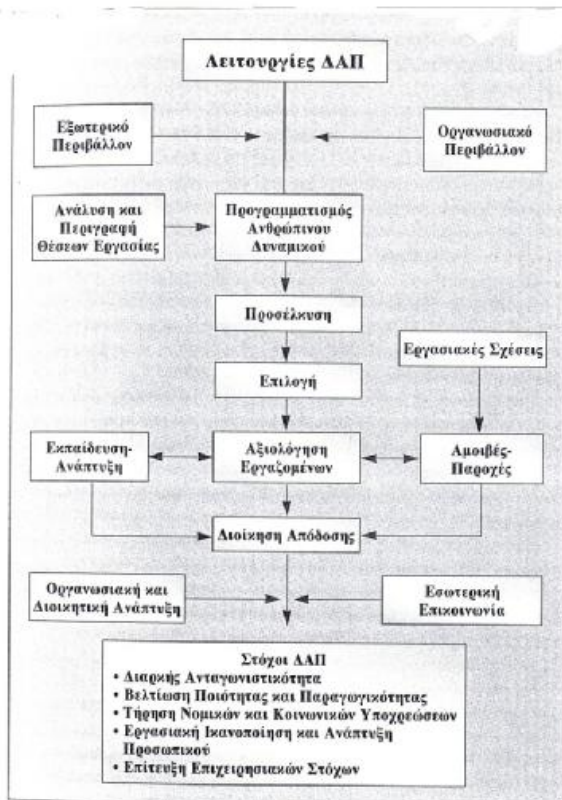
Η εσωτερική επικοινωνία, ως λειτουργία της ΔΑΠ περιλαμβάνει το σχεδιασμό και την υλοποίηση ενεργειών που αφορούν την επικοινωνία της επιχείρησης με τους εργαζόμενους (από πάνω προς τα κάτω και αντιστρόφως) και μεταξύ ομάδων εργαζομένων-οργανωτικών μονάδων. Πέραν της ροής των πληροφοριών μέσω της τυπικής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

Οργανωσιακή και Διοικητική Ανάπτυξη (Business Development)

Εκτός των παραπάνω παραδοσιακών κατά κάποιο τρόπο λειτουργιών, στο σύγχρονο περιβάλλον, η ΔΑΠ 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 management και της ηγεσίας, η οργανωσιακή μάθηση και η διαχείριση της γνώσης, η στρατηγική ευθυγράμμιση των δομών, των συστημάτων και των διεργασιών.

ΤΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΔΑΠ



2.2 ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ - ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Η Διοίκηση Προσωπικού επιδιώκει μια ορθή θεμελίωση θεωρίας, αρχών και εφαρμογής για εκείνους των οποίων οι θέσεις απαιτούν γνώσεις και δεξιότητες σε διοίκηση (management). Η κατάρτιση σε διοίκηση προσωπικού και ανθρώπινες σχέσεις είναι ουσιώδης, όχι μόνο σε εκείνους που βρίσκονται σε γενικές διευθυντικές θέσεις (προϊσταμένους κάθε βαθμού) και τμήματα προσωπικού (προσωπάρχες κ.α.) αλλά επίσης και σε επαγγελματικά και επιστημονικά στελέχη-βιομηχανικούς μηχανικούς, αναλυτές συστημάτων, βοηθούς ανώτατων στελεχών, προγραμματιστές κ.α.

Για να είναι αποτελεσματική, αλλά και να απολαμβάνει την εμπιστοσύνη όλων των πλευρών, η Διοίκηση Προσωπικού οφείλει να τηρεί αυστηρούς κανόνες δεοντολογίας. Έτσι, θα πρέπει για παράδειγμα να φροντίζει ώστε τα στοιχεία που παρέχει να είναι ακριβή και πλήρη-ιδιαίτερα τη στιγμή που τα στοιχεία αυτά χρησιμοποιούνται συχνά για τη λήψη κρίσιμων αποφάσεων (προσλήψεις, προαγωγές, απολύσεις κ.α.) που επηρεάζουν έντονα τόσο την επιχείρηση όσο και τους ανθρώπους της. Θα πρέπει να περιγράφει τις καταστάσεις με αντικειμενικότητα και αμεροληψία, ενώ ιδιαίτερη σημασία θα πρέπει να δίνει στον εμπιστευτικό χειρισμό των υποθέσεων του προσωπικού. Τηρώντας υψηλά επαγγελματικά και ηθικά πρότυπα θα πρέπει να προωθεί πολιτική ίσων ευκαιριών και να δίνει έμφαση στην αποφυγή διακρίσεων. Ακόμη, θα πρέπει να προσφέρει η ίδια το παράδειγμα της διαρκούς αναζήτησης της προσωπικής και επαγγελματικής ανάπτυξης, παρακολουθώντας από κοντά της επιστημονικές εξελίξεις στον τομέα της και τηρώντας την αρχή της συνεχούς βελτίωσης. Επιτελώντας το έργο της, πρέπει συχνά να συμβιβάζει αντικρουόμενες αρχές και στόχους. Για παράδειγμα, αναμένεται να επιδεικνύει πρωτοβουλία και αυτενέργεια, αλλά ταυτόχρονα να ανταποκρίνεται στη βούληση της ανώτατης διοίκησης. Ακόμη, οφείλει να καινοτομεί και να πειραματίζεται με νέες ιδέες, χωρίς όμως να θέτει σε κίνδυνο τις κατακτήσεις της οργάνωσης καθώς και να υπερασπίζεται τα συμφέροντα της οργάνωσης, χωρίς να αδικεί τον μεμονωμένο εργαζόμενο.

Η τήρηση ισορροπιών γίνεται ακόμη πιο δύσκολη όταν το εξωτερικό περιβάλλον (οικονομική κρίση, παγκοσμιοποίηση) επιβάλλει περιορισμούς στην επιχείρηση και όταν οι συνθήκες που επικρατούν στην αγορά εργασίας φέρνουν σε δυσμενή θέση τους εργαζόμενους. Για το λόγο αυτό, τα στελέχη της μονάδας Ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να είναι εφοδιασμένα όχι μόνο με επαρκείς γνώσεις αλλά και με ιδιαίτερες ικανότητες (εφευρετικότητα, διαπροσωπικές δεξιότητες) και αρετές (ακεραιότητα, υπομονή και αντοχή).

Ο στόχος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι η βελτίωση της παραγωγικής συμπεριφοράς των ανθρώπων της επιχείρησης με τρόπους που είναι στρατηγικά, ηθικά και κοινωνικά αποδεκτοί. Η βελτίωση της παραγωγικότητας και της ποιότητας μιας επιχείρησης εξαρτώνται σε πολύ μεγάλο βαθμό από τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

Η προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών ποιότητας, βασικό στοιχείο του σύγχρονου ανταγωνισμού, προϋποθέτουν ριζική αλλαγή στην οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης δεδομένου ότι κάθε μέλος της οργάνωσης πρέπει να αισθάνεται υπεύθυνο για την επίλυση των προβλημάτων και τη συνεχή βελτίωση ποιότητας. Ο ανταγωνισμός στις αγορές των ανεπτυγμένων περιοχών του κόσμου βασίζεται όλο και περισσότερο στην ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών η οποία σε πολλές περιπτώσεις δεν αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αλλά απλή ανταγωνιστική προϋπόθεση για την είσοδο και την παραμονή στις ανεπτυγμένες αγορές.

Σύμφωνα με τους Ν.Παπαλεξανδρή και Δ.Μπουραντά (2003, σελ 24-25) οι στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι οι εξής:

Αύξηση Ανταγωνιστικότητας

Η επιχείρηση χρειάζεται να απασχολεί εκείνα τα άτομα που θα είναι πιο ικανά να συμβάλλουν στην εκπλήρωση των στόχων της και συνεπώς θα τη βοηθήσουν να παραμείνει ανταγωνιστική. Συνεπώς, η λειτουργία της ΔΑΠ 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 ανθρώπινων πόρων. Αυτός ο στόχος της ΔΑΠ είναι στενά συνδεδεμένος με τη στρατηγική θεώρηση της ΔΑΠ.

Βελτίωση Ποιότητας και Παραγωγικότητας

Η παραγωγικότητα των εργαζομένων είναι ένας οικονομικός δείκτης που μετρά την αξία των εκροών που παράγει ένας εργαζόμενος, μια επιχείρηση, ένας κλάδος ή οικονομικό σύστημα, σε σχέση με την 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 στις ανάγκες των πελατών. Συγκεκριμένα, η επιχείρηση που θέλει να βελτιώσει την παραγωγικότητα και την ποιότητα μπορεί να χρειαστεί να αλλάξει το σύστημα προσλήψεών 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 το προσωπικό της πρόσθετες δεξιότητες, γνώσεις και ταυτόχρονα να ενισχύσει το ηθικό των εργαζομένων της.

Τήρηση Νομικών και Κοινωνικών Υποχρεώσεων

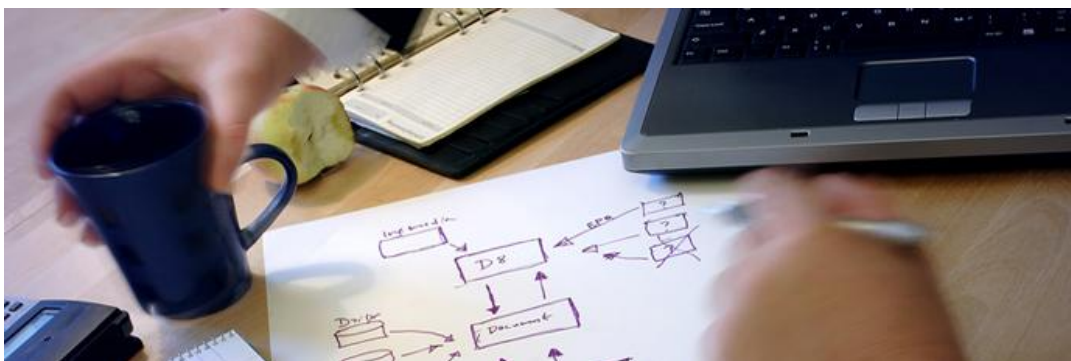
Οι νομικές υποχρεώσεις που πηγάζουν από την ιδιότητα της επιχείρησης ως εργοδότη είναι πολλαπλές. Αφορούν από το επίπεδο των αμοιβών και τις ώρες απασχόλησης μέχρι τον ορισμό της σύμβασης εργασίας και τη διαδικασία απόλυσης, αποχώρησης και συνταξιοδότησης. Οι κοινωνικές υποχρεώσεις περιλαμβάνουν την 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

Βασικός στόχος της ΔΑΠ είναι η εργασιακή ικανοποίηση και ανάπτυξη του προσωπικού της επιχείρησης. 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 τη 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 (employability) των εργαζομένων. Και αυτό διότι εφόσον η επιχείρηση λόγω του ανταγωνισμού δε γνωρίζει σήμερα αν θα μπορέσει να εξασφαλίσει 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 ΔΑΠ είναι η αποτελεσματική επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων, η επαρκής αποτελεσματικότητα και η επιτυχία του οργανισμού.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΣΤΗ ΘΕΩΡΙΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΠΡΑΞΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ-ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Για να κατανοήσει κανείς πλήρως το περιεχόμενο και τις λειτουργίες της Διοίκησης Προσωπικού και Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων πρέπει να ανατρέξει στην ιστορική εξέλιξη των δύο όρων. Η εξέλιξη αυτή συμβαδίζει με τον τρόπο αντιμετώπισης των εργαζομένων στα πλαίσια των επιχειρήσεων, καθώς και τις γενικότερες εξελίξεις στη θεωρία και την πρακτική του management.

Ιστορικά η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αναπτύχθηκε το δεύτερο μισό του 19^{ου} αιώνα βασιζόμενη κυρίως στην ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων. Σε πρώτο στάδιο βασίστηκε σε έναν απλό οδηγό για την βελτίωση των δυσμενών για εκείνη την εποχή συνθηκών εργασίας. Σε δεύτερο στάδιο με την βιομηχανική ανάπτυξη σε Ευρώπη και Αμερική δόθηκε έμφαση στις σχέσεις εργοδότη εργαζόμενου και έγινε απαραίτητη η σύσταση και ανάπτυξη τμήματος διοίκησης προσωπικού. Σε τρίτο στάδιο λόγω της αλματώδους εξέλιξης σε όλους τους τομείς η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ενσωματώνοντας και τις αρμοδιότητες της διοίκησης προσωπικού αναπτύχθηκε και αναμείχθηκε στους περισσότερους τομείς μιας επιχείρησης από την στελέχωση και εκπαίδευση μέχρι τον εργασιακό σχεδιασμό, την αξιολόγηση και τη χάραξη στρατηγικής.

Ο Π.Φαναριώτης (1996, σελ 30-38) αναφέρει την ιστορική εξέλιξη της Διοίκησης Προσωπικού που αναπτύχθηκε στην Αρχαία, Μεσαιωνική και Νεότερη περίοδο καθώς και κάποιες εξελίξεις της επιστημονικής σκέψης στα θέματα που αφορούν στη Διοίκηση του Προσωπικού.

3.1.1 Αρχαίοι χρόνοι

Όπως προκύπτει από τα γραπτά στοιχεία, ο άνθρωπος από την αρχή της εμφανίσεώς του πάνω στη γη και κάτω από τη πίεση των βιοτικών αναγκών, βρέθηκε στην ανάγκη να οργανώσει τη ζωή του, έτσι ώστε με τα μέσα που είχε στη διάθεσή του να ικανοποιεί τις ανάγκες του με τη μικρότερη δυνατή θυσία. Από τη νεολιθική εποχή, δηλαδή πριν από 12.000 χρόνια, συναντάμε 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 προσωπικού όπως για παράδειγμα στη Μινωική Εποχή (2800-1400 π.Χ) όπου συναντάμε την έννοια του καταμερισμού των έργων, 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.

3.1.2 Μεσαιωνική περίοδος

Κατά τη περίοδο αυτή, άρχισε να εμφανίζεται η μορφή της ελεύθερης εργασιακής σχέσης, πάνω στην οποία βασίζονται και οι σύγχρονες σχέσεις απασχόλησης. 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. Δεδομένου ότι οι δυνατότητες των πλανόδιων 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 ίδιου 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 μίσθωναν της εργασία τους σε ενώσεις, για την προστασία τους από την εκμετάλλευση και γενικά την καλύτερη και αποτελεσματικότερη προστασία των συμφερόντων τους. Οι ενώσεις αυτές απετέλεσαν τις πρώτες μορφές των σημερινών εργατικών σωματείων.

3.1.3 Νεότεροι χρόνοι

Μέχρι την εποχή της βιομηχανικής επανάστασης (1815-1870), η παραγωγή των αγαθών πραγματοποιούνταν σε μικρά βιοτεχνικά εργαστήρια ή ακόμα και στα σπίτια των εργατών με τη χρήση 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 sale) - ως αποτέλεσμα της διαθέσεως κεφαλαίων της ελεύθερης προσφοράς της εργασίας και φυσικά της δυνατότητας χρησιμοποίησης μηχανοκίνητων εργαλείων - βελτίωσε σε μεγάλο βαθμό τις μεθόδους παραγωγής καθώς επίσης και τη ζήτηση βιομηχανοποιημένων προϊόντων. Έδωσε ταυτόχρονα τη δυνατότητα για παραγωγή αγαθών σε μεγαλύτερες ποσότητες και με μικρότερο κόστος από ότι αυτά μπορούσαν να παραχθούν 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 ανθρώπινων σχέσεων, εξαιτίας του γεγονότος ότι προκάλεσε παράλληλα και τη δημιουργία ενός πλήθους, συχνά επαναλαμβανόμενων εργασιών, που δεν απαιτούσαν καμιά εξειδίκευση. 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 ειδικευόμενους 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, αφού ο εργάτης θεωρούνταν ως ένας απλός συντελεστής της παραγωγής και κατά συνέπεια 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.

3.2 ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗΣ ΣΚΕΨΗΣ ΣΤΑ ΘΕΜΑΤΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

3.2.1 Επιστημονικές Έρευνες κατά τη περίοδο της Βιομηχανικής Επανάστασης

Τα θέματα της Διοικήσεως Προσωπικού κέντρισαν από πολύ νωρίς το επιστημονικό ενδιαφέρον, το οποίο αναπτύχθηκε εντονότερα κατά τη περίοδο της Βιομηχανικής Επανάστασης και κάτω από τη 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 διέγινωσε 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 ανθρώπινων 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 παλιός Άγγλος συγγραφέας 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, πρόσθεσε όμως ένα 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 εργαζόμενους, όπως είναι η ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, η δημιουργία ορισμένων στοιχειωδών ανέσεων στην εργασία (όπως ο εξαερισμός του εργασιακού χώρου) και φυσικά η χορήγηση επιδομάτων ασθένειας.

Οι ιδέες αυτές των Owen και Ure, απέχουν πολύ από το να θεωρούνται ότι αποτελούν ένα πλήρες σύστημα αντιμετώπισης των προβλημάτων που συναρτώνται με τις σύγχρονες αντιλήψεις περί διοικήσεως του ανθρώπινου δυναμικού, ενώ θεωρήθηκαν μάλλον ως μια πατερναλιστική αντιμετώπιση του προβλήματος.

3.2.2 Frederick Taylor

Η σύγχρονη επιστημονική σκέψη γύρω από τα θέματα της Διοικήσεως σε γενικότερο πλαίσιο αλλά και της Διοικήσεως του Προσωπικού έχει ως αφητηρία 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 Principe’s of Scientific management” τις τέσσερις προσδιοριστικές αρχές του management (the four underline principles of management), οι οποίες αποτελούν το καταστάλαγμα της επιστημονικής σκέψης της εποχής εκείνης.

