



Π.Μ.Σ. Ψυχολογία & ΜΜΕ

«Το μέλλον του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού στη Διοίκηση
της Επιχείρησης: Έρευνα.»

Άννα Βάσιλα

A.M.: 6206M023

Επιβλέπουσα: Δρ. Δήμητρα Ιορδάνογλου,
Λέκτωρ Παντείου Πανεπιστημίου

Διπλωματική εργασία που υποβάλλεται στα πλαίσια των απαιτήσεων για το
Μεταπτυχιακό Δίπλωμα
Σπουδών στην Ψυχολογία & ΜΜΕ

ΑΘΗΝΑ 2009

Copyright © 2009

Η πνευματική ιδιοκτησία αποκτάται χωρίς καμία διατύπωση και χωρίς την ανάγκη ρήτρας απαγορευτικής των προσβολών της. Κατά τον Ν. 2387/20 (όπως έχει τροποποιηθεί με το Ν. 2121/93 και ισχύει σήμερα) και κατά τη Διεθνή Σύμβαση της Βέρνης (που έχει κυρωθεί με τον Ν. 100/1975), απαγορεύεται η αναδημοσίευση, η αποθήκευση σε κάποιο σύστημα διάσωσης και γενικά η αναπαραγωγή του παρόντος έργου με οποιονδήποτε τρόπο ή μορφή, τμηματικά ή περιληπτικά, στο πρωτότυπο ή σε μετάφραση ή άλλη διασκευή, χωρίς γραπτή άδεια του εκδότη.

Περιεχόμενα

Πρόλογος	5
Ευχαριστίες.....	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ)	
1.1. Ορισμός.....	8
1.2. Αξία.....	9
1.3. Περιεχόμενο	10
1.4. Ρόλοι	11
1.4.1. Συνεισφορά στη συνολική απόδοση ενός οργανισμού.....	13
1.5. Στόχοι	14
1.6. Προβλέψεις για τον ρόλο της ΔΑΠ.....	16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Σύντομη περίληψη.....	16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Ιστορικό & μεθοδολογία	
3.1. Το ιστορικό των κυρίαρχων τάσεων του 2008.....	18
3.2. Μεθοδολογία.....	18
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Τάσεις ανθρώπινου δυναμικού	
4.1 Κατευθυντήριες γραμμές για το ανθρώπινο δυναμικό.....	20
4.2 Ηγεσία.....	20
4.2.1 Από τον Manager στον Ηγέτη.....	21
4.2.2 Leadership Brand.....	23
4.3 Δέσμευση των εργαζομένων με την επιχείρηση.....	23
4.4 Διαχείριση ταλέντου και εκπαίδευση προσωπικού.....	24
4.5 Τάση για καινοτομία.....	27
4.6 Ευρώπη: Οι τάσεις στη ΔΑΠ - Χαρτογράφηση.....	28
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Ατενίζοντας το μέλλον	
5.1 Σύγχρονες προκλήσεις για τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	29
.....5.1.1 Εταιρικές αναφορές (Value Reporting).....	30
5.1.2 Αντιμετώπιση κινδύνου.....	32

5.2 Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ως προστιθέμενη αξία στην επιχείρηση.....	33
5.3 Ευέλικτες μορφές απασχόλησης.....	34
5.3.1 Το πλαίσιο.....	34
5.3.2 Απαραίτητη υποδομή.....	35
5.3.3 Αλλαγή νοοτροπίας.....	36
5.4 Προγράμματα ευεξίας.....	37

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: *Ανθρώπινοι πόροι εντός της επιχείρησης*

6.1 Επιπτώσεις λειτουργίας ανθρωπίνων πόρων.....	37
6.2 Τάσεις λειτουργίας ανθρωπίνων πόρων.....	38
6.2.1 Υπάλληλοι.....	40
6.3 Η ανάμιξη των κατευθυντήριων τάσεων στη ΔΑΔ	
6.3.1 Τάσεις κοινών υπηρεσιών.....	42
6.3.2 Τάσεις οικονομικής απόδοσης.....	43
6.3.3 Εξαγορές και συγχωνεύσεις.....	44

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: *Ο μετασχηματισμός του HR*

7.1 ΔΑΠ και Οικονομική Κρίση.....	49
7.2 Τάσεις – κλειδιά σε περίοδο κρίσης.....	51
7.3 Δέσμευση εργαζομένων σε περίοδο κρίσης.....	52

ΚΕΦΑΛΑΙΟ

8:

<i>Συμπεράσματα</i>	54
---------------------------	----

Βιβλιογραφία.....	
...59	

1. Πρόλογος

Στο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, ο ρόλος των εργαζομένων μοιάζει να κινείται σ' ένα αντιφατικό δίπολο: Από τη μια πλευρά θεωρούνται ο πολυτιμότερος πόρος κάθε επιχείρησης, ενώ από την άλλη η εργασιακή καθημερινότητα των συνεχών εξαγορών, συγχωνεύσεων και μειώσεων προσωπικού, συχνά τους καθιστά «αναλώσιμους». Στα νέα αυτά δεδομένα, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού καλείται να παίξει ένα ρόλο απαιτητικό και γεμάτο προκλήσεις.

Η πρόκληση για αύξηση της αξίας των οργανικών πόρων δεν ήταν ποτέ πιο μεγάλη. Σήμερα, οι προϋποθέσεις για καινοτομία και δημιουργικότητα είναι καταλληλότερες από ποτέ. Με το βλέμμα καρφωμένο στην ευμετάβλητη παγκόσμια οικονομία και ανταποκρινόμενοι αποτελεσματικά στις τάσεις της, μπορούμε να επιτύχουμε τη σταθεροποίηση της επιχειρηματικής ευημερίας, σημειώνουν οι Hoag και Cooper (2006)¹.

Η συγκεκριμένη εργασία για τις σύγχρονες τάσεις στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού βασίζεται στην υπάρχουσα βιβλιογραφία και στα αποτελέσματα παλαιότερων ερευνών για να παρουσιάσει νέες εξελίξεις, οι οποίες αναμένεται να απασχολήσουν έντονα τα ανώτερα διοικητικά στελέχη που εμπλέκονται στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.

Η διπλωματική εργασία βασίζεται σε στοιχεία τα οποία συνέλεξαν από βιβλιογραφία και έρευνες για ζητήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σε Ευρώπη, Ασία, Αφρική και ΗΠΑ. Έγινε, ακόμα, χρήση δευτερευουσών πηγών, όπως τα αποτελέσματα της 10^{ης} και 11^{ης} παγκόσμιας έρευνας Ανωτάτων Στελεχών Επιχειρήσεων της PricewaterhouseCoopers με δείγμα 1.000 ατόμων από τον τραπεζικό τομέα, τις χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, τον κατασκευαστικό κλάδο, τις τηλεπικοινωνίες, τη χημική βιομηχανία, την πληροφορική και το λιανικό εμπόριο.

Η συγκεκριμένη εργασία αξιοποίησε τα στοιχεία προηγούμενων ερευνών, τα οποία εμπλούτισε με δεδομένα από πρόσθετη βιβλιογραφική έρευνα. Το ενδιαφέρον μας επικεντρώθηκε στις υφιστάμενες τάσεις διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και στη συσχέτισή τους με την απόδοση του ανθρώπινου παράγοντα. Πιστεύουμε πως όλες οι στρατηγικές και διαδικασίες που σχετίζονται με τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού θα έπρεπε να συνδέονται άμεσα με την σταθερή απόδοση μιας επιχείρησης, καθώς και τους οικονομικούς της στόχους. Έτσι μόνο θα εισπράττουν οι άνθρωποι την αναγνώριση και το κύρος που αξίζει η συμβολή τους στη συνολική απόδοση της επιχείρησης. Στο παρελθόν, τα ζητήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού αντιμετωπίζονταν ως επιχειρηματικές πρακτικές με απώτερο σκοπό την «απορρόφηση πόρων», παρά ως παράγοντες που θα έδιναν «προστιθέμενη αξία»

¹ Hoag, B. and Cooper, C.L. (2006) Managing Value Based Organizations: It's Not What You Think, p. 111

στην επιχείρησή². Για να μπορεί να αποτιμηθεί η αξία της επένδυσης στον τομέα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, απαιτείται να αντιμετωπίζεται όπως κάθε άλλη μορφή επένδυσης της επιχείρησης. Ολοένα και περισσότερο, διευθύνοντες σύμβουλοι, μέτοχοι, αναλυτές και άλλοι συνηθίζουν να επιζητούν πιο αυστηρές οικονομικές αποτιμήσεις³.

Για πρακτικούς λόγους, τα δεδομένα της εργασίας έχουν ενταχθεί σε 5 ενότητες, οι οποίες συμπεριλαμβάνουν συγκεκριμένες τάσεις άμεσα συνδεδεμένες μεταξύ τους. Συγκεκριμένα:

Ο αντίκτυπος του ανθρώπινου δυναμικού – πρόκειται για τις κυριότερες τάσεις, οι οποίες έχουν μετρήσιμα οικονομικά αποτελέσματα. Συμπεριλαμβάνουν βασικά στοιχεία εισροής ανθρώπινου δυναμικού και αντικατοπτρίζουν την απτή επίδραση που έχουν οι άνθρωποι στην απόδοση της επιχείρησης.

Κατευθύνσεις του ανθρώπινου δυναμικού – εντοπίσαμε έναν περιορισμένο αριθμό τάσεων, οι οποίες θα επηρεάσουν αποφασιστικά τον αντίκτυπο που έχουν οι άνθρωποι σε έναν οργανισμό. Αυτές είναι οι ουσιαστικοί άξονες της λειτουργίας ενός οργανισμού.

Οργανισμοί ανθρώπινου δυναμικού – πρόκειται για παρασκηνιακές τάσεις στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίες καθορίζονται συχνά από δημογραφικές ή κοινωνικές κινήσεις. Αυτές ήδη επηρεάζουν εξίσου τον τρόπο που ένας οργανισμός διοικεί τους ανθρώπους του και τον τρόπο με τον οποίο αντιδρούν σε αυτό το καθεστώς διοίκησης, το οποίο αποτελεί τμήμα της σύγχρονης ημερήσιας διάταξης για τη διασφάλιση της διαρκούς ανάπτυξης⁴.

Το μέλλον του ανθρώπινου δυναμικού – εντοπίσαμε έναν περιορισμένο αριθμό θεμάτων που ξεκάθαρα επηρεάζουν την οργανωσιακή σκέψη και αναμένεται να μας απασχολήσουν ακόμα περισσότερο στο μέλλον.

Η λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού – επανεξετάσαμε της αναπτυσσόμενες δομές και ρόλους της λειτουργίας του ανθρώπινου δυναμικού, κρίνοντας πως πρόκειται για τρέχοντα ζητήματα που αφορούν στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.

Κύριος στόχος αυτής της διπλωματικής εργασίας είναι ν' αποτελέσει πρακτικό και χρήσιμο εγχειρίδιο για κάθε εργαζόμενο στον τομέα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Δεν επιχειρήσαμε απλώς μία θεωρητική ανάλυση της παγκόσμιας δραστηριότητας του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά εντοπίσαμε έναν συγκεκριμένο αριθμό φλεγόντων θεμάτων, τα οποία θα έχουν άμεσο αντίκτυπο στη μελλοντική

² Sparrow, P.R., Hesketh, A., Cooper, C.L. and Hird, M. (Eds.) (2009, in preparation) *Leading HR*. London: Palgrave MacMillan, p. 29-31

³ Sparrow, P.R. (ed.) (2009, in press) *Research Handbook of International Human Resource Management*. London: Wiley, p. 38

⁴ Zimmermann, A. and Sparrow, P.R. (2008) Mutual adjustment processes in international teams: lessons for the study of expatriation. *International Studies of Management and Organization*. 37 (3): 65-88.

ευημερία κάθε οργανισμού, ώστε να υποδείξουμε, τελικά, ποια πρέπει να είναι η στόχευση της διοίκησης κάθε οργανισμού.

Ελπίζουμε η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία να αποτελέσει αφορμή για περαιτέρω συζήτηση επί των θεμάτων ανθρώπινου δυναμικού.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τους συναδέλφους μου για την υποστήριξή τους στην έρευνά μου, τη συλλογή πληροφοριών και άλλων σημαντικών στοιχείων για το ανθρώπινο κεφάλαιο.

Συγκεκριμένα, θα ήθελα να ευχαριστήσω την καθηγήτριά μου Δήμητρα Ιορδάνογλου για την αμέριστη συμπαράστασή της, τη μητέρα μου για τις ιδέες που μου έδωσε από την 30ετή εργασιακή της εμπειρία στον τομέα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, τους David Baty, Jon Andrews, Heather Richardson, Christopher Box, Andrew Smith και Janet Davies.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ)

1.1 Ορισμός

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ) ή Διοίκηση Προσωπικού (ΔΠ), όπως ήταν παλαιότερα ο συνηθέστερος όρος, αποτελεί μια αναπόσπαστη λειτουργία της επιχείρησης που συγκεντρώνει, ανάλογα με το μέγεθος και το αντικείμενο της επιχείρησης, μία σειρά από σημαντικές δραστηριότητες που έχουν ως επίκεντρο τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα.

Μεγάλος αριθμός ορισμών έχει προταθεί για τη ΔΑΠ. Οι ορισμοί που ακολουθούν, απεικονίζουν τις επικρατέστερες τάσεις:

α) Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ) ή Διοίκηση Προσωπικού (ΔΠ) ονομάζεται η διοικητική λειτουργία που μελετά, εφαρμόζει και εποπτεύει μια σειρά από δραστηριότητες που έχουν άμεση σχέση με τη διοίκηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα στο πλαίσιο μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.

Πρόκειται για μια διοικητική λειτουργία που αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της συνολικής διοίκησης στοχεύοντας στην αποτελεσματική διαχείριση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα.

β) Η ΔΑΠ περιλαμβάνει την προσέλκυση, επιλογή, ανάπτυξη, αξιοποίηση & προσαρμογή των ανθρώπινων πόρων στον εργασιακό χώρο με σκοπό την αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης και της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων.

γ) ΔΑΠ είναι η λειτουργία της διοίκησης μιας επιχείρησης/ οργανισμού που ειδικεύεται στη διαχείριση των ανθρώπων, δίνοντας έμφαση στα ακόλουθα:

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

Αυτοί οι τρεις ορισμοί τονίζουν την αξία των εργαζομένων και τη σημασία που έχει η ορθή αντιμετώπισή τους στο πλαίσιο της επιχείρησης.

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».

Βάσει των παραπάνω, προκύπτει ο εξής ορισμός:

«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».

1.2 Αξία

Η ΔΑΠ είναι μία από τις λειτουργίες του management, της οποίας η σημασία τονίζεται και από τον ίδιο τον ορισμό του management, σύμφωνα με τον οποίο:

«Management είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων που αποβλέπουν στην επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης/ οργανισμού μέσω της αξιοποίησης των υλικών και των ανθρώπινων πόρων».

Η παγκοσμιοποίηση της αγοράς και η αύξηση της ανταγωνιστικότητας στον επιχειρηματικό κόσμο ωθούν τις επιχειρήσεις να λαμβάνουν δραστικά μέτρα ώστε να αντιμετωπίσουν αυτές τις απειλές. Βασικός στόχος του τμήματος ανθρώπινων πόρων είναι η βελτίωση της παραγωγικότητας. Η συμμετοχή του τμήματος προσωπικού στις στρατηγικές αποφάσεις, στην επίλυση των διαφόρων προβλημάτων του προσωπικού, αλλά και στην επικοινωνία με τα στελέχη γραμμής, καθώς και στην επίτευξη της βέλτιστης ποιότητας του εργασιακού χώρου ολοκληρώνουν τις λειτουργίες του εντός της επιχείρησης⁵.

«Οι καλύτερες εταιρείες γνωρίζουν τώρα ότι η πραγματική και χωρίς όρια παραγωγικότητα πηγάζει από την ύπαρξη ομάδων ανθρώπων που ανταποκρίνονται στις προκλήσεις, είναι ενθουσιώδεις, αφοσιωμένοι και κατάλληλα αμειβόμενοι. Η πρόοδος έρχεται αν ο 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 μόνο αριθμητικά, αλλά γεωμετρικά.» Jack Welch, CEO, General Electric Company).

⁵ Goleman Daniel, (1999). Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στον χώρο της Εργασίας, Ελληνικά Γράμματα, σ. 185

«Αν εξετάσουμε τις πηγές σταθερού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κατά την 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).

1.3 Περιεχόμενο

Προτεραιότητα για το τμήμα ανθρωπίνων πόρων είναι η συμμόρφωση με τη νομοθεσία. Τα στελέχη του τμήματος ανθρωπίνων πόρων είναι υποχρεωμένα να γνωρίζουν την εργατική νομοθεσία, δηλαδή τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των εργαζομένων στα θέματα που το απασχολούν. Οφείλουν επίσης να γνωρίζουν της αποφάσεις του υπουργείου εργασίας και της επιθεώρησης εργασίας, τις σχετικές δικαστικές αποφάσεις και τις πολιτικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Το τμήμα καλείται να ενημερώνει τη διοίκηση της επιχείρησης για τα παραπάνω. Η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με την εκπαίδευση, τη σωστή επιλογή των εργαζομένων, την αξιολόγηση, την αντικειμενική ανταμοιβή και την άμεση συμμετοχή των εργαζομένων για την αξιοποίηση των καινοτόμων ιδεών τους είναι στοιχεία που τους διαφοροποιούν από τους ανταγωνιστές τους και τους δίνουν κάποιο προβάδισμα. Η ευελιξία του εργατικού δυναμικού από άποψη δυνατοτήτων γνώσεων, ωρών εργασίας και αριθμού για την καλύτερη αξιοποίηση του από την επιχείρηση αποτελούν καθήκοντα υψίστης σημασίας για κάθε τμήμα ανθρωπίνων πόρων.

Συνοπτικά οι λειτουργίες της ΔΑΠ, οι οποίες αλληλοεξαρτώνται και συνδυάζονται σε μια ενιαία πολιτική είναι:

- Εξωτερικό και Οργανωσιακό Περιβάλλον – Το περιβάλλον διαμορφώνει καθοριστικά την πολιτική ΔΑΠ που ακολουθεί η επιχείρηση.
- Ανάλυση και Περιγραφή Θέσεων Εργασίας – Αναλυτική περιγραφή κάθε θέσης, τα καθήκοντα, ο αναμενόμενος τρόπος εκπλήρωσής τους, οι συνθήκες εργασίας και οι απαιτήσεις κάθε θέσης σε εξειδίκευση, προϋπηρεσία, δεξιότητες και προσωπικά χαρακτηριστικά του κατόχου.
- Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού – Διαπιστώνει τις μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό και προγραμματίζει τον τρόπο με τον οποίο θα τις καλύψει. Βασίζεται στην ανάλυση και περιγραφή θέσεων εργασίας.
- Προσέλκυση (Recruitment) – Μπορεί να γίνει είτε εσωτερικά είτε εξωτερικά και περιλαμβάνει όλες τις διαδικασίες που χρησιμοποιούνται προκειμένου να ενημερωθούν, να ενδιαφερθούν και να πεισθούν να κάνουν αίτηση για τη συγκεκριμένη θέση οι πιο κατάλληλοι υποψήφιοι.
- Επιλογή (Selection) – Επιλογή προσωπικού που θα στελεχώσει μια συγκεκριμένη θέση ή που θα αναλάβει συγκεκριμένες υποχρεώσεις στην εταιρεία και περιλαμβάνει τη διαδικασία και τις
-

- επιμέρους διαδικασίες ή τεχνικές που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για να εξασφαλίσει τους πλέον κατάλληλους από τους υποψηφίους.
- Εκπαίδευση και Ανάπτυξη (Development) – Εκπαίδευση και κατάρτιση, καθώς και την ανάθεση μεγαλύτερων ευθυνών, ως μέσο για την απόκτηση αυξημένων ικανοτήτων. Πρόκειται, ακόμα, και για τις 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 στην ιεραρχία.
- Αξιολόγηση Εργαζομένου (Performance Appraisal) – Αξιολόγηση απόδοσης εργαζομένου, με βάση τους στόχους που του έχουν ανατεθεί. Μπορεί να περιλαμβάνει τη διαδικασία της συνέντευξης αξιολόγησης, όπου επαναπροσδιορίζονται οι στόχοι, διαπιστώνονται οι ανάγκες της εκπαίδευσής του και καθορίζονται οι δυνατότητες προαγωγής του και οι απολαβές του, εφόσον η επιχείρηση προβλέπει σύνδεση αμοιβών με παραγωγικότητα.
- Αμοιβές και Παροχές (Rewards) – Δεν περιλαμβάνει μόνο τον μισθό του εργαζομένου, αλλά και τα στοιχεία εκείνα που λειτουργούν σαν ανταμοιβή για την καλή του επίδοση. Σε αυτά εκτός των χρηματικών ενισχύσεων περιλαμβάνονται επίσης άυλες ανταμοιβές, όπως έπαινοι, αναγνώριση και προαγωγές.
- Διοίκηση Απόδοσης (Performance Management) – Σημείο κλειδί στον κύκλο της ΔΑΠ. Όλες οι λειτουργίες της ΔΑΠ συνδέονται με τη διοίκηση απόδοσης. Συγκεκριμένα, κατά την προσέλκυση και επιλογή, σκοπός είναι φυσικά η πλήρωση των θέσεων ώστε να βελτιστοποιηθεί η απόδοση.
- Εργασιακές Σχέσεις (Employment Relationships) - 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 τις αμοιβές, παροχές, συνθήκες εργασίας, όρους απασχόλησης, υγιεινή και ασφάλεια κλπ.
- Εσωτερική Επικοινωνία (Internal Communication) - Περιλαμβάνει σχεδιασμό και υλοποίηση ενεργειών που αφορούν την επικοινωνία της επιχείρησης με τους εργαζομένους (από πάνω προς τα κάτω και αντιστρόφως) και μεταξύ ομάδων εργαζομένων – οργανωτικών μονάδων. Πέραν της ροής 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 των ομάδων των 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) – Συμμετοχή στον σχεδιασμό και την υποστήριξη της υλοποίησης δράσεων που αφορούν στη συνεχή προσαρμογή της επιχείρησης στις αλλαγές, με τη συνεχή οργανωσιακή και διοικητική ανάπτυξη.

1.4 Ρόλοι

Βασικό μέλημα της ΔΑΠ είναι να μπορεί να απαντήσει στο ερώτημα τι αξία μπορεί να προσφέρει τόσο στην επιχείρηση συνολικά, όσο και στα επιμέρους τμήματά της που θα πρέπει να τα αντιμετωπίζει ως πελάτες της και να γνωρίζει τις ανάγκες τους για να τα εξυπηρετεί όσο καλύτερα γίνεται. Επιπλέον, πρέπει να μπορεί να λειτουργήσει ως ισότιμος εταίρος στη 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. Στο μέλλον, η ΔΑΠ πρόκειται, όπως όλα δείχνουν, να διαδραματίσει έναν έντονα συμβουλευτικό και αναπτυξιακό ρόλο.

Ο στρατηγικός ρόλος της ΔΑΠ προβλήθηκε έντονα κατά τη δεκαετία του '90 και περιλαμβάνει τη σύνδεση της επιχειρηματικής στρατηγικής με τις στρατηγικές ΔΑΠ μέσω της ανάπτυξης των ικανοτήτων/ πόρων της οργάνωσης και τον τελικό σχεδιασμό πολιτικών, προγραμμάτων και πρακτικών για την υλοποίηση αυτών των 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 εξασφαλίσει η επιχείρηση. Περιλαμβάνει γνώση της κουλτούρας, της αποστολής, των αξιών και του οργανωσιακού κλίματος της επιχείρησης με σκοπό την καλύτερη αξιοποίησή τους για τη χάραξη πολιτικών. Επιπλέον, απαιτεί εξοικείωση με τις ανθρώπινες ανάγκες των διαφόρων κατηγοριών εργαζομένων, καθώς και με τις ανάγκες της επιχείρησης και με τη δυνατότητα σχεδιασμού διαδικασιών που ικανοποιούν κατά το δυνατόν και τις δύο πλευρές, διατηρώντας την ισορροπία ανάμεσα στις ανθρώπινες αξίες, την επαγγελματική δεοντολογία και την ανάγκη για αποτελεσματικότητα. Τέλος, περιλαμβάνει μια σημαντική πρόκληση. Την ανάγκη να βρεθούν τρόποι που να αποδεικνύουν ότι σε μια εποχή κατά την οποία η μείωση του κόστους αποτελεί το κύριο μέλημα, οι επιχειρήσεις μειώνουν το προσωπικό τους, οι συγχωνεύσεις, οι εξαγορές και οι μικτές επιχειρήσεις αλλάζουν συνεχώς το επιχειρηματικό σκηνικό, το παιχνίδι της ανταγωνιστικότητας μπορεί να κερδισθεί μόνο με σωστή και δίκαιη αντιμετώπιση του ανθρώπινου παράγοντα. Τον συγκεκριμένο ρόλο η επιχείρηση θα τον εξασφαλίζει με εξωτερική ανάθεση σε εξειδικευμένους συμβούλους.

Η απασχόληση και η ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων είναι σήμερα ένα από τα σημαντικότερα ζητήματα που απασχολούν τις κυβερνήσεις όλων των κρατών. Στην Ευρωπαϊκή Ένωση, όπου πολλές χώρες αντιμετωπίζουν πρόβλημα ανεργίας παράλληλα με την έλλειψη σε συγκεκριμένες κατηγορίες εργαζομένων, όλοι διερωτώνται πώς θα επιτευχθεί η «ισορροπία μεταξύ της κοινωνικής δικαιοσύνης και της οικονομικής αποτελεσματικότητας», πώς οι διοικητικές δομές θα συνεργασθούν με τους παράγοντες της οικονομικής και κοινωνικής ζωής για την επίτευξη των στόχων που σχετίζονται με την απασχόληση, πώς θα πεισθούν εργοδότες και εργαζόμενοι να συνεργαστούν σύμφωνα με τους νέους «κανόνες του παιχνιδιού». Όποιες αποφάσεις και αν λαμβάνονται σε επίπεδο πολιτικής, τα στελέχη της ΔΑΠ είναι εκείνα που καλούνται να τις υλοποιήσουν χρησιμοποιώντας όλη την πείρα και την ευαισθησία που διαθέτουν, ώστε να αποφευχθούν οι κλυδωνισμοί στις επιχειρήσεις.

Σήμερα, οι ρόλοι της ΔΑΠ αντιστοιχούν στα εξής ποσοστά:

Ρόλος	Παρόν	Μέλλον
Στρατηγικός	10%	25%
Συμβουλευτικός/Αναπτυξιακός	25%	50%
Διοικητικός/Εκτελεστικός	65%	25%

Συνεπώς, παρατηρούμε πως οι αρμοδιότητες του τμήματος ΔΑΠ τείνουν να περιοριστούν όσον αφορά το διαχειριστικό τους μέρος και να παρουσιάσουν σχεδόν διπλασιασμό όσον αφορά το στρατηγικό – συμβουλευτικό τους μέρος. Αυτό σημαίνει πως ο ρόλος της ΔΑΠ καθίσταται πιο ουσιαστικός, με έμφαση στις αναπτυξιακές πρωτοβουλίες, όπως η ανάπτυξη του προσωπικού, οι διακράτηση των ταλέντων, η αξιοποίηση των εργαζομένων για κάλυψη κενών θέσεων εντός εταιρείας, με γνώμονα την απόδοσή τους (εσωτερικές μετακινήσεις) και η ενεργός συμμετοχή στον στρατηγικό προγραμματισμό της επιχείρησης. Έχει παρέλθει ανεπιστρεπτή η εποχή που ο Προσωπάρχης ήταν υπεύθυνος μόνο για τις προσλήψεις – απολύσεις, τον προγραμματισμό αδειών και την εφαρμογή του κώδικα καλής συμπεριφοράς εκ μέρους των εργαζομένων.

