



ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ
ΣΧΟΛΗ ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ
ΤΟΜΕΑΣ ΗΛΕΚΤΡΙΚΩΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΔΙΑΤΑΞΕΩΝ
ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

**Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων
στο σύγχρονο Τεχνολογικό κόσμο**



ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

της **ΑΓΓΕΛΙΚΗΣ Γ. ΒΕΝΤΟΥΡΗ**

Επιβλέπων : Ιωάννης Ψαρράς
Αναπληρωτής Καθηγητής Ε.Μ.Π.

Αθήνα, Ιούλιος 2005



ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ
ΣΧΟΛΗ ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ
ΚΑΙ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ
ΤΟΜΕΑΣ ΗΛΕΚΤΡΙΚΩΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΔΙΑΤΑΞΕΩΝ
ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων στο σύγχρονο Τεχνολογικό κόσμο

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

της

ΑΓΓΕΛΙΚΗΣ Γ. ΒΕΝΤΟΥΡΗ

Επιβλέπων : Ιωάννης Ψαρράς
Αναπληρωτής Καθηγητής Ε.Μ.Π.

Εγκρίθηκε από την τριμελή εξεταστική επιτροπή τη 13^η Ιουλίου 2005.

.....
Ι. Ψαρράς
Αναπλ. Καθηγητής Ε.Μ.Π.

.....
Ι.Ε. Σαμουηλίδης
Καθηγητής Ε.Μ.Π.

.....
Δ. Ασκούνης
Επικ. Καθηγητής Ε.Μ.Π.

Αθήνα, Ιούλιος 2005

.....

ΑΓΓΕΛΙΚΗ Γ. BENTOYΡΗ

Διπλωματούχος Ηλεκτρολόγος Μηχανικός και Μηχανικός Υπολογιστών Ε.Μ.Π.

© 2005 – Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και δεν πρέπει να ερμηνευθεί ότι αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις του Εθνικού Μετσόβιου Πολυτεχνείου.

Περίληψη

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

Βασισμένη στην κατανόηση της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς, η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων επιχειρεί να χειριστεί πολιτισμικές διαφορές, να αναπτύξει επιτυχημένους Ηγέτες, να ενισχύσει την αφοσίωση, να διευκολύνει την επικοινωνία, να ενδυναμώσει την ομαδικότητα και να εφαρμόσει την αλλαγή. Μέσα από τις λειτουργίες της (διαχείριση απόδοσης, προσέλκυση και επιλογή, ανάπτυξη και αξιολόγηση υπαλλήλων και στελεχών), η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων προσπαθεί να στελεχώσει την επιχείρηση με το πιο ικανό και αποτελεσματικό εργατικό δυναμικό. Ιδιαίτερα η Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού θα χαρίσει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αφού ασχολείται με τη δημιουργία νέων επαγγελματικών δεξιοτήτων, τη διαχείριση της σταδιοδρομίας και την ενίσχυση της δημιουργικότητας και της καινοτομίας.

Τέλος, είναι πολύ πιθανό, η επιτυχία των αυριανών κυρίαρχων επιχειρήσεων να βασίζεται στο συνδυασμό της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και της Διεθνούς (ή Παγκόσμιας) Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, η πρώτη είτε ευθυγραμμίζοντας τις πολιτικές της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στους στρατηγικούς σκοπούς της επιχείρησης είτε διαμορφώνοντας τη στρατηγική της επιχείρησης λαμβάνοντας υπόψη και τους Ανθρώπινους Πόρους της και, η δεύτερη επιτρέποντας στη εταιρία να ανταγωνισθεί σε παγκόσμια κλίμακα. Φυσικά, κάνοντας επιτυχή χρήση της Τεχνολογίας και ειδικότερα των Πληροφοριακών Συστημάτων (Διοίκησης) Ανθρωπίνων Πόρων, η σύγχρονη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι πολύ πιο πιθανό

να εξοικονομήσει χρόνο, να μειώσει τα κόστη και να αυξήσει την παραγωγικότητα και την απόδοση.

Abstract

Companies are dealing with a range of very complex issues today, as globalization, shifting demographics, economic instability and ongoing competitive pressures create a set of changes, challenges and opportunities. Human Resource Management is finding itself at the forefront of many of these challenges, with the mission to enhance change and improve effectiveness and organizational performance. Human asset is now ranked as the most important asset of a company; it is considered to be a chance for profit and success rather than as a cost to be avoided. The company, by its policies, must link plans and actions to its workforce.

Based on the understanding of Organizational Behavior, Human Resource Management attempts to handle variations across culture, develop successful leaders, engender commitment, facilitate communication, reinforce team working and implement change. Through its functions (performance management, staffing, developing and evaluating employees and managers), Human Resource Management seeks to provide the company with the most skilled and effective workforce. Specifically Human Resource Development will probably give a competitive advantage, since it is about creating new competences, managing careers and enhancing creativity and innovation.

Finally, it is most likely that tomorrow's dominant companies will base their success on the combination of Strategic Human Resource Management and International (or Global) Human Resource Management, the first aligning HR policies to the company's strategic aims or forming company's strategy regarding to its human resources and the second enabling the company to compete efficiently on a global basis. Of course, by implementing Technology and especially Human Resource Information Systems, modern Human Resource Management is much more likely to save time, reduce cost and increase productivity and performance.

Λέξεις-κλειδιά

Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Human Resources Management), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Διοίκηση Προσωπικού (Personnel Management), Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Strategic Human Resources Management), Διεθνής Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (International Human Resource Management - IHRM), Στρατηγική Διεθνής Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Strategic International Human Resource Management - SIHRM), Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων (Human Resources Development, HRD), Εκπαιδευτικό πρόγραμμα (training program), Διαχείριση Καριέρας (ή σταδιοδρομίας) (Career Management), Ανάπτυξη Στελεχών (Management Development), Πληροφοριακό Σύστημα (Διοίκησης) Ανθρώπινων Πόρων (Human Resource Information System - HRIS), Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά (Organizational Psychology and Organizational Behavior), γεωκεντρική (geocentric) πολιτική, feedforward, Τεχνολογία (Διοίκησης) Ανθρώπινων Πόρων (HR Technology).

Ευχαριστίες

Θα ήθελα αρχικώς να ευχαριστήσω τον Καθηγητή μου και επιβλέποντα κ. Ιωάννη Ψαρρά, διότι μου έδωσε την ευκαιρία να ασχοληθώ με το τόσο ενδιαφέρον και χρήσιμο αυτό θέμα. Με γνώμονα τις σαφείς υποδείξεις του, η παρούσα διπλωματική έλαβε την ευδιάκριτη ετούτη δομή, που παρουσιάζει όλες τις έννοιες συστηματοποιημένες, με κατηγορίες όπως «ορισμός», «ρόλος», «στόχοι», «στάδια» και «παραδείγματα». Τον ευχαριστώ, επίσης, για τη διαρκή υποστήριξη και ενθάρρυνση που μου παρείχε καθ' όλη τη διάρκεια της εκπόνησης της διπλωματικής και την εμπιστοσύνη που μου επέδειξε στην εν λόγω προσπάθεια.

Τέλος, δεν θα ήθελα να παραλείψω να ευχαριστήσω την κ. Ιωάννα Μακαρούνη, για την επίλυση διαφόρων ερωτημάτων που με απασχόλησαν και για τις εύστοχες παρατηρήσεις της.

Πίνακας Περιεχομένων

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	4
ABSTRACT	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	8
1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	9
1.2 ΙΣΤΟΡΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	30
1.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	34
1.4 ΔΙΕΘΝΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	43
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	52
2.1 ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ	55
2.2 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΡΙΕΡΑΣ	65
2.3 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΑΛΕΝΤΩΝ.	77
ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ & ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ	77
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	82
3.1 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	82
3.2 ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ (ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ)ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	89
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	94
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: ΤΟ SAP R/3 HR	96
ΑΝΑΦΟΡΕΣ-ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	114

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Η έννοια της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

«Οι άνθρωποι είναι το πολυτιμότερο κεφάλαιο της επιχείρησης»

Το ανθρώπινο δυναμικό εφοδιάζει με την εργασία του, τα talέντα του, τη δημιουργικότητά του οποιαδήποτε επιχείρηση ή οργανισμό^[SF89]. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων προκειμένου να αντιμετωπίσουν τις σαρωτικές αλλαγές της παγκοσμιοποίησης (εξαγορές, συγχωνεύσεις, αναδιαρθρώσεις) βρίσκεται στις ικανότητες που διαθέτει το ανθρώπινο δυναμικό της^[Κωτ05].

Ο Fred Foulkes έγραψε το 1975: Για πολλά χρόνια έλεγαν πως το κεφάλαιο είναι ο λαιμός του μπουκαλιού (bottleneck) για μια αναπτυσσόμενη βιομηχανία. Δε νομίζω πως ισχύει πλέον. Πιστεύω πως το λαιμό του μπουκαλιού για την παραγωγή τον συνιστά το εργατικό δυναμικό και η ικανότητα της εταιρίας να το προσλαμβάνει και να το διατηρεί. Δεν ξέρω κανένα μεγάλο έργο βασισμένο σε καλή ιδέα, ζωτικότητα και ενθουσιασμό που να σταμάτησε λόγω έλλειψης ρευστού. Ξέρω όμως βιομηχανίες των οποίων η ανάπτυξη σταμάτησε επειδή δεν μπόρεσαν να διατηρήσουν μια αποτελεσματική και γεμάτη ενθουσιασμό εργατική δύναμη και νομίζω πως αυτό θα είναι όλο και πιο αληθινό στο μέλλον^[Fou75].

Στο παρόν κεφάλαιο θα εισάγουμε την έννοια της Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού ή Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, το ρόλο της, τους στόχους και το περιεχόμενό της, θα κάνουμε μία σύντομη, πλειν απαραίτητη ιστορική αναδρομή και θα αναφερθούμε στις έννοιες της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και της Διεθνούς Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, ώστε να περιγράψουμε όσο δυνατόν καλύτερα τη λειτουργία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στο σημερινό, σύγχρονο κόσμο.

1.1 Εισαγωγή στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

Ορισμός

Συνδυάζοντας διάφορους ορισμούς που δίνονται στη βιβλιογραφία, μπορούμε να πούμε πως **Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (Human Resources Management)** ή **Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού** είναι η λειτουργία μιας επιχείρησης ή οργανισμού (γενικά μιας οργάνωσης) που ασχολείται με την προσέλκυση, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση και την ανταμοιβή του ανθρώπινου δυναμικού, λαμβάνοντας υπόψη τις εργασιακές σχέσεις, την υγεία, την ασφάλεια και τη δικαιοσύνη και θεωρώντας τον άνθρωπο ως το σημαντικότερο παράγοντα για την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης.

Ρόλος και Αναγκαιότητα

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων συντελεί στο να:

- ☐ προσλαμβάνονται τα σωστά άτομα και να τοποθετούνται στις σωστές θέσεις
- ☐ είναι πιο αποδοτικό και αποτελεσματικό το ανθρώπινο δυναμικό
- ☐ αυξάνονται τα κέρδη (turnover) της επιχείρησης
- ☐ γίνονται πιο χρήσιμες οι συνεντεύξεις
- ☐ αποφεύγονται οι διακρίσεις και οι νομικές συνέπειές τους
- ☐ ελέγχονται θέματα ασφάλειας και υγείας
- ☐ αποδίδεται καλύτερα δικαιοσύνη
- ☐ επιτελείται ορθότερη αξιολόγηση

Συνοπτικά, θα λέγαμε επίσης ότι έχει επιτελικό, εκτελεστικό, συμβουλευτικό, υποστηρικτικό και εποπτικό ρόλο^[ΠΜ02].

Η αναγκαιότητα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων όλο και αυξάνεται στο σημερινό, τεχνολογικό κόσμο και τούτο διότι αντιμετωπίζει τις αλλαγές που συντελούνται τόσο στο εξωτερικό όσο και στο οργανωσιακό περιβάλλον. Τέτοιες αλλαγές είναι^[ΠΜ02]:

Εξωτερικό περιβάλλον

- Ταχύτητα αλλαγών
- Παγκοσμιοποίηση – διεθνοποίηση

- Αλλαγές στη Νομοθεσία
- Διαφορετικότητα εργαζομένων (Labor Diversity)
- Μεταβαλλόμενοι ρόλοι στην οικογένεια και την εργασία
- Έλλειψη επαγγελματικών δεξιοτήτων
- Απότομη ανάπτυξη Τριτογενούς Τομέα (τομέας υπηρεσιών)
- Ραγδαία ανάπτυξη Τεχνολογίας
- Συγκεντροποίηση, συγχωνεύσεις, εξαγορές

Οργανωσιακό περιβάλλον

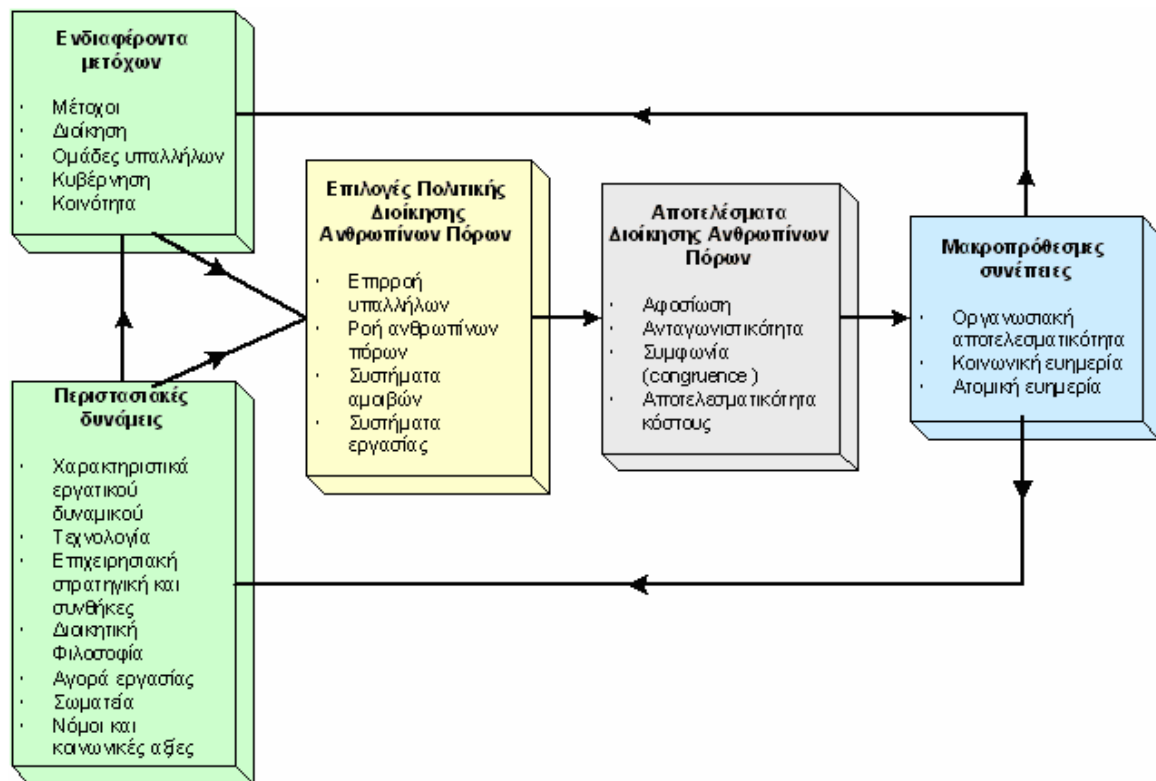
- Διοίκηση ολικής ποιότητας (Total quality management)
- Ανασχεδιασμός Επιχειρησιακών Διαδικασιών (Business Process Reengineering)
- Ενδυνάμωση (empowerment)
- Συγκριτική Προτυποποίηση / Αξιολόγηση (Benchmarking)
- Οργανωσιακή μάθηση, διαχείριση γνώσης (knowledge management)
- Οργανωσιακή κουλτούρα, κλίμα
- Ανάθεση λειτουργιών σε εξωτερικούς συνεργάτες (outsourcing)
- Προστιθέμενη Αξία (EVA-Economic Value Added)
- Μείωση επιπέδων ιεραρχίας (Delaying)
- Αποκέντρωση (Decentralization)
- Μείωση προσωπικού (Downsizing)
- Ενδο-επιχειρηματικότητα (Intrapreneurship)

Ακόμα και μέσα από τον ορισμό του μάνατζμεντ

Μάνατζμεντ είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων που αποβλέπουν στην επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης /οργανισμού μέσω της διαχείρισης των υλικών και των ανθρωπίνων πόρων^[ΠΜ02]

διαφαίνεται η σημασία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.

Ακόμη, μέσα από την προσέγγιση του Πανεπιστημίου Harvard που παριστάνεται στο παρακάτω σχήμα^[BSL+85], τονίζεται ο ρόλος και η αναγκαιότητα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων



Στόχοι

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων έχει ως στόχους:

- να βοηθήσει στην ικανοποίηση των οργανωσιακών στόχων της επιχείρησης
- να χρησιμοποιήσει όσο το δυνατόν καλύτερα τις δυνατότητες και τον αριθμό των εργαζομένων
- να δημιουργήσει το αίσθημα της αφοσίωσης
- να ενισχύσει την κατάλληλη κουλτούρα και κλίμα
- να βελτιώσει την ποιότητα του αποτελέσματος της παραγωγικής διαδικασίας
- να ενισχύσει τη δημιουργικότητα και την καινοτομία
- να βελτιώσει την απόδοση και την ανταγωνιστικότητα
- να βοηθήσει τη διοίκηση αλλαγών (Change management)
- να επιβλέπει την τήρηση των νομικών και εργασιακών σχέσεων
- να βελτιώσει την επικοινωνία και την ομαδικότητα του ανθρωπίνου δυναμικού.

Διάκριση από

Προσπαθώντας να συνοψίσουμε τις διαφορές της Διοίκησης

Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων και της Διοίκησης Προσωπικού (Personnel
Προσωπικού Management) και των εργασιακών σχέσεων (Industrial Relations),
έχουμε[Gue87],[PW91][Sto92]:

Διάσταση	Διοίκηση Προσωπικού	Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων
<i>Πιστεύω και θεωρήσεις</i>		
Συμβόλαιο	Προσεκτικά γραμμένο	Σκοπός να πάμε πέρα από συμβόλαια
Κανόνες	Επινόηση καθαρών κανόνων, αμοιβαιότητα	Προοπτικές
Ψυχολογικό συμβόλαιο	Συμμόρφωση	Αφοσίωση
Αξίες (values)	Διαταγές, επείκεια, συνέπεια	Εστίαση στον πελάτη και τα προβλήματα, προσαρμοσμένες λύσεις
Συστήματα ελέγχου	Εξωτερικός έλεγχος	Αυτοέλεγχος
Διοικητική δράση	Διαδικασίες	Επιχειρηματικές ανάγκες
Οδηγός διοικητικής δράσης	Νόρμες / συνήθειες και πρακτική	Αξίες / αποστολή
Φύση σχέσεων υπαλλήλων	πλουραλιστική, συλλογική, χαμηλή εμπιστοσύνη	ενωτική, υψηλή εμπιστοσύνη
Σχέσεις υπαλλήλων	Αντιπαλότητας	Ανάπτυξης, συλλογικές
Διευθυντικός στόχος έναντι της εργασίας	Έλεγχος	Κουλτούρα
Διαμάχη	Θεομοθετημένη	Αποδυναμωμένη
<i>Στρατηγικές απόψεις</i>		
Βασικές σχέσεις	Εργάτες-Διοίκηση	Πελάτης-Επιχείρηση
Ρόλοι	ειδικοί, επαγγελματικοί, μεμονωμένοι	ενταγμένοι
Συμμετοχικό σχέδιο	Περιθώριο	Εστίαση
Ταχύτητα λήψης Αποφάσεων	Μικρή	Μεγάλη
Προοπτική σχεδιασμού	Βραχυπρόθεσμη, αντιδραστική	Μακροπρόθεσμη, δυναμική, στρατηγική,

		ενταγμένη
Οργάνωση	Ξεχωριστές λειτουργίες	Ενταγμένες λειτουργίες
Προτιμητέα δομή /συστήματα	Γραφειοκρατία, επικεντρωμένη	Οργανική, ευέλικτη
Ενασχόληση με τον πελάτη	Διοίκηση	Διοίκηση και υπάλληλοι
<i>Διοίκηση</i>		
Ρόλος Διοίκησης	Μεταβιβαστικός	Μετασχηματιστικός
Βασικοί Μάνατζερ	Προσωπικού, ειδικός εργασιακών σχέσεων	Γενικοί Μάνατζερ
Επικοινωνία	Έμμεση	Άμεση
Τυποποίηση	Υψηλή	Χαμηλή
Διοικητικές ικανότητες που εκτιμούνται περισσότερο	Διαπραγμάτευση	Διευκόλυνση (facilitation)
Ρόλος του ειδικού	Ρυθμιστικός και κράτηση αρχείων	Αντίληψη προβλημάτων, προσαρμοσμένες λύσεις
Γενικά αποτελέσματα	Διαμοιρασμένη σκέψη και δράση	Ένωση ποικίλων μοχλών για τις επιχειρηματικές ανάγκες
<i>Βασικοί μοχλοί</i>		
Επιλογή	Ξεχωριστό καθήκον	Ενταγμένη, βασική λειτουργία
Αμοιβές	Αξιολόγηση θέσεως εργασίας	Ανάλογες με την απόδοση
Όροι	Ξεχωριστή διαπραγμάτευση	Εναρμόνιση
Εργατικό σώμα και Διοίκηση	Συλλογικά συμβόλαια	Κίνηση προς ατομικά συμβόλαια
Σχέσεις με τους συνδικαλιστές	οριοθετούνται μέσω εκπαίδευσης	προσπάθεια αποφυγής
Κατηγορίες και βαθμοί θέσεων εργασίας	Πολλοί	Λίγοι
Επικοινωνία πληροφοριών	Περιορισμένη ροή	Αυξημένη ροή

Σχεδιασμός εργασίας	Διαχωρισμός	Ομαδική εργασία
Αντιμετώπιση διαμαχών	Προσωρινές ανακωχές	Διαχείριση κλίματος και κουλτούρας
Εκπαίδευση και Ανάπτυξη	Ελεγχόμενη πρόσβαση σε μαθήματα	Ποικίλων μορφών
Επίβλεψη	Διαδικασίες προσωπικού	Πολιτιστικές, δομικές στρατηγικές και στρατηγικές προσωπικού
Κριτήρια αξιολόγησης	Ελαχιστοποίηση κόστους	Μέγιστη χρησιμοποίηση ικανοτήτων

Αντί να επικεντρωθούμε όμως μόνο στις διαφορές, αξίζει να δούμε τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων και σαν προέκταση και εμπλουτισμό της Διοίκησης Προσωπικού.

Σχηματικά έχουμε^[ΠΜ02]:



Είδη Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

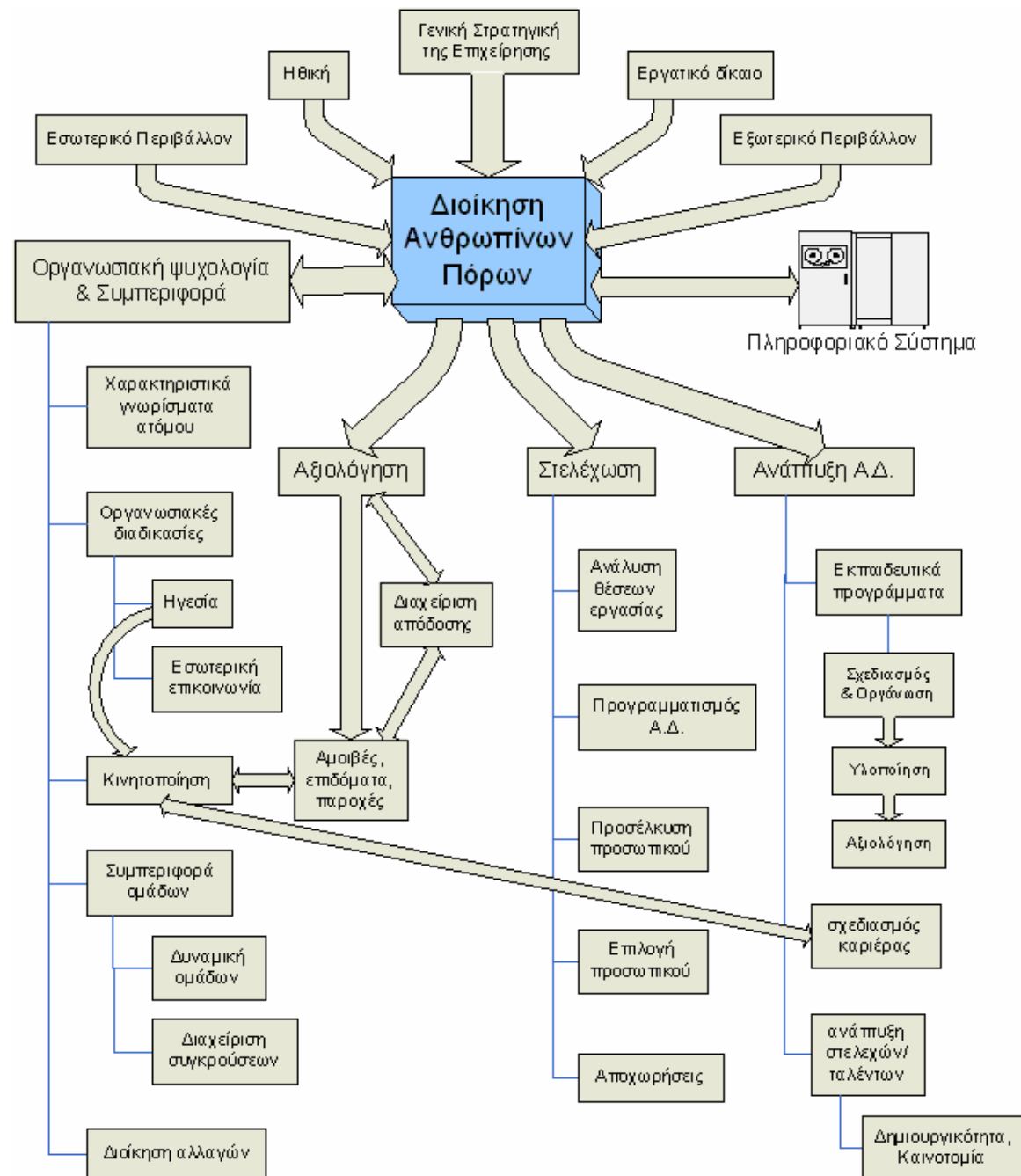
Στη βιβλιογραφία εμφανίζεται η διάκριση μεταξύ μαλακής (Soft) και σκληρής (Hard) Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Η πρώτη δίνει έμφαση στην επικοινωνία, την κινητοποίηση και την Ηγεσία ενώ η δεύτερη στο διοικητικό χαρακτήρα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων^[Arm92]. Ο ακόλουθος πίνακας παρουσιάζει τη σύγκριση σχηματικά^[Lei97]:

μαλακή Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων	σκληρή Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων
υπάλληλοι ως πόρος	υπάλληλοι ως έξοδο
θέματα ανθρώπων	θέματα αγοράς

αμοιβαία αφοσίωση	συμμόρφωση
ένταξη, συνεργασία	έλεγχος
ποιοτική / διαπραγματευτική	ποιοτική / ορθολογιστική

Συνδεόμενες
έννοιες

Στο ακόλουθο σχήμα συνοψίζουμε τις λειτουργίες και τις σχέσεις της
Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων:



Σχόλιο: Στο σχήμα θα μπορούσαν να σημειωθούν κι άλλες συνδέσεις μεταξύ των εννοιών (δε σημειώνονται για λόγους ευκρίνειας), όπως π.χ. Διοίκηση αλλαγών και Εκπαιδευτικά Προγράμματα, Δυναμική Ομάδων και Δημιουργικότητα κ.ά.

ο Επιρροές

Από το παραπάνω διάγραμμα αποκαλύπτεται αρχικώς η υποχρέωση της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων να ικανοποιεί τους γενικούς στόχους της επιχείρησης.

Ακόμη, η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων επιβλέπει την τήρηση των νομικών και εργασιακών σχέσεων και αντιμετωπίζει πολλές φορές ζητήματα ηθικής (π.χ. κατά την προσέλκυση εργαζομένων, τη διαχείριση των προσωπικών δεδομένων κ.α.)

Τέλος, επηρεάζεται από το εξωτερικό περιβάλλον και εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (βλ. Παρ. Ρόλος και Αναγκαιότητα).

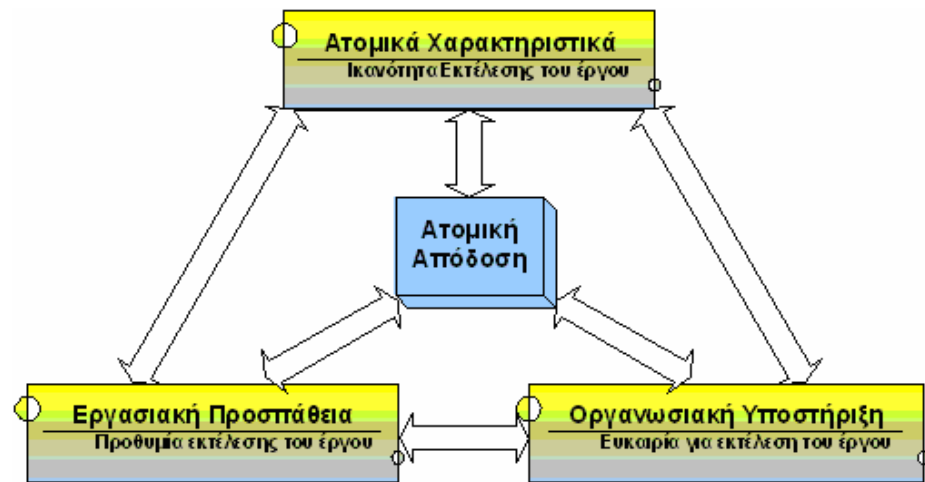
ο Σχέσεις

Η σύγχρονη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων χρησιμοποιεί την Τεχνολογία. Το Πληροφοριακό Σύστημα (Διοίκησης) Ανθρωπίνων Πόρων (Human Resource Information System – HRIS) είναι συνήθως ενταγμένο (integrated) στο Πληροφοριακό Σύστημα της επιχείρησης.

Επιπροσθέτως, η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων λαμβάνει αλλά και δίνει στοιχεία (εξ' ου και το βέλος διπλής κατεύθυνσης) στην **Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά** (Organizational Psychology and Organizational Behavior). Έτσι βελτιώνει την επικοινωνία και την ομαδικότητα του ανθρώπινου δυναμικού (*συνέργια: 1+1>2*), δημιουργεί την κατάλληλη κουλτούρα και κλίμα στην επιχείρηση, ενισχύει το αίσθημα της αφοσίωσης και βοηθά τη **Διοίκηση Αλλαγών** (Change Management). Εντυπωσιακό όσον αφορά στην αφοσίωση είναι το γεγονός ότι το ποσοστό αφοσίωσης των υπαλλήλων στο μη κερδοσκοπικό τομέα αγγίζει το 42% και είναι δύο με τρεις φορές μεγαλύτερο από οποιασδήποτε κερδοσκοπικής οργάνωσης^[TP03]. Χρησιμοποιώντας την Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά, η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων μελετά τη συμπεριφορά των ατόμων και ομάδων και εντοπίζει τις παραμέτρους που την επηρεάζουν ώστε να προτείνει λύσεις που θα εφαρμοσθούν μέσω της Ηγεσίας και της Ανάπτυξης και Εκπαίδευσης.

Άλλωστε, η εξίσωση της ατομικής απόδοσης^[Sch85] θα λέγαμε ότι προκύπτει από το γινόμενο των ατομικών χαρακτηριστικών επί την

εργασιακή προσπάθεια επί την οργανωσιακή υποστήριξη. Σχηματικά έχουμε^[BP82]:



Τα ατομικά χαρακτηριστικά υποδηλώνουν την ικανότητα εκτέλεσης του έργου και μπορεί να είναι *δημογραφικά* (φύλο, ηλικία, φυλή), *επάρκειας* (κλίσεις και οι δυνατότητες (πνευματική, κινητική και φυσική επάρκεια) ενός ατόμου) και *ψυχολογικά* (αξίες, στάσεις, αντίληψη, προσωπικότητα)^[Χου96].

Η εργασιακή προσπάθεια είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την προθυμία εκτέλεσης του έργου και συνεπώς με την **συγκράτηση (retaining)** των εργαζομένων αλλά και την **υποκίνηση** (ή κινητοποίηση). Για την τελευταία έχουν αναπτυχθεί διάφορες θεωρίες όπως η Ιεραρχία Αναγκών του Maslow, η θεωρία Υποκίνησης-Συντήρησης του Herzberg και η θεωρία Ενίσχυσης του Skinner. Από τις σύγχρονες τεχνικές παρακίνησης ξεχωρίζουν το Μάνατζμεντ Βάση Στόχων (Management By Objectives - M.B.O), το Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management - TQM) και άλλες τεχνικές όπως συμμετοχή των εργαζομένων στα κέρδη, στη λήψη αποφάσεων και στον έλεγχο^[Χολ95].