Ο Taylor είχε την ειδικότητα του μηχανικού. Στην αρχή ασχολήθηκε σε μια χαλυβουργική επιχείρηση στην οποία πολύ γρήγορα εξελίχθηκε σε επόπτη τμήματος και στη συνέχεια σε μηχανικό υπεύθυνο εργοστασίου. Αργότερα έγινε σύμβουλος Διοικήσεως και αφιέρωσε το χρόνο του στη προβολή των ιδεών του για την οργάνωση της επιχείρησης. Έγραψε δύο βιβλία με τίτλους “Διοίκηση Εργοστασίου” (Shop Management-1903) και “Αρχές Επιστημονικής Διοικήσεως” (Principles of Scientific Management-1911).

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 τη βραχυπρόθεσμη έννοια αλλά την ανάπτυξη της επιχείρησης 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
- 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 εξερεύνηση των καλύτερων δυνατών τρόπων για τον έλεγχο του προσωπικού. Αυτό θα μπορούσε να συμβάλλει στη μεγάλη αύξηση της αποδοτικότητας πράγμα που οδηγεί άμεσα στην επιτυχία της επιχείρησης. 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 τη 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
- δ) Συνεχής και ειλικρινής συνεργασία μεταξύ της Διοικήσεως και του προσωπικού

Για τη 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 παραπονούνται και συγκρούονται μεταξύ τους. Οι εργοδότες παραπονούνται για 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 καθορισθούν 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 έφθανε 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 προσλήψεώς του, πρέπει να είναι σε θέση να ανανεώνει τις γνώσεις του για αν 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 στοιχειώδη εργασία και να εξασφαλίζεται έτσι η μεγιστοποίηση της αποδοτικότητάς του.

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

3.2.3 Λοιποί Συγγραφείς

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

Elton Mayo: (1880-1949), ο οποίος θεμελίωσε την επιστήμη των ανθρώπινων 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 διαλείμματα αναπαύσεως και οι φυσικές συνθήκες εργασίας. Έγινε ιδιαίτερα γνωστός από τα πειράματα, τα οποία έκανε στο Hawthorn του Σικάγου σε εργοστάσιο της Western Electric Co, τα οποία είχαν ως αποτέλεσμα την εισαγωγή νέων αντιλήψεων γύρω από το θέμα της σχέσεως που υπάρχει ανάμεσα στην ικανοποίηση του προσωπικού και την παραγωγή.

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 σε 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 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) 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, ωφελεί όχι μόνο το ίδιο άτομο, αλλά και όλους όσους το περιβάλλουν, φυσικά δε και τον οργανισμό στον οποίο εργάζεται. Δυστυχώς όμως οι επιχειρήσεις και άλλοι οργανισμοί δρουν κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να εμποδίζουν την συστηματική ανάπτυξη των δυνατοτήτων των ατόμων.

3.3 ΣΤΑΘΜΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Όσο αφορά τους σταθμούς στην πορεία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού η Π.Χατζηπαντελή (1999, σελ 16-18) αναφέρει τους παρακάτω ως πιο σημαντικούς:

Η Σχολή των Ανθρώπινων Σχέσεων, που αναπτύχθηκε κατά τη δεκαετία του 1930. Αντιδρώντας στα αμιγώς οικονομικά κριτήρια της Επιστημονικής Διοίκησης, έστρεψε την προσοχή στον ανθρώπινο παράγοντα. Ο πρωτεργάτης της σχολής Elton Mayo πραγματοποίησε έρευνες στο εργοστάσιο ηλεκτρικής ενέργειας του Χάθορν, όπου μελέτησε τα προβλήματα που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων (συνθήκες εργασίας, κόπωση κ.α). Οι βασικοί εκφραστές της Mary Parker-Follet, Lewin, Roethlisberger και Leavitt, περιέγραψαν τις οργανώσεις ως κοινωνικούς χώρους, έδωσαν έμφαση στις κοινωνικές ανάγκες των εργαζομένων και υποστήριξαν ότι, μακροπρόθεσμα, η παραγωγικότητα είναι συνάρτηση της ικανοποίησης που αισθάνονται οι εργαζόμενοι στο χώρο εργασίας.

Το κίνημα των **Επιστημών της Συμπεριφοράς**, που εμφανίστηκε κατά τη δεκαετία του 1950. Με βασικούς εκπροσώπους τον Maslow, τον Argyris, τον Barnard τον McGregor και τον Likert, διερεύνησε την ανθρώπινη συμπεριφορά ως συνιστώσα του οργανωτικού και διοικητικού φαινομένου.

Στο πλαίσιο αυτό μελέτησε τα θέματα της παρακίνησης, της ηγεσίας, των συγκρούσεων κ.α. Διερεύνησε τις ανάγκες των εργαζομένων και υπέδειξε τη διάσταση που υπάρχει συχνά ανάμεσα στα συμφέροντα των ατόμων και σε εκείνα της οργάνωσης. Ακόμη, τόνισε την ιδέα ότι η εργασία θα πρέπει να καλύπτει και την ανάγκη των ανθρώπων για αυτοπραγμάτωση.

Η Νεοκλασική Οργανωτική Θεωρία, την οποία ανέπτυξαν κατά τη δεκαετία του 1950 οι Simon, March, και Cyert. Αντιμετώπισε τις οργανώσεις ως οντότητες που χαρακτηρίζονται κυρίως από την ύπαρξη σκοπού και τον ορθολογισμό. Στο πλαίσιο αυτό η απόφαση θεωρήθηκε ως η κεντρική οργανωτική δραστηριότητα - και η βασική μονάδα ανάλυσης. Το ζητούμενο εδώ είναι η λήψη αποφάσεων που ξεπερνούν τα υποκειμενικά όρια του ορθολογισμού, είναι λογικά συνδεδεμένες μεταξύ τους και υπηρετούν τους σκοπούς της οργάνωσης. Για το σκοπό αυτό πρότεινε τη χρησιμοποίηση της στατιστικής, του γραμμικού προγραμματισμού και των μαθηματικών μοντέλων λήψης αποφάσεων.

Η Σχολή της Υπεροχής, της οποίας εκφραστές είναι οι αποκαλούμενοι "γκουρού" του management Pascale, Athos, Peters, και Waterman. Ως συγγραφείς είχαν πρωτοφανή εμπορική απήχηση, περιγράφοντας τις ιστορίες επιτυχίας ορισμένων γνωστών εταιριών, καθώς και τα χαρακτηριστικά ή τον τρόπο διοίκησης που θεωρούν ότι τις οδήγησαν στην επιτυχία. Η εγκυρότητά τους αμφισβητείται έντονα από τη Διοικητική Επιστήμη - η οποία έχει ασχοληθεί περισσότερο με το φαινόμενο της απήχησης τους παρά με τις απόψεις και τις προτάσεις τους. Παρόλα αυτά, έχουν επηρεάσει τους manager, στρέφοντας την προσοχή τους στα ζητήματα της δέσμευσης των εργαζόμενων απέναντι στην οργάνωση και της οργανωτικής παιδείας.

3.4 ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Ο ακόλουθος πίνακας παρουσιάζει την ιστορική εξέλιξη της ΔΑΠ και του ρόλου του διευθυντή προσωπικού όπως μας παραθέτουν η Ν.Παπαλεξανδρή και ο Δ.Μπουραντάς (2003, σελ 55-56). Ο ρόλος αυτός περιορισμένος αρχικά, αποκτά όλο και μεγαλύτερη σημασία με την πάροδο των ετών για να φτάσει 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 υπεύθυνου ΔΑΠ

Περίοδος	Ρόλος υπεύθυνου 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 Ανθρώπινων Πόρων
1990 - Σήμερα	Σύμβουλος Στρατηγικής - Ανάπτυξης Ανθρώπινων Πόρων

3.4.1 Κοινωνικός Μεταρρυθμιστής (19^{ος} αιώνας)

Πριν η διοίκηση προσωπικού αναγνωριστεί ως ξεχωριστός τομέας δραστηριότητας, υπήρξαν άνθρωποι που προσπάθησαν κατά το 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.

Αποδείχθηκε 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, παρόλο 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 τη 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» (Torrington and Hall, 1998)

3.4.2 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 σε αυτούς που είχαν ανάγκη. Από τη πλευρά του εργοδότη κίνητρο ήταν η αγαθοεργία στα πλαίσια μιας Χριστιανικής ηθικής. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν οι οικογένειες των Κουακέρων Cadbury και Rowntree και το σαπωνοποιείο των αδελφών Lever, που διέθεσαν κατά τα τέλη του 19^{ου} αιώνα στους εργαζομένους τους, πρωτοποριακά πακέτα επιδομάτων ανεργίας και ασθένειας, καθώς και

επιδοτήσεων για την απόκτηση στέγης. Η δράση των στελεχών πρόνοιας ήταν αρκετά οργανωμένη, γεγονός που αποδεικνύεται και από το ότι το 1913 ιδρύθηκε στο York της Αγγλίας το Ινστιτούτο Στελεχών Πρόνοιας. Την ίδια εποχή περίπου, σημαντικά βήματα συντελούνται και στο τρόπο διοίκησης των επιχειρήσεων. Αναπτύσσεται το κίνημα του επιστημονικού management με κύριο εμπνευστή τον Αμερικανό μηχανικό Frederik Taylor που το 1910 δημοσιεύει το έργο του «Αρχές Επιστημονικού Management».

Βασικός στόχος της θεώρησης αυτής του management 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 motivation studies) των πιο αποδοτικών εργαζομένων. Αυτός ο καλύτερος τρόπος διεξαγωγής της εργασίας μπορούσε να αποτυπωθεί και να αποτελέσει 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 εφαρμόζαν 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 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 περιελάμβαναν 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 management ισχύουν ακόμα. Για παράδειγμα, 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 τυποποίηση της εργασίας βρήκαν πρόσφορο έδαφος μεταπολεμικά στις βιομηχανίες της Ιαπωνίας, ενώ μέσα στις δραστηριότητες της ΔΑΠ περιλαμβάνονται και προγράμματα κοινωνικών παροχών προς τους εργαζομένους.

3.4.3 Γραφειοκράτης - Ανθρωπιστής (μετά το 1920)

Οι δύο πρώτες φάσεις που περιγράψατε 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 20^{ου} αιώνα, προκύπτουν νέα θέματα, καθώς οι επιχειρήσεις αυξάνονται σε μέγεθος και η εξειδίκευση χαρακτηρίζει τόσο τα στελέχη όσο και τη 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 management 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 Ανθρώπινων Σχέσεων, με κύριο εκπρόσωπο τον Elton Mayo. Το κίνημα των Ανθρώπινων Σχέσεων (1924-1950) στηρίζεται στις πρώτες σημαντικές ανακαλύψεις σχετικά με το κοινωνικό περιβάλλον της εργασίας που έγιναν κατά τη διάρκεια των διασήμενων 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 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 άλλαζαν, 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 τη 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 Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

3.4.4 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 τη 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 εργαζόμενους, 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 εργαζόμενους 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 management έρχεται να προστεθεί και ο επιστημονικός χώρος της Οργανωτικής Συμπεριφοράς και της Οργανωτικής Επιστήμης. Η Οργανωτική Συμπεριφορά αποτελεί μετεξέλιξη των Ανθρώπινων Σχέσεων και αναφέρεται στις δραστηριότητες και τη συμπεριφορά ανθρώπων και ομάδων στα πλαίσια των επιχειρήσεων και οργανισμών όπως επιχειρήσεις, νοσοκομεία, εργαστήρια, τράπεζες, αστυνομικά τμήματα κ.α. Η Οργανωτική Συμπεριφορά αντλεί στοιχεία από τις επιστήμες της Συμπεριφοράς, όπως Ψυχολογία, Κοινωνιολογία, καθώς και από άλλες επιστήμες όπως η Πολιτική Επιστήμη και τα Οικονομικά, ακόμα και από την Ιστορία, Γεωγραφία, 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 των εργαζομένων.

3.4.5 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 στόχων. Μέσα σ' αυτό το πλαίσιο υποστηρίχτηκε 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.

Στο χώρο του management 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 φυσικοί, ανθρώπινοι, 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 κ.α. 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 το προγραμματισμό, την οργάνωση, την ηγεσία και τον έλεγχο. Μεγάλη σημασία δίνεται στο “feedback” (ανατροφοδότηση) του συστήματος, μέσα από οποιαδήποτε μορφή 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 σε ένα μέρος, μπορεί να ανατρέψει την εύρυθμη λειτουργία του συστήματος. Η θεώρηση αυτή του management 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 ανθρώπινων 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 να 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 της ΔΑΠ.

3.4.5 Αναλυτής - Προγραμματιστής Ανθρώπινων Πόρων (1980→)

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 ανθρώπινων 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 ανθρώπινων 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 και οι άνθρωποι σε αυτή τη 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 προσέλευσης, στις τεχνικές επιλογής των καταλλήλων ανθρώπων για τη κάλυψη των αναγκών της επιχείρησης, στον προγραμματισμό και την ανάπτυξη της σταδιοδρομίας των νέων στελεχών καθώς και στην καλύτερη αξιοποίησή τους.

3.4.6 Σύμβουλος Στρατηγικής - Ανάπτυξης Ανθρώπινων Πόρων (1990→)

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:

- Ø Σύνδεση της ΔΑΠ με τη στρατηγική της επιχείρησης και αυξημένη έμφαση στις πρακτικές ΔΑΠ ώστε να επιτευχθεί στρατηγικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση.
- Ø 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.
- Ø 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 επιχειρηματικής 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
- § Υπομονή και επιμονή
- § Ακεραιότητα
- § Καλές σχέσεις με συνδικαλιστές

- § Σεβασμός
- § Καλός άνθρωπος
- § Αφοσίωση στον Προϊστάμενο

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 και ξοδεύεται το χρήμα. Γνώση της αγοράς του κλάδου. Μακροπρόθεσμο όραμα της πορείας της επιχείρησης.
Σύμβουλος της Επιχείρησης	Ανταποκρίνεται στις οργανωσιακές ανάγκες. Αναγνωρίζει τη σημασία της ομαδικότητας-γνωρίζει τι κινητοποιεί τους εργαζόμενους. 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 ΔΑΠ και τονίζουν το πολυσύνθετο χαρακτήρα της λειτουργίας της στα πλαίσια της σύγχρονης επιχείρησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

4.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΕΙΔΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ

Οι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν αποφασιστικά την πολιτική των οργανισμών στα θέματα του ανθρώπινου δυναμικού σύμφωνα με τον Π. Φαναριώτη (1996, σελ 58-65) είναι οι εξής:

- § Ο Τεχνολογικός παράγοντας
- § Ο Οικονομικός παράγοντας
- § Ο Κοινωνικός παράγοντας
- § Οι παράγοντες που αφορούν το ίδιο το ανθρώπινο δυναμικό

Αποτέλεσμα των επιδράσεων αυτών είναι οι παρατηρούμενες μεταβολές:

- § Στη φύση των επιχειρήσεων
- § Στη φύση του management
- § Στη φύση του ανθρώπινου παράγοντα και στο ρόλο του.

4.1.1 Ο Τεχνολογικός Παράγοντας

Όπως ήδη τονίστηκε, ζούμε σε μια εποχή ραγδαίων οικονομικών εξελίξεων, οι οποίες επηρεάζουν έντονα τη ζωή των ανθρώπων και ταυτόχρονα τη μορφή και τον τρόπο δράσεως και λειτουργίας των σύγχρονων επιχειρήσεων.

Βασικότερη έκφραση των εξελίξεων αυτών, αποτελεί σήμερα η ανάπτυξη της πληροφορικής, η οποία μέσα από τη τεχνολογία των δικτύων, έφερε πραγματική επανάσταση στη λειτουργία των οργανισμών και κλόνησε τις από μακρού χρόνου καθιερωμένες αρχές και αντιλήψεις ως προς τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας τους. Από την άλλη πλευρά η τεχνολογική αυτή εξέλιξη, οδήγησε σε μια άνευ προηγουμένου επιτάχυνση των ρυθμών επικοινωνία, η οποία μέσα από το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και το internet, το οποίο λειτουργεί σε παγκόσμια κλίμακα, είναι δυνατό να μεταφέρονται μηνύματα, να ανταλλάσσονται απόψεις και να λαμβάνονται αποφάσεις με ασύλληπτη για παλαιότερα δεδομένα ταχύτητα και όλα αυτά σε μια κλίμακα με παγκόσμιες διαστάσεις.

Εν όψει αυτών των εξελίξεων, είναι φυσικό τα πάντα μέσα στο χώρο των επιχειρήσεων να υφίστανται μια εξίσου ραγδαία μεταβολή ως προς τις οργανωτικές διαρθρώσεις, ως προς τα συστήματα λειτουργίας ως προς τους τρόπους λήψεως των αποφάσεων κ.α. Ως φυσικό δε επακόλουθο των εξελίξεων αυτών διαμορφώνονται ανάλογες μεταβολές στο ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο πρέπει να προβαίνει σε αναγκαίες προσαρμογές τόσο σε ατομικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο.

Κάτω από την επίδραση των εξελίξεων αυτών, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να προσαρμόσουν ανάλογα την οργανωτική τους διάρθρωση με την αναπόφευκτη κατάργηση εργασιών και την απομάκρυνση εργαζομένων, η οποία ακολουθεί ως φυσική συνέπεια. Οι εργασίες που καταργούνται είναι συνήθως εκείνες με τις οποίες ασχολούνται πρόσωπα με μειωμένο βαθμό γνώσεων, δεξιοτήτων και επαγγελματικής κατάρτισης, στοιχεία δηλαδή τα οποία βρίσκονται σε αναντιστοιχία με τις τάσεις οι οποίες οδηγούν στην αντικατάσταση της έννοιας του βιομηχανικού ανθρώπου, με την έννοια του ανθρώπου της γνώσης (knowledge Man), ο οποίος μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της σύγχρονης εποχής.