Με βάση τα παραπάνω, ο προβληματισμός που ακούγεται σχετικά με τον περιορισμό της επιρροής της ΔΑΠ μπορεί να ισχύσει, μόνο εφ' όσον η ΔΑΠ δεν προσαρμοστεί στο στρατηγικό και αναπτυξιακό/ συμβουλευτικό της ρόλο και περιοριστεί στον διαχειριστικό/ διαδικαστικό. Και αυτό μόνο στις μεγάλες επιχειρήσεις, καθώς στις μικρές το διαχειριστικό/ διοικητικό μέρος της ΔΑΠ βρίσκεται ακόμα σε αρχικά στάδια και υπάρχουν μεγάλα περιθώρια για εφαρμογή βασικών μεθόδων/ πρακτικών.

Όσον αφορά το επάγγελμα του στελέχους/ συμβούλου ΔΑΠ φαίνεται ότι θα αποτελέσει σε όλον τον κόσμο μια πραγματική πρόκληση, καθώς διευρύνεται τόσο το πεδίο δράσης του όσο και η στρατηγική του σημασία στο πλαίσιο της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Αυτόν τον ρόλο θα τον δούμε να

οργανώνεται τόσο εσωτερικά με την ενίσχυση των τμημάτων ΔΑΠ με εξειδικευμένα στελέχη, όσο και εξωτερικά με τη μέθοδο της εξωτερικής ανάθεσης σε ειδικευμένες εταιρείες παροχής συμβουλών σε θέματα ΔΑΠ. Παράλληλα, θα ενισχύεται συνεχώς ο όγκος των γνώσεων και το μερίδιο των ευθυνών σε θέματα προσωπικού των στελεχών γραμμής, καθώς και η συνεργασία τους με τα τμήματα ΔΑΠ.

1.4.1 Συνεισφορά στη συνολική απόδοση ενός οργανισμού

Η μεγαλύτερη πρόκληση που αντιμετωπίζουν σήμερα οι οργανισμοί είναι η ανταγωνιστική στόχευση που πρέπει να πραγματοποιήσουν για να ανταποκριθούν στις σύγχρονες προκλήσεις. Η στόχευση επηρεάζεται άμεσα από τις μετρήσεις της παραγωγικότητας, καθώς έχει αντίκτυπο στην τελική απόδοση του οργανισμού. Η **ημερήσια διάταξη του τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού** πρέπει να διαμορφώνεται από την επιτακτική απαίτηση για διαρκή άνοδο των δεικτών της επιχείρησης. Όλες οι στρατηγικές που ακολουθεί το τμήμα ΔΑΠ μιας επιχείρησης πρέπει να μπορούν να αποδεικνύουν τη θετική και μετρήσιμη συμβολή τους στα ανώτερα επίπεδα αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των εργαζομένων.

Οι ερμηνείες όλων αυτών των ζητημάτων χρήζουν ιδιαίτερου προβληματισμού. Η συμβολή του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού στην **παγίωση των νέων δομών και λειτουργιών** πρέπει να είναι καταλυτική. Μόνο έτσι θα είναι εφικτή η δημιουργία ενός δικτύου ανθρώπων και οργανισμών από ποικίλα πολιτισμικά υπόβαθρα, που αναζητούν ετερόκλητες εργασιακές σχέσεις, συχνά με περιορισμένη γνώση της παγιωμένης εικόνας της πατριαρχικής επιχείρησης, σημειώνει ο Waqas Hussain (2009).

Σε ένα τέτοιο περιβάλλον, οι εργαζόμενοι στον τομέα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να έχουν **καλή σχέση με τους αριθμούς**, να καταμετρούν σχολαστικά κάθε εργασία που εκτελείται από το προσωπικό, να προβλέπουν και να αυξάνουν την απόδοση επενδύσεων (ROI) κάθε νέας δραστηριότητας της επιχείρησης και να εφευρίσκουν πρωτοβουλίες, οι οποίες έχουν άμεσο αντίκτυπο στην τελική απόδοση της επιχείρησης. Αν σήμερα είναι κοινώς αποδεκτό πως οι **άνθρωποι αποτελούν το βασικότερο κριτήριο της αποδοτικότητας μιας επιχείρησης**, τότε οι **εργαζόμενοι στον τομέα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να είναι πρωτοπόροι σε κάθε αλλαγή**, να αναζητούν **οικονομικές λύσεις**, να επιτρέπουν στους εργαζόμενους τη **λήψη πρωτοβουλιών**, ώστε να αποδίδουν καλύτερα, και να **επιβραβεύουν διαρκώς τη συμμόρφωσή τους με τους κανόνες λειτουργίας της επιχείρησης**. Οι ισχύουσες πολιτικές που παρέχουν **άνεση και αυτοπραγμάτωση** στο υπάρχον προσωπικό χρειάζονται ανανέωση, όπου δεν επιφέρουν τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα στο μοντέλο της σταθερής ανάπτυξης της επιχείρησης, το οποίο προωθούν τα σύγχρονα επιχειρηματικά μοντέλα, τονίζει ο Hussain.

1.5 Στόχοι

- Αύξηση ανταγωνιστικότητας
- Βελτίωση Ποιότητας και Παραγωγικότητας
- Τήρηση Νομικών και Κοινωνικών Υποχρεώσεων
- Εργασιακή Ικανοποίηση και Ανάπτυξη Προσωπικού
- Επίτευξη Επιχειρησιακών Στόχων

Συνοψίζοντας, η ΔΑΠ δεν είναι μόνο ευθύνη της αντίστοιχης οργανωτικής μονάδας, αλλά και όλων των στελεχών – προϊσταμένων. Οι ρόλοι της οργανωτικής μονάδας ΔΑΠ είναι οι εξής:

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

Τα κριτήρια αξιολόγησης της συνολικής λειτουργίας της επιχείρησης είναι κυρίως ποσοτικά και περιλαμβάνουν δείκτες όπως:

- Προστιθέμενη αξία ανά εργαζόμενο
- Κέρδη ανά εργαζόμενο
- Ύψος πωλήσεων ανά εργαζόμενο
- Προστιθέμενη αξία προς σύνολο εξόδων μισθοδοσίας

Τα κριτήρια αξιολόγησης παρεχόμενων υπηρεσιών ΔΑΠ μπορούν επίσης να είναι ποσοτικά και περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

- Μέσος χρόνος κάλυψης θέσεων
- Σχέση υποψηφίων που αποδέχθηκαν την προσφορά θέσης προς σύνολο προσφορών που έγιναν από την επιχείρηση
- Ετήσιος μέσος όρος ωρών/ ημερών εκπαίδευσης ανά υπάλληλο
- Κόστος εισαγωγικής εκπαίδευσης ανά υπάλληλο
- Κόστος παροχών ανά υπάλληλο
- Μετρήσιμες βελτιώσεις στην ατομική και την επιχειρησιακή απόδοση ως αποτέλεσμα συστημάτων αξιολόγησης και σύνδεσης αμοιβών με απόδοση

- Συνολικό κόστος λειτουργίας τμήματος ΔΑΠ σε σχέση με κέρδη κύκλου εργασιών ή προστιθέμενη αξία ανά έτος
- Αριθμός υπευθύνων προσωπικού σε σχέση με το σύνολο των εργαζομένων

Τα κριτήρια συμπεριφοράς εργαζομένων μπορεί να περιλαμβάνουν μία κατηγορία ποσοτικών μεγεθών που μετράει το τμήμα ΔΑΠ, όπως:

- Δείκτες παραμονής ή αποχώρησης των εργαζομένων
- Δείκτες απουσιών
- Αριθμός προτάσεων για βελτιώσεις ή για εξοικονόμηση πόρων που υποβάλλουν οι εργαζόμενοι
- Αριθμός ατυχημάτων
- Απώλεια ωρών εργασίας λόγω εργασιακών διαφορών ή απεργιών

Τέλος, τα κριτήρια ικανοποίησης εργαζομένων μετρούνται με βάση κάποια ερωτηματολόγια που συμπληρώνουν οι εργαζόμενοι και στα οποία τα ερωτήματα αφορούν, μεταξύ άλλων, τον βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι:

- Πιστεύουν στη δίκαιη εφαρμογή των προαγωγών, της αξιολόγησης, της σύνδεσης αμοιβών και παροχών με την απόδοσή τους και θεωρούν ότι αμείβονται ικανοποιητικά
- Είναι ευχαριστημένοι με τον βαθμό πληροφόρησης και τις ευκαιρίες για συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων που τους παρέχει η επιχείρηση
- Βρίσκουν ικανοποιητικές τις ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης που τους προσφέρουν
- Γνωρίζουν τι περιμένει από αυτούς η επιχείρηση και αξιοποιούν τα ταλέντα και τις γνώσεις τους
- Είναι ευχαριστημένοι με τις συνθήκες εργασίας και τις εξυπηρετήσεις που τους παρέχει η επιχείρηση (εστιατόριο, parking κλπ)
- Είναι ικανοποιημένοι με τον προϊστάμενό τους και με το γενικότερο κλίμα που επικρατεί στην επιχείρηση.

1.6 Προβλέψεις για τον ρόλο της ΔΑΠ

Ο Dave Ulrich αναφέρει ότι πρώτο 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 στη

χάραξη της στρατηγικής και όχι, όπως συνέβαινε συχνά μέχρι σήμερα να υλοποιήσει τη στρατηγική της επιχείρησης αφού αυτή αποφασιστεί από την ανώτατη διοίκηση. Τέλος, υπάρχει ένα τρίτο μέλημα που ήδη εν μέρει καλύπτει η ΔΑΠ κυρίως μέσω συμβουλών και το οποίο στο μέλλον θα αποκτά όλο και περισσότερη σημασία. Πρόκειται για τον συμβουλευτικό και αναπτυξιακό ρόλο που καλύπτει σημαντικό πεδίο των συνολικών δραστηριοτήτων της ΔΑΠ στο μέλλον.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Σύντομη περίληψη

Το κυριότερο εύρημα της συγκεκριμένης εργασίας είναι η διαρκώς αυξανόμενη αναβάθμιση του ρόλου των ανθρώπινων πόρων διεθνώς, στη διασφάλιση της σταθερότητας των επιχειρήσεων σε όλα τα πεδία επιχειρηματικής και κοινωνικής δραστηριοποίησης.

Καθώς η τάση για παγκοσμιοποίηση των επιχειρήσεων και των δικτύων εξακολουθεί να βρίσκεται σε εξέλιξη, όλες οι οικονομίες, ανεξαρτήτως βαθμού ανάπτυξης, αναγνωρίζουν την εξάρτησή τους από τους ανθρώπους, προκειμένου να κατακτήσουν την επιτυχία.

Η συγκεκριμένη εργασία θίγει μία σειρά ζητημάτων για όσους θα δρομολογούν τις τάσεις της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στο άμεσο μέλλον. Συνοπτικά, έχουν ως εξής:

Εντοπίστηκε ένας περιορισμένος αριθμός επιχειρησιακών δραστηριοτήτων, οι οποίες διαθέτουν ισχυρό περιεχόμενο ανθρώπινου δυναμικού και ευρύτερο επιχειρησιακό υπόβαθρο. Οι επιχειρηματικές αναφορές (reports) και η διαχείριση ρίσκου εμπίπτουν σε αυτήν την κατηγορία. Και οι δύο αυτές λειτουργίες προϋποθέτουν ένα υψηλότερο επίπεδο υπηρεσιών ανθρώπινου δυναμικού, καθώς η συμβολή του ανθρώπινου παράγοντα στη συνολική απόδοση μιας επιχείρησης παγιώνεται με το πέρασμα του χρόνου.

Το γεγονός ότι η σύσταση της ημερήσιας διάταξης του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί κύριο μέλημά των ανωτάτων στελεχών των επιχειρήσεων, τους επιβάλλει να συμπεριλαμβάνουν τα ζητήματα ανθρώπινου δυναμικού στο περιεχόμενο και άλλων επιχειρηματικών δράσεων και πρωτοβουλιών.

Η έρευνά «Managing People in a Changing World» της PwC, με δείγμα 1.000 ανώτατα στελέχη από 50 διαφορετικές χώρες καταδεικνύει πως το 89% αυτών τοποθετούν τα ζητήματα ανθρώπινου δυναμικού στις πρώτες προτεραιότητές τους και 67% πιστεύουν πως η επένδυση χρόνου στα συγκεκριμένα ζητήματα είναι άκρως εποικοδομητική.

Το μέλλον του κλάδου εξακολουθεί να προκαλεί σκεπτικισμό. Η παγίωση της αξιοποίησης ετερόκλητων λειτουργιών για την αποτελεσματική διαχείριση του αυξανόμενου όγκου υποθέσεων που εμπίπτουν στη δικαιοδοσία του παραδοσιακού «γραφείου προσωπικού», καθιστά το μέλλον της

διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού άμεσα συνδεδεμένο με τον βαθμό που θα κατορθώσει να παγιώσει ένα υψηλό επίπεδο στρατηγικής επιχειρηματικής παρουσίας. Μέχρι στιγμής, αυτό το εγχείρημα έχει αποτύχει. Η αποτελεσματική εφαρμογή της επιχειρηματικής «συμμετοχικότητας» (partnership), όπως πρεσβεύτηκε από τον Dave Ulrich και άλλους ειδήμονες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, έχει αποβεί ύψιστη πρόκληση.

Επιπλέον, η αυξανόμενη παραδοχή των ανωτάτων στελεχών ότι ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί βασική παράμετρο για τη σταθεροποίηση της επιτυχίας μιας επιχείρησης, δηλώνει πως πιθανότατα οι ίδιοι θα διαδραματίσουν έναν σαφώς αποφασιστικότερο ρόλο στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, απ' ό,τι στο παρελθόν. Μόνο το 43% των ανωτάτων στελεχών παγκοσμίως, σύμφωνα με την έρευνά «Managing People in a changing world» της PwC, ισχυρίζεται πως η επιχείρησή τους διαθέτει τις κατάλληλες λειτουργίες, ώστε να διαχειριστεί τις αυξημένες απαιτήσεις για αναζήτηση «ταλέντου».

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Ιστορικό & μεθοδολογία

Με βάση μία ευρύτατη βιβλιογραφία από τα πεδία της ΔΑΠ και της Διοίκησης Επιχειρήσεων, συλλέξαμε πληροφορίες σύμφωνα με αυστηρές προδιαγραφές, εξασφαλίζοντας πως τα αποτελέσματα που προέκυψαν αντικατοπτρίζουν απολύτως την υφιστάμενη κατάσταση στον τομέα της ΔΑΠ.

Η ανάλυση βασίζεται κυρίως στη μελέτη βιβλιογραφίας και στα αποτελέσματα των υφιστάμενων ερευνών, αλλά εμπεριέχει, επιπρόσθετα, στοιχεία παλαιότερων ερευνών με συναφές αντικείμενο. Βασικός στόχος μας ήταν να εντοπίσουμε τις τάσεις που πρόκειται να κυριαρχήσουν στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στο άμεσο μέλλον και μάλιστα σε μία εποχή που η οικονομική κρίση έκανε την εμφάνισή της. Να αναλύσουμε τις υφιστάμενες τάσεις και να καταλήξουμε σε μία σειρά συμπερασμάτων αναφορικά με τον ιδανικό συνδυασμό κατευθύνσεων που μπορούν να ακολουθούν οι επιχειρήσεις προκειμένου να διοικούν αποτελεσματικά το ανθρώπινο δυναμικό τους.

Στο πλαίσιο της έρευνας απαντήσαμε στα εξής ερωτήματα:

- Πόσο δεσμεύεται η ανώτατη διοίκηση σε θέματα ηγεσίας;
- Ποιες δράσεις και σε ποιες περιοχές στον οργανισμό θα επιφέρουν ουσιαστική βελτίωση;
- Υπάρχουν ηγέτες ικανοί, πρόθυμοι και έτοιμοι να αναλάβουν κρίσιμους ρόλους;
- Γνωρίζουμε τι κινητοποιεί τα «ταλέντα – κλειδιά» σε μία επιχείρηση;

3.1 Το ιστορικό των κυρίαρχων τάσεων του 2008

Η συγκεκριμένη εργασία εντοπίζει τις τάσεις στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού από το 2006 έως και τις αρχές του 2008. Ωστόσο, καθώς διεξαγάγαμε αυτήν την εργασία, μας προβληματίσαν ιδιαίτερα

τα οικονομικά εμπόδια που προκύπτουν παγκοσμίως και επηρεάζουν όλες τις μεγάλες αγορές. Γι' αυτόν τον λόγο, μελετήσαμε τις πρώιμες αντιδράσεις στις σύγχρονες προκλήσεις και σχολιάσαμε τον αντίκτυπο που πιθανότατα θα έχουν στις πολιτικές που εφαρμόζονται στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και στις δραστηριότητες που θα αναπτυχθούν στο άμεσο μέλλον.

Όσο για τις προηγούμενες μελέτες που συμβουλευθήκαμε, διαπιστώσαμε πως δεν εντοπίζονται όλες οι τάσεις σε κάθε εξετασθείσα περιοχή. Σε αρκετές περιπτώσεις, οι εθνικές οικονομίες κινούνται με διαφορετικούς ρυθμούς και βρίσκονται σε διαφορετικό στάδιο ωρίμανσης.

Οι τάσεις που εξετάζονται από αυτήν την εργασία αφορούν στα ανώτερα διοικητικά στελέχη που εμπλέκονται στην οικοδόμηση και τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού εντός του οργανισμού για τον οποίο εργάζονται και, ακόμα, σε όσους είναι υπεύθυνοι για την ιεράρχηση της κατανομής των πηγών για τα φλέγοντα ζητήματα που προκύπτουν εντός ενός οργανισμού. Οι παρατηρήσεις και τα συμπεράσματα της συγκεκριμένης εργασίας μπορούν ν' αποτελέσουν αφορμή για περαιτέρω συζήτηση και προβληματισμό αναφορικά με τον κρίσιμο ρόλο που πρόκειται να διαδραματίσει η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο.

3.2 Μεθοδολογία

Η πληροφόρηση που συλλέξαμε ερμηνεύθηκε και αξιοποιήθηκε, λαμβάνοντας υπ' όψιν τις διαδικασίες επιχειρηματικής στρατηγικής. Τα αποτελέσματα που συνελέγησαν από οργανισμούς ανταποκρίνονται απόλυτα στους ορισμούς. Γι' αυτόν τον λόγο, όλη αυτή η πληροφόρηση έχει συνοχή και να μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο πρόβλεψης μελλοντικών τάσεων. Εφαρμόσαμε μία συμβουλευτική προσέγγιση βασισμένη – κατά ένα μεγάλο μέρος - σε βιβλιογραφικά στοιχεία και, όπου καθίσταται δυνατό, η δουλειά μας είναι εξ' ολοκλήρου εμπλουτισμένη με δεδομένα και τάσεις.

Οι μετρήσεις από τις οποίες προέκυψαν τα πορίσματά μας προέρχονται από έρευνες βασισμένες στη μέση τιμή όλων των βιομηχανιών. Βιομηχανική επικράτεια, μέγεθος και τομέας μπορούν να ασκήσουν μεγάλη επίδραση σε ποικίλες μετρήσεις. Έτσι, όπου καθίσταται ενδεδειγμένο, συμπεριλαμβάνουμε πίνακες που παρουσιάζουν αναλυτικά τα αποτελέσματα ανά περιοχή και τομέα και τα οποία αποκαλύπτουν πως τόσο στην Ευρωπαϊκή, όσο και σε άλλες αγορές εξακολουθούν να υφίστανται διάσπαρτες ουσιαστικές δομικές και πολιτιστικές διαφορές. Η έρευνες στις οποίες βασιστήκαμε καλύπτουν Ευρώπη και Αμερική, ενώ παράλληλα πραγματοποιούν συγκρίσεις μεταξύ κεντρικής και ανατολικής Ευρώπης. Σχεδόν το ένα τέταρτο των συμμετεχόντων δραστηριοποιούνται σε παγκόσμιο επίπεδο, με αποτέλεσμα πολλοί από αυτούς να παρέχουν δεδομένα για λογαριασμό περισσότερων της μίας χώρας ή επιχειρηματικής μονάδας.

Στο δείγμα μας συμπεριλαμβάνονται οι παρακάτω κλάδοι: τραπεζικός, ασφαλιστικός, οργανισμοί κοινής ωφέλειας, χρηματοοικονομικός, χημικός, κατασκευαστικός, δημόσιος τομέας, πληροφορική, λιανικό εμπόριο, ψυχαγωγία, υπηρεσίες και τηλεπικοινωνίες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Τάσεις ανθρώπινου δυναμικού

Συγκεκριμένες κατευθυντήριες γραμμές του ανθρώπινου δυναμικού που θα επηρεάσουν αποφασιστικά την απόδοση των οργανισμών τα προσεχή έτη. Πρόκειται για την **ηγεσία**, τον **βαθμό δέσμευσης με την επιχείρηση**, τη **διαχείριση ταλέντου**, την **εκπαίδευση** και την **καινοτομία**.

Συνδέονται στενά και η αποτυχία ακόμα και σε έναν από αυτούς τους παράγοντες, θα οδηγήσει με βεβαιότητα σε συνολική αποτυχία. Δεν υπάρχουν απτές αποδείξεις πως είτε οι ΗΠΑ είτε η Δυτική Ευρώπη προοδεύουν στους συγκεκριμένους τομείς. Πολύς λόγος έχει γίνει, πολλές λέξεις έχουν γραφτεί και μεγάλα ποσά έχουν δαπανηθεί. Μέχρι σήμερα, πάντως, αναμένουμε τα αποτελέσματα.

Οι κοινωνικές και πολιτικές πιέσεις, όπως και οι πρακτικές που εφαρμόζονται από τις επιχειρήσεις απεικονίζονται από μια σειρά τάσεων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού ποικίλης έντασης.

Οι δημογραφικές τάσεις, η ποικιλομορφία, η επίτευξη ισορροπίας μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής και η ευεξία επηρεάζουν σημαντικά τη σταθερότητα των στρατηγικών που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Επιτυχημένες επιχειρήσεις θα ισχυριστούν ότι αποκτούν προστιθέμενη αξία από θετικές προωθημένες στρατηγικές, οι οποίες σχετίζονται με όλες αυτές τις τάσεις, καταδεικνύοντας πως οι πρωτοποριακές εργασιακές πρακτικές συνδέονται άμεσα με την επιτυχημένη πορεία μιας επιχείρησης. Άλλοι πιθανότατα θα ισχυριστούν πως η επιτυχία καθιστά πιο εύκολη την εφαρμογή τέτοιων πρακτικών.

Σε εθνικό επίπεδο, η Υπουργός Απασχόλησης και Κοινωνικών Υποθέσεων, κα Φάνη Πάλλη – Πετραλιά δήλωσε πως η ασφάλεια των εργαζομένων και των επιχειρήσεων αποτελεί απόλυτη προϋπόθεση για την έξοδο από την οικονομική κρίση και το σημείο που συνδέει δυναμικά και με θετικό πρόσημο την απασχόληση με την ανάπτυξη. Αυτός είναι ο πυρήνας της αναπτυξιακής πορείας που έχει επιλέξει η χώρα μας να θωρακίσουμε σε κάθε επίπεδο. Η ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων πρέπει να συμβαδίζει με την προστασία των εργασιακών σχέσεων⁶.

4.1 Κατευθυντήριες γραμμές για το ανθρώπινο δυναμικό

Οι τάσεις που πρόκειται να κυριαρχήσουν τα προσεχή έτη στην οργανωσιακή δραστηριότητα των επιχειρήσεων συνοψίζονται, βάσει βιβλιογραφικής μελέτης, στις εξής:

⁶ Τμήμα Εφαρμοσμένης Έρευνας του ALBA Graduate Business School, (2009). «Μία στις τρεις Εταιρείες σκοπεύει να μειώσει το προσωπικό της μέσα στο επόμενο εξάμηνο», Επιστημονικό Μάρκετινγκ, Αρ. Τεύχους 57, σσ. 112 – 113

1. Ηγεσία
2. Δέσμευση εργαζόμενου με την επιχείρηση
3. Διαχείριση ταλέντου και μάθηση
4. Καινοτομία

Αυτές οι τάσεις είναι αλληλένδετες. Η αποτελεσματική διοίκηση είναι απαραίτητη για να αποκτήσει μία επιχείρηση την ολοκληρωτική δέσμευση των εργαζομένων και των συνεργατών της. Η δέσμευση των εργαζομένων με την επιχείρηση είναι απαραίτητη τόσο για τον εντοπισμό, όσο και για τη διατήρηση του ταλέντου και αξίζει να σημειωθεί πως ο εντοπισμός συγκεκριμένων ταλέντων και ικανοτήτων των εργαζομένων θα συμβάλει στην ανάπτυξη καινοτομιών, οι οποίες θα παράγουν τα απαραίτητα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στην επιχείρηση.

4.2 Ηγεσία

Το ζήτημα της ηγεσίας παραμένει στην κορυφή των προτεραιοτήτων της ΔΑΠ, όπως άλλωστε ήταν και κατά την τελευταία δεκαετία. Αμέτρητα βιβλία, άρθρα και σεμινάρια αφορούν, τα τελευταία χρόνια, το συγκεκριμένο ζήτημα.

Όλα δείχνουν πως η οικοδόμηση ενός αυστηρά οροθετημένου παγκόσμιου επιχειρησιακού περιβάλλοντος θα δημιουργήσει ακόμα μεγαλύτερες απαιτήσεις για βελτιωμένες ηγετικές ικανότητες. Πολλοί ορισμοί διατυπώνονται για την ηγεσία, αλλά ουσιαστικά πρόκειται για την ικανότητα να επηρεάζεις τους ανθρώπους προκειμένου να εργάζονται αποτελεσματικά, με γνώμονα την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Η ηγεσία κατά τον 21^ο αιώνα αντιμετωπίζεται – ολοένα και περισσότερο – ως μία κοινή ευθύνη και όχι ως ο τομέας δραστηριοποίησης ενός ατόμου, σημειώνει ο Dave Ulrich (2009). Η αποτελεσματική ηγεσία ενσαρκώνεται από τους καθοριστικούς παίκτες ενός οργανισμού, οι οποίοι είναι αφοσιωμένοι στον σκοπό του και ικανοί να κάνουν ό,τι χρειάζεται για να υλοποιήσουν τη συνισταμένη των στόχων της επιχείρησης.

Δεν υπάρχουν αποδεικτικά στοιχεία που να τεκμηριώνουν πως τα ποσά που έχουν επενδυθεί στην ανάπτυξη προγραμμάτων ηγεσίας έχουν την προσδοκώμενη απόδοση. Σύμφωνα με την αναφορά της CIPD “Global Comparisons Leadership Forecast 2005-2006”, τρεις στους δέκα ηγέτες αποτυγχάνουν να εκδηλώσουν τα προσόντα που απαιτούνται για την αποτελεσματική άσκηση ηγεσίας και σύμφωνα με την έρευνα “Managing tomorrow’s people” της PwC, η παγκοσμιοποίηση έχει εντείνει την ανάγκη για ηγέτες στον εμπορικό κόσμο παγκοσμίως, ενώ παράλληλα υπάρχει έλλειψη ατόμων με τα απαραίτητα προσόντα. Σύμφωνα με έρευνες, δεν υπάρχουν αρκετά στοιχεία που να αποδεικνύουν πως

η ποιότητα της ηγεσίας αναπτύσσεται σύμφωνα με τους ρυθμούς που επιβάλλει ο συνεχώς μεταβαλλόμενος παγκοσμιοποιημένος κόσμος.