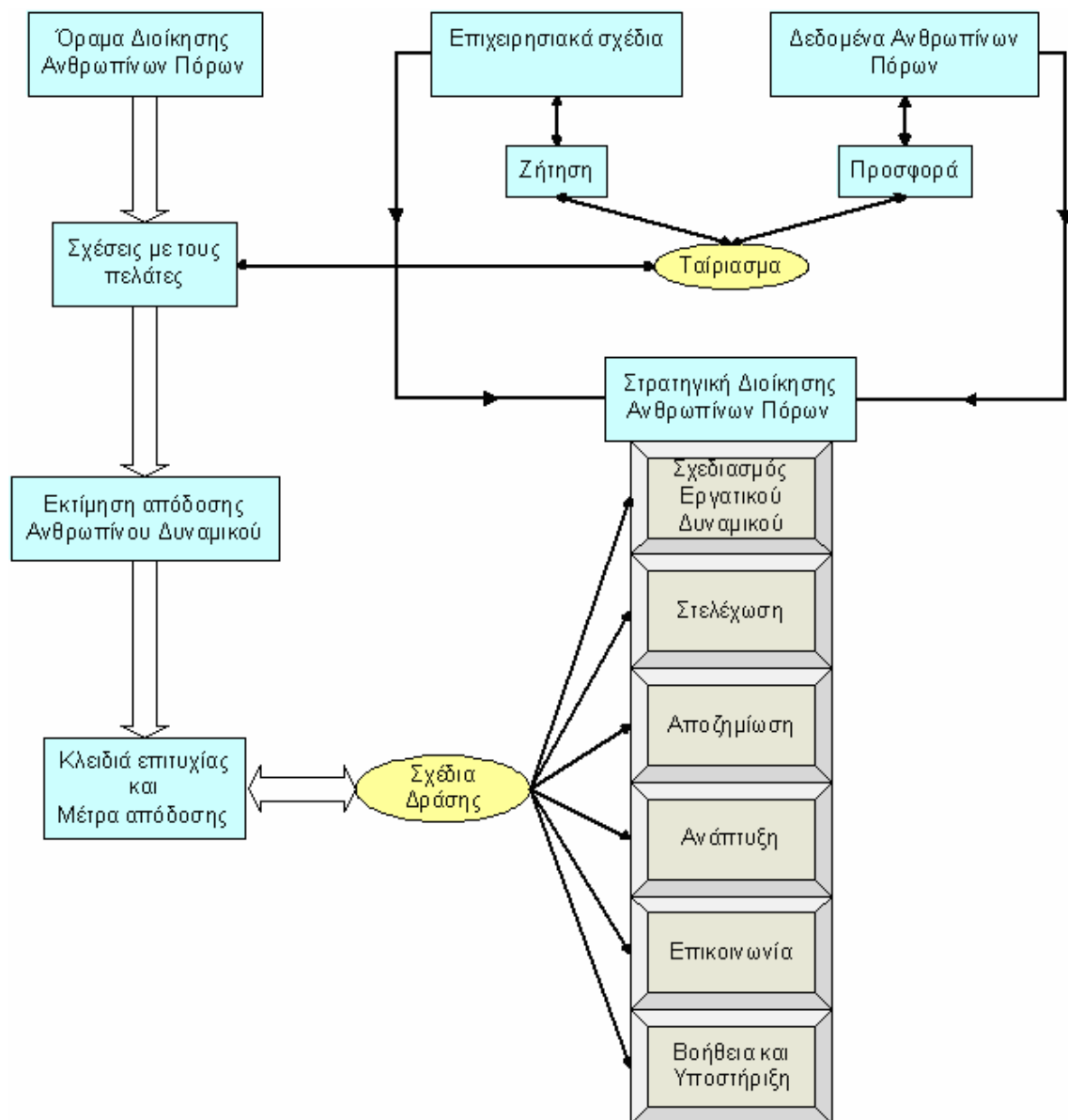
Η οργανωσιακή υποστήριξη πρέπει να ενισχύει την αποτελεσματικότητα των ομάδων, να παρέχει την κατάλληλη τεχνολογία και πόρους, να έχει όραμα, να διαμορφώνει στόχους και να εφαρμόζει σωστή **Ηγεσία**. Η τελευταία, εκτός από την κατανόηση των επιχειρησιακών διαδικασιών, των προβλημάτων και των αλλαγών, πρέπει να ασχολείται και με τις ομαδικές και κοινωνικές

διαδικασίες και την ατομική συμπεριφορά για να είναι αποτελεσματική.

Τέλος, η μελέτη της Οργανωσιακή Ψυχολογίας και Συμπεριφοράς μπορεί να βελτιώσει την ποιότητα των λειτουργιών της Στελέχωσης και της Αξιολόγησης.

ο Λειτουργίες Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων περιλαμβάνει τις εξής βασικές λειτουργίες:

1. Στελέχωση (staffing). Το διάγραμμα που ακολουθεί δείχνει πώς προγραμματίζεται η λειτουργία της Στελέχωσης^[FD02]:



Στη λειτουργία της Στελέχωσης ανήκουν:

- ο Η *ανάλυση των θέσεων εργασίας*, δηλαδή η περιγραφή των υπαρχόντων και μελλοντικών θέσεων εργασίας και τα καθήκοντα και τα προσόντα που απαιτούνται για κάθε θέση
- ο Ο *Προγραμματισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού*, δηλαδή η διαδικασία με την οποία καθορίζεται ο καταλληλότερος αριθμός και είδος εργαζομένων, στις κατάλληλες θέσεις, την κατάλληλη στιγμή, με γνώμονα την ελαχιστοποίηση του κόστους.
- ο Η *Προσέλκυση* του προσωπικού για την κάλυψη κενών θέσεων. Μπορεί να είναι εσωτερική ή εξωτερική και να χρησιμοποιεί ανεπίσημες μεθόδους (π.χ. υπαλληλική σύσταση) ή επίσημες (π.χ. αγγελίες /καταχωρήσεις, γραφεία ευρέσεως εργασίας, σωματεία, πανεπιστημιακή ή μέσω διαδικτύου)[ΠΜ02].
- ο Η *Επιλογή* του καταλληλότερου -για τη συγκεκριμένη θέση αλλά και για την επιχείρηση- προσωπικού. Υπάρχει πληθώρα μεθόδων επιλογής, όπως π.χ. το βιογραφικό, η συνέντευξη, οι συστατικές επιστολές, τα δείγματα εργασίας και τα τεστ (π.χ. ψυχομετρικά τεστ, μελέτες περιπτώσεων, τεστ δεξιοτήτων και γνώσεων).
- ο Η διαχείριση των *αποχωρήσεων* που συμβαίνουν λόγω παραιτήσεων, συνταξιοδοτήσεων, απολύσεων και μείωσης προσωπικού (downsizing).

2. Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων.

Περιλαμβάνει την *εκπαίδευση*, τη *διαχείριση σταδιοδρομίας*, την *ανάπτυξη στελεχών και ταλέντων* και την ενίσχυση της *δημιουργικότητας* και της *καινοτομίας*. Λόγω της τεράστιας σημασίας που έχει για τις σύγχρονες επιχειρήσεις, η λειτουργία αυτή θα αναλυθεί ξεχωριστά, στο Κεφάλαιο 2.

3. Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού .

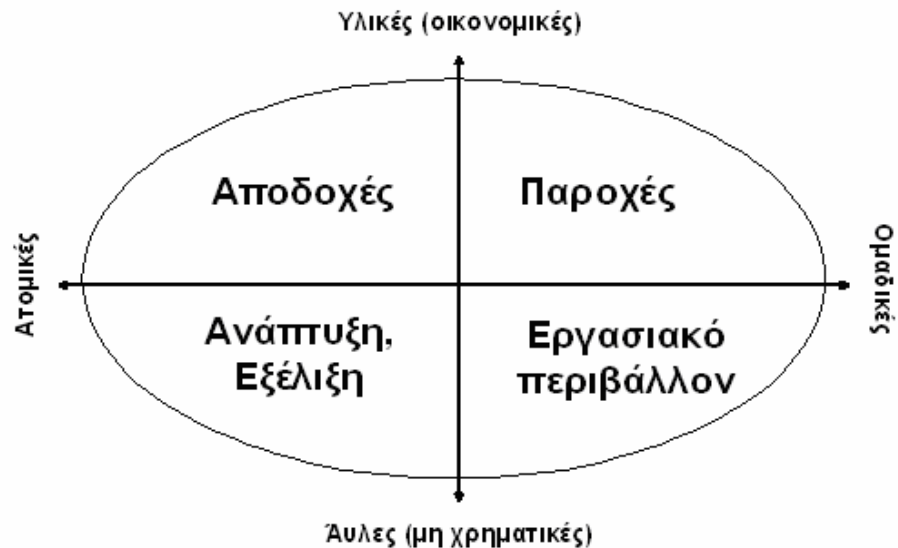
Περιλαμβάνει το σχεδιασμό και την εφαρμογή μεθόδων για την κατά το δυνατόν δικαιότερη αποτίμηση της αξίας της εργασίας των

υπαλλήλων. Χρησιμοποιούνται

- ο αντικειμενικές μέθοδοι (π.χ. βάση της παραγωγής, των πωλήσεων ή της συνέπειας του εργαζομένου) που όμως σπανίως είναι επαρκούν για τη σωστή αξιολόγηση του εργαζομένου και
- ο υποκειμενικές μέθοδοι (π.χ. αξιολόγηση από προϊσταμένους, από υφισταμένους, από επιτροπές, από πελάτες, από συνεργάτες και αυτό-αξιολόγηση) που όμως πολύ συχνά γίνονται λάθη λόγω επιείκειας ή αυστηρότητας, τάσης προς το κέντρο (ομοιόμορφη αξιολόγηση), γενίκευσης της κρίσης (φαινόμενο φωτοστέφανου), προσωπικές προκαταλήψεις κ.ά.^[ΓΤΜ02]. Σε δικαιότερη κρίση μπορεί να βοηθήσει η οργανωσιακή ψυχολογία και συμπεριφορά που αναφέραμε νωρίτερα ενώ προτιμάται, όπου υπάρχει η δυνατότητα (οικονομικά και χρονικά) να εφαρμοσθεί, η **Αξιολόγηση απόδοσης 360° (360-degree performance appraisal)** που συγκεντρώνει τις αξιολογήσεις όσων σχετίζονται με τον εργαζόμενο (συνεργατών, προϊσταμένων, υφισταμένων, πελατών και του ιδίου) και παρέχει μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα του εργαζομένου.

Γενικά ένα σύστημα αξιολόγησης πρέπει να είναι κατά το δυνατόν αντικειμενικό, σαφές, γενικά αποδεκτό, απλό και να προσαρμόζεται σε ειδικές περιπτώσεις.

Η Αξιολόγηση συνδέεται άμεσα με τις **αμοιβές**, οι οποίες μπορεί να είναι οικονομικές ή μη χρηματικές, ατομικές ή ομαδικές και (βλ. παρακάτω σχήμα^[Κων05]) και χρησιμοποιούνται ως παρακίνηση, ανταμοιβή, υπευθυνότητα και δέσμευση για τους εργαζόμενους.



Έτσι, στο παραπάνω σχήμα έχουμε:

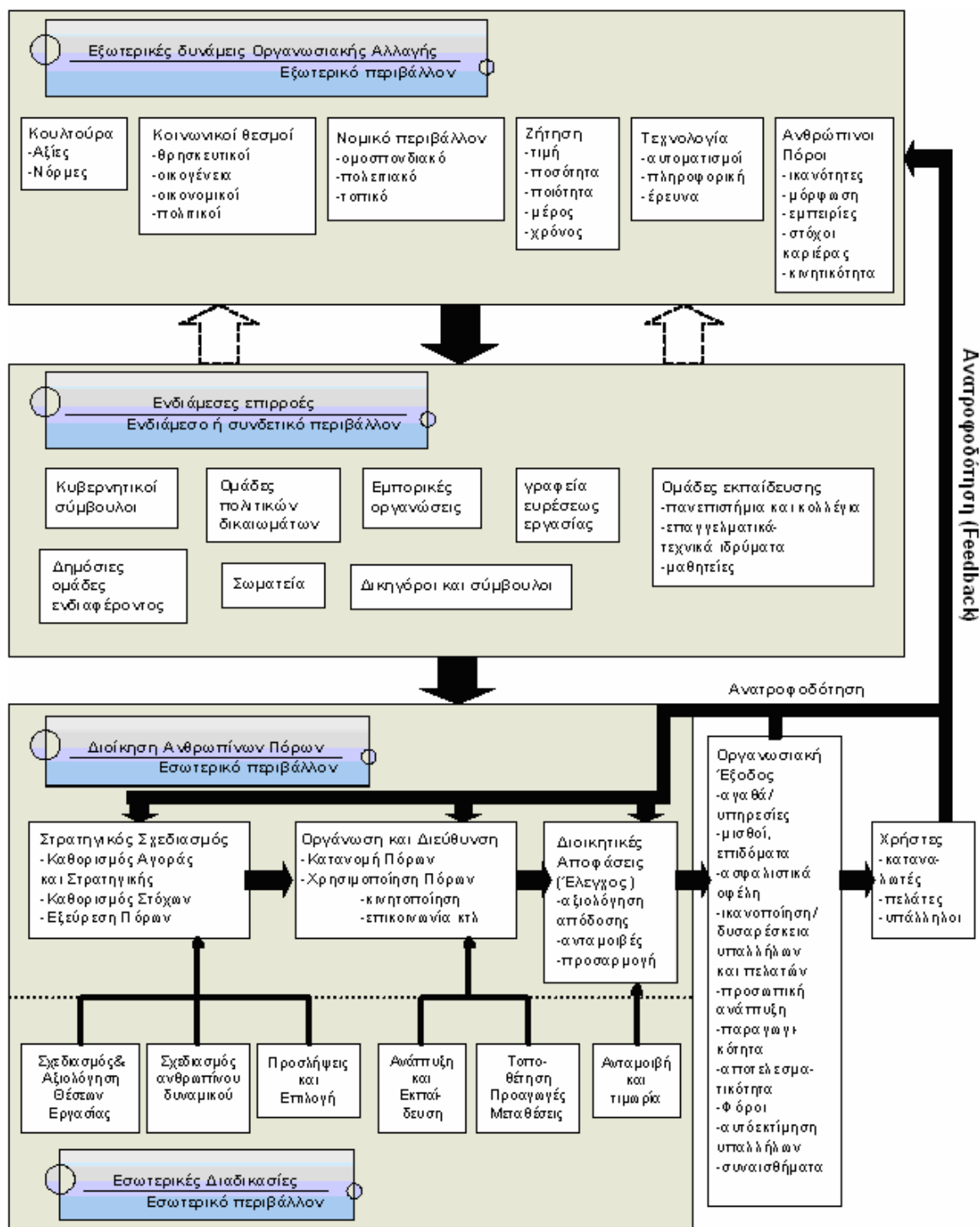
- ❖ *Αποδοχές* (π.χ. μισθός, επιδόματα, υπερωριακές αμοιβές, bonus-πριμ, προμήθειες, μακροχρόνια κίνητρα, μετοχές και συμμετοχή στα κέρδη)
- ❖ *Παροχές* (π.χ. ασφαλιστικά, συνταξιοδοτικά, νοσοκομειακά προγράμματα, στέγαση, μεταφορικά μέσα, πρόσθετες διακοπές, επιδόματα ασθενείας, κάλυψη φαγητού, εταιρική κάρτα, συνδρομές μέλους, μέριμνα τέκνων κ.ά.)
- ❖ *Ανάπτυξη και Εξέλιξη* (π.χ. εκπαιδευτικά προγράμματα, μαθητεία, προσωπική ανάπτυξη, διαχείριση απόδοσης, περιεχόμενο εργασίας, σχεδιασμός σταδιοδρομίας, απασχολησιμότητα (employability), προοπτικές εξέλιξης)
- ❖ *Εργασιακό περιβάλλον* (π.χ. οργανωσιακή κουλτούρα και κλίμα, ευρωστία και προοπτικές εταιρίας και κλάδου, ποιότητα ηγεσίας και καθοδήγηση, μη χρηματική αναγνώριση, επικοινωνία, εξασφάλιση εργασίας, ευέλικτα ωράρια, ομαδικότητα, δέσιμο (affiliation), ευχάριστοι και λειτουργικοί χώροι, εύκολη πρόσβαση, βελτίωση ποιότητας ζωής, ισορροπία εργασίας και προσωπικής ζωής).

Τέλος, η Αξιολόγηση συνδέεται άμεσα με τη **Διαχείριση της Απόδοσης** (Performance Management), η οποία είναι η διαδικασία που συνενώνει τον καθορισμό στόχων, την αξιολόγηση της απόδοσης

και την ανάπτυξη σε ένα σύστημα, ο σκοπός του οποίου είναι να εξασφαλίσει ότι η απόδοση του εργαζομένου υποστηρίζει τους στρατηγικούς σκοπούς της επιχείρησης. Επομένως η Διαχείριση Απόδοσης περιλαμβάνει πρακτικές με τις οποίες ο μάνατζερ ξεκαθαρίζει τους στόχους και τα καθήκοντα του εργαζομένου, αναπτύσσει τις δυνατότητές του, και αξιολογεί και ανταμείβει την προσπάθεια του προσώπου^[Des05].

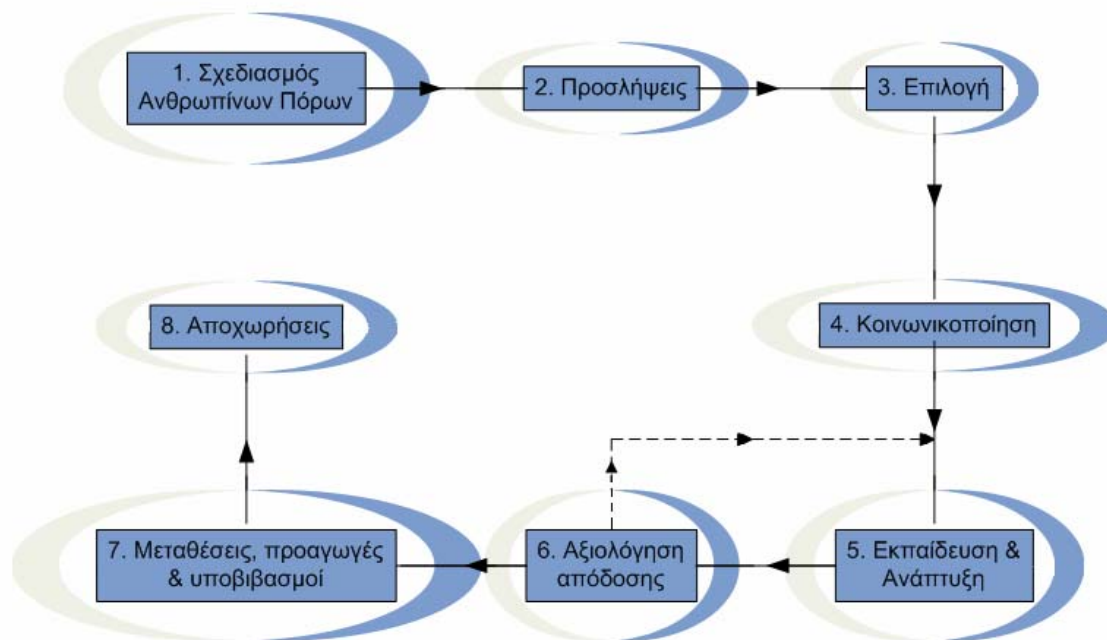
Συστημική προσέγγιση

Αν θελήσουμε τώρα να θεωρήσουμε τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων ως σύστημα και τις αλληλεπιδράσεις της με τις άλλες οντότητες, θα έχουμε το ακόλουθο σχήμα^[AN77]:



Στάδια

Τα στάδια της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων παρουσιάζονται χονδρικά στο παρακάτω σχήμα^[SF89]:



Αξιολόγηση της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Πόσο σημαντικοί είναι οι ανθρώπινοι πόροι μιας επιχείρησης; Τυπικά, τα συνολικά έξοδα για τις ανθρωποώρες και την παρουσία στην εργασία ανέρχονται γύρω στο 70% των συνολικών λειτουργικών εξόδων. Και αυτά περιλαμβάνουν μόνο τους μισθούς και τα επιδόματα και όχι έξοδα όπως εκπαίδευση κτλ.^[Kil76]

Εντυπωσιακό είναι ακόμη το αποτέλεσμα της έρευνας της SHL, μιας παγκόσμιας συμβουλευτικής εταιρίας σε θέματα Ανθρώπινου Δυναμικού: λόγω κακής απόδοσης των εργαζομένων χάνονται ετησίως 24 δις δολαρίων στην Αγγλία και 11 δις δολαρίων στις Κάτω Χώρες. Τέλος από έρευνα της NRC Handelsblad στις Κάτω Χώρες υπολογίστηκε ότι:

- ο σε μία οργάνωση 100 υπαλλήλων, 25% πνευματική απουσία (=να μην είναι συγκεντρωμένοι στην εργασία τους) κοστίζει τουλάχιστον 3 εκ. δολαρίων ετησίως
- ο 60%-80% των απουσιών λόγω ασθένειας δεν οφείλονται σε ασθένεια αλλά έχουν να κάνουν με τη συμπεριφορά, την

- έλλειψη κινητοποίησης, την έλλειψη χαράς και την αφοσίωση
- οι υπάλληλοι αναφέρουν πως 20-50% των δυνατοτήτων τους δεν χρησιμοποιούνται^[Ram05].

Έτσι κατανοούμε τη σημασία ύπαρξης ενός αποτελεσματικού τρόπου μέτρησης της συμβολής της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Προφανώς είναι πολύ δύσκολο να προσδιορισθεί το ακριβές κέρδος που προκύπτει από την εφαρμογή των μεθόδων της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.

Προκειμένου να ενισχυθεί η αποτελεσματικότητα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, προτάθηκε το «Σύστημα Απασχόλησης Υψηλής Απόδοσης»^[DG01] που συστήνει έρευνες συμπεριφοράς (attitudes surveys), ανταλλαγή πληροφοριών (information sharing), αμοιβές βάσει απόδοσης (contingent pay), εξασφάλιση πολλών υποψηφίων ανά θέση και οργάνωση κοινωνικών γεγονότων.

Τέλος για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων προτάθηκαν τα εξής κριτήρια^[Arm00]:

❖ **κριτήρια αξιολόγησης της συνολικής λειτουργίας της επιχείρησης**

(προστιθέμενη_αξία/εργαζόμενο, κέρδη/εργαζόμενο,
ύψος_πωλήσεων/εργαζόμενο, προστιθέμενη_αξία/
σύνολο_εξόδων_μισθοδοσίας)

❖ **κριτήρια αξιολόγησης παρεχόμενων υπηρεσιών**

(μέσος χρόνος κάλυψης κενών θέσεων,
υποψήφιοι_που_αποδέχθηκαν_τη_θέση/σύνολο_προσφορών ,
ετήσιος μέσος όρος ωρών εκπαίδευσης /υπάλληλο,
κόστος_εισαγωγικής_εκπαίδευσης/υπάλληλο,
κόστος_παροχών/υπάλληλο, μετρήσιμες βελτιώσεις στην ατομική και την επιχειρησιακή απόδοση ως αποτέλεσμα συστημάτων αξιολόγησης και σύνδεσης αμοιβών με απόδοση, συνολικό κόστος λειτουργίας τμήματος Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων σε σχέση με κέρδη, κύκλο εργασιών ή προστιθέμενη αξία ανά έτος, αριθμός υπευθύνων προσωπικού σε σχέση με το σύνολο των εργαζομένων)

❖ **κριτήρια συμπεριφοράς εργαζομένων**

(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)

❖ κριτήρια ικανοποίησης εργαζομένων

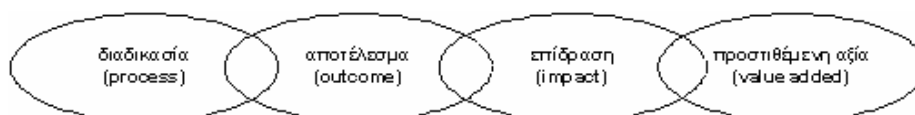
(βαθμός στον οποίο: οι εργαζόμενοι πιστεύουν στη δίκαιη εφαρμογή των προαγωγών, της αξιολόγησης, της σύνδεσης αμοιβών και παροχών με την απόδοση τους και θεωρούν ότι αμείβονται ικανοποιητικά, είναι ευχαριστημένοι με το βαθμό πληροφόρησης και τις ευκαιρίες για συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων που τους παρέχει η επιχείρηση, βρίσκουν ικανοποιητικές τις ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης που τους προσφέρονται, 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, είναι ικανοποιημένοι με τον προϊστάμενο τους και με το γενικότερο κλίμα).

Τελευταία έχουν αρχίσει να χρησιμοποιούνται η Ισορροπημένη Κάρτα (**Balanced Scorecard**) [ITM02], η **HR Scorecard**[Des05] και η **Total Performance Scorecard** (TPS)[Ram05].

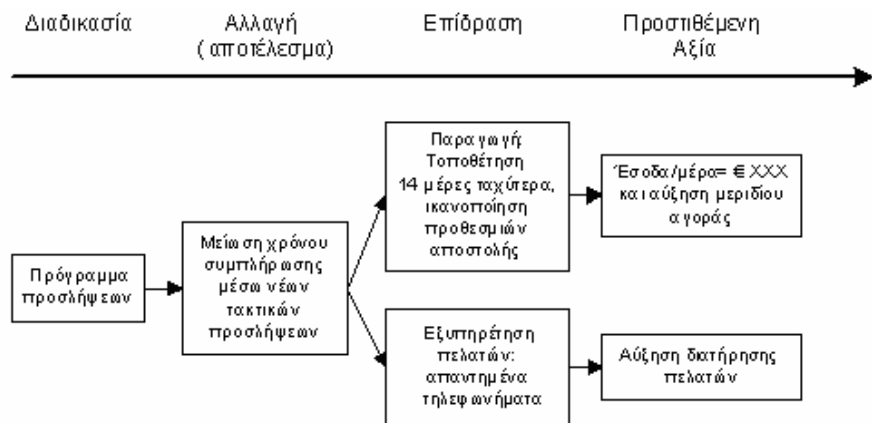
Παράδειγμα 1

Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην Αλυσίδα Αξίας

Η αλυσίδα αξίας (value chain)[FD02]:



Για παράδειγμα, για τη διαδικασία των προσλήψεων θα είχαμε:



Παράδειγμα 2 (Μελέτη περίπτωσης)

Μελέτη περίπτωσης της εταιρίας Sony για τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Ο Akio Morita, ιδρυτής της Sony Corporation, ισχυρίζεται ότι δεν υπάρχει τίποτα το μαγικό στην επιτυχία των ιαπωνικών εταιριών γενικά και της Sony ειδικότερα. Το μυστικό της επιτυχίας τους είναι απλώς ο τρόπος με τον οποίο μεταχειρίζονται τους υπαλλήλους τους.

Στη βιογραφία του, *Made in Japan*, ο κ. Morita λέει:

Η πιο σημαντική αποστολή για ένα Γιαπωνέζο μάνατζερ είναι να αναπτύξει μια υγιή σχέση με τους υπαλλήλους του, να δημιουργήσει ένα αίσθημα οικογενείας μέσα στην εταιρία, να νιώθουν οι υπάλληλοι και οι μάνατζερ ότι μοιράζονται την ίδια μοίρα. Οι πιο επιτυχημένες εταιρίες στην Ιαπωνία είναι εκείνες κατάφεραν να δημιουργήσουν ένα αίσθημα «κοινής μοίρας» μεταξύ όλων των υπαλλήλων (υπάλληλοι κατά την αμερικάνικη ορολογία είναι οι εργάτες και οι μάνατζερ) και των μετόχων.

Όσο ο Morita ήταν διευθυντής της Sony, απευθυνόταν κάθε χρόνο στις τάξεις των αποφοίτων και τους εξηγούσε την άποψή του για τις διαφορές σχολής και εργασίας. Σύμφωνα με αυτόν, το να εργάζεσαι είναι σα να έχεις διαγώνισμα κάθε μέρα. Η απόδοση πρέπει να είναι συνεχείς και τα λάθη οδηγούν όχι σε αποτυχία στα διαγωνίσματα αλλά σε έξοδα της επιχείρησης. Και πάνω από όλα, ο Morita υποστηρίζει ότι κάθε υπάλληλος πρέπει να αναζητά ευτυχία στη δουλειά του και να αποφασίζει προσωπικά αν θέλει να περάσει το υπόλοιπο της εργάσιμης ζωής του στη Sony.

Η Sony προσπαθούσε πάντα να μεταχειρίζεται τους υπαλλήλους σα

συναδέλφους και βοηθούς παρά σα συγγνά κερδοφόρα μέσα. Ο Morita πίστευε πως παρ' όλο που οι επενδυτές είναι σημαντικοί, εγκαθιδρύουν μια προσωρινή σχέση με τη Sony, μια εταιρία που δε χρηματοδοτούταν όπως συνηθιζόταν, από μεγάλα βιομηχανικά γκρουπ. Αντίθετα, οι υπάλληλοι ήταν πιο σημαντικοί αφού ήταν πραγματικά μόνιμο κομμάτι της επιχείρησης, περίπου όσο και τα ανώτατα στελέχη της διοίκησης.

Ο Morita περίμενε επίσης αφοσίωση από τους υπαλλήλους του, χωρίς όμως να απαιτεί να γίνονται φερέφωνα της γνώμης του, μάλιστα ενθάρρυνε τη διάσταση και ποικιλία των απόψεων. Η ειρωνεία είναι ότι, κατά ένα μέρος, αυτή του η στάση οφειλόταν και στην εμπειρία με τους αμερικάνους μάνατζερ και υπαλλήλους. Στις αρχές της Sony, προσλήφθηκαν πολλοί υπάλληλοι στις Η.Π.Α. για να ικανοποιηθεί η αξιοσημείωτη ζήτηση για προϊόντα και ο Morita βρέθηκε προ εκπλήξεως όταν ένας συνάδελφος, του οποίου ζήτησε τη γνώμη για ένα προβληματικό υπάλληλο, του είπε «Απόλυσέ τον». Απίστευτο του φάνηκε επίσης το γεγονός που πήγε στο γραφείο του μια μέρα ένας Αμερικάνος υπάλληλος και του ανακοίνωσε ότι παραιτείται και θα συνεργαστεί με έναν ανταγωνιστή που προσφέρθηκε να του διπλασιάσει το μισθό.

Με το Morita, όλη η διαδικασία των προσλήψεων, της επιλογής, της κοινωνικοποίησης, της εκπαίδευσης και ανάπτυξης, της εκτίμησης της απόδοσης και των ανταμοιβών στη Sony χτίστηκε με την αρχή ότι *οι υπάλληλοι είναι το πιο πολύτιμο κομμάτι της εταιρίας*.

Βεβαίως οι πολιτικές διοίκησης του Morita μπορεί να διαφέρουν σημαντικά από τις σημερινές, η συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης παρατίθεται εδώ λόγω του ενδιαφέροντος που παρουσιάζει η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων που επέδειξε. Και φυσικά, δεν πρέπει να γενικεύσουμε... Η οπτική γωνία του Γενικού Διευθυντή (CEO) της Sony μπορεί να διαφέρει κατά πολύ από αυτή κάποιων υπαλλήλων σε όλα τα επίπεδα της οργάνωσης^[Mor86].

1.2 Ιστορικά Στοιχεία

Είναι πολύ σημαντικό να εξετάσουμε την ιστορική εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων προκειμένου να κατανοήσουμε το σκεπτικό και τη λειτουργία της. Θα προσπαθήσουμε να συνοψίσουμε τις εξελίξεις ανά περιόδους, σημειώνοντας παράλληλα γεγονότα που επηρέασαν δραστικά την πορεία της^{[PW98],[Rud90],[TIM02]}.