4.1.2 Ο Οικονομικός Παράγοντας

Ένα βασικό πρόβλημα που αντιμετωπίζουν σήμερα οι επιχειρήσεις είναι ο περιορισμός των πόρων, η συγκέντρωση των κεφαλαίων σε μεγάλους βιομηχανικούς κολοσσούς και οι σημειούμενες κατά περιόδους, πληθωριστικές τάσεις, οι οποίες όπως είναι φυσικό υποσκάπτουν την αγοραστική ικανότητα του προσωπικού και μειώνουν το εισόδημα και την ικανότητα αποταμιεύσεως. Από τη πλευρά αυτή, ο πληθωρισμός επηρεάζει άμεσα και τη γενικότερη απόδοση των επιχειρήσεων, διότι όπως είναι φυσικό κάθε παρεχόμενη αύξηση των αποδοχών, πρέπει να αντισταθμίζεται με παράλληλη αύξηση της παραγωγικότητας, πράγμα το οποίο σημαίνει ότι σε αντίθετη περίπτωση (δηλαδή σε περιπτώσεις αύξησης των αποδοχών χωρίς παράλληλη αύξηση της παραγωγικότητας), μπορεί οδηγήσει στη δημιουργία πολύ σοβαρών προβλημάτων, όχι μόνο στη συγκεκριμένη επιχείρηση, αλλά και στο σύνολο της εθνικής οικονομίας.

Για το λόγο αυτό, το έργο της διοικήσεως του προσωπικού γίνεται πάρα πολύ δύσκολο, διότι ενώ από τη μια πλευρά η επιχείρηση βρίσκεται στην ανάγκη να αντιμετωπίζει αρνητικά, συνεχείς απαιτήσεις των εργατικών ενώσεων, για αυξήσεις αποδοχών οι οποίες, σε τελευταία ανάλυση, θα έχουν ως αποτέλεσμα την χειροτέρευση των πληθωριστικών φαινομένων και την εξασθένηση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης, μέσα από την συνεχή αύξηση του κόστους παραγωγής των προϊόντων ή των υπηρεσιών, από την άλλη πλευρά θα πρέπει να εξετάζει με ρεαλιστικό πνεύμα τις ανάγκες του προσωπικού και να καταβάλει προσπάθεια για τον όσο το δυνατόν μεγαλύτερο περιορισμό των κενών, τα οποία δημιουργούνται στην παραγωγική διαδικασία της επιχείρησης.

4.1.3 Ο Κοινωνικός Παράγοντας

Κάτω από την επίδραση των σύγχρονων εξελίξεων οι οργανισμοί προσπαθούν να προσαρμόσουν την οργανωτική τους διάρθρωση κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στα έντονα προβλήματα που προκύπτουν, στα πλαίσια του εξοντωτικού ανταγωνισμού που επικρατεί σήμερα. Βασικές εκδηλώσεις των προσπαθειών αυτών είναι οι νέες οργανωτικές αντιλήψεις της αναδιάρθρωσης (reengineering) της συμπίεσης της ιεραρχικής κλίμακας (Downsizing) και του προσανατολισμού στην πελατεία, οι οποίες συνεπάγονται την δραστική μείωση του ανθρώπινου δυναμικού και την συνακόλουθη αύξηση της ανεργίας.

Οι εξελίξεις αυτές, όπως είναι επόμενο, δημιουργούν έντονα κοινωνικά προβλήματα, διότι περιορίζεται δραστικά η ζήτηση προσωπικού, ενώ οι εργασίες που προσφέρονται απαιτούν νέες γνώσεις και νέα προσόντα, τα οποία επιβάλλουν στις Διοικήσεις των οργανισμών την υποχρέωση της δημιουργίας καταλλήλων ευκαιριών, οι οποίες θα αντισταθμίζουν τις απώλειες αυτές και θα δίνουν στο προσωπικό τη δυνατότητα να αναβαθμίσει τα προσόντα του και να ασχοληθεί σε νέες εργασίες, χωρίς να μειωθεί το ηθικό του και ο βαθμός ικανοποίησης από την εργασία του.

Εξάλλου είναι γνωστό, ότι στις σημερινές κοινωνίες υπάρχει ένα πλήθος από ομάδες πίεσεως (Pressure Groups), οι οποίες ασκούν έμμεση πλην όμως ιδιαίτερη έντονη επίδραση στο management και στις αποφάσεις του, κυρίως σε ότι αφορά στο χειρισμό του ανθρώπινου παράγοντα.

Οι πιέσεις αυτές μπορεί να έχουν διαφορετική προέλευση και φυσικά διαφορετικές επιπτώσεις. Τέτοιες ομάδες πίεσης πέρα από τις συνδικαλιστικές οργανώσεις, οι οποίες επιδιώκουν την βελτίωση της οικονομικής θέσης των μελών τους, είναι οι σύνδεσμοι για την ισότητα των δύο φύλλων, οι ομάδες ατόμων με ειδικές ανάγκες, οι διαφορετικές θρησκευτικές ή φυλετικές μειονότητες (όπως συμβαίνει σε μεγάλη έκταση σε άλλες χώρες) οι οποίες απαιτούν κάθε μια και όλες μαζί, ειδικές ρυθμίσεις που επηρεάζουν τα προγράμματα και τις αποφάσεις της Διοικήσεως από πολλές πλευρές. Στα πλαίσια αυτά, τα μέλη των διάφορων ομάδων πίεσης αξιώνουν την παροχή δυνατοτήτων, για μεγαλύτερη συμμετοχή στη διαμόρφωση της πολιτικής, η οποία επηρεάζει το επίπεδο διαβίωσής τους και τη δημιουργία ευκαιριών για τη συνεχή εκπαίδευση και επικοινωνία, η οποία μπορεί να βελτιώσει τη θέση τους και να βοηθήσει τους προϊσταμένους να απαλλαγούν από τυχόν προκαταλήψεις πάνω στα θέματα αυτά. Η επίδραση των κοινωνικών αυτών παραγόντων οδηγεί σε ανάλογες προσαρμογές, στις διαδικασίες επιλογής, εκπαίδευσης, υποκίνησης και άσκησης της εποπτείας, ώστε να εξαφανιστούν τυχόν υπάρχοντα εμπόδια στην ίση μεταχείριση των προσώπων που με τον ένα ή τον άλλο τρόπο δραστηριοποιούνται στα πλαίσια των οργανισμών.

4.1.4 Η Σύνθεση του Ανθρώπινου δυναμικού

Ένας άλλος βασικός παράγοντας που επηρεάζει τη Διοίκηση του προσωπικού, είναι αυτός που αναφέρεται στις μεταβολές που παρατηρούνται στη σύνθεση του ανθρώπινου δυναμικού μιας χώρας. Όταν το όριο της μέσης ηλικίας του εργατικού δυναμικού είναι χαμηλό, δηλαδή όταν το μεγαλύτερο ποσοστό αυτού έχει ηλικία από 17 μέχρι 35 ετών, σημαίνει ότι ένας μεγάλος αριθμός εργασιών θα ανατίθεται σε πρόσωπα νέα, τα οποία έχουν μεγαλύτερη θέληση και ικανότητα για εργασία αλλά και μικρότερη εμπειρία. Στην περίπτωση αυτή, ο ανταγωνισμός μεταξύ των νέων για την εξεύρεση καλύτερων εργασιών και την εξασφάλιση ευκαιριών για εξέλιξη θα είναι εντονότερος.

Το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις στο μέλλον θα επανδρώνονται σε πολύ μεγάλο ποσοστό, με προσωπικό νεαρής ηλικίας, θα δώσει μεγαλύτερη έμφαση στην ανάγκη για κάλυψη των ιδιαίτερων αναγκών και κλίσεων του προσωπικού της κατηγορίας αυτής.

Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να δοθεί έμφαση στην ανάλογη προσαρμογή των προγραμμάτων επιλογής προσωπικού, στον επαγγελματικό προσανατολισμό, στα προγράμματα εκπαίδευσης, στα συστήματα υποκινήσεως και λοιπές δραστηριότητες, οι οποίες θα δίνουν μεγαλύτερη προσοχή στις διαφορές που υπάρχουν μεταξύ των νέων και των παλαιότερων μελών των οργανισμών. Οι παράγοντες αυτοί, δηλαδή ο τεχνολογικός, οικονομικός, κοινωνικός και ανθρώπινος, επηρεάζουν έντονα όλες τις πλευρές της λειτουργίας των σύγχρονων οργανισμών και διαμορφώνουν νέες συνθήκες και νέα πλαίσια δράσεως, τα οποία όπως είναι φυσικό διαμορφώνουν νέες προϋποθέσεις και νέες προοπτικές ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού. Οι μεταβολές αυτές αναφέρονται στη φύση των επιχειρήσεων, στη φύση του management και στη φύση του ανθρώπινου παράγοντα.

4.1.5 Η Μεταβαλλόμενη φύση των Επιχειρήσεων

Οι επιχειρήσεις, λόγω του ότι δραστηριοποιούνται μέσα σε μια κοινωνία, αποτελούν βασικά κύτταρα της οικονομικής και κοινωνικής ζωής μιας χώρας και για το λόγο ο ρόλος που παίζουν στη σύγχρονη κοινωνία δεν είναι μόνο οικονομικός αλλά και κοινωνικός.

Ο οικονομικός χαρακτήρας των επιχειρήσεων, τονίζει την ανάγκη ύπαρξης οργανισμών σχεδιασμένων έτσι, ώστε να συμβάλλουν στη δημιουργία και την ανάπτυξη του πλούτου μια χώρας, μέσα από την αξιοποίηση και ένταξη της ανθρώπινης προσπάθειας, των γνώσεων και των δεξιοτήτων, στη διαδικασία παραγωγής ενός προϊόντος, ή υπηρεσίας, η οποία βεβαίως πρέπει να ανταποκρίνεται στις σύγχρονες απαιτήσεις της καταναλώσεως.

Στα πλαίσια αυτά ο οικονομικός χαρακτήρας των επιχειρήσεων δίνει έμφαση στις οικονομικές πλευρές της επιχειρηματικής δραστηριότητας, στα πλαίσια της οποίας τονίζονται τα στοιχεία που συμβάλλουν στη μεγιστοποίηση του οικονομικού αποτελέσματος και ειδικότερα οι παράγοντες που συμβάλλουν στην ανάπτυξη και βελτίωση της αποδοτικότητας του ανθρώπινου δυναμικού, όπως είναι οι επιδράσεις των σύγχρονων τεχνολογικών εξελίξεων, οι τρόποι ανάπτυξης και λειτουργίας του συστήματος άνθρωπος-μηχανή, οι μεταβολές στο πλαίσιο των εκπαιδευτικών απαιτήσεων και φυσικά οι απαιτήσεις ως προς την οργανωτική ανάπτυξη των επιχειρήσεων στα πλαίσια των σύγχρονων εξελίξεων.

Ο κοινωνικός χαρακτήρας των επιχειρήσεων τονίζει τις κοινωνικές υποχρεώσεις τους για βελτίωση των όρων διαβίωσης και απασχόλησης του προσωπικού στο χώρο της εργασίας και την ανάγκη ύπαρξης ενός οργανισμού σχεδιασμένου έτσι, ώστε να εξασφαλίζει τη μέγιστη δυνατή αξιοποίηση των υφιστάμενων γνώσεων και ικανοτήτων σε συνδυασμό με την προστασία και την ουσιαστική βελτίωση της ποιότητας ζωής του κοινωνικού συνόλου μέσα στο οποίο λειτουργεί και αναπτύσσεται η επιχείρηση.

Αν εξετάσουμε τις επιχειρήσεις από μια ευρύτερη άποψη, θα δούμε ότι όλες κινούνται και λειτουργούν στα πλαίσια μιας οικονομικής αντίληψης, της οποίας η βασική επιχειρηματική στρατηγική είναι προσανατολισμένη στην παραγωγή και το marketing.

Με τα δεδομένα αυτά, η επιτυχία των επιχειρήσεων εξαρτάται από την ικανότητά τους να αναλύουν τις μεταβολές που συντελούνται στο περιβάλλον τους και στη συνέχεια να προσαρμόζουν ανάλογα τα προϊόντα που παράγουν ή τις υπηρεσίες που προσφέρουν, προκειμένου να καλύψουν τις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες. Οι μεταβολές αυτές έχουν άμεση επίπτωση στο ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο είναι υποχρεωμένο να προσαρμόζει το σύνολο των γνώσεων και δεξιοτήτων του, προκειμένου να ανταποκριθεί στις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες.

4.1.6 Η Μεταβαλλόμενη φύση του Management

Κάτω από το φως των εξελίξεων αυτών, η φύση του management ξεφεύγει πλέον από την καθιερωμένη αντίληψη της αυταρχικής Διοικήσεως και αντιμετωπίζει τον ανθρώπινο παράγοντα ως φορέα της γνώσης για την αξιοποίηση της οποίας απαιτούνται νέες μέθοδοι και νέες τεχνικές με έμφαση στη υποκίνηση ως βασικό πυρήνα της φιλοσοφίας του σύγχρονου management.

Με τα δεδομένα αυτά, το σύγχρονο management κυρίως σε ότι αφορά στη Διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού επικεντρώνει τις προσπάθειές του στην διαμόρφωση ενός σύγχρονου συστήματος ανάπτυξης του ανθρώπινου παράγοντα, το οποίο θα περιλαμβάνει ένα πλαίσιο ορθών και επιστημονικών προβλέψεων (στα πλαίσια των σύγχρονων αναγκών) με έμφαση στον προγραμματισμό των αμοιβών, στα συστήματα αξιολόγησης των αποδόσεων, στα θέματα της υπηρεσιακής εξέλιξης του ανθρώπινου δυναμικού και φυσικά στα θέματα των ιεραρχικών σχέσεων, τα οποία κάτω από την επίδραση των νέων εξελίξεων υφίστανται μια έντονη αμφισβήτηση.

4.1.7 Ο Μεταβαλλόμενος Ρόλος του Ανθρώπινου Παράγοντα

Κάτω από την επίδραση των σύγχρονων τεχνολογικών εξελίξεων, ο ανθρώπινος παράγοντας υπεισέρχεται πλέον ως δυναμικό στοιχείο, όχι μόνο στο χώρο των επιχειρήσεων, αλλά και της κοινωνικής ζωής γενικότερα. Το βασικό ανθρώπινο στοιχείο το οποίο αποδεικνύεται ως κυρίαρχο στη σύγχρονη εποχή είναι η γνώση. Το στοιχείο αυτό σε συνδυασμό με την αμεσότητα και την παγκοσμιοποίηση των συνθηκών επικοινωνίας και της πληροφόρησης καθίστανται ένας από τους βασικότερους παράγοντες που άρχισαν να επηρεάζουν και θα επηρεάσουν αποφασιστικά στα αμέσως προσεχή χρόνια, όχι μόνο τη δομή των οργανισμών αλλά και τα συστήματα χειρισμού του ανθρώπινου παράγοντα.

Η εξέλιξη αυτή οφείλεται στην αποφασιστική σημασία της γνώσης η οποία δίνει τη δυνατότητα στον άνθρωπο να προωθεί τις νέες αντιλήψεις και τεχνικές στα θέματα της οργάνωσης και λειτουργίας των επιχειρήσεων και κυρίως στα θέματα της συγκέντρωσης, τήρησης και επεξεργασίας (μέσα από τα σύγχρονα συστήματα των δικτύων και των βάσεων δεδομένων), των πάσης φύσεως στοιχείων και να επιλύει προβλήματα με ασύλληπτη ταχύτητα μέσα στο σύγχρονο περιβάλλον.

Τα όρια του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται ήδη ο άνθρωπος, διευρύνονται απεριόριστα, στα πλαίσια της ραγδαίας ανάπτυξης των επικοινωνιών και της παγκοσμιοποίησης των αγορών. Όλες αυτές οι εξελίξεις και δυνατότητες δίνουν μια νέα διάσταση και τονίζουν ιδιαίτερα το ρόλο και τη σημασία της γνώσης στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Με τα δεδομένα αυτά, ο ανθρώπινος παράγοντας αναδεικνύεται σήμερα ως το πλέον ευέλικτο και πολυδύναμο στοιχείο, που έχει στη διάθεσή της η σύγχρονη επιχείρηση, ενώ από την άλλη πλευρά ένα πλήθος από πρακτικές που εξακολουθούν να εφαρμόζονται από τις επιχειρήσεις, σε σχέση με τον ανθρώπινο παράγοντα, περιορίζουν δραστικά τη χρησιμότητά του και την εν γένει απόδοσή του.

Το γεγονός αυτό υπαγορεύει την ανάγκη μιας ριζικής αλλαγής της στάσεως των επιχειρήσεων έναντι του ανθρώπινου παράγοντα, η οποία μπορεί να εκ πρώτης όψεως να μη φαίνεται άμεσα εφικτή, πλην όμως να προκύπτει ως αναπόφευκτο αποτέλεσμα στα πλαίσια των διαγραφόμενων ραγδαίων εξελίξεων και των εξ' αιτίας αυτών πολιτικών και κοινωνικών πιέσεων και οπωσδήποτε κάτω από τις συνέπειες τη μεταβολής της ισορροπίας των σχέσεων στο σύστημα άνθρωπος-μηχανή. Το όφελος από την ανάπτυξη της τεχνολογίας επιβάλλει στις επιχειρήσεις να χρησιμοποιούν όλο και περισσότερο την έννοια του συνολικού ανθρώπου (Whole Man) πράγμα που μας οδηγεί αναπόφευκτα στο συμπέρασμα ότι τόσο οι εργαζόμενοι όσο και οι εργατικές ενώσεις, πρέπει να απαγκιστρωθούν από την έννοια του βιομηχανικού ανθρώπου και να υιοθετήσουν την έννοια του ανθρώπου της γνώσης.