Αν η ηγεσία ενός οργανισμού είναι αποτελεσματική, τότε η επιχείρηση θα υπερτερεί έναντι του ανταγωνισμού της και αν η αποτελεσματικότητά της ηγεσίας βελτιώνεται (ενδεχομένως μέσω προγραμμάτων ανάπτυξης ηγετικών ικανοτήτων), τότε η περιοδική της κίνηση σε αυτά τα είδη μετρήσεων θα έπρεπε να είναι θετική⁷.

Επιλεγμένος αριθμός σχετικών μετρήσεων παρουσιάζονται στην εικόνα 5 και υποδεικνύουν τις αλλαγές που έχουν συντελεστεί στη συνολική απόδοση των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων στο διάστημα 2003 έως 2006, σύμφωνα με την έρευνα “Managing People in a Changing World” (2008). Πρέπει να επισημάνουμε πως αυτά τα δεδομένα εξάγονται για να απεικονίσουν τα αποτελέσματα των μετρήσεων και ισχύουν συνολικά για την Ευρώπη.

Η μετάβαση από την εποχή της κυριαρχίας του ηγέτη στην εποχή της κυριαρχίας του μοντέλου ηγεσίας, σε ατομικό, οργανωτικό – διαχειριστικό και εξωτερικό επίπεδο, είναι γεγονός κατά τον Dave Ulrich (2009). Οι αποτελεσματικοί managers που εκτελούν διαχειριστικό ρόλο έχουν μετατραπεί σε managers - πρότυπα που αποτελούν πηγή έμπνευσης για τους υφισταμένους τους. Συνεπώς, έχουμε περάσει από τον manager στον ηγέτη. Τα συστήματα διοίκησης που είχαν ως στόχο την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης έχουν μετουσιωθεί σε εικόνα ηγεσίας «leadership brand»⁸, σε συστήματα που καθιστούν την κάθε επιχείρηση ξεχωριστή, διαφοροποιώντας την από την υπόλοιπη αγορά. Συγκεκριμένα, το leadership brand αποτελείται από έναν κοινό κώδικα ηγεσίας – διοίκησης που ισχύει σε κάθε επιχείρηση και από τις διαφοροποιήσεις στο στυλ ηγεσίας, τις οποίες εμφανίζει κάθε επιχείρηση ξεχωριστά.

4.2.1 Από τον Manager στον Ηγέτη

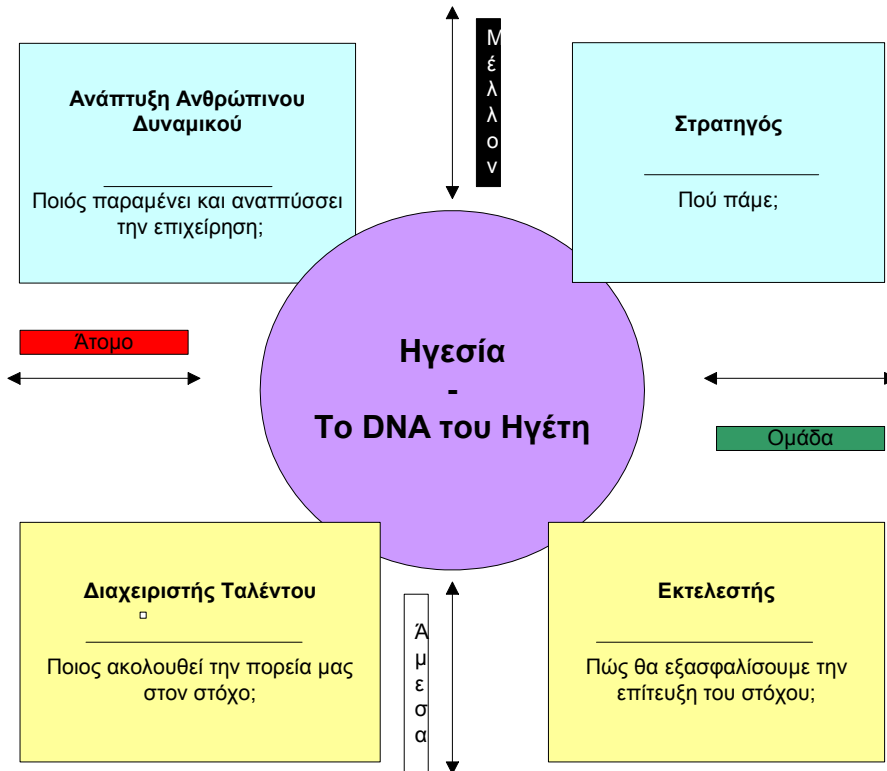
Σε μία προσπάθεια σκιαγράφησης του σύγχρονου ηγέτη και πιο συγκεκριμένα του σύγχρονου HR manager, θα διακρίναμε αρχικά 4 στοιχεία: **Εκτέλεση, Διαχείριση ταλέντου, Στρατηγική, Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού**. Στη συνέχεια θα προσδιορίζαμε χρονικά τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του ηγέτη. Στα βραχυπρόθεσμα θα εντάσσαμε την Εκτέλεση και τη Διαχείριση ταλέντου, ενώ στα μακροπρόθεσμα τη Στρατηγική και την Ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Στο ατομικό επίπεδο θα τοποθετούσαμε την Ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και τη Διαχείριση ταλέντου, ενώ στο ομαδικό τη Στρατηγική και την Εκτέλεση. Αυτά τα στοιχεία συνθέτουν την εικόνα του σύγχρονου ηγέτη, ο οποίος μπορεί να είναι ταυτόχρονα αποτελεσματικός, να καταστρώνει τη

⁷ <http://www.fedee.com/hrtrends.html>

⁸ Dave Ulrich (2009), Managing for the Future: Creating Value in HR and Creating a Leadership Brand

μελλοντική στρατηγική του τμήματός του, αξιοποιώντας, παράλληλα, το ανθρώπινο κεφάλαιο που έχει στη διάθεσή του.

Η εικόνα που περιγράφεται παραπάνω απεικονίζεται στο σχήμα που ακολουθεί:



Για να οικοδομηθεί ο ηγέτης απαιτείται προσήλωση στον στόχο και δημιουργία οράματος για το τμήμα/ την επιχείρηση, απονομή ενεργού ρόλου στα outsiders, έμφαση στην ομαδικότητα και συστηματική προσέλκυση ταλέντων στην επιχείρηση. Η υλοποίηση των στόχων ενός ηγέτη είναι εφικτή υπό την προϋπόθεση πως ενσαρκώνει πολλαπλούς ρόλους.

Συγκεκριμένα, ο ολοκληρωμένος ηγέτης, σύμφωνα με τον Dave Ulrich είναι:

Εκτελεστής – Φέρνει αποτελέσματα.: Πιστεύει στην αλλαγή, ακολουθεί το πρωτόκολλο της επιχείρησης, εξασφαλίζει μετρήσιμα αποτελέσματα, χτίζει ομάδες, διαθέτει τεχνικές γνώσεις.

Διαχειριστής ταλέντου – Δεσμεύει τους ταλαντούχους εργαζόμενους: Επικοινωνεί με τους εργαζόμενους, προάγει την ενσωμάτωση των εργαζομένων στην επιχείρηση, βοηθά τους εργαζόμενους να αναπτύξουν τις ικανότητές τους, παρέχει οικονομικά κίνητρα, καθιστά την εργασία – χαρά, δημιουργώντας ευχάριστο κλίμα.

Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού – Χτίζει την επόμενη γενιά: Χαρτογραφεί τις υπάρχουσες δυνάμεις τις ομάδας του, διασφαλίζει και προάγει τη συνοχή, βοηθά τους εργαζόμενους να

διαχειριστούν αποτελεσματικά την καριέρα τους, εντοπίζει το ταλέντο και το αναβαθμίζει, προωθεί την κοινωνική δικτύωση.

Επαγγελματίας – Επενδύει στην ατομική του ανάπτυξη: Σκέφτεται ξεκάθαρα, γνωρίζει τον εαυτό του, διαχειρίζεται αποτελεσματικά το άγχος, είναι ευέλικτος, φροντίζει τον εαυτό του και την ομάδα τους⁹.

4.2.2 Leadership Brand

Όταν μιλάμε για «Leadership Brand» αναφερόμαστε σε μία μεταφορά του Dave Ulrich που σχετίζεται με τον αντίκτυπο της ηγεσίας συνολικά, εντός και εκτός επιχείρησης. Ενσωματώνει την έννοια της ηγεσίας στη γλώσσα των επιχειρήσεων και ανταποκρίνεται στην εικόνα του ηγέτη σήμερα και στο μέλλον. Συγκεφαλαιώνει την αποτελεσματικότητα και την επιρροή που μπορεί να ασκήσει ο ηγέτης εντός μιας επιχείρησης, την οποία μπορεί να καταστήσει ηγέτιδα στον κλάδο της.

Ο ηγέτης ανταποκρίνεται τόσο στις προσδοκίες των πελατών, όσο και στις προσδοκίες των εργαζομένων. Διασυνδέει τους εργαζόμενους με τους πελάτες, καθιστώντας τους μεν απαραίτητους στους δε στην καθημερινότητα της εργασίας. Έτσι, οι απαιτήσεις των πελατών καθίστανται το ζητούμενο και ο στόχος των εργαζομένων και, αντίστοιχα, οι εργαζόμενοι διαβλέπουν στις κατευθύνσεις που δίνει η διοίκηση τις αρχές ηγεσίας που διέπουν την επιχείρηση.

Συμπερασματικά, το «Leadership Brand» συνιστούν 2 τάσεις: Ο κώδικας ηγεσίας (οι βασικές αρχές, στις οποίες καλείται να ανταποκρίνεται κάθε ηγέτης, κατά τον Ulrich) και οι διαφοροποιήσεις ηγεσίας (οι εξειδικευμένες απαιτήσεις που συνδέουν εργαζομένους και πελάτες).

4.3 Δέσμευση των εργαζομένων με την επιχείρηση

Οι εργοδότες τα τελευταία χρόνια εκδηλώνουν αυξανόμενο ενδιαφέρον για την μεγιστοποίηση του βαθμού δέσμευσης των εργαζομένων με την επιχείρηση. Ο βαθμός δέσμευσης με την επιχείρηση μπορεί να οριστεί ποικιλοτρόπως. Σύμφωνα με το Διοικητικό Συμβούλιο, ως «μία αυξημένη συναισθηματική και διανοητική εμπλοκή με την επιχείρηση, τον ευρύτερο οργανισμό, τον manager ή τους συναδέλφους» και οι επιδράσεις που αυτή μπορεί να ενέχει, δηλαδή κάθε εργαζόμενος να «πραγματοποιεί την εργασία του με τη μέγιστη δυνατή εχεμύθεια»¹⁰. Ως «ισχυρά δεσμευμένος εργαζόμενος» ορίζεται αυτός που θα κάνει τα αδύνατα δυνατά, προκειμένου να ανταποκριθεί και να υπερβεί τις απαιτήσεις του εργοδότη του.

⁹ Dave Ulrich (1997), Human Resource Champions, Harvard Business School Press

¹⁰ Πηγή: The Conference Board – Employee Engagement, a Review of Current Research and Its Implications, 2006

Η δέσμευση των εργαζομένων αποτελεί ένα φλέγον ζήτημα. Όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός δέσμευσης των εργαζομένων με την επιχείρηση, τόσο καλύτερα είναι τα τελικά αποτελέσματα. Επιπλέον, φαίνεται πως υπάρχει άμεση σύνδεση μεταξύ δέσμευσης του εργαζόμενου και ικανοποίησης του πελάτη. Εξάλλου, στις μέρες μας σπανίζουν οι εταιρείες που δεν ενδιαφέρονται για την ανατροφοδότηση των πελατών τους. Ωστόσο, η θεωρία απέχει από την πράξη. Η διατήρηση υψηλού επιπέδου ικανοποίησης του πελάτη απαιτεί ακόμα υψηλότερο επίπεδο διακριτικότητας εκ μέρους των εργαζομένων, το οποίο – κατά συνέπεια – απαιτεί υψηλότερο επίπεδο εμπιστοσύνης και δέσμευσης του εργαζόμενου, ιδίως στην ύστατη στιγμή που κάποιο λάθος μπορεί να οδηγήσει σε ζημιογόνες επιπτώσεις. Ωστόσο, ο Richard Donkin σε άρθρο του στους Financial Times σημειώνει πως: Όταν ο αρραβώνας δεν καταλήγει σε γάμο, το επίπεδο δέσμευσης των εργαζομένων σε μια επιχείρηση αρχίζει να θεωρείται – μεταξύ κάποιων επενδυτών – ως σημαντική ένδειξη πως η επιχείρηση είναι οικονομικά υγιής και εγγυάται μακροπρόθεσμη σταθερότητα.

Άμεση είναι η σύνδεση του υψηλού βαθμού δέσμευσης των υπαλλήλων με τα θετικά αποτελέσματα που έχει να επιδείξει η επιχείρηση, σύμφωνα με τον Paul Sparrow (2009). Ωστόσο, δεν μπορούμε να πούμε πως το εργατικό δυναμικό είναι στενά συνδεδεμένο με τους εργοδότες του, με το πέρασμα του χρόνου. Το πρόβλημα γίνεται ακόμα πιο σύνθετο αν αναλογιστεί κανείς τη σύνθετη δομή μιας επιχείρησης, τη γεωγραφική διασπορά του τόπου καταγωγής των εργαζομένων της και τα πολυεθνικά εργασιακά περιβάλλοντα.

Παρ' όλη τη βαρύτητα που αρχίζουν να προσδίδουν οι εργοδότες στο βαθμό δέσμευσης των εργαζομένων με την επιχείρηση, έρευνα του CIPD που διεξήχθη το 2008 με τίτλο «Πόσο Δεσμευμένοι είναι οι Βρετανοί εργαζόμενοι;» αποκάλυψε πως μόνο 3 στους 10 εργαζόμενους είναι δεσμευμένοι με την εργασία τους¹¹. Πρέπει, όμως, να σημειωθεί πως τα αποτελέσματα των ερευνών που – κατά καιρούς – έχουν διεξαχθεί είναι άμεσα εξαρτημένα από τους ορισμούς που υιοθετούνται – κατά περίπτωση – για τη δέσμευση, από το μέγεθος των επιχειρήσεων, από την κατάταξη του δείγματος στην ιεραρχία της εταιρείας και ακόμα και από το διάστημα παραμονής του εκάστοτε ερωτώμενου στην τρέχουσα εργασία του.

Η απόκτηση και διατήρηση της δέσμευσης των εργαζομένων είναι μία μακροπρόθεσμη επένδυση, η οποία απαιτεί ευαισθησία εκ μέρους της διοίκησης και υψηλό επίπεδο σεβασμού στα ατομικά κίνητρα. Ο υψηλός βαθμός δέσμευσης των εργαζομένων με την επιχείρηση μπορεί να κάνει τη διαφορά και αποτελεί το πρώτο βήμα για να εφαρμόσουν οι εργαζόμενοι στον τομέα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού προγράμματα και συστήματα που έχουν μετρήσιμα και εφαρμόσιμα αποτελέσματα στα υφιστάμενα επίπεδα εργασιακής δέσμευσης.

¹¹ KPMG-CIPD (2008), Labour Market Outlook, p.28-30

4.4 Διαχείριση ταλέντου και εκπαίδευση προσωπικού

Η αποτελεσματική διοίκηση ταλέντου αποτελεί αναγκαιότητα. Η κάλυψη των νευραλγικών θέσεων από ανταγωνιστικούς και αφοσιωμένους εργαζόμενους, παρέχει σε κάθε επιχείρηση το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που την τοποθετεί στην κορυφή. Τη διοίκηση ταλέντου συνιστούν η «προσέλκυση, διατήρηση, ανάπτυξη και προώθηση προικισμένων ατόμων».

Η διοίκηση ταλέντου αποτελεί την κυρίαρχη τάση της τελευταίας δεκαετίας στον τομέα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Ο «πόλεμος του ταλέντου», όπως έχει διατυπωθεί από την McKinsey & Company, έχει κερδίσει πολύ έδαφος. Τα τελευταία δέκα χρόνια έχει αυξηθεί εξαιρετικά το επίπεδο προσέλκυσης ταλέντου μέσω εξωτερικών συνεργατών. Η έρευνα για ταλέντα ανθεί τα τελευταία χρόνια, αλλά δεν μπορούμε να ισχυριστούμε πως ο εντοπισμός, η απόκτηση και διατήρηση ταλέντου πραγματοποιείται με μεθοδευμένο τρόπο.

Σύμφωνα με την Harvard Business Review του Νοεμβρίου 2007¹²: «Εντυπωσιάστηκα όταν έμαθα πρόσφατα πως το 60% ενός δείγματος 1.380 HR directors μεγάλων επιχειρήσεων των ΗΠΑ απάντησε πως οι εργοδότες τους δεν είχαν προετοιμάσει κανενός είδους προγραμματισμό διαδοχής. Σύμφωνα με το συγκεκριμένο στοιχείο, πολλές από τις σύγχρονες επιχειρήσεις έχουν εδώ και δύο δεκαετίες παραμελήσει τη σκληρή δουλειά της δημιουργίας των ηγετών του μέλλοντος, χωρίς, ωστόσο, να παραμελούν ποτέ την επίτευξη των οικονομικών στόχων του εκάστοτε τριμήνου.»

Ρόλος της ΔΑΔ είναι η διασφάλιση της παραμονής του ταλέντου στην επιχείρηση. Όπως σημειώνει ο Neil Roden, «Η ΔΑΔ οφείλει να είναι σε εγρήγορση, προκειμένου να διασφαλίζει πως η επιχείρηση δε θα χάσει πολύτιμο ταλέντο, εξαιτίας προβληματικών διατομικών σχέσεων μεταξύ manager γραμμής και εργαζόμενου». Με αυτόν τον τρόπο διασφαλίζεται και η καλή φήμη της επιχείρησης, καθώς ένας απογοητευμένος αποχωρήσας εργαζόμενος μπορεί να πλήξει σε μεγάλο βαθμό την εικόνα του οργανισμού, στην προσπάθεια τεκμηρίωσης της αποχώρησής του.

Η επένδυση στη διαχείριση ταλέντου – κυρίως στις αναδυόμενες αγορές – αποτελεί μία από τις βασικότερες επενδύσεις, ενώ παράλληλα απαιτείται η εξασφάλιση επαρκούς αριθμού ταλέντων, τα οποία καλούνται να διαχειριστούν τα οικονομικά ζητήματα της επιχείρησης. Επιπλέον, υπάρχει η πρόκληση του εντοπισμού ταλέντων που είναι σε θέση να αναλάβουν διεθνή projects, να τα διεκπεραιώσουν και να τα παρακολουθούν μετά την ολοκλήρωσή τους. Σύμφωνα με την έρευνα “PwC Expatriates Programme” της PwC, τα δύο τρίτα των εκπατρισμένων εργαζόμενων δηλώνουν ικανοποιημένα από την προσπάθεια επαναπατρισμού τους εκ μέρους των εργοδοτών τους. Ποσοστό

¹² Ulrich, D., (1997). Human Resource Champions: The next agenda for adding value and delivering results. Harvard Business School Press, p. 223

μεγαλύτερο του 75% των εκπατρισμένων εξετάζει το ενδεχόμενο να εγκαταλείψει τον εργοδότη του είτε κατά τη διάρκεια είτε μετά την εργασία του στο εξωτερικό.¹³

Βάσει της 11^{ης} έρευνας Ανωτάτων Στελεχών της PwC, το 62% των οργανισμών πιστεύουν πως προκειμένου να γίνουν ανταγωνιστικοί στη διαδικασία εύρεσης ταλέντων, πρέπει να τροποποιήσουν τις μεθόδους εύρεσης προσωπικού, να παράσχουν κίνητρα και να βοηθήσουν τους υπαλλήλους τους να αναπτυχθούν. Το 78% των επιχειρηματιών που ηγούνται των επιχειρήσεων της Λατινικής Αμερικής, βάσει των αποτελεσμάτων της ίδιας έρευνας, πιστεύει πως ο ιδανικός τρόπος να γίνουν ανταγωνιστικοί ως προς την ορθή επιλογή προσωπικού είναι ο πλήρης επαναπροσδιορισμός των εργασιακών ρόλων εντός των επιχειρήσεών τους. Στην Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη το συγκεκριμένο ποσοστό ανέρχεται σε 63%. Το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων φαίνεται πως στελεχώνει τις διοικητικές θέσεις του με στελέχη από την ευρύτερη αγορά και όχι με δικά του. (Το 2004, 49% των διοικητικών θέσεων καλύφθηκε από στελέχη που ήδη εργάζονταν στην επιχείρηση, ενώ το 2006, το αντίστοιχο ποσοστό άγγιξε το 50%, σύμφωνα με άλλη έρευνα της PwC).¹⁴

Σε ένα εμπορικό περιβάλλον που αναζητά ταλέντα, οι διακρίσεις οποιουδήποτε τύπου εκτός της ικανότητας θα πρέπει να αμφισβητηθούν. Τα στελέχη ανθρωπίνου κεφαλαίου θα πρέπει να εστιάζουν στην επιλογή και απασχόληση αυτών των ατόμων, όποια και αν είναι, που θα μπορούν να παρέχουν τα απαραίτητα αποτελέσματα¹⁵.

Τουλάχιστον μία δεκαετία από την εμφάνιση του φαινομένου «Ο πόλεμος του ταλέντου», η τάση εξακολουθεί να υφίσταται, αλλά παρατηρείται πως ελάχιστες επιχειρήσεις έχουν αναπτύξει τους κατάλληλους μηχανισμούς για τον εντοπισμό, τη διαχείριση και την ανάπτυξη του ταλέντου στους κόλπους τους. Το πρόβλημα εντοπίζεται στην αδυναμία κατανόησης και ορισμού του προβλήματος διαχείρισης ταλέντου. Η αχίλλειος πτέρνα του συγκεκριμένου προβλήματος είναι πως η θεωρία απέχει πολύ από την πράξη, γεγονός που συνεπάγεται πως η εφαρμογή του προϋποθέτει μεθοδευμένες και προσεκτικές κινήσεις εκ μέρους της διοίκησης του εκάστοτε οργανισμού¹⁶.

Συγκεκριμένα, το 43% των ερωτηθέντων Ανωτάτων Στελεχών πιστεύουν πως η οργάνωση του τμήματος διοίκησης προσωπικού της επιχείρησής τους δεν είναι αρκετά καλή, ώστε να ανταποκριθεί στις ανάγκες για εύρεση ταλαντούχου προσωπικού.

Στις μέρες μας, ανθί το φαινόμενο της επιστροφής προσωπικού στην ίδια εταιρεία μετά από μικρό χρονικό διάστημα περιπλάνησης σε διαφορετικά εργασιακά περιβάλλοντα. Αυτή η κατηγορία εργαζόμενων προσθέτει αξία στην επιχείρηση. Πρόκειται για άτομα με ποικίλους εργασιακούς

¹³ Πηγή: Measuring the Value, PwC, 2006

¹⁴ Πηγή: Talent and Impact, PwC, 2007

¹⁵ Roberts G., (1997). Recruitment and Selection. London: Institute of Personnel and Development, p.157

¹⁶ Kolb, D.A., (1976). Management and the Learning Process. California. p.111 - 113

ρόλους, όπως αυτός της receptionist ή αυτός του sales director, τονίζει χαρακτηριστικά ο Charles Jennings (2009). Οι εργαζόμενοι που επιστρέφουν σε μία επιχείρηση διασφαλίζουν τη σταθερότητα της απόδοσής της, σε αντίθεση με όσους έχουν υψηλή απόδοση και θέτουν υπό αμφισβήτηση τις νόρμες της επιχείρησης και δυσχεραίνουν το εγχείρημα αύξησης της αξίας μιας επιχείρησης.

Επιπρόσθετα, μία νέα πρόκληση για τους οργανισμούς είναι η δημογραφική και ηλικιακή χαρτογράφηση του προσωπικού τους και η συμβολή της στη διασφάλιση της σταθερής απόδοσής τους. Μέρος της πρόκλησης αποτελεί και ο ορισμός του ταλέντου για μια επιχείρηση. Συγκεκριμένα, οι δεξαμενές ταλέντου, τα ανερχόμενα ταλέντα, τα πλάνα διαδοχής, η κάλυψη νευραλγικών θέσεων και ο τρόπος σύνδεσης της διοίκησης ταλέντου με τις λειτουργίες του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού και της κεντρικής διοίκησης της επιχείρησης.

Οδηγούμαστε στο συμπέρασμα πως η αποτελεσματικότητα της διοίκησης ταλέντου συνδέεται άμεσα με το επίπεδο των μαθησιακών ικανοτήτων του προσωπικού. Όσοι οργανισμοί είναι υπέρμαχοι της εκπαίδευσης του προσωπικού τους, κατά κανόνα έχουν να επιδείξουν την πιο οργανωμένη και επιτυχημένη διοίκηση ταλέντου, καθώς και τα πιο αποτελεσματικά προγράμματα απορρόφησης του «επαναπατρισμένου προσωπικού».

Τα θεσμοθετημένα εκπαιδευτικά προγράμματα που έλαβαν χώρα στην Ευρώπη από το 2006 έως το 2007 κυμάνθηκαν στις 20,6 ώρες κατά μέσο όρο. Το 2003 ήταν 23,9, ενώ το 2005 άγγιζε το 18,3 (βλ. εικόνα 6). Ακόμα κι έτσι, το ποσοστό της θεσμοθετημένης εκπαίδευσης και ανάπτυξης εντός των επιχειρήσεων ήταν – κατά προσέγγιση – 4 μέρες ανά έτος. Απογοητευτικό είναι το πόρισμα πως περίπου 5,3 ώρες ετησίως αφιερώθηκαν στην αναπτυξιακή εκπαίδευση προσωπικού, δηλαδή στην εκπαίδευση που προετοιμάζει τους εργαζόμενους σε μία επιχείρηση για την ανάληψη υψηλότερης θέσης. Τελικά, το ποσοστό των εργαζόμενων που έλαβαν κάποιου είδους εκπαίδευση, στην Ευρώπη, μειώθηκε από 67,1% το 2003 σε 60% το 2006¹⁷.

Είναι προφανές πως τα συγκεκριμένα ποσοστά δεν παρέχουν κανένα στοιχείο για την ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης ή την επιστροφή της επένδυσης (ROI) συγκεκριμένων ενεργειών. Επιπλέον, καμία από αυτές τις μετρήσεις δεν μπορεί να μας δώσει κανένα στοιχείο για την εκπαίδευση που πραγματοποιείται μέσω Διαδικτύου (e-Learning) και δεν είναι θεσμοθετημένη.

¹⁷ Grossman, Gene M, 1983. "Union Wages, Temporary Layoffs, and Seniority," American Economic Review, American Economic Association, vol. 73(3), pages 277-90, June.

4.5 Τάση για καινοτομία

Η ικανότητα ενός οργανισμού να καινοτομεί παραμένει ένα από τα κυριότερα χαρακτηριστικά που συντηρούν το υψηλό επίπεδο απόδοσής του. Η καινοτομία δεν μπορεί, φυσικά, να εξεταστεί μεμονωμένα. Η ικανότητα του οργανισμού να είναι καινοτόμος επηρεάζεται από μία σειρά παραγόντων, όπως η ανάπτυξη της ηγεσίας του, η δεξαμενή ταλέντων που διαθέτει, ο βαθμός δέσμευσης των εργαζομένων του και, επιπλέον, οι υποδομές που έχει αναπτύξει, προκειμένου να εξετάζει τις προσφορές των πελατών του, σημειώνει ο Vijay Govindarajan (2008).