Περίοδος	Υπεύθυνος Διοίκησης Ανθρ. Πόρων	Σχεδιασμός	Τομέας- Στόχος	Πρακτικές
1900-20	Στέλεχος Πρόνοιας	εκμηχάνιση εργασίας	ωρομίσθιοι υπάλληλοι	• επίσημη ανάλυση θέσεων εργασίας • πίνακες φόρτου εργασίας (πρότυπα εφαρμοσμένης μηχανικής) • προϋπολογισμός και έλεγχος μισθοδοσίας
1920-40	Γραφειοκράτης- Ανθρωπιστής			
1940-60	(μετά το Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο) Διαπραγματευ- τής- Μεσολαβητής	συνοχή στελέχωσης	ωρομίσθιοι υπάλληλοι και στελέχη	• οργανωτικά διαγράμματα • σχεδιασμός αντικαταστάσεων • πρόβλεψη φόρτου εργασίας (αναλογίες, οπισθοδρόμηση)
δεκαετία '60	Οργανωτικός Τεχνοκράτης	σταθεροποίηση υπαλλήλων (εξισορρόπηση προσφοράς και ζήτησης)	στελέχη, επαγγελμα- τίες και τεχνικοί υπάλληλοι	• ανακάλυψη δεξιοτήτων • τυποποιημένες δραστηριότητες πρόβλεψης • μαθηματικο- ποιημένα μοντέλα προβλέψεων

δεκαετία '70		καταφατική δράση, πιο οικονομικώς αποδοτική χρήση Ανθρώπινων Πόρων	στελέχη, επαγγελμα- τίες και τεχνικοί υπάλληλοι	• μοντέλα καταφατικής δράσης • Πληροφοριακά συστήματα Ανθρώπινων Πόρων σε υπολογιστές • αναλύσεις κόστους-οφέλους για το Ανθρώπινο Δυναμικό (Α.Δ.) • τυποποιημένες μονάδες σχεδιασμού Α.Δ. • τυπικά συνδεδεμένη ανάλυση Α.Δ. στον επιχειρηματικό σχεδιασμό και προϋπολογισμό
δεκαετία '80	Αναλυτής- Προγραμματιστής Ανθρώπινων Πόρων	Διαχείριση καριέρας, αύξηση την συμβολής των Ανθρώπινων Πόρων στο κέρδος	όλοι οι υπάλληλοι	• Σχεδιασμός σταδιοδρομίας και προγράμματα ανάπτυξης • αναλύσεις διαδικασίας ανασχεδιασμού θέσεων εργασίας και αναδιοργάνωσης
1990 και όστερα	Σύμβουλος Στρατηγικής - Ανάπτυξης Ανθρώπινων Πόρων	αποδοτική και έγκαιρη στελέχωση, οι μόνιμοι υπάλληλοι γίνονται	όλοι οι υπάλληλοι	• έλεγχος Ανθρώπινων Πόρων ως μέρος της λογιστικής διαχείρισης • συγκριτική προτυποποίηση

		στρατηγικοί πόροι, παγκοσμιοποίηση		(benchmarking) Α.Δ., νοημοσύνη ανταγωνιστών • διεθνικές επαγγελματικές δεξιότητες ως απαιτηση κατά το σχεδιασμό Α.Δ.
--	--	--	--	---

<i>Χρονολογία</i>	<i>Σημαντικότερα γεγονότα για την εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων</i>		
τέλη 19^{ου} αι.	Οι οικογένειες των Κουακέρων Cadbury και Rowntree και το σαπωναποιείο των Lever διέθεσαν πρωτοποριακά πακέτα επιδομάτων ανεργίας και ασθενείας και επιδοτήσεων για την απόκτηση στέγης.		
1913	Ιδρύθηκε στο York της Αγγλίας το Ινστιτούτο Στελεχών Πρόνοιας		
1910	Ο Frederick Taylor δημοσιεύει το έργο του «Αρχές Επιστημονικού Μάνατζμεντ». Ενώ πρόσβευε ότι οι εργάτες πρέπει να αμείβονται για την αύξηση της παραγωγής, συνήθως οι επιχειρήσεις εφαρμόζαν μόνο τις μεθόδους αύξησης της παραγωγικότητας χωρίς να τις συνδέουν με τις αμοιβές. Έτσι θεωρήθηκε εχθρός των εργαζομένων και κατηγορήθηκε από τους συνδικαλιστές ότι αφαιρούσε από τους εργάτες τη δυνατότητα να εκφράσουν άποψη για τις συνθήκες και για τις λειτουργίες της δουλειάς τους.		
1924-1932	Τα διάσημα πειράματα που έκαναν οι κοινωνικοί επιστήμονες Elton Mayo και Fritz Roethlisberger, στο εργοστάσιο Hawthorne της Western Electric στο Chicago οδήγησαν στην ανακάλυψη του λεγόμενου Συνδρόμου του Hawthorne, σύμφωνα με το οποίο η προσοχή και η σημασία που αποδίδει η επιχείρηση προς τους εργαζομένους επιτυγχάνει την αύξηση της παραγωγικότητας.		
1924 -1950	Κίνημα Ανθρωπίνων Σχέσεων με κύριο εκπρόσωπο τον Elton Mayo		
μεταπολεμικά	Στο θεωρητικό υπόβαθρο του Μάνατζμεντ προστίθενται και η Οργανωτικής Συμπεριφοράς η Οργανωτική Επιστήμη		
1954	Maslow	ερευνητές	μάνατζμεντ που

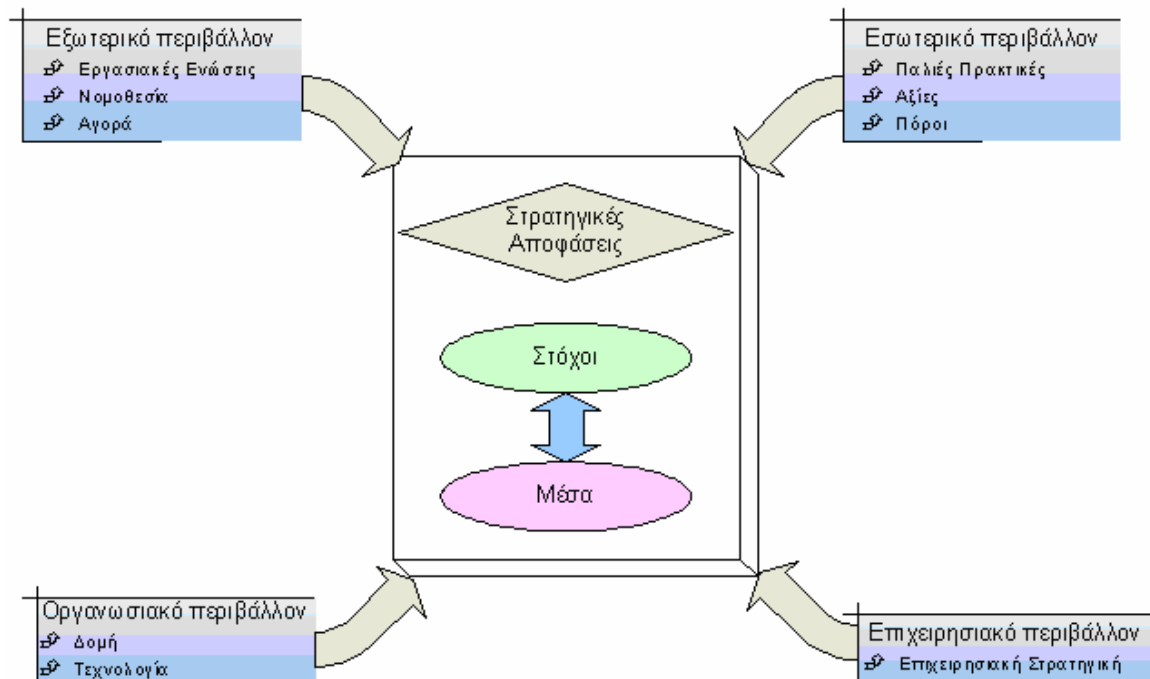
1957	Argyris	προωθούσαν την ανθρωπιστική εικόνα του υπαλλήλου
1960	McGregor	
1965	Miles: Διάκριση ανθρωπίνων σχέσεων και ανθρωπίνων πόρων	
1975	Miles (<i>Theories of Management</i>): περιγράφει 3 μοντέλα διοίκησης: παραδοσιακό, ανθρωπίνων σχέσεων και ανθρωπίνων πόρων	
1967	Likert: αλλαγή από το αυταρχικό πρότυπο εκμετάλλευσης στο συμμετοχικό θα οδηγήσει σε καλύτερη χρησιμοποίηση των ανθρωπίνων πόρων	
1967	Likert: ανέπτυξε το πρώτο λογιστικό σύστημα ανθρωπίνων πόρων. Οι μάνατζερ που το δοκίμασαν ανέφεραν τριπλασιασμό της αξίας των εργαζομένων	
δεκαετία '70	Εφαρμόζονται και στην Ευρώπη λογιστικά συστήματα αξιολόγησης των ανθρωπίνων πόρων	
1986	Ο Schuster προτείνει για τα προβλήματα αξιολόγησης να χρησιμοποιούνται δεδομένα ερευνών πάνω στο οργανωτικό κλίμα αντί για οικονομικά δεδομένα. Αναπτύσσει το HRI (Human Resources Index) που κατέγραφε τη χρησιμοποίηση των ανθρωπίνων πόρων, από τη σκοπιά, όμως, των εργαζομένων.	

1.3 Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Ορισμός

Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Strategic Human Resources Management) είναι το σύνολο των πολιτικών και των μεθόδων της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων που δημιουργούν τις επαγγελματικές δεξιότητες και συμπεριφορές που απαιτούνται για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης.

Σχηματικά, θα μπορούσαμε να περιγράψουμε τη Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων με το παρακάτω μοντέλο^[DH88]:



Ρόλος και Αναγκαιότητα

Η ανάγκη για Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων σε μία επιχείρηση προκύπτει από το άκρως ανταγωνιστικό της περιβάλλον (οικονομικό, πολιτικό, δημογραφικό και τεχνολογικό). Η υπεροχή Ανθρώπινου Δυναμικού (HRA -Human Resource Advantage) συντελείται από δύο συνιστώσες^[Wri98]: Την υπεροχή σε ανθρώπινο *Κεφάλαιο*, όταν μία εταιρία διαθέτει ανθρώπους με υψηλότερα επίπεδα ικανοτήτων από τους ανταγωνιστές της και την υπεροχή σε ανθρώπινη *Διαδικασία*, όταν οι σχέσεις των υπαλλήλων και η ομαδικότητα κατά την επίλυση προβλημάτων καθιστούν την

επιχείρηση ικανή να εκτελεί τις λειτουργίες της ταχύτερα, αποτελεσματικά και αποδοτικά.

Ο ρόλος της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων μπορεί να είναι^[Des05]:

❖ *Εκτελεστικός.*

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

❖ *Διαμορφωτικός.*

Ενώ η εκτέλεση είναι σημαντική, στις μέρες μας η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων παίζει όλο και σημαντικότερο ρόλο στο στρατηγικό σχεδιασμό. Τα τελευταία χρόνια αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο ο Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού να συμπεριλαμβάνεται μεταξύ των ανωτάτων στελεχών για τη διαμόρφωση των στρατηγικών σχεδίων της επιχείρησης. Παγκοσμιοποίηση σημαίνει περισσότερος ανταγωνισμός, που σημαίνει ανάγκη για περισσότερη απόδοση και οι περισσότερες εταιρίες πλέον πετυχαίνουν (ολικώς ή μερικώς) αυτή τη βελτιωμένη απόδοση αυξάνοντας την ανταγωνιστικότητα και την αφοσίωση των υπαλλήλων τους. Η διαμόρφωση των στρατηγικών σχεδίων της επιχείρησης απαιτεί προσδιορισμό, ανάλυση και εξισορρόπηση των εξωτερικών ευκαιριών και απειλών από τη μια μεριά και των εσωτερικών δυνατών σημείων και αδυναμιών από την άλλη. Επομένως και εδώ μπορεί να συνεισφέρει η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων.

Στόχοι

- ❖ Καθορισμός επιθυμητής συνεισφοράς, δηλ. συμπεριφοράς που θα ικανοποιήσει τους στόχους απόδοσης. Κάποιες επιχειρήσεις μπορεί να ζητούν από τους υπαλλήλους τους απλώς να ανταποκρίνονται στα καθήκοντά τους, ενώ άλλες να επιζητούν τη δημιουργικότητα, την καινοτομία και την ευελιξία σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό.
- ❖ Καθορισμός σύνθεσης, δηλ. αριθμό υπαλλήλων και στελεχών

και μείγμα δεξιοτήτων.

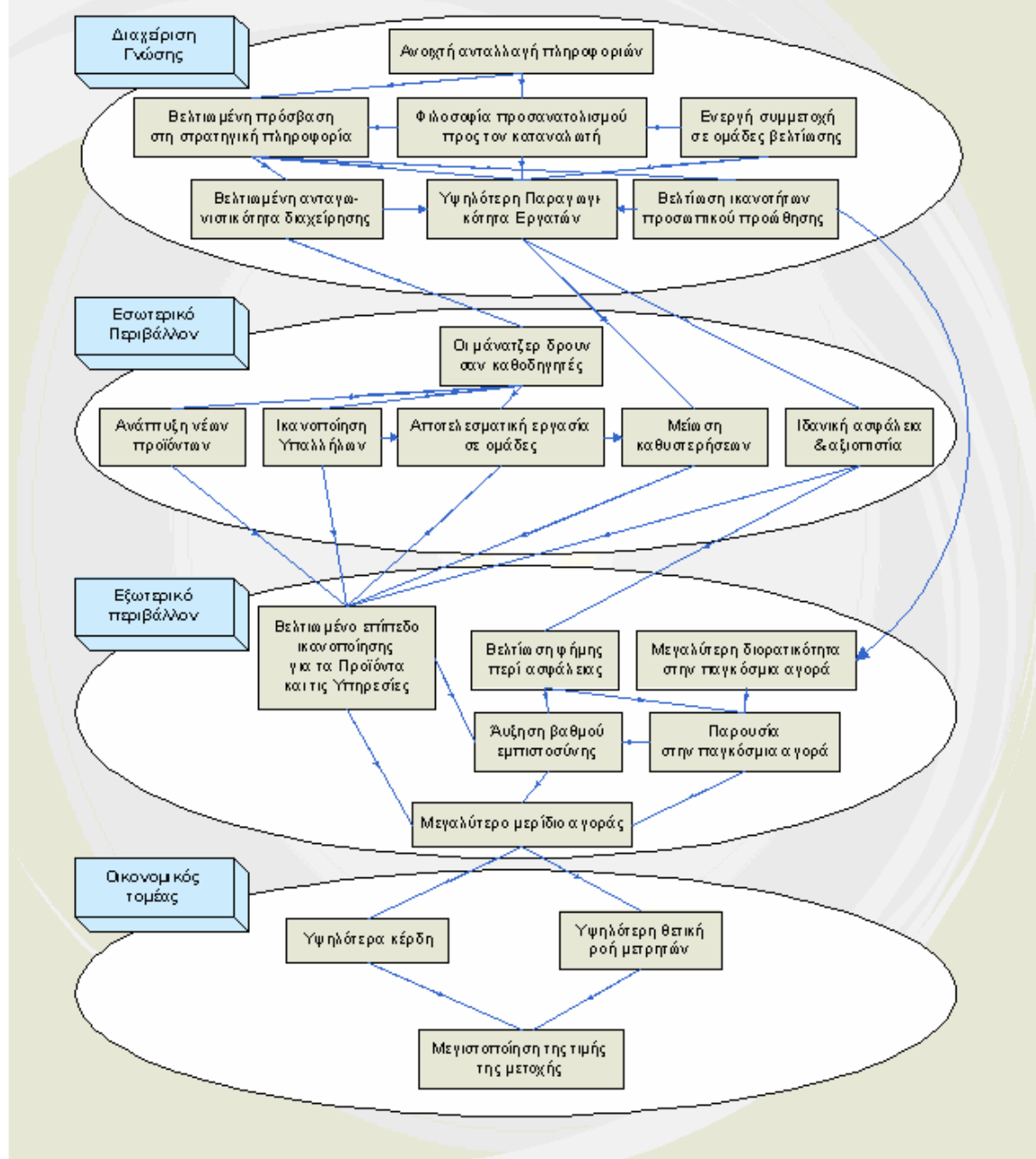
- ❖ Αναζήτηση ή ανάπτυξη επαγγελματικών δεξιοτήτων (competencies). Και εδώ διαφέρουν οι προθέσεις των διαφόρων επιχειρήσεων.
- ❖ Αφοσίωση. Κάποιες εταιρίες απλώς επιζητούν προσωρινό δέσιμο, άλλες προσπαθούν να φθάσουν μέχρι και την ταυτοποίηση με τους γενικούς επιχειρησιακούς στόχους^[DH88].

Πλεονεκτήματα Τα κυριότερα πλεονεκτήματα της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων είναι τα εξής^[ΠΜ02]:

- ❖ Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων έχει σχέση πρόδρασης (proactive) δηλαδή ο ρόλος της είναι περισσότερο διαμορφωτικός, όπως εξηγήσαμε πιο πάνω, παρά σχέση αντίδρασης (reactive), δηλαδή εκτελεστικό ρόλο.
- ❖ Κοινοποιούνται οι επιχειρησιακοί στόχοι και ενισχύεται η επικοινωνία
- ❖ Καλλιεργείται η κριτική σκέψη και η ευελιξία στις μεταβολές του περιβάλλοντος
- ❖ Ορίζεται η κατάσταση-στόχος που θέλει να φθάσει η επιχείρηση και αξιολογείται η παρούσα της κατάσταση.
- ❖ Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων ενισχύεται και από τη γνώμη των στελεχών γραμμής.

Ακολουθεί ένα διάγραμμα που αναδεικνύει την αποτελεσματικότητα της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων^[Ram05]:

Αλυσίδα Αποτελεσματικότητας Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων



Διάκριση με
παραδοσιακή
Διοίκηση
Ανθρωπίνων
Πόρων

Η έννοια της Στρατηγικής Διοίκησης πρωτοεμφανίστηκε το 1981 στο άρθρο «Human Resources Management: A Strategic Perspective» των Tichy, N. M., C. J. Fombrun και M. A. Devanna^[Wri98]. Έκτοτε έχει αναλυθεί αρκετά και μεγάλη σημασία έχει δοθεί στη διάκριση με την παραδοσιακή Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Αυτές

τις διαφορές θα προσπαθήσουμε να οργανώσουμε και να συνοψίσουμε στον πίνακα που ακολουθεί^{[MD86],[DH88],[Κωτ05]}:

Παραδοσιακή Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων	Στρατηγική, Σύγχρονη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων
<i>Σε επίπεδο Οργάνωσης</i>	
Ο σχεδιασμός και η υλοποίηση των διαφόρων προγραμμάτων και δραστηριοτήτων γίνεται από ειδικούς στα μεσαία επίπεδα και η καθημερινή εφαρμογή τους γίνεται από μάντζερ σε διάφορα επίπεδα που βοηθούνται από μεσαίου προς χαμηλού επιπέδου διοίκησης προσωπικό ^[TFD82] .	Η στρατηγικές αποφασίζονται στα υψηλότερα επίπεδα γιατί εκεί λαμβάνονται και οι αποφάσεις για τους στόχους, την πολιτική και το διαμερισμό των πόρων.
<i>Εστίαση</i>	
Έμφαση στα μεμονωμένα αποτελέσματα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (π.χ. απόδοση, κέρδος, ικανοποίηση) ή, συχνότερα, σε προγράμματα ή δραστηριότητες και τάση αντιμετώπισης συμπεριφορών ατομικά.	Οι στρατηγικές καθορίζονται από τις επιχειρησιακές ανάγκες και εστιάζουν στην οργανωσιακή αποτελεσματικότητα, έτσι, οι άνθρωποι αντιμετωπίζονται σαν πόροι για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων.
<i>Οργάνωση, Δομή (framework)</i>	
Διαχειρίζεται μεμονωμένα τα προγράμματα προσωπικού, ξεχωριστά από το περιβάλλον τους και το ένα από το άλλο.	Ενωτική οργάνωση, ευρεία, βασισμένη στη συνοχή.
<i>Ρόλος Υπευθύνου Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων</i>	
Υπεύθυνος για τις λειτουργίες που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό	Συμμέτοχος στη διαμόρφωση της επιχειρηματικής στρατηγικής, στρατηγικός εταίρος, σύμβουλος Στελεχών Γραμμής και Ανωτάτης Διοίκησης
Διαχείριση συστημάτων υπαλλήλων (π.χ.	Σχεδιασμός αναπτυξιακής, για την

μισθοδοσία)	επιχείρηση, δομής, επίτευξη επιχειρηματικής υπεροχής (operational excellence)
Εργασιακές σχέσεις, διαπραγματεύσεις με συνδικαλιστές.	Αμφίδρομη επικοινωνία με υπαλλήλους, εντοπισμός αδυναμιών και δυνατών σημείων, έρευνα ικανοποίησης εργατικού δυναμικού.
Εκπαίδευση.	Ανάπτυξη δεξιοτήτων ηγεσίας και επίλυσης στρατηγικών προβλημάτων, ανάπτυξη σταδιοδρομίας.
Διαμόρφωση πολιτικών προσωπικού.	Διαμόρφωση επιχειρησιακής αναπτυξιακής κουλτούρας, κλίματος αλλαγής και στρατηγικής Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων ευθυγραμμισμένης με την επιχειρησιακή.
Προσλήψεις.	Ανταγωνιστικές αμοιβές και κίνητρα που προσελκύουν το ικανότερο προσωπικό, διατηρούν και αναπτύσσουν τα talenta, ενισχύουν τη δημιουργικότητα και την καινοτομία

Στάδια

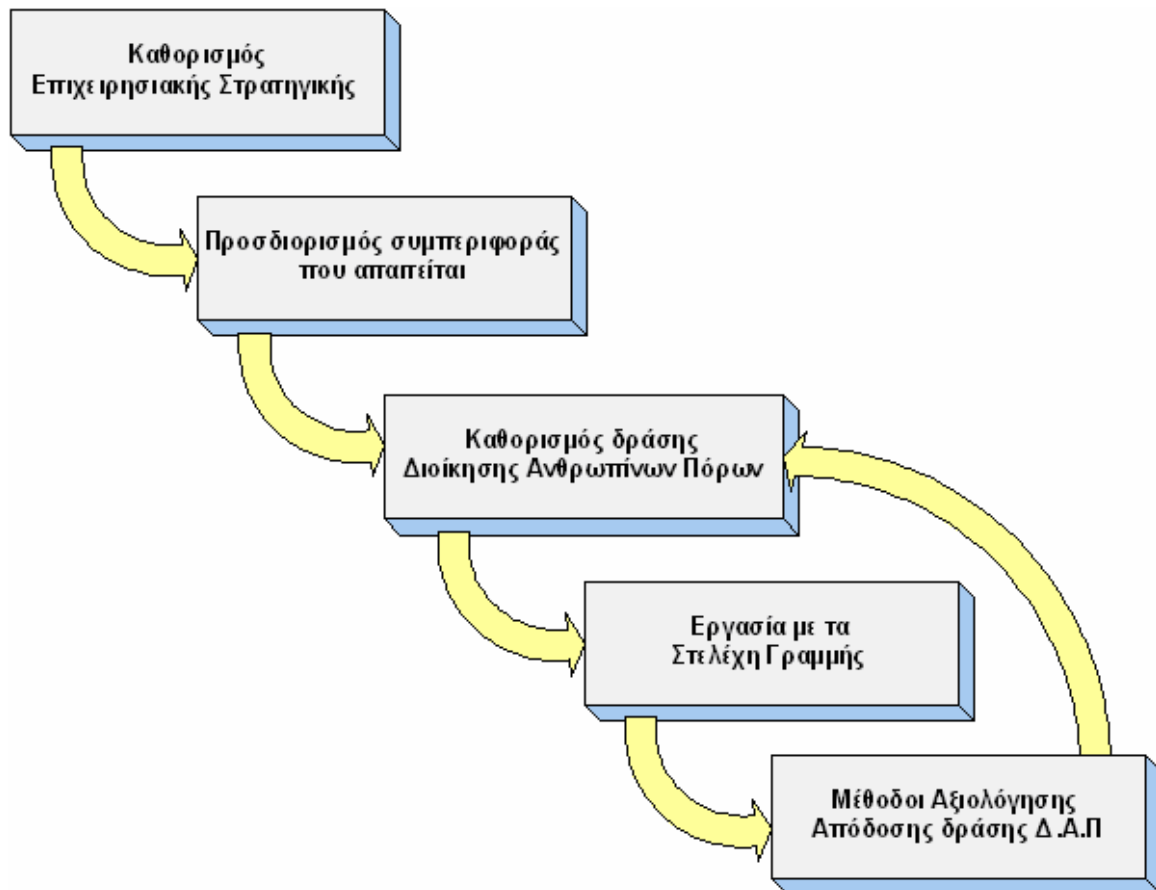
Η διαδικασία ευθυγράμμισης των στρατηγικών και της δράσης της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων με την επιχειρησιακή στρατηγική είναι τα εξής^{[Des05], [DH88]}:

1. Καθορισμός της επιχειρησιακής στρατηγικής
2. Προσδιορισμός της συμπεριφοράς του εργατικού δυναμικού που απαιτείται για να παραχθούν τα αποτελέσματα που θα βοηθήσουν την επιχείρηση να πετύχει τους στρατηγικούς της στόχους.
3. Καθορισμός πολιτικών και δράσεων Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων που θα οδηγήσουν στην επιθυμητή συμπεριφορά των υπαλλήλων.
4. Εργασία με τα στελέχη γραμμής για τη βεβαίωση της

εφαρμογής των σχεδίων δράσεων.

5. Ανάπτυξη μεθόδων αξιολόγησης της απόδοσης της δράσης της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.

Σχηματικά δηλαδή τα 5 αυτά στάδια (με την ανατροφοδότηση να μην επιστρέφει στο 1^ο στάδιο, γιατί δεν πρόκειται για Στρατηγική Διοίκηση αλλά για Στρατηγική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων) έχουν ως εξής:



Εμπόδια

Η αποτελεσματική εφαρμογή της Στρατηγική Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων αντιμετωπίζει συνήθως τα εξής εμπόδια^[Tra90]:

- ❖ αδιαφορία των Υπευθύνων Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων για την οικονομική και την προσανατολισμένη στο αποτέλεσμα πλευρά της επιχειρηματικότητας
- ❖ έλλειψη γνώσεων και δεξιοτήτων για να χειριστούν ποσοτικές μεθόδους, οικονομικές έννοιες και τεχνολογικά ζητήματα
- ❖ δυσκολία κατανόησης του οράματος του Γενικού Διευθυντή,

αν αυτό διαφέρει (π.χ. λόγω διαίσθησης, ποιοτικών παραγόντων ή διαπραγματεύσεων) από το επίσημο γενικό στρατηγικό πλάνο

- ❖ αδυναμία ενασχόλησης όλων των στελεχών γραμμής στο σχεδιασμό του στρατηγικού πλάνου
- ❖ προβλήματα χρονοπρογραμματισμού, αφού ο σχεδιασμός του στρατηγικού πλάνου πρέπει να γίνεται συστηματικά
- ❖ ανεπαρκής επικοινωνία, αφού είναι αρκετά δύσκολο να ενημερώνονται όλοι για το τι σχεδιάζεται, πραγματοποιείται, τα προβλήματα και τις διορθώσεις.

Παράδειγμα 1 (Μελέτη Περίπτωσης)

Η Siemens είναι μία εταιρία 150 ετών, αλλά τα τελευταία χρόνια έχει αλλάξει ριζικά. Μέχρι προσφάτως η Siemens εστίαζε στην παραγωγή ηλεκτρικών προϊόντων. Σήμερα η εταιρία έχει εισχωρήσει και στο λογισμικό, την εφαρμοσμένη μηχανική και τις υπηρεσίες. Είναι παγκόσμια, με πάνω από 400.000 υπαλλήλους σε 190 χώρες. Η Siemens έχει γίνει ηγέτης ακολουθώντας μία εταιρική στρατηγική που δίνει έμφαση στα προϊόντα και τις υπηρεσίες υψηλής τεχνολογίας και αυτό σε παγκόσμια βάση.

Με μια τέτοια στρατηγική, η παγκόσμιας κλίμακας Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων παίζει ουσιαστικό ρόλο αφού τα προϊόντα και οι υπηρεσίες υψηλής τεχνολογίας απαιτούν επικέντρωση στην επιλογή, την εκπαίδευση και ανταμοιβή των υπαλλήλων, ενώ η παγκόσμια γεωγραφική διάσταση απαιτεί οι λειτουργίες αυτές να εφαρμόζονται παντού.

Τα βασικά σημεία της στρατηγικής Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων της Siemens είναι τα εξής:

- *Μία ζωντανή επιχείρηση είναι μια επιχείρηση που μαθαίνει.* Οι υπάλληλοι εκπαιδεύονται αδιάκοπα σε τάξεις και με ελεγχόμενης μαθητεία, ενώ τους προσφέρεται συνεχής εντατική μόρφωση και διοικητική ανάπτυξη.
- *Η ομαδική εργασία σε παγκόσμια κλίμακα είναι το κλειδί της χρησιμοποίησης όλων των δυνατοτήτων του ανθρωπίνου δυναμικού της επιχείρησης.* Για να νιώθουν ελεύθεροι οι υπάλληλοι της

Siemens να συνεργάζονται και να επικοινωνούν, πρέπει να κατανοούν ολόκληρη τη διαδικασία. Αυτό η Siemens το πετυχαίνει με συνεχή εκπαίδευση και ανάπτυξη. Επιπλέον, για να νιώθουν οι υπάλληλοι ότι είναι μέλη μιας ενωτικής, εταιρικής ταυτότητας, τους προσφέρονται διεθνείς και διαπολιτισμικές (cross-cultural) εμπειρίες ως προαπαιτούμενες για ανάπτυξη σταδιοδρομίας.

- Όλες οι σχέσεις μέσα στην εταιρία και με την κοινωνία βασίζονται σε κλίμα αμοιβαίου σεβασμού. Η Siemens θεωρεί τον πλούτο των εθνικοτήτων, των культурών, των γλωσσών και των προοπτικών που αντιπροσωπεύονται από το ανθρώπινο δυναμικό της ως κάποιο από τα πολυτιμότερα κεφάλαιά της και επομένως ενισχύει τη διαφάνεια, τη δικαιοσύνη και τη διαφορετικότητα (diversity)^[Des05].

Παράδειγμα 2
(Μελέτη
Περίπτωσης)

Η έννοια της Στρατηγικής Διοίκησης υπεισέρχεται φυσικά σε όλες τις λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.

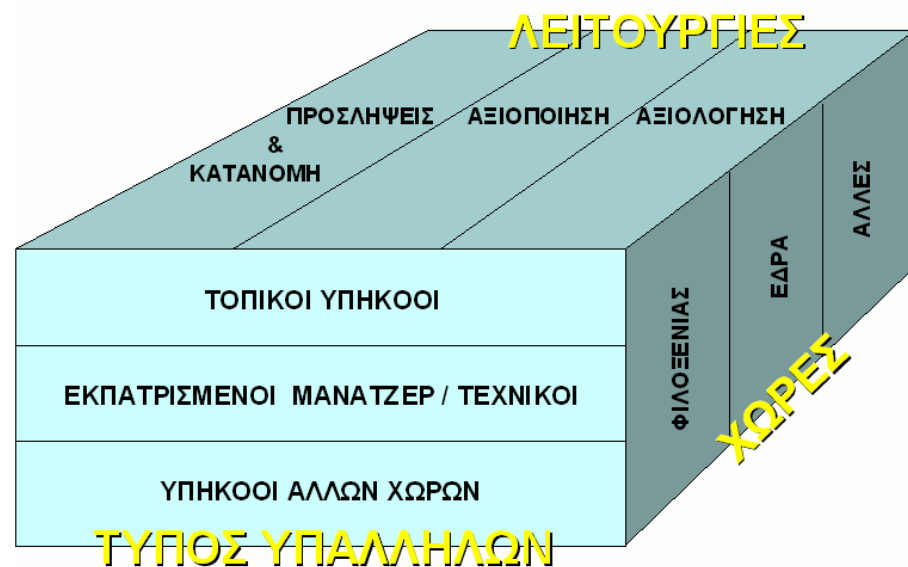
Για παράδειγμα, το νέο σχέδιο αμοιβών της IBM εστίασε την προσοχή των υπαλλήλων στην αξία της νίκης, της εκτέλεση και της ταχύτητας και στο να γίνονται καλύτεροι, ταχύτεροι και πιο ανταγωνιστικοί^[Des05].

1.4 Διεθνής Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

Ορισμοί

Η Διεθνής Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (**International Human Resource Management - IHRM**) περιλαμβάνει τις λειτουργίες των προσλήψεων και κατανομής, αξιοποίησης και αξιολόγησης υπαλλήλων που μπορεί να είναι τοπικοί υπήκοοι (στη χώρα της θυγατρικής εταιρίας), εκπατρισμένα (από τη χώρα-έδρα) στελέχη /ειδικοί ή υπήκοοι άλλων χωρών. Αυτές οι λειτουργίες λαμβάνουν χώρα είτε στη χώρα φιλοξενίας (host) (χώρα που βρίσκεται η θυγατρική εταιρία) είτε στη χώρα που εδρεύει η εταιρία (home) είτε σε άλλες χώρες (που παρέχουν εργατική ή οικονομική βοήθεια (offshoring)).

Το παρακάτω σχήμα περιγράφει το τρισδιάστατο αυτό μοντέλο^[DH88]:



Π.χ., η πρόσληψη ενός Έλληνα μηχανικού για να εργασθεί στην IBM Paris ανήκει σε κουτάκι στην κάτω αριστερή γωνία του τρισδιάστατου αυτού μοντέλου (ο Έλληνας στη συγκεκριμένη περίπτωση ανήκει στον τύπο υπαλλήλων «Υπήκοοι άλλων χωρών» αφού η Γαλλία είναι η χώρα φιλοξενίας και οι Η.Π.Α. η χώρα-έδρα).

Με τον όρο **Στρατηγική Διεθνής Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (Strategic International Human Resource Management - SIHRM)** εννοούμε τις μεθόδους, τις λειτουργίες, τις πολιτικές και τις πρακτικές

που απορρέουν από τις στρατηγικές δραστηριότητες πολυεθνικών επιχειρήσεων και που έχουν αντίκτυπο στους διεθνείς στόχους των επιχειρήσεων αυτών^[SDC93].

Πολυεθνικές (multinational) χαρακτηρίζονται όσες εταιρίες διαθέτουν ή ελέγχουν, σε περισσότερες από μία χώρες, παραγωγή ή υπηρεσίες και δραστηριότητες που προσθέτουν αξία (add value)^[HNT99].

Παγκόσμιες (global) εταιρίες είναι όσες κάνουν μία πιο γενικευμένη και παγκόσμια προσέγγιση στις αγορές. Σε τέτοιες εταιρίες, η Έδρα (Headquarter) έχει πολύ ισχυρό ρόλο στον καθορισμό της πολιτικής για κάθε θυγατρική εταιρία.

Διεθνείς (international) είναι οι πολυεθνικές εταιρίες που έχουν μια πιο ομοσπονδιακή δομή. Η έδρα περισσότερο συντονίζει παρά επιβάλλει ή καθοδηγεί.

Ο όρος **Multidomestic** χρησιμοποιείται για τις αποκεντρωμένες εταιρίες που χαρακτηρίζονται από ανεξάρτητες, εθνικά προσανατολισμένες επιχειρήσεις^[ST90].

Τέλος, ο όρος **Transnational** χρησιμοποιείται για τις πολυεθνικές εταιρίες που έχουν πιο ευέλικτες δομές από την παραδοσιακή ιεραρχία, η ευθύνη διαιρείται σε κατώτερα επίπεδα και σε ομάδες σε εθνικό επίπεδο, η γνώση μοιράζεται και ο συντονισμός επιτυγχάνεται μέσω κοινών αξιών, ομαδικότητας και συνεργασίας^[BG89].

Πολιτικές:

- **εθνοκεντρική (ethnocentric):** οι διοικητικές μέθοδοι, η γνώση, τα κριτήρια αξιολόγησης και τα στελέχη της χώρας-έδρας θεωρούνται ανώτερα από οποιαδήποτε χώρας φιλοξενίας.
- **πολυκεντρική (polycentric):** η πεποίθηση ότι μόνο τα στελέχη της χώρας φιλοξενίας μπορούν να κατανοήσουν πραγματικά την κουλτούρα και συμπεριφορά της αγοράς της χώρας φιλοξενίας.
- **γεωκεντρική (geocentric):** η πεποίθηση ότι όλα τα στελέχη της επιχείρησης πρέπει να αναζητούνται σε παγκόσμια κλίμακα, αφού ο καλύτερος μάνατζερ για μια συγκεκριμένη θέση μπορεί να βρίσκεται σε οποιαδήποτε από τις χώρες στις οποίες

δραστηριοποιείται η εταιρία^[Des05].

Ρόλος και Αναγκαιότητα

Ο αριθμός των πολυεθνικών εταιριών αυξάνεται ραγδαία. Φυσικά κάποιες μεγάλες εταιρίες, όπως η Procter&Gamble και η IBM είχαν αναπτύξει δραστηριότητα στο διεθνή τομέα εδώ και καιρό. Πάντως με την επέκταση της Ευρωπαϊκής Ένωσης στην Ανατολική Ευρώπη και την δραματική αύξηση της ζήτησης στην Ασία και άλλα μέρη του κόσμου, ακόμα και μικρές εταιρίες κατανοούν ότι η επιτυχία τους εξαρτάται από το βαθμό που θα εισχωρήσουν στην παγκόσμια αγορά. Η Παγκοσμιοποίηση δημιουργεί πολλές διοικητικές προκλήσεις: Η παραγωγή πρέπει να συντονίζεται σε παγκόσμια βάση και φυσικά οι πολιτικές και τα συστήματα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων πρέπει να επεκταθούν και να προσαρμοστούν για να αντιμετωπίσουν ζητήματα όπως τα διαφορετικά νομικά και οικονομικά συστήματα, οι πολιτιστικές διαφορές, η διαφορετικές νοοτροπίες, η αναζήτηση και η προσέλκυση ταλέντων, η διεθνής ανάπτυξη ανθρωπίνου δυναμικού, ο εκπατρισμός και πολλά άλλα.