4.2 ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΚΑΙ ΚΙΝΗΤΡΑ

Πίνακας: προσαρμογή από το έργο του F.Carvell, **Human Relations in Business** , McMillan Co. 1970

Ανθρώπινες ανάγκες	Παραδείγματα θετικών κινήτρων	Παραδείγματα αρνητικών κινήτρων
Ανάγκες φυσικές και ασφάλειας	<ul style="list-style-type: none"> • Επαρκής αμοιβή και άλλες παροχές • Προαγωγές στην ιεραρχία της επιχείρησης • Σταθερότητα στους όρους εργασίας • Σωστή συμπεριφορά • Βεβαιότητα για την εκτίμηση της εργασίας που προσφέρεται • Ασφαλείς συνθήκες εργασίας • Αναγκαίος και σύγχρονος εξοπλισμός • Επαρκής θέρμανση και εξαερισμός • Επαρκή διαλείμματα εργασίας 	<ul style="list-style-type: none"> • Ανεπαρκής αμοιβή, καμιά άλλη χρηματική παροχή , φόβος μήπως χάσει ο εργαζόμενος τη δουλειά του • Υποβιβασμός , ασυνεπής συμπεριφορά • Αβεβαιότητα για την εκτίμηση της εργασίας που προσφέρεται • Επικίνδυνες συνθήκες εργασίας • Ανεπαρκής εξοπλισμός • Ακατάλληλο περιβάλλον εργασίας
Ανάγκες κοινωνικές	<ul style="list-style-type: none"> • Αρμονική συνεργασία με την ομάδα εργασίας και καλές σχέσεις με όλους τους συναδέλφους • Ανταμοιβές και αναγνώριση για την επιτυχή επίδοση 	<ul style="list-style-type: none"> • Δυσαρμονία στις σχέσεις με την ομάδα και τους συναδέλφους • Παραγνώριση της προσφοράς του εργαζομένου
Ανάγκες για αυτοσεβασμό και αυτοεκπλήρωση	<ul style="list-style-type: none"> • Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων • Ευκαιρίες για πρωτοβουλία και δημιουργικότητα • Εμπιστοσύνη προς το πρόσωπο του εργαζομένου και συμπεριφορά προς αυτόν σαν να ήταν μια ολοκληρωμένη προσωπικότητα 	<ul style="list-style-type: none"> • Καθόλου εξουσιοδότηση και ανάθεση μονότονης και τυποποιημένης εργασίας • Δυσπιστία προς το πρόσωπο του εργαζομένου

4.2.1 Η Θεωρία της Ιεράρχησης των Αναγκών του Maslow (1954)

Σύμφωνα με τη θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών, του Abraham Maslow, οι άνθρωποι παρακινούνται από τις ανάγκες τους, οι οποίες κατατάσσονται σε πέντε βασικές κατηγορίες:

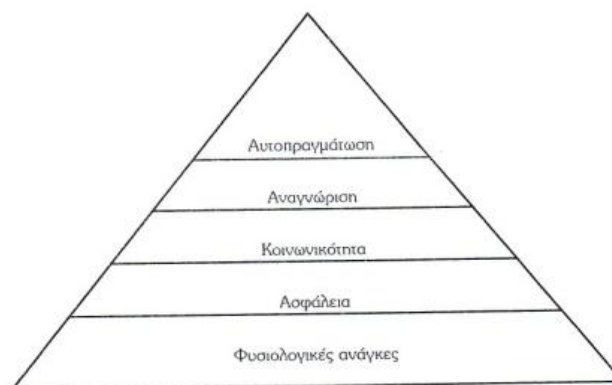
α) φυσιολογικές (τροφή, νερό, οξυγόνο, σεξ)

β) ασφαλείας (η ανάγκη προστασίας από τους κινδύνους του περιβάλλοντος και σιγουριάς για το μέλλον)

γ) κοινωνικότητας(αγάπη, στοργή, αίσθηση ότι ανήκει σε μια ομάδα και γίνεται αποδεκτός από αυτή)

δ) αναγνώρισης(ανάγκη για εκτίμηση και σεβασμό από τους άλλους, για αυτοεκτίμηση, επιτεύγματα, ελευθερία και ανεξαρτησία)

ε) αυτοπραγμάτωσης ή ολοκλήρωσης(η ανάγκη να αναπτύξει κανείς πλήρως τις ικανότητές του και να αγγίξει αυτό που θεωρεί ως ιδανικό).



Η πυραμίδα των αναγκών, του Maslow

Οι ανάγκες αυτές σχηματίζουν μια πυραμίδα ιεραρχίας, στην οποία η βάση είναι οι φυσιολογικές ανάγκες και η κορυφή είναι οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης.

Κατά τον Maslow, για να εμφανιστεί μια κατηγορία αναγκών, δηλαδή για να αποτελέσει κίνητρο για δράση, πρέπει να έχει ικανοποιηθεί, έστω και εν μέρει, το αμέσως κατώτερο επίπεδο. Αν μια ανάγκη ικανοποιηθεί, η δύναμή της να λειτουργεί ως κίνητρο μειώνεται, με εξαίρεση την ανάγκη αυτοπραγμάτωσης, που δεν καλύπτεται ποτέ. Η ψυχολογική ωρίμανση επιτυγχάνεται καθώς οι άνθρωποι κινούνται προς ανώτερες ανάγκες. Ο ίδιος ο Maslow αναγνωρίζει διάφορες εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τη θεωρία του, που περιορίζουν την ισχύ της. Για παράδειγμα, αναγνωρίζει ότι σε κάποιους ανθρώπους οι ανάγκες δεν ιεραρχούνται κατά τον προτεινόμενο τρόπο και ότι κάποιες ανάγκες μπορεί να εξαφανιστούν μόνιμα και, συνεπώς, να μην έχουν κανένα ρόλο στη παρακίνηση. Ακόμη, υποστηρίζει ότι συχνά η συμπεριφορά καθορίζεται από πολλές ανάγκες ταυτόχρονα και ότι υπάρχουν περιπτώσεις στις οποίες η συμπεριφορά δεν καθορίζεται καν από τις ανάγκες.

Οι επικριτές της θεωρίας του Maslow, επισημαίνουν και άλλες αδυναμίες της:

α) Η κατάταξη των αναγκών στις δεδομένες κατηγορίες είναι απλουστευτική και δεν λαμβάνει υπόψη τη μεταξύ τους αλληλεξάρτηση. Ακόμη, αγνοεί τις γνωστικές και αισθητικές ανάγκες.

β) Η βασική παραδοχή της θεωρίας, δηλαδή ότι οι άνθρωποι επιθυμούν αυτό που πραγματικά χρειάζονται, γιατί η στέρηση κάποιας ανάγκης τους υποδεικνύει αυτόματα τον τρόπο κάλυψής της, είναι λανθασμένη. Η στέρηση απλώς δημιουργεί δυσaréσκεια και ανησυχία ποικίλης έντασης-όχι γνώση του τι πρέπει να γίνει.

γ) Η θεωρία αδυνατεί να προτείνει έναν αξιόπιστο τρόπο για τη μέτρηση του βαθμού ικανοποίησης ή κάλυψης μιας ανάγκης, δεδομένου ότι αυτές λειτουργούν υποσυνείδητα.

Παρά τις αδυναμίες που κατέδειξαν οι επικριτές της, και παρά το γεγονός ότι η εμπειρική έρευνα δε φαίνεται να τη στηρίζει, η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών αποτελεί ένα σημαντικό βήμα στην προσπάθεια για την κατανόηση του φαινομένου της παρακίνησης. Είναι η πρώτη θεωρία που επιχείρησε να φωτίσει την πολλαπλότητα και πολυπλοκότητα των ανθρώπινων αναγκών.

Ακόμη, είναι η πρώτη θεωρία που υπέδειξε ότι υπάρχουν κίνητρα διαφορετικά από τα οικονομικά και ότι αυτό που λειτουργεί ως κίνητρο για έναν άνθρωπο μπορεί να μην έχει καμιά ισχύ σε κάποιον άλλο.

4.2.2 Η Θεωρία Παρακίνησης- Υγιεινής, του Herzberg (1957)

Ο Herzberg, ερευνώντας τα πιθανά αίτια που προκαλούν ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια στην εργασία, κατέληξε στο ότι το πρόβλημα της υποκίνησης είναι διπλό: Από τη μια έχουμε τους παράγοντες εκείνους που προλαμβάνουν τη δυσαρέσκεια και από την άλλη τους παράγοντες εκείνους που όταν υπάρχουν, οδηγούν σε πιο θετική στάση και υποκίνηση. Τους πρώτους τους ονομάζει **παράγοντες υγιεινής ή διατήρησης**, ενώ τους δεύτερους **υποκινητικούς παράγοντες ή κίνητρα**.

Οι παράγοντες υγιεινής περιγράφουν τη σχέση του εργαζόμενου με το περιβάλλον εργασίας και προλαμβάνουν τη δυσαρέσκεια. Αφορούν στις αποδοχές, την ασφάλεια, τις κοινωνικές σχέσεις στο χώρο εργασίας, τον τρόπο ελέγχου και εποπτείας, τις συνθήκες εργασίας, τη βαθμίδα και το κύρος της θέσης και τέλος, την πολιτική της επιχείρησης (δηλαδή τη στρατηγική και τις αποφάσεις που λαμβάνονται τόσο στο πλαίσιο της επιχειρησιακής δράσης όσο και για τα διαχειρίσιμα των πόρων). Οι παράγοντες αυτοί είναι προληπτικοί και δεν οδηγούν από μόνοι τους στην παρακίνηση, αλλά αποτελούν προϋπόθεσή της, διότι όταν δεν είναι ευνοϊκοί δημιουργούν δυσαρέσκεια.

Στον αντίποδα υπάρχουν οι υποκινητικοί παράγοντες που οδηγούν στη ανάπτυξη θετικής στάσης και ενεργούν σαν ατομικά κίνητρα. Περιλαμβάνουν το αίσθημα της ολοκλήρωσης, την ευκαιρία προόδου και προσωπικής ανάπτυξης.

Περιγράφουν τη σχέση του εργαζόμενου με το ίδιο τα αντικείμενο της εργασίας και αφορούν στο περιεχόμενό της, τις ευθύνες που συνεπάγεται, την αναγνώριση που παρέχει και τις δυνατότητες δημιουργίας που προσφέρει.

Οι παράγοντες αυτοί, επειδή συνδέονται με την αυτοπραγμάτωση, οδηγούν σε αυξημένη προσπάθεια και συνεπώς, αποτελούν κίνητρα.

Ενώ οι παράγοντες υγιεινής ικανοποιούν τις φυσιολογικές ανάγκες και την ανάγκη για ασφάλεια, οι υποκινητικοί παράγοντες συνδέονται με τις κοινωνικές τις ψυχολογικές και τις ανάγκες για αυτοεκπλήρωση.

Παράγοντες δυσαρέσκειας

Ορισμένοι παράγοντες προκαλούν δυσαρέσκεια και ανάμεσα σε αυτούς ο Herzberg απομόνωσε τους εξής:

- § Η πολιτική και η διοίκηση της επιχείρησης, δηλαδή ο τρόπος με τον οποίο είναι οργανωμένη και διευθύνεται η επιχείρηση (π.χ. αρνητικό παράγοντα αποτελεί η κακή οργάνωση των επικοινωνιών μέσα στην επιχείρηση, ώστε κανείς να μη γνωρίζει από ποιον παίρνει εντολές, η ανεπαρκής εξουσιοδότηση κτλ) καθώς και η πολιτική την οποία εφαρμόζει η επιχείρηση, τόσο προς το προσωπικό της όσο και σχετικά με άλλα θέματα.
- § Οι συνθήκες εργασίας, δηλαδή οι συνθήκες του περιβάλλοντος (εξαερισμός, φωτισμός, τεχνολογία κτλ)
- § Ο μισθός, σε περιπτώσεις που δεν έγινε η αύξηση που περίμενε ο εργαζόμενος.
- § Η ηγεσία, δηλαδή η ικανότητα ή η ανικανότητα του προϊσταμένου, η δίκαιη ή άδικη συμπεριφορά του, η διάθεσή του να διδάξει ή όχι τους υφισταμένους του, καθώς και η διάθεσή του να εξουσιοδοτήσει ή όχι.
- § Η εξασφάλιση (μονιμότητα) της απασχολήσεως.

Οι **παράγοντες δυσαρέσκειας** έχουν άμεση σχέση με το περιβάλλον (το κλίμα) μέσα στο οποίο εργάζεται το άτομο. Οι παράγοντες αυτοί εφόσον ικανοποιηθούν, απλώς εμποδίζουν τη δυσαρέσκεια του ατόμου από την εργασία του. Για το λόγο αυτό ονομάστηκαν **παράγοντες “υγιεινής”**, ή όπως πολύ σωστά πρότεινε ο Dr. R. Ford της American Telephone and Telegram Company, παράγοντες συντηρήσεως, γιατί η έλλειψή τους προκαλεί συναισθήματα δυσαρέσκειας, ενώ η παρουσία τους δεν αποτελεί αναγκαστικά πηγή ικανοποίησης, ώστε να υποκινήσουν το άτομο προς υψηλότερη επίδοση.

Υποκινητικοί παράγοντες

Ο Herzberg απομόνωσε τους εξής παράγοντες, οι οποίοι προκαλούν υψηλού βαθμού ικανοποίηση στον εργαζόμενο.

- § Το επίτευγμα, δηλαδή το να εκτελεί ο εργαζόμενος το έργο του με επιτυχία, να βρίσκει τις σωστές λύσεις στα προβλήματα που προκύπτουν και να έχει την αίσθηση της δημιουργίας.
- § Η αναγνώριση των υπηρεσιών που προσφέρει ο εργαζόμενος, η οποία μπορεί να είναι υλική (αύξηση μισθού) ή ηθική (δημόσιος έπαινος, επιδοκιμασία των ενεργειών του, επαινετικά λόγια) ή και τα δύο (προαγωγή). Είναι πάλι δυνατόν η αναγνώριση να προέρχεται από οποιονδήποτε (πελάτη, προϊστάμενο, συναδέλφους κτλ). Γενικά σαν αναγνώριση εννοούμε οτιδήποτε θεωρείται από τον εργαζόμενο ότι αποτελεί επιβράβευση των προσπαθειών που καταβάλει.
- § Η εργασία αυτή καθαυτή, δηλαδή τα καθήκοντα που έχει αναλάβει να εκτελέσει ο εργαζόμενος.
- § Η υπευθυνότητα, δηλαδή περισσότερη ευθύνη και εξουσία για την εκτέλεση της εργασίας του.
- § Η πρόοδος, δηλαδή η προώθηση και η άνοδος του εργαζόμενου στην ιεραρχική κλίμακα της επιχείρησης.

Ο Herzberg θεωρεί ότι οι παράγοντες αυτοί έχουν άμεση σχέση με την ίδια την εργασία του ατόμου και υποστηρίζει ότι υποκινούν το άτομο προς υψηλές επιδόσεις. Για το λόγο αυτό ονομάζει τους παράγοντες αυτούς υποκινητικούς.

Με βάση τα πορίσματά του, ο Herzberg προτείνει ως λύση για το ζήτημα της παρακίνησης τον “εμπλουτισμό” της εργασίας “job enrichment”. Με τον όρο αυτό εννοεί την “κάθετη” επέκταση των καθηκόντων μιας θέσης εργασίας, έτσι ώστε αυτή να περιλάβει στοιχεία ανεφοδιασμού και ελέγχου.

Ως παραδείγματα τέτοιων στοιχείων αναφέρονται η αρμοδιότητα για το χρονοπρογραμματισμό του έργου καθώς και για τη διαχείριση των διαθέσιμων

πόρων, η δυνατότητα άμεσης επικοινωνίας και η προσωπική ευθύνη (σε αντίθεση με τη συλλογική ευθύνη ή την ευθύνη του προϊσταμένου).

Ακόμη, ο Herzberg προτείνει να παρέχεται στους εργαζόμενους άμεση ανατροφοδότηση (δηλαδή έγκαιρη και μη αξιολογική πληροφόρηση για τα αποτελέσματά τους) καθώς και η δυνατότητα να βλέπουν τη συνεισφορά τους στο τελικό προϊόν της επιχείρησης.

Ο εμπλουτισμός υπόσχεται να καταπολεμήσει την ανία και την αλλοτρίωση, στις οποίες οδηγούν οι μονότονες, επαναλαμβανόμενες και ανούσιες εργασίες. Ακόμη, παράλληλα με τη παρακίνηση των εργαζομένων, υπόσχεται κι άλλα οφέλη, όπως είναι ο εντοπισμός (σε αντίθεση με τη διάχυση) της ευθύνης και η εξοικονόμηση πόρων-μια και αυτοί που τους διαχειρίζονται έχουν την πλήρη ευθύνη γι' αυτούς.