Σύμφωνα με τις σημερινές προβλέψεις, τα χαρακτηριστικά της επιτυχημένης επιχείρησης του άμεσου μέλλοντος θα είναι: ευελιξία – η δυνατότητα άμεσης ανταπόκρισης στις ανάγκες που, κατά περίπτωση, προκύπτουν, προσήλωση στον πελάτη – η τοποθέτηση του πελάτη στο κέντρο του οργανισμού, και καινοτομία – η ικανότητα να καινοτομεί και να εντοπίζει νέες ευκαιρίες στην αγορά. Κατά μία έννοια, η καινοτομία που μετρά στην ουσία είναι, κατά τον V. Govindarajan, αυτή που ανταποκρίνεται στις αυστηρά καθορισμένες ανάγκες των πελατών και, παράλληλα, είναι τόσο ευέλικτη, που μπορεί να αλλάζει κατεύθυνση κάθε φορά που αυτές οι ανάγκες τροποποιούνται. Ο εντοπισμός της ικανότητας του ανταγωνισμού να καινοτομεί και η έγκαιρη πρόβλεψη για την αποτελεσματική αντιμετώπισή του αποτελεί το κλειδί για τη διατήρηση του οργανισμού σε υψηλά επίπεδα παραγωγικότητας.

Για την εφαρμογή της καινοτομίας απαιτείται, εκτός των άλλων, και η καλλιέργεια της απαραίτητης επιχειρηματικής κουλτούρας, όπως η τάση για πειραματισμό. Αυτές οι δύο διαστάσεις παρέχουν μία ισόρροπη θεώρηση της ανταγωνιστικότητας των καινοτόμων δράσεων που αναλαμβάνει μία επιχείρηση.

Όπως και πολλές ακόμα τάσεις που αναλύονται στην παρούσα εργασία, η καινοτόμος απόδοση δεν πρόκειται να λάβει χώρα αν δεν εγκαθιδρυθεί ένα αυστηρό και σαφώς δομημένο σύστημα επενδύσεων, το οποίο θα εγγυάται πως το απαραίτητο κεφάλαιο έχει διανεμηθεί τόσο σε ιδιώτες όσο και σε ομάδες, προκειμένου να αναπτύξουν τις ιδέες τους. Υπό αυτό το πρίσμα τα κονδύλια που δαπανώνται για Έρευνα και Ανάπτυξη (R&D) παραμένουν απαραίτητα. Αδιαμφισβήτητη η επένδυση στην Έρευνα και την Ανάπτυξη (π.χ. πατέντες, προϊόντα, υπηρεσίες κλπ) καθίσταται αναγκαία. Το βάρος που αποδίδει μία επιχείρηση στο R&D φαίνεται από τα ποσά που δαπανά για τέτοιου είδους καινοτόμες ενέργειες.

Από το 2006 έως το 2007, η επένδυση στο R&D παγκοσμίως άγγιξε το 3,5%, σύμφωνα με αποτελέσματα έρευνας της KPMG. Το 81% της συνολικής δαπάνης για R&D συγκεντρώνεται σε 5 χώρες: ΗΠΑ, Ιαπωνία, Γερμανία, Γαλλία και Ηνωμένο Βασίλειο. Μόνο το 33% του δείγματος 1.250 επιχειρήσεων που επένδυσαν σημαντικά ποσά στην Έρευνα και την Ανάπτυξη, για το συγκεκριμένο

διάστημα, εντοπίζεται στην Ευρώπη. Χώρες όπως το Βέλγιο, η Ελβετία, η Νότια Κορέα, η Ιταλία και η Ταϊβάν ξεχωρίζουν, καθώς αύξησαν κατά 20% τις επενδύσεις τους σε Έρευνα και Ανάπτυξη.

4.6 Ευρώπη: Οι τάσεις στη ΔΑΠ - Χαρτογράφηση

Η Ευρώπη φιλοξενεί το ένα δέκατο του παγκόσμιου πληθυσμού. Τα δύο τρίτα των Ευρωπαίων ζουν στις χώρες που είναι μέλη της οικονομικής ομοσπονδίας γνωστής ως Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ). Το ποσοστό του πληθυσμού (ηλικίας 15-64) που απασχολείται στην ΕΕ ανέρχεται σε 66.0%, έναντι 69.3% στην Ιαπωνία και 71.5% στις ΗΠΑ.

Ο μέσος υπάλληλος στην ΕΕ εργάζεται για 38.5 ώρες την εβδομάδα, 18% των ευρωπαίων εργαζομένων βρίσκεται σε καθεστώς **μειωμένου ωραρίου**, 14.8% σε **συμβάσεις ορισμένου χρόνου** και 5.1% των υπαλλήλων άρχισε να εργάζεται τους τελευταίους 3 μήνες. 12.9% του πληθυσμού ηλικίας 15-64 έχει λάβει ανώτατη εκπαίδευση και σχεδόν 10% του πληθυσμού της ΕΕ ηλικίας 25-64 συμμετέχει στις **δραστηριότητες δια βίου μάθησης**. Οι πολίτες της ΕΕ ξοδεύουν 12.2% του ΑΕΠ στις συντάξεις και η μέση ηλικία συνταξιοδότησής τους είναι 59.9 έτη¹⁸.

Κύριος στρατηγικός στόχος της ΔΑΠ κατά τη διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας ήταν να βρεθεί μια σειρά των μεθόδων που θα οδηγούσαν στην ελάττωση των δαπανών και στη **βελτίωση της επιχειρηματικής απόδοσης**. Η υλοποίηση της συγκεκριμένης στόχευσης μπορεί να εφαρμοστεί ανεξάρτητα από το τρέχον στάδιο του οικονομικού κύκλου ή της σχετικής ανταγωνιστικής θέσης μιας επιχείρησης. Επιλογές που θεωρήθηκαν, κατά καιρούς, εντός ή εκτός μόδας αξιολογούνται τώρα με αμιγώς αξιολογικά κριτήρια και υιοθετούνται άμεσα εάν κρίνονται επιτυχημένες.

Αντιρρήσεις για τον στρατηγικό ρόλο της ΔΑΔ διατυπώνουν, όμως, οι Tyson και York (2000), καθώς και ο John Philpott (2001), οι οποίοι προβλέπουν πως ο πρωταγωνιστικός ρόλος της διοίκησης προσωπικού θα εξακολουθεί να ανήκει στους line managers και πως η ΔΑΔ θα διατηρήσει τον διαχειριστικό της ρόλο, παρά τις προβλέψεις για συμμετοχή στην κεντρική στρατηγική των επιχειρήσεων. Ωστόσο, η αποτελεσματική αξιοποίηση της ΔΑΔ μιας επιχείρησης, μπορεί να εξασφαλίσει πολύτιμο χρόνο και αποτελεσματικότητα κυρίως κατά τη διαδικασία **στρατολόγησης και εκπαίδευσης προσωπικού**.

Τα στελέχη στον τομέα του ανθρώπινου κεφαλαίου θα πρέπει να είναι ενήμερα για τις δημογραφικές κινήσεις που συμβαίνουν στις περιοχές λειτουργίας τους. Σημαντικές δεξιότητες μπορεί να χαθούν σε

¹⁸ Thomas Sargent, . "Matlab code for Jovanovic's matching model," QM&RBC Codes 24, Quantitative Macroeconomics & Real Business Cycles.

σύντομα χρονικά διαστήματα, αν απαρχαιωμένες οργανωτικές ή κρατικές συνταξιοδοτικές πολιτικές εφαρμοστούν ή υιοθετηθούν. Όλες οι πολιτικές που επιφέρουν άσκοπη απώλεια ταλέντων θα πρέπει να αμφισβητηθούν.

Πολιτικές εξισορρόπησης εργασίας – ζωής θα πρέπει να ελέγχονται, ώστε να είναι προς το μέγιστο όφελος του οργανισμού. Ποτέ δεν θα πρέπει να γίνονται αποδεκτές απλώς επειδή είναι δημοφιλείς και θεωρούνται αυτόματα σωστές.

Έχουμε εισέλθει σε μια εποχή της εταιρικής τελειοθρίας, στην οποία σχεδόν τίποτα δεν είναι αδύνατο. Ο βασικός στόχος των επιχειρήσεων, όπως σημειώνει ο William Ury, δεν είναι μόνο η μέγιστη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα συγκριτικά με τους ανταγωνιστές τους, αλλά η αρτιότητα σε τέτοιο βαθμό που θα είναι επικίνδυνο για τους ανταγωνιστές να προσπαθήσουν να μιμηθούν τα επιτεύγματά τους.

Σε αυτό το πλαίσιο τελειοθρίας, η ΔΑΔ στην προσπάθειά της να αναπτύξει τον στρατηγικό της ρόλο, άφησε σε δεύτερη μοίρα τον διαχειριστικό. Αυτό οδήγησε, κατά τους Pfau και Candiff (2002) στην αμφισβήτηση των θεμελιωδών αρχών της ΔΑΔ, με απρόβλεπτες, ακόμα , συνέπειες για την εξέλιξή τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Ατενίζοντας το μέλλον

5.1 Σύγχρονες προκλήσεις για τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Βασικός ρόλος 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, τα οποία θα πρέπει να βλέπει σαν πελάτες, να γνωρίζει τις ανάγκες τους για να τα εξυπηρετεί όσο καλύτερα γίνεται. Η ΔΑΠ πρέπει να διεκδικεί την ισότιμη συμμετοχή της στη χάραξη τα στρατηγικής και όχι στην υλοποίηση της στρατηγικής που έχει καταστρώσει η ανώτατη διοίκηση. Τέλος, η ΔΑΠ καλείται να αναπτύξει τον συμβουλευτικό και αναπτυξιακό της ρόλο, που καλύπτει σημαντικό πεδίο των συνολικών δραστηριοτήτων της ΔΑΠ στο μέλλον¹⁹.

Οι εταιρικές αναφορές αρχίζουν να αντιμετωπίζονται ως εμπορική αναγκαιότητα. Αυτό έχει άμεσες επιπτώσεις στις αναφορές ανθρώπινου κεφαλαίου, αφού τα ίδια επιχειρήματα που ισχύουν για την ανάγκη ενός λεξικού κοινής γλώσσας και μετρικής για CSR και άλλες μη οικονομικές αναφορές ισχύουν σαφώς και στον τομέα του ανθρώπινου κεφαλαίου. Η Αναφορά Λογιστικής για Ανθρώπους

¹⁹ Ulrich, D., (1997). Human Resource Champions: The next agenda for adding value and delivering results. Harvard Business School Press.

του 2003 και η προτεινόμενη OFR (Λειτουργική και Οικονομική Επισκόπηση) υποδήλωσαν την ανάγκη επέκτασης των αναφορών ανθρώπινου κεφαλαίου από τις εταιρείες σε σταθερή βάση. Δεν πρότειναν όμως τα κοινά μετρικά στοιχεία ή μετρήσεις που θα πρέπει να εφαρμοστούν. Ωστόσο, δεν υπάρχει αμφιβολία ότι η ζήτηση για κατανοητά, συγκριτικά, σταθερά στοιχεία για το ανθρώπινο κεφάλαιο στο πλαίσιο των περιοδικών συστημάτων αναφοράς μιας επιχείρησης, θα αποτελέσει αυξανόμενη απαίτηση των φορέων. Οι εταιρείες που θα δράσουν γρήγορα στο πεδίο θα ενισχύουν τη φήμη τους στην αγορά.

Τα στελέχη του ανθρώπινου κεφαλαίου θα πρέπει να έχουν συστήματα και βάσεις δεδομένων που θα παρέχουν τις απαραίτητες πληροφορίες που οι ολοένα και πιο απαιτητικοί φορείς θα απαιτούν.

Θα υπάρξει αύξηση στη ζήτηση από τα στελέχη του ανθρώπινου κεφαλαίου να επιδείξουν τις εμπορικές αρχές άλλων επιχειρηματικών λειτουργιών, μετάφραση πολιτικών και πράξεων σε οικονομική γλώσσα που οι επενδυτικές κοινότητες θα μπορούν να κατανοούν.

5.1.1 Εταιρικές αναφορές (Value Reporting)

Η ανάγκη για μεγαλύτερη διαφάνεια στις εταιρικές αναφορές έχει αναδειχθεί ως σημαντικό επιχειρηματικό θέμα. Ένα παράδειγμα είναι η Ταϊβάν, όπου μια νέα νομοθεσία, η οποία θα τεθεί σε ισχύ από την 1^η Ιανουαρίου 2008, αναφέρει ότι το κίνητρο ισότητας υπαλλήλων θα οριστεί ως δαπάνη και αντίστοιχα τα προγράμματα δωρεάν οψιόν αγοράς μετοχών από τους υπαλλήλους θα αποκτήσουν σημαντική αξία στην αγορά. Οι τρέχουσες λογιστικές πολιτικές απαγορεύουν την αφαίρεση κινήτρων κοινών μετοχών υπαλλήλων ως δαπάνη ή ζημιά. Έτσι, ο νέος νόμος αντιμετωπίζει την ανάγκη να γίνουν οι εταιρικές οικονομικές αναφορές πιο διαφανείς στο κοινό και να γίνει η λογιστική πολιτική συμβατή με τις διεθνείς αρχές.²⁰

Οι διαφωνίες είναι άφθονες για την αξία στους μετόχους και άλλους σημαντικούς φορείς από τη μία και τη γραφειοκρατία και την εκτροπή των πόρων από την άλλη. Λόγω του αριθμού εταιρικών σκανδάλων και μετά από τις αναπόφευκτες ρυθμιστικές πρωτοβουλίες, υπάρχει αυξανόμενη ζήτηση για μη οικονομικές πληροφορίες που θα παρέχονται από εμπορικούς οργανισμούς. Όλο και περισσότερο, φορείς, από τους μετόχους και προμηθευτές έως τους υπαλλήλους, περιμένουν από τα διευθυντικά συμβούλια να τους παρέχουν αναμφισβήτητα στοιχεία και απόψεις για την απόδοση, τις ηθικές στάσεις, τις περιβαλλοντικές πολιτικές και τις απειλές και ευκαιρίες που είναι πιθανό να συναντηθούν. Αυτή η αυξανόμενη ζήτηση και ενημέρωση θα πρέπει να έχει σημαντική επίδραση στον τύπο πληροφοριών ανθρώπινου κεφαλαίου που είναι διαθέσιμες στους φορείς ενός οργανισμού.

²⁰ Πηγή: A War for High Talent, Department of Statistics, Υπουργείο Εσωτερικών 2007

Ο αριθμός οργανισμών που παράγουν τώρα εξω-οικονομικές πληροφορίες, είτε μέσω των κανονικών συστημάτων αναφορών τους ή μέσω ξεχωριστών εταιρικών κοινωνικών αναφορών, αυξάνεται ετησίως. Στην Ευρώπη, 90% των κορυφαίων εταιρειών συντάσσουν πλέον αυτές τις αναφορές. Ωστόσο, εξακολουθούν να υπάρχουν διαφορές στις πρακτικές: η Ευρώπη καλύπτει ευρύτερα θέματα και παράγει μεγαλύτερες αναφορές από τις ΗΠΑ.²¹

Η πλειοψηφία των αναφορών CSR περιέχουν σύντομες ή δύσκολα μετρήσιμες συγκριτικές πληροφορίες. Γενικά θεωρείται απίθανο υψηλότερα επίπεδα ποιοτικών εταιρικών αναφορών να επιτευχθούν μέχρι μια οριστική ημερήσια διάταξη «βέλτιστων πρακτικών» να προωθηθεί είτε από τις κυβερνήσεις είτε από σώματα εξουσίας, παράγοντας μια σειρά μέτρων τα οποία θα αποτελέσουν τη βάση ενός κοινού ελέγξιμου συστήματος αναφορών. Αυτό απαιτεί επίσης από τους οργανισμούς να ταξινομήσουν τα συστήματα δεδομένων τους για να διασφαλίσουν ότι υπάρχει λογική ενοποίηση των στοιχείων κατά μήκος και μεταξύ των λειτουργιών π.χ. από οικονομικό, πωλήσεις και ανθρώπινο κεφάλαιο. Αυτό θα βοηθήσει επίσης τόσο τις κοινές αναφορές που μέτοχοι και άλλοι κατανοούν και μια σύμπτυξη στοιχείων που θα διευκολύνει σημαντικά την εργασία λήψης σημαντικών αποφάσεων.

Η ποιότητα των πληροφοριών ελέγχεται ακόμη από αναλυτές και άλλους σχολιαστές, υποδηλώνοντας ότι παραμένει μια ισχυρή τάση για την πλειοψηφία των εμπορικών οργανισμών να παράγουν μη αποτελεσματικές γενικευμένες δηλώσεις, καθιστώντας σχεδόν αδύνατον για τους αναγνώστες να καταλήξουν σε σταθερά συμπεράσματα. Ο Σύνδεσμος Ορκωτών Ελεγκτών υποστηρίζει έντονα μια «κοινή γλώσσα αξιολόγησης ώστε οι οικονομικές επιδράσεις να εκφράζονται με σαφήνεια στις διεθνείς αγορές». Καθώς το επιχειρηματικό κλίμα αλλάζει, οι εταιρείες οδηγούνται στην εκ νέου αξιολόγηση των κριτηρίων επιτυχίας τους. Όπως δηλώνεται στην 10η Ενιαία Έρευνα CEO της PwC, «Τα ευρήματα της έρευνας υποστηρίζουν την πεποίθηση του Michael Porter και του Mark Kramer ότι, για να έχουμε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, η διαχείριση θα πρέπει να ευθυγραμμίσει τις στρατηγικές της, υπολογίζοντας τις ανάγκες ενός ευρύτερου συνόλου φορέων, συμπεριλαμβάνοντας υπαλλήλους και την κοινωνία». Γι' αυτό, οι εταιρείες πρέπει να κρατούν τις επαφές με τους φορείς. Θα πρέπει να είναι καλά ενημερωμένες και σίγουρες για την φήμη της εταιρείας στην αγορά, καθώς μια θετική φήμη θα δημιουργήσει αληθινή αξία και θα μειώσει τον κίνδυνο, ενώ κακή ή χαμένη φήμη μπορεί να οδηγήσει στην πτώση της εταιρείας.

Η πρωτοβουλία Value Reporting βασίζεται σταθερά στην άποψη ότι οι εταιρείες πρέπει να προωθούν την φήμη τους για να διατηρηθούν και μια σημαντική απαίτηση είναι να «παρουσιάζουν στους φορείς τους ένα συνεπές δίκτυο πληροφοριών που επιτρέπει στον αναγνώστη να έχει πρόσβαση στην

²¹ Πηγή: Reporting in Context 2006

εταιρική – και όχι απλά οικονομική – απόδοση». Ίσως για πρώτη φορά αναδύεται ένα δυνατό επιχειρηματικό επιχείρημα για πιο πειθαρχημένες, διαφανείς αναφορές.

5.1.2 Αντιμετώπιση κινδύνου

Περισσότερο από 60% των ατόμων που ρωτήθηκαν, στο πλαίσιο σχετικής έρευνας της PwC, θεωρούσε ότι οι διεργασίες αντιμετώπισης κινδύνου θα ήταν αποτελεσματικότερες αν ενσωματώνονταν στην επιχειρησιακή γραμμή.²²

Η διαχείριση κινδύνου μετατρέπεται πλέον σε εδραιωμένη οργανωτική αρχή. Ο εντοπισμός κινδύνων, η αξιολόγηση των πιθανών επιπτώσεών τους, η δημιουργία επιλογών άμβλυσης, η λήψη αποφάσεων για βέλτιστες δράσεις και η εφαρμογή αποφάσεων γίνονται μέρος της συνηθισμένης ρουτίνας για κάθε επιχείρηση. Ο κίνδυνος αναφορικά με τα άτομα θεωρείται πλέον μία από τις 10 σημαντικότερες απειλές για τα κέρδη μιας επιχείρησης²³. Αυτό δεν προκαλεί έκπληξη αφού οι άνθρωποι αποτελούν σημαντικό επίπεδο της βάσης κόστους και των προληπτικών δράσεων των οργανισμών. Ωστόσο, η ενοποίηση της διαχείρισης κινδύνου και της διαχείρισης ανθρώπινου κεφαλαίου αποτελεί σημαντική πρόκληση για τους περισσότερους οργανισμούς. Η αποτελεσματική διαχείριση κινδύνων ατόμων προκαλεί τους οργανισμούς να είναι ευέλικτοι στον εντοπισμό πηγών κινδύνου και την πιθανότητα εμφάνισής τους καθώς και την επίπτωση που μπορούν να έχουν στον οργανισμό οικονομικά και σε ευρύτερους όρους βιωσιμότητας.

Η διαχείριση ανθρώπινου κεφαλαίου δεν υπήρξε ισχυρή σε αυτές τις απαιτήσεις ιστορικά και άρα απαιτείται μια σημαντική μεταμόρφωση προς μια πειθαρχημένη μέτρηση της δραστηριότητας, τόσο στην λειτουργική απόδοση όσο και στην ανάπτυξη πολιτικών. Η χρηματοδότηση συντάξεων, οι πολιτικές αποζημίωσης, οι διεργασίες εξισορρόπησης εργασίας - ζωής, οι δραστηριότητες πρόσληψης και διατήρησης είναι όλα σημαντικοί τομείς που απαιτούν υψηλότερα επίπεδα αξιολόγησης κινδύνου μελλοντικά.

5.2 Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ως προστιθέμενη αξία στην επιχείρηση

Σύμφωνα με έρευνα της PwC, η οποία βασίστηκε στη μεθοδολογία, η οποία ονομάζεται Human Capital Return of Investment (HC ROI), προκύπτει ότι οι τάσεις στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού το 2006 έδειξαν πως το 2004 πραγματοποιήθηκε αυξημένη απόδοση στον δείκτη απόλυτης

²² Πηγή: Creating Value: Effective risk management in financial services, PwC, 2007

²³ Πηγή: Creating Value: Effective risk management in financial services, PwC, 2007

φερεγγυότητας για όλες τις γεωγραφικές επικράτειες, πλην του Ηνωμένου Βασιλείου, το οποίο παρέμεινε στατικό στο 1,11, με τη Δυτική Ευρώπη στο 1,14 και τις ΗΠΑ αρκετά πιο μπροστά στο 1,52.

Η HC ROI συγκρίνει τα προ – φόρων έσοδα που προέκυψαν πριν τα εργατικά κόστη, με την επένδυση σε αμοιβές και επιδόματα. Η συγκεκριμένη μέθοδος συνοψίζεται στον παρακάτω λόγο:

Κέρδη – Μη μισθολογικά κόστη

Αριθμός Εργαζομένων Πλήρους Απασχόλησης x Μέσες αποδοχές

Η παραπάνω μαθηματική σχέση δηλώνει πόσα κέρδη ή έσοδα παράγονται για κάθε νόμισμα το οποίο πληρώνεται κάθε εργαζόμενος.

Κατά το 2005, η ύφεση στις ΗΠΑ απεικονίζεται στην τιμή του δείκτη, που έφτασε το 1,36, με την Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη να κινείται προς το 1,23 και τη Δυτική να φτάνει στο 1,16. Η προστιθέμενη αξία στο εργατικό δυναμικό πλήρους απασχόλησης, η οποία προκύπτει από τον παραπάνω τύπο, εξακολουθεί να καταδεικνύει τη μεγάλη διαφοροποίηση που υφίσταται ανάμεσα στις αποδόσεις των ΗΠΑ και τις Ευρώπης, με τις ΗΠΑ να υπερτερούν – σε απόδοση – της Ευρώπης κατά 17,2%. Κατά το 2006, η Δυτική Ευρώπη επέδειξε ελάχιστη βελτίωση συγκριτικά με το 2005, ενώ οι ΗΠΑ βελτίωσαν τις αποδόσεις τους - για το ίδιο διάστημα – κατά 15,4%, αφήνοντας πίσω την Ευρώπη κατά 34,2%. (Βλ. γράφημα 1).

Οι ΗΠΑ, όπως φαίνεται και στο γράφημα 3, διαθέτουν – σε σύγκριση με την Ευρώπη – υψηλότερα επίπεδα αποδοχών. Υπόκεινται, επομένως, σε αυστηρούς ελέγχους. Οι ΗΠΑ διατηρούν διαχρονικά τα συγκεκριμένα πλεονεκτήματα έναντι των Ευρωπαίων ομολόγων τους, εξαιτίας – εν μέρει – της πρωτοπορίας τους στην πληροφορική και την επικοινωνία. Το κυριότερο, βέβαια, συγκριτικό πλεονέκτημα των ΗΠΑ είναι η αναπτυγμένη κουλτούρα ανταγωνιστικότητας που διαθέτει.

Το κλειδί της υψηλής απόδοσης των ΗΠΑ, εδώ και κάποιες δεκαετίες, είναι η ικανότητά της να ανταποκρίνεται άμεσα στις ραγδαία μεταβαλλόμενες διεθνείς προκλήσεις και να ρυθμίζει τις προσφορές, τα κόστη υποδομών και τα επίπεδα απασχόλησης, ανάλογα με τις τρέχουσες τάσεις. Η Ευρώπη έχει να διανύσει πολύ δρόμο ακόμα, προκειμένου να φτάσει σε αυτό το επίπεδο ανταπόκρισης στις τρέχουσες τάσεις. Η ανάπτυξη των νέων οικονομιών θα απειλήσει την κυριαρχία των ΗΠΑ, αλλά οι παρατηρητές έχουν ήδη εντοπίσει τη στρατηγική ανάπτυξης που έχουν καταστρώσει, προκειμένου να αποτιμήσουν και να ελαχιστοποιήσουν το ρίσκο. Επιπλέον, έχουν ήδη

καταστρώσει τακτική ανάπτυξης νέων οργανωτικών ικανοτήτων για τη διοίκηση οργανισμών από ποικίλες γεωγραφικές περιφέρειες και ετερόκλητο πολιτισμικό υπόβαθρο²⁴.

5.3 Ευέλικτες μορφές απασχόλησης

5.3.1 Το πλαίσιο

Η πληροφορική έκανε την εμφάνισή της στους χώρους εργασίας πριν από τρεις δεκαετίες. Ήδη το διάστημα που έχει περάσει είναι αρκετό για να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα. Σταδιακά, εργαζόμενοι και διοικήσεις αποδέχονται πως οι ευέλικτοι τρόποι εργασίας είναι αποδοτικότεροι από οικονομική άποψη, ενώ η πληροφορική βελτιώνει την ποιότητα της εργασίας.

Ο επαναπροσδιορισμός της σχέσης μεταξύ χώρου και χρόνου και η επίδραση που αυτός έχει στην εργασία είναι από τα κυρίαρχα ζητήματα της κοινωνίας της πληροφορίας. Η ενίσχυση της **ευελιξίας** για την **καλύτερη χρήση των ανθρώπινων πόρων**, προκειμένου να χρησιμοποιηθούν πιο παραγωγικά και αποδοτικά, είναι από τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα της πληροφορικής και των νέων τεχνολογιών. Η ευελιξία επηρεάζει και τους **εργαζομένους, ως άτομα**, αλλά και τον **τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων**.

Για τον εργαζόμενο, ευελιξία σημαίνει αλλαγή στη σχέση του με τον εργοδότη αλλά και με τους συναδέλφους. **Για την επιχείρηση** βασικοί στόχοι είναι φυσικά η άνοδος στην παραγωγικότητα, η αποτελεσματική αντιμετώπιση του ανταγωνισμού αλλά και η καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών.