Στόχοι

Η Διεθνής Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων στοχεύει στο να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στις ακόλουθες προκλήσεις:

- ❖ Πολιτιστικές διαφορές από χώρα σε χώρα. Π.χ. σε κάποιες χώρες είναι αδιανόητο να αργήσεις σε ραντεβού, σε άλλες πρέπει πάντα να αναφέρεσαι στους ανωτέρους με επισημότητα, σε κάποιες άλλες οι υφιστάμενοι περιμένουν άνιση συμπεριφορά...
- ❖ Διαφορετική νομοθεσία και διαφορετικές εργασιακές σχέσεις.
- ❖ Διαφορετικά οικονομικά συστήματα. Π.χ. η ωριαία αποζημίωση είναι €1,7 στο Μεξικό, €4,3 στη Ταϊβάν, €13,9 στην Αγγλία, €16,9 στις Η.Π.Α. και €19,9 στη Γερμανία^[Des05], το χρονικό διάστημα των διακοπών που δικαιούται ο εργαζόμενος επίσης διαφέρει^[GW96].
- ❖ Διαφορές στην τοπική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων στη χώρα φιλοξενίας από τη χώρα-έδρα.
- ❖ Προσαρμογή όλων των λειτουργιών της Διοίκησης

Ανθρωπίνων Πόρων (Στελέχωση, Ανάπτυξη και Αξιολόγηση Ανθρωπίνου Δυναμικού) στο διεθνές περιβάλλον.

- ❖ Νέα ζητήματα όπως οι προσλήψεις από το διεθνή χώρο και η προσαρμογή των εργαζομένων αυτών, ο εκπατρισμός (από τη χώρα-έδρα) εργαζομένων (διαδικασία επιλογής, ειδικής εκπαίδευσης, μελέτη απόδοσης, αποζημίωση, αξιολόγηση, διαδικασία επαναπατριsmού).
- ❖ Αναγνώριση και ανάπτυξη ταλέντων σε παγκόσμια βάση.
- ❖ Ανάγκη για πιο πολύπλοκη επικοινωνία.
- ❖ Ζητήματα ασφαλείας (π.χ. λόγω της τρομοκρατίας) και υγιεινής (π.χ. λόγω σοβαρών ασθενειών που μαστίζουν κάποιες χώρες).

Και δίνοντας έμφαση και στο στρατηγικό ρόλο, η Στρατηγική Διεθνής Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων έχει επιπλέον στόχους:

- ❖ Να διευκολύνει μία παγκόσμια επιχειρησιακή στρατηγική και να ενσωματώσει σε αυτήν και τα ζητήματα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.
- ❖ Να σχεδιάσει και να ηγηθεί της αλλαγής.
- ❖ Να αναπτύξει μία παγκόσμια εταιρική κουλτούρα.
- ❖ Να αναπτύξει παγκόσμιους Ηγέτες.

Προτάσεις
αντιμετώπισης
των
προκλήσεων
και επίτευξης
των στόχων

Προκειμένου να αντιμετωπίσει τις παραπάνω προκλήσεις, η Στρατηγική Διεθνής Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων μπορεί να κάνει τις ακόλουθες ενέργειες:

- Αφού η διαδικασία επιλογής των υποψηφίων αλλάζει από χώρα σε χώρα (π.χ. σε κάποιες χώρες συνηθίζουν πιο πολύ τη συνέντευξη, σε άλλες παίζουν ρόλο οι σωστές «γνωριμίες»), η Διεθνής Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων να εστιάζει στην εύρεση των καταλλήλων επαγγελματικών δεξιοτήτων και όχι τόσο στην τυποποίηση της μεθόδου προσλήψεων. Π.χ. η IBM διαφοροποιεί τη θέση του ατόμου που κάνει την πρόσληψη και τον τύπο της συνέντευξης από χώρα σε χώρα^[Des05].
- Να συντελέσει στη δημιουργία μιας πραγματικά παγκόσμιας

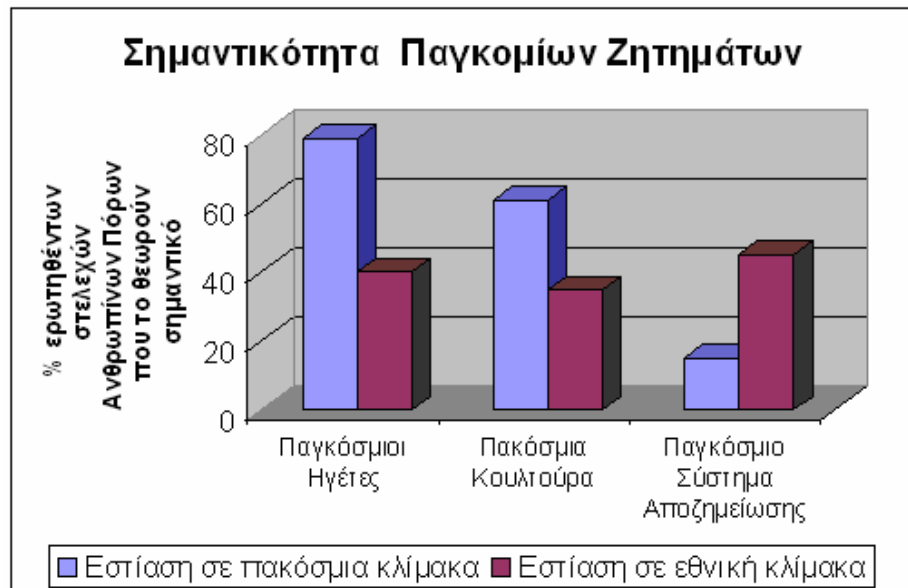
οργάνωσης γιατί μόνο έτσι θα γίνουν πιο εύκολα αποδεκτά τα παγκόσμια συστήματα διοίκησης και να ενεργεί πάντοτε ευθυγραμμισμένα με μια ισχυρή εταιρική κουλτούρα.

- Να εντάσσει τα παγκόσμια εργαλεία στα τοπικά συστήματα αλλά και πάλι να τα διαφοροποιεί όπου χρειάζεται.
- Να έχει έμπιστους συνεργάτες που γνωρίζουν πολύ καλά τη νομοθεσία, τις εργασιακές σχέσεις και τα οικονομικά συστήματα των άλλων χωρών όπου δραστηριοποιείται.
- Να μεταχειρίζεται τους τοπικούς υπαλλήλους ως ισότιμους συνεργάτες.
- Να επιλέγει τα στελέχη που θα εκπαιριστούν όχι μόνο βάση επαγγελματικών δεξιοτήτων αλλά κυρίως βάση προσαρμοστικότητας σε νέο περιβάλλον και ανοιχτού μυαλού απέναντι σε νέες κουλτούρες, να εκτιμά και την οικογενειακή τους κατάσταση (τις περισσότερες φορές η χαμηλή απόδοση κάποιων εκπαιρισμένων στελεχών οφείλεται σε οικογενειακά προβλήματα). Να παρέχει σε αυτούς και στις οικογένειές τους την κατάλληλη εκπαίδευση (σχετική με τις διαφορές στην κουλτούρα και επικεντρωμένη στην προσαρμογή τους στη χώρα φιλοξενίας), π.χ. η Shell, σε έρευνα σε 17.000 εκπαιρισμένους υπαλλήλους της, διέγινωσε ότι τα περισσότερα προβλήματα δημιουργούνταν από την αλλαγή σταδιοδρομίας των συζύγων των εκπαιρισμένων και τον αποχωρισμό των παιδιών, που έπρεπε να αλλάξουν σχολικό περιβάλλον και δημιούργησε ειδικά προγράμματα για την αντιμετώπιση των προβλημάτων αυτών^[MJB+03].

Ακόμη, η Διεθνής Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων πρέπει να σχεδιάζει προσεκτικά την αποζημίωση των εκπαιρισμένων, την καριέρα τους και να εγγυάται το σωστό επαναπατρισμό τους (π.χ. φροντίζοντας να μη χάσουν τελείως επαφή με τους συναδέλφους τους στη χώρα-έδρα). Τέλος, να είναι προσεκτική με τις διαδικασίες αξιολόγησής τους καθώς η διαφορά νοοτροπίας είναι ένας επιπλέον παράγοντας λανθασμένων

εκτιμήσεων.

- Να εκπαιδεύει επαρκώς τους τοπικούς υπαλλήλους (των χωρών φιλοξενίας αλλά και των χωρών που έγινε το offshoring) και να βοηθά στην προσαρμογή των διεθνών στελεχών.
- Να δίνει μεγάλη έμφαση στην επικοινωνία και να ελέγχει τακτικά την αποτελεσματικότητά της.
- Προκειμένου να ενισχυθεί μια παγκόσμια στρατηγική, να ενταχθεί η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στην αποστολή της εταιρίας και τα ανώτατα στελέχη να παρακολουθούν συνεχώς την ένταξη αυτή.
- Να προτιμηθεί γεωκεντρική πολιτική Διεθνούς Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων αντί εθνοκεντρική (βλ. Παρ. Ορισμοί)
- Η Διεθνής Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες Διοίκησης Αλλαγών και να προσπαθεί να κάνει το ανθρώπινο δυναμικό να αλλάξει συνειδητά, μέσω της Ηγεσίας και της Εκπαίδευσης.
- Προκειμένου να δημιουργήσει μια παγκόσμια εταιρική κουλτούρα, να διοργανώνει γεγονότα (π.χ. συγκεντρώσεις) που τη στηρίζουν και να σέβεται τις τοπικές πολιτιστικές ιδιαιτερότητες. Για παράδειγμα, η Black & Decker, εφάρμοζε την πολιτική Αξιολόγησης 360°, αλλά για να την προσαρμόσει στην κουλτούρα της Σιγκαπούρης, χρειάστηκε να δημιουργήσει ένα ειδικό σύστημα που θα διασφάλιζε την ανωνυμία του ελεγκτή.
- Προκειμένου να αναπτυχθούν οι μελλοντικοί παγκόσμιοι Ηγέτες της εταιρίας, στόχος που θεωρείται πολύ σημαντικός απ' ότι φαίνεται από το παρακάτω διάγραμμα^[MJB+03],



- ⇒ τα στελέχη πρέπει να αποκομίζουν διεθνείς εμπειρίες (μέσω εκπατρισμού ή μέσω προσομοιώσεων)
- ⇒ να χρησιμοποιούν σωστά την έννοια του **feedforward** (-εν αντιθέσει του γνωστού feedback που εστιάζει στο παρελθόν- να μη μένουν στο παρελθόν, να ακούνε τις προτάσεις των άλλων **για το μέλλον** (μπορούμε να αλλάξουμε το μέλλον, όχι το παρελθόν) χωρίς να τις κρίνουν, να μαθαίνουν και να βοηθούν)
- ⇒ να αναγνωρίσουν πως ίσως πρέπει να αλλάξουν οι ίδιοι, ακόμα κι αν είναι επιτυχημένοι προς στιγμήν
- ⇒ να μην επαναπαύονται, να επιβεβαιώνουν ότι τα μηνύματα που επικοινωνούν όντως επιτυγχάνουν το σκοπό τους
- ⇒ να κατανοούν τις πολιτισμικές διαφορές^[GGR+03]
- ⇒ όπως λέει και ένα αρχαίο ρητό, ο καλύτερος ηγέτης δε γίνεται αντιληπτός. Όταν η δουλειά του τελειώσει, οι άνθρωποι λένε «Τα καταφέραμε μόνοι μας».^[Gol05]

Στάδια
απόκτησης
γεωκεντρικής
συμπεριφοράς

1. Αναγνώριση ότι κάποιοι τρόποι Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων αντανακλούν στάσεις και αξίες της χώρας – έδρας.
2. Αποδοχή ότι αυτοί οι τρόποι δεν είναι απαραίτητως καλύτεροι ή χειρότεροι από άλλους, απλώς διαφορετικοί και είναι πολύ πιθανό να

παρουσιάσουν δυνατά σημεία αλλά και αδυναμίες όταν χρησιμοποιηθούν σε άλλες χώρες.

3. Αναγνώριση ότι στις άλλες χώρες μπορεί να έχουν άλλους προτιμώμενους τρόπους Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, που δεν είναι απαραίτητως καλύτεροι ή χειρότεροι, αλλά μπορεί να αποδειχθούν πολύ αποτελεσματικοί όταν εφαρμόζονται τοπικά.

4. Προθυμία όχι μόνο αναγνώρισης των πολιτιστικών διαφορών αλλά και προσπάθειας συζήτησής τους και προσαρμογής των πολιτικών Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων αναλόγως.

5. Χτίσιμο γενικής πεποίθησης σε όλη την επιχείρηση ότι η διαπολιτισμική (crosscultural) μάθηση μπορεί να οδηγήσει σε πιο δημιουργικές και αποτελεσματικές μεθόδους Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων^[DH88].

Παράδειγμα 1

Ο Γενικός Διευθυντής, Jack Riechert, της Brunswick Corp. είπε: «Έχουμε όλη την οικονομική, τεχνική και παραγωγική υποδομή που χρειαζόμαστε για να κυριαρχήσουμε στην παγκόσμια αγορά. Αυτό που μας λείπει είναι οι Ανθρώπινοι Πόροι. Δεν έχουμε απλά τους ανθρώπους που κατανοούν τις παγκόσμιες αγορές και ανταγωνιστές».^[MJJB+03]

Παράδειγμα 2

(Μελέτη

Περίπτωσης)

Μελέτη περίπτωσης της εταιρίας Black & Decker για τη Διεθνή Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

Πριν το 1996, η έδρα της Black & Decker για το ανατολικό ημισφαίριο ήταν στο Maryland. Η τοποθεσία αυτή επηρέαζε σημαντικά τον προσανατολισμό της εταιρίας και ευνοούσε μία εθνοκεντρική προσέγγιση, που καθόλου δεν αποζητούσε η Black & Decker. Έτσι το γραφείο αυτό μεταφέρθηκε στη Σιγκαπούρη, ώστε να είναι πιο κοντά στη δράση της ανατολικής περιοχής. Παρόμοιες ενέργειες έγιναν και σε άλλες περιοχές.

Αυτή η μετακίνηση σε μία πιο ισορροπημένη στρατηγική προσέγγιση (ίδιο βάρος στα παγκόσμια και εθνικά ζητήματα) είχε ως συνέπεια πολλές προκλήσεις για τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, όπως π.χ. τη μετακίνηση των υπαλλήλων παγκοσμίως για διεθνή projects, την

εναρμόνιση της διαχείρισης της απόδοσης με τις διαφορετικές κουλτούρες, παγκόσμια συστήματα αποζημιώσεων κ.ά.

Τα ανώτατα στελέχη της Black & Decker έχουν καταλάβει ότι μία εξισορροπημένη αλλά ξεχωριστά εθνική και διεθνής στρατηγική προσέγγιση δεν είναι ιδανική για το μέλλον της επιχείρησης. Στο μέλλον η Black & Decker θέλει να εντάξει καλύτερα τις λειτουργίες παγκοσμίως ώστε οι πληροφορίες, οι ιδέες, οι καινοτομίες, τα προϊόντα και οι άνθρωποι να μετακινούνται ελεύθερα σε όλη την παγκόσμια οργάνωση^[MJB+03].

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού

Ορισμός	Ανάπτυξη είναι μια μακροχρόνια διαδικασία κατά την οποία τα άτομα μαθαίνουν να είναι πιο αποτελεσματικά.
Ρόλος και Αναγκαιότητα	Η προσλήψεις και η επιλογή ικανών εργαζομένων δεν εγγυάται αυτόματα την αποδοτικότητά τους, ακόμα κι αν είναι κινητοποιημένοι. Ο ρόλος της ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι να προσανατολίσει τους υπαλλήλους, να τους προσφέρει νέες και να αναπτύξει τις ήδη υπάρχουσες δεξιότητές τους και τα ταλέντα τους, να ενισχύσει τη δημιουργικότητά τους και να σχεδιάσει και να αναπτύξει την καριέρα τους, ικανοποιώντας τόσο τους στόχους της εταιρίας όσο και των ιδίων. Ιδιαίτερα στο σημερινό κόσμο, που κυριαρχεί η παγκοσμιοποίηση και ο ανταγωνισμός και η Τεχνολογία αναπτύσσεται ραγδαία, η Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού προετοιμάζει τους εργαζομένους για συνεργασία με ανθρώπους άλλης κουλτούρας και τρόπου σκέψης, τους παρέχει τις πιο ανταγωνιστικές επαγγελματικές δεξιότητες και τους καταρτίζει στις πιο σύγχρονες εφαρμογές της Τεχνολογίας.
Στόχοι	Έχει ως στόχο να βοηθήσει τους εργαζομένους να χρησιμοποιήσουν τις γνώσεις και δεξιότητες που έχουν αποκτήσει μέσω της μόρφωσης και της εκπαίδευσης, όχι αποκλειστικά για την εκτέλεση των καθηκόντων της τρέχουσας θέσης, αλλά και της θέσης και του ρόλου που θα έχουν στο μέλλον εντός του οργανισμού. Για το λόγο αυτό η Ανάπτυξη ενσωματώνει έννοιες όπως ψυχική ολοκλήρωση, προσωπική ωριμότητα και υψηλή αυτοπεποίθηση.
Πλεονεκτήματα	Εκτός από τη διεύρυνση και την ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων, επένδυση στην Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να επιφέρει και τα ακόλουθα:

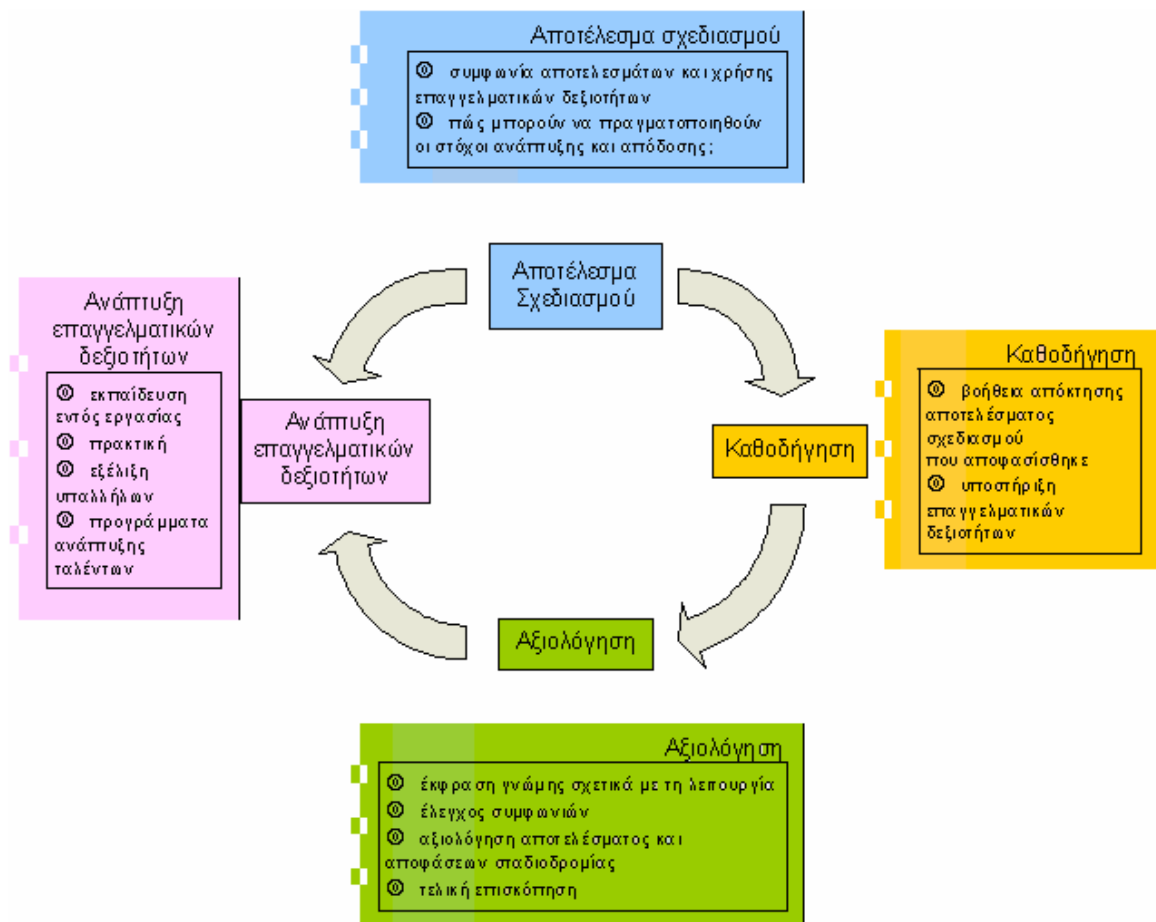
- ένα μήνυμα στους υπαλλήλους πως η επιχείρηση πιστεύει ότι είναι σημαντικοί.
- Κίνητρα να αποκτήσουν και να χρησιμοποιήσουν νέα προσόντα για τα οποία θα ανταμειφθούν.
- Αφοσίωση, επικοινωνώντας τις αξίες του οργανισμού.
- Ικανότητα εργασίας και επικοινωνίας σε διαπολιτισμικό (crosscultural) περιβάλλον.
- Αποδοχή της διαφορετικότητας των συναδέλφων τους και ενίσχυση της ομαδικότητας.
- Συνταύτιση με την εταιρία βοηθώντας το ανθρώπινο δυναμικό να κατανοήσει τους σκοπούς και την πολιτική της .
- Επικοινωνία, με εκπαιδευτικά προγράμματα και συναντήσεις εργασίας (workshops) που μπορούν να φέρουν κοντά υπαλλήλους και μάντζερ για να συζητήσουν πάνω σε οργανωσιακά θέματα και στην ανάπτυξη σχεδίων.
- Ικανοποίηση αναγκών των εργαζομένων.
- Εμπλουτισμό εργασίας (job enrichment), μέσω ανάπτυξης ικανοτήτων όπως αναλυτικός τρόπος σκέψης, ικανότητα επίλυσης προβλημάτων και ικανότητα επιτυχημένων παρουσιάσεων.
- Διοίκηση αλλαγών, αφού οι άνθρωποι κατανοούν γιατί η αλλαγή είναι απαραίτητη και ωφέλιμη και για εκείνους.

Στάδια

Η Ανάπτυξη των Ανθρωπίνων Πόρων (Human Resources Development, HRD) υλοποιείται μέσω σχεδιασμένων και συστηματικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων -των οποίων η απόδοση αξιολογείται-, με την υιοθέτηση της πολιτικής της συνεχούς ανάπτυξης, με σχεδιασμό καριέρας, εξέλιξης των υπαλλήλων και ανάπτυξης στελεχών και ταλέντων.

Παρακάτω παρουσιάζεται ο Κύκλος Ανάπτυξης (Development Cycle)

[Ram05]



2.1 Εκπαιδευτικά προγράμματα

Ορισμός

Εκπαιδευτικό πρόγραμμα (training program) είναι μια διαδικασία σχεδιασμένη για να διατηρήσει ή συνήθως να βελτιώσει την απόδοση των εργαζομένων.

Ο όρος «**εκπαίδευση**» (training) διαφέρει από τον όρο «**μόρφωση**» (education) καθώς απαιτεί μάλλον μηχανιστικές και όχι τόσο οργανικές δεξιότητες, είναι πιο συγκεκριμένη, πιο βραχυπρόθεσμη και πιο προβλέψιμη διαδικασία, με όχι τόσο ακαδημαϊκό χαρακτήρα. Συνήθως γίνεται προσπάθεια επίτευξης αμφίπλευρης επικοινωνίας (2-way communication, interactive programs).

Στα Ελληνικά ^[ΠΜ02] εϊθισται να αναφερόμαστε με τον όρο «**κατάρτιση**» για τεχνικά ή εισαγωγικά εκπαιδευτικά προγράμματα που απευθύνονται συνήθως σε χαμηλόβαθμους ή καινούριους υπαλλήλους και με τον όρο «**επιμόρφωση**» για προγράμματα που απευθύνονται σε προσωπικό της μέσης ή ανώτερης βαθμίδας, συνήθως ικανοποιητικού μορφωτικού επιπέδου και δυνατότητας επαγγελματικής εξέλιξης.

Ρόλος και Αναγκαιότητα

Ο ρόλος της εκπαίδευσης είναι να βοηθάει στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης, προσθέτοντας αξία στη εργασία του ανθρωπίνου δυναμικού της.

Οι τομείς που μπορούν να βελτιωθούν με τα διάφορα εκπαιδευτικά προγράμματα είναι συνήθως οι γνώσεις (knowledge), οι ικανότητες (skills), οι στάσεις (attitudes) και οι επαγγελματικές δεξιότητες (competencies). Ο τελευταίος όρος απαντάται στην πιο πρόσφατη βιβλιογραφία και περιγράφει το σύνολο των προσωπικών γνωρισμάτων, γνώσεων, ικανοτήτων και συμπεριφορών που οδηγούν στην άρτια εκτέλεση μιας εργασίας. Έρευνα του περιοδικού Competency ^[Arm00] σε 126 επιχειρήσεις το 1996 ανέδειξε τις παρακάτω 10 επικρατέστερες επαγγελματικές δεξιότητες: επικοινωνία, προσανατολισμός στο αποτέλεσμα, επικέντρωση στον πελάτη, ομαδική εργασία, ηγεσία, προγραμματισμός και οργάνωση,

κατανόηση επιχειρησιακού περιβάλλοντος, ευελιξία και προσαρμοστικότητα, ανάπτυξη άλλων και επίλυση προβλημάτων.

Η Εκπαίδευση του προσωπικού είναι μια διαδικασία ανάλογη της συντήρησης ενός μηχανήματος. Όπως και ένα μηχάνημα, για να ικανοποιήσει τις προδιαγραφές του, χρειάζεται μία περίοδο προσαρμογής και εν συνεχεία περιοδική συντήρηση, έτσι και οι εργαζόμενοι, για μέγιστη απόδοση πρέπει αρχικώς να εξοικειωθούν με το χώρο εργασίας τους και στη συνέχεια να εκπαιδεύονται περιοδικά.

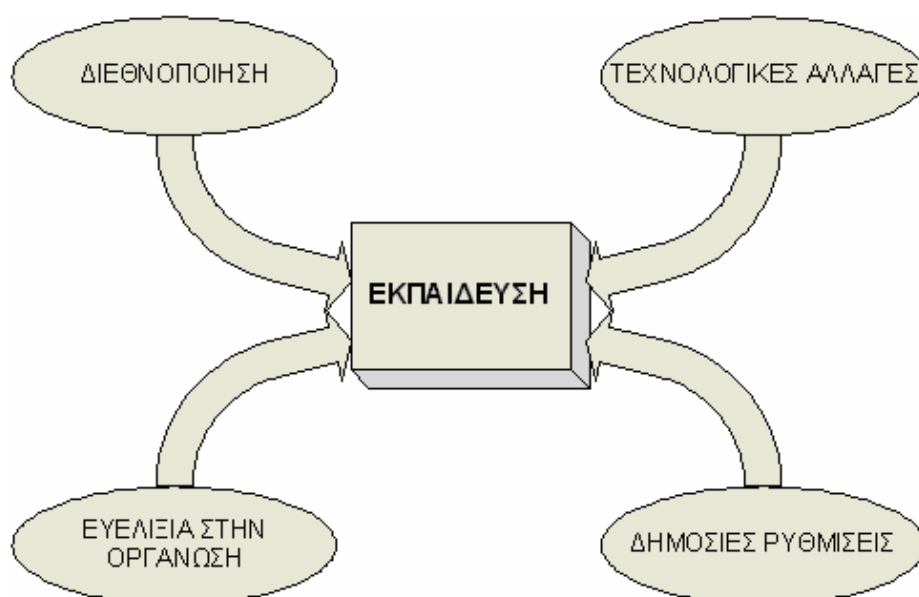
Η αποτελεσματική εκπαίδευση θεωρείται, όλο και περισσότερο, το κλειδί για την ατομική, επιχειρηματική και οικονομική επιτυχία. Ενδεικτικά, η εταιρία IBM δαπανά πάνω από 1 δις δολαρίων ετησίως για την εκπαίδευση του προσωπικού της.

Η αναγκαιότητα της εκπαίδευσης, που περιγράφεται σχηματικά στο επόμενο σχέδιο, προκύπτει από την ικανότητά της να αντιμετωπίζει τις παρακάτω προκλήσεις του σήμερα:

- *Διεθνοποίηση στον επιχειρηματικό κόσμο.* Ο ανταγωνισμός οξύνεται και παρατηρούνται οργανωτικές αλλαγές στην παραγωγική διαδικασία. Ενισχύεται η ανάγκη γρήγορης και άμεσης ανταπόκρισης (just-in-time response) στις εξελίξεις της αγοράς. Το ανθρώπινο δυναμικό καλείται να προσαρμοστεί στη νέα οργάνωση και την αύξηση της κινητικότητας στο εσωτερικό της επιχείρησης.
- *Ραγδαίες τεχνολογικές αλλαγές* που απαιτούν τεχνικές δεξιότητες και πιο εξειδικευμένες γνώσεις, συμβάλλουν στη δημιουργία νέων μορφών εργασίας και τροποποιούν τα καθήκοντα των θέσεων εργασίας. Υπολογίζεται ότι σε 10 χρόνια, το 80% της τεχνολογίας που χρησιμοποιείται σήμερα θα θεωρείται ξεπερασμένη και θα έχει αντικατασταθεί ενώ το 80% του ευρωπαϊκού ανθρώπινου δυναμικού θα εργάζεται στη βάση της εκπαίδευσης λαμβάνει σήμερα (!).
- *Μεγαλύτερη ευελιξία στην οργάνωση των επιχειρήσεων .* Οι επιχειρήσεις έντασης κεφαλαίου και υψηλής τεχνογνωσίας παραμένουν στις πλούσιες χώρες (όπως της Ευρωπαϊκής Ένωσης) ενώ οι επιχειρήσεις έντασης εργασίας μεταφέρονται σε φθηνότερες περιοχές (όπως

Βαλκάνια, ανατολική Ευρώπη, Ασία και Αφρική).

- Δημόσιες ρυθμίσεις. Όλο και μεγαλύτερες πιέσεις ασκούνται από τις κυβερνήσεις για την εφαρμογή προγραμμάτων επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης, ιδίως των ανειδίκευτων εργατών. Ενδεικτικά αναφέρουμε το πρόγραμμα της Ε.Ε. «Πρόγραμμα Δράσης 2000» που δίνει μεγάλη βαρύτητα στον εκσυγχρονισμό των συστημάτων απασχόλησης και ιδιαίτερα τις «πολιτικές γνώσεις (έρευνα, εκπαίδευση και κατάρτιση).



Στόχοι

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα έχουν συνήθως στόχους όπως:

- την ανάπτυξη νέων επαγγελματικών δεξιοτήτων (competencies) στους εργαζόμενους για την ανάληψη νέων καθηκόντων και την ικανοποίηση των μελλοντικών αναγκών της επιχείρησης
- την ανάπτυξη των ήδη υπαρχόντων δεξιοτήτων για βελτίωση της απόδοσης
- την ευκολότερη προσαρμογή κατά την ανάληψη μιας νέας θέσης εργασίας, προαγωγής ή μετάθεσης.

Πλεονεκτήματα

Παραθέτουμε μερικές από τις επιδράσεις της εκπαίδευσης που αποδεικνύουν το ζωτικό της ρόλο σε κάθε επιχείρηση ή οργανισμό:

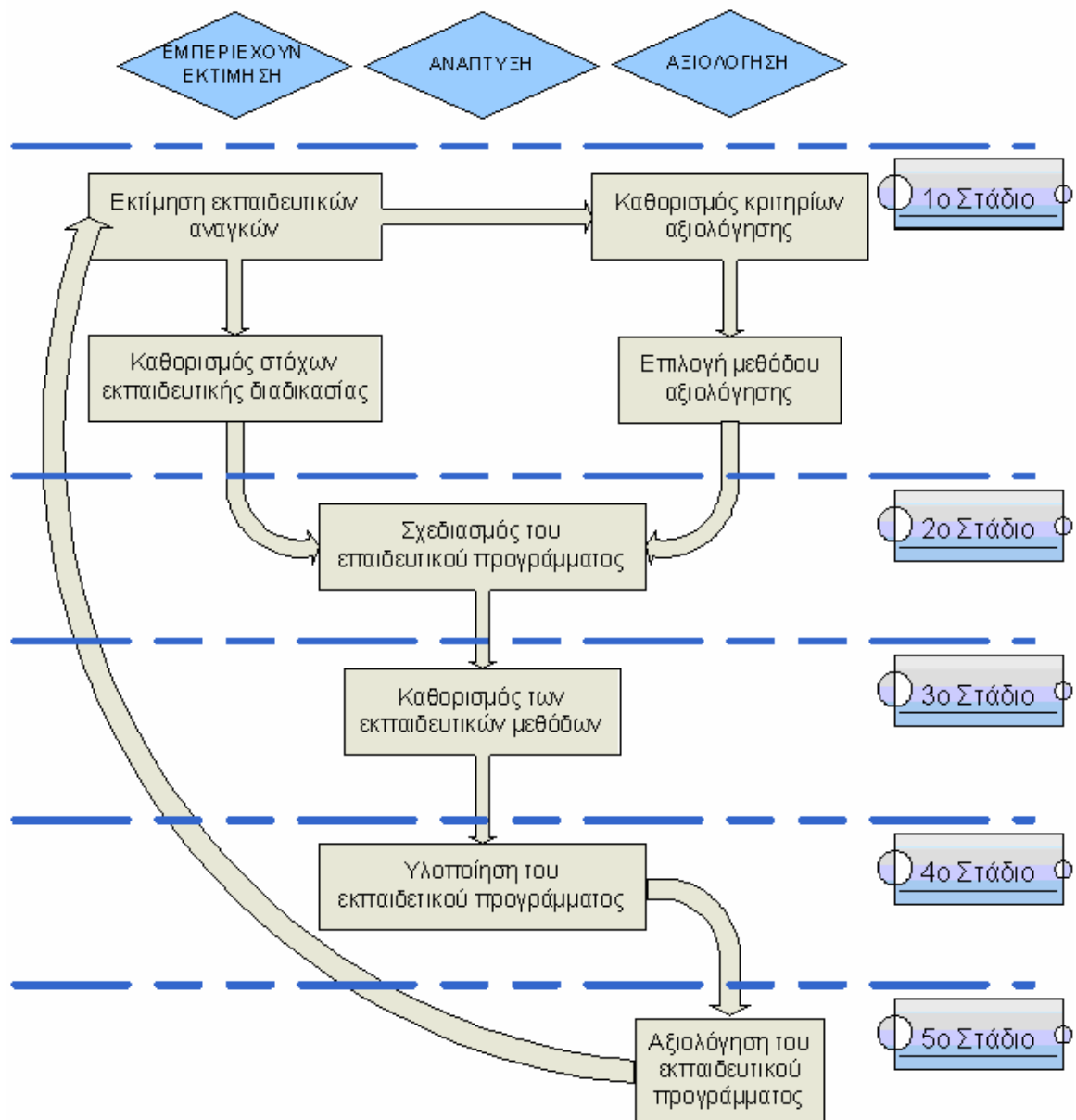
- μείωση του χρόνου εκμάθησης για τους νεοπροσληφθέντες

- αύξηση παραγωγικότητας
- καλύτερη εκτέλεση έργου
- μείωση του χρόνου επίβλεψης
- αύξηση οργανωσιακής σταθερότητας και ευελιξίας
- συμπλήρωση αναγκών σε προσωπικό
- αύξηση της ελκυστικότητας της επιχείρησης ως εργοδότη
- λύση λειτουργικών προβλημάτων, όπως αποχωρήσεις, απουσίες, ατυχήματα, παράπονα
- διαμόρφωση στάσεων (π.χ. αφοσίωση, προσανατολισμός στη βελτίωση της απόδοσης, καλύτερη συνεργασία, υποστήριξη των ενεργειών της επιχείρησης)
- ανύψωση του ηθικού των εργαζομένων
- οφέλη για τους ίδιους τους εργαζόμενους (όπως αύξηση ανταγωνιστικότητας, αίσθημα ασφάλειας και απόκτηση προσόντων ικανών για προαγωγή σε θέσεις μεγαλύτερης ευθύνης)

Στάδια

Ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα αποτελείται συνήθως από τα 5 στάδια που έχουν σχεδιαστεί στο παρακάτω σχήμα και αναλύονται αμέσως μετά^[BR03]:

Στάδια Οργάνωσης της Εκπαίδευσης



1. Ανάλυση αναγκών.