Ο Herzberg διαμόρφωσε τη θεωρία του με βάση τα πορίσματα μιας έρευνας που πραγματοποίησε κατά την οποία 200 περίπου μηχανικοί και λογιστές ρωτήθηκαν για τα γεγονότα που είχαν αυξήσει ή μειώσει δραστικά την ικανοποίησή τους στο χώρο εργασίας. Η καταλληλότητα της μεθόδου αυτής, δηλαδή της μεθόδου του “κρίσιμου περιστατικού”, αμφισβητήθηκε από πολλούς ερευνητές. Ενστάσεις προκάλεσε επίσης το δείγμα της έρευνας, στο οποίο αντιπροσωπεύονται δύο, μόνο, ειδικότητες. Θεωρείται ότι η γενίκευση των όποιων συμπερασμάτων είναι αδόκιμη και δεν λαμβάνει υπόψη τις ατομικές διαφορές. Η κυριότερη, όμως, αντίρρηση αφορά στην ερμηνεία που έδωσε ο Herzberg στα αποτελέσματα της μελέτης του. Με άλλα λόγια, η διάκριση που προτείνει μεταξύ των δύο ομάδων παραγόντων και ο ισχυρισμός του ότι η κάθε ομάδα δρα με διαφορετικό τρόπο, θεωρείται ότι δεν θεμελιώνονται επαρκώς στην έρευνά του και ότι αποτελούν άλμα λογικής. Η εμπειρική έρευνα για τον έλεγχο της θεωρίας παρακίνησης-υγιεινής δεν της προσέφερε υποστήριξη. Παρόλα αυτά, αρκετές μεγάλες εταιρίες εφάρμοσαν τις υποδείξεις του Herzberg (κυρίως κατά τη δεκαετία του 1960) και ανέφεραν ότι τα αποτελέσματα ήταν επιτυχή.

Η θεωρία του Herzberg είναι ίσως η πιο αμφιλεγόμενη από τις θεωρίες περί παρακίνησης. Στους ακαδημαϊκούς κύκλους αντιμετωπίζεται με επιτίμηση – οι μάνατζερ όμως τη σέβονται και τη θεωρούν ως χρήσιμο βοήθημα για τη κατανόηση των αισθημάτων των εργαζομένων απέναντι στην εργασία τους. Ίσως η μεγαλύτερη χρησιμότητά της είναι η εννοιολογική διάκριση ανάμεσα στην

παρακίνηση, την οποία πρέπει να αντιλαμβανόμαστε ως διαρκή και βιώσιμη κατάσταση προθυμίας (η οποία σύμφωνα με τον Herzberg, μπορεί να πηγάζει μόνο από “εσωτερικά” κίνητρα) και τη *συμμόρφωση* που προκαλούν τα “εξωτερικά” κίνητρα, η οποία μπορεί μεν να οδηγεί σε άμεση κινητοποίηση, αλλά είναι βραχύβια και χρειάζεται συνεχή τροφοδότηση.

4.2.3 Η Θεωρία της Δικαιοσύνης του Adams (1965)

Η θεωρία που ανέπτυξε ο J.S. Adams στηρίζεται στην υπόθεση ότι όλοι οι άνθρωποι επιθυμούν να υπάρχει δικαιοσύνη στις σχέσεις συναλλαγής που έχουν με άλλους ανθρώπους ή με οργανώσεις. Η αίσθηση της δικαιοσύνης δημιουργείται μέσω μιας διαδικασίας συγκρίσεων, κατά την οποία αξιολογούνται ο βαθμός προσφοράς και οι αντίστοιχες απολαβές των μελών της οργάνωσης. Ως προσφορά ενός εργαζόμενου καταγράφονται η ποιοτική και ποσοτική του απόδοση, τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα του, οι ειδικές γνώσεις του κ.α. Παράλληλα, ως απολαβές εννοούνται οι αποδοχές, οι ηθικές αμοιβές, η αναγνώριση κτλ. Έτσι, σύμφωνα με τη θεωρία του Adams, το μέλος (X) μιας οργάνωσης συγκρίνει το λόγο της προσφοράς (Π) προς τις απολαβές του (Α) με αυτόν κάποιου άλλου μέλους (Ψ), που λειτουργεί ως πρόσωπο αναφοράς.

Στην ιδανική περίπτωση οι λόγοι είναι ίσοι:

$$\frac{\text{ΠX}}{\text{ΑX}} = \frac{\text{ΠΨ}}{\text{ΑΨ}}$$

Αν το άτομο έχει την αίσθηση ότι οι λόγοι δεν είναι ίσοι, δηλαδή ότι υπάρχει αδικία, προσπαθεί να την αναιρέσει με διάφορους τρόπους μεταβάλλοντας την προσφορά ή τις απολαβές του, επηρεάζοντας τη συμπεριφορά του προσώπου αναφοράς, χρησιμοποιώντας άλλο πρόσωπο αναφοράς, αλλάζοντας άποψη ή ακόμα, εγκαταλείποντας την οργάνωση. Πιο συγκεκριμένα, η θεωρία της δικαιοσύνης προβλέπει ότι:

- § Όταν ο εργαζόμενος πληρώνεται με βάση την ποσότητα που παράγει (δηλαδή με το κομμάτι), προσπαθεί να αποκαταστήσει τη δικαιοσύνη μεταβάλλοντας την ποιότητα του έργου του. Δηλαδή, αν θεωρεί ότι υπεραμείβεται σε σχέση με τους συναδέλφους του, βελτιώνει τη ποιότητα, ενώ αν θεωρεί ότι δεν αμείβεται καλά, την υποβαθμίζει.

§ Όταν ο εργαζόμενος πληρώνεται με την ώρα , σε περίπτωση που αντιλαμβάνεται την αδικία , επιχειρεί να την επανορθώσει μεταβάλλοντας την ποσότητα του έργου του. Έτσι , αν θεωρεί ότι υπεραμείβεται σε σχέση με τους συναδέλφους του , προσπαθεί να αυξήσει την ποσότητα του έργου του , ενώ στη αντίθετη περίπτωση μειώνει την παραγωγικότητά του.

Οι προβλέψεις αυτές επαληθεύτηκαν από την έρευνα μόνο στις περιπτώσεις που οι εργαζόμενοι είχαν την αίσθηση ότι οι απολαβές τους ήταν χαμηλότερες από την προσφορά τους. Στην περίπτωση όμως , που αισθάνονταν ότι υπεραμείβονται , η αντίδρασή τους ήταν ανάλογη με το επίπεδο της ηθικής τους ανάπτυξης.

Η σημαντικότερη αντίρρηση κατά της θεωρίας του Adams είναι ότι βασίζεται σε μία μόνο αξία – της δικαιοσύνης , χωρίς να λαμβάνει υπόψη το πλήθος των αξιών που κατευθύνουν την ανθρώπινη συμπεριφορά.

4.2.4 Η Θεωρία της Στοχοθεσίας των Latham και Locke (1979)

Οι Latham και Locke έκαναν την υπόθεση ότι οι στόχοι , καθώς βρίσκονται πιο κοντά στη πράξη από ότι οι ανάγκες και οι αξίες , θα πρέπει να ερμηνεύουν και να προβλέπουν τη συμπεριφορά με μεγαλύτερη ακρίβεια. Έτσι , μετά και από εμπειρική έρευνα, διατύπωσαν μια θεωρία για τη σχέση μεταξύ στόχων και απόδοσης , τα κυριότερα σημεία της οποίας είναι τα εξής:

1. Οι δύσκολοι στόχοι οδηγούν σε υψηλότερη απόδοση από ότι οι εύκολοι στόχοι
2. Η απόδοση είναι υψηλότερη όταν υπάρχουν συγκεκριμένοι και δύσκολοι στόχοι παρά όταν δεν έχει ορισθεί κανένας στόχος ή όταν ο στόχος είναι γενικός και αόριστος (π.χ. “κάντε ότι καλύτερο μπορείτε”)
3. Οι μηχανισμοί μέσω των οποίων οι στόχοι επηρεάζουν την απόδοση είναι αυτοί που :
 - α) στρέφουν την προσοχή και τη πράξη προς μια συγκεκριμένη κατεύθυνση
 - β) ενεργοποιούν την προσπάθεια
 - γ) αυξάνουν την επιμονή

- δ) προκαλούν την αναζήτηση της στρατηγικής που θα οδηγήσει σε υψηλότερη απόδοση
4. Η στοχοθεσία πρέπει να συνδυάζεται με την ανατροφοδότηση , δηλαδή την παροχή έγκαιρης πληροφόρησης για το βαθμό επιτυχίας στην κάλυψη των στόχων
 5. Η αποδοχή των στόχων αποτελεί προϋπόθεση για τη βελτίωση της απόδοσης
 6. Η αποδοχή των στόχων δεν φαίνεται να επηρεάζεται από τη συμμετοχή στη διαδικασία καθορισμού τους , αλλά επηρεάζεται από παράγοντες όπως είναι η προσδοκία επίτευξης των στόχων και η αξία των στόχων.
 7. Η χρηματική αμοιβή μπορεί να επηρεάσει τη στοχοθεσία με διάφορους τρόπους: μπορεί να ενθαρρύνει τον αυθόρμητο ορισμό στόχων (εκεί που δεν υπάρχουν καθόλου στόχοι) , μπορεί να οδηγήσει στον ορισμό στόχων υψηλότερων από αυτούς που θα είχαν τεθεί αν δεν υπήρχε η αμοιβή, και ακόμη , μπορεί να οδηγήσει σε πληρέστερη αποδοχή των στόχων.
 8. Η αποτελεσματικότητα της στοχοθεσίας δεν συνδέεται κατά σταθερό και μόνιμο τρόπο με τις ατομικές διαφορές (δημογραφικές , προσωπικότητας κτλ) ιδίως όταν οι στόχοι είναι δεδομένοι και δεν τίθενται από τον ίδιο εργαζόμενο.

4.3 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Προγραμματισμός κατά τον κλασικό ορισμό, είναι ο ορθολογιστικός προσδιορισμός του σημείου που βρισκόμαστε , που θέλουμε να φτάσουμε με ποιο τρόπο θα καλύψουμε αυτή την απόσταση και πότε θα φτάσουμε εκεί. Είναι μια διαδικασία που επιτρέπει σε μια επιχείρηση να προβλέψει τη μελλοντική της πορεία , με μεγάλο βαθμό σιγουριάς , με βάση αποφάσεις που παίρνει τώρα.

Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού αναπτύχθηκε κατά τις δεκαετίες του 1950 και 1960 , κυρίως από το στρατό και τις μεγάλες επιχειρήσεις. Οι συνθήκες που έκαναν αναγκαίο τον προγραμματισμό ήταν ο χαμηλός δείκτης ανεργίας , δηλαδή η μικρή προσφορά εργασίας , ο υψηλός αριθμός οικονομικής ανάπτυξης και η τάση των επιχειρήσεων να έχουν σταθερές , συγκεντρωτικές και ιεραρχικές δομές.

Από τα μέσα όμως της δεκαετίας του 1970 μέχρι σήμερα , η αύξηση της ανεργίας, η ένταση του ανταγωνισμού και η εφαρμογή στρατηγικής εξορθολογισμού και αποκέντρωσης στις οργανωτικές δομές – στρατηγικής που είχε ως αποτέλεσμα τη δημιουργία επιχειρήσεων ή αυτόνομων μονάδων με ολιγάριθμο προσωπικό – οδήγησαν στον περιορισμό της χρήσης του προγραμματισμού προσλήψεων. Έτσι , ο προγραμματισμός λόγω των εγγενών δυσκολιών του καθιστάται μια άσκηση με μεγάλη πιθανότητα σφάλματος και χρησιμοποιείται από λίγες μόνο επιχειρήσεις. Από κάποιους ερευνητές , ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού θεωρείται αναγκαίος μόνο για εκείνες τις ειδικότητες προσωπικού που χρειάζονται μεγάλη διάρκεια εισαγωγικής εκπαίδευσης ή όταν είναι γνωστό ότι το προσωπικό που χρειάζεται η επιχείρηση είναι δύσκολο να βρεθεί αμέσως στην αγορά εργασίας (Richardson 1995).

Σύμφωνα με τους Ν.Σκουλά και Κ.Οικονομάκη (σελ 162-164) προγραμματισμός είναι η πρωταρχική δραστηριότητα της ηγετικής λειτουργίας που προδικάζει και την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα των άλλων δραστηριοτήτων. Η ανάγκη για προγραμματισμό γίνεται όλο και πιο επιτακτική , όσο επιταχύνεται ο ρυθμός της αλλαγής στο κοινωνικό , οικονομικό , και τεχνολογικό περιβάλλον. Το σύγχρονο ηγετικό στέλεχος έχει τρεις επιλογές: να αρνηθεί την αλλαγή , να

αντιδράσει στην αλλαγή ή να προγραμματίσει με βάση την αλλαγή. Μονάχα η τελευταία επιλογή έχει νόημα.

Ο προγραμματισμός είναι δραστηριότητα λήψης αποφάσεων , με την έννοια πως απαιτεί ανάλυση της ιστορικής εμπειρίας και της παρούσας κατάστασης και επιλογή από εναλλακτικές πορείες για την επίτευξη στόχων. Όμως , αν και αναφέρεται στο μέλλον , δεν ασχολείται με μελλοντικές αποφάσεις , αλλά με αποφάσεις στο παρόν που επιδρούν στο μέλλον.

Ο σωστός προγραμματιστής μεταπηδά στο τέλος της υπο εξέταση περιόδου , όπου τοποθετεί δοκιμαστικά τους στόχους του , και μετά , κατευθυνόμενος προς τα πίσω προσπαθεί να προσδιορίσει το χρονοδιάγραμμα για την επίτευξη ενδιάμεσων στόχων , καθώς και τις ενέργειες που θα ελαχιστοποιήσουν το ρίσκο που προέρχεται από την αβεβαιότητα των αστάθμητων εξωτερικών παραγόντων.

Αφού περάσει η διαδικασία του προγραμματισμού από την ανάλυση της ιστορικής εμπειρίας και της παρούσας κατάστασης της επιχείρησης , από την άποψη της αποστολής και των μέσων που διαθέτει , προχωρά στην εκτίμηση του περιβάλλοντος και των παραγόντων που ξεπερνούν τον έλεγχο της διοίκησης της επιχείρησης (οικονομικών , κοινωνικών , δημοσιονομικών κ.α) και καταλήγει στην οριστικοποίηση των στόχων.

Η ομάδα προγραμματισμού , με βάση την αντικειμενική ανάλυση των πληροφοριακών στοιχείων, την καλύτερη δυνατή εκτίμηση των αστάθμητων παραγόντων και υποθέτοντας πως θα συνεχίσει να λειτουργεί χωρίς καμία αλλαγή, προεκτείνει τη θέση της επιχείρησης ως το τέλος της προγραμματισμένης περιόδου.

Πριν όμως οριστικοποιηθούν οι στόχοι , είναι ανάγκη να εξετασθούν για να διαπιστωθεί αν πληρούν ορισμένα βασικά κριτήρια. Οι στόχοι πρέπει να είναι ρεαλιστικοί και πραγματοποιήσιμοι , χωρίς όμως να είναι υπερβολικά εύκολοι. Η αποτυχία που φέρνει ο απρόσιτος στόχος μπορεί να υπονομεύσει το ηθικό των μελών της επιχείρησης και να τα αλλοτριώσει. Αντίθετα , δεν φέρνει καμία ικανοποίηση η πραγμάτωση του πολύ εύκολου στόχου.

Οι στόχοι μιας επιχείρησης πρέπει να μπορούν να εκφραστούν ποσοτικά ή τουλάχιστον να μπορεί να αξιολογηθεί η επίτευξή τους με συγκεκριμένα

αντικειμενικά κριτήρια. Πρέπει επίσης να διατυπωθούν κατά τρόπο ο οποίος τους καθιστά αντιληπτούς από όλους αυτούς που καλούνται να τους υπολοιήσουν.

Επιπλέον πρέπει να διαμορφώνονται με την πλήρη και ουσιαστική συμμετοχή των στελεχών και των μελών του , τα οποία πρέπει επίσης να συμμετέχουν στη διαδικασία του προγραμματισμού στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό.

Υπάρχουν άπειρα παραδείγματα από την πρακτική εμπειρία των επιχειρήσεων που θεμελιώνουν αυτή τη θέση. Πολλά άψογα εκπονημένα προγράμματα , από άποψη συμμόρφωσης με την τεχνοκρατική διαδικασία , συχνά πέφτουν στο κενό , απλώς και μόνο γιατί οι στόχοι και ο προγραμματισμός για την υλοποίησή τους ήταν προϊόν της διοίκησης, η οποία προσπάθησε να τους επιβάλει αυταρχικά.

Είναι σαφές πως οι άνθρωποι με στόχους είναι αποτελεσματικότεροι από ανθρώπους χωρίς στόχους και πως ο βαθμός αποδοχής ενός προγράμματος από τα στελέχη και τα μέλη μιας επιχείρησης και η προσπάθεια που καταβάλλουν για την υλοποίησή του , σχετίζεται άμεσα με το βαθμό συμμετοχής τους στη διαδικασία του προγραμματισμού.

Είναι τόσο κρίσιμης σημασίας αυτή η διαπίστωση που πολλοί εμπειρογνώμονες στον προγραμματισμό υποστηρίζουν πως ο πρωταρχικός σκοπός της διαδικασίας του προγραμματισμού δεν είναι οι ίδιοι οι στόχοι αλλά η αποδοχή τους από τα μέλη της ομάδας που προγραμματίζει.

Πέρα όμως από την αποδοχή των στόχων , κρίσιμης σημασίας είναι η προσφορά αυτών που συμμετέχουν στον προγραμματισμό σε γνώσεις , πείρα , φαντασία και δημιουργικό νεωτεριστικό πνεύμα. Πραγματικά , ο προγραμματισμός αρχίζει και τελειώνει με τον ανθρώπινο παράγοντα.

Παρόλα αυτά όμως , είναι απαραίτητο σε κάθε επιχείρηση να μπορεί να προβλέψει τις βραχυπρόθεσμες και μεσοπρόθεσμες (με χρονικό ορίζοντα 1-2 ετών) ανάγκες της σε προσωπικό και να έχει κάποιο σχέδιο για τον τρόπο με τον οποίο θα τις καλύψει. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει πέντε στάδια: την απογραφή του υπάρχοντος προσωπικού , την πρόβλεψη των αναγκών σε προσωπικό (δηλαδή την πρόβλεψη της ζήτησης) την πρόβλεψη της προσφοράς (δηλαδή την πρόβλεψη της κατάστασης που θα επικρατεί στην αγορά εργασίας τη στιγμή που θα εκδηλωθεί η ανάγκη κάλυψης θέσεων) , τη διαμόρφωση της

πολιτικής και των σχεδίων για την κάλυψη των θέσεων και τέλος την εφαρμογή και αξιολόγηση των σχεδίων.