Χάρη στην πληροφορική, έχει επέλθει μια πολύ σημαντική εξέλιξη στον τρόπο τον οποίο δουλεύουμε: η απόσταση, η φυσική παρουσία στο γραφείο έχει χάσει τη σημασία που είχε παλαιότερα. Τον κυρίαρχο ρόλο της φυσικής παρουσίας υποκαθιστά ήδη - και θα υποκαταστήσει ακόμα περισσότερο στο μέλλον - ο ρόλος της επικοινωνίας, και αυτή είναι μια εξέλιξη που καμία επιχείρηση, ακόμα και η πιο μικρή, δεν θα μπορέσει να αγνοήσει.

Η εξέλιξη αυτή είναι ιδιαίτερα σημαντική για τις μικρές επιχειρήσεις και τους επαγγελματίες. Συχνά για τις ΜΜΕ μία από τις υψηλότερες δαπάνες αφορά στις εγκαταστάσεις και τα γραφεία τους. Πλέον, για πολλές κατηγορίες επιχειρήσεων και επαγγελματιών σε όλους τους τομείς οικονομικής δραστηριότητας, η ανάγκη για ύπαρξη κεντρικών γραφείων και εγκαταστάσεων είτε θα μειωθεί σημαντικά είτε - σε κάποιες περιπτώσεις - θα εξαλειφθεί.

Το περιοδικό πληροφορικής Teleworker αναφέρει την περίπτωση ενός ιδιοκτήτη μικρής βρετανικής

²⁴ Mondy, W., Noe, R. & Premeaux S., (1999). Human Resource Management. Prentice Hall. Upple Saddle River, N. Jersey, p. 125

επιχείρησης, ο οποίος την διηύθυνε από την κατοικία του στην Ιταλία. Η περίπτωση ίσως ακούγεται υπερβολική, είναι όμως ενδεικτική για τις μελλοντικές εξελίξεις και τις ευκαιρίες αλλά και τις προκλήσεις που παρουσιάζονται για τις ΜμΕ.

Η τηλεργασία, η αυξημένη ευελιξία στην εργασία, προϋποθέτει την οικοδόμηση σχέσεων εμπιστοσύνης ανάμεσα σε εργοδότες και εργαζομένους. Ιδιαίτερα στις μικρές επιχειρήσεις, ο παράγοντας αυτός είναι ακόμη πιο σημαντικός, καθώς η χαμηλή απόδοση έστω και ενός υπαλλήλου επηρεάζει άμεσα ολόκληρη την επιχείρηση. Εμπιστοσύνη βέβαια δεν σημαίνει απουσία κανόνων - το ακριβώς αντίθετο. Η ευελιξία στην εργασία λειτουργεί καλύτερα όταν τίθενται σαφείς κανόνες εφαρμογής των νέων μεθόδων, όταν επιχείρηση και προσωπικό γνωρίζουν και τηρούν ένα πλαίσιο λειτουργίας που διασφαλίζει ομαλή λειτουργία. Συχνά οι ευέλικτες μορφές εργασίας και η τηλεργασία προϋποθέτουν αλλαγή στην οργάνωση και τον τρόπο διοίκησης στα κεντρικά της εταιρίας, προκειμένου να υποστηρίζονται καλύτερα οι εργαζόμενοι που βρίσκονται εκτός.

Η Τηλεργασία είναι αυτό που ο Geoffrey Moore, συγγραφέας του "Crossing the Chasm" αναφέρει: "μια αδιάκοπη καινοτομία που επιβάλλει ένα ριζοσπαστικό επανασχεδιασμό των συστημάτων διοίκησης μιας εταιρείας".

Αν και ο βέλτιστος τρόπος για τη μεγιστοποίηση των κερδών που αποφέρει η ευελιξία στην εργασία είναι η όσο το δυνατόν καλύτερη ανταπόκριση στις ιδιαίτερες ανάγκες του κάθε υπαλλήλου στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον, άλλα θέματα αποτελούν προτεραιότητα για τις επιχειρήσεις, όπως η ανεύρεση και η διατήρηση νέων αγορών και πελατών.

Σύμφωνα με αποτελέσματα πρόσφατης έρευνας, η ευελιξία στην εργασία που παρέχουν τα εργαλεία e-επιχειρείν βοηθά και προς αυτή την κατεύθυνση. Με τα διαθέσιμα εργαλεία e-επιχειρείν, οι επιχειρήσεις είναι περισσότερο από ποτέ σε θέση να διαμορφώσουν όρους εξυπηρέτησης πελατών που καλύπτουν ιδιαίτερες ανάγκες, να παράσχουν εξατομικευμένες υπηρεσίες, να επιταχύνουν σημαντικά τους χρόνους απόκρισης κ.λπ.

Σε αυτό το σημείο πρέπει να τονιστεί πως ευελιξία στην εργασία δεν σημαίνει μόνο επιπλέον δυνατότητες σε μεμονωμένους εργαζομένους. Σημαίνει, επίσης, επιπλέον δυνατότητες σε ομάδες εργαζομένων να δουλέψουν μαζί σε διαφορετικούς χώρους και ωράρια.

5.3.2 Απαραίτητη υποδομή

Όπως γίνεται κατανοητό, σημαντικό ρόλο στην ορθή εφαρμογή ευέλικτων μορφών εργασίας παίζει η υποδομή πληροφορικής. Προκειμένου να επιτύχουν οι νέες μορφές εργασίας, τόσο ο εξοπλισμός στα κεντρικά γραφεία της επιχείρησης όσο και αυτός στις οικίες των εργαζομένων θα πρέπει να είναι ο

κατάλληλος. Για παράδειγμα, δεν είναι δυνατόν να έχει ομαλή ροή η εξ αποστάσεως εργασία με μια αργή σύνδεση στο Internet. Ιδεατά, ο εργαζόμενος δεν θα πρέπει να συνειδητοποιεί τη διαφορά στον εξοπλισμό ανάμεσα στο σπίτι και το γραφείο του. Αυτό βέβαια δεν είναι πάντοτε εφικτό, κατά συνέπεια θα πρέπει να τεθούν προτεραιότητες, όπως π.χ. η πρόσβαση στο ηλεκτρονικό ταχυδρομείο μέσω Διαδικτύου, η γρήγορη σύνδεση στο Internet, η ασφάλεια δικτύων κ.λπ.

Πολλές ΜμΕ θεωρούν πως είναι σχετικά εύκολο να εφαρμόσουν ευέλικτες μεθόδους εργασίας. Εδώ όμως γίνεται το ίδιο σφάλμα που συχνά παρατηρείται και με το e-επιχειρείν: ενώ οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις διαθέτουν ειδικούς στην πληροφορική, οι οποίοι μπορούν να εξετάσουν πώς οι ΤΠΕ μπορούν να εφαρμοστούν από την επιχείρησή τους και να οδηγήσουν σε νέες ευέλικτες μορφές εργασίας, οι ΜμΕ συχνά δεν έχουν αυτή την δυνατότητα. Έτσι, η έλλειψη κατάλληλης πληροφορίας για τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις δυσχεραίνει γι' αυτές τη διαμόρφωση στρατηγικών εφαρμογής μεθόδων τηλεργασίας. Επίσης, καθιστά δύσκολο στις ΜμΕ να προσδιορίσουν επακριβώς τις ανάγκες τους και να επιλέξουν τα κατάλληλα προϊόντα και υπηρεσίες, προκειμένου να τις καλύψουν με αποτελεσματικότητα. Έτσι, συχνά προσπαθούν με ελλιπή ή ακατάλληλο εξοπλισμό να μιμηθούν στην ουσία πρότυπα μεγαλύτερων οργανισμών. Το αποτέλεσμα είναι απογοητευτικό. Όπως και με το e-επιχειρείν, οι υψηλές προσδοκίες που δεν συνοδεύονται από σωστή μελέτη και τις κατάλληλες εφαρμογές σε ό,τι αφορά ευέλικτες μεθόδους εργασίας διαψεύδονται γρήγορα.

5.3.3 Αλλαγή νοοτροπίας

Συχνά υπάρχει η τάση να υποτιμάται ο παράγοντας της αλλαγής νοοτροπίας που πρέπει να συνοδεύει την εφαρμογή της τηλεργασίας, τόσο από την πλευρά της διοίκησης όσο και από την πλευρά των εργαζομένων. Ωστόσο, η αλλαγή νοοτροπίας είναι πολύ βασική.

Το προσωπικό χρειάζεται να αντιληφθεί ότι η τηλεργασία δεν είναι απειλή και ταυτόχρονα πως δεν είναι ευκαιρία για λιγότερη δουλειά αλλά για καλύτερη και αποδοτικότερη. Πρέπει να αντιληφθούν οι εργαζόμενοι ότι οι νέες μέθοδοι τους προσφέρουν την ευκαιρία να βελτιώσουν την επαγγελματική τους ζωή, να μειώσουν κόστη όπως π.χ. οι μετακινήσεις, και έτσι να βελτιώσουν το βιοτικό τους επίπεδο.

Από την άλλη πλευρά, οι διοικήσεις των επιχειρήσεων πρέπει εξίσου να συνειδητοποιήσουν ότι η τηλεργασία δεν είναι παρά άλλη μία μορφή εργασίας. Η απουσία του υπαλλήλου προκειμένου να δουλέψει από το σπίτι του δεν θα πρέπει να θεωρείται "ύποπτη" ή μια δικαιολογία για λιγότερη δουλειά. Με το σωστό εξοπλισμό η τηλεργασία είναι εξαιρετικά αποδοτική και βοηθά ουσιαστικά την επιχείρηση.

Βασική είναι λοιπόν η οικοδόμηση σχέσεων εμπιστοσύνης ανάμεσα σε διοίκηση και εργαζομένους. Οι ευέλικτες μορφές εργασίας αναιρούν και μεταβάλλουν ό,τι γνωρίζαμε μέχρι σήμερα για το χώρο και το χρόνο της εργασίας. Η καθιέρωση συγκεκριμένων κανόνων και μετρήσιμων αποτελεσμάτων, η επικέντρωση στα αποτελέσματα -και όχι στο "πώς" και στο "πότε" αυτά επιτυγχάνονται- είναι η σωστή κατεύθυνση²⁵.

5.4 Προγράμματα ευεξίας

Περίπου 9 στους 10 ερωτηθέντες στην ετήσια έρευνα του 2007 από το Ορκωτό Ινστιτούτο Προσωπικού και Ανάπτυξης Ηνωμένου Βασιλείου (CIPD) ανέφεραν τις απουσίες των υπαλλήλων ως σημαντική ή πολύ σημαντική δαπάνη για την επιχείρηση. Εύκολα καταλαβαίνουμε το γιατί. Τα έξοδα του προσωπικού μπορούν να φτάσουν το 50 με 80% των συνολικών δαπανών της εταιρείας και ακόμη και «μέσα» επίπεδα απουσιών επιβαρύνουν με σημαντικό κόστος. Εκτός του κόστους κάλυψης και διαχείρισης προσωπικού που απουσιάζει, έχουμε και το κόστος απώλειας παραγωγικότητας και απόδοσης, μειωμένης διατήρησης προσωπικού λόγω υπερβολικής εργασίας, και ζημιών στα προϊόντα όταν τα επίπεδα εξυπηρέτησης έχουν πρόβλημα.

Μια νέα τάση σε ένα ολοένα και μεγαλύτερο πλήθος εταιρειών (διαφόρων μεγεθών και τομέων) είναι να ξεπερνιέται η διαχείριση απουσιών και να γίνονται επενδύσεις σε ευρύτερα προγράμματα ευεξίας – συνήθως γύρω από τα βασικά θέματα υγείας & ασφάλειας, διαχείρισης ασθενειών και πρόληψης & προώθησης. Πρόσφατες εκδόσεις όπως το Working Towards Wellness – Accelerating the prevention of chronic disease από το Διεθνές Οικονομικό Φόρουμ, ζητούν απ' τις επιχειρήσεις να συμμετέχουν περισσότερο στην προώθηση της υγείας και την πρόληψη χρόνιων παθήσεων. Μια πιο ολιστική προσέγγιση μπορεί να αποδώσει άμεσα αποτελέσματα στον εργασιακό χώρο. Για παράδειγμα, σε πρόσφατες έρευνες του Ευρωπαϊκού Δικτύου για την Ασφάλεια και την Υγιεινή στην Εργασία (Bilbao)²⁶ οι εταιρείες αναφέρουν μειωμένες απουσίες και μειώσεις στην ροή ανανέωσης προσωπικού ως τα συνηθέστερα πλεονεκτήματα των εταιρικών προγραμμάτων ευεξίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Ανθρώπινοι πόροι εντός της επιχείρησης

6.1 Επιπτώσεις λειτουργίας ανθρωπίνων πόρων

Η εποχή περιέχει πραγματικές προκλήσεις για τη λειτουργία ανθρωπίνων πόρων. Σε μια εποχή όπου το ανθρώπινο κεφάλαιο αναγνωρίζεται ως κλειδί για την βιωσιμότητα των εταιρειών, η φήμη της λειτουργίας βρίσκεται σε χαμηλό σημείο. Το μέλλον της είναι αβέβαιο.

²⁵ <http://www.teleworking.gr/>

²⁶ <http://europe.osha.eu.int>

Για να σταματήσει η πτώση στην κατάσταση και τη φήμη της λειτουργίας, δεν υπάρχει αμφιβολία ότι θα πρέπει επειγόντως να υιοθετηθούν ευρύτερες επιχειρηματικές αρχές, μια αυθεντική στρατηγική για συσχετισμό των μετρήσιμων πολιτικών ανθρώπων με τους στόχους του οργανισμού²⁷. Κατά μια έννοια, το περιβάλλον είναι εξαιρετικά θετικό. Οι CEOs φαίνεται να συνειδητοποιούν ότι οι άνθρωποι μετρούν. Για να έχει πραγματική επίπτωση η λειτουργία ανθρωπίνων πόρων, θα πρέπει να αξιολογήσει τι σημαίνει ακριβώς αυτό.

6.2 Τάσεις λειτουργίας ανθρωπίνων πόρων

Η αναγνωρισμένη σημασία του ανθρώπινου κεφαλαίου για την συνολική απόδοση ενός οργανισμού, δείχνει ότι η λειτουργία ανθρωπίνων πόρων θα έπρεπε να κινείται σε μία αυξανόμενη νευραλγική θέση στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Θεωρητικά, η τάση είναι ο Διευθυντής Ανθρώπινων Πόρων να συμμετέχει στο Δ.Σ. της εταιρείας και να έχει λόγο στη διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης. Ένας ακόμη παράγοντας που συμβάλλει στην αύξηση του κύρους της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι η θέσπιση κριτηρίων αξιολόγησης του έργου της, που μπορεί να βοηθήσει και στη συνεχή βελτίωση της αποτελεσματικότητάς της²⁸. Ωστόσο έχουμε ανησυχητικές ενδείξεις για το αντίθετο.

Η 11η Ενιαία Έρευνα CEO της PwC τόνισε ότι τα δύο τρίτα των CEO επιθυμούν βελτίωση των προσλήψεων, κινητοποίησης και ανάπτυξης. Ωστόσο, δίνουν χαμηλή ψήφο εμπιστοσύνης στους ανθρώπινους πόρους.

Κατά μία έννοια, τέτοιες κινήσεις υποδηλώνουν κατά πάσα πιθανότητα την επιτυχία συγκεκριμένων εξωτερικών δραστηριοτήτων και κοινών κέντρων υπηρεσιών, που δημιουργήθηκαν αρχικά για να απορροφήσουν ένα εύρος δραστηριοτήτων του τομέα ανθρωπίνων πόρων και να μειώσουν το κόστος λειτουργίας του. Ωστόσο, για πολλά στελέχη ανθρωπίνων πόρων, ο στρατηγικός σκοπός πίσω από αυτή τη μεταφορά εργασιακού φορτίου ήταν να δοθεί η ευκαιρία για άνοδο της θέσης των ανθρωπίνων πόρων και αύξηση της επιρροής τους στο διευθυντικό συμβούλιο. Ελάχιστα στοιχεία όμως καταδεικνύουν κάτι τέτοιο.

Οι αριθμοί διευθυντών ανθρωπίνων πόρων και επαγγελματιών σε θέσεις ανθρωπίνων πόρων στην Ευρώπη ανέρχονται σε 66.7% το 2006 σε σχέση με 63.2% το 2005 – άνοδος της τάξης του 5.5% σε σύγκριση με πτώση στους αριθμούς του 12.5% στη λειτουργία ανθρωπίνων πόρων γενικά,

²⁷ Παπαλεξανδρή Ν., Χαλκιάς Γ., Παναγιωτοπούλου Α., (2001). Συγκριτική Έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση. Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, σ. 61

²⁸ Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Νάνσυ Παπαλεξανδρή, Δημήτρης Μπουραντάς, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2003, σ. 49

δηλώνοντας αληθινή μείωση 7%. Επίσης, ο αριθμός διευθυντών ανθρωπίνων πόρων στα κύρια συμβούλια των κορυφαίων 100 FTSE εταιρειών έχει πέσει από έξι σε πέντε.

Η κίνηση προς την εδραίωση επιχειρηματικών συνεργατών ανθρωπίνων πόρων (που θα εργάζονται μαζί με σημαντικούς φορείς και στελέχη για να δημιουργήσουν μια οργανωτική ομάδα αντίδρασης) δεν φαίνεται συνολικά να παράγει τα επιθυμητά αποτελέσματα, παρότι υπάρχουν εξαιρέσεις. Πρόσφατα ευρήματα από την έρευνα Voice of the Customer (Η Φωνή του Πελάτη) της KPMG France (εργαλείο μέτρησης και σύγκρισης της αντίληψης των πληθυσμών υπαλλήλων και στελεχών για την απόδοση των ανθρωπίνων πόρων) δείχνει ότι άλλα στελέχη δεν βαθμολογούν υψηλά τις συμβολές των επιχειρηματικών συνεργατών τους και φαίνεται να υπάρχει ένα σημαντικό κενό στο θεωρούμενο επίπεδο αποτελεσματικότητας των ανθρωπίνων πόρων μεταξύ υπαλλήλων και στελεχών.

Υπάρχουν ολόένα και περισσότερα στοιχεία ότι CEO και άλλα ανώτερα στελέχη αναγνωρίζουν τη σημασία του ανθρώπινου κεφαλαίου, υιοθετούν πιο ενεργούς ρόλους στις δραστηριότητες που ιστορικά θεωρούνταν αρμοδιότητα της λειτουργίας Ανθρώπινων Πόρων. Επιπλέον, γίνεται σαφέστερο ότι οι υπηρεσίες ανθρωπίνων πόρων παρέχονται από ένα πλήθος στελεχών εκτός της λειτουργίας ανθρωπίνων πόρων.

Όσοι μπορούν να χορηγήσουν βέλτιστες οικονομικές και άλλες λειτουργικές υπηρεσίες μπορούν επίσης να παρέχουν βέλτιστο επίπεδο ανθρωπίνων πόρων. Αυτό καθιστά σαφές ότι η ανάγκη για μια ξεχωριστή λειτουργία ανθρωπίνων πόρων, διαφορετική από την αρχή ενοποιημένης διαχείρισης, γίνεται περισσότερο αμφισβητήσιμη.

Ωστόσο, υπάρχουν σημαντικές ενδείξεις ότι οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν μία ομάδα συγκεκριμένων πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων τείνουν να είναι πιο αποτελεσματικές στους στόχους τους. Η ομάδα αυτή των πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων έχει ονομαστεί «Συστήματα απασχόλησης υψηλής απόδοσης» (High Performance Work Systems) και έχει γίνει αποδεκτή όχι μόνο από τους ερευνητικούς και ακαδημαϊκούς κύκλους, αλλά και από τις ίδιες τις επιχειρήσεις, που προσπαθούν να εφαρμόζουν τις συγκεκριμένες πρακτικές. (Huselid, 1995).²⁹

Όπως αναφέρουν οι DeNisi & Griffin (2001), ένας συνδυασμός πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων που βελτιώνουν την οργανωσιακή απόδοση και θα μπορούσαν να συμπεριληφθούν σε ένα «Σύστημα Απασχόλησης Υψηλής Απόδοσης» περιλαμβάνει:

Έρευνες απόψεων (Attitude surveys). Πρόκειται για έρευνες στις οποίες οι εργαζόμενοι καλούνται ανώνυμα να διατυπώσουν τις απόψεις τους για την εργασία τους, τη συμπεριφορά συναδέλφων και

²⁹ Huselid, M. (1995). The impact of Human Resources Management practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 1995, pp.635-672

προϊσταμένων, την ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια που αντλούν από τη δουλειά του κ.α. που ανακοινώνει η επιχείρηση. Ο μεγάλος αριθμός υποψηφίων δείχνει ότι η επιχείρηση θεωρείται καλός εργοδότης και της επιτρέπει την επιλογή των καλύτερων³⁰.

Εφαρμογή επίσημης αξιολόγησης απόδοσης. Η αξιολόγηση της απόδοσης προϋποθέτει στόχους, διαδικασίες και διαφάνεια και συντελεί στην καλύτερη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.

Οργάνωση κοινωνικών γεγονότων. Τέλος η οργάνωση κοινωνικών εκδηλώσεων αυξάνει την εργασιακή ικανοποίηση, καλλιεργεί την ταύτιση με την επιχείρηση, συνδέει τα μέλη της οργάνωσης και βελτιώνει τη μεταξύ τους επικοινωνία.

6.2.1 Υπάλληλοι

Ανταλλαγή πληροφοριών (Information sharing). Πρόκειται για ευκαιρίες συχνής επικοινωνίας που βοηθούν στην επίλυση προβλημάτων και την κατανόηση του οργανωσιακού περιβάλλοντος και των στόχων της επιχείρησης,

Αμοιβές βάσει απόδοσης (Contingent pay). Πρόκειται για συστήματα αμοιβών που επιβραβεύουν την απόδοση και καλύπτουν το αίσθημα δικαίου των εργαζομένων.

Εξασφάλιση πολλών υποψηφίων ανά θέση. Πρόκειται για την εξασφάλιση μεγάλου αριθμού υποψηφίων για την πλήρωση της κάθε θέσης.

Σε σχέση με την τάση της λειτουργίας ανθρωπίνων πόρων να γίνεται πιο υπόλογη στην μέτρηση της αξίας που προσδίδει στην επιχείρηση, είναι η ανάγκη διαχείρισης της φήμης της στους σημαντικούς φορείς: το διευθυντικό συμβούλιο, τη γραμμή και τους υπαλλήλους. Για να γίνει αυτό σωστά, η λειτουργία ανθρωπίνων πόρων πρέπει να διαχειρίζεται προληπτικά και να υπάρχει μια ξεκάθαρη συμφωνία, κατανόηση και επικοινωνία του ρόλου της στους οργανισμούς που λειτουργεί. Η λειτουργία ανθρωπίνων πόρων θα πρέπει επίσης να εστιάσει στην επίδραση και αποτελεσματικότητα των επικοινωνιών της. Επιπλέον, ο ρόλος του Επικεφαλής επικοινωνιών ανθρωπίνων πόρων γίνεται συνηθέστερος, αλλά συχνά δεν καταφέρει να αντιμετωπίσει τη στρατηγική σημασία επικοινωνιών στους ανθρώπινους πόρους³¹.

Αυτό που χρειάζεται είναι μια περιεκτική προσέγγιση που να περικλείει τα εξής στοιχεία:

- επίδειξη μέσω ποιοτικών και ποσοτικών μετρήσεων της στρατηγικής αξίας των ανθρωπίνων

³⁰ Μπουραντάς Δ., (1992). Μάνατζμεντ: Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά. Team ΕΠΕ, Αθήνα, σ.38

³¹ Μπουραντάς Δ., (2001). Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, σ. 44

πόρων

- επιχειρηματική προοπτική και λιτή επικοινωνία με επιχειρηματική γλώσσα και
- αναφορά στα σωστά πράγματα

Η τάση επίδειξης της αξίας των ανθρώπινων πόρων με σταθερά μετρικά στοιχεία σχετίζεται έντονα με την ανάγκη για καλύτερη διαχείριση της φήμης τους.

Για να έχουν καλύτερη αντιμετώπιση οι ανθρώπινοι πόροι εσωτερικά, όλες οι επικοινωνίες θα πρέπει να γίνονται σε επίπεδα που δικαιολογούν κάτι τέτοιο. Η αντίληψη των ανθρώπινων πόρων κρίνεται από το πώς παρουσιάζονται μέσω επικοινωνιών, γραπτών και προφορικών. Άρα το τμήμα είναι υπεύθυνο για τις δικές του δημόσιες σχέσεις μέσω εσωτερικών επικοινωνιών.

6.3 Η ανάμιξη των κατευθυντήριων τάσεων στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού

Όλες οι παραπάνω τάσεις έχουν καθοριστικό αντίκτυπο στα αποτελέσματα ενός οργανισμού. Επομένως, χρήζει περαιτέρω διερεύνησης το γεγονός πως κανένα δεν είναι αρκετά αναπτυγμένο ώστε να ανταποκριθεί στις διαρκώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της αγοράς. Οι εργαζόμενοι στον τομέα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να εξετάσουν ενδελεχώς αυτές τις τάσεις και να θέσουν υπό αμφισβήτηση τα υφιστάμενα συστήματα και διαδικασίες, οι οποίες – προς το παρόν – δεν έχουν αποφέρει καρπούς. Πιθανότατα θα χρειαστούν νέες προσεγγίσεις, όπως για παράδειγμα ο εντοπισμός των «επαναπατρισθέντων εργαζόμενων», η διοίκηση ταλέντου, ο εντοπισμός πιο συγκεκριμένων τρόπων δέσμευσης των υπαλλήλων και η εισαγωγή του στοιχείου της καινοτομίας σε κάθε εργασιακό ρόλο. Δεν υπάρχουν στοιχεία πως το κενό ανάμεσα στις επιχειρησιακές ανάγκες και τις πολιτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού ελαττώνεται. Πιθανότατα, μάλιστα, αυτό δεν οφείλεται στην αδυναμία προσαρμογής του τμήματος προσωπικού. Οι μεταβολές που πραγματοποιούνται στην αγορά είναι τόσο ραγδαίες που είναι αδύνατο να εκκινήσουν πολιτικές διαχείρισης προσωπικού αντίστοιχα ραγδαίες. Αυτή η αδυναμία ευθυγράμμισης ανάμεσα στη λειτουργία του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού και στις προσδοκίες μιας επιχείρησης, τις καθιστά ανεκπλήρωτες. Οι οργανισμοί που θα επιτύχουν ισόρροπη ανάπτυξη διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και απόδοσης της επιχείρησης, θα γίνουν οι πραγματικοί νικητές του μέλλοντος, συμπεραίνουν οι Peter Reilly και Tony Williams (2007) στο βιβλίο τους *Strategic HR*³².

Σαφώς υπάρχουν και τα αντεπιχειρήματα. Μια έρευνα της PwC το 2007 σε περίπου 2500 απόφοιτους, με τίτλο «Η διαχείριση των ανθρώπων του αύριο», τόνιζε ότι 75% των ερωτηθέντων πίστευαν ότι η ευελιξία του χώρου εργασίας δεν υπάρχει – θεωρούσαν ότι θα εργάζονταν κατά το επίσημο ωράριο.

³² Peter Reilly and Tony Williams, *Strategic HR*, Gower editions, 2007.