Στο στάδιο αυτό προσδιορίζονται οι ειδικές ικανότητες που απαιτούνται για την απόδοση μιας συγκεκριμένης θέσης εργασίας, γίνεται μία εκτίμηση των προσδοκώμενων δεξιοτήτων των εκπαιδευόμενων (trainees) και καθορίζονται οι στόχοι βασισμένοι σε οποιοδήποτε ελλείψεις. Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται σε αυτό το

στάδιο είναι

- i) η ανάλυση των επιχειρησιακών προγραμμάτων και των προγραμμάτων ανθρωπίνου δυναμικού
- ii) η οργανωσιακή ανάλυση
- iii) οι εκπαιδευτικοί έλεγχοι (training audits),
- iv) η ανάλυση απόδοσης (performance reviews) και
- v) η ανάλυση θέσης εργασίας (job analysis) ή ανάλυση καθηκόντων

2. Σχεδιασμός του εκπαιδευτικού προγράμματος.

Εδώ αποφασίζεται, ελέγχεται και παράγεται το περιεχόμενο του εκπαιδευτικού προγράμματος. Δίνεται έμφαση στη δημιουργία ενός δεκτικού στη μάθηση περιβάλλοντος εξετάζοντας

- i) τα χαρακτηριστικά των εκπαιδευόμενων: χρόνος που θα παραμείνουν στην επιχείρηση, επίπεδο γνώσεων, ικανότητα και θέληση να μάθουν. Η υποκίνηση του προσωπικού για μάθηση πολλές φορές γίνεται με το σύστημα αμοιβών. Π.χ. η Ford αμείβει επιπλέον όσους εργαζόμενους συμπληρώσουν 40 ώρες εκπαίδευσης σε δεξιότητες που έχουν μάλιστα επιλέξει οι ίδιοι, ενώ η Αμερικάνικη Saturn Corporation βασίζει το 5% των ετήσιων αποδοχών των εργαζομένων στον αριθμό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων στα οποία έχει συμμετάσχει.
- ii) τις βασικές αρχές της μάθησης περιλαμβάνουν την εφαρμογή της εκπαίδευσης στην πράξη, τη γνώση των αποτελεσμάτων και επαναπληροφόρηση, τις ιδανικές συνθήκες περιβάλλοντος (κατάλληλος φωτισμός, ησυχία, ανέσεις), την πρόληψη επανάληψης λανθασμένων αντιδράσεων, το αίσθημα ανεξαρτησίας, τη χρήση της εμπειρίας (π.χ. με αμφίδρομη επικοινωνία, ομαδικές συζητήσεις, παιχνίδια υπόδησης ρόλων (role playing games) και τέλος, τη σύνδεση εκπαίδευσης και εργασίας.

3. Καθορισμός των εκπαιδευτικών μεθόδων.

Υπάρχουν πολλές μέθοδοι εκπαίδευσης και η επιλογή της καταλληλότερης κάθε φορά καθορίζεται βάση κριτηρίων όπως το κόστος, ο χρόνος, το επίπεδο γνώσης, οι διαθέσιμοι εκπαιδευτές, ο

αριθμός των εκπαιδευόμενων κ.ά.

Οι βασικότερες εκπαιδευτικές μέθοδοι, μπορούμε να πούμε συνοπτικά, χωρίζονται στις εξής δύο κατηγορίες (και σε συνδυασμό αυτών φυσικά):

i) *εκπαίδευση κατά την εργασία (on the job training)*

Τέτοιες είναι η ηγεσία και ο παραδειγματισμός, η καθοδήγηση (coaching), η εκγύμναση, η εκπαίδευση μέσω μέντορα (mentoring), το πρόγραμμα ελεγχόμενης μαθητείας (apprenticeship program), η εκπαίδευση με εργασιακή ενημέρωση (job instruction), η εξουσιοδότηση, η πρακτική άσκηση (internships), η συμμετοχή σε επιτροπές, η εναλλαγή θέσεων εργασίας (job rotation), ο εμπλουτισμός εργασίας (job enrichment), οι γραπτές εργασίες και η συμμετοχή σε έργα (assignments and projects), η απόσπαση, η ενεργός μάθηση και ειδικά για την προσαρμογή των νεοπροσληφθέντων, οι εργασιακές περιηγήσεις.

ii) *εκπαίδευση εκτός εργασίας (off the job training)*

Σε αυτήν την κατηγορία συγκαταλέγονται μέθοδοι όπως διαλέξεις, σεμινάρια, συναντήσεις εργασίας (workshops), μελέτες περιπτώσεων (case studies), επιχειρηματικά παίγνια (business games), προσομοίωση (simulation), υπόδυση ρόλων (role playing), διαμόρφωση συμπεριφοράς (behavior modeling), εκπαίδευση ευαισθησίας (T-Groups), Δυναμική ομάδων και ομαδικές ασκήσεις (group dynamics and group exercises), εκπαίδευση στο ύπαιθρο (outdoor training), και μάθηση εξ' αποστάσεως (distance learning), που περιλαμβάνει τη μέθοδο προγραμματισμένης διδασκαλίας και την ηλεκτρονική μάθηση (e-learning).

4. *Εφαρμογή του εκπαιδευτικού προγράμματος*

Κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης των υποψηφίων πρέπει να δίνεται προσοχή στην τήρηση του χρονοδιαγράμματος και να διανέμεται το εκπαιδευτικό υλικό (π.χ. σημειώσεις (handouts)).

Πολύ σημαντική είναι η μεταδοτικότητα του εκπαιδευτή (αν υπάρχει), η αμφίδρομη επικοινωνία και η συμμετοχή των εκπαιδευομένων. Έχει

γραφεί πληθώρα συγγραμμάτων σχετικά με τον τρόπο που πρέπει να γίνονται οι παρουσιάσεις (οπτική επαφή με το κοινό, στάση του σώματος, υποστηρικτικές κινήσεις, εκφράσεις προσώπου, τόνος, ένταση και χρωματισμός φωνής, χρήση των οπτικών μέσω που έχουν επιλεγεί, ενδυμασία, εκφράσεις που πρέπει να αποφεύγονται και πολλά άλλα). Σίγουρα η πείρα και η προετοιμασία του εκπαιδευτή έχουν πάντως από τους βασικότερους ρόλους.

5. Αξιολόγηση του εκπαιδευτικού προγράμματος

Το τελευταίο αυτό στάδιο είναι πολύ σημαντικό. Αποκτώνται πληροφορίες (feedback) για το πρόγραμμα και αποτιμάται η αξία του σε σχέση με τους στόχους που είχαν τεθεί στο πρώτο στάδιο. Επίσης οδηγεί στην αναμόρφωση και βελτίωση μελλοντικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Και τέλος, αφού, όπως προαναφέραμε, η γνώση των αποτελεσμάτων αποτελεί μία από τις βασικές αρχές της μάθησης, η αξιολόγηση μπορεί να διευκολύνει και τη μάθηση.

Υπάρχουν πέντε τρόποι για να μετρήσουμε τη αξία ενός εκπαιδευτικού προγράμματος.

Αξιολογώντας

- α. τις αντιδράσεις των εκπαιδευομένων προς το πρόγραμμα
- β. όσα έμαθαν οι εκπαιδευόμενοι από το πρόγραμμα
- γ. την αλλαγή της συμπεριφοράς τους λόγω του προγράμματος
- δ. τα αποτελέσματα του τμήματος (παρατηρώντας μεταβολές στην απόδοση, την παραγωγικότητα, την ποιότητα, το ύψος των πωλήσεων) και
- ε. τα αποτελέσματα της επιχείρησης (εκτίμηση αποδοτικότητας και γενικό όφελος).

Όσο προχωράμε από το α μέχρι το ε τόσο αυξάνεται η δυσκολία της αξιολόγησης. Μάλιστα, σε μία έρευνα περίπου 500 Αμερικανικών οργανισμών, 77% αξιολογούσαν τα εκπαιδευτικά τους προγράμματα βάση των αντιδράσεων, 36% βάση της μάθησης και μόλις 10-15% βάση της συμπεριφοράς και /ή των αποτελεσμάτων^[WL01].

Παρακάτω παρατίθεται ένα δείγμα μιας φόρμας αξιολόγησης ενός εκπαιδευτικού σεμιναρίου πάνω σε θέματα εργασίας και οικογένειας από το United States Office of Personnel Management.



INSTRUCTOR HANDOUTS

United States Office of Personnel Management

TRAINING EVALUATION FORM

TITLE OF COURSE: "Work and Family Issues - A Module for Supervisors and Managers" **DATE OF TRAINING**
NAME OF INSTRUCTOR: Started: _____
 Ended: _____

NAME (Optional):		POSITION TITLE/GRADE:	
AGENCY:	OFFICE PHONE: (Optional)	OFFICE ADDRESS: (Optional)	
Rate Your Knowledge and Skill Level (circle your rating) Before this course Low-----High 1 2 3 4 5 After this course Low-----High 1 2 3 4 5		Overall, how would you rate this course? __ Excellent __ Very Good __ Good __ Fair __ Poor	

EVALUATION OF COURSE

(Check appropriate box)

ITEMS OF EVALUATION How did the course sharpen your knowledge or skills in:	Excellent	Very Good	Good	Fair	Poor	Not Applicable
1. What Work and Family Programs Are	*	*	*	*	*	*
2. Who Uses Work and Family Programs	*	*	*	*	*	*
3. How to Recognize/Solve Work/Family Issues	*	*	*	*	*	*
4. Helping You Take Practical Steps on the Job	*	*	*	*	*	*

RATING OF INSTRUCTOR

1. Presentation, organization, delivery	*	*	*	*	*	*
2. Knowledge and command of the subject	*	*	*	*	*	*
3. Use of audio-visuals or other training aids	*	*	*	*	*	*
4. Stimulation of an open exchange of ideas, participation & group interaction	*	*	*	*	*	*

STRONG POINTS OF THE COURSE

•
•
•

WEAK POINTS OF THE COURSE

•
•
•

ADDITIONAL DATA YOU WOULD LIKE TO HAVE COVERED IN COURSE

•
•
•

ADDITIONAL COMMENTS/OR RECOMMENDATIONS

Οι Halfords στη Μ. Βρετανία είναι η μεγαλύτερη επιχείρηση διάθεσης ανταλλακτικών αυτοκινήτων και δικύκλων. Οι Halfords χρειάστηκαν να επενδύσουν πάρα πολύ στην εκπαίδευση όταν, από το 1982, η επιχείρηση άρχισε να επιδιώκει μία σειρά στρατηγικών αλλαγών. Βελτιώνοντας την παραγωγικότητά της, μετακινήθηκε στη διαχείριση πολυκαταστημάτων και εισάγοντας και την υπηρεσία της επισκευής αυτοκινήτων, η ανταγωνιστικότητά της αυξανόταν συνεχώς. Η επιδέξια διαχείριση και η ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού της έγιναν επιτακτική ανάγκη υποστήριξης αυτών των αλλαγών και εμπεριείχαν πολλές δραστηριότητες, κυρίως όμως πρωτοβουλίες εκπαίδευσης.

Η επιτυχία στις αρχικές επιχειρηματικές αλλαγές οδήγησε στο να τεθούν νέοι στρατηγικοί στόχοι, διαδικασία που γέννησε περισσότερες ανάγκες εκπαίδευσης. Ήταν σε εκείνο το στάδιο που η έμφαση άρχισε να μετακινείται από τη βραχυπρόθεσμη εκπαίδευση, που προσέφερε κυρίως διαπροσωπικές και τεχνικές ικανότητες, σε ένα μακροπρόθεσμο πρόγραμμα εκπαίδευσης μάνατζμεντ και συνεχούς ανάπτυξης. Αυτό, με τη σειρά του οδήγησε τους μάνατζερ να αναπτύξουν εντελώς νέες πρωτοβουλίες που ποτέ δεν τις διανοούνταν καν στα αρχικά στάδια. Έτσι αναπτύχθηκε μια συνεχής διαδικασία αλληλεπίδρασης (interactive) που απεκάλυψε νέες δυνατότητες για την επιχείρηση και το προσωπικό της.

Η μελέτη περίπτωσης των Halfords είναι ένα καλό παράδειγμα της επίδρασης της συνεχούς εκπαίδευσης στο στρατηγικό μάνατζμεντ. Δείχνει ότι η Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να αποτελεί δυναμική διαδικασία, ευθυγραμμισμένη με το συνεχόμενο κύκλο της επιχειρηματικής αλλαγής.

2.2 Διαχείριση καριέρας

Ορισμοί

Ο όρος **Καριέρα (Career)** (ή, συνώνυμα, **σταδιοδρομία**) περιγράφει τις θέσεις απασχόλησης από τις οποίες περνάει ένα άτομο κατά τη διάρκεια της ζωής του.

Η **Διαχείριση Καριέρας (Career Management)** σχεδιάζει και μορφοποιεί την πρόοδο των ατόμων σε μία επιχείρηση ή οργανισμό, σύμφωνα με τις οργανωσιακές ανάγκες και την απόδοση και λαμβάνοντας υπόψη τις δυνατότητες και τις προτιμήσεις των ατόμων της επιχείρησης ή του οργανισμού.

Η **Ανάπτυξη Καριέρας (Career Development)** θα μπορούσε να ορισθεί ως μια ισόβια σειρά δραστηριοτήτων που συμβάλλουν στην εξερεύνηση, την εγκαθίδρυση, την επιτυχία και την εκπλήρωση της καριέρας ενός ατόμου.

Ανάπτυξη καριέρας = f (πρόκληση, ευθύνη, διαχείριση έργων, διορατικότητα, γόητρο)^[Lar04]

Με τον όρο **Σχεδιασμός Καριέρας (Career Planning)** περιγράφεται η διαδικασία με την οποία κάποιος συνειδητοποιεί τις προσωπικές του ικανότητες, τα ενδιαφέροντα του, τις γνώσεις και τα κίνητρά του και καταstrώνει σχέδια δράσης για να πετύχει συγκεκριμένους στόχους.

Ρόλος και Αναγκαιότητα

Η διαχείριση καριέρας χρησιμοποιείται κυρίως ως κίνητρο για βελτίωση της απόδοσης του εργατικού δυναμικού καθώς επίσης και ως παρότρυνση για την περαιτέρω παραμονή των πιο ικανών και ταλαντούχων εργαζομένων στην επιχείρηση.

Η διαδικασία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων έχει σημαντική επίδραση στην καριέρα των υπαλλήλων. Η πρόσληψη, η επιλογή, η τοποθέτηση, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση, η ανταμοιβή, η προώθηση και η αποχώρηση των εργαζομένων επηρεάζουν όλες την καριέρα τους και συνεπώς και την ικανοποίηση και την επιτυχία της καριέρας τους^[Des05].

Εξέλιξη

Οι καριέρες σήμερα δεν είναι όπως παλιά. Στο παρελθόν προσδιοριζόνταν ως μια γραμμική και ανοδική πορεία σε μία ή δύο εταιρίες ή ως μία σταθερή απασχόληση σε ένα επάγγελμα^[SGM98]. Στις μέρες μας είναι πιο πιθανό να οδηγούνται και να επαναπροσδιορίζονται από το άτομο από καιρό σε καιρό, καθώς το άτομο και το περιβάλλον του αλλάζουν^[Hal96]. Κάποιοι μάλιστα προβλέπουν ότι οι καριέρες του μέλλοντος δε θα μοιάζουν τόσο με αναρρίχηση ενός βουνού αλλά περισσότερο με μια σειρά μικρών λόφων ή σταδίων εκπαίδευσης, καθώς το άτομο εναλλάσσεται όχι μόνο μεταξύ θέσεων εργασίας αλλά και μεταξύ διαφορετικών εταιριών.

Ο παρακάτω πίνακας συγκρίνει την παραδοσιακή τακτική με την ανάπτυξη καριέρας^[OH92]:

Δραστηριότητα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων	Παραδοσιακή προσέγγιση	Προσέγγιση Ανάπτυξης Καριέρας
Σχεδιασμός Ανθρωπίνων Πόρων	Ανάλυση τρεχόντων και μελλοντικών θέσεων εργασίας, ικανοτήτων και καθηκόντων. Χρήση στατιστικών δεδομένων	Προσθέτει στα δεδομένα πληροφορίες όπως προσωπικά ενδιαφέροντα και προτιμήσεις.
Εκπαίδευση και Ανάπτυξη	Παρέχει ευκαιρίες νέων δεξιοτήτων, πληροφοριών και συμπεριφορών σχετικών με τη θέση εργασίας.	Παρέχει πληροφορίες για το σχεδιασμό καριέρας. Προσθέτει τον προσανατολισμό στην ατομική ανάπτυξη.
Αξιολόγηση Απόδοσης	Κατάταξη και /ή ανταμοιβές.	Προσθέτει σχέδια ανάπτυξης και βοηθάει να τεθούν ατομικοί στόχοι.
Στελέχωση	Ικανοποιεί τις ανάγκες της οργάνωσης με άτομα με τα κατάλληλα προσόντα.	Αντιστοιχίζει τα άτομα και τις θέσεις εργασίας βασισμένη σε πλήθος

		μεταβλητών όπως τα ενδιαφέροντα των υπαλλήλων για την καριέρα τους.
Αμοιβές	Ανταμοιβές για το χρόνο εργασίας, την παραγωγικότητα, τα ταλέντα κ.τ.λ.	Προσθέτει και ανταμοιβές σε δραστηριότητες που δε σχετίζονται με τη θέση εργασίας, όπως π.χ. ηγετική θέση σε κάποιον οργανισμό.

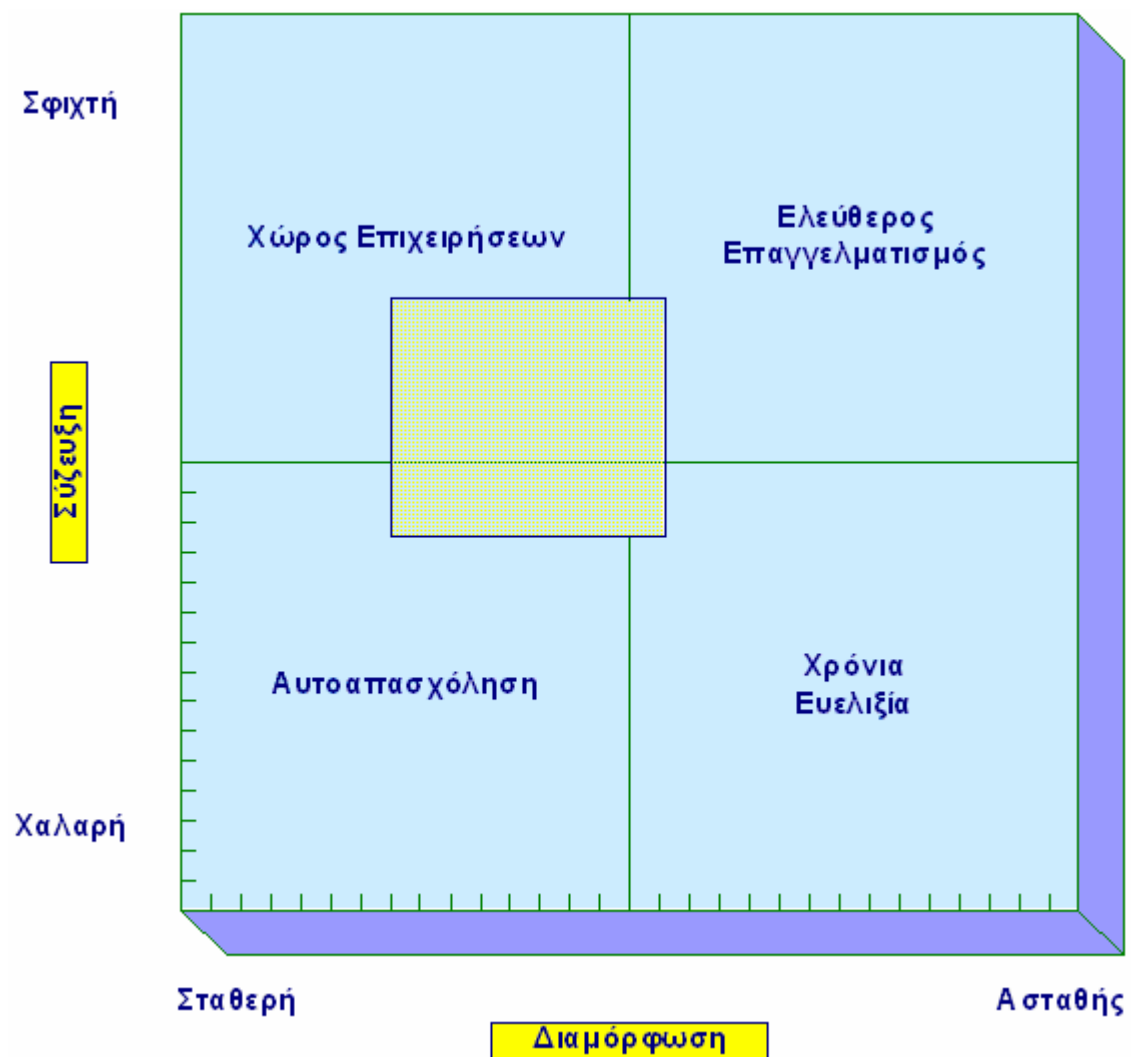
Στόχοι

Η διαχείριση καριέρας στοχεύει στα εξής:

- ❖ να εξασφαλίσει την ικανοποίηση των αναγκών της επιχείρησης σχετικά με την εξέλιξη των υπαλλήλων της
- ❖ να παρέχει πιο αξιοκρατικά κριτήρια στη διαδικασία των προαγωγών
- ❖ να καθοδηγήσει το ανθρώπινο δυναμικό σε θέματα καριέρας και να το ενθαρρύνει να φθάσουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους, ακολουθώντας μια επιτυχημένη καριέρα σύμφωνα πάντα με τα ταλέντα και τις προσδοκίες τους
- ❖ να διαβεβαιώσει τους εργαζόμενους ότι θα λαμβάνουν συνεχή εκπαίδευση και υποστήριξη από τη μεριά της εταιρίας για οποιοδήποτε επίπεδο ευθύνης έχουν την ικανότητα να φθάσουν
- ❖ να συστηματοποιήσει την αναγνώριση των δυνατοτήτων και την αξιολόγηση των εργαζομένων
- ❖ να διευρυνθούν οι εμπειρίες των εργαζομένων

Τύποι

Στο παρακάτω σχήμα δίνονται οι τύποι της καριέρας ομαδοποιημένοι κατά δύο διαστάσεις: τη σύζευξη (coupling) και τη διαμόρφωση (configuration). Μία σταδιοδρομία δεν εικονίζεται ως σημείο αλλά ως πλαίσιο (βλ. σχήμα), εκφράζοντας, λίγο ως πολύ, περισσότερες από μία κατηγορίες^[MMI+04].



Η σφιχτή σύζευξη σημαίνει ότι οι φορείς αλληλοεπηρεάζονται πολύ στις αποφάσεις τους. Αφ' ετέρου, η χαλαρή σύζευξη αντιπροσωπεύει έναν τύπο σχέσης όπου οι αποφάσεις του ενός φορέα ασκούν λίγη επίδραση στις αποφάσεις των άλλων.

Η διάσταση διαμόρφωσης εστιάζει στις αλλαγές κατά τη διάρκεια του χρόνου στη διαμόρφωση των σχέσεων μεταξύ του εστιακού φορέα και άλλων σχετικών φορέων. Μια σταθερή διαμόρφωση υπονοεί ότι κανένας ο κοινωνικός περιβάλλον ούτε οι στόχοι της εστιακής αλλαγής φορέων γρήγορα και συχνά. Αντιθέτως, μια ασταθής διαμόρφωση σημαίνει ότι υπάρχει μια συχνή αλλαγή στη διαμόρφωση των φορέων ή /και των σχετικών με την εργασία στόχων.

- ο Ο κόσμος των επιχειρήσεων (company-world) είναι ο τομέας που απεικονίζεται η παραδοσιακή οργανωτική σταδιοδρομία.

Υπάρχουν λίγα σημεία εισόδου εκτός από το σχολείο, ή το κολέγιο, και η προώθηση είναι μια ανοδική σκάλα σταδιοδρομίας. Οι υπάλληλοι απολαμβάνουν την υψηλή ασφάλεια εργασίας και τείνουν να μείνουν με την οργάνωση για πολύ. Σε αντάλλαγμα, η οργάνωση κερδίζει την πίστη του προσωπικού^[Hen00]. Ο βασικός πόρος είναι ιεραρχική θέση. Η διαμόρφωση είναι σταθερή, δηλ., υπάρχει συγκριτικά λίγος κύκλος εργασιών των συντελεστών σε αυτόν τον τομέα. Η σύζευξη είναι σφιχτή, με μια υψηλή αλληλεξάρτηση μεταξύ των συντελεστών σε αυτόν τον τομέα.

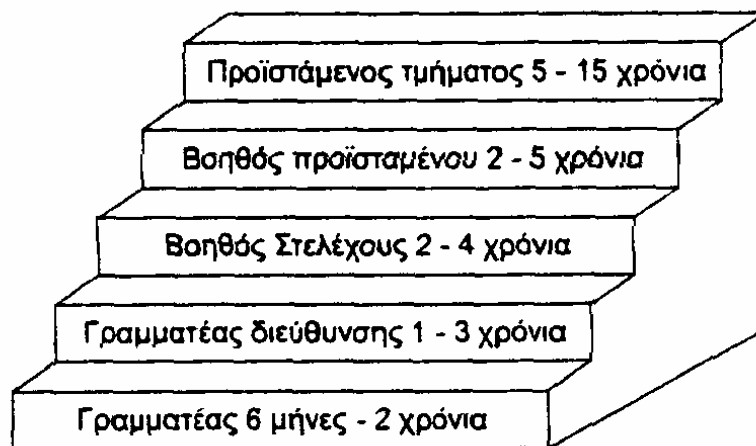
- ο Ο *ελεύθερος επαγγελματισμός* (free-floating professionalism) αναφέρεται χαρακτηριστικά σε ειδικούς που εργάζονται για διαφορετικούς πελάτες. Έχουν σχέσεις με μόνο έναν πελάτη τη φορά, και ο πελάτης είναι στις περισσότερες περιπτώσεις μία οργάνωση. Η σχέση είναι προσωρινή, οδηγώντας σε μια σειρά λίγο πολύ συχνών αλλαγών στο σύνολο πελατών. Επομένως, η διαμόρφωση είναι ασταθής. Εντούτοις, για τις αντίστοιχες περιόδους, η σύνδεση μεταξύ των φορέων είναι σφιχτή και η αλληλεξάρτηση υψηλή. Οι επαγγελματίες σε αυτόν τον τομέα εργάζονται στο αντικείμενό τους και έχουν ως κύριο στόχο την αύξηση της ανεξαρτησίας, ειδικά μέσω της αναγνώρισης της εμπειρογνομosύνης τους.
- ο Η *αυτό-απασχόληση* (self-employment) είναι ένας τομέας της σταδιοδρομίας που καταλαμβάνεται συνήθως από άτομα που εργάζονται εκτός οργανώσεων. Συνήθως πρόκειται για αυτοαπασχολούμενους ή επιχειρηματίες. Παρ' όλο που οι επαγγελματικές τους σχέσεις είναι, συγκριτικά, σταθερές, δηλ., σταθερή διαμόρφωση, η σύζευξη είναι χαλαρή. Η αυτονομία και η ανεξαρτησία εκτιμούνται ιδιαίτερα.
- ο Η *χρόνια ευελιξία* μοιάζει με τον ελεύθερο επαγγελματισμό, δεδομένου ότι οι σταδιοδρομίες χαρακτηρίζονται επίσης από τις συχνές αλλαγές εργασίας. Η θεμελιώδης διαφορά βρίσκεται στην εξαφάνιση της μοναδικότητας του αντικειμένου εργασίας. Αυτό σημαίνει ότι αλλαγή από μια εργασία σε άλλη

μπορεί να σημαίνει όχι μόνο αλλαγή από μια οργάνωση σε άλλη, αλλά και από μια βιομηχανία σε άλλη, από μια οργάνωση στην αυτό-απασχόληση κλπ., δηλ. έχουμε ριζικές επαγγελματικές μεταβάσεις και διαφορετικότητα. Επομένως, η διαμόρφωση είναι ιδιαίτερα ασταθής. Συγχρόνως, η ένωση είναι χαλαρή δηλαδή υπάρχει λίγη αλληλεξάρτηση δεδομένου ότι πολλοί αντιπρόσωποι της κατηγορίας αυτής εργάζονται ως freelancers, μερικές φορές για πολλούς πελάτες ταυτοχρόνως, το οποίο οδηγεί στους αδύνατους δεσμούς μεταξύ των σχετικών φορέων.

Είδη

Στον κόσμο των επιχειρήσεων που αναλύθηκε στην προηγούμενη παράγραφο έχουμε δύο είδη σταδιοδρομίας:

- κατακόρυφη σταδιοδρομία [MC00]

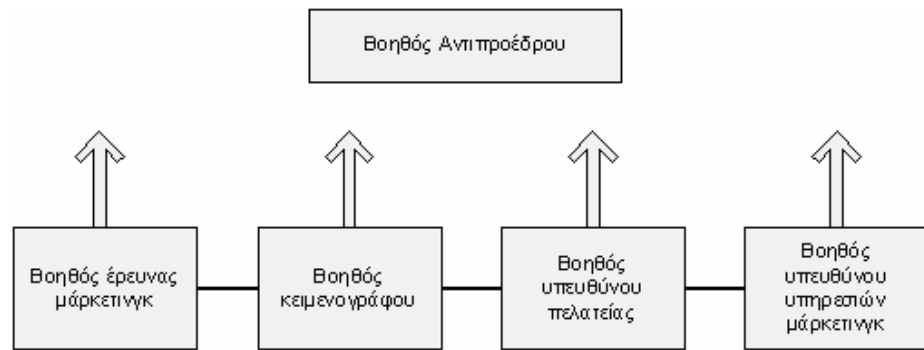


Υπάλληλος *ταχείας εξέλιξης*: εκείνος που εξελίσσεται στο ελάχιστο απαιτούμενο διάστημα (γνωστό ως *χρόνος στον ίδιο βαθμό*)

Στασιμότητα σταδιοδρομίας: η καθυστέρηση ή το σταμάτημα σε κατώτερο επίπεδο της εξέλιξης ενός υπαλλήλου.

- οριζόντια σταδιοδρομία [MC00]

Παράδειγμα από τον τομέα της διαφήμισης. Ο υπάλληλος πρέπει να περάσει από όλες τις θέσεις (χωρίς να ενδιαφέρει η σειρά) για να προαχθεί στη θέση του βοηθού αντιπροέδρου [MC00]



Διαδικασία

Αρχικώς πρέπει να αποφασισθεί σε ποιο βαθμό^[Arm92]:

- ❖ η εταιρία «δημιουργεί» ή εξελίσσει τους μάντζερ της
- ❖ προσλαμβάνει από το εξωτερικό περιβάλλον
- ❖ αναγκάζεται να προσλάβει ταλέντα από το εξωτερικό περιβάλλον, λόγω των προβλέψεων για τη ζήτηση

Στη συνέχεια αποφασίζονται τα χρονικά πλαίσια επένδυσης για τις σταδιοδρομίες, μεταξύ των παρακάτω πολιτικών:

- ❖ Βραχυπρόθεσμη απόδοση (Short-term performance). Προσλαμβάνονται από το εξωτερικό περιβάλλον οι ειδικοί που χρειάζεται η επιχείρηση, είναι πολύ καλοί στη δουλειά τους και αμείβονται κατάλληλα. Το σύστημα αυτό απαντάται συνήθως σε μικρές, ταχυ-αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις.
- ❖ Μακροπρόθεσμα Σχέδια (Long-term plans). Με συστηματική μελέτη της απόδοσης και των δυνατοτήτων, γίνεται προσπάθεια ανακάλυψης ή επιβεβαίωσης του ταλέντου. Όλες οι κινήσεις είναι προσχεδιασμένες και διαμορφώνονται σχέδια υψηλών ισταμένων (high flyer' schemes). Η προσέγγιση ετούτη απαντάται συνήθως σε μεγαλύτερες, γραφειοκρατικές, μηχανιστικές οργανώσεις, όπου μπορούν να γίνουν πιο σίγουρες προβλέψεις των μελλοντικών αναγκών και οι απαιτήσεις για συγκεκριμένα προσόντα σπανίως αλλάζουν.
- ❖ Μακροπρόθεσμη ευελιξία (Long-term flexibility). Δίνεται προσοχή ώστε να υπάρχει καλή απόδοση την τρέχουσα περίοδο (όπως δηλ. στην πολιτική βραχυπρόθεσμης απόδοσης) αλλά επίσης αναγνωρίζεται η αξία της ανάπτυξης ικανοτήτων

μέσω γενικής εκπαίδευσης, της απόκτησης πείρας, μέσω εναλλαγής θέσεων εργασίας (job rotation) ή με την κατεύθυνση της πορείας σταδιοδρομίας (career paths). Η μακροπρόθεσμη ευελιξία χρησιμοποιείται σε οργανώσεις προσανατολισμένες στο στρατηγικό σχεδιασμό που επωφελούνται από τη μεγάλη προσαρμοστικότητα της μεθόδου αυτής.