Απογραφή

Το πρώτο βήμα για την εκτίμηση των μελλοντικών αναγκών είναι η καταγραφή της υφιστάμενης κατάστασης και των μεταβολών που είναι γνωστό ότι θα επέλθουν μέχρι το τέλος της χρονικής περιόδου για την οποία γίνεται η πρόβλεψη. Για το σκοπό αυτό συγκεντρώνονται και ταξινομούνται στοιχεία που αφορούν τόσο στον αριθμό του υπάρχοντος προσωπικού όσο και σε ποιοτικά χαρακτηριστικά όπως είναι οι γνώσεις, οι δεξιότητες, η εμπειρία, η απόδοση, η δυνατότητα εξέλιξης κ.α. Κατά το στάδιο αυτό δημιουργούνται πίνακες του προσωπικού ανά ειδικότητα, επίπεδο γνώσεων, οργανική μονάδα, λειτουργία ή θέση, ιεραρχική βαθμίδα και γενικά ανά κάθε κατηγορία που μας δίνει χρήσιμες πληροφορίες και μας βοηθά να αποκτήσουμε εικόνα των ανθρώπινων πόρων που έχει στη διάθεσή της η επιχείρηση. Ακόμη, καταγράφεται η κατανομή του προσωπικού σε ηλικιακές ομάδες (προφίλ ηλικιών), έτσι ώστε να διαφανούν τυχόν κίνδυνοι μαζικών αποχωρήσεων, ή ανησυχητικής συγκέντρωσης πληθυσμού μεγάλης ή μικρής ηλικίας. Μια άλλη χρήσιμη καταγραφή είναι αυτή των αναλογιών μεταξύ για παράδειγμα του διοικητικού προς το τεχνικό προσωπικό, των προϊσταμένων προς τους υφισταμένους, των ειδικευμένων προς τους ανειδίκευτους κτλ.

Πρόβλεψη Ζήτησης

Η πρόβλεψη της ζήτησης είναι η προσπάθεια να εκτιμηθούν οι μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης σε προσωπικό. Οι ανάγκες αυτές προκύπτουν από τα στρατηγικά σχέδια και τα σχέδια δράσης της επιχείρησης και συνδέονται με αλλαγές στην κλίμακα δραστηριοτήτων, στη διάρθρωση της παραγωγής, στην τεχνολογία, στον τρόπο οργάνωσης και διοίκησης κτλ. Άρα, στα σχέδια θα πρέπει λογικά να περιέχονται στοιχεία που αφορούν σε:

- § Αλλαγές στις απαιτήσεις για διοικητικά στελέχη σε νέους τομείς δράσης
- § Μονάδες που θα πρέπει να ιδρυθούν ή να καταργηθούν
- § Αλλαγές στον αριθμό συγκεκριμένων ειδών θέσεων εργασίας

- § Γνώσεις και δεξιότητες που θα χρειαστούν για συγκεκριμένα είδη θέσεων εργασίας
- § Αλλαγές που θα πρέπει να γίνουν στο σχήμα σταδιοδρομίας των υπαλλήλων (Sisson , 1994)

Η πρόβλεψη της ζήτησης είναι πολύ δύσκολη , διότι οι περισσότερες επιχειρήσεις λειτουργούν σε περιβάλλον που μεταβάλλεται διαρκώς. Η ζήτηση για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες μιας εταιρείας είναι συνάρτηση πολλών παραγόντων (τιμή προϊόντος , εισόδημα αγοραστών , τιμή εναλλακτικών προϊόντων κ.α) οι περισσότεροι από τους οποίους δεν βρίσκονται υπό τον έλεγχό της. Γι' αυτό , στη πράξη φαίνεται ότι μόνο οι επιχειρήσεις με σταθερή αγορά προϊόντων μπορούν να καταστρώσουν μακροπρόθεσμα σχέδια που αφενός θα είναι επαρκώς λεπτομερή ώστε να περιέχουν προβλέψεις για το ανθρώπινο δυναμικό και αφετέρου δεν θα κινδυνεύουν από συχνές ανατροπές. Και οι άλλες οργανώσεις , όμως μπορούν με βάση όσο περισσότερες και ακριβέστερες πληροφορίες είναι σε θέση να συγκεντρώσουν , να προβαίνουν σε προβλέψεις για τη μεσοπρόθεσμη πορεία των αναγκών τους σε απασχόληση , παρακολουθώντας διαρκώς τις εξελίξεις και προβαίνοντας στις απαραίτητες προσαρμογές.

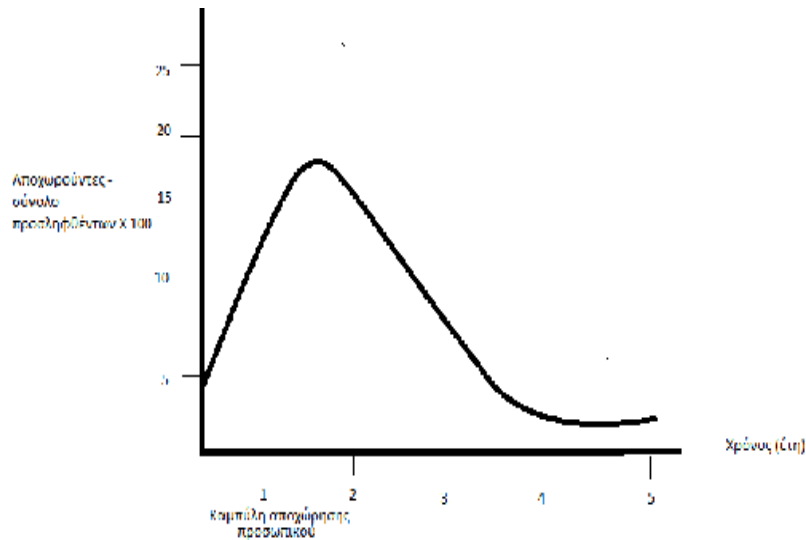
Οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται συνήθως για τη πρόβλεψη των αναγκών σε προσωπικό είναι η *υποκειμενική κρίση*, η ανάλυση λόγων – τάσεων και οι *μελέτες έργου*. Κατά την τεχνική της υποκειμενικής κρίσης αντλούνται καταρχήν οι απόψεις των προϊσταμένων της πρώτης (χαμηλότερης βαθμίδας) για το προσωπικό που εκτιμούν ότι θα χρειαστεί , με βάση τα επιχειρησιακά σχέδια για τη μονάδα τους. Οι απόψεις αυτές , όπως και οι αντίστοιχες της μονάδας προσωπικού , αξιολογούνται και συντίθενται από μια επιτροπή που αποτελείται από τους επικεφαλείς των τμημάτων της επιχείρησης. Το πόρισμα της επιτροπής υποβάλλεται στην ανώτατη διοίκηση , η οποία λαμβάνει την τελική απόφαση.

Η ανάλυση λόγων – τάσεων χρησιμοποιεί τις αναλογίες μεταξύ διάφορων κατηγοριών προσωπικού ώστε , γνωρίζοντας την τάση που επικρατεί σε μια κατηγορία , να προβλέψει τις ανάγκες μιας άλλης. Για παράδειγμα , αν είναι γνωστό ότι η αναλογία διοικητικό/τεχνικό προσωπικό σε μια μονάδα είναι 2/3 και η τάση για το τεχνικό προσωπικό είναι να αυξηθεί κατά τριάντα άτομα , η αντίστοιχη αύξηση του διοικητικού προσωπικού θα είναι είκοσι άτομα. (Αυτό βέβαια υπό την προϋπόθεση ότι δεν θα υπάρξουν άλλες αλλαγές π.χ. στην τεχνολογία παραγωγής , καθώς και ότι δεν υπάρχουν οικονομίες κλίμακας που να δικαιολογούν μείωση του λόγου 2/3 με την αύξηση του συνολικού αριθμού των υπαλλήλων).

Οι μελέτες έργου χρησιμοποιούνται όταν είναι γνωστά διάφορα ποσοτικά μεγέθη σχετικά με την εργασία , όπως είναι ο χρόνος που απαιτείται για την εκτέλεση ορισμένου έργου , η μέση ποσοτική απόδοση ενός υπαλλήλου , ο στόχος που έχει τεθεί για τη παραγωγή κ.α. Για να χρησιμοποιήσουμε ένα απλοποιημένο παράδειγμα , αν θέλουμε να παράγουμε 1000 τεμάχια ενός προϊόντος σε διάστημα ενός έτους και γνωρίζουμε ότι κάθε τεμάχιο απαιτεί εργασία 200 ωρών και ότι ο μέσος εργαζόμενος εργάζεται 1800 ώρες το χρόνο , υπολογίζουμε ότι θα χρειαστούν 111 εργαζόμενοι. Το ζητούμενο στη τεχνική αυτή είναι να εκτιμηθεί σωστά ο χρόνος που απαιτείται για τη κατασκευή ενός τεμαχίου , καθώς και ο παραγωγικός χρόνος του μέσου εργαζόμενου.

Πρόβλεψη Προσφοράς

Κατά το τρίτο στάδιο γίνεται εκτίμηση της διαθεσιμότητας κατάλληλου προσωπικού , μέσα και έξω από την επιχείρηση. Αρχίζοντας από το εσωτερικό της επιχείρησης , ανιχνεύονται οι τάσεις που ενδεχομένως παρατηρούνται στις αποχωρήσεις , στις προαγωγές και τις μεταθέσεις. Σύμφωνα με ορισμένες θεωρίες, που βασίζονται στην επεξεργασία εμπειρικών δεδομένων , ο χρόνος παραμονής των υπαλλήλων σε μια επιχείρηση ακολουθεί το σχήμα της κανονικής κατανομής. Έτσι , αν σχεδιαστεί ένα διάγραμμα που απεικονίζει τους αποχωρούντες υπαλλήλους (ως ποσοστό του συνόλου των υπαλλήλων που προσλήφθηκαν κατά την ίδια εποχή) σε σχέση με το χρόνο , θα προκύψει μια καμπύλη.



Η θέση και το ύψος της κορυφής της καμπύλης μπορεί να διαφέρουν από τη μια επιχείρηση στην άλλη , γι' αυτό θα πρέπει κάθε επιχείρηση να συγκεντρώνει τα σχετικά στοιχεία ώστε να αναγνωρίσει από νωρίς τη μορφή της δικής της καμπύλης αποχώρησης και να μπορεί να προβλέψει τις απώλειες που θα συμβούν.

Παράλληλα θα πρέπει να γίνει διερεύνηση της εξωτερικής αγοράς εργασίας. Στο πλαίσιο της διερεύνησης αυτής συγκεντρώνονται και αναλύονται δημογραφικά στοιχεία , καθώς και στοιχεία σχετικά με την εκπαίδευση , την οικονομική διάρθρωση , το δείκτη ανεργίας , τις υποδομές στέγασης , μεταφορών και νοσοκομειακής περίθαλψης και ακόμη τη μετανάστευση από και προς την ευρύτερη περιοχή στην οποία λειτουργεί η επιχείρηση. Με βάση τα στοιχεία αυτά εκτιμάται η διαθεσιμότητα , στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης , ανθρώπινου δυναμικού του είδους που αυτή έχει , ή θα έχει μελλοντικά , ανάγκη.

4.4 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Στρατηγική της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι το σύνολο των πολιτικών και των μεθόδων της ΔΑΠ που δημιουργούν τις επαγγελματικές δεξιότητες και συμπεριφορές που απαιτούνται για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης. Είναι η σύνδεση της ΔΑΠ με στρατηγικούς στόχους και σκοπούς προκειμένου να αναπτυχθεί η κουλτούρα που ευνοεί την καινοτομία και την ευελιξία.

Σε διεθνές επίπεδο, το σύνολο των επιχειρήσεων επιδιώκει να αλλάξει τον τρόπο διοίκησης με κύριο στόχο, να αντεπεξέλθει αποτελεσματικά στις προκλήσεις και στις απειλές που προέρχονται από το έντονα ανταγωνιστικό εξωτερικό περιβάλλον. Το γεγονός αυτό, συμβάλλει σημαντικά στο διαχωρισμό της στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων από την παραδοσιακή διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Το τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων δεν επικεντρώνεται πλέον αποκλειστικά και μόνο στην επιλογή και στην στρατολόγηση του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού, αλλά έχει ιδιαίτερα στρατηγικό ρόλο. Το σύνολο των δραστηριοτήτων και των σχεδίων που συνθέτουν το πλάνο δράσης του συγκεκριμένου τμήματος συμβάλλουν καθοριστικά στην επίτευξη των στόχων του συνόλου του οργανισμού, στην απόκτηση και στη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και τέλος στην επιλογή των κατάλληλων και των πιο αποτελεσματικών επιχειρηματικών στρατηγικών. Ο προγραμματισμός της ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων και των δραστηριοτήτων έχουν ως σκοπό την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Η φιλοσοφία, η κουλτούρα, οι πολιτικές και οι πρακτικές του συγκεκριμένου τμήματος παρέχουν στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης τα αναγκαία κίνητρα για να εφαρμόσουν τους συγκεκριμένους ρόλους συμπεριφοράς που απαιτούνται για την υλοποίηση των στρατηγικών που επιλέγονται. Το γεγονός αυτό καταδεικνύει τόσο τη σημασία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στη διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης όσο και την αναγκαιότητα εναρμόνισής της με τη συγκεκριμένη στρατηγική (στρατηγική ευθυγράμμιση).

Η ανάπτυξη και η εφαρμογή στρατηγικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων διαβεβαιώνει ότι οι πράξεις που αφορούν στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων ευθυγραμμίζονται με τις απαιτήσεις της επιχείρησης για την απόκτηση και τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η στελέχωση της επιχείρησης με άτομα που διακρίνονται για τις ικανότητες, τα προσόντα, την πρωτοβουλία και την αφοσίωσή τους στην επιχείρηση που εργάζονται, έχει ως αποτέλεσμα την ύπαρξη πόρων με υψηλό βαθμό ευελιξίας σε διαφορετικές συνθήκες εργασίας. Στο βαθμό που οι εργαζόμενοι διαθέτουν μία ευρεία ποικιλία από σενάρια συμπεριφοράς (ευελιξία των πόρων) θα λειτουργήσουν και ως το στοιχείο αυτό του οργανισμού που τον κάνει να ξεχωρίζει και να διαφοροποιείται από τους ανταγωνιστές του (ανταγωνιστικό πλεονέκτημα).

Για τη διαμόρφωση του στρατηγικού σχεδίου της επιχείρησης, απαιτείται αφ' ενός η αναγνώριση, η ανάλυση και η εξισορρόπηση των εξωτερικών ευκαιριών και απειλών που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση και αφ' ετέρου των εσωτερικών δυνατών και αδύνατων σημείων της. Η επιδίωξη είναι τα παραγόμενα στρατηγικά σχέδια να κεφαλοποιήσουν τα δυνατά σημεία και τις ευκαιρίες της επιχείρησης και να ελαχιστοποιήσουν ή να εξουδετερώσουν τις απειλές και τις αδυναμίες της. Η στρατηγική στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων μπορεί να βοηθήσει τον οργανισμό να αναπτύξει ένα ενιαίο σύστημα στρατηγικών στόχων που βασίζεται στα ιδιαίτερα ταλέντα και την εμπειρία που έχει αναπτυχθεί κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας. Όσον αφορά τη στρατηγική που επιλέγεται και διαμορφώνεται στο τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων το σημείο διαφοροποίησής της από τις υπόλοιπες λειτουργικές στρατηγικές του οργανισμού αποτελεί το γεγονός ότι δεν πρόκειται για μία διαδικασία η οποία σχεδιάζεται ξεχωριστά από την στρατηγική της επιχείρησης και τις υπόλοιπες λειτουργικές στρατηγικές αυτής. Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων αφορά στο σύνολο του οργανισμού καθώς αντικείμενό της αποτελεί το συνολικό ανθρώπινο δυναμικό του. Το γεγονός αυτό υποδηλώνει τόσο τη σημασία της διαμόρφωσης της στρατηγικής του τμήματος ανθρωπίνων πόρων για την ύπαρξη ευημερίας και θετικής ανέλιξης στο συγκεκριμένο τμήμα όσο και το δραστικό και καθοριστικό της ρόλο για την μελλοντική πορεία του οργανισμού.

Ο ρόλος της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων έχει χαρακτήρα **εκτελεστικό και διαμορφωτικό**.

Στη πρώτη περίπτωση ο βασικός κανόνας είναι ότι οι στρατηγικές, οι πολιτικές και οι δραστηριότητες του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων πρέπει να συμβαδίζουν και να υποστηρίζουν τη γενικές και ανταγωνιστικές στρατηγικές της επιχείρησης.

Στη δεύτερη περίπτωση ο βασικός κανόνας είναι πως οι στρατηγικές της επιχείρησης διαμορφώνονται σε συνεργασία με το τμήμα ΔΑΠ.