Ένα ακόμη παράδειγμα δείχνει ότι οι εργάτες στη Νότια Κορέα έχουν το μεγαλύτερο ωράριο εργασίας στον κόσμο. Αναφορά OECD υπολογίζει τις μέσες ώρες εργασίας ενός Νότιου Κορεάτη σε περίπου 2.300 ώρες ανά έτος. Δηλαδή 300 ώρες περισσότερο από την αμέσως επόμενη χώρα με πολλές ώρες εργασίας, την Ελλάδα και 34% περισσότερες ώρες από τον μέσο όρο στις Ηνωμένες Πολιτείες. Μια τυπική εργάσιμη εβδομάδα στην Νότια Κορέα διαρκεί 44 ώρες ή περισσότερο. Πριν την νομοθεσία που ουσιαστικά κατήργησε την εργάσιμη εβδομάδα έξι ημερών στις μεγάλες εταιρείες, η Νότια Κορέα ήταν η μοναδική χώρα στην OECD όπου οι εργαζόμενοι απασχολούνταν και το Σάββατο.

Αυτό που παραμένει ασαφές είναι το εάν μια ευφυής πολιτική απασχόλησης θα αποδώσει υψηλότερα επίπεδα απόδοσης και εάν εμπορικά πετυχημένοι οργανισμοί είναι ικανότεροι να επενδύουν σε οικογενειακές-φιλικές πολιτικές. Το εάν υπάρχει άμεση σχέση μεταξύ των υψηλών επιπέδων παραγωγικότητας και της ισορροπίας εργασίας – ζωής (work – life balance), αφού έχουν ληφθεί υπόψη άλλα στοιχεία, όπως η καλή διαχείριση, εξακολουθεί, κατά τους Whittaker και Johns (2004), να παραμένει ένα αμφίβολο ζήτημα.

Χρειάζεται προσοχή, καθώς πολιτικές εξισορρόπησης εργασίας – ζωής θα πρέπει να ελέγχονται, ώστε να είναι προς το μέγιστο όφελος του οργανισμού. Ποτέ δε θα πρέπει να γίνονται αποδεκτές απλώς επειδή είναι δημοφιλείς οι θεωρούνται αυτόματα σωστές, σημειώνει ο Χαράλαμπος Κ. Κανελλόπουλος, στο βιβλίο του «Στελέχη και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Δ)»³³.

6.3.1 Τάσεις κοινών υπηρεσιών

Η μεταφορά των ανθρώπινων πόρων σε κοινές υπηρεσίες συνεχίζεται. Οι στόχοι χαμηλότερου κόστους, τελειότητας επιχειρηματικών διεργασιών, υψηλότερης συμβουλευτικής συνέπειας και κεντρικής κριτικής ανθρώπινου κεφαλαίου για ενεργοποίηση της ανάπτυξης πολιτικής, συνεχίζουν να παρέχουν τη λογική αυτής της αλλαγής.

Η άνοδος στον αριθμό κοινών λειτουργιών ανθρώπινων πόρων συνοδεύεται από μεγαλύτερο αριθμό διεργασιών ανθρώπινων πόρων μέσω του κοινού μοντέλου. Κατά μέσο όρο, οι οργανώσεις συμμετεχόντων στο δίκτυο κοινών υπηρεσιών των επιχειρήσεων αναφέρουν πληροφορίες για επτά κύριες διεργασίες ανθρώπινων πόρων, με διαχείριση προσλήψεων, πληρωμών και συντήρηση πληροφοριών δεδομένων στην κορυφή της λίστας.

Από την τελευταία έκθεση Κύριων Τάσεων της Deloitte, έχουν προκύψει θετικά αποτελέσματα απόδοσης σε μια σειρά μετρήσεων στα κέντρα επικοινωνίας HRSS. Ωστόσο, οι λειτουργίες ανθρώπινων πόρων προσπαθούν να ισορροπήσουν αυτή τη τάση με μια αποτελεσματική υπηρεσία

³³ Χαράλαμπος Κ. Κανελλόπουλος, Στελέχη και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Δ), 2008, σσ.208 - 211

επιχειρηματικής συνεργασίας με τα στελέχη.

Συνολικά παρατηρούμε ότι πολλές ώριμες (πάνω από τέσσερα χρόνια) οργανώσεις κοινών υπηρεσιών ανθρωπίνων πόρων εμφανίζουν σημαντική εξοικονόμηση κόστους σε σημαντικές διαδικασίες συναλλαγών όπως πληρωμές και διατήρηση δεδομένων σε σύγκριση με λιγότερο ώριμες (λιγότερο από τέσσερα χρόνια) λειτουργίες HRSS.

Ωστόσο, σε διεργασίες όπως η πρόσληψη, η εκπαίδευση και ανάπτυξη, φαίνεται να έχουμε μικρότερη εξοικονόμηση μετά την αρχική ανταπόδοση. Σύμφωνα με μελέτη της CIPD³⁴, στην Τσεχία, τα κέντρα κοινών υπηρεσιών (SSC) ξοδεύουν κατά μέσο όρο περίπου CZK 40.000 ανά υπάλληλο στην πρόσληψη, ενώ ο μέσος όρος αγοράς είναι CZK

17.000. Επιπλέον, περίπου ένα πέμπτο νέων SSC προσλήψεων έχουν κατά τη διάρκεια δοκιμαστικής περιόδου, ενώ οι τάσεις της αγοράς δείχνουν ότι συνήθως 5% των υπαλλήλων αποχωρούν σε αυτό το διάστημα.

Συνεχίζουμε να βλέπουμε οργανισμούς με εξωτερική ανάθεση υπηρεσιών ανθρωπίνων πόρων σε τρίτους, που προσπαθούν να οδηγήσουν την εξοικονόμηση κόστους και την αποτελεσματικότητα υπηρεσιών. Από αυτούς τους οργανισμούς που ανέφεραν υψηλότερη απόδοση με χρήση εξωτερικών πηγών, διασφάλισαν τεκμηριωμένες συμφωνίες επιπέδου υπηρεσιών, με σταθερές ποινές όταν δεν υπήρχε κάλυψη των παραπάνω. Παρότι η γενική αγορά εξωτερικής ανάθεσης ανθρωπίνων πόρων συνεχίζει να αναπτύσσεται, έχουμε παρατηρήσει ότι λόγω της ανταγωνιστικότητας στην αγορά και των απαιτήσεων των οργανισμών, η συνολική τιμή για τρίτους στις υπηρεσίες ανθρωπίνων πόρων μειώθηκε το περασμένο έτος.

Αυτή η έρευνα μπορεί να αποκαλύψει κάποιους από τους λόγους που οι εταιρείες προσπαθούν να ισορροπήσουν το χαμηλότερο κόστος με το υψηλότερο επίπεδο εξυπηρέτησης από εξωτερικές πηγές.

Τέλος, το χάσμα μεταξύ πετυχημένων λειτουργιών HRSS και άλλων συνεχίζει να διευρύνεται. Τα επίπεδα τεχνολογίας και αυτοματοποίησης συνεχίζουν να αποτελούν σημαντικό παράγοντα στην προσφορά υψηλότερων επιπέδων εξυπηρέτησης και χαμηλότερου κόστους. Φαίνεται πως πολλοί οργανισμοί λειτουργούν και εφαρμόζουν HRSS σε επίπεδα πολυπλοκότητας με διεργασίες άνω του μετρίου (π.χ. αριθμός πληρωμών, συμβάσεις απασχόλησης και διαφορετικά συνταξιοδοτικά πλάνα) και αυτό έχει σημαντική επίπτωση στην εξοικονόμηση κόστους και το θεωρούμενο επίπεδο αποτελεσματικότητας εξυπηρέτησης, που είναι συχνά σημαντικό για λειτουργίες HRSS που εφαρμόζονται για πρώτη φορά.

³⁴CIPD, "A barometer of HR trends and prospects 2008"

Η ισορροπία μεταξύ «υψηλών και χαμηλών» υπηρεσιών έχει προφανώς επίδραση στην αποτελεσματικότητα που παρέχεται. Αυτό τονίζει την ανάγκη των ανθρώπινων πόρων να κατανοήσουν τι θέλουν οι πελάτες (υπάλληλοι και στελέχη) και τι απαιτούν από αυτούς, για να διασφαλίσουν το σωστό επίπεδο εξυπηρέτησης.

Παρά τις ευπρόσδεκτες βελτιώσεις στα αποτελέσματα και τις ενδείξεις ότι πολλοί οργανισμοί επωφελούνται από τις επενδύσεις τους στο HRSS, οι παρατηρήσεις που έγιναν στην προηγούμενη αναφορά μας φαίνεται ότι συνεχίζουν να ισχύουν. Η εισαγωγή κοινών υπηρεσιών απαιτεί ειδική επιχειρηματική θεώρηση, διασφαλίζοντας ότι οι σκοποί και τα επιθυμητά αποτελέσματα αξιολογούνται πλήρως, τα έξοδα εκτιμώνται ρεαλιστικά, ο χρόνος παράδοσης ορίζεται και οι επιθυμητές επιπτώσεις υπολογίζονται σε σχέση με τα υπαρκτά αποτελέσματα.

6.3.2 Τάσεις οικονομικής απόδοσης

Καθ' όλη τη διάρκεια του 2006 και έως τα μισά του 2007, οι ΗΠΑ διατήρησαν την καλή κατάταξή τους, διατηρώντας υψηλότερα κέρδη για τους εργαζόμενους πλήρους απασχόλησης (15,2% από το 2005 έως το 2006) απ' ό,τι η Δυτική Ευρώπη (2,0%) και η Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη (11,0%) και διατηρώντας στο 18,5% τα κέρδη για τους εργαζόμενους πλήρους απασχόλησης, ποσοστό υψηλότερο αυτού των Ευρωπαίων ανταγωνιστών, το οποίο ανέρχεται σε 12,9%. Η εικόνα αποτυπώνεται καλύτερα στον πίνακα 2. Η παραγωγικότητα των ΗΠΑ μειώθηκε στο 1,9% για το 2006, από 3,1% το 2005, ενώ ο δείκτης παραγωγικότητας της διευρυμένης Ευρωπαϊκής Ένωσης έφτασε το 2,8%.

Εκτός από το διοικητικό πλαίσιο των οικονομικών μέτρων της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, οι ΗΠΑ έχουν να επιδείξουν - συγκριτικά - εντυπωσιακές αποδόσεις, πετυχαίνοντας να θέτουν εαυτών στην κορυφή των ώριμων επιχειρηματικών οικονομιών που μπορούν ν' ανταποκριθούν αποτελεσματικά στα νέα και αναδυόμενα συγκριτικά πλεονεκτήματα. Όπως καταδεικνύουν υπάρχουσες έρευνες, οι ΗΠΑ συνεχίζουν να ανταποκρίνονται πιο γρήγορα και σθεναρά σε περιπτώσεις ύφεσης, συγκριτικά με τους ευρωπαίους ομολόγους τους, πιθανότατα εξαιτίας της βαθιά επιχειρηματικής της κουλτούρας και κληρονομιάς, τονίζει ο κάτοχος του νόμπελ οικονομίας για το 2008, Πολ Κρούγκμαν .

Η σημασία της εγρήγορσης και της ευελιξίας στις στρατηγικές και πρακτικές που εφαρμόζονται για το εργατικό δυναμικό, καθίσταται ιδιαίτερα αυξημένη, καθώς οι οικονομίες διάγουν μία ιδιαίτερα ταραγμένη περίοδο, κατά τους Buchanan & Huczynski (2007). Τα έθνη με θεσμοθετημένα προγράμματα κοινωνικής πρόνοιας αγωνίζονται σκληρά, προκειμένου να αποκτήσουν μεγαλύτερη ευελιξία και να ανταποκριθούν στον μαινόμενο παγκόσμιο ανταγωνισμό, να επωμισθούν το κόστος

των κοινωνικών οφελών και να διατηρήσουν την κυρίως επιχειρησιακή βάση τους³⁵. Η Γαλλία και η Γερμανία είναι ιδιαίτερα επηρεασμένες, η Σουηδία και η Φινλανδία υφίστανται πίεση, ενώ το Ηνωμένο Βασίλειο οφείλει να εγκαθιδρύσει και να διατηρήσει υψηλότερα επίπεδα ευελιξίας για το ανθρώπινο δυναμικό, απ' ό,τι οι δυτικοευρωπαίοι ομολογοί του, καθώς διαθέτει διαφορετικό εθνικό νόμισμα από τα υπόλοιπα κράτη – μέλη της ΕΕ.

Σύμφωνα με τις προβλέψεις της PricewaterhouseCoopers, η Βραζιλία, η Ρωσία, η Ινδία και η Κίνα (BRIC) αναμένεται να υποσκελίσουν τις ΗΠΑ, την Ιαπωνία, τη Γερμανία, το Ηνωμένο Βασίλειο, τη Γαλλία, την Ιταλία και τον Καναδά (G7) έως το 2050. Οι ξένες επενδύσεις εξακολουθούν να διατηρούν, καθώς προσφέρουν πηγές χαμηλού κόστους, εξαιρετικά καταρτισμένο εργατικό δυναμικό και μία διαρκώς αυξανόμενη πελατειακή βάση.

6.3.3 Εξαγορές και συγχωνεύσεις

Οι επιχειρήσεις σήμερα προσπαθούν να ισορροπήσουν μεταξύ της συνήθους επιχειρηματικής πρακτικής και των δραστηριοτήτων ανάπτυξης. Στο άμεσο μέλλον, η επιβαρημένη κατάσταση των επιχειρήσεων παγκοσμίως ενδέχεται να ελαττώσει, σύμφωνα με τις προβλέψεις της Moody's, τον αριθμό των επιχειρηματικών συμφωνιών που πρόκειται να λάβουν χώρα, καθώς και το εύρος των εξαγορών και συγχωνεύσεων οι οποίες πρόκειται να πραγματοποιηθούν. Ωστόσο, η παγκοσμιοποίηση είναι σχεδόν βέβαιο πως θα απαιτήσει υψηλότερα επίπεδα συνεργασίας εξοπλισμού και δομής, οδηγώντας σε μία αναπόφευκτη έκρηξη δραστηριοτήτων στον επιχειρηματικό τομέα τα επόμενα χρόνια. Στην Κίνα, για παράδειγμα, τα ζητήματα απασχόλησης παραδοσιακά υποσκελίζονται από τις εξαγορές και τις συγχωνεύσεις. Ο νεοψηφισθείς εργατικός νόμος, γνωστός ως "New Labour Contract Law" (Ιανουάριος 2008) θα διασφαλίσει πως τα εργατικά ζητήματα αποκτούν υπόσταση και βάρος προκειμένου να αυξήσουν τη νομική προστασία των δικαιωμάτων των εργαζομένων και να καταπολεμήσουν τη δύναμη εκμετάλλευσής τους.

Είναι κοινώς αποδεκτό πως οι άνθρωποι και οι πολιτισμικοί παράγοντες συνιστούν τα μεγαλύτερα εμπόδια στη συνειδητοποίηση της αξίας που έχουν οι εξαγορές και συγχωνεύσεις για την παγκόσμια οικονομία. Περισσότεροι από τους μισούς Διευθύνοντες Συμβούλους που ερωτήθηκαν, στο πλαίσιο έρευνας της McKinsey & Company ("The McKinsey Quarterly Chart Focus Newsletter", 2009) ανησυχούν για τον ορθό χειρισμό των πολιτισμικών διαφορών και την κάλυψη της αξίας των συμφωνιών στις οποίες προχωρούν. Επιπρόσθετα, όταν ερωτώνται «ποιες είναι οι μεγαλύτερες απειλές για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων;», οι CEOs τοποθετούν την αδυναμία εξεύρεσης

³⁵ Buchanan, D. and Huczynski, A., (2007). Organizational Behavior. Glasgow, Prentice Hall Europe, p. 120

κατάλληλου εργατικού δυναμικού στην κορυφή της λίστας. Το 34% των CEOs θεωρεί πως η κακή διαχείριση των ανθρώπινου δυναμικού είναι μία ακόμα πηγή άγχους, ενώ το 30% ανησυχεί για την αδυναμία της επιχείρησης να ανταποκριθεί στις προσδοκίες των εργαζομένων της.

Αξίζει να σημειωθεί πως οι εξαγορές και συγχωνεύσεις βγάζουν την επιχείρηση από τη σφαίρα της παγιωμένης επιχειρηματικής πρακτικής. Η αναγκαία συνθήκη για την επιτυχία μιας μελλοντικής εξαγοράς ή συγχώνευσης είναι πρωτίστως η βιωσιμότητα της στρατηγικής, αλλά ακόμα πιο ζωτικής σημασίας είναι, σύμφωνα με τον Κρούγκμαν, η διατήρηση της ανάγκης για αλλαγή και καινοτομία. Εμπόδιο στην αλλαγή στέκονται κυρίως οι άνθρωποι (βλ. πίνακα 4). Ακόμα και η πιο αυτονόητη εξαγορά ή συγχώνευση στον κόσμο μπορεί να αποτύχει ή – το λιγότερο – να απογοητεύσει, αν δε διασφαλίσει πως οι άνθρωποι αναλαμβάνουν ενεργό ρόλο στις αποφάσεις και αντιμετωπίζονται ως βασικός παράγοντας επιτυχίας της διαδικασίας³⁶. Σε αυτές τις περιπτώσεις ο ρόλος του τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι ιδιαίτερα κρίσιμος.

Συχνά, η καινοτομία αποτελεί το πρώτο βήμα για την ανάπτυξη. Εξαιτίας του ανταγωνιστικού κλίματος που επικρατεί σήμερα, οι διευθύνοντες σύμβουλοι αναγκάζονται να δωρίζουν την αξία του κόστους συνέργειας μιας εξαγοράς στην τιμή αγοράς. Η προστιθέμενη αξία μπορεί, συνεπώς, να προκύψει από μελλοντικές συνέργειες δαπανών και εξοικονομούν δαπάνες και έξοδα. Μερικά από αυτά τα οφέλη μπορεί να προκύψουν από τη διευρυμένη βάση προϊόντων ή πελατών που προκύπτει από μία εξαγορά ή συγχώνευση, αλλά ο καθοριστικός παράγων αύξησης κερδών θα είναι η καινοτομία, η οποία είναι άμεσα συνδεδεμένη με τους ανθρώπους. Ο προβληματισμός που προκύπτει εδώ για την ανώτερη διοίκηση είναι πώς η λιτότητα που απαιτείται για να αποδώσουν οι οικονομίες που ήδη βασίζονται στο κόστος, το οποίο καλύπτει μακροπρόθεσμους επιχειρηματικούς στόχους, μπορεί να αποθαρρύνει το προσωπικό και να λειτουργήσει ανασταλτικά στην καινοτόμο δράση της επιχείρησης. Σε τέτοιες συνθήκες, η διατήρηση και ανάπτυξη του ταλέντου αποτελεί βασικό παράγοντα επιτυχίας. Ανεξάρτητα από τον βαθμό επιτυχίας μιας εξαγοράς ή συγχώνευσης, η απώλεια ταλαντούχων εργαζόμενων μετά την ολοκλήρωση της συμφωνίας έχει αποδειχθεί – ουκ ολίγες φορές – καταστροφική. Οι υποδομές και υπηρεσίες του συγχωνεύσαντος ή του συγχωνευθέντος μένουν χωρίς προσωπικό για να τις χειριστεί αποτελεσματικά. «Σήμερα, παρόλο που οι απολύσεις είναι ήδη στην ατζέντα πολλών εταιρειών, μπορούν να γίνουν με τρόπο που θα προφυλάξει το ταλέντο τους. Οι αρνητικές συνέπειες που προκύπτουν από περιόδους οικονομικής κρίσης είναι το απολεσθέν πολύτιμο ταλέντο, η κακή ψυχολογία των “επιζώντων”, η ακύρωση σημαντικών προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης και η εκτεθειμένη εικόνα των εργοδοτών για την προσέλκυση νέων ταλέντων.» (Guthridge, McPherson & Wolf, 2008)³⁷.

³⁶ Drucker, P., (1955). The practice of management. Heinemann, London, p. 123

³⁷ Χρήστος Κουτσοδάκης, (2009). "Η Διαχείριση του Ταλέντου και η Οικονομική Κρίση", Επιστημονικό Μάρκετινγκ, Αρ. Τεύχους 57, σσ. 109

Η διοίκηση εντατικοποίησης είναι μία σημαντική παράμετρος διοίκησης ταλέντου, η οποία θα μπορούσε να επηρεάσει τη δυνατότητα ενός οργανισμού να επεκταθεί επιτυχώς, αναφέρει ο French³⁸. Καθώς οι επιχειρήσεις αναπτύσσονται, οι περιορισμοί που αντιμετωπίζει η ΔΑΠ, ειδικά στο επίπεδο της διοίκησης, γίνονται διαρκώς εντονότεροι, όπως προκύπτει από την έρευνα “**Manpower Employment Outlook Survey**” (2009). Τα ανώτερα στελέχη τονίζουν πως είναι ιδιαίτερα δύσκολο να βρεθούν εργαζόμενοι με τον σωστό συνδυασμό τυπικών και ουσιαστικών προσόντων. Δυσκολότερη όλων είναι η εξεύρεση ηγετών και εύκολα προσαρμόσιμων στελεχών, ενώ η ανώτερη ή μέση διοίκηση συχνά κατηγορείται για παρεμπόδιση των προγραμμαμάτων αλλαγής. Επιπλέον, σύμφωνα με την ίδια έρευνα, μόνο το 10% του διοικητικού προσωπικού εμφανίζεται να έχει εμπειρία στο κλείσιμο συμφωνιών³⁹. Οι οργανισμοί πρέπει να δημιουργήσουν μία δεξαμενή διευθυντών με συνείδηση της παγκόσμιας τάξης πραγμάτων και ικανότητα να ανταποκρίνονται κατάλληλα στο περιβάλλον που προκύπτει από τις εξαγορές και τις συγχωνεύσεις. Με άλλα λόγια, να διαθέτουν τεχνικές και αναπτυξιακές ικανότητες, οι οποίες μπορούν να οδηγήσουν στην ελάττωση τους ρίσκου.

Όπως φαίνεται και στον πίνακα 12, αυτά τα εμπόδια εντοπίζονται κυρίως στο ανταγωνιστικό περιβάλλον που προκύπτει μετά από εξαγορές και συγχωνεύσεις και ενδέχεται να προκαλέσει άγχος, έλλειψη σαφούς επαγγελματικού προσανατολισμού και να εξαντλήσει πρόωρα τους εργαζόμενους. Αυτές οι συνθήκες κάνουν συχνά τους εργαζόμενους να αντιστέκονται σθεναρά στην αλλαγή. Στα περιβάλλοντα που διαμορφώνονται μετά τις εξαγορές και τις συγχωνεύσεις, παρατηρείται πως οι εργαζόμενοι επικεντρώνονται στην ανάπτυξη που έπεται της συμφωνίας, παρά στους θεμελιώδεις και διαχρονικούς στόχους της επιχείρησης, όπως σημειώνει ο Harold D. Stolovitch, στο βιβλίο του “*Training ain’t performance*”. Τα τμήματα ΔΑΠ οφείλουν να συνοπλοποιούν και να εντοπίζουν έγκαιρα αυτά τα εμπόδια, ώστε να επιτύχουν την επιθυμητή ισορροπία μεταξύ των συνήθων επιχειρηματικών πρακτικών και μιας επιτυχημένης διαδικασίας ενοποίησης. Αυτό θα βοηθήσει τους οργανισμούς να προετοιμαστούν για τη διαρκή προαγωγή της καινοτομίας, τη διατήρηση των ταλαντούχων εργαζομένων και την ανάπτυξη μίας καλά εφοδιασμένης δεξαμενής ταλέντων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: Ο μετασχηματισμός του HR

Η τρέχουσα οικονομική συγκυρία, επιτάσσει αλλαγές και στη ΔΑΠ. Ο σχεδιασμός τους απαιτεί πρόβλεψη των αποτελεσμάτων της αλλαγής, επανασχεδιασμό και μετρήσεις των διαδικασιών στις οποίες συμμετέχει το τμήμα ΔΑΠ μιας επιχείρησης.

Το τμήμα ΔΑΠ μιας επιχείρησης αποτελεί επιχείρηση εντός της επιχείρησης. Συνεπώς, η λειτουργία

³⁸ French, W., (1986). Human Resources Management, Houghton Mifflin Company, Boston, p. 201

³⁹ Tomorrow’s HR Management: 48 Thought Leaders Call for Change (1997), John Wiley & Sons Inc, p.320

του απαιτεί τον συνυπολογισμό πολλών παραγόντων. Κάθε τμήμα ΔΑΠ οφείλει να έχει σαφώς ορισμένο όραμα και αποστολή. Οφείλει, συνεπώς, να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τους διαθέσιμους πόρους που θα βοηθήσουν στην υλοποίηση των ορισμένων στόχων.

Σήμερα, οι υπηρεσίες ΔΑΠ μπορούν να παρέχονται α) από κέντρα παροχής υπηρεσιών, β) ηλεκτρονικά (μέσω Διαδικτύου), γ) με εξωτερική ανάθεση. Εν τω μεταξύ, η ΔΑΠ μπορεί να εκτελείται από το αντίστοιχο τμήμα της επιχείρησης ή συγκεκριμένη ομάδα εργασίας με προσανατολισμό είτε λειτουργικό (απλή εκτέλεση των απαραίτητων λειτουργιών ΔΑΠ, ώστε να εξασφαλίζεται η ομαλή λειτουργία της επιχείρησης) είτε επιχειρηματικό (ένταξη των της στόχευσης της ΔΑΠ στον ευρύτερο προγραμματισμό της επιχείρησης).

Η αποτελεσματική διοίκηση προσωπικού απαιτεί την υλοποίηση μιας σειράς πρακτικών. Για τη βελτιστοποίηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού και κατ' επέκταση της επιχείρησης, αναγκαία είναι η θέσπιση προτύπων, η αυστηρή εξέταση – πρόβλεψη των οικονομικών και μη συνεπειών, καθώς και η ανατροφοδότηση.

Επιπλέον, ο ρόλος της επικοινωνίας δεν είναι καθόλου αμελητέος. Ο σχεδιασμός και η εφαρμογή επικοινωνιακού σχεδίου προς και από όλες τις ιεραρχικές βαθμίδες της επιχείρησης διευκολύνει την εσωτερική επικοινωνία, καθιστά σαφείς τους στόχους της επιχείρησης και συμβάλλει στη συνοχή και στην καλλιέργεια κλίματος ομαδικότητας μεταξύ των υπαλλήλων.

Για τη διασφάλιση αποτελεσματικής διοίκησης προσωπικού απαραίτητη είναι η αναδιοργάνωση της εκάστοτε ομάδας και συνολικά της επιχείρησης, η αναδόμηση της λειτουργίας του οργανισμού και η αποτελεσματική κατανομή των φυσικών πόρων.

Εξαιρετικά σημαντικός είναι και ο ανθρώπινος παράγοντας. Ο μετασχηματισμός της λειτουργίας της ΔΑΠ, απαιτεί αναθεώρηση της αντιμετώπισης του ανθρώπινου κεφαλαίου της επιχείρησης, που σήμερα θεωρείται το πιο πολύτιμο. Κάθε επιχείρηση καλείται να απαντήσει σε κρίσιμα ερωτήματα όπως: «επενδύουμε στην εκπαίδευση του ανθρώπινου κεφαλαίου;», «χτίζουμε ομάδες;», «απασχολούμε προσωπικό με συμβάσεις ορισμένου χρόνου;», «δεσμεύουμε το προσωπικό μας;». Οι απαντήσεις καθορίζουν τη στρατηγική της επιχείρησης, καθιστώντας το τμήμα ΔΑΠ στρατηγικό εταίρο κάθε οργανισμού.

