

# Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων ΕΝΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

**Raymond A. NOE**

The Ohio State University

**John R. HOLLENBECK**

Michigan State University

**Barry GERHART**

University of Wisconsin - Madison

**Patrick M. WRIGHT**

Cornell University

Επιστημονική Επιμέλεια:

**Καθηγητής Κωνστ. ΓΕ. ΑΘΑΝΑΣΟΠΟΥΛΟΣ**

Μετάφραση:

**Ρίτα ΚΟΛΑΪΤΗ**

Τόμος Α΄

Τέταρτη Αμερικανική Έκδοση



**Πρόλογος**

(Α΄ τμήμα)

**Η** αναστάτωση που προκάλεσε το ηλ-επιχειρείν (e-business), η εκλογή του νέου Προέδρου, η κατάρρευση των dot-com, η ύφεση της οικονομίας, τα τραγικά γεγονότα της 11ης Σεπτεμβρίου 2001, ο πόλεμος της Αμερικής κατά της τρομοκρατίας - καταγράφηκαν ιστορικά συμβάντα μετά την τρίτη έκδοση του παρόντος βιβλίου. Κατόπιν όλων αυτών, πολλοί από εμάς αναθεωρήσαμε τις προσωπικές και επαγγελματικές μας προτεραιότητες και ίσως, αναλώσαμε περισσότερο χρόνο σε σιωπηρές σκέψεις για να εκφράσουμε την ευγνωμοσύνη μας για τα αγαθά που απολαμβάνουμε ή για να αναλογιστούμε την αξία της ελευθερίας και της δημοκρατίας. Η ασφάλεια, είτε προσωπική είτε επαγγελματική, απέκτησε βαθύτερο νόημα.

Τα γεγονότα που συνέβησαν υποχρέωσαν τις περισσότερες εταιρείες να επανεξετάσουν τις επιχειρηματικές τους προτεραιότητες και να δώσουν μεγαλύτερη έμφαση στην αξία των πελατών, των μετόχων και των υπαλλήλων. Εκ παραδόσεως, η έννοια της αξίας θεωρείται υπό το πρίσμα των οικονομικών ή της λογιστικής. Ωστόσο, πιστεύουμε ότι ο τρόπος διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων είναι αποφασιστικής σημασίας για τη μα-

κροπόθεση αξία μιας εταιρείας και, τελικά, την επιβίωσή της. Ως αξία ορίζουμε όχι μόνο τα κέρδη αλλά και την εξέλιξη και ικανοποίηση των υπαλλήλων, τις πρόσθετες ευκαιρίες απασχόλησης, την προστασία του περιβάλλοντος και τη συνεισφορά σε προγράμματα των τοπικών κοινωνιών. Οι πόροι των επιχειρήσεων είναι σε πρωτοφανή επίπεδα περιορισμένοι και η συνετή κατανομή τους αποτελεί επιτακτική ανάγκη. Γι' αυτό το λόγο, όλα τα τμήματα μιας επιχείρησης πρέπει να συνεργάζονται με σκοπό τη μέγιστη συνεισφορά: όλα τα τμήματα, ιδίως εκείνο της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, αποτελούν αντικείμενο διαρκώς πιο διεξοδικής εξέτασης όσον αφορά την αξία που προσθέτουν.

Πιστεύουμε ότι όλες οι πτυχές της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων - μεταξύ άλλων, ο τρόπος αλληλεπίδρασης των εταιρειών με το περιβάλλον, η απόκτηση, προετοιμασία, εξέλιξη και αμοιβή του προσωπικού, ο σχεδιασμός και η εκτίμηση της εργασίας - μπορούν να βοηθήσουν τις εταιρείες να αντιμετωπίσουν τις ανταγωνιστικές τους προκλήσεις και να δημιουργήσουν αξία. Η αντιμετώπιση των προκλήσεων είναι αναγκαία για τη δημιουργία αξίας και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