Η διαμόρφωση των στρατηγικών σχεδίων της επιχείρησης απαιτεί προσδιορισμό, ανάλυση και εξισορρόπηση των εξωτερικών ευκαιριών και απειλών από τη μια μεριά και των εσωτερικών δυνατών σημείων και αδυναμιών από την άλλη. Επομένως και εδώ μπορεί να συνεισφέρει η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

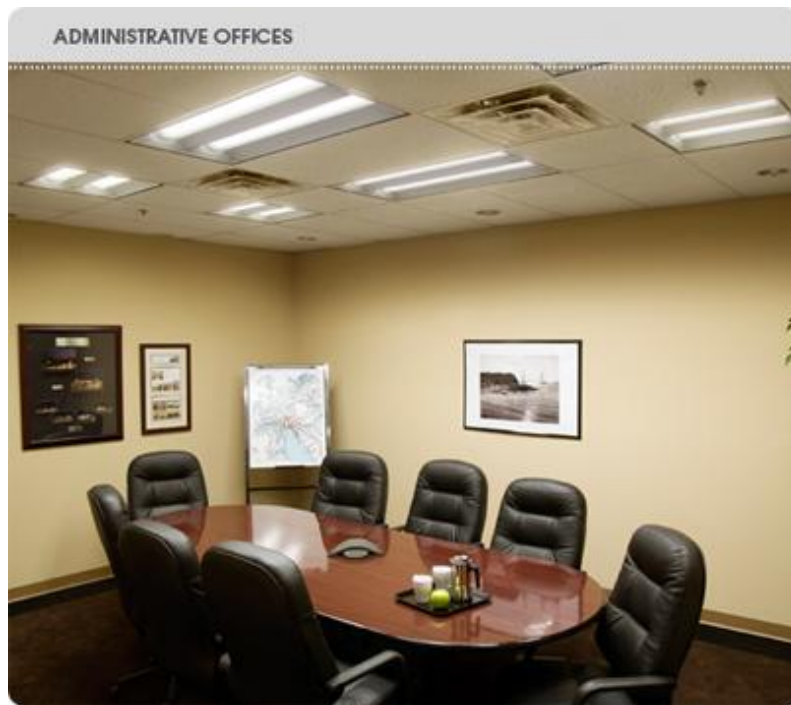
Οι στόχοι της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι οι εξής:

- § Καθορισμός επιθυμητής συνεισφοράς , δηλ. συμπεριφοράς που θα ικανοποιήσει τους στόχους απόδοσης. Κάποιες επιχειρήσεις μπορεί να ζητούν από τους υπαλλήλους τους απλώς να ανταποκρίνονται στα καθήκοντά τους, ενώ άλλες να επιζητούν τη δημιουργικότητα , την καινοτομία και την ευελιξία σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό.
- § Καθορισμός σύνθεσης, δηλ. αριθμό υπαλλήλων και στελεχών και μείγμα δεξιοτήτων
- § Αναζήτηση ή ανάπτυξη επαγγελματικών δεξιοτήτων (competencies). Και εδώ διαφέρουν οι προθέσεις των διαφόρων επιχειρήσεων.
- § Αφοσίωση. Κάποιες εταιρίες απλώς επιζητούν προσωρινό δέσιμο , άλλες προσπαθούν να φθάσουν μέχρι και την ταυτοποίηση με τους γενικούς επιχειρησιακούς στόχους

Με την εφαρμογή της στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων προκύπτουν τα εξής πλεονεκτήματα:

- § Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων έχει σχέση πρό-δρασης (proactive) δηλαδή ο ρόλος της είναι περισσότερο διαμορφωτικός , όπως εξηγήσαμε πιο πάνω , παρά σχέση αντίδρασης (reactive) , δηλαδή εκτελεστικό ρόλο.

- § Κοινοποιούνται οι επιχειρησιακοί στόχοι και ενισχύεται η επικοινωνία
- § Καλλιεργείται η κριτική σκέψη και η ευελιξία στις μεταβολές του περιβάλλοντος
- § Ορίζεται η κατάσταση-στόχος που θέλει να φθάσει η επιχείρηση και αξιολογείται η παρούσα της κατάσταση.
- § Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ενισχύεται και από τη γνώμη των στελεχών γραμμής.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ - ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

5.1 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΜΕΛΕΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ – ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Για να είναι αποτελεσματική , αλλά και για να απολαμβάνει την εμπιστοσύνη όλων των πλευρών , η Μονάδα Προσωπικού οφείλει να τηρεί αυστηρούς κανόνες δεοντολογίας. Έτσι , θα πρέπει για παράδειγμα να φροντίζει ώστε τα στοιχεία που παρέχει να είναι ακριβή και πλήρη – ιδιαίτερα τη στιγμή που τα στοιχεία αυτά χρησιμοποιούνται συχνά για τη λήψη κρίσιμων αποφάσεων (προσλήψεις , προαγωγές , απολύσεις κ.α.) που επηρεάζουν έντονα τόσο την επιχείρηση όσο και τους ανθρώπους της. Θα πρέπει να περιγράφει τις καταστάσεις με αντικειμενικότητα και αμεροληψία , ενώ ιδιαίτερη σημασία θα πρέπει να δίνει στον εμπιστευτικό χειρισμό των υποθέσεων του προσωπικού. Τηρώντας υψηλά επαγγελματικά και ηθικά πρότυπα θα πρέπει να προωθεί πολιτική ίσων ευκαιριών και να δίνει έμφαση στην αποφυγή διακρίσεων. Ακόμη θα πρέπει να προσφέρει η ίδια το παράδειγμα της διαρκούς αναζήτησης της προσωπικής και επαγγελματικής ανάπτυξης , παρακολουθώντας από κοντά τις επιστημονικές εξελίξεις στον τομέα της και τηρώντας την αρχή της συνεχούς βελτίωσης.

Επιτελώντας το έργο της η Μονάδα Προσωπικού , πρέπει συχνά να συμβιβάζει αντικρουόμενες αρχές και στόχους. Για παράδειγμα , αναμένεται να επιδεικνύει πρωτοβουλία και αυτενέργεια , αλλά ταυτόχρονα να ανταποκρίνεται στη βούληση της ανώτατης διοίκησης. Πρέπει να καινοτομεί και να πειραματίζεται με νέες ιδέες χωρίς όμως να θέτει σε κίνδυνο τις κατακτήσεις της οργάνωσης. Πρέπει να υπερασπίζεται τα συμφέροντα της οργάνωσης , χωρίς όμως να αδικεί τον μεμονωμένο εργαζόμενο.

Η τήρηση των ισορροπιών γίνεται ακόμα πιο δύσκολη , όταν το εξωτερικό περιβάλλον (οικονομική κρίση , παγκοσμιοποίηση) επιβάλλει περιορισμούς στην επιχείρηση και όταν οι συνθήκες που επικρατούν στην αγορά εργασίας φέρνουν σε δυσμενή θέση τους εργαζόμενους.

Για το λόγο αυτό , τα στελέχη της Μονάδας Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να είναι εφοδιασμένα όχι μόνο με επαρκείς γνώσεις αλλά και με ιδιαίτερες ικανότητες (εφευρετικότητα , διαπροσωπικές δεξιότητες) και αρετές (ακεραιότητα, υπομονή και αντοχή).

Η ΔΑΠ ως διοικητική λειτουργία παρουσιάζει δύο βασικές διαφορές από τις άλλες λειτουργίες της επιχείρησης. Η πρώτη διαφορά είναι ότι αποτελεί υποστηρικτική λειτουργία όλων των άλλων λειτουργιών και η δεύτερη ότι πέρα από τις βασικές εργασίες ρουτίνας που θα συνεχίσουν ούτως ή άλλως να εκτελούνται αλλά από πολύ λιγότερα άτομα , λόγω της νέας τεχνολογίας , η ΔΑΠ δεν μπορεί εύκολα να αποδείξει με ποσοτικά στοιχεία την αξία που προσθέτει στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.



5.2 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ – ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΕ ΜΕΓΑΛΕΣ ΚΑΙ ΜΙΚΡΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Μερικές επιχειρήσεις με μικρό αριθμό ατόμων μιας υπηρεσίας προσωπικού , δεν έχουν προγράμματα εκπαίδευσης για το προσωπικό ή τα στελέχη τους , κι άλλες ίσως δεν έχουν κάποιο σύστημα αξιολόγησης του έργου και της απόδοσής του , και ακόμα δεν ασχολούνται ποτέ με έρευνα γύρω από τα θέματα αμοιβών.

Είναι επίσης δυνατό να προσφέρουν στοιχειώδεις πρώτες βοήθειες και το πρόγραμμα της πρόληψης ατυχημάτων να είναι σχεδόν ανύπαρκτο.

Σε μια τέτοια περίπτωση το τμήμα προσωπικού είναι ολιγάριθμο με σοβαρή οικονομία σε μισθούς , αδιάφορο αν η επιχείρηση αυτή είναι βέβαιο πως θα υποφέρει εξαιτίας της χαμηλής επάρκειας των εργαζομένων της , των περισσότερων εργατικών ατυχημάτων , του χαμηλού ηθικού και των πολλών προβληματικών ανθρώπινων σχέσεων.

Για τις πολύ μεγάλες επιχειρήσεις που έχουν παραρτήματα σε διάφορα μέρη της χώρας και μερικές φορές στο εξωτερικό , διακρίνουμε 3 βαθμίδες διοίκησης: την κεντρική ανώτατη διοίκηση , την περιφερειακή και την τοπική. Συχνά είναι αποκεντρωμένες με την έννοια πως κάθε περιφερειακός και τοπικός manager έχει την ικανότητα προσανατολισμού στο κέρδος. Κατέχει γενική εξουσία και ευθύνη στη μονάδα του για να πετύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Έχει σχεδόν όλες τις επιτελικές εξυπηρετήσεις όπως προσωπικού , αγορών , μηχανικών , λογιστικών στη δικαιοδοσία του για να πραγματώσει τους στόχους της μονάδας του. Αυτές οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν μια ομάδα υπηρεσίας προσωπικού στην κεντρική διοίκηση καθώς και σε κάθε παράρτημα της επιχείρησης. Έτσι για παράδειγμα ο υπεύθυνος προσωπικού μιας τοπικής διοίκησης που υπάγεται στον τοπικό manager και παίρνει κατευθύνσεις , πολιτική καθώς και τεχνική βοήθεια από την ομάδα προσωπικού της κεντρικής διοίκησης , κατέχει θέση ίση με εκείνη των άλλων κύριων στελεχών όπως είναι ο αρχιμηχανικός , ο διευθυντής παραγωγής κ.α.

Σε πολλές εταιρείες γίνεται αντιληπτή η τάση προς βαθμιαία αυτονομία της λειτουργίας προσωπικού στη κορυφή της ιεραρχίας. Σε μερικές εταιρείες το καθεστώς της είναι ακόμα υποδεέστερο και βοηθητικό ενώ σε άλλες έχει ήδη αναγνωρισθεί η ζωτική σημασία για την ομαλή λειτουργία της. Βαθμιαία οι ανώτατες διοικήσεις οργανώσεων αντιλαμβάνονται όλο και περισσότερο την αξία του σχεδιασμού των αναγκών τους σε προσωπικό, τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά.

Πάνω απ’ όλα αναγνωρίζουν την ζωτική ανάγκη ανάπτυξης ενός τέτοιου κλίματος στο προσωπικό των οργανώσεων τους ώστε κάθε άτομο να αποδίδει το μέγιστο των δυνατοτήτων του σε μια ατμόσφαιρα συνεργασίας, ενημέρωσης και αλληλεξάρτησης στην προσπάθεια επίτευξης τόσο των συλλογικών όσο και των προσωπικών του στόχων. Αυτό δε σημαίνει ότι η σπουδαιότητα της ΔΠ αναγνωρίζεται πλήρως. Σημαίνει όμως ότι ο ρόλος της είναι γνωστός και αντιληπτός στις προοδευτικές εταιρείες, και η νοοτροπία αυτή συμβάλλει στην επιτυχία και την ευημερία των εταιριών. Είναι λυπηρό πάντως ότι σε πολλές εταιρείες η λειτουργία προσωπικού εξακολουθεί να θεωρείται ακόμη διοικητική ρουτίνα σχετική με τις αποδοχές, τις συνθήκες εργασίας και την οικονομική πρόνοια. Στη περίπτωση αυτή είναι συνήθως ένα μικρό τμήμα το οποίο υπάγεται σε μια άλλη λειτουργία (οικονομική, εμπορική). Αποτέλεσμα αυτού είναι η σημαντική απώλεια από πλευράς αξιοποίησεως του ανθρώπινου δυναμικού και του ανθρώπινου ταλέντου.

5.3 ΟΜΟΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ – ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Ανάμεσα στα μοντέλα Διοίκησης προσωπικού και Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων εντοπίζονται κάποιες ομοιότητες και κάποιες διαφορές.

Στην πρώτη κατηγορία, εντάσσεται το ότι και τα δύο μοντέλα τονίζουν τη σημασία της ενσωμάτωσης των πρακτικών της διοίκησης προσωπικού και της διοίκησης ανθρώπινων πόρων στους οργανωσιακούς στόχους της επιχείρησης, με αποτέλεσμα να κατευθύνεται το ενδιαφέρον στο συνολικό περιβάλλον της επιχείρησης. Επίσης, και τα δύο μοντέλα περιβάλλουν σταθερά τη διοίκηση προσωπικού και τη διοίκηση ανθρώπινων 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. Τέλος και τα δύο μοντέλα αναγνωρίζουν ότι τοποθετώντας το “σωστό” άτομο στη σωστή θέση είναι σημαντική διαδικασία προκειμένου να ταυτίσουν τις τακτικές της διοίκησης προσωπικού / διοίκησης ανθρώπινων πόρων με τους στόχους της επιχείρησης , συμπεριλαμβανομένης της ατομικής ανάπτυξης.

Όσο αφορά στις διαφορές ,ορισμένες από τις κυριότερες 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.

§ 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.

Οι επικρατέστερες απόψεις στη σύγχρονη βιβλιογραφία θέλουν τις δύο αυτές έννοιες να εστιάζουν σε διαφορετικά σημεία, όχι τόσο ως προς τις κύριες δραστηριότητες που επιτελούν, αλλά ως προς τη φιλοσοφία που τις διέπει. Με άλλα λόγια, οι διαφορές μεταξύ των πρότυπων μοντέλων της ΔΠ και της ΔΑΠ είναι περισσότερο στην έννοια –σημασία και την έμφαση που δίνει το καθένα παρά στην ουσία, αλλά δεν παύουν να είναι υπαρκτές.

5.4 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ Ή ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ;

Κατά τη δεκαετία του 1980 αναπτύχθηκε μια νέα προσέγγιση της Διοίκησης Προσωπικού:

“ Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι μια ιδιαίτερη προσέγγιση της διοίκησης της απασχόλησης, η οποία επιδιώκει να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της στρατηγικής ενεργοποίησης ενός πιστού και ικανού εργατικού δυναμικού, χρησιμοποιώντας ένα ολοκληρωμένο φάσμα πολιτισμικών, διαρθρωτικών και προσωπικών τεχνικών.” (Storey, 1995)

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) αντιμετωπίζει το προσωπικό όχι ως κόστος, αλλά ως “περιουσιακό στοιχείο”, στο οποίο η οργάνωση πρέπει να επενδύει. Ακόμη η ΔΑΠ δίνει έμφαση :

§ Στην αμοιβαιότητα, δηλαδή στο σεβασμό των επιδιώξεων και των ανησυχιών και των δύο πλευρών – διοίκησης και εργαζομένων.

- § Στην ανάπτυξη του αισθήματος δέσμευσης των εργαζομένων απέναντι στις αρχές και τους στόχους της επιχείρησης.
- § Στην στρατηγική ολοκλήρωση μεταξύ των επιχειρησιακών στόχων της οργάνωσης και των στόχων που αφορούν τους ανθρώπινους πόρους.
- § Στην ανάγκη να υπάρχει ισχυρή οργανωτική παιδεία η οποία εκφράζεται με τις διακυρήξεις αρχών και ενισχύεται με την επιμόρφωση , την επικοινωνία και τις διαδικασίες διαχείρισης της απόδοσης.

Οι επικριτές της ΔΑΠ υποστηρίζουν ότι είναι απλή ρητορεία , η οποία αποσκοπεί στην εξασφάλιση της συναίνεσης των εργαζομένων και αγνοεί σκόπιμα το γεγονός ότι τα συμφέροντά τους δεν συμπίπτουν πάντα με αυτά της διοίκησης. Ακόμη , την κατηγορούν ότι προσπαθεί να μειώσει την ισχύ των συνδικαλιστικών οργανώσεων.

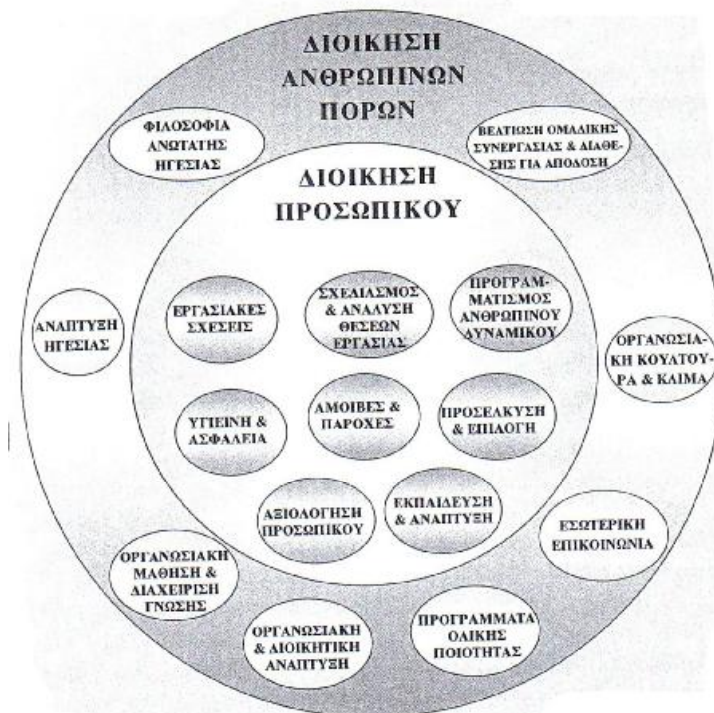
Άλλοι μελετητές καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι δεν υπάρχει ουσιαστική διαφορά ανάμεσα στη ΔΑΠ και στη “καλύτερη πρακτική” της Διοίκησης Προσωπικού. Το γεγονός είναι ότι , ανεξάρτητα από την οπτική και τις παραδοχές που υιοθετούν , τόσο η ΔΑΠ όσο και η Διοίκηση Προσωπικού προσπαθούν να απαντήσουν στα ίδια ερωτήματα και να προδιαγράψουν τις ίδιες λειτουργίες.