Ακολούθως, παρατίθενται τα καθήκοντα κάθε συντελεστή για επιτυχημένη ανάπτυξη σταδιοδρομίας:

Άτομο:

- ⇒ αναγνωρίζει την ευθύνη που έχει για τη σταδιοδρομία του
- ⇒ προσδιορίζει τα ενδιαφέροντα, τις ικανότητες και τις αξίες του
- ⇒ ψάχνει πληροφορίες για τις σταδιοδρομίες και τους πόρους
- ⇒ θέτει στόχους και καταστρώνει σχέδια
- ⇒ χρησιμοποιεί τις δυνατότητες ανάπτυξης
- ⇒ συζητά με το μάντζέρ του
- ⇒ ακολουθεί ρεαλιστικά σχέδια σταδιοδρομίας

Στέλεχος:

- ⇒ παρέχει έγκαιρη ανατροφοδότηση (feedback) απόδοσης
- ⇒ παρέχει αναπτυξιακές εργασίες και υποστήριξη
- ⇒ συμμετέχει σε συζητήσεις ανάπτυξης σταδιοδρομίας
- ⇒ υποστηρίζει τα σχέδια ανάπτυξης του υπαλλήλου

Επιχείρηση:

- ⇒ επικοινωνεί την αποστολή, τις πολιτικές και τις διαδικασίες
- ⇒ παρέχει εκπαίδευση και δυνατότητες ανάπτυξης
- ⇒ παρέχει πληροφορίες και προγράμματα σταδιοδρομιών
- ⇒ παρέχει ποικιλία σταδιοδρομιών

Τέλος παραθέτουμε κάποια πρωτοποριακά προγράμματα για ανάπτυξη σταδιοδρομίας:

- ✚ Ατομικός προϋπολογισμός για κάθε υπάλληλο^[Gre01]
- ✚ on-site ή online κέντρα σταδιοδρομίας
- ✚ εναλλαγή ρόλων (role reversal)
- ✚ συνεργασία με συμβούλους ή τοπικά ακαδημαϊκά ιδρύματα
- ✚ οργάνωση «ομάδων επιτυχημένης σταδιοδρομίας»
- ✚ παροχή καθοδηγητών (coaches) σε θέματα καριέρας

- ✚ διοργάνωση workshops σχεδιασμού καριέρας (βλ. Παράδειγμα 2 για ένα ενδεικτικό πρόγραμμα)
- ✚ προγράμματα βελτίωσης της οργανωτικής διαδικασίας σχεδιασμού σταδιοδρομίας, όπως π.χ. πρόσθεση καταχωρήσεων για κάθε υπάλληλο του ιστορικού του, της ανταγωνιστικότητάς του, της πορείας της σταδιοδρομίας του, των δυνατών του σημείων αλλά και των αδυναμιών του^[Mea00].
- ✚ προγράμματα προσανατολισμού νέων υποψηφίων (new employee orientation programs)^[WR00], που διαφέρουν από την κοινωνικοποίηση, την εκπαίδευση και τη ρεαλιστική προεπισκόπηση εργασίας (RJP-realistic job preview). Τέτοιο είναι για παράδειγμα το ROPES (Realistic Orientation Programs for new Employee Stress)^[Wan92]

Παράδειγμα 1
(Μελέτη
Περίπτωσης)

Ο John Madegan, αντιπρόεδρος για τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων στο 3500 μελών IT Group της ασφαλιστικής εταιρίας Hartford, πραγματοποίησε μία έρευνα με τα εξής αξιοσημείωτα αποτελέσματα: 95% των ανθρώπων που αποχώρησαν από την εταιρία με τη θέλησή τους μίλησαν για απουσία επαγγελματικής ανάπτυξης και ανάπτυξης καριέρας και για το χαμηλό επίπεδο υποστήριξης που τους παρείχαν οι μάνατζέρ τους σε αυτόν τον τομέα^[Joi01].

Παράδειγμα 2
(workshop για
σχεδιασμό
σταδιοδρομίας)

Ενδεικτικό πρόγραμμα διημέρου workshop για σχεδιασμό καριέρας^[OH92]

Πριν το πρόγραμμα οι συμμετέχοντες λαμβάνουν επιστολή επιβεβαίωσης της συμμετοχής τους και μία λίστα εργασιών που θα τους βοηθήσουν στη συνειδητοποίηση των ικανοτήτων τους, στην αναγνώριση των αξιών και των επιτεύγματά τους καθώς και ένα κείμενο περιγραφής των επιλογών κατευθύνσεων σταδιοδρομίας.

Μέρα 1^η

8.30-10.00 Εισαγωγή και επισκόπηση του σχεδιασμού σταδιοδρομίας

Καλωσόρισμα και Εισαγωγή στο πρόγραμμα.

Καλωσόρισμα από το Γενικό Διευθυντή.

Επισκόπηση ατζέντας .

Εισαγωγές συμμετεχόντων (δηλώσεις των προσδοκιών για το πρόγραμμα) .

Επισκόπηση Ανάπτυξης Καριέρας.

Φιλοσοφία της εταιρίας.

Γιατί χρειάζεται ο σχεδιασμός καριέρας.

Μοντέλο σχεδιασμού καριέρας.

10.00-μεσημέρι Αυτό-αξιολόγηση: Μέρος πρώτο

Ατομική αυτό-αξιολόγηση: Αξίες.

Άσκηση κατάταξης αξιών.

Συμφιλίωση με τις αξίες προ-εργασίας.

Εισαγωγή φύλλου εργασίας σχεδιασμού καριέρας.

Ατομική αυτό-αξιολόγηση: Ικανότητες.

Άσκηση δεξιοτήτων.

Εξέταση επιτευγμάτων.

Προσδιορισμός θεματικών ενοτήτων επιτευγμάτων.

Προτιμητέες δεξιότητες εργασίας.

Συμπλήρωση φύλλου εργασίας σχεδιασμού καριέρας.

Μεσημεριανό γεύμα

13.00-15.00 Αυτό-αξιολόγηση: Μέρος δεύτερο

Ατομική αυτό-αξιολόγηση: Στερέωση καριέρας.

Άσκηση σχεδιασμού στερέωσης καριέρας.

Συζητήσεις σε μικρές ομάδες.

Συμπλήρωση φύλλου εργασίας σχεδιασμού καριέρας.

Ατομική αυτό-αξιολόγηση: Προτιμήσεις.

Τι σημαίνει η επιτυχία για μένα.

Δεξιότητες, γνώσεις, προσωπικά γνωρίσματα.

Συμπλήρωση φύλλου εργασίας σχεδιασμού καριέρας.

Ατομική αυτό-αξιολόγηση: Σχέδιο πορείας σταδιοδρομίας.

Σύνθεση με επιλογές κατευθύνσεων προ-εργασίας.

Συμπλήρωση φύλλου εργασίας σχεδιασμού καριέρας.

Διάλειμμα

15.30-16.30 Αξιολόγηση Περιβάλλοντος: Μέρος πρώτο

Πληροφορίες για την Επιχείρηση.

Στόχοι, περιοχές μεγέθυνσης, προσδοκίες, κύκλος εργασιών, ανταγωνισμός εργασιών, δεξιότητες του μέλλοντος.

Συμπλήρωση φύλλου εργασίας σχεδιασμού καριέρας.

Προφίλ προσωπικής σταδιοδρομίας.

Τεστ πραγματικότητας: πώς βλέπετε τον εαυτό σας σε αυτό το σημείο.

Μέρα 2^η

8.30-10.00 Θέση στόχων

Άσκηση προθέρμανσης.

Αναθεώρηση του πού βρισκόμαστε και πού πηγαίνουμε.

Θέτοντας στόχους: Πού θέλω να βρεθώ;

Δημιουργώντας το ιδανικό μέλλον.

Μελλοντικά προσόντα και ολοκλήρωση.

Επιθυμητός τρόπος ζωής.

Ζωή και στόχοι καριέρας.

Διάλειμμα

10.15-13.30 Αξιολόγηση Περιβάλλοντος: Μέρος δεύτερο

Πόροι καριέρας στην εταιρία.

Εισαγωγή υπηρεσιών υποστήριξης και πληροφοριών.

Προωθώντας τον εαυτό σας-τι χρειάζεται για να επιτύχετε τους στόχους σας εδώ..

Περιγραφή των ανθρώπων των πόρων που θα μείνουν με το γκρουπ και κατά τη διάρκεια του μεσημεριανού γεύματος – θέματα για συζήτηση.

Μεσημεριανό γεύμα

Αναθεώρηση των θεμάτων που συζητήθηκαν.

13.30-16.30 Ανάπτυξη σχεδίων δράσης σταδιοδρομίας

Λαμβάνοντας αποφάσεις καριέρας.

Προσδιορισμός μακροπρόθεσμων εναλλακτικών.

Προσδιορισμός βραχυπρόθεσμων εναλλακτικών.

Βελτίωση αποφάσεων σταδιοδρομίας.

Είδη αποφάσεων και τρόποι ενίσχυσης.

Δημιουργώντας το δικό σας σχέδιο καριέρας.

Συμφιλιώνοντας τους στόχους σας με τις διαθέσιμες εναλλακτικές

επιλογές.

Τα επόμενα βήματα στη σταδιοδρομία σας.

Σχεδιασμός ενδεχομένων.

Ανάληψη δεσμεύσεων για τα επόμενα βήματα.

Περίληψη και κλείσιμο.

2.3 Ανάπτυξη στελεχών και διαχείριση ταλέντων.

Δημιουργικότητα & Καινοτομία

Οριοι	Με τον όρο στέλεχος εννοείται κάθε φορέας εργασίας που μπορεί να λαμβάνει αποφάσεις οι οποίες επηρεάζουν άμεσα την εργασία άλλων στην επιχείρηση. Η Ανάπτυξη Στελεχών (Management Development) είναι η συστηματική διαδικασία ελέγχου της ανάπτυξης των στελεχειακών πόρων μιας επιχείρησης για την επίτευξη των στόχων και των στρατηγικών της^[ΠΜ02].
Ρόλος και Αναγκαιότητα	Η ανάπτυξη στελεχών είναι σχεδιασμένη για να βελτιώσει τη συνολική αποτελεσματικότητα των μάντζερ στις τρέχουσες θέσεις τους και να τους προετοιμάσει για μεγαλύτερο μερίδιο ευθύνης όταν θα προαχθούν^[SF89]. Τα προγράμματα ανάπτυξης στελεχών είναι όλο και πιο αναγκαία στη σημερινή εποχή, λόγω της πολύπλοκης ζήτησης για μάντζερ και καθ' ότι η εκπαίδευση των στελεχών μέσα από την εμπειρία αποκλειστικά είναι πολύ χρονοβόρα και αναξιόπιστη διαδικασία. Π.χ. η IBM οργανώνει εδώ και χρόνια κατ' ελάχιστο 40 ώρες εκπαίδευσης για όλους τους νέους μάντζερ^[MG82]. Τέλος, για να ανταγωνιστούν επιτυχώς οι σύγχρονες εταιρίες στη διεθνή αγορά, αναπτύσσουν όλο και νεότερους τρόπους για να αναγνωρίσουν, να προσελκύσουν, να κινητοποιήσουν και να διατηρήσουν διεθνή, πλέον, ταλέντα.
Στόχοι Ανάπτυξης Στελεχών	Η ανάπτυξη στελεχών στοχεύει στο να^[ΠΜ02]: • συνειδητοποιήσουν τα στελέχη τι περιμένει η επιχείρηση από εκείνα • να αντιμετωπίζουν θετικά τις αλλαγές • να κατανοούν και να προσαρμόζονται στις μεταβολές του περιβάλλοντος

- να λαμβάνουν αποφάσεις με ορθότερο τρόπο
- να κατανοούν την ανθρώπινη συμπεριφορά
- να αναπτύσσουν τη δημιουργικότητά τους
- να εισάγουν καινοτομίες (innovation)

Για τους δύο τελευταίους στόχους θα προταθούν τακτικές στη συνέχεια.

Στάδια Ανάπτυξης Στελεχών

1. Σχεδιασμός πολιτικής σύμφωνης με τις αρχές της επιχείρησης
2. Ανάλυση αναγκών
3. Εφαρμογή προγράμματος με εφαρμογή^[Sum84]
 - αναπτυξιακών μεθόδων εντός εργασίας (καθοδήγηση, εναλλαγή θέσεων εργασίας, εκπαιδευτικές θέσεις («βοηθός...»), σχεδιασμένες εργασιακές δραστηριότητες)
 - αναπτυξιακών μεθόδων εκτός εργασίας (συναντήσεις με ανθρώπους άλλων οργανώσεων, εκπαίδευση κατ' οίκον, επιχειρηματικά παίγνια, αναπτυξιακά προγράμματα υπό την αιγίδα πανεπιστημίων, παιχνίδια υπόδησης ρόλων, ταξίδια)
4. Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του προγράμματος.

Τακτικές Ανάπτυξης Στελεχών

Οι τακτικές ανάπτυξης στελεχών θα πρέπει να^[ΠΜ02]:

- να συμβαδίζουν με τις πολιτικές και τους στόχους της επιχείρησης
- να προσαρμόζονται στη πραγματικότητα με πρακτικά προγράμματα
- να ικανοποιεί τις ανάγκες κάθε στελέχους ξεχωριστά
- να βασίζεται στην αυτό-ανάπτυξη και στην ανάλυση επαγγελματικών δεξιοτήτων (competencies) όπως είναι η στρατηγική ικανότητα, η ικανότητα εφαρμογής της αλλαγής, η ηγεσία ομάδων, οι διαπροσωπικές σχέσεις, η επικοινωνία, η διοίκηση σε πολυεθνικό περιβάλλον κ.ά.

Τακτικές ενίσχυσης

Το άτομο

1. Επιλογή βάθους εξειδίκευσης

δημιουργικό-
τητας και
καινοτομίας

2. Πρωτοβουλίες για συνεχή ανάπτυξη γνώσης
3. Ορισμός προσδοκιών εργασίας
4. Σύνθεση κατά την ανάθεση εργασιών
5. Επισκόπηση περιοδικά της προόδου εργασίας
6. Προσαρμογή των στόχων απόδοσης στα δημιουργικά στοιχεία της εργασίας
7. Αξιολόγηση προόδου εργασίας, όχι αποτελεσμάτων
8. Παροχή μείγματος ανταμοιβών βασισμένες στην πρόοδο προς τους στόχους
9. Ορισμός περιεχομένου εργασίας συνεργατικά
10. Εκπαίδευση πάνω στον ορισμό του περιεχομένου εργασίας
11. Εφαρμογή διαδικασιών που μεγιστοποιούν την επιλογή εργασίας από το άτομο
12. Παροχή συνεκτικών αναπτυξιακών προγραμμάτων (απόκτηση νέων δεξιοτήτων, πορεία σταδιοδρομίας, αποτελεσματικοί μέντορες)

Το γκρουπ

1. Επιλογή ηγετών βασισμένη στην ικανότητα διοίκησης και την τεχνική κατάρτιση
2. Παροχή εκπαίδευσης πάνω στη διοίκηση δημιουργικών επιχειρήσεων
3. Παροχή πολλαπλών δυνατοτήτων ανάπτυξης σταδιοδρομίας (οι εμπειρογνώμονες που δημιουργούν τις καινοτομίες να μην ανταμείβονται αναλαμβάνοντας ευθύνες διοίκησης αλλά με άλλους τρόπους γιατί μπορεί να παρεμποδιστεί η δημιουργικότητά τους)
4. Προσανατολισμός σχεδιασμού ομάδας στην ανάπτυξη έργων
5. Τα άτομα να απασχολούνται σε διάφορα έργα
6. Χρήση μικρών επεξηγηματικών έργων ως βάση για ανάπτυξη
7. Ενθάρρυνση της διαφορετικότητας στην ανάθεση έργων
8. Δημιουργία κλίματος έρευνας
9. Εκπαίδευση πάνω στη διοίκηση καινοτομιών
10. Ομαδική εκπαίδευση εστιασμένη στη συνεργασία και την καινοτομία (πολλές φορές οι δημιουργικοί άνθρωποι, με αρετή

την αυτονομία τους, δυσκολεύονται να εργασθούν σε ομάδες)

11. Εξασφάλιση ότι οι ανταμοιβές και η αναγνώριση συμβαδίζουν με το κλίμα και τη συνεργασία

Η οργάνωση

1. Ανάπτυξη προγραμμάτων εναλλαγής αναθέσεων
2. Βοήθεια προετοιμασίας προσωπικού για την ανάπτυξη
3. Παροχή αμφίπλευρης συμβουλευτικής υπηρεσίας
4. Εκπαίδευση με στόχο να μάθουν οι εργαζόμενοι να υποστηρίζουν και να επικοινωνούν σωστά τις ιδέες τους
5. Εφαρμογή πολιτικών που δίνουν έμφαση στην επαγγελματική μεγέθυνση και ανάπτυξη
6. Προώθηση πολιτικών υψηλής απόδοσης
7. Ανάπτυξη πολιτικής προσλήψεων που δίνει έμφαση στη μεγέθυνση και την καινοτομία
8. Ενεργό σύστημα ανίχνευσης των νέων ιδεών

Το περιβάλλον

1. Επιβάλει τις εφαρμογές στρατηγικών αλλαγών για απαιτήσεις εμπειρογνώμοσύνης
2. Καταγράφει τις ικανότητες και τις ειδικότητες του εργατικού δυναμικού
3. Ακολουθεί ενεργά τις στρατηγικές μισθώσεις^[Mum00]

Τακτικές Διαχείρισης Ταλέντων

Προκειμένου να ανακαλύψει ή να ενισχύσει τους ταλαντούχους εργαζομένους της, μία επιχείρηση ή οργανισμός μπορεί να κάνει τα εξής^[Ram05]:

- να δίνει ανατροφοδότηση (feedback) για την ανάπτυξη, τις επιδόσεις και τα αποτελέσματα
- να θέτει συγκεκριμένους και μετρήσιμους αναπτυξιακούς στόχους
- να τοποθετεί την ανάπτυξη στο περιεχόμενο της οργανωσιακής στρατηγικής
- να κάνει τους ανθρώπους υπεύθυνους για την επίτευξη αναπτυξιακών στόχων

- να κάνει μέρος των μισθών να εξαρτώνται από την προσωπική ανάπτυξη και λειτουργία
- να προάγει όσους έχουν υποδειγματική αναπτυξιακή συμπεριφορά
- να παρέχει ασφαλές περιβάλλον για πρακτική και δοκιμή νέων ιδεών
- να καθοδηγεί και να εκπαιδεύει τους ανθρώπους πώς να αποκτήσουν νέες ικανότητες
- να δημιουργεί ένα περιβάλλον υποστήριξης και ενθάρρυνσης της αλλαγής

Παράδειγμα
(Μελέτη
Περίπτωσης)

Η επιχείρηση Carrefour δίνει μεγάλη σημασία στα συστήματα ανάπτυξης και διαχείρισης της καριέρας. Συγκεκριμένα, η ανάπτυξη ταλέντων επιτελείται με κέντρα ανάπτυξης ανά θέση, αξιολόγηση της απόδοσης, προσωπικό προσανατολισμό, πρόγραμμα εκπαίδευσης και ανάπτυξης και προαγωγή εκ των έσω, ενώ για τη διατήρηση των ταλέντων χρησιμοποιείται ένα ειδικά σχεδιασμένο MBA για τα καλύτερα στελέχη σε συνεργασία με το ALBA, εκπαίδευση με βάση τις δικές τους ανάγκες και γίνεται αξιολόγηση της απόδοσης με βάση τις αξίες, την ανάπτυξη των στελεχών και την επίτευξη των μετρήσιμων αποτελεσμάτων στην επιχείρηση^[Μακ05].

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Τεχνολογία και Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

3.1 Τεχνολογία Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Ορισμός Με τον όρο **Τεχνολογία (Διοίκησης) Ανθρωπίνων Πόρων (HR Technology)** περιγράφεται κάθε τεχνολογική εφαρμογή που χρησιμοποιείται για την προσέλκυση, την πρόσληψη, τη συγκράτηση και αξιολόγηση εργαζομένων, τη διατήρηση ταλέντων και την υποστήριξη της διαχείρισης του εργατικού δυναμικού.

Ρόλος και Αναγκαιότητα Η σύγχρονη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, εστιάζει πάρα πολύ στην Τεχνολογία, η αποτελεσματική χρήση της οποίας βοηθά στη μείωση του κόστους και του χρόνου εκτέλεσης τυποποιημένων λειτουργιών, δίνοντας έτσι την ευκαιρία στα στελέχη Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων να ασχοληθούν με τη διαμόρφωση της στρατηγικής, τη διοίκηση αλλαγών κ.ά. Η Τεχνολογία βελτιώνει τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων με 4 τρόπους^[WV01]:

- ❖ αυτό-εξυπηρέτηση υπαλλήλων(Self-service),
- ❖ κέντρα υποστήριξης (call centers),
- ❖ ενίσχυση παραγωγικότητας (productivity improvement)
- ❖ ανάθεση εργασιών σε εξωτερικούς συνεργάτες (outsourcing).

Έρευνα απεκάλυψε πως τα 2/3 των επιχειρήσεων σχεδιάζουν, στο άμεσο μέλλον, είτε να αυξήσουν είτε να επιταχύνουν επενδύσεις σε τεχνολογικές εφαρμογές που συνδέονται με τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Ακόμη, οι εφαρμογές που επιτρέπουν στον υπάλληλο να αυτό-εξυπηρετείται (self-service) και η εγκατάσταση ή βελτιστοποίηση των Πληροφοριακών Συστημάτων (Διοίκησης) Ανθρωπίνων Πόρων (Human Resource Information Systems –HRIS) τοποθετούνται ανάμεσα στις 5 σημαντικότερες δραστηριότητες για την αντιμετώπιση των επιχειρησιακών προκλήσεων^[TP03].

Στόχοι

Στόχοι της Τεχνολογίας (Διοίκησης) Ανθρωπίνων Πόρων είναι να διαγνωσθούν οι ανάγκες της επιχείρησης σε τεχνολογικές εφαρμογές για τη διαχείριση του προσωπικού, να επιλεγθούν και /ή να αναπτυχθούν τα κατάλληλα συστήματα, να εγκατασταθούν, να προσαρμοσθούν και να ενταχθούν αρμονικά στην επιχείρηση, διευκολύνοντας το έργο της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και την ικανοποίηση των επιχειρησιακών στόχων και αναγκών.

Είδη

Τεχνολογικών

εφαρμογών

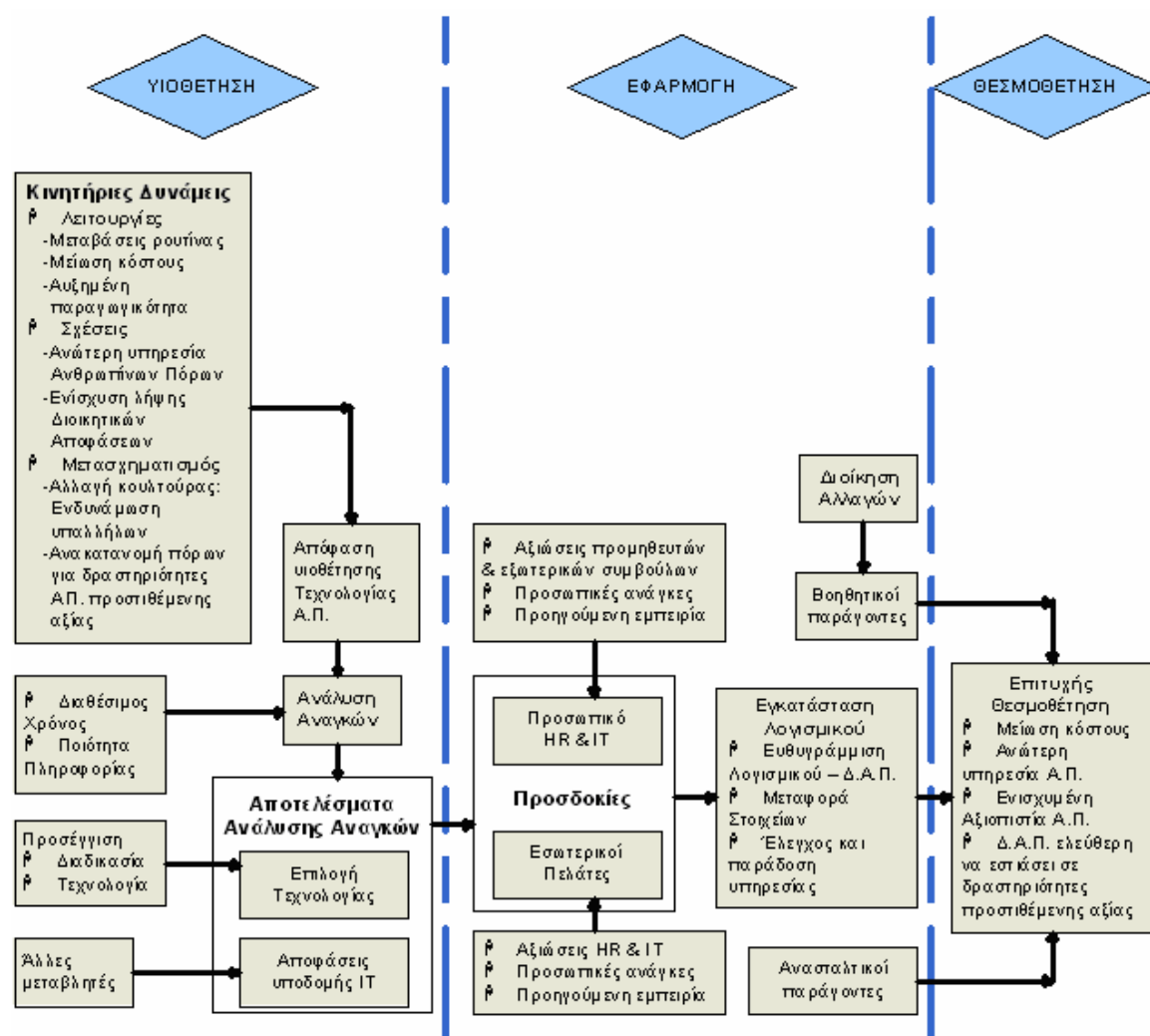
Ο παρακάτω πίνακας καταγράφει τα είδη των τεχνολογικών εφαρμογών που χρησιμοποιούνται από τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων^[Des05].

Τεχνολογικές εφαρμογές	Χρήση από τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων
Παροχή εφαρμογών υπηρεσιών (Application Service Providers – ASPs) και ανάθεση τεχνολογικών εφαρμογών σε εξωτερικούς συνεργάτες (technology outsourcing)	Οι ASPs παρέχουν εφαρμογές λογισμικού. Φιλοξενούν και διαχειρίζονται τις υπηρεσίες για τον εργοδότη από απομακρυσμένους υπολογιστές
δικτυακές πύλες (web portals)	Δίνεται η δυνατότητα στους υπαλλήλους να συνδέονται και π.χ. να διαχειρίζονται τα πακέτα επιδομάτων τους και να ανανεώνουν τα προσωπικά τους δεδομένα
προσωπικοί υπολογιστές και ταχύτατη πρόσβαση, ασύρματη πρόσβαση (wireless net access), Bluetooth	οι εργαζόμενοι επωφελούνται από τις διαδικτυακές δραστηριότητες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων
streaming desktop video	για τη διευκόλυνση της εκπαίδευσης από απόσταση και διευκόλυνση της εταιρικής πληροφορίας
ηλεκτρονική προμήθεια (e-procurement)	για online παραγγελίες
λογισμικό δικτυακού ελέγχου	για τον εντοπισμό των διαδικτυακών δραστηριοτήτων των υπαλλήλων και τον

	έλεγχο της απόδοσής τους
ηλεκτρονικές υπογραφές (electronic signatures)	έχουν νομική ισχύ και οδηγούν σε πιο συνοπτικές διαδικασίες
ηλεκτρονικοί λογαριασμοί και πληρωμές	για τον περιορισμό του αριθμού αποδείξεων και τη διευκόλυνση των πληρωμών
αποθήκες δεδομένων (data warehouses) και αυτοματοποιημένα προγράμματα ανάλυσης	διευκολύνουν τον έλεγχο των συστημάτων Ανθρωπίνων Πόρων (π.χ. υπολογισμός κόστους ανά πρόσληψη, σύγκριση δεξιοτήτων εργαζομένου με στρατηγικές ανάγκες της επιχείρησης).

Στάδια

Η επιτυχής εγκατάσταση της Τεχνολογίας Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων περνάει από τις εξής τρεις φάσεις^[SS03]:



Στο παραπάνω σχήμα παραλείπεται η φάση της πρωτοβουλίας, κατά την οποία η εταιρία αναγνωρίζει την ανάγκη αλλαγής, ερχόμενη αντιμέτωπη με εσωτερικούς ή εξωτερικούς παράγοντες, και έχει ήδη αποφασίσει να στραφεί στην Τεχνολογία (Διοίκησης) Ανθρωπίνων Πόρων για την ικανοποίηση των επιχειρησιακών αναγκών.

❖ Φάση Υιοθέτησης (Adoption Phase)

Οι *κινητήριες δυνάμεις* ουσιαστικά καθορίζουν αν η επιχείρηση θα χρησιμοποιήσει όλες τις δυνατότητες της σύγχρονης Τεχνολογίας (Διοίκησης) Ανθρώπινων Πόρων. Τέτοιες είναι π.χ. η ανάγκη μείωσης τους κόστους, η βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών, η διαχείριση γνώσης και η αλλαγή κουλτούρας.

Η *ανάλυση αναγκών* ουσιαστικά απαντάει στο ερώτημα του τι

ουσιαστικά θέλουμε να κάνει η Τεχνολογία που θα εγκατασταθεί. Ο διαθέσιμος χρόνος και η ανάλυση ποιότητας ουσιαστικά καθορίζουν το βάθος της ανάλυσης αυτής.

Για την *επιλογή Τεχνολογίας* καθοριστικό ρόλο παίζει η προσέγγιση της εταιρίας: Εταιρίες που πιστεύουν ότι οι διαδικασίες τους είναι τόσο εδραιωμένες που δεν αλλάζουν, κάνουν μια προσέγγιση βάση των διαδικασιών τους ενώ εταιρίες που προτιμούν μια τεχνολογική προσέγγιση στρέφονται προς τυποποιημένα (off-the-shelf) πακέτα. Πάντως, ακόμα κι αν επιλεγεί η πρώτη προσέγγιση, μερικές φορές ο ανασχεδιασμός κάποιων επιχειρησιακών διαδικασιών είναι αναπόφευχτος.

Για τις *αποφάσεις υποδομής* παίζουν ρόλο μεταβλητές όπως το μέγεθος της επιχείρησης και οι τεχνολογικές γνώσεις των ανωτάτων στελεχών.

❖ *Φάση Εφαρμογής (Implementation Phase)*

Οι παροχείς υπηρεσιών δεν μπορούν να προσφέρουν υπηρεσίες ποιότητας αν δεν κατανοήσουν τις *προσδοκίες* των πελατών τους. Στο ένα επίπεδο βρίσκεται το προσωπικό HR και IT (Information Technology – Τεχνολογία Πληροφοριών) που παρέχει υπηρεσίες στους εσωτερικούς πελάτες, δηλαδή τους υπαλλήλους και μάνατζερ της δικής τους οργάνωσης. Στο άλλο επίπεδο βρίσκονται οι προμηθευτές και οι εξωτερικοί σύμβουλοι που παρέχουν υπηρεσίες στους κύριους πελάτες τους: το προσωπικό HR και IT που αγόρασε τη συγκεκριμένη τεχνολογία και υπηρεσία από αυτούς. Ως παράδειγμα, για να γίνει το παραπάνω πιο κατανοητό, αν μια μεγάλη ξενοδοχειακή επιχείρηση θέλει να εγκαταστήσει ένα Πληροφοριακό Σύστημα Ανθρωπίνων Πόρων μπορεί να αποταθεί σε μια εταιρία παροχής λύσεων πληροφορικής όπως η SAP ή η PeopleSoft ή η Oracle. Η σύμβουλοι της εταιρίας αυτής έχουν ως πελάτες το προσωπικό HR και IT της ξενοδοχειακής επιχείρησης το οποίο προσπαθεί να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των εσωτερικών πελατών, δηλ. των υπαλλήλων και των ανωτάτων στελεχών.

Ακολουθεί η εγκατάσταση του λογισμικού, το οποίο πρέπει να

ευθυγραμμιστεί με τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων της επιχείρησης που το αγόρασε, να μεταφερθούν όλα τα δεδομένα σε μία ενταγμένη βάση δεδομένων και να ελεγχθεί.

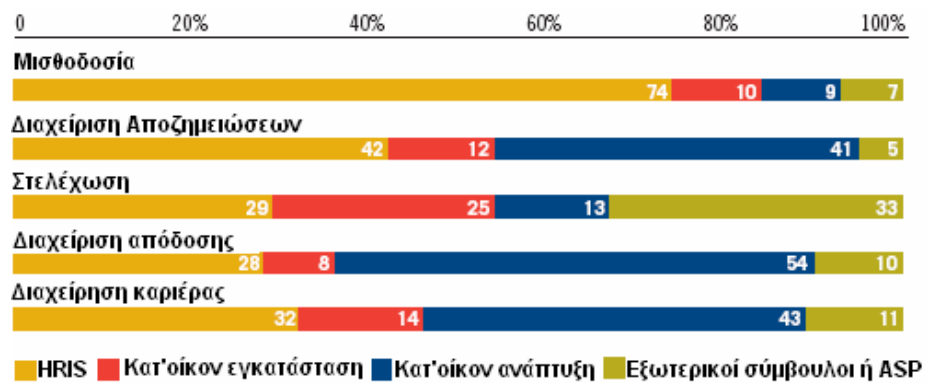
Το πρόβλημα είναι πως δε συμφωνούν όλοι πάντα με την εγκατάσταση αυτή. Πολλοί είναι αυτοί που αντιστέκονται στις αλλαγές που επιφέρει η νέα Τεχνολογία. Έτσι, τέτοιοι ανασταλτικοί παράγοντες μπορούν να εμποδίσουν το πέρασμα στην τρίτη φάση. Μάλιστα, σύμφωνα με κάποιες εκτιμήσεις^[HK02], το 75% των εγκαταστάσεων μεγάλου εύρους τεχνολογικών εφαρμογών (όπως ERP (Enterprise Resource Planning) συστήματα) θεωρούνται αποτυχημένες (δεν περνούν στην φάση θεσμοθέτησης).