### **Οι ανταγωνιστικές προκλήσεις**

Οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν σήμερα οι επιχειρήσεις ταξινομούνται σε τέσσερις κατηγορίες:

#### **Η πρόκληση της νέας οικονομίας**

Οι αλλαγές στην οικονομία, συμπεριλαμβανομένης της ανάπτυξης του ηλ-επιχειρείν και της αύξησης των θέσεων απασχόλησης σε τομείς που απαιτούν διανοητικές και δημιουργικές δεξιότητες καθώς και στον τομέα των υπηρεσιών, καθιστούν όλο και πιο σημαντική για τις εταιρείες την ανεύρεση και διατήρηση ταλαντούχων υπαλλήλων. Στο πλαίσιο της σημερινής οικονομίας, ο επιτυχής ανταγωνισμός μεταξύ των εταιρειών προϋποθέτει συγχωνεύσεις και εξαγορές, ανάπτυξη ή συρρίκνωση της δραστηριότητάς τους. Παρότι οι εταιρείες βασίζονται σε υπαλλήλους που διαθέτουν υψηλού επιπέδου δεξιότητες στα μαθημτικά, στην έκφραση λόγου και στη διαχείριση της πληροφορίας (δηλαδή, εργάτες γνώσης) προκειμένου να είναι παραγωγικές, καινοτόμες και δημιουργικές, η εργασία είναι απαιτητική και οι εταιρείες δεν μπορούν να εγγυηθούν την ασφάλεια της συνεχούς εργασίας, ιδίως σε ένα περιβάλλον οικονομικής ύφεσης. Η πρόκληση για τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων είναι πώς θα δημιουργηθεί ένα αφοσιωμένο, παραγωγικό εργατικό δυναμικό υπό ασταθείς οικονομικές συνθήκες που αφενός, προσφέρουν ευκαιρίες για οικονομική επιτυχία αφετέρου, όμως, μπορούν τάχιστα να αναστραφούν, καθιστώντας κάθε υπάλληλο «αναλώσιμο». Για να ανταγωνιστούν επιτυχώς στο πλαίσιο της νέας οικονομίας, οι εταιρείες προσφέρουν πιο ελαστικά ωράρια εργασίας, ευκαιρίες κατάρτισης και εξέλιξης και προγράμματα αμοιβής βάσει κινήτρων. Οι εταιρείες χρησιμοποιούν επίσης ηλεκτρονικές εφαρμογές ΔΑΠ προκειμένου οι υπάλληλοι να ελέγχουν περισσότερο την εργασιακή τους σχέση μέσω της ικανότητας εγγραφής και συμμετοχής σε προγράμματα κατάρτισης, αλλαγής των πρόσθετων παροχών και online επικοινωνίας με συναδέλφους και πελάτες.

## **Η παγκόσμια πρόκληση**

Όλο και περισσότερο, οι επιχειρήσεις διαπιστώνουν ότι η επίβισή τους προϋποθέτει τη δυνατότητα ανταγωνισμού με επιχειρήσεις από ολόκληρο τον κόσμο. Οι εταιρείες πρέπει αφενός, να υπερασπίζονται τις εγχώριες αγορές τους από ξένους ανταγωνιστές και αφετέρου, να διευρύνουν το πεδίο των δραστηριοτήτων τους προκειμένου να συμπεριλαμβάνει τις παγκόσμιες αγορές. Οι πρόσφατες απειλές προς αμερικανικές επιχειρήσεις, όπως και οι επιτυχίες των εν λόγω εταιρειών, αποδεικνύουν ότι η παγκοσμιοποίηση είναι μια συνεχής πρόκληση.