Η αρχαία ελληνική φιλοσοφία διεκδικεί μεγάλο μερίδιο στην ανθρωποκεντρική ανάπτυξη προσωπικού. Ο Stephen Covey υιοθετώντας πλήρως τη φιλοσοφία του Αριστοτέλη, σχετικά με την επιρροή και την πειθώ, αναφέρεται στα βιβλία του σε *ethos*, *pathos* και *logos* (δηλ. ΗΘΟΣ, ΠΑΘΟΣ, ΛΟΓΙΚΗ), αποδεικνύοντας πόσο εντυπωσιακά σύγχρονοι είναι οι μεγάλοι Έλληνες φιλόσοφοι.

Υποστηρίζοντας με θέρμη ότι για να αναπτυχθεί κάποιος, ως επαγγελματίας, αλλά και ως άνθρωπος, χρειάζεται να έχει ΗΘΟΣ αρχές και αξίες, να έχει ΠΑΘΟΣ για την εργασία του και την αυτοβελτίωσή του και να διαθέτει ΛΟΓΙΚΗ, προκειμένου να μπορεί να σκέφτεται ορθά, να εκφράζεται και να ακούει. Με τη συγκεκριμένη απόψη συγκλίνει και η Δήμητρα Ιορδάνογλου (2008), σύμφωνα με την οποία η αξιοποίηση του ανθρώπινου κεφαλαίου πρέπει να αποβαίνει προς όφελος τόσο της επιχείρησης όσο και του κοινωνικού συνόλου.

Ο **Αριστοτέλης** μας κληροδότησε τη φιλοσοφία του σχετικά με την επιρροή και το πώς αυτή αυξάνεται. Μιλά για Ήθος, προσωπική δηλαδή αξιοπιστία, ακεραιότητα και ικανότητα να δημιουργεί κανείς εμπιστοσύνη στους άλλους, σχετικά με τη συνέπεια και τις αρχές του. Είναι αυτό που η σύγχρονη επιστήμη της Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού με πρωτοστάτη τον Daniel Goleman, ονομάζει SQ (Κοινωνική Νοημοσύνη). Μιλά κατόπιν για Πάθος, συναισθηματική, δηλαδή, κατανόηση, "Ενσυναίσθηση" στα νέα Ελληνικά, «εμπάθεια» (empathy). Αντιλαμβανόμαστε πώς αισθάνεται ο άλλος και τι συναισθήματα και ανάγκες προσπαθεί να μας επικοινωνήσει, EQ δηλαδή (Συναισθηματική Νοημοσύνη)⁴⁰.

Και τέλος Λόγος. Λογική, ισορροπημένη κρίση, η δυνατότητα να γινόμαστε κατανοητοί και η αντίληψη ότι ο τρόπος που παρουσιάζουμε τα πράγματα και η δύναμη της πειθούς μας αφορά στη σκέψη μας. Πρόκειται, βασικά, για την ικανότητα να συνθέτουμε και να αναλύουμε προβλήματα, (IQ δηλαδή). Σήμερα πλέον είναι και πρακτικά αποδεδειγμένο πόσο ανεπαρκές είναι το IQ, χωρίς το EQ και το SQ, για τα νέα στελέχη, εργαζόμενους και managers, που απασχολούνται στις σύγχρονες επιχειρήσεις.

⁴⁰ Daniel Goleman, Emotional Intelligence, 2006, σσ. 117-118

7.1 ΔΑΠ και Οικονομική Κρίση

Το 2005 και το 2006 ξεχωρίζουν, σύμφωνα με την Daily Fax, ως τα έτη κατά τα οποία οι νεοαναδυόμενες οικονομίες της Ασίας, της Κεντρικής και της Ανατολικής Ευρώπης ενοποίησαν τα κέρδη τους, εκτοπίζοντας τις πιο ώριμες οικονομίες της Δύσης και προσφέροντας τεράστιες ευκαιρίες για εισερχόμενες επενδύσεις. Σε αυτά τα χρόνια πραγματοποιήθηκε η ραγδαία ανάπτυξη άλλων αναδυόμενων οικονομιών όπως η Βραζιλία, η Ρωσία, η Ινδονησία, το Μεξικό και η Τουρκία, οι οποίες τείνουν να ισοσταθμιστούν σε δείκτες με τις μεγάλες οικονομικές δυνάμεις⁴¹.

Τα πρόωρα σημάδια της οικονομικής ύφεσης κατά το 2004 και 2005, τα οποία επηρέασαν τις ΗΠΑ και τη Δυτική Ευρώπη, εξαλείφθηκαν μερικώς κατά το 2006, αλλά κατά το δεύτερο μισό του 2007 παρουσιάστηκαν σημάδια οικονομικής ύφεσης. Η ανάπτυξη του 2006 έδωσε τη θέση της στην αβεβαιότητα και την αστάθεια κατά το 2007, με τις ΗΠΑ να αντιμετωπίζουν αναπτυσσόμενες οικονομικές πιέσεις στο εσωτερικό τους.

Ένα νέο επιχειρηματικό τοπίο έχει κάνει την εμφάνισή του παγκοσμίως. Ασία, Κεντρική & Ανατολική Ευρώπη, Βραζιλία, Ινδονησία, Μεξικό και Τουρκία αναμετρώνται ως ίσοι προς ίσους με τις ώριμες οικονομίες, διεκδικώντας την κυριαρχία. Οι ΗΠΑ και η Δυτική Ευρώπη επανεγκαθιδρύουν ένα ανταγωνιστικό πεδίο στη νέα τάξη πραγμάτων, αναζητώντας λύσεις χαμηλού κόστους στις απόπειρες εξωτερικής ανάθεσης (outsourcing) και υπερπόντιας μετακίνησης (off shoring) επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, δίνοντας έμφαση στις εξαγορές και συγχωνεύσεις και αναγνωρίζοντας την ανάγκη για μεγαλύτερη ευελιξία, με απώτερο στόχο ν' ανταποκριθούν άμεσα στις διαρκώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις του πελάτη, καθώς και στις αιφνιδιαστικές και απρόβλεπτες οικονομικές κρίσεις⁴².

Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι σημαντικός. Ωστόσο, για τη Δυτική Ευρώπη, τα επίπεδα παραγωγικότητας, η δυνατότητα αποτελεσματικής ανταπόκρισης και η καινοτομία εξακολουθούν να υπολείπονται των ΗΠΑ, οι οποίες αγωνίζονται να προσαρμοστούν στις καινούριες συνθήκες.

Στην κρίσιμη, για την οικονομία, εποχή που διανύουμε οι γενικοί στόχοι που θα μπορούσαν να θέσουν τα τμήματα ΔΑΠ των επιχειρήσεων είναι οι εξής:

- Πώς να σκεφτόμαστε διαφορετικά για τη ΔΑΠ και την ηγεσία.
- Εισαγωγή και αξιοποίηση της καινοτομίας για επίτευξη θετικών οικονομικών αποτελεσμάτων .

⁴¹ Bratton, J. and Gold J., (1999). Human Resource Management, Theory and Practice. McMillan Press. London, p. 55

⁴² Papalexandris N. Kramar R., "Flexible Working Patterns: Towards Reconciliation of Family & Work", Employee Relations, Vol. 19, No 6, 1997

Η απροσδόκητη φύση της τρέχουσας κρίσης καθιστά αβέβαιο το μέλλον των επιχειρήσεων και επισημαίνει πως η ανάπαυση στις δάφνες μας ισοδυναμεί με προσέγγιση του εργασιακού τέλματος. **«Ο καλύτερα προσαρμόσιμος επιβιώνει»**, σύμφωνα με τη θεωρία του Δαρβίνου. Στην οικονομική κρίση που διανύουμε, η εγρήγορση ανάγεται σε πανάκεια και όλοι οι εργαζόμενοι του κόσμου ενωμένοι την κάνουν μπαντιέρα τους, στο αμείλικτο τερέν της εργασίας.

Τα στελέχη στον τομέα του ανθρώπινου κεφαλαίου θα πρέπει να είναι ενήμερα για τις δημογραφικές κινήσεις που συμβαίνουν στις περιοχές λειτουργίας τους. Σημαντικές δεξιότητες μπορεί να χαθούν σε σύντομα χρονικά διαστήματα, αν απαρχαιωμένες οργανωτικές ή κρατικές συνταξιοδοτικές πολιτικές εφαρμοστούν ή υιοθετηθούν. Όλες οι πολιτικές που επιφέρουν άσκοπη απώλεια ταλέντων θα πρέπει να αμφισβητηθούν.

Σύμφωνα με πρόσφατη έκθεση της EUROPA⁴³ για το μέλλον της ευρωπαϊκής αγοράς εργασίας, σε λίγο καιρό οι περισσότεροι εργαζόμενοι στην ΕΕ θα απασχολούνται στον τομέα των υπηρεσιών. Το 2020, το 75% των εργαζομένων στην ΕΕ θα απασχολούνται σε τομείς όπως οι ασφαλίσεις, η ιατρική περίθαλψη, το λιανεμπόριο και η εκπαίδευση, σύμφωνα με νέα έκθεση.

Σύμφωνα με την ίδια έκθεση, όλο και περισσότερες θέσεις εργασίας θα προϋποθέτουν πτυχίο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και πολλές άλλες δεξιότητες, παράλληλα με γενικές γνώσεις και ικανότητες ανάλυσης, επικοινωνίας, χειρισμού των ηλεκτρονικών μέσων και ομαδικής εργασίας. Ταυτόχρονα, όμως, αναμένεται να αυξηθεί και η ζήτηση για θέσεις που απαιτούν λίγες ή και ελάχιστες δεξιότητες.

Η εκπόνηση αυτής της έκθεσης, η οποία ζητήθηκε από τους ευρωπαίους ηγέτες, εντάσσεται στις πρωτοβουλίες ενημέρωσης και προετοιμασίας των εργαζομένων για τις δουλειές του αύριο. Στη δεδομένη χρονική συγκυρία, πολλές βιομηχανίες στην Ευρώπη δυσκολεύονται να καλύψουν ορισμένες θέσεις εργασίας που απαιτούν υψηλού επιπέδου δεξιότητες. Παράλληλα, άτομα με πολλά προσόντα απορροφώνται σε χαμηλότερου επιπέδου θέσεις εργασίας, γεγονός που αποδεικνύει ότι οι γνώσεις δεν είναι πάντα χρησιμότερες από τις δεξιότητες.

Η Επιτροπή έχει εξαγγείλει σχέδια για τη στενότερη παρακολούθηση της αγοράς εργασίας, στο πλαίσιο της οικονομικής κρίσης και την τακτική προσαρμογή των δεδομένων στις προβλεπόμενες εξελίξεις. Άλλες προτάσεις έχουν ως στόχο να αυξήσουν την παροχή συμβουλών για θέματα εργασίας, καθώς και την κινητικότητα των εργαζομένων, αλλά και να βελτιώσουν τις γνώσεις σχετικά με την παγκόσμια αγορά εργασίας μέσω επαφών με διεθνείς οργανισμούς και χώρες όπως οι ΗΠΑ, ο

⁴³ <http://www.europa.eu.int/>

Καναδάς και η Κίνα. Για τη στήριξη των πρωτοβουλιών αυτών θα συσταθεί το 2009 ομάδα εμπειρογνομόνων.

Η ευρωπαϊκή αγορά εργασίας αλλάζει ταχύτατα λόγω των νέων τεχνολογιών, της παγκοσμιοποίησης, της γήρανσης του πληθυσμού και την μετάβασης προς μία οικονομία χαμηλής παραγωγής ρύπων. Εξακολουθεί να βρίσκεται στο στάδιο της μετάβασης από τη γεωργία και την παραδοσιακή παραγωγή στη νέα της μορφή με πρωταγωνιστές τον τομέα των υπηρεσιών και την απασχόληση που βασίζεται στη γνώση. Η ικανότητα των εργαζομένων να προσαρμοστούν στην νέα αυτή κατάσταση θα είναι καθοριστικός παράγοντας για την ανάπτυξη και την κοινωνική ειρήνη.

Συνολικά, υπολογίζεται ότι μεταξύ 2008 και 2020 θα δημιουργηθούν περίπου 20 εκατομμύρια θέσεις εργασίας. Άλλες 80 εκατομμύρια θέσεις υπολογίζεται να δημιουργηθούν καθώς θα περνά στη σύνταξη η γενιά της μεταπολεμικής δημογραφικής έκρηξης και θα συρρικνώνεται ο ενεργός πληθυσμός. Αναμένεται να παρατηρηθούν ελλείψεις στο εργατικό δυναμικό ακόμη και σε τομείς όπου σήμερα καταργούνται θέσεις εργασίας. Η Επιτροπή επισημαίνει ότι η οικονομική κρίση δυσχεραίνει τις προβλέψεις για την απασχόληση και ότι οι αριθμοί αυτοί μπορεί να αλλάξουν.

Το κλειδί για την αύξηση της επιρροής της ΔΑΠ είναι η αλλαγή φιλοσοφίας, η έμφαση στα μετρήσιμα αποτελέσματα και η σαφής στόχευση του τμήματος ΔΑΠ της επιχείρησης. Η μετουσίωση της ΔΑΠ είναι γεγονός και σε λίγα χρόνια από τώρα τα αποτελέσματά της θα είναι ορατά σε όλες τις πολυεθνικές και μεγάλες επιχειρήσεις, ενώ θα έχουν εισαχθεί δειλά στις μικρομεσαίες και μικρές.

Το πρώτο βήμα για τη μετουσίωση της ΔΑΠ είναι η αναθεώρηση των πρακτικών του παρελθόντος και η ένταξη των λειτουργιών της στο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον. Αυτό συνεπάγεται εισαγωγή της Τεχνολογίας, προσαρμογή στην οικονομική ύφεση και τις επιπτώσεις της, διαφάνεια στη διοίκηση προσωπικού, ευθυγράμμιση με τις εξειδικευμένες ανάγκες του εκάστοτε κλάδου, εφαρμογή του εγχώριου, ευρωπαϊκού και διεθνούς νομοθετικού πλαισίου, επίδειξη κοινωνικής υπευθυνότητας. Επιπλέον, πρωταγωνιστικό ρόλο στις διεθνείς πολιτικές που καταστρώνονται διαδραματίζει η κινητικότητα των εργαζομένων και η ετερογένεια στην κουλτούρα και τη χώρα προέλευσης των εργαζομένων. Τέλος, για να καταστεί εφικτή η αλλαγή της φύσης και του ρόλου της ΔΑΠ είναι απαραίτητη η άμεση ανταπόκρισή του στις απαιτήσεις του Διοικητικού Συμβουλίου της επιχείρησης.

Ο ρόλος της ΔΑΠ είναι να προωθήσει στη Διοίκηση της Επιχείρησης την εικόνα που θέλει να αποκτήσει εντός της. Για να στοιχειοθετήσει μία σαφή εικόνα, απαιτείται να κατανοήσει το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Το τμήμα ΔΑΠ πρέπει πρωτίστως να απαντήσει στο ερώτημα «πώς θα αυξήσω την αξία των εργαζομένων και των συμμετόχων (stakeholders);».

7.2 Τάσεις – κλειδιά σε περίοδο κρίσης

Συχνά, όταν μια επιχείρηση αντιμετωπίζει σημαντική οικονομική κρίση και δεν μπορεί να καλύψει τα έξοδα του προσωπικού της, μια λύση είναι η **μαζική απόλυση εργαζομένων**, με όλες τις αρνητικές συνέπειες που αυτό έχει για την εταιρεία, αλλά και για την κοινότητα στην οποία δραστηριοποιείται. Ένας προσεκτικός προγραμματισμός για τέτοιες κρίσεις, κατά την περίοδο που ακόμα η επιχείρηση είναι ισχυρή οικονομικά, θα μπορούσε να περιλαμβάνει μια σειρά εναλλακτικών πολιτικών που θα απέτρεπαν την έσχατη λύση των μαζικών απολύσεων.

Πρώτο βήμα θα μπορούσε να είναι το πάγωμα των προσλήψεων και η αποδοχή οικειοθελών παραιτήσεων. Σε ορισμένες περιπτώσεις, μια τέτοια πρακτική, έχει άμεσες επιπτώσεις, ώστε η επιχείρηση να προσπερνά την κρίση χωρίς να χρειαστεί να προχωρήσει σε οποιαδήποτε άλλη δράση. Επιπλέον, μπορεί να προωθήσει την πρόωρη συνταξιοδότηση ορισμένων υπαλλήλων, προσφέροντάς τους χρηματικά κίνητρα. Η υιοθέτηση ευέλικτων μεθόδων οργάνωσης της εργασίας, όπως **μερική απασχόληση** και **job sharing**, μπορεί επίσης να βοηθήσει την επιχείρηση σε μια τέτοια περίπτωση, σημειώνει ο Paul Sparrow (2009). Ένα σχέδιο μείωσης προσωπικού συνήθως αναμένεται να ορίζει:

- Τον αριθμό των ατόμων που θα πρέπει να φύγουν και ένα χρονοδιάγραμμα αποχώρησής τους
- Την οργάνωση της επικοινωνίας και ενημέρωσης των εργαζομένων και των συνδικάτων
- Την πρόβλεψη του αριθμού αυτών που μπορεί να φύγουν νωρίτερα οικειοθελώς, καθώς και την οργάνωση κάποιου συστήματος κινήτρων για οικειοθελή αποχώρηση
- Τους όρους απόλυσης (αποζημιώσεις, προθεσμία ενημέρωσης κλπ)
- Τα κίνητρα σε στελέχη – κλειδιά, ώστε να μην αποχωρήσουν φοβούμενοι ότι «το πλοίο βουλιάζει»
- Την οργάνωση προγραμμάτων επανεκπαίδευσης και κατάρτισης των αποχωρούντων, ώστε να αυξηθούν τα προσόντα τους για μια νέα δουλειά, καθώς και ενός συστήματος επικοινωνίας και συνεργασίας με άλλους εργοδότες και εξωτερικούς συμβούλους για την προώθηση της γρήγορης πρόσληψής τους αλλού (outplacement)⁴⁴.

Η διακράτηση είναι το αντικείμενο του πόθου όλων των σύγχρονων οργανισμών. Αλλά πώς επιτυγχάνεται στην περίοδο της κινητικότητας και της ευελιξίας; Βρισκόμαστε σε περίοδο πλήρους απορρύθμισης ή αναδόμησης των εργασιακών σχέσεων.

7.3 Δέσμευση εργαζομένων σε περίοδο κρίσης

Σε μια περίοδο κινητικότητας και ευελιξίας η διακράτηση είναι το αντικείμενο του πόθου όλων των σύγχρονων οργανισμών. Στον 21ο αιώνα, την εποχή των γρήγορων μεταβολών σε όλους τους τομείς οι εργασιακές σχέσεις δεν είναι η εξαίρεση στον κανόνα. Οι δομές των οργανισμών τροποποιούνται

⁴⁴ Ν. Παπαλεξανδρή – Δ. Μπουραντάς, Διοίκηση ανθρώπινων πόρων (2003), Εκδόσεις Μπένου, σσ. 165 - 166

και συμπαρασύρουν το προσωπικό και τη διοίκηση. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, το εργατικό δυναμικό γίνεται κινητικό και ευμετάβλητο με αποτέλεσμα η διακράτηση να αποδεικνύεται αρκετά επίπονη διαδικασία για τις επιχειρήσεις. Μάλιστα, έχουμε φτάσει σε τέτοιο σημείο σήμερα αναφερόμενοι στην κινητικότητα να μην εννοούμε απλώς μετακίνηση από τη μία εταιρεία στην άλλη, αλλά ακόμα και για αλλαγή επαγγελματικής πορείας.

Η εργασία δε διέπεται μόνο από νομικούς κανόνες και οικονομικές αποδόσεις, αλλά αγγίζει και τις ανθρώπινες σχέσεις και αντιδράσεις. Συνεπώς, οι παραπάνω αλλαγές στον κόσμο της εργασίας έχουν μεταβάλει και το «ψυχολογικό συμβόλαιο» (**psychological contract**) του εργατικού δυναμικού. Η έννοια αυτή, έχει αρχίσει να χρησιμοποιείται στη βιβλιογραφία, ήδη, από τη δεκαετία του 1960, αλλά έχει γίνει περισσότερο διαδομένη από το 90 και μετά. Με λίγα λόγια, το psychological contract αφορά στη «συμφωνία» μεταξύ εργοδότη - εργαζόμενου, όπου ο τελευταίος δεσμεύεται να παραμείνει για μεγάλο χρονικό διάστημα στην επιχείρηση, ίσως και εφόρου ζωής, με αντάλλαγμα την ασφάλειά του.

Μπορεί η συγκεκριμένη σύνδεση υπαλλήλου οργανισμού να μην αποτελεί επίσημο έγγραφο, όπως η σύμβαση εργασίας, είναι, όμως, μέρος της σχέσης τους, τουλάχιστον στην παραδοσιακή της μορφή. Εν έτει 2009, όμως, που ο πλανήτης έχει μεταβληθεί σε ένα παγκόσμιο χωριό και η ευελιξία στην εργασία είναι πια γεγονός, δεν υφίσταται ούτε η παροχή ασφάλειας από την πλευρά του εργοδότη, ούτε η δέσμευση εκ μέρους του εργαζόμενου. Παρ' όλα αυτά, ακόμα και στις μέρες μας δεν αντιμετωπίζουμε μια πλήρως απορρυθμισμένη αγορά εργασίας, αλλά αναφερόμαστε σε «**νέα ψυχολογικά συμβόλαια**».

Μάλιστα, ο Paul Sparrow, Διευθυντής του Centre for Performance Led HR και Καθηγητής International Human Resource Management στο Lancaster University Management School υπογραμμίζει ότι ο μεγαλύτερος βαθμός ευελιξίας στον επαγγελματικό χώρο δε συνοδεύεται αποκλειστικά από αρνητικές επιπτώσεις στη ζωή των εργαζομένων και στη διακράτησή τους. Πιο συγκεκριμένα, ο διεθνούς κύρους ακαδημαϊκός, υποστηρίζει ότι ο πόλεμος των ταλέντων και οι λιγότερο συλλογικές σχέσεις μεταξύ εργοδοτών εργαζομένων καθιστούν, σε αρκετές περιπτώσεις, τους εργαζόμενους περισσότερο ελκυστικούς και λιγότερο δεδομένους για τις επιχειρήσεις.

Η έντονη ενασχόληση με την ψυχολογική διάσταση των σχέσεων εργοδότη – εργαζόμενου οφείλεται στη φάση την οποία βρισκόμαστε σήμερα, στην οποία αυτό που λείπει περισσότερο από τη συγκεκριμένη σχέση είναι η αμοιβαία εμπιστοσύνη. Άλλωστε, η έλλειψη ή η ύπαρξη εμπιστοσύνης, έχει σημαντικό αντίκτυπο στη συμπεριφορά και των δύο πλευρών σε κάθε είδους σχέση.

Σήμερα, οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο υπεύθυνοι για την επαγγελματική τους ανέλιξη και δεν περιμένουν η προαγωγή τους να έρθει απλώς και μόνο ως αποτέλεσμα της εμπειρίας τους. Πριν από λίγες, μόλις, δεκαετίες η επιχείρηση, κατά κύριο λόγο, έφερε την ευθύνη για την πορεία της καριέρας του εργατικού δυναμικού, το οποίο απασχολούσε. Επειδή ο 21ος αιώνας είναι ο αιώνας της γνώσης και της πληροφόρησης, ο κάθε επαγγελματίας οφείλει να είναι ενήμερος για τις εξελίξεις στον τομέα του, ώστε να μην καταστεί εργασιακά περιττός (redundant)⁴⁵. Από την άλλη πλευρά, ο εργοδότης κατανοεί ότι εφόσον δεν προσφέρει την ασφάλεια και την καθοδήγηση που παρείχε παλαιότερα στο προσωπικό έχει χάσει την εμπιστοσύνη του.

Όλα αυτά ακούγονται εφιαλτικά και για τις δύο πλευρές. Ζούμε σε έναν κόσμο όπου οι εργαζόμενοι είναι έτοιμοι να μεταπηδήσουν από τη μια δουλειά στην άλλη χωρίς δεύτερες σκέψεις και οι εργοδότες καλλιεργούν αποκλειστικά το αίσθημα της ανασφάλειας; Σύμφωνα με τον Sparrow και τους υποστηρικτές του «νέου ψυχολογικό συμβολαίου» η εμπιστοσύνη και η δέσμευση στον εργοδότη αντικαταστάθηκε σε δέσμευση στο επάγγελμα και τους συναδέλφους. Αυτό το έχουν κατανοήσει οι οργανισμοί οι οποίοι, πλέον, προσπαθούν να χτίσουν σχέσεις και να προωθήσουν το δέσιμο μεταξύ των εργαζομένων. Αντίστοιχα, τα ανώτερα στελέχη αισθάνονται δεσμευμένα απέναντι στο επάγγελμά τους και την καριέρα τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: Συμπεράσματα

Τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού: Στρατηγός, μάεστρος ή εκτελεστής;

Προκύπτει ότι βασικό μέλημα της ΔΑΔ είναι να μπορεί να απαντήσει στο ερώτημα τι αξία μπορεί να προσφέρει τόσο στην επιχείρηση συνολικά, όσο και στα επιμέρους τμήματά της που θα πρέπει να τα αντιμετωπίζει ως πελάτες της και να γνωρίζει τις ανάγκες τους για να τα εξυπηρετεί όσο καλύτερα γίνεται. Επιπλέον, πρέπει να μπορεί να λειτουργήσει ως ισότιμος εταίρος στη 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. Στο μέλλον, η ΔΑΠ πρόκειται, όπως όλα δείχνουν, να διαδραματίσει έναν έντονα συμβουλευτικό και αναπτυξιακό ρόλο.

Βασική αξία ενός οργανισμού είναι η ηγεσία. Οι ηγέτες σήμερα επενδύουν στην ηγεσία, εστιάζουν στο ταλέντο, εφαρμόζουν προγράμματα και πρακτικές άρρηκτα συνδεδεμένες με τη φιλοσοφία της επιχείρησης.

Η συζήτηση και ο διάλογος οδηγούν στην πρόοδο. Η πρόοδος μπορεί να εντοπιστεί στο ανθρώπινο κεφάλαιο. Στα αμέσως επόμενα χρόνια, νέες σκέψεις και πρωτοποριακές ενέργειες στον τομέα της

⁴⁵ Barron, John M & Black, Dan A & Loewenstein, Mark A, 1989. "Job Matching and On-the-Job Training," Journal of Labor Economics, University of Chicago Press, vol. 7(1), pages 1-19, January

συμβολής του ανθρωπίνου κεφαλαίου θα είναι η καλύτερη εγγύηση για νόημα και ολοκλήρωση στις ζωές των ανθρώπων και σεβασμό, αξιολόγηση και τη σωστή θέση στο ανθρώπινο κεφάλαιο από τους οργανισμούς.

Η διαχείριση ταλέντου εντοπίζεται ως ένα από τα κορυφαία ζητήματα από την πλειονότητα των Ανωτάτων Στελεχών παγκοσμίως. Οι περισσότεροι, βέβαια, πιστεύουν πως δεν έχει πραγματοποιηθεί επαρκής πρόοδος όσον αφορά τον εντοπισμό, την προσέλκυση, την ανάπτυξη και τη διατήρηση του ταλέντου. Κυριαρχεί η πεποίθηση πως απαιτούνται νέες στρατηγικές διοίκησης ταλέντων.