❖ *Φάση Θεσμοθέτησης (Institutionalization Phase)*

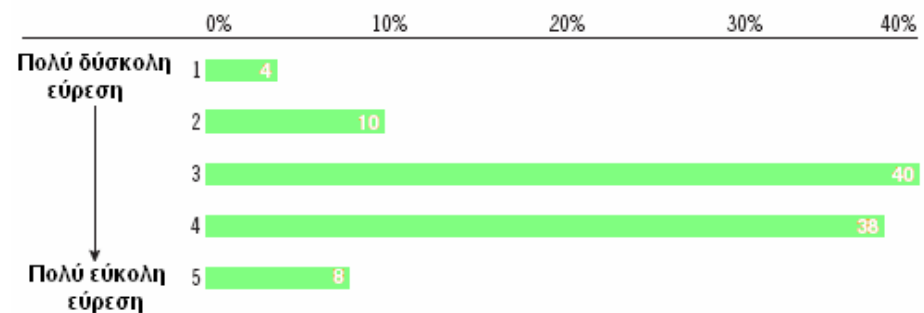
Πολλοί πιστεύουν πως τεχνολογικές εφαρμογές μεγάλης κλίμακας αποτυγχάνουν λόγω διοικητικών λόγων και όχι τεχνικών. Το πέρασμα στην τελική φάση λοιπόν επαφίεται στη Διοίκηση Αλλαγών, που πρέπει να δημιουργήσει κλίμα ενίσχυσης καινοτομιών για να αναιρεθούν οι ανασταλτικοί παράγοντες που περιγράφηκαν και να οδηγηθούμε στην επιτυχή θεσμοθέτηση που συνεπάγεται μείωση του κόστους, διευκόλυνση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων, και ευκαιρία ενασχόλησης των Στελεχών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων με τη στρατηγική (αφού θα αυξηθεί ο χρόνος τους χάρη στην αυτοματοποίηση των διαφόρων λειτουργιών).

Παράδειγμα 1 (Στατιστικά Στοιχεία)

Έρευνα που διεξήγαγε η εταιρία παροχής υπηρεσιών Ανθρώπινων Πόρων Towers Perrin το 2005^[TP05] απεκάλυψε την παρακάτω κατανομή εφαρμογής της Τεχνολογίας στις βασικές λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων:



ενώ σχετικά με την οργάνωση των πληροφοριών στην ιστοσελίδα της Διοίκησης Ανθρωπίνων πόρων:



Παράδειγμα 2 (Μελέτη περίπτωσης)

Μελέτη Περίπτωσης της εταιρίας Dell Computer Corporation

Χρησιμοποιώντας το εσωτερικό δίκτυο (intranet) της Dell, οι υπάλληλοι της μπορούν να αυτό-εξυπηρετηθούν σε πολλές διαδικασίες Ανθρωπίνων Πόρων, όπως ανανέωση των προσωπικών τους δεδομένων και αλλαγή της κατανομής των επιδομάτων τους. Επίσης, το intranet αυτό και οι αποθήκες δεδομένων παρέχουν στους μάνατζερ πρόσβαση σε σσε πληροφορίες σχετικές με τους Ανθρώπινους Πόρους, όπως π.χ. Σύγκριση «τζίρος» ενός τμήματος με των άλλων τμημάτων. Η Τεχνολογία επίσης επέτρεψε στη Dell να δημιουργήσει ένα συγκεντρωμένο σύστημα κλήσεων, όπου ειδικοί στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων απαντούν σε ερωτήσεις μακριά τοποθετημένων υπαλλήλων, μειώνοντας την ανάγκη πολλαπλών Κέντρων Ανθρωπίνων Πόρων σε κάθε τοποθεσία της Dell.

3.2 Πληροφοριακά Συστήματα (Διοίκησης) Ανθρώπινων Πόρων

Ορισμός	Πληροφοριακό Σύστημα (Διοίκησης) Ανθρώπινων Πόρων (Human Resource Information System - HRIS) ή Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, που αποτελεί μέρος της Τεχνολογίας Πληροφοριών (IT) είναι ένα περιεκτικό σύστημα που συγκροτεί όλες τους ανθρώπους, τις λειτουργίες, τις διαδικασίες και τα δεδομένα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και παράγει όλες τις πληροφορίες σχετικές με Ανθρώπινους Πόρους που χρειάζονται όλα τα επίπεδα διοίκησης της επιχείρησης. Τις περισσότερες φορές το Πληροφοριακό Σύστημα (Διοίκησης) Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί υποπρόγραμμα (είναι ενταγμένο) του Πληροφοριακού Συστήματος Διοίκησης της επιχείρησης.
Ρόλος και Αναγκαιότητα	Στη σύγχρονη εποχή οι πληροφορίες θεωρούνται ως κάτι το δυναμικό και μπορούν να ταξινομούνται διαφορετικά για να εξυπηρετούν τις ανάγκες των ανθρώπων^[MC00]. Με τα Πληροφοριακά Συστήματα (Διοίκησης) Ανθρώπινων Πόρων οι εταιρίες συλλέγουν, αποθηκεύουν, ανανεώνουν, αναλύουν, χρησιμοποιούν, επεξεργάζονται, τροποποιούν, ανακτούν και διανείμουν πληροφορίες σχετικά με τους Ανθρώπινους Πόρους. Έτσι οι εκπλήρωση των λειτουργιών της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων γίνεται αποδοτικότερα και σαφώς ταχύτερα και διευκολύνεται ο συνδυασμός των διαφόρων στοιχείων για τη λήψη αποφάσεων, τα στατιστικά στοιχεία, την αξιολόγηση της απόδοσης και τον έλεγχο ικανοποίησης των στόχων της επιχείρησης.
Απαιτήσεις από το HRIS	Οι κυριότερες απαιτήσεις που έχουν οι επιχειρήσεις από το Πληροφοριακό Σύστημα (Διοίκησης) Ανθρώπινων Πόρων είναι να προσαρμόζεται στις ανάγκες και στα δεδομένα της επιχείρησης, να είναι αξιόπιστο, να προσφέρει γρήγορη επεξεργασία, να είναι φιλικό προς το χρήστη, να είναι ευέλικτο (αφού γίνονται συνεχώς αλλαγές

στις διάφορες λειτουργίες), να προβλέπονται μέθοδοι εκπαίδευσης των χρηστών μετά την εγκατάσταση και παραμετροποίησή του, και να επιτρέπει την πρόσβαση μόνο σε εξουσιοδοτημένους χρήστες.

Δομή

Ένα HRIS αποτελείται από^[ΣΑΑ+00]:

- ❖ Φυσικά στοιχεία (υλικό, λογισμικό, βάση δεδομένων)
- ❖ Λειτουργίες Επεξεργασίας (επεξεργασία συναλλαγών (transaction processing), φύλαξη κυρίων αρχείων, παραγωγή αναφορών, διασταύρωση στοιχείων και πληροφοριών (referential integrity), επεξεργασία διαλογικών εφαρμογών
- ❖ Εξόδους στο χρήστη (έγγραφα συναλλαγών, προγραμματισμένες περιοδικές αναφορές, προγραμματισμένες αποκρίσεις σε αιτήματα (queries), προς τη βάση δεδομένων, του χρήστη, περιπτωσιακές (ad-hoc) αναφορές όταν υπάρξει σχετικό αίτημα, βελτιστοποίηση, ενίσχυση υποπρογραμμάτων (modules).

Το HRIS είναι συνήθως υποπρόγραμμα του Πληροφοριακού Συστήματος Διοίκησης και συνεργάζεται στενά με αυτό. Για παράδειγμα μπορεί το HRIS να καλύπτει μόνο το ένα τρίτο^[ΠΜ02] των αναγκών για πληροφορίες σχετικές με τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων και οι υπόλοιπες πληροφορίες να δίνονται από το υπόλοιπο Πληροφοριακό Σύστημα, π.χ. από το τμήμα του λογιστηρίου.

Το HRIS αποτελείται με τη σειρά του από διάφορα υποσυστήματα, όπως απεικονίζει π.χ. το παρακάτω σχήμα, τα οποία όλα επικοινωνούν μεταξύ τους (integrated)



Στάδια

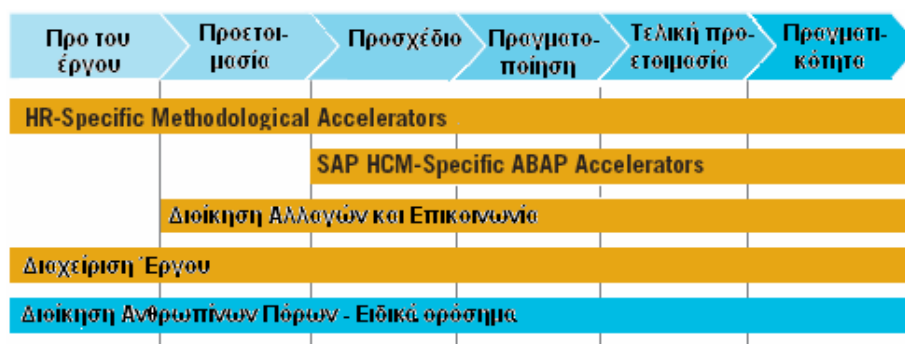
Τα στάδια εγκατάστασης ενός HRIS συμπίπτουν με τις 3 φάσεις που περιγράφηκαν γενικά για τις τεχνολογικές εφαρμογές στην προηγούμενη παράγραφο. Πάντως πάνω από το 89% των σημερινών επιχειρήσεων στρέφονται προς εξωτερικούς συνεργάτες, δηλαδή προς εταιρίες παροχής λύσεων πληροφορικής (όπως π.χ. PeopleSoft, SAP, Software or Oracle, Lawson και πολλές άλλες) για την εγκατάσταση ενός τυποποιημένου (off-the-shelf) HRIS.

Σε αυτήν την περίπτωση, ακολουθούνται τα εξής στάδια:

1. Ανάλυση αναγκών Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και επιχείρησης
2. Έρευνα αγοράς για τα τυποποιημένα πακέτα
3. Επιλογή προμηθευτή
4. Πολλές συναντήσεις για να κατανοήσει ο προμηθευτής τις προσδοκίες του πελάτη
5. Παραμετροποίηση του συστήματος
6. Έλεγχος του συστήματος και της ικανοποίησης των προσδοκιών
7. Εκπαίδευση των υπαλλήλων της εταιρίας-πελάτη από συμβούλους της εταιρίας-προμηθευτή.
8. Διατήρηση και ενίσχυση των modules του συστήματος.

Για παράδειγμα, το παρακάτω σχήμα παρουσιάζει τη δομή του Navigator^[TP05] που παρουσιάζει τα στάδια εγκατάστασης του SAP

HCM (Human Capital Management), η παραμετροποίηση του οποίου γίνεται σε γλώσσα ABAP (τα μελλοντικά σχέδια είναι να γίνεται σε Java).



Παράδειγμα 1

Ο παρακάτω πίνακας^[ΠΜ02] παρουσιάζει το χρόνο που εξοικονομείται για διάφορες διαδικασίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων με τη χρήση HRIS:

Λειτουργία	Εξοικονόμηση Χρόνου
Προγραμματισμός μισθών	5%
Αμοιβές επιχειρηματικής μονάδας	50%
Προβλέψεις αποχωρήσεων	94%
Σχεδιασμός συντάξεων	64%
Αριθμός εργαζομένων	94%
Εκθέσεις δομής ηλικιών	94%
Ανάλυση αποχωρήσεων	94%
Έκθεση μισθών	94%
Έκθεση εύρους αμοιβών	94%

Παράδειγμα 2 (Μελέτη Περίπτωσης)

Μελέτη Περίπτωσης της εταιρίας International Paper Corp.

Όλο και περισσότερες εταιρίες εγκαθιστούν αυτοματοποιημένα συστήματα για αύξηση της παραγωγικότητας. Η International Paper Corp. ολοκλήρωσε την εγκατάσταση του “Viking” HRIS τον Απρίλιο του 2001. Από άποψη αποτελεσματικότητας, ο στόχος ήταν να επιτευχθεί αναλογία προσωπικού –πελατών 1 προς 150 και κόστος \$800 ανά υπάλληλο για την παροχή υπηρεσιών Ανθρώπινων Πόρων. Το έργο “Viking” περιλάμβανε:

- ❖ μία αποθήκη δεδομένων με πίνακες με πολλές πληροφορίες

σχετικές με Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

- ❖ μία νέα τεχνολογία για αναβάθμιση της ήδη υπάρχουσας υπηρεσίας Ανθρώπινων Πόρων της εταιρίας
- ❖ ένα νέο λογισμικό για δραστηριότητες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, π.χ. μισθοδοσία
- ❖ μία πύλη υπαλλήλων (employee portal) βασισμένη στο εσωτερικό δίκτυο (intranet) μέσω της οποίας οι υπάλληλοι μπορούσαν να αυτό-εξυπηρετούνται (π.χ. να ανανεώνουν τα προσωπικά τους δεδομένα).^[Rob02]

Παράδειγμα 3 Στο Παράρτημα παρουσιάζονται οθόνες ενός από τα πιο σύγχρονα HRIS, του SAP R/3 HR που χρησιμοποιεί τη διαπροσωπεία χρήστη SAP GUI 6.20

Συμπεράσματα εργασίας

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις σύγχρονες εταιρίες. Όλο και περισσότερες επιχειρήσεις και οργανισμοί αναγνωρίζουν πως ο παράγοντας που βοηθάει μια επιχείρηση να ξεχωρίσει είναι οι άνθρωποι της και τους αντιμετωπίζουν πλέον ως πηγή πλούτου.

Οι Μηχανικοί, που τα τελευταία χρόνια υπάρχει η τάση να τοποθετούνται σε διοικητικές θέσεις, μπορούν να ωφεληθούν αρκετά από γνώσεις πάνω στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων ώστε να διαχειρίζονται και να κινητοποιούν την ομάδα υπό την επίβλεψή τους αποτελεσματικά, να ενισχύουν τη δημιουργικότητα και την καινοτομία, να κάνουν σωστή διάγνωση των εκπαιδευτικών αναγκών και να αναγνωρίζουν τις επαγγελματικές δεξιότητες και τα talέντα. Επίσης θα είναι ίσως και πιο εύκολο να διαχειρίζονται και να προτείνουν λύσεις σχετικά με την αποτελεσματικότερη εφαρμογή της Τεχνολογίας.

Προκειμένου να αποτιμηθεί το όφελος από τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, ενέργεια πολύ σημαντική αφού όλες οι μέθοδοι που προτείνονται προφανώς κοστίζουν στην επιχείρηση χρόνο και χρήμα, πρέπει να εφαρμόζεται συνεχής αξιολόγηση, βάση τόσο ποσοτικών μεγεθών όσο και αποτελεσμάτων ερευνών.

Με τη μελέτη της Οργανωσιακής Ψυχολογίας και Συμπεριφοράς, δίνεται η ικανότητα κατανόησης ότι η μειωμένη απόδοση ενός εργαζομένου μπορεί να μην οφείλεται απαραίτητως στην έλλειψη προσόντων, αλλά στην έλλειψη κινητοποίησης ή στη δυσaréσκειά του απέναντι σε κάποιες καταστάσεις. Αν διαγνωσθεί το πρόβλημα και είναι επιλύσιμο, δεν τίθεται κανένα θέμα διαδικασίας μεταθέσεως ή απολύσεως του, το οποίο αυτόματα συνεπάγεται καταβολή αποζημίωσης και προσπάθεια κάλυψης της κενής θέσης. Η Ηγεσία είναι η πλέον κατάλληλη να δημιουργήσει μια συλλογική κουλτούρα και να δώσει έμφαση, εκτός των επιχειρησιακών διαδικασιών και αλλαγών, στις ομαδικές και κοινωνικές διαδικασίες και στην ατομική συμπεριφορά. Έτσι θα αξιοποιηθεί και μεγαλύτερο μέρος των δυνατοτήτων κάθε εργαζομένου.

Με τη βοήθεια εκπαιδευτικών προγραμμάτων που (για να συμφέρον οικονομικά) διοργανώνονται **αφού** διαγνωσθούν σαφώς οι εκπαιδευτικές ανάγκες, η εταιρία μπορεί να βελτιώσει τις δεξιότητες των εργαζομένων της, να τους ενημερώσει σε νέα θέματα, όπως π.χ. νέες τεχνολογίες, να τους κάνει να νιώσουν πιο σίγουροι για τον εαυτό τους, να τους κινητοποιήσει, να τους καταστήσει πιο «ανοιχτούς» απέναντι σε άλλες

κουλτούρες, να τους ενθαρρύνει να συνεργάζονται και να επικοινωνούν και πολλά άλλα ενώ με τη διαχείριση της σταδιοδρομίας τους, μπορεί να είναι πιο σίγουρη για την αφοσίωση και τη συγκράτησή τους στην εταιρία.

Όσον αφορά στη Στρατηγική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, καλύτερη τακτική φαίνεται να αποτελεί η συμπερίληψη του Υπευθύνου Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στο Διοικητικό Συμβούλιο, μεταξύ δηλαδή των Στελεχών Γραμμής, ώστε να διαμορφώνει και αυτός τη γενικής στρατηγική της επιχείρησης. Μάλιστα στην Ελλάδα, αυξήθηκαν κατά 12,3%, τα τελευταία 12 χρόνια, οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν την πολιτική αυτή και έφθασαν στο 45,2% (στοιχεία από έρευνα της CRANET με δείγμα 180 ελληνικών επιχειρήσεων, άνω των 150 εργαζομένων)^[Παν05].

Για επιτυχή εφαρμογή Διεθνούς Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, μία εταιρία πρέπει να προσέξει πάρα πολύ την εγκατάσταση των δικών της εργαλείων διοίκησης σε μια άλλη χώρα, λόγω των πολιτιστικών, οικονομικών και νομικών διαφορών. Απαραίτητη φαίνεται να είναι η μέριμνα για αποτελεσματική και συνεχή επικοινωνία και αποδοχή της παγκόσμιας κουλτούρας από τους εργαζομένους, ενώ η εταιρία πρέπει να διαφοροποιεί τις μεθόδους της όπου χρειάζεται αλλά όχι τα κριτήριά της (π.χ. για την επιλογή προσωπικού). Τέλος, ειδικό χειρισμό χρειάζεται το θέμα των εκπαιρισμένων Στελεχών /ειδικών. Η εταιρία πρέπει να βεβαιωθεί ότι οι ίδιοι και οι οικογένειές τους είναι έτοιμοι να προσαρμοστούν στη νέα χώρα, αλλιώς οδηγείται σε περιττά έξοδα και το κυριότερο, ρισκάρει την επιτυχία των διεθνών της έργων στα οποία αναμειγνύονται οι εργαζόμενοι αυτοί.

Τέλος, μεγάλο μέρος του προϋπολογισμού των συγχρόνων εταιριών αφιερώνεται στην εφαρμογή της Τεχνολογίας. Το Πληροφοριακό Σύστημα (Διοίκησης) Ανθρωπίνων Πόρων, το οποίο είναι απαραίτητο σε πολυεθνικές εταιρίες αλλά η ανάγκη όλο και αυξάνεται και για μικρότερου μεγέθους επιχειρήσεις, για να είναι όσο γίνεται πιο αποδοτικό και χρήσιμο, πρέπει να επιλέγεται πολύ προσεκτικά. Τις περισσότερες φορές συμφέρει να εντάσσεται (να αποτελεί υποπρόγραμμα) στο Πληροφοριακό Σύστημα Διοίκησης και να παραμετροποιείται συνεχώς ώστε να καλύπτει τις ανάγκες της επιχείρησης, αλλιώς μπορεί να αποτελέσει περιττό έξοδο. Και φυσικά οι χρήστες του πρέπει να λάβουν την κατάλληλη εκπαίδευση ώστε να χρησιμοποιούν το μέγιστο των δυνατοτήτων που προσφέρει.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: Το SAP R/3 HR

Βασικό Αρχείο εργαζομένου είναι όλα τα στοιχεία που συντηρούνται από την εταιρία για τον εργαζόμενο (προσωπικά δεδομένα, θέση στην οργανωτική δομή, οικογενειακά στοιχεία, χρονικά δεδομένα, μισθολογικά δεδομένα)

Τύπος πληροφοριών είναι μία λογική ομαδοποίηση δεδομένων του εργαζομένου.

Κωδικοποίηση Τύπων Πληροφοριών

Οι τύποι πληροφοριών αναγνωρίζονται από έναν τετραψήφιο κωδικό, π.χ. Θέση στην Οργανωτική Δομή (0001), Προσωπικά Δεδομένα (0002), Διεύθυνση (0006), Προγραμματισμένο Ωράριο Εργασίας (0007), Στρατιωτικές Υποχρεώσεις (0081).

Το σύστημα SAP R/3 HR περιλαμβάνει ένα μεγάλο αριθμό τυποποιημένων Τύπων Πληροφοριών. Οι Τύποι Πληροφοριών της Διαχείρισης Προσωπικού έχουν αρίθμηση μεταξύ 0001 και 0999 και περιέχονται στον κατάλογο τύπων πληροφοριών:

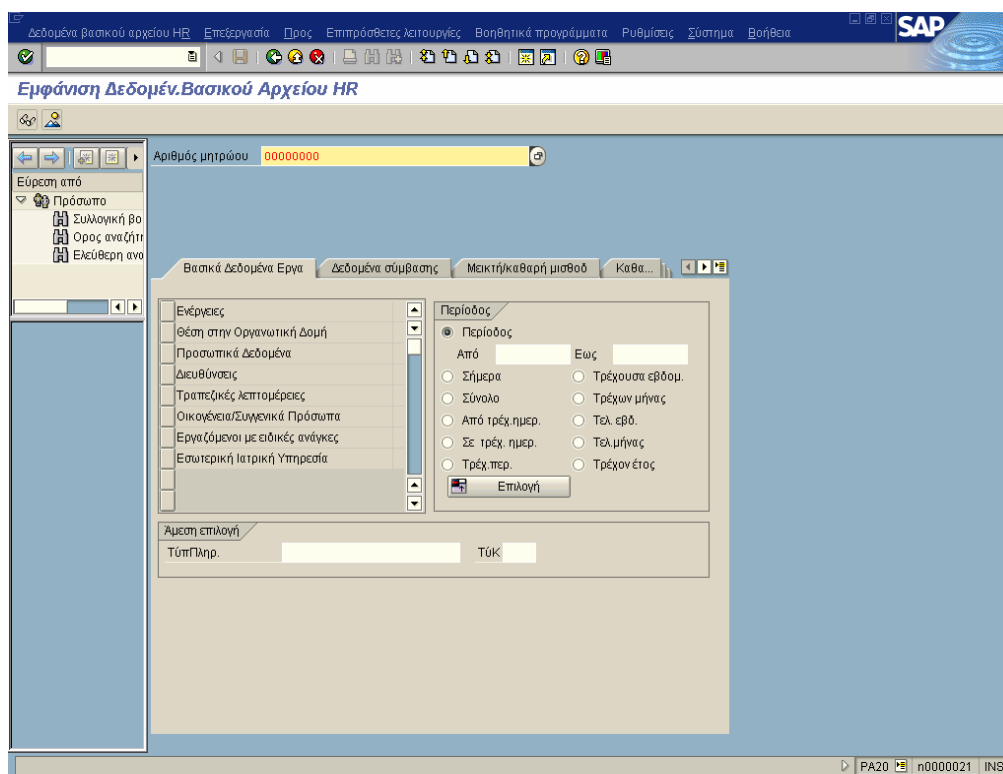
Τύποι	Κείμενο τύπου πληροφοριών
0000	Ενέργειες
0001	Θέση στην Οργανωτική Δομή
0002	Προσωπικά Δεδομένα
0003	Κατάσταση Μισθοδοσίας
0004	Εργαζόμενοι με ειδικές ανάγκες
0005	Δικαίωμα σε άδεια
0006	Διευθύνσεις
0007	Προγραμματισμένο ωράριο εργασίας
0008	Βασικός μισθός
0009	Τραπεζικές λεπτομέρειες
0010	Δημιουργία Κεφαλαίου
0011	Εξωτ.Τραπεζικές Μεταφορές
0012	Οικονομικά Δεδομένα D
0013	Κοινωνική Ασφάλιση D
0014	Επαναλαμβ.Πληρωμές/Κρατήσεις
0015	Επιπρόσθετες Πληρωμές
0016	Στοιχεία Σύμβασης
0017	Προνόμια ταξιδιού
0019	Παρακολούθηση Ημερομηνιών
0020	DEUVEN
0021	Οικογένεια/Συγγενικά Πρόσωπα
0022	Εκπαίδευση
0023	Άλλοι/Προηγούμενοι Εργαζόμενοι
0024	Προσόντα
0025	Αξιολογήσεις

Τύποι πληροφοριών που δημιουργούνται ειδικά για μία εταιρία αριθμούνται από 9000 και μετά.

Επιλογή τύπου πληροφοριών

Η επιλογή ενός τύπου πληροφοριών γίνεται μέσω των εργασιών:

- **PA20**, όταν θέλουμε μόνο εμφάνιση των στοιχείων
- **PA30**, όταν θέλουμε να κάνουμε εισαγωγή ή αλλαγή στοιχείων
- **PA10**, όταν θέλουμε να δούμε όλους τους τύπους πληροφοριών που αφορούν έναν εργαζόμενο



Πατώντας F4 στο πεδίο ΤυπΠληρ., εμφανίζεται ο Κατάλογος με όλους τους τύπους πληροφοριών ή επιλέγουμε ένα τύπο πληροφοριών πληκτρολογώντας τον τετραψήφιο κωδικό του.

Ένας τύπος πληροφοριών μπορεί να περιλαμβάνει **Υποτύπους**, δηλαδή υποπεριπτώσεις (π.χ. ο τύπος πληροφοριών Οικογένεια/ Συγγενικά Πρόσωπα (0021) περιλαμβάνει Υποτύπους Σύζυγος(0021/01) και Τέκνα (0021/02))

Δομές στο SAP R/3 HR

Οι δομές στο SAP R/3 HR χρησιμεύουν στην αναπαράσταση του τρόπου με τον οποίο η εταιρία είναι οργανωμένη, όσον αφορά τη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού.

Υπάρχουν 4 βασικές δομές:

- ❖ **Οργανωτική Δομή**
- ❖ **Επιχειρησιακή Δομή**

- ❖ *Δομή Εργαζομένων*
- ❖ *Μισθολογική Δομή*

Ο εργαζόμενος τοποθετείται στις τρεις πρώτες δομές μέσω του Τύπου Πληροφοριών **0001** «**Θέση στην Οργανωτική Δομή**» και στη μισθολογική δομή στον Τύπο Πληροφοριών **0008** «**Βασικός Μισθός**»

1. Οργανωτική Δομή

Η οργανωτική δομή απεικονίζει τις ιεραρχικές δομές που έχει η εταιρία για λειτουργικούς σκοπούς και για αναφορά (Οργανόγραμμα). Τα βασικά δομικά στοιχεία είναι:

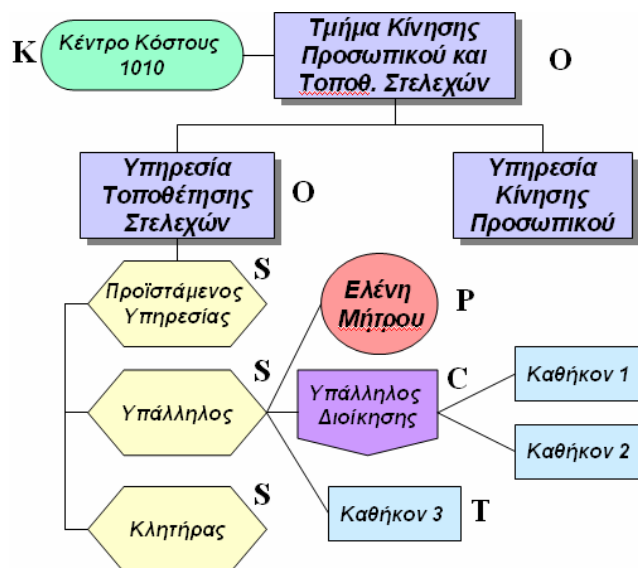
α. Αντικείμενα

- Οργανωτικές μονάδες O
- Θέσεις εργασίας S
- Κέντρα Κόστους K
- Εργασίες C
- Καθήκοντα T
- Πρόσωπα (Εργαζόμενοι) P

β. Σχέσεις μεταξύ των αντικειμένων

Υπάρχει η δυνατότητα δημιουργίας περίπλοκων οργανωτικών δομών, όπως Τομείς Εργασίας. Δημιουργείται και συντηρείται από την Εύκολη Πρόσβαση SAP -> Ανθρώπινοι Πόροι -> Οργανωτική Διαχείριση.

Παράδειγμα:



2. Επιχειρησιακή Δομή

Απεικονίζει τον τρόπο με τον οποίο η εταιρία είναι δομημένη για νομικούς λόγους και για τη διοίκηση του προσωπικού. Βασικά συστατικά της στοιχεία είναι τα εξής:

- ❖ **Εντολέας** (το υψηλότερο επίπεδο της επιχειρησιακής δομής - Ομάδα εταιριών)
- ❖ **Κωδικός Εταιρίας** (ορίζεται στη Λογιστική FI και είναι το επίπεδο στο οποίο ισχύει το Λογιστικό Σχέδιο)
- ❖ **Περιοχή Προσωπικού** (συνήθως μία γεωγραφική περιοχή που υπάγεται στον ίδιο Κωδικό Εταιρίας)
- ❖ **Υποπεριοχή Προσωπικού** (υποδιαίρεση της Περιοχής Προσωπικού)

Η Επιχειρησιακή Δομή συντηρείται μέσω του IMG

Ρόλος των Υποπεριοχών Εργαζομένων

Η Υποπεριοχή Προσωπικού έχει τις εξής λειτουργίες, ανάλογα με τις ανάγκες μας:

- ❖ Αποτελεί νομική οντότητα
- ❖ Είναι φορέας επιτρεπτών τιμών στοιχεία της Διαχείρισης Χρόνων (Προγράμματα εργασίας, αντικαταστάσεις, άδειες)
- ❖ Είναι φορέας επιτρεπτών τιμών για βασικές αποδοχές
- ❖ Αντιστοιχίζεται σε ημερολόγιο αργιών
- ❖ Είναι φορέας επιτρεπτών τιμών για Αξιολογήσεις του προσωπικού
- ❖ Είναι κριτήριο για Εξουσιοδοτήσεις και Αναφορές

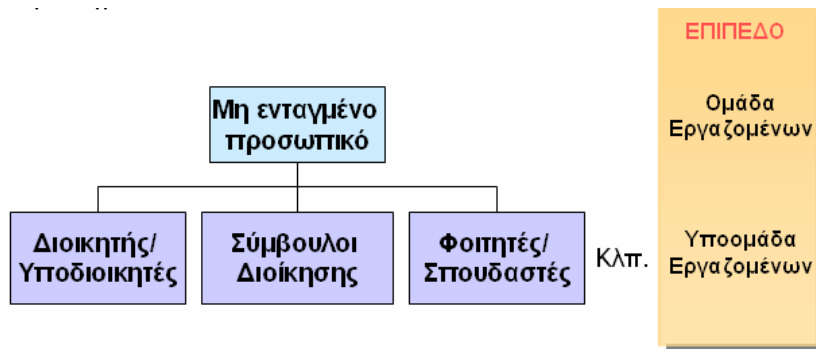
3. Δομή Εργαζομένων

Απεικονίζει τις κατηγορίες του εργατικού δυναμικού της εταιρίας και συντηρείται μέσω του IMG.

Βασικά συστατικά στοιχεία της Δομής Εργαζομένων είναι τα εξής:

- ❖ Ομάδα Εργαζομένων (Γενική κατάταξη των εργαζομένων σε ομάδες)
- ❖ Υποομάδα Εργαζομένων (Υποδιαίρεση των Ομάδων, δείχνουν την κατάσταση του εργαζόμενου στην εταιρία)

Παράδειγμα:



Ρόλος των Υποομάδων Εργαζομένων:

Οι Υποομάδες Εργαζομένων ομαδοποιούνται και αντιστοιχίζονται στα εξής :

- ❖ Είδος σύμβασης εργασίας
- ❖ Προγράμματα εργασίας
- ❖ Δικαιώματα απουσίας/ παρουσίας
- ❖ Κατάσταση δραστηριότητας, απασχόλησης και εκπαίδευσης στην εταιρία
- ❖ Αξιολογήσεις
- ❖ Τύποι αποδοχών

4. Μισθολογική Δομή

Μισθολογική κλίμακα

- ❖ **Τύπος:** Είδος σύμβασης εργασίας
- ❖ **Περιοχή:** Γεωγραφική περιοχή ισχύος της σύμβασης
- ❖ **Ομάδα:** Διαβάθμιση της μισθολογικής κλίμακας
- ❖ **Επίπεδο:** Υποδιαίρεση της ομάδας

Ο εργαζόμενος αντιστοιχίζεται σε μία Μισθολογική δομή στον Τύπο Πληροφοριών 0008 «Βασικός Μισθός»:

Πρόσθετη οργανωτική τοποθέτηση

Στον τύπο πληροφοριών 0001 συντηρούνται επιπρόσθετες πληροφορίες σχετικά με την οργανωτική τοποθέτηση του εργαζόμενου:

-Για κάθε εργαζόμενο μπορούν να αντιστοιχηθούν τρεις **Διαχειριστές**, υπεύθυνοι για τις περιοχές:

- Διαχείρισης προσωπικού
- Διαχείρισης χρόνου
- Μισθοδοσίας

-Ομαδοποίηση εργαζομένων για τους οποίους ισχύει:

- ίδια περίοδος μισθοδοσίας
- ίδια ημέρα υπολογισμού μισθοδοσίας

-Οργανωτικό κλειδί: Αριθμός που προκύπτει από τη θέση του εργαζόμενου στη δομή της εταιρίας και χρησιμοποιείται για αναφορές και εξουσιοδοτήσεις.