## **Η πρόκληση της ικανοποίησης των αναγκών των συμμετόχων**

Το βασικό στοιχείο της επιτυχίας στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον είναι η ταυτόχρονη ικανοποίηση των επενδυτικών ή οικονομικών αναγκών και των αναγκών των λοιπών συμμετόχων, συμπεριλαμβανομένων των πελατών, των υπαλλήλων και των τοπικών κοινωνιών. Οι εταιρείες αντιμετωπίζουν την πρόκληση της επίτευξης των οικονομικών στόχων μέσω της ικανοποίησης των αναγκών πελατών και υπαλλήλων. Η καινοτομία, η μείωση του κόστους και οι στόχοι ποιότητας που σχετίζονται άμεσα με την οικονομική επιτυχία ή αποτυχία της εταιρείας επηρεάζονται από τις πρακτικές διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων. Επιχειρήσεις που έχουν μεγάλους στόχους αξιοποιούν τα δυνατά σημεία ενός πολύμορφου εργατικού δυναμικού. Οι επιχειρήσεις συνειδητοποιούν τα πλεονεκτήματα που διαθέτουν όσον αφορά την προσέλκυση, παραμονή και παροχή κινήτρων στους υπαλλήλους μέσω δεοντολογικών και υπεύθυνων δράσεων. Οι επιτυχημένες εταιρείες εφαρμόζουν πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων που παρέχουν κίνητρα και ανταμείβουν τους υπαλλήλους προκειμένου να προσφέρουν προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας.

## **Η πρόκληση των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης**

Η χρησιμοποίηση των νέων τεχνολογιών, όπως η βιομηχανική παραγωγή με τη βοήθεια ηλεκτρονικού υπολογιστή, η ιδεατή πραγματικότητα, τα «έξυπνα» συστήματα και το Διαδίκτυο, παρέχει ένα πλεονέκτημα στις εταιρείες. Οι νέες τεχνολογίες μπορούν να οδηγήσουν σε «έξυπνότερη εργασία» των υπαλλήλων, καθώς και στην προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών υψηλότερης ποιότητας στους πελάτες. Ωστόσο, οι εταιρείες που γνώρισαν τα μεγαλύτερα οφέλη από τη νέα τεχνολογία εφαρμόζουν πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων που υποστηρίζουν τη χρήση της τεχνολογίας. Εργασία, προγράμματα κατάρτισης και συστήματα αμοιβής χρειάζονται πολλές φορές αναμόρφωση για να υποστηρίξουν τη χρήση της νέας τεχνολογίας από τους υπαλλήλους. Επομένως, οι τρεις σύνδεσμοι των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης είναι (1) οι ανθρώπινοι πόροι και οι δυνατότητές τους, (2) η νέα τεχνολογία και οι δυνατότητές της και (3) αποτελεσματικές δομές και πολιτικές εργασίας που επιτρέπουν την αλληλεπίδραση υπαλλήλων και τεχνολογίας. Το δυνατό σημείο καθενός από αυτούς τους συνδέσμους καθορίζει την ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης.

Πιστεύουμε ότι οι επιχειρήσεις· για να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν αξία, πρέπει να αντιμετωπίσουν επιτυχώς αυτές τις προκλήσεις· το βασικό στοιχείο γι' αυτό είναι η παροχή κινήτρων, η ενδεδειγμένη κατάρτιση και η αφοσίωση του εργατικού δυναμικού.

## Ο μεταβαλλόμενος ρόλος της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων

Ο επαγγελματικός κλάδος και οι πρακτικές της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων (ΔΑΠ) αποτέλεσαν αντικείμενο ουσιαστικής αλλαγής και επαναπροσδιορισμού. Πολλά άρθρα, τόσο στην ακαδημαϊκή όσο και στην επαγγελματική βιβλιογραφία, τηρούν κριτική στάση απέναντι στην παραδοσιακή ΔΑΠ. Δυστυχώς, σε πολλές επιχειρήσεις, οι υπηρεσίες ΔΑΠ δεν παρέχουν αξία αλλά, αντιθέτως, εμπλέκονται στη διαχείριση κοινότοπων διοικητικών καθηκόντων. Όπου συμβαίνει αυτό, τα τμήματα ΔΑΠ μπορούν να αντικατασταθούν με συστήματα νέας τεχνολογίας ή να ανατεθούν σε τρίτους οι οποίοι θα παρέχουν υπηρεσίες υψηλότερης ποιότητας με χαμηλότερο κόστος. Αν και η σύσταση αυτή είναι πράγματι κάπως ακραία (και απειλητική τόσο για τους επαγγελματίες της ΔΑΠ όσο και για τους διδάσκοντες διαχείριση ανθρώπινων πόρων!), αποδεικνύει ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να διασφαλίζουν ότι η λειτουργία της ΔΑΠ δημιουργεί αξία για την εταιρεία.