Η καινοτομία θεωρείται καθοριστική για τη διατήρηση της υψηλής απόδοσης ενός οργανισμού. Για τις ώριμες οικονομίες θα αποβεί σημαντικό ανταγωνιστικό εργαλείο στα προσεχή έτη. Για την επιτυχή εφαρμογή της καινοτομίας απαιτούνται βοηθητικές υποδομές (π.χ. επένδυση στην Έρευνα και την Ανάπτυξη) και διασπορά της γνώσης μεταξύ των συναδέλφων (π.χ. δημιουργικότητα εργαζομένων). Άλλωστε, το συγκριτικό πλεονέκτημα που πρέπει να αναζητήσουν στο μέλλον οι ώριμες οικονομίες βρίσκεται στην καινοτομία και στην ποιότητα των υπηρεσιών.

Ελάχιστα στοιχεία υπάρχουν που να καταδεικνύουν την αύξηση της επιρροής των ανθρωπίνων πόρων στα διευθυντικά συμβούλια – υπάρχει περιορισμένη στρατηγική διείσδυση, οι CEO έχουν αρνητική γνώμη για τη συμβολή τους και ο αριθμός των τμημάτων ΔΑΔ στα διευθυντικά συμβούλια FTSE 100 στο Ηνωμένο Βασίλειο έχει μειωθεί σε πέντε. Ο ρόλος του συνεργάτη ανθρωπίνων πόρων δεν αξιολογείται υψηλά από τα στελέχη. Οι υπηρεσίες ανθρωπίνων πόρων παρέχονται όλο και περισσότερο από μια σειρά αρχών εκτός της λειτουργίας ανθρωπίνων πόρων.

Σχεδόν χωρίς εξαίρεση, ο πληθυσμός σε όλον τον κόσμο ζει περισσότερο. Αυτό σημαίνει ότι οι άνθρωποι θα είναι ενεργητικοί για περισσότερο και ότι θα αρχίσει να αναπτύσσεται ένα υψηλότερο επίπεδο εξάρτησης.

Ο πληθυσμός σε ηλικία απασχόλησης θα αυξηθεί στις νέες οικονομίες βραχυπρόθεσμα, αλλά θα φθίνει στις ώριμες οικονομίες. Γενικά, θα χρειαστούν υψηλότερα επίπεδα συσσώρευσης πλούτου στις περισσότερες οικονομίες για να υποστηριχθούν τα επίπεδα διαβίωσης ενός αυξανόμενα εξαρτώμενου πληθυσμού.

Τα κινήματα ανθρώπων σε ηλικία απασχόλησης στα σύνορα θα αποτελέσουν σημαντικό θέμα. Η ελευθερία κίνησης θα διευκολύνει τις ελλείψεις δεξιοτήτων και απασχόλησης, αλλά θα εντείνει την κοινωνική αντίσταση σε εποχές και περιοχές όπου υπάρχει ανεργία ή κοινωνική στέρηση.

Καθώς η ανεργία αυξάνεται ραγδαία και δεν υπάρχουν ορατές προοπτικές επανόδου σε κατάσταση

πλήρους απασχόλησης, το μόνο εφόδιο που φαίνεται να προβλέπεται για ορισμένους είναι η εκπαίδευση, η κατάρτιση και επανακατάρτιση. Αυτή η προσέγγιση βασίζεται στη διαπίστωση ότι με οικονομικούς όρους το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι απεριόριστα "ελάσιμο" και κατά συνέπεια δικαιολογείται μία τολμηρή στάση, όσον αφορά την επένδυση σε ανθρώπινο δυναμικό⁴⁶.

Πολλές νέες αρχές αναπτύσσονται στη ζωή των επιχειρήσεων τόσο για την αντιμετώπιση του αυξανόμενου δημόσιου ελέγχου της οργανωτικής δραστηριότητας όσο και στις ακόλουθες επιπτώσεις συγκεκριμένων επενδύσεων και λειτουργικών αποφάσεων.

Οι εταιρικές αναφορές προοδεύουν γρήγορα και εκτός από τα οικονομικά, οδεύουν προς μια παρουσίαση των στρατηγικών βιωσιμότητας. Αναπόφευκτα, αυτό οδηγεί σε μεγαλύτερη έμφαση στο ανθρώπινο κεφάλαιο ως οργανωτικό συντελεστή. Οι φορείς είναι, συνεπώς, πιθανό να απαιτήσουν ολοένα και περισσότερες πληροφορίες για τα έξοδα και τις αξίες των ανθρώπων που απασχολούνται.

Αυτό που λείπει από τον εργαζόμενο του σήμερα είναι η σκέψη. Εργάζεται μηχανικά, στοχεύοντας στην κορυφή της ιεραρχίας ή σ' ένα υψηλό μισθολογικό πακέτο, χωρίς ν' αναλογίζεται το νόημα της εργασίας του. Τη συνεισφορά της στην ατομική του ολοκλήρωση και στην εξέλιξη της επιχείρησης. Η ισόρροπη ανάπτυξη πνεύματος και συναισθηματικής νοημοσύνης οδηγεί στην ευημερία εργαζομένων και οργανισμών. Η συναισθηματική φύση του ανθρώπου δεν μπορεί να αγνοηθεί στην εργασία, η οποία αποτελεί το 70% κατά μέσο όρο του εικοσιτετραώρου ενός μέσου εργαζόμενου. Συχνά ακούμε για εργαζόμενους που έγιναν «burnout», κήκκαν στην προσπάθειά τους να αφιερωθούν στην εργασία τους, υποσκελίζοντας κάθε άλλη πτυχή της προσωπικής τους ζωής. Σήμερα η τάση είναι το «work-life balance», η επένδυση στην εξισορρόπηση εργασίας και ζωής. Φαίνεται πως η πτώση των «golden boys» και του αμερικανικού θαύματος, παραχώρησε έδαφος στον άνθρωπο και την ολοκλήρωσή του. Αυτήν τη φορά όχι μέσω της επαγγελματικής καταξίωσης, αλλά μέσω της καθολικής πλήρωσής του.

Σε αυτήν την κατεύθυνση προσανατολίζεται και η ΔΑΔ, η οποία προσπαθεί να επιλέξει το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό· εγχείρημα δύσκολο, αν αναλογιστεί κανείς τα διαπλεκόμενα συμφέροντα που επικρατούν σε δημόσιους και ιδιωτικούς οργανισμούς, την υποκειμενικότητα της ανθρώπινης φύσης και την πίεση χρόνου για κάλυψη μίας κενής θέσης. Οι επιχειρήσεις σήμερα αναζητούν ολοκληρωμένες προσωπικότητες. Ανθρώπους που έχουν ζήσει στο εξωτερικό, έχουν λάβει γνώσεις από ποικίλα επιστημονικά πεδία, έχουν εργαστεί σε πολυεθνικά περιβάλλοντα και είναι έτοιμη να αντιμετωπίσουν κάθε είδους πρόκληση.

Το τμήμα ΔΑΔ καλείται να διατηρήσει το ανθρώπινο δυναμικό που προσέλαβε. Εγχείρημα εξίσου δύσκολο, αν αναλογιστεί κανείς τον τρόπο με τον οποίο ανατρέφεται στις μέρες μας η νέα γενιά. Είναι

⁴⁶ Θεοφίλου Παρασκευή, (2008), «Επαγγελματική Κατάρτιση Προσφύγων», Επιθεώρηση Εργασιακών Σχέσεων, σ. 90

κοινό μυστικό πως δύσκολα θα δεσμευθεί με την επιχείρηση ένας νέος που πληρώνεται €700/ μήνα, ενώ όταν έκανε τις μεταπτυχιακές του σπουδές στο εξωτερικό, εισέπραττε από το οικογενειακό ταμείο τα διπλάσια. Επιπλέον, οι τριβές που δημιουργούνται στο εργασιακό πεδίο, μπορεί εύκολα να καταστούν συνθήκες ικανές για να οδηγήσουν έναν εργαζόμενο στην παραίτηση. Ο ψυχολογικός παράγων είναι εξαιρετικά σημαντικός και καθορίζει την απόδοση του εργαζόμενου. Το τμήμα ΔΑΔ επιφορτίζεται με το καθήκον του εντοπισμού των παθογενειών στις διατομικές σχέσεις των εργαζομένων μιας επιχείρησης. Το συγκεκριμένο καθήκον εκτελείται ιδιαίτερα δύσκολα όταν πρόκειται για μεγάλες επιχειρήσεις.

Σε περίπτωση αποχώρησης ενός απογοητευμένου εργαζόμενου, το τμήμα ΔΑΔ έχει να αντιμετωπίσει την οργή του αποχωρήσαντος και τη συνακόλουθη φθορά που θα υποστεί η φήμη της επιχείρησης. Ο ρόλος της ΔΑΔ σε μια τέτοια περίπτωση είναι σύνθετος, καθώς καλείται να διαφυλάξει τη φήμη του οργανισμού, να εξευμενίσει τον εργαζόμενο, να ενημερώσει την Ανώτατη Διοίκηση και να διασφαλίσει τη διατήρηση καλής σχέσης με τον αποχωρήσαντα, καθώς – είναι γνωστό – πως η αγορά είναι πολύ μικρή.

Καθόλου αμελητέος δεν είναι ο ρόλος που καλείται να διαδραματίσει η ΔΑΔ σ' ό,τι αφορά τις διομαδικές σχέσεις που αναπτύσσονται εντός της επιχείρησης. Η καλλιέργεια του ομαδικού πνεύματος και της συνεργασίας μεταξύ των τμημάτων αποτελεί βασική προτεραιότητά της. Η υλοποίησή της, όμως, είναι ιδιαίτερα δύσκολη, καθώς το δυναμικό που επικρατεί μεταξύ των τμημάτων είναι συχνά αρνητικό. Επιπλέον, οι περισσότεροι managers έχουν εκπαιδευθεί να αντιμετωπίζουν το τμήμα ΔΑΔ ως υποστηρικτικό. Μία αναβαθμισμένη γραμματεία που ειδικεύεται στις προσλήψεις. Η λύση σε αυτήν την προβληματική πραγματικότητα είναι η εκπαίδευση πρώτα των managers και στη συνέχεια του υπόλοιπου προσωπικού, προκειμένου να αξιοποιούν το τμήμα ΔΑΔ, στην προσπάθειά τους να αυξήσουν την απόδοσή τους και συνακόλουθα την απόδοση της επιχείρησης.

Γίνεται συχνά λόγος για την είσοδο της ΔΑΔ στην αίθουσα του Διοικητικού Συμβουλίου της επιχείρησης. Όλα δείχνουν πως οι συνθήκες είναι ώριμες, αλλά χρειάζονται αρκετά ακόμα βήματα ώσπου το τμήμα ΔΑΔ να εισέλθει στην αίθουσα και να κλείσει την πόρτα πίσω του. Αυτό οφείλεται στις παγιωμένες αντιλήψεις που επιμένουν να αποδέχονται μόνο τον διαχειριστικό ρόλο του HR manager. Είναι καιρός, όμως, να γίνει σαφές πως το HR διεκδικεί επάξια, πλέον, ηγετικό ρόλο εντός της επιχείρησης, καθώς μπορεί να μετρηθεί η απόδοσή του. Η πρόοδος που έχει συντελεστεί αναφορικά με τα εργαλεία μέτρησης απόδοσης των εργαζομένων είναι τεράστια και παρέχει τα εχέγγυα για την αποτελεσματικότητα των λειτουργιών του HR.

Ο ρόλος του HR ήταν διαχρονικά ρόλος διαμεσολαβητικός, όπως ο ρόλος κάθε τμήματος παροχής υπηρεσιών. Είναι ο συνδετικός κρίκος μεταξύ Ανώτατης Διοίκησης και εργαζομένων. Είναι ο

επεξεργαστής και επικοινωνητής των κατευθύνσεων που θέλει να ακολουθήσει η Διοίκηση. Έχει τον κρίσιμο ρόλο του διακομιστή της επιχειρηματικής στρατηγικής. Αυτό που μένει είναι να μετουσιωθεί από απλός αγγελιαφόρος σε συνδιαμορφωτή και στρατηγικό εταίρο.

Ο επαναπροσδιορισμός του ρόλου του θα σημάνει τη μετουσίωσή του σε μάεστρο που μπορεί να διευθύνει αποτελεσματικά την απόδοση των εργαζομένων. Ο νέος ρόλος της ΔΑΔ θα είναι συμβουλευτικός προς τους line managers για αποτελεσματική διοίκηση των ομάδων τους. Η δυσκολία του συγκεκριμένου ρόλου έγκειται στην διαφύλαξη της ισορροπίας μεταξύ παρεμβατικότητας και συνδρομής. Στην πρώτη περίπτωση, μπορεί να θεωρηθεί απειλή για τη Διοίκηση και – κατά συνέπεια – να επιχειρηθεί η υποβάθμισή του. Το μόνο βέβαιο είναι πως η ανάληψη ηγετικού ρόλου από το τμήμα ΔΑΔ απαιτεί χρόνο και αποτελεσματικούς παίκτες, οι οποίοι είναι αφοσιωμένοι στον σκοπό του οργανισμού και ικανοί να κάνουν ό,τι χρειάζεται για να υλοποιήσουν τη συνισταμένη των στόχων του.

Στη δύσκολη οικονομική συγκυρία που διανύουμε, ο ρόλος του HR είναι κρίσιμος αναφορικά με την πρόσληψη κατάλληλου και όχι απελπισμένου – λόγω αυξημένης ανεργίας – προσωπικού, τη διακράτηση των άξιων στελεχών, την επικοινωνία – εντός της επιχείρησης - των μέτρων που λαμβάνονται με αφορμή την τρέχουσα οικονομική κρίση. Οι ευέλικτες μορφές εργασίας, για παράδειγμα, είναι ένα μέτρο που προκαλεί ανασφάλεια στους εργαζόμενους, καθώς πρόκειται για κάτι καινούριο και ξένο στη νοοτροπία της πλειονότητας του εργατικού δυναμικού. Το τμήμα ΔΑΔ, καλείται να ενημερωθεί, να ενημερώσει και να εισαγάγει ομαλά τα νέα μέτρα που η Διοίκηση αποφάσισε να εφαρμόσει, προσέχοντας να μη θεωρηθούν απολυταρχικά.

Συνεπώς, ο ρόλος της ΔΑΔ ισορροπεί κάπου ανάμεσα στη διπλωματία, την επικοινωνία, την ορθή στρατολόγηση, τη γνώση και την ηγεσία. Πολυσύνθετο παζλ, που εύκολα διαλύεται, αλλά αν ολοκληρωθεί, ικανό να εντυπωσιάσει με τα αποτελέσματά του και τον πιο απαιτητικό manager.

Βιβλιογραφία

- 10th Annual Global CEO Survey, PwC Global, 2007
11th Annual Global CEO Survey, PwC Global, 2008
- A Barometer of HR Trends and Prospects, CIPD, 2008
- A War for High Talent, Department of Statistics, Ministry of Interior, 2007
- Accounting for People Report, UK Government Task Force on Human Capital Management, 2003
- Annual survey, CIPD, 2007
- Bratton, J. and Gold J., (1999). Human Resource Management, Theory and Practice. McMillan Press. London
- Buchanan, D. and Huczynski, A., (1997). Organizational Behavior. Glasgow, Prentice Hall Europe
- Central Intelligence Agency, www.cia.gov, 2007
- Collaborate and Innovate: a New World of Sourcing, PwC, 2007
- Creating Value: Effective risk management in financial services, PwC, 2007
- Drucker, P., (1955). The practice of management. Heinemann, London
- Employee Engagement, A Review of Current Research and its Implications, Conference Board, 2006
- Employee engagement, Professor Stephen Ackroyd of Lancaster Business School, adapted from original research by Stephen Ackroyd and Paul Thompson
- French, W., (1986). Human Resources Management, Houghton Mifflin Company, Boston
- Goleman Daniel, (1999). Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στον χώρο της Εργασίας, Ελληνικά Γράμματα
- Global Demographics, The Conference Board of Canada, 2006
- Hoag, B. and Cooper, C.L. (2006) Managing Value Based Organizations: It's Not What You Think.
- How Engaged are British Employees?’, CIPD, 2006
- HR Shared Service Index findings, PwC, 2006
- <http://www.teleworking.gr/>
- International Business Report: survey of women in senior management, Grant Thornton
- International Database, US Census Bureau, 2007
- Joseph Bower, Harvard Business Review, 2007
- Kolb, D.A., (1976). Management and the Learning Process. California

Lawler, E. E., (1990). *Strategic Pay*. San Francisco, CA: Jossey-Bars

Managing Tomorrow's People, PwC HRS, 2007

Measuring the Value, PwC, 2006

Mondy, W., Noe, R. & Premeaux S., (1999). *Human Resource Management*. Prentice Hall. Upper Saddle River, N. Jersey

Nasscom, Knowledge professionals in India, Press information note, 2006

Outsourcing Comes of Age: The rise of collaborative partnering, PwC, 2007

Papalexandris N. Kramar R., "Flexible Working Patterns: Towards Reconciliation of Family & Work", *Employee Relations*, Vol. 19, No 6, 1997

Papalexandris N. "Flexible Working Patterns", in *New Challenges for European Human Resource Management*, edited by C. Brewster, W. Mayrhofer and M. Morley, Macmillan Press, 2000

Pivotal Employees, PwC Saratoga US, 2006

Providing Better Clarity, PwC, 2007

Recruitment: When engagement doesn't lead to a wedding, Richard Donkin, *Financial Times*, 2007

Report of Convergys Employee Care, University of Michigan and PwC Saratoga, 2004

Reporting in Context, Context, 2006

Roberts G., (1997). *Recruitment and Selection*. London: Institute of Personnel and Development

Sparrow, P.R. (ed.) (2009, in press) *Research Handbook of International Human Resource Management*. London: Wiley.

Sparrow, P.R., Hesketh, A., Cooper, C.L. and Hird, M. (Eds.) (2009, in preparation) *Leading HR*. London: Palgrave MacMillan

Talent and Impact, PwC, 2007

The Conference Board and Groningen Growth and Development Centre, Total Economy Database, 2008

The Female FTSE Report, Cranfield School of Management, 2006

The growth and future of Knowledge Process Off shoring industry, Evalueserve, 2007

The top 800 UK & 1250 Global companies by R&D investment, DTI R&D Scorecard, 2005

Tomorrow's People – managing talent in a diverse world, Management Consultancies Association, 2007

UK Global Comparisons Leadership Forecast, CIPD, 2005-2006

Ulrich, D., (1997). Human Resource Champions: The next agenda for adding value and delivering results. Harvard Business School Press

www.adecco.gr

www.blackwellpublishing.com/journal

www.ceridian.com

www.clevercareer.gr

www.e-jobs.gr

www.europa.eu.int/

www.hr-quest.gr

www.humanresources.gr

www.innovation.gov.uk/rd_scoreboard/downloads/2006_rd_scoreboard_analysis.pdf 2007

www.intracom.gr

www.majoraccounts.adp.com

www.piraeusbank.gr

www.rbl.net

www.shrm.org

Zimmermann, A. and Sparrow, P.R. (2008) Mutual adjustment processes in international teams: lessons for the study of expatriation. *International Studies of Management and Organization*.

Γιαννακούλιας Ι.Κ. - Αποτυγχάνουν κατά 70% οι προσπάθειες εισαγωγής – διαχείρισης εταιρικών αλλαγών - Προσδοκίες και Αλλαγή: μια σύγχρονη περιγραφή και περιγραφική προσέγγιση στην υποκίνηση των εργαζομένων.

Γιάννης Πορφυρίδης, (2008). "Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων", Διοικητική Ενημέρωση, Αρ. Τεύχους 47

Θεοφίλου Παρασκευή, (2008), «Επαγγελματική Κατάρτιση Προσφύγων», Επιθεώρηση Εργασιακών Σχέσεων

Ιορδάνογλου Δήμητρα, (2008), «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Σύγχρονες Οργανώσεις. Νέες Τάσεις και Πρακτικές.». Εκδόσεις Κριτική

Μπουραντάς Δ. και Παπαλεξανδρή Ν., (1998). Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων. Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

Μπουραντάς Δ., (1992). Μάνατζμεντ: Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά. Team ΕΠΕ, Αθήνα

Μπουραντάς Δ., (2001). Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

Παπαλεξανδρή Ν., Χαλκιάς Γ., Παναγιωτοπούλου Λ., (2001). Συγκριτική Έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση. Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

Τμήμα Εφαρμοσμένης Έρευνας του ALBA Graduate Business School, (2009). «Μία στις τρεις Εταιρείες σκοπεύει να μειώσει το προσωπικό της μέσα στο επόμενο εξάμηνο», Επιστημονικό Μάρκετινγκ, Αρ. Τεύχους 57

Χατζηκώστα Μαρία – Εργασιακό στρες: Ο εφιάλτης ζωντάνεψε... (Επενδυτική 31/03/01)

Χρήστος Κουτσουδάκης, (2009). "Η Διαχείριση του Ταλέντου και η Οικονομική Κρίση", Επιστημονικό Μάρκετινγκ, Αρ. Τεύχους 57

Παράρτημα

Σχήμα 1: Οικονομικές τάσεις 2002-2006

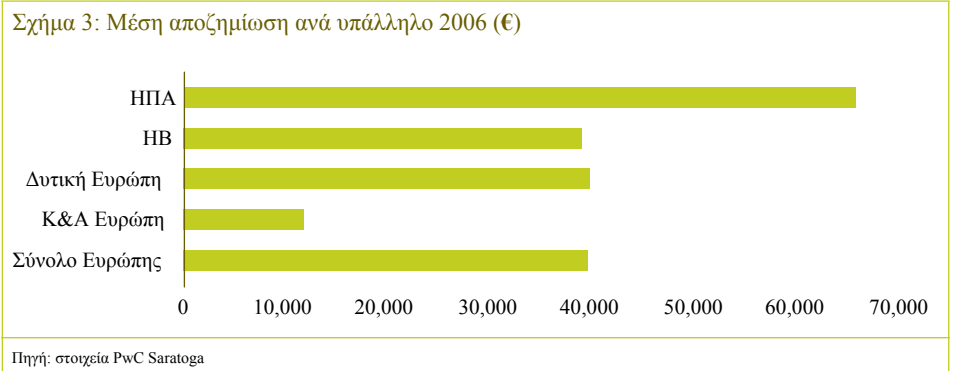
	2002	2003	2004	2005	2006	% αλλαγής 02-06	% αλλαγής 04-05	% αλλαγής 05-06
Εισόδημα ανά FTE (€)								
Ηνωμένο Βασίλειο	129,024	135,888	142,008	146,054	153,194	18.7%	2.8%	4.9%
Κεντρικοανατολική Ευρώπη	32,408	51,298	58,796	81,464	90,441	179.1%	38.6%	11.0%
Δυτική Ευρώπη	145,766	157,187	169,546	173,434	176,955	21.4%	2.3%	2.0%
Σύνολο Ευρώπης	134,074	154,315	166,916	172,031	176,298	31.5%	3.1%	2.5%
ΗΠΑ	218,217	233,332	260,543	228,937	263,689	20.8%	-12.1%	15.2%
Κόστος ανά FTE (€)								
Ηνωμένο Βασίλειο	126,071	134,500	138,999	142,061	147,095	16.7%	2.2%	3.5%
Κεντρικοανατολική Ευρώπη	31,837	51,512	55,122	76,384	85,860	169.7%	38.6%	12.4%
Δυτική Ευρώπη	142,353	153,838	164,152	166,768	168,376	18.3%	1.6%	1.0%
Σύνολο Ευρώπης	130,067	150,499	161,989	165,747	167,570	28.8%	2.3%	1.1%
ΗΠΑ	162,941	171,140	181,481	162,233	169,452	4.0%	-10.6%	4.4%
Κέρδος ανά FTE (€)								
Ηνωμένο Βασίλειο	3,112	3,248	3,495	4,062	4,519	45.2%	16.2%	11.2%
Κεντρικοανατολική Ευρώπη	302	612	719	2,123	2,724	802.0%	195.3%	28.3%
Δυτική Ευρώπη	3,696	4,238	4,827	5,586	6,283	70.0%	15.7%	12.5%
Σύνολο Ευρώπης	2,926	4,045	4,700	5,520	6,232	113.0%	17.4%	12.9%
ΗΠΑ	24,631	35,625	55,128	31,571	37,396	51.8%	-42.7%	18.5%

Πηγή: στοιχεία PwC Saratoga

Σχήμα 2: Επιστροφή επενδύσεων ανθρώπινου κεφαλαίου 2002-2006

Επιστροφή επενδύσεων ανθρώπινου κεφαλαίου	2002	2003	2004	2005	2006	% αλλαγής 02-06	% αλλαγής 04-05	% αλλαγής 05-06
Ηνωμένο Βασίλειο	1.08	1.11	1.11	1.13	1.13	4.7%	1.8%	0.1%
Κ&Α Ευρώπη	1.05	1.10	1.11	1.23	1.25	18.9%	10.8%	1.5%
Δυτική Ευρώπη	1.08	1.13	1.14	1.16	1.17	8.4%	1.8%	0.9%
Σύνολο Ευρώπης	1.07	1.13	1.14	1.16	1.17	9.4%	1.8%	0.9%
ΗΠΑ	1.31	1.42	1.52	1.36	1.57	19.8%	-10.5%	15.4%

Πηγή: στοιχεία PwC Saratoga



Σχήμα 4: Σημαντικότερα εμπόδια που πρέπει να αλλάξουν

10 σημαντικότερα εμπόδια	Ποσοστό εταιρειών απίες
Πόροι ανταγωνισμού	48%
Λειτουργικά όρια	44%
Αλλαγή δεξιοτήτων	42%
Μέση διαχείριση	38%
Καθυστερήσεις IT	35%
Επικοινωνίες	34%
Αντίθεση υπαλλήλων	33%
Θέματα ανθρώπων	32%
Κόπωση πρωτοβουλιών	32%
Μη ρεαλιστικό πρόγραμμα	31%

Πηγή: έρευνα της PwC που εστίασε σε μεγάλα έργα αλλαγής σε 500 πολυεθνικές εταιρείες και εταιρείες του δημόσιου τομέα, σε όλους τους κλάδους σε Βόρεια Αμερική, Ευρώπη και Ασία.

Σχήμα 5: Μετρικά στοιχεία ηγεσίας – Ευρώπη 2003-2006

	2003 μ.ο.	2004 μ.ο.	2005 μ.ο.	25th ποσοστό	2006 μ.ο.	75th ποσοστό	% αλλαγής 04 και 05 μ.ο.	% αλλαγής 05 και 06 μ.ο.	% αλλαγής 03 και 06 μ.ο.
Επιδράσεις									
Επιστροφή επενδύσεων ανθ. κεφ.	1.13	1.14	1.16	1.02	1.17	1.41	1.8%	0.9%	3.5%
Ποσά ανά FTE (€)	-803	-494	-128	-2,523	35	2,537	74.1%	127.0%	104.3%
Συμπεριφορές									
Ποσοστό παραιτήσεων (%)	6.2	6.2	10.0	4.1	8.8	15.7	61.3%	-11.7%	42.4%
Αποζημίωση / εισόδημα (%)	21.6	21.6	21.6	12.9	21.0	31.7	0.0%	-2.8%	-2.8%
Δεξιότητες									
Ωρες εκπαίδευσης ανά FTE	23.9	19.7	18.3	8.9	20.6	33.3	-7.1%	12.6%	-13.8%
Αναλογία καριέρας (%)	50.0	50.0	66.7	36.1	62.7	100.0	33.3%	-5.9%	25.5%
Εταιρική κοινωνική ευθύνη									
Ποικιλία εργατικού δυναμικού: Γυναίκες (%)	39.2	36.3	33.4	22.8	40.5	56.8	-8.0%	21.3%	3.4%

Πηγή: στοιχεία PwC Saratoga

Σχήμα 6: L&D ώρες ανά FTE –
Ευρώπη 2003-2006