Όπως παριστάνεται στο διάγραμμα παρακάτω, 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.

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ



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 Ανθρώπινων 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 είναι γεγονός 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 Ανθρώπινων 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 ανθρώπινων 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 Ανθρώπινων Πόρων. Για μερικούς, συγκεκριμένα γι' αυτούς που επικεντρώνουν το ενδιαφέρον τους στη διοίκηση των ομαδικών σχέσεων στη δουλειά, η ανάδυση της Διοίκησης Ανθρώπινων 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 Ανθρώπινων 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 αιτιολογούν τις πράξεις της διοίκησης, να ικανοποιούν τις ανάγκες των εργαζομένων που σχετίζονται με τη δουλειά, 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 Ανθρώπινων 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 ανθρώπινων 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.

5.5 ΑΙΤΙΕΣ ΓΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΕΡΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ – ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Όπως είναι ήδη γνωστό , την τελευταία δεκαετία , το σκηνικό αλλάζει ταχύτατα λόγω των οικονομικών, τεχνολογικών και κοινωνικών παραγόντων. Τα ζητούμενα για κάθε επιχείρηση είναι η ανταγωνιστικότητα , η παραγωγικότητα , η ποιότητα και φυσικά η αποτελεσματικότητα.

Ο πυρήνας για την επίτευξη των παραπάνω είναι οι ανθρώπινοι πόροι. Αυτοί αποτελούν τον μοναδικό παράγοντα που θα ενεργοποιήσει και θα αξιοποιήσει όλους τους συντελεστές παραγωγής , ώστε η κάθε επιχείρηση να επιτύχει τους προκαθορισμένους στόχους της.

Η ανάγκη για αποτελεσματικότερη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων προκύπτει από δύο βασικές αιτίες:

- § Το υψηλό εργασιακό κόστος
- § Οι πραγματοποιούμενες αλλαγές στο περιβάλλον

Το εργασιακό κόστος στο Hong Kong είναι το 10% του αντίστοιχου στη Γερμανία, ενώ το εργασιακό κόστος στη Κίνα , είναι μόλις το 10% εκείνου στο Hong Kong. Οι ευρωπαϊκές επιχειρήσεις (πολύ περισσότερο οι Ελληνικές) αντιμετωπίζουν σοβαρό πρόβλημα ανταγωνιστικότητας σε επίπεδο κόστους. Το αποτέλεσμα είναι να στρέφονται προς το πιο ακριβό στοιχείο του λειτουργικού κόστους , το ανθρώπινο δυναμικό. Στρέφονται προς αυτό, όχι απλά για να μειώσουν το κόστος απασχόλησής του , αλλά για να βρουν τρόπους ώστε οι εργαζόμενοι (σαν σύνολο και ο καθένας ξεχωριστά) να συμβάλλουν τα μέγιστα (στο μέτρο του ανθρωπίνως δυνατού) στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Η δεύτερη αιτία σχετίζεται με τις πραγματοποιούμενες αλλαγές στο περιβάλλον. Στη σημερινή εποχή , οι επιχειρήσεις λειτουργούν στο παγκόσμιο χωριό της παραγωγής , του εμπορίου και της εργασίας. Οι αλλαγές που συμβαίνουν σε ένα τέτοιο περιβάλλον είναι πολλές και συχνές , με καθοριστικές συνέπειες στη στρατηγική , τις πολιτικές , τα συστήματα απασχόλησης και αξιοποίησης των εργαζομένων.

Η αντιμετώπιση αυτών των αλλαγών απαιτεί την άμεση αντίδραση της επιχείρησης - δηλαδή των εργαζομένων. Κατά συνέπεια , χρειάζεται και ανάλογη

προσαρμογή ή διαφοροποίηση του συστήματος διοίκησης των ανθρώπινων πόρων.

Οι πιο σημαντικές από αυτές τις αλλαγές αφορούν ή είναι:

- § Αυξημένος εθνικός και διεθνής ανταγωνισμός
- § Συρρίκνωση ή διεύρυνση τομέων οικονομίας (π.χ. Δημόσιος τομέας, τομέας υπηρεσιών)
- § Ελεύθερη διακίνηση εργαζομένων(π.χ. Ευρωπαϊκή Ένωση)
- § Παγκοσμιοποίηση αγορών και διεθνοποίηση δραστηριοτήτων
- § Αύξηση των συγχωνεύσεων και εξαγορών επιχειρήσεων
- § Εθνική/Ευρωπαϊκή νομοθεσία
- § Διαφορετικότητα στη σύνθεση του εργατικού δυναμικού(εθνικότητα, ηλικία, φύλο, εκπαίδευση, ικανότητες)
- § Αναδιοργανώσεις επιχειρήσεων/τμημάτων
- § Τεχνολογία πληροφοριών
- § Αυτοματοποίηση παραγωγικών διαδικασιών
- § Διαφορετικά/νέα συστήματα αξιών και ενδιαφερόντων των εργαζομένων
- § Έμφαση σε νέες φιλοσοφίες διοίκησης (π.χ. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας)
- § Νέες μορφές εργασίας και απασχόλησης (π.χ. τηλεργασία , υπεργολαβία , μερική απασχόληση , μίσθωση εργαζομένων)

Οι συνέπειες αυτών των αλλαγών στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων είναι διάφορες όπως για παράδειγμα:

- § Η εφαρμογή νέας τεχνολογίας απαιτεί την εκπαίδευση εργαζομένων , τη δημιουργία ειδικών θέσεων , επιβάλλει τη μετακίνηση εργαζομένων μέσα στην επιχείρηση ή την κατάργηση κάποιων εργασιών και υποχρεώνει την επιχείρηση σε καταβολή υψηλών μισθών για συγκεκριμένες ειδικότητες.

- § Οι συγχωνεύσεις , συμμαχίες και εξαγορές επιχειρήσεων , συνήθως , καταλήγουν σε μείωση του αριθμού των διοικητικών θέσεων ή τη δημιουργία νέων-διαφορετικών θέσεων εργασίας , στην ανακατανομή ρόλων , στη διαφοροποίηση του έργου για κάποιους εργαζόμενους , επηρεάζουν την κουλτούρα της επιχείρησης και απαιτούν διαφοροποίηση του συστήματος ανταμοιβών.
- § Η επέκταση εργασιών ή η αλλαγή επιχειρησιακών δραστηριοτήτων , απαιτεί νέες θέσεις εργασίας , φορείς θέσεων εργασίας με συγκεκριμένα προσόντα και ικανότητες , επιβάλλει την εκπαίδευση εργαζομένων σε νέα καθήκοντα , αλλάζει το ωράριο εργασίας για κάποιες κατηγορίες εργαζομένων , ενώ ίσως απαιτεί τη μείωση ή κατάργηση υφισταμένων θέσεων εργασίας.
- § Οι νέες μορφές απασχόλησης μειώνουν τον αριθμό των απασχολούμενων σε σταθερή βάση (πενθήμερο εβδομαδιαίως , 8 ώρες ημερησίως) , μειώνουν το βαθμό αφοσίωσης και παρακίνησης , μειώνουν το συνολικό εργασιακό κόστος , απαιτούν διαφορετικά συστήματα ανταμοιβής , περιορίζουν την ανάγκη για εκπαίδευση , διαφοροποιούν (ή και μειώνουν ακόμη) τις απαιτούμενες ενέργειες για πρόσληψη , επιλογή και αξιολόγηση των εργαζομένων.
- § Η διαφορετικότητα στη σύνθεση του εργατικού δυναμικού , στην αγορά εργασίας και μέσα στη ίδια επιχείρηση , επηρεάζει την πολιτική και τα συστήματα επιλογής , εκπαίδευσης , ανταμοιβής και παρακίνησης των εργαζομένων , ενώ επηρεάζει και την κουλτούρα της επιχείρησης.
- § Η εθνική νομοθεσία , αλλά και η νομοθεσία την ενωμένης Ευρώπης , σε λιγότερο βαθμό , επιβάλλουν όρους που καθορίζουν ή επηρεάζουν τις αποφάσεις αλλά και τις διαδικασίες που αφορούν τις προσλήψεις , απολύσεις , την εκπαίδευση , την υγιεινή και ασφάλεια ακόμη και την ανταμοιβή των εργαζομένων.
- § Τα συστήματα και οι πρακτικές των ανταγωνιστών , σε θέματα ανταμοιβής και εκπαίδευσης εργαζομένων , επιβάλλουν την ανάλογη προσαρμογή ή αντίδραση σε πολιτικές και συστήματα , προκειμένου η

επιχείρηση να προσελκύσει νέους ικανούς υποψηφίους , να διατηρήσει τους ικανούς από το προσωπικό της , και να αυξήσει ή να βελτιώσει τον βαθμό παρακίνησης και αφοσίωσης.

- § Παρομοίως , τα συστήματα και οι πρακτικές των ανταγωνιστών σε θέματα ποιότητας , επιβάλλουν τη δημιουργία ειδικών θέσεων εργασίας και την εκπαίδευση σε θέματα ποιότητας κι εξυπηρέτησης των πελατών. Ακόμη επιβάλλουν νέο σύστημα αξιολόγησης - που να δίνει έμφαση στην ποιοτική απόδοση και συμπεριφορά – και καθιστούν αναγκαίο ένα διαφορετικό σύστημα κινήτρων.
- § Η αλλαγή στα συστήματα αξιών και τα ενδιαφέροντα των εργαζομένων , αναγκάζουν τις επιχειρήσεις να εφαρμόσουν πολιτικές και συστήματα (π.χ. ανταμοιβής και απασχόλησης) που να είναι πιο “φιλικά” προς αυτούς όπως : άδειες και παροχές για σπουδές , άδειες για οικογενειακούς λόγους, δημιουργία παιδικών σταθμών , ευέλικτα ωράρια απασχόλησης , συνταξιοδοτικά προγράμματα κινήτρων , πρόγραμμα συμμετοχής στα οφέλη/κέρδη της επιχείρησης , δυνατότητες για εξέλιξη και προαγωγή κ.α.

5.6 ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΚΑΙ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΟΙ ΡΟΛΟΙ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ – ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Συχνά ακούγονται απαισιόδοξες προβλέψεις για το μέλλον , όπως “η ΔΑΠ συρρικνώνεται λόγω των ηλεκτρονικών μέσων και της νέας τεχνολογίας” ή “η ΔΑΠ αποτελεί άχρηστη πολυτέλεια που πρέπει να περιοριστεί” ή “πολλά από όσα κάνει η ΔΑΠ μπορούν να γίνουν από τα στελέχη γραμμής των διαφόρων τμημάτων με αντίστοιχη περικοπή των εξόδων”.

Παρ’ όλη τη μεγάλη σημασία που αποδίδεται στον ανθρώπινο παράγοντα , πολλοί πιστεύουν ότι σαν ξεχωριστή διοικητική λειτουργία , η ΔΑΠ θα τείνει να συρρικνώνεται καθώς θα αποτελεί κύριο μέλημα της εργασίας των στελεχών γραμμής.

Ο David Ulrich (1997) αναφέρει το εξής χαρακτηριστικό παράδειγμα από πρόσφατη επίσκεψή του σε μια μεγάλη επιχείρηση των ΗΠΑ. Τα στελέχη της

ΔΑΠ τον υποδέχτηκαν με ενθουσιασμό και του ανακοίνωσαν τις νέες τους πρωτοβουλίες όπως στελέχωση με βάση καθορισμένες ικανότητες / προσόντα, ανάπτυξη προφίλ του ιδανικού υποψηφίου για κάθε θέση εργασίας, ομαδικά συστήματα αμοιβών , σύνθετες μέθοδοι αξιολόγησης. Όταν τους ρώτησε κατά πόσο όλες αυτές οι δραστηριότητες θα συνέβαλαν στην καλύτερη λειτουργία της επιχείρησης η απάντηση ήταν πως δεν γνώριζαν.

Εδώ προκύπτει η διαφορά ανάμεσα στο τι κάνει η ΔΑΠ και στο τι επιτυγχάνει. Δεν αρκεί η διερεύνηση των δραστηριοτήτων , η ανάπτυξη των πρακτικών , η εφαρμογή σύνθετων μεθόδων αν αυτές δεν μπορούν αποδεδειγμένα να προσφέρουν αξία στην επιχείρηση.

Συνεπώς βασικό μέλημα για τη ΔΑΠ είναι να μπορεί να απαντήσει στο ερώτημα για το τι αξία μπορεί να προσφέρει τόσο στην επιχείρηση συνολικά όσο και στα επιμέρους τμήματά της που θα πρέπει να τα βλέπει σαν πελάτες της, να γνωρίζει τις ανάγκες τους για να τα εξυπηρετεί όσο καλύτερα γίνεται. Το δεύτερο μέλημα είναι να μπορεί να λειτουργήσει σαν ισότιμος εταίρος στην χάραξη της στρατηγικής και όχι όπως συνέβαινε συχνά μέχρι σήμερα να καλείται να υλοποιήσει τη στρατηγική της επιχείρησης αφού αυτή αποφασιστεί από την ανώτατη διοίκηση. Τέλος υπάρχει και ένα τρίτο μέλημα που ήδη εν μέρει καλύπτει η ΔΑΠ κυρίως μέσω συμβούλων και το οποίο στο μέλλον θα αποκτά όλο και περισσότερη σημασία. Πρόκειται για το συμβουλευτικό και αναπτυξιακό ρόλο που καλύπτει σημαντικό πεδίο των συνολικών δραστηριοτήτων της ΔΑΠ στο μέλλον.



Ποσοστό χρόνου που δαπανάται	Παρόν	Μέλλον
Στρατηγικός ρόλος	10%	25%
Συμβουλευτικός & αναπτυξιακός ρόλος	25%	50%
Διοικητικός/εκτελεστικός ρόλος	65%	25%

Πηγή: Anderson (1997)

Ο στρατηγικός ρόλος της ΔΑΠ προβλήθηκε έντονα στη δεκαετία του '90 και περιλαμβάνει τη σύνδεση της επιχειρηματικής στρατηγικής με τις στρατηγικές της ΔΑΠ μέσω της ανάπτυξης των ικανοτήτων /πόρων της οργάνωσης και τον τελικό σχεδιασμό πολιτικών , προγραμμάτων για την υλοποίηση αυτών στρατηγικών.

Ο συμβουλευτικός και αναπτυξιακός ρόλος είναι αυτός που προσθέτει το μεγαλύτερο ποσοστό αξίας στην επιχείρηση. Προϋποθέτει στελέχη ΔΑΠ με ολοκληρωμένη γνώση των κανόνων λειτουργίας της αγοράς , των οικονομικών δεικτών και του ανταγωνισμού σε συνδυασμό με τις διαθέσιμες ικανότητες , πρακτικές και γνώσεις των ατόμων που απασχολεί ή που μπορεί να απασχολεί η επιχείρηση.

Όπως προβλέπεται στο μέλλον πολύ μικρότερο ποσοστό του συνολικού χρόνου θα απαιτείται για τις διοικητικές εκτελεστικές λειτουργίες , αφού η τεχνολογία αναμένεται να μειώσει σε μεγάλο βαθμό το χρόνο διεξαγωγής πολλών καθηκόντων. Δραστηριότητες όπως η τήρηση αρχείων , η προσέλκυση εργαζομένων , η ρύθμιση επιμέρους παροχών , η παρακολούθηση των αδειών , ο υπολογισμός των συνταξιοδοτικών δικαιωμάτων , η διάγνωση των εκπαιδευτικών αναγκών και η κάλυψη μέρους αυτών θα γίνεται με τη βοήθεια των ηλεκτρονικών υπολογιστών και του Διαδικτύου. Σε όσες επιχειρήσεις δεν αναπτυχθούν οι υπόλοιποι δύο ρόλοι , η ΔΑΠ θα συρρικνωθεί σημαντικά.



ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Κανελλόπουλος Χαράλαμπος , 1990 , “Διοίκηση προσωπικού και διευθυντικά στελέχη διοίκησης προσωπικού στην Ελλάδα” , ΕΛΚΕΠΑ.
2. Χυτήρης Σ. Λεωνίδας ,2001 , “Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων” , Εκδόσεις Interbooks
3. Τερζίδης Κ. – Τζωρτάκης Κ. ,2004 , “Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων” , Εκδόσεις Rosili
4. Jonh Storey , 1992 , “Developments in the management of human resources” , Blackwell
5. Παπαλεξανδρή Ν. – Μπουραντάς Δημήτρης, 2003 , “Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων” , Εκδόσεις Μπένου
6. Κανελλόπουλος Χαράλαμπος, 1993 , “Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων” , Εκδόσεις Σταμούλης
7. L.Hall and D.Torrington , 1998 , “The human resources function : The dynamics of change and development” , Financial times / Pitman
8. Φαναριώτης Παναγιώτης ,1996 , “Επιχειρησιακή επικοινωνία: Εισαγωγή στη θεωρία και τεχνική της σύγχρονης επιχειρησιακής επικοινωνίας” , Εκδόσεις Σταμούλης
9. Π.Χατζηπαντελή ,1999 , “Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού” , Εκδόσεις Μεταίχμιο
10. Ν.Σκουλάς – Κ. Οικονομάκη ,1998 , “Διαχείριση και ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων” , Εκδόσεις Μπένου