Η τεχνολογία πρέπει να χρησιμοποιείται κατά περίπτωση για να αυτοματοποιεί δραστηριότητες ρουτίνας και οι μάνατζερ πρέπει να επικεντρώνουν την προσοχή τους σε δραστηριότητες ΔΑΠ που προσθέτουν σημαντική αξία στην εταιρεία. Ας δούμε τις πρόσθετες παροχές για τους υπαλλήλους: η τεχνολογία προσφέρεται για την αυτοματοποίηση της διαδικασίας με την οποία οι υπάλληλοι εγγράφονται σε προγράμματα πρόσθετων παροχών και για την τήρηση λεπτομερών μητρώων χρήσης των πρόσθετων παροχών. Έτσι, ο μάνατζερ έχει περισσότερο διαθέσιμο χρόνο για να εστιάσει την προσοχή του σε δραστηριότητες που δημιουργούν αξία για την εταιρεία (όπως τρόποι ελέγχου του κόστους φροντίδας της υγείας και μείωσης των απαιτήσεων αποζημίωσης εκ μέρους των εργαζομένων).

Παρ' όλο που η σημασία ορισμένων τμημάτων ΔΑΠ βρίσκεται υπό συζήτηση, όλοι συμφωνούν ότι είναι αναγκαία η επιτυχής διαχείριση ανθρώπινων πόρων για μια εταιρεία που επιθυμεί να μεγιστοποιήσει την ανταγωνιστικότητά της. Από συνομιλίες μας με μάνατζερ και επανεξετάσεις πρακτικών ΔΑΠ προκύπτουν τρία θέματα. Πρώτον, στη σημερινή επίπεδη οργανωτική δομή, οι ίδιοι οι μάνατζερ καθίστανται όλο και πιο υπεύθυνοι όσον αφορά τις πρακτικές ΔΑΠ. Δεύτερον, οι περισσότεροι μάνατζερ πιστεύουν ότι τα τμήματα ΔΑΠ δεν τυγχάνουν της δέουσας εκτίμησης λόγω της παρατηρούμενης έλλειψης επάρκειας, επιχειρηματικού πνεύματος και επαφής με τις δραστηριότητες. Τρίτον, πολλοί μάνατζερ πιστεύουν ότι για να είναι αποτελεσματικές οι πρακτικές ΔΑΠ πρέπει να συνδέονται με τη στρατηγική κατεύθυνση της επιχείρησης. Το παρόν βιβλίο δίνει έμφαση στο πώς μπορούν και πρέπει οι πρακτικές ΔΑΠ να συμβάλουν στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων και, επιπλέον, να βοηθήσουν στη βελτίωση της ποιότητας και αποτελεσματικότητας του προϊόντος και της υπηρεσίας.

Πρόθεσή μας είναι να παράσχουμε στους ενδιαφερόμενους το υπόβαθρο που απαιτείται για να γίνουν επιτυχημένοι επαγγελματίες ΔΑΠ, να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τους ανθρώπινους πόρους και να είναι ενημερωμένοι καταναλωτές προϊόντων ΔΑΠ. Οι μάνατζερ πρέπει να είναι σε θέση να εντοπίζουν αποτελεσματικές πρακτικές ΔΑΠ ώστε να αγοράζουν τις υπηρεσίες αυτές από συμβούλους, να συνεργάζονται με το τμήμα ΔΑΠ, ή να τις σχεδιάζουν και να τις εφαρμόζουν προσωπικά. Το βιβλίο δίνει έμφαση στο πώς ένας μάνατζερ μπορεί να διαχειρίζεται πιο αποτελεσματικά τους ανθρώπινους πόρους και επισημαίνει σημαντικά ζητήματα όσον αφορά την τρέχουσα πρακτική ΔΑΠ.

Πιστεύουμε ότι το παρόν βιβλίο αποτελεί πολύτιμη προσέγγιση της διδασκαλίας της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων για διάφορους λόγους:

Το υλικό αντλείται από την πολύμορφη ερευνητική, διδακτική και συμβουλευτική εμπειρία των τεσσάρων συγγραφέων. Έχουν διδάξει διαχείριση ανθρώπινων πόρων σε προπτυχιακούς φοιτητές, παραδοσιακούς φοιτητές MBA (Μεταπτυχιακό δίπλωμα στη Διοίκηση Επιχειρήσεων) ως υποχρεωτικό ή προαιρετικό μάθημα, καθώς και σε πιο πεπειρασμένους μάνατζερ και εξειδικευμένους υπάλληλους (κύκλοι μαθημάτων MBA που πραγματοποιούνται βραδινές ώρες και τα σαββατοκύριακα). Η προσέγγιση της ομαδικής εργασίας προσδίδει πλήρη κάλυψη, η οποία δεν υπάρχει σε άλλα βιβλία.

Η διαχείριση ανθρώπινων πόρων θεωρείται αποφασιστικής σημασίας για την επιτυχία μιας επιχείρησης. Το βιβλίο δίνει έμφαση στο πώς η λειτουργία της ΔΑΠ, καθώς και η διαχείριση ανθρώπινων πόρων καθεαυτή, μπορούν να συνδράμουν τις εταιρείες για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Το βιβλίο αναλύει τρέχοντα ζητήματα, όπως η ηλ-ΔΑΠ, η εξεύρεση και παραμονή στην εταιρεία ταλαντούχων υπαλλήλων, η πολυμορφία και η χρήση ομάδων, τα οποία έχουν μείζονα αντίκτυπο στην επιχειρηματική δραστηριότητα και την πρακτική ΔΑΠ.

Η στρατηγική διαχείριση ανθρώπινων πόρων εισάγεται από τις πρώτες σελίδες του βιβλίου και ενσωματώνεται σε ολόκληρο το κείμενο.

Παραδείγματα σχετικά με το πώς χρησιμοποιούνται οι νέες τεχνολογίες για τη βελτίωση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας των πρακτικών ΔΑΠ παρουσιάζονται σε ολόκληρο το βιβλίο.

## ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΤΟΠΙΚΗΣ ΙΣΤΟΡΙΑΣ

Β' έκδοση

Συγγραφή - Επιμέλεια

**ΛΑΜΠΡΟΣ ΓΡΙΒΕΛΛΑΣ -  
ΝΙΚΟΣ ΚΑΡΑΦΥΛΛΗΣ -  
ΒΑΣΙΛΗΣ ΜΑΓΟΠΟΥΛΟΣ**

ΝΟΜΑΡΧΙΑΚΗ  
ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΡΔΙΤΣΑΣ

Ν.Ε. Παιδείας - Πολιτισμού

ΚΑΡΔΙΤΣΑ 2006

Ελένη ΚΑΡΑΣΑΒΙΔΟΥ  
**ΚΛΕΨΥΔΡΑ**

*Απόπειρες  
Ποιητικής Γραφής*

Έκδοση:  
ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΗ ΖΩΗ

Αθήνα, 2004

Λάμπρος Γρ. ΠΑΓΚΑΚΗΣ

**ΕΞΟΡΙΣΤΟ ΦΩΣ**

*Ποιήματα*

Εκδόσεις ΓΑΒΡΙΗΛΙΔΗ

Αθήνα, 2005