Συντήρηση του βασικού αρχείου

Στη Διαχείριση Προσωπικού γίνεται η συντήρηση των δεδομένων του εργαζομένου, (αρχική καταγραφή τους, διόρθωση, ανανέωση κλπ.), με σκοπό αυτά να είναι σωστά ανά πάσα στιγμή. Δεδομένα μπορούν να αποθηκευτούν για το παρελθόν, το παρόν και το μέλλον. Βασικό δομικό στοιχείο της Διαχείρισης Προσωπικού είναι ο Τύπος Πληροφοριών.

Οι τύποι πληροφοριών είναι στην ουσία *Οθόνες* καταχώρησης στοιχείων.

Κάθε εισαγωγή στοιχείων σε έναν Τύπο Πληροφοριών ονομάζεται *Εγγραφή*.

Κάθε εγγραφή έχει συγκεκριμένη περίοδο ισχύος (αρχική και τελική ημερομηνία)

Αν δεν γνωρίζουμε την τελική ημερομηνία ή θέλουμε μία εγγραφή να ισχύει επ' άπειρο, χρησιμοποιούμε την ημερομηνία **31.12.9999**.

Όταν γίνονται αλλαγές στα στοιχεία του εργαζόμενου, η ιστορικότητα δεν χάνεται.

Κατά την εισαγωγή στοιχείων, το σύστημα ελέγχει αν υπάρχει ήδη εγγραφή στον ίδιο τύπο πληροφοριών, και ενεργεί όπως του έχουμε καθορίσει, π.χ. αν γίνει μετάθεση (Τύπος Πληροφοριών 0001 «Θέση στην Οργανωτική Δομή»), θέλουμε να εισαχθεί τελική ημερομηνία στην προηγούμενη εγγραφή και να δημιουργηθεί μία νέα εγγραφή με τα καινούρια στοιχεία.

Η αντίδραση του συστήματος εξαρτάται από το Χρονικό Περιορισμό του τύπου πληροφοριών.

Ο Χρονικός Περιορισμός ενός Τύπου Πληροφοριών καθορίζει το αν μπορούν να υπάρχουν περισσότερες από μία εγγραφές μία συγκεκριμένη χρονική στιγμή.

Συντήρηση τύπου πληροφοριών είναι

- η επεξεργασία στοιχείων που υπάρχουν ήδη στο σύστημα ή
- η εισαγωγή και αποθήκευση νέων στοιχείων

Η συντήρηση του Βασικού Αρχείου γίνεται μέσω των τύπων πληροφοριών της Διαχείρισης Προσωπικού.

Η εισαγωγή και τροποποίηση στοιχείων στο Βασικό Αρχείο μπορεί να γίνει:

- **Με τήρηση της ιστορικότητας** (π.χ. όταν εισάγονται στοιχεία τα οποία ισχύουν από μία ημερομηνία και μετά, θέλουμε να τηρούνται και τα στοιχεία που ίσχυαν προηγουμένως)

- **Χωρίς τήρηση της ιστορικότητας** (π.χ. αν κάνουμε μία αλλαγή , επειδή έγινε λάθος κατά την αρχική εισαγωγή, δεν θέλουμε να τηρηθεί στην ιστορία η αρχική λάθος εγγραφή)

Παραδείγματα:

- ❖ Προαγωγή: θέλουμε να συντηρείται η ιστορικότητα όλων των προηγούμενων βαθμών
- ❖ Λάθος πληκτρολόγηση ονόματος: δεν θέλουμε να κρατήσουμε την λάθος εγγραφή

Εργασίες συντήρησης

-Δημιουργία: Κενή οθόνη εισαγωγής και εισαγωγή των απαραίτητων πεδίων

-Αντιγραφή: Οθόνη από προηγούμενη εγγραφή, Τροποποίηση πεδίων, Νέα ημερομηνία έναρξης στοιχείων

-Αλλαγή: Διόρθωση λαθών, Συμπλήρωση στοιχείων που λείπουν

-Οριοθέτηση: Εισαγωγή ημερομηνίας λήξης ισχύος εγγραφής.

Οριοθέτηση σημαίνει στην ουσία διαγραφή ενός μέρους μιας προϋπάρχουσας εγγραφής

Μπορεί να γίνει:

- **Από το χρήστη,** με εκτέλεση της ανάλογης εργασίας
- **Αυτόματα από το σύστημα,** όταν γίνεται νέα εγγραφή με ημερομηνία έναρξης ισχύος που περιλαμβάνεται στο διάστημα ισχύος της προηγούμενης εγγραφής

-Διαγραφή: Σβήσιμο της εγγραφής από το βασικό αρχείο

Ταχεία καταχώρηση

Ταχεία καταχώρηση είναι μία μέθοδος που επιτρέπει τη μαζική δημιουργία της ίδιας πληροφορίας για πολλούς εργαζόμενους.

Το πρώτο βήμα στην ταχεία καταχώρηση είναι η επιλογή των εργαζομένων για τους οποίους θα κάνουμε την συντήρηση

Η επιλογή γίνεται με τη βοήθεια εργαλείων που προσφέρει το σύστημα

Δεδομένα βασικού αρχείου HR Επεξεργασία Προς Επιπρόσθετες λειτουργίες Σύστημα Βοήθεια

Ταχεία Καταχώριση

με πρόταση

Επαναλαμβ.Πληρωμές/Κρατήσεις
Επιπρόσθετες Πληρωμές
Γνωστοποιήσεις
Πληρωμές Μίας Φοράς Εκτός Κύκλου

Περίοδος
☒ Περίοδος
 Από έως
☐ Σήμερα ☐ Τρέχουσα εβδομ.
☐ Σύνολο ☐ Τρέχων μήνας
☐ Από τρέχ.ημερ. ☐ Τελ.εβδ.
☐ Σε τρέχ.ημερ. ☐ Τελ.μήνας
☐ Τρέχ.περ. ☐ Τρέχον έτος

Άμεση επιλογή
 ΤύποςΠληρ. Τύκ

Καταχώριση αριθμών προσωπικού
☒ Καταχώρ. σε οθόνη ταχ.καταχώρισης
☐ Μη αυτόματη προεπιλογή
☐ Προεπιλεγμ. χρησιμ. αναφ.
☐ Προεπιλογή με ad hoc ερώτημα

Αποθήκευση εναλλακτικών επιλογών
☒ Αποθήκ. εγγραφής άμεσα
☐ Δημιουργ. συνόδ. μαζ.επεξερ.

Συντήρηση/κλειδώμα/εγκλειδώμα/διαγραφή
☐ Δεσμ. εγγραφών μόνο

PA70 n0000021 INS

Ενέργειες

Ενέργεια στο SAP R/3 HR είναι κάθε γεγονός που προκαλεί αλλαγή στην απασχόληση ενός εργαζόμενου στην εταιρία

Ενέργειες Προσωπικού

Μερικές τυπικές Ενέργειες Προσωπικού είναι οι εξής:

- ❖ Πρόσληψη
- ❖ Οργανωτική Αλλαγή
- ❖ Αλλαγή στην πληρωμή
- ❖ Αποχώρηση

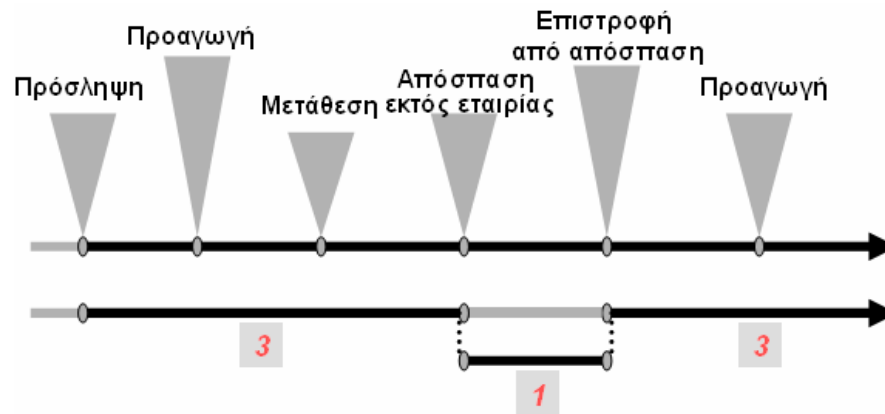
Μέσω των ενεργειών προσωπικού μπορούν να συντηρηθούν ομάδες τύπων πληροφοριών για έναν εργαζόμενο. Επιπλέον, η ενέργεια αποθηκεύεται στον τύπο πληροφοριών 0000 «Ενέργειες Προσωπικού».

Κατάσταση Απασχόλησης:

0: Εργαζόμενος δεν ανήκει στην εταιρία

- 1: Ο εργαζόμενος ανήκει στην εταιρία, αλλά είναι μη ενεργός
- 2: Ο εργαζόμενος ανήκει στην εταιρία, ως συνταξιούχος
- 3: Ο εργαζόμενος είναι ενεργός στην εταιρία

Παράδειγμα ενεργειών προσωπικού:



Η εκτέλεση μίας ενέργειας προσωπικού φέρνει προς συντήρηση μία προκαθορισμένη αλληλουχία Τύπων Πληροφοριών.

Μία ενέργεια μπορεί να διορθωθεί ή να τροποποιηθεί με τους παρακάτω τρόπους

Πρόσθετες Ενέργειες

Το σύστημα έχει τη δυνατότητα αποθήκευσης μίας Ενέργειας ανά ημέρα στον Τύπο Πληροφοριών 0000 «Ενέργειες Προσωπικού». Επιπλέον Ενέργειες αποθηκεύονται στον Τύπο Πληροφοριών 0302 «Πρόσθετες Ενέργειες». Ο Τύπος Πληροφοριών 0302 «Πρόσθετες Ενέργειες» μπορεί να εμφανίζεται στην ίδια οθόνη με τον Τύπο Πληροφοριών 0000 «Ενέργειες Προσωπικού».

Δυναμικές Ενέργειες

Δυναμική Ενέργεια είναι μία ενέργεια που εκτελεί το σύστημα αυτόματα και που προκαλείται από μία ενέργεια του χρήστη.

Αν η συντήρηση στοιχείων ενός Τύπου Πληροφοριών έχει επίπτωση στα στοιχεία ενός άλλου, το σύστημα αυτόματα εμφανίζει τον δεύτερο για συμπλήρωση.

Τύπος πληροφοριών Επεξεργασία Προς Επιτρόστες λειτουργίες Σύστημα Βοήθεια

Προσωπικά Δεδομένα Αλλαγή

Αριθμός μητρ

Ομάδα ΕΕ Ενεργός Περ.προσωπ ΔΙΟΙΚΗΣΗ 00

Υποομάδα ΕΕ Μισθωτοί υπάλληλ...

Εναρξη έως Αλ. ΕΦΙ

Όνομα

Προσφώνηση	Κα	Μορφοπ.Ονόμ.	
Επώνυμο	Παπαδοπούλου	Όνομα	
Όνομα	Μαρία	Αρχικά	
Πρόθ.ονόμ.		2ο πρόθεμα	
Τίτλος		2ος τίτλος	
Άλλος τίτλος		Γνωστός ως	

Πρόσθετα δεδομένα

Ημερ.γέν.	17.04.1961	Γλώσσ.επικ.	Ελληνική
Τόπος γέν.	Αμαλιάδα	Οικ.κατ.	Εγγαι
Χώρα γένησ.	Ελλάδα	Από	13.09.1995
Κατάσταση	16 Ηλεία	Αρ. παιδιών	1
Εθνικότητα	Ελληνική	Θρήσκευμα	Ορθόδοξος
2η/3η εθν.			

Όταν στα προσωπικά στοιχεία αλλάξουμε τον αριθμό παιδιών, το σύστημα αυτόματα φέρνει τον Τ.Π. 0021 υποτύπο 02 «Παιδιά» προς συμπλήρωση:

Αριθμός μητρ Όνομα

Ομάδα ΕΕ Ενεργός Περ.προσωπ ΔΙΟΙΚΗΣΗ 00

Υποομάδα ΕΕ Μισθωτοί υπάλληλ...

Εναρξη έως

Οικογενειακά/Συγγενικά Πρόσωπα

Μέλ.οικογέν.	Παιδί	Αρ.παιδ.	
Επώνυμο	Παπαδοπούλου	Όνομα	
Όνομα	Μαρία	Αρχικά	
Άλλος τίτλος		Μορφοπ.Ονόμ.	
Πρόθ.ονόμ.		Πρόθ.ονόμ.	
Γένος	☒ Θηλυκά ☐ Αρσενικά		
Ημερ.γέν.			
Τόπος γέν.			
Χώρα γένησ.			
Εθνικότητα		2η/3η εθν.	

Αλλαγή στην κλίμακα μισθοδοσίας (Reclassification)

Το σύστημα μπορεί να πραγματοποιεί αυτόματα αλλαγές στην τοποθέτηση στην μισθολογική κλίμακα ενός υπαλλήλου = Προαγωγή

Οι συνθήκες για την προαγωγή του εργαζόμενου μπορεί να είναι:

-Στοιχεία του Βασικού Αρχείου του εργαζόμενου

- ❖ Πραγματική ηλικία
- ❖ «Τεχνική ημερομηνία γέννησης», δηλαδή μία πλασματική ημερομηνία που εμείς καθορίζουμε (Τύπος Πληροφοριών 0041 «Καθορισμοί Ημερομηνίας»)
- ❖ Χρόνος παραμονής στο συγκεκριμένο Βαθμό

-Πραγματικός χρόνος που εργάστηκε ο εργαζόμενος (μόνο αν χρησιμοποιούμε την Αποτίμηση Χρόνου).

Παραμετροποίηση Τύπων Πληροφοριών

Ένας τύπος πληροφοριών αποτελείται από δύο βασικά μέρη:

- ❖ ομαδοποίηση πεδίων πληροφορίας στο σύστημα
- ❖ φορέας τεχνικών χαρακτηριστικών π.χ. χρονικός περιορισμός

Στην οθόνη γίνεται η επεξεργασία στοιχείων στη διεπιφάνεια με το χρήστη

Κατά την **παραμετροποίηση** μπορεί να καθοριστεί ο τρόπος που λειτουργεί και εμφανίζεται κάθε τύπος πληροφοριών.

Τύπος Πληροφοριών

RP_0002	P0002	PA0002						
00030500	1	01011960			31129999			
Αντωνίου	Μάρκος	XY	XY	1	3	ΧΟ		
2000	3000	03	X					

Οθόνη

Προσωπικά Δεδομένα

AP. Προσωπ.: 00030500

Ομάδα Εργ.: Ενεργός

Εταιρεία: MONOTEE

Υποομάδα Ερ.: Sal. EE

Περ. Προσωπ.: Αθήνα

Όνομα: Προσφώνηση, Επώνυμο, Όνομα, Πρώθεμα, Μορφή ονομ.

Τίτλος: Τίτλος, Όνομα γεν., Αρχικά, Άλλος τίτλος

Δεδομένα Γέννησης: Ημερ. Γεν., Γλώσσα, Εθνικότητα, Τόπος γεν., Πόλη γέννησης, Άλλη εθν..

Οικογενσιακή Κατάσταση/Θρήσκευμα: Οικογεν. Κατ., Θρησκεία

Παράμετροι τύπου πληροφοριών

IMG → Διαχείριση Προσωπικού → Διαχείριση Προσωπικού → Διαδικασίες Παραμετροποίησης → Τύποι Πληροφοριών → Τύποι Πληροφοριών

Αναδρομικός υπολογισμός μισθοδοσίας/αξιολόγησης χρόνου

IMG → Διαχείριση Προσωπικού → Διαχείριση Προσωπικού → Διαδικασίες Παραμετροποίησης → Τύποι Πληροφοριών → Καθορισμός πεδίων σχετικών με αναδρομική λογιστική

Κεφαλίδα τύπων πληροφοριών

Μπορούμε να καθορίσουμε τη μορφή και το περιεχόμενο της κεφαλίδας των τύπων πληροφοριών

Αριθμός μητρώου: 3

Ομάδα EE: 1 Ενεργός

Περ.πρσσωπ: 0001 ΔΙΟΙΚΗΣΗ 00

Υποομάδα EE: 78 Μισθωτοί υπάλληλοι...

Εναρξη: 17.04.1961 έως: 31.12.9999

Αλ: 21.05.2001 EFT

IMG → Διαχείριση Προσωπικού → Διαχείριση Προσωπικού → Παραμετροποίηση χρήστη διασυνδέσεων → Αλλαγή κεφαλίδας οθόνης

Μορφή οθόνης τύπου πληροφοριών

IMG → Διαχείριση Προσωπικού → Διαχείριση Προσωπικού → Παραμετροποίηση χρήστη διασυνδέσεων → Αλλαγή τροποποιήσεων οθόνης

Επιλογές:

Πρτ: Πρότυπο

RF: Υποχρεωτικό

Προ: Προαιρετικό

Εξοδ: Πεδίο αποτελέσματος

Απ: Απόκρυψη

Με παρόμοιους τρόπους μπορούν να παραμετροποιηθούν:

- ❖ η δημιουργία δυναμικών ενεργειών
- ❖ η δημιουργία μενού τύπων πληροφοριών
- ❖ η δημιουργία μενού τύπων πληροφοριών I ή B
- ❖ η δημιουργία Ομάδας πληροφοριών ενέργειας προσωπικού G
- ❖ η δημιουργία μενού ενεργειών M
- ❖ η μέθοδος δημιουργίας ενεργειών προσωπικού

Προγράμματα Επιλογής (Χαρακτηριστικά - Features)

Εμφάνιση Προκαθορισμένων Τιμών

Το σύστημα SAP R/3 HR έχει τη δυνατότητα να προτείνει αυτόματα προκαθορισμένες τιμές όταν συντηρείται το βασικό αρχείο του εργαζομένου.

Τα προγράμματα επιλογής έχουν μορφή δέντρου απόφασης.

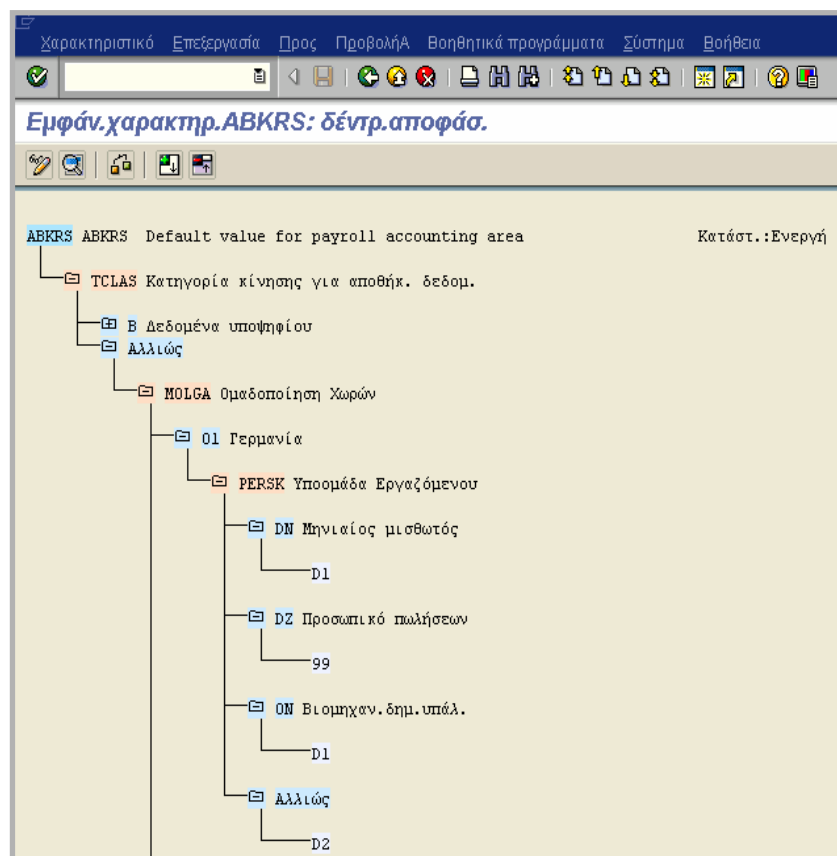
Συντήρηση Χαρακτηριστικών

Ο χρήστης μπορεί να τροποποιήσει τα υπάρχοντα προγράμματα επιλογής ή να δημιουργήσει καινούρια. Η συντήρηση αυτή γίνεται μέσω της Διαδικασίας **PE03** ή από το **IMG**.

Π.χ. Το χαρακτηριστικό **ABKRS** προτείνει προκαθορισμένες τιμές για την Περιοχή Μισθοδοσίας του εργαζόμενου, ανάλογα με:

- Την **Κατηγορία Κίνησης**
 - A: Διαχείριση (εργαζόμενοι)
 - B: Στελέχωση (υποψήφιοι)
- Την **ομαδοποίηση χώρας**
- Την **Υποομάδα Εργαζομένων**
- Άλλα στοιχεία θέσης του εργαζόμενου στην **επιχειρησιακή δομή**

Χρησιμοποιείται στον Τύπο Πληροφοριών 0001 «Θέση στην Οργανωτική Δομή»



Το χαρακτηριστικό **PINCH** προτείνει προκαθορισμένες τιμές για την Ομάδα Διαχειριστών του εργαζόμενου, ανάλογα με:

- Την **Κατηγορία Κίνησης**
A: Διαχείριση (εργαζόμενοι)
B: Στελέχωση (υποψήφιοι)

- Άλλα στοιχεία θέσης του εργαζόμενου στην **επιχειρησιακή δομή**

Χρησιμοποιείται στον Τύπο Πληροφοριών 0001 «Θέση στην Οργανωτική Δομή»

Το χαρακτηριστικό **TARIF** προτείνει προκαθορισμένες τιμές για Περιοχή και Τύπο Μισθολογικής Κλίμακας του εργαζόμενου, ανάλογα με τα στοιχεία θέσης του εργαζόμενου στις **επιχειρησιακές δομές** της εταιρίας.

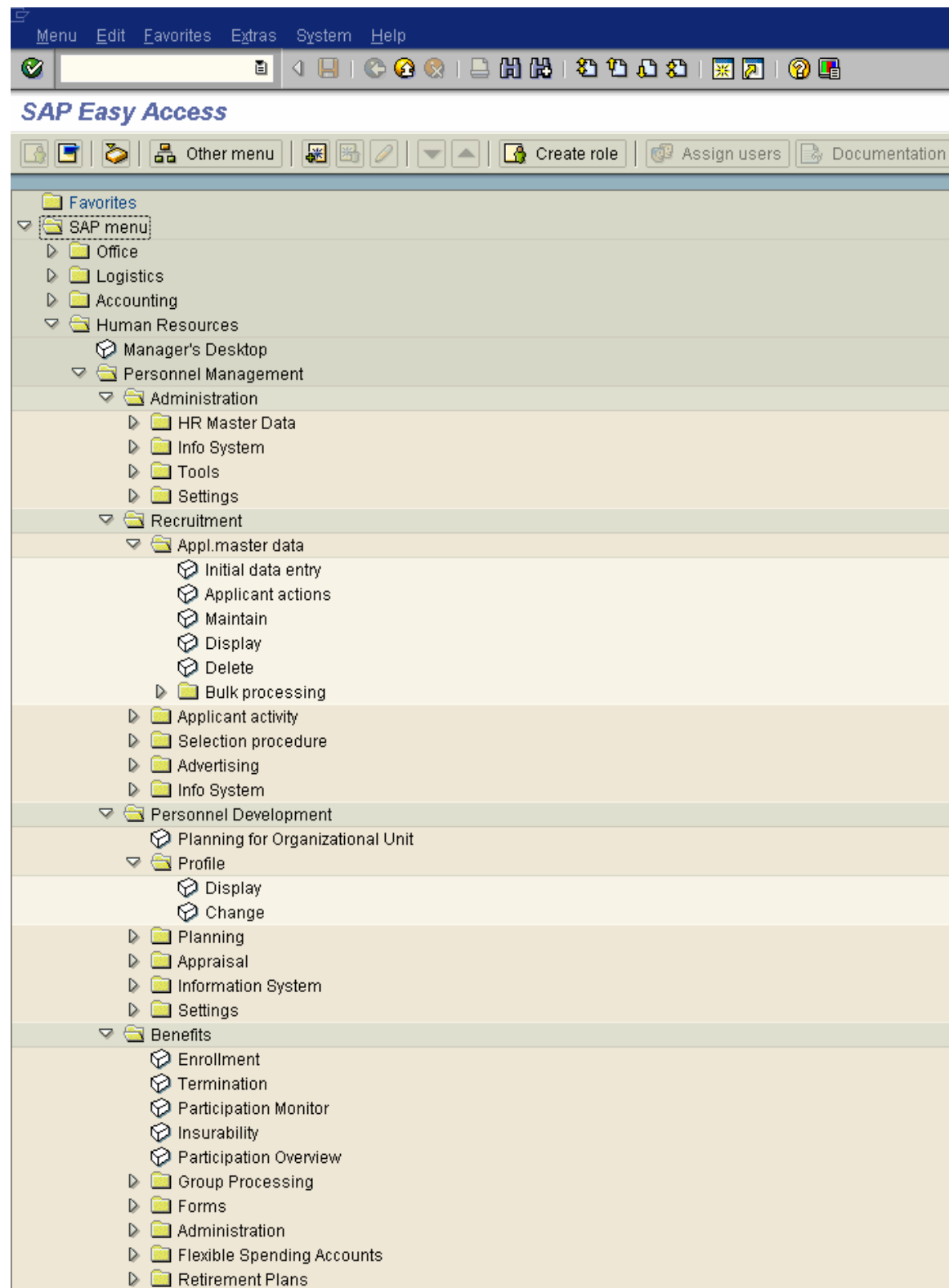
Χρησιμοποιείται στον Τύπο Πληροφοριών 0008 «Βασικός Μισθός».

Σημείωση: Το SAP R/3 HR είναι ένα υποπρόγραμμα του SAP R/3, integrated όπως φαίνεται από τις παρακάτω οθόνες:

Εισαγωγή στο σύστημα (**Log on**)

The screenshot shows the SAP R/3 Log On dialog box. At the top, there is a menu bar with 'User', 'System', and 'Help'. Below the menu bar is a toolbar with various icons. The main area of the dialog has a light blue background. At the top of this area is a button labeled 'New password'. Below this are four input fields: 'Client' with the value '200', 'User' with a yellow highlight, 'Password' with asterisks, and 'Language' with a dropdown arrow.

Εύκολη πρόσβαση SAP είναι η βασική οθόνη που εμφανίζεται μετά την εισαγωγή στο σύστημα (Log on). Ο χρήστης έχει πρόσβαση στις διάφορες διαδικασίες μέσω της «δενδρικής» διάρθρωσής τους (tree structure):



Αναφορές-Βιβλιογραφία

Σημείωση: Για τις αναφορές, στο κείμενο έχει σημειωθεί η [σύντμηση] ([abbreviation])

- [AN77] William P. Anthony, Edward A. Nicholson, Management of Human Resources- A systems Approach to Personnel Management, Grid Inc., Colombus, Ohio, 1977
- [Arm00] Armstrong, M., Human Resource Management Practice, 7th edition, Kogan Page, London, 2000
- [Arm92] Michael Armstrong, Human Resource Management Strategy and Action, Kogan Page, 1992
- [BG89] Bartlett, C. A. and Ghoshal, S., Managing Across Borders: The Transnational Solution, Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1989
- [BP82] M. Blumberg P.C. Pringle, The Missing Opportunity in Organizational Research: Some Implications for a Theory of Work Performance, Academy of Management Review, Vol. 7, 1982
- [BR03] H.John Bernadin and Joyce E.A. Russel, Human Resource Management: An Experimental Approach, McGraw Hill Publishing Co UK, 2003
- [BSL+85] Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Quinn Mills, D. and Walton, R. (Eds), A General Manager's Perspective, Free Press, 1985
- [Des05] Gary Dessler, Human Resource Management, 10th edition, Pearson Prentice Hall, 2005
- [DG01] DeNisi, S. A., Griffin, R. W., Human Resource Management, Houghton Mifflin Company, 2001
- [DH88] Lee Dyer, Gerald W. Holder, Human Resource Management, Evolving Roles & Responsibilities, The Bureau of National Affairs, Inc., Washington, D.C., 1988
- [FD02] Jac Fitz-enz, Barbara Davison, How to measure Human Resources Management, third edition, McGraw-Hill, Inc., 2002
- [Fou75] Fred K. Foulkes, The expanding Role of the Personnel Function, Harvard Business Review, March-April 1975
- [GGR+03] Marshall Goldsmith, Cathy L. Greenberg, Alastair Robertson, and Maya Hu-Chan, Global Leadership: The Next Generation, Financial Times Prentice Hall, 2003
- [Gol05] Marshall Goldsmith, Βελτιώνοντας τις δεξιότητες των Ηγετών: Πώς τα στελέχη της Διεύθυνσης ανθρώπινου Δυναμικού μπορούν να βοηθήσουν τους Ηγέτες να

αλλάζουν, πρακτικά 8^ο Συμποσίου Ανθρώπινου Δυναμικού, KPMG, 23 Φεβρουαρίου 2005

[Gre01] Barbara Greene, Competitive Employers make Career Development Programs a Priority, San Antonio Business Journal, July 23, 2001

(<http://sanantonio.bizjournals.com/sanantonio/stories/2001/07/23/focus2.html>)

[Gue87] Guest, D.E., Human Resource Management and Industrial Relations, Journal of Management Studies, Vol. 24, No 5, 1987

[GW96] Vacation Policies Around the Globe, Global Workforce, October 1996

[Hal96] Douglas Hall, Protean Careers of the 21st Century, Academy of Management Executive 10, no.4, 1996

[Har94] Rosemary Harrison, Human Resource Management - Issues and Strategies, Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1994

[Hen00] Hendry, C., Employment systems for comparing HRM practices. Revue de Gestion des Ressources Humaines, 2000

[HK02] Hong, K. and Kim, Y., The critical success factors for ERP implementation: an organizational fit perspective, Information & Management, Vol.40, No.1, 2002

[HNS99] Michael G. Harvey, Milorad M. Novicevic, Cheri Speier, Inpatriate Managers: How to Increase the Probability of Success, Human Resource Management Review, Volume 9, Number 1, Elsevier Science Inc., 1999

[HNT99] Graham Hollinshead, Peter Nicholls, Stephanie Tailby, Employee Relations, Financial Times Management, 1999

[Joi01] Carla Joinson, Career Management and Commitment, HR Magazine, May 2001

[Kil76] Ray A. Killian, Human Resource Management - An ROI Approach, AMACOM, 1976

[Lar04] Henrik Holt Larsen, Career Management in Non-Hierarchically Structured Organizations, πρακτικά 2nd Plenary Session ("Changing Roles of Human Resource Management"), 2nd International Conference Human Resource Management in Europe: Trends and Challenges, 2004

[Lei97] University of Leicester, Human Resource Management, Master of Business Administration, Module 601, Learning Resources, 1997

[MBV98] Gary C. McMahan, Myrtle P. Bell, Meghna Virick, Strategic Human Resource Management: Employee Involvement Diversity And International Issues, Human Resource Management Review, Volume 8, Number 3, JAI Press Inc. 1998

- [MC00] Patrick J. Montanna and Bruce H.Charnov, Management, 3rd edition, Barron's Educational Series, 2000, μετάφραση Μαρία Ρούβαλη, Κλειδάριθμος 2002.
- [MD86] Mahoney, T. A., and J.R. Deckop, Evolution of Concept and Practice in Personnel Administration/Human Resource Management (PA/HRM), Journal of Management 12, 1986
- [Mea00] Jim Meade, Boost Careers and Succession Planning, HR Magazine, October 2000
- [MG82] Milkovich and Glueck, Personnel, Business Publications, 1982
- [MJB+03]Mark E. Mendenhall, Robert J. Jensen, J. Stewart Black, Hal. B. Gregersen, Seeing the Elephant: Human Resource Management Challenges in the Age of Globalisation, Organizational Dynamics, Vol.32, No.3, Elsevier Inc., 2003
- [MMI+04] Wolfgang Mayrhofer, Michael Meyer, Alexandre Iellatchitch, Michael Schiffinger, Careers and human resource management—a European perspective, Human Resource Management Review 14, Elsevier Science Inc., 2004
- [Mor86] Akio Morita, Made in Japan , New York: E.P. Dutton, 1986
- [Moy93] Moynihan, M., The economist intelligence unit global manager: Recruiting, developing and keeping world class executives, New York: McGraw-Hill, 1993
- [Mum00] Michael D. Mumford, Managing Creative People: Strategies and Tactics for Innovation, Human Resource Management Review, Volume 10, Number 3, Elsevier Science Inc., 2000
- [OH92] Fred Otte and Peggy Hutcheson, Helping Employees Manage Careers, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1992
- [PW91] A. M. Pettigrew and R. Whipp, Managing Change for Competitive Success, Blackwell, Oxford, 1991
- [PW98] Michael Poole and Malcom Warner, The IEBM Handbook of Human Resource Management, Thomson Learning, April 1998
- [Ram05] Hubert Rampersad, Total Performance Scorecard, πρακτικά 8^{ου} Συμποσίου Ανθρώπινου Δυναμικού, KPMG, 22-23 Φεβρουαρίου 2005
- [Rob02] Bill Roberts, Process First, Technology Second, HR Magazine, June 2002
- [Rud90] Rudiger Pieper, Human Resource Management, An International Comparison, (Chapter Human Resource Management and Corporate Strategy by Wolfgang H. Staehle), Walter de Gruyter, Berlin, New York, 1990
- [Sch85] Schermerhorn, et al., Managing Organizational Behavior, John Wiley & Sons, New York, 1985

- [SDC93] Schuler, R. S., P. J. Dowling and H. De Ceiri, An Integrative Framework of Strategic Human Resource Management, *The International Journal of Human Resource Management*, 4, 1993
- [SF89] James A.F. Stoner and R. Edward Freeman, *Management*, Fourth Edition, Prentice-Hall, Inc., 1989
- [SGM98] Sherry Sullivan, William Garden and David Martin, Careers in the Next Millennium: Directions for Future Research, *Human Resource Management Review* 8, no.2, 1998
- [SP88] Sparrow P. and Pettigrew A., How Halfords put its HRM into top gear, 1988
- [SS03] Samir Shrivastava and James B. Shaw, Liberating HR through Technology, *Human Resource Management*, Vol 42, No.3, Fall 2003
- [Sto92] Storey, J., *Developments in the Management of Human Resources*, Blackwell, 1992
- [ST90] Spivey, W. and Thomas, L., Global management concepts, themes, problems and research issues, *Human Resource Management*, Vol.29, No.1, 1990
- [Sum84] Lynn S.Summers, Out of the Ivory Tower: A Demand-Side Look at the future of Management Development, *Training and Development Journal*, 38, no.1, 1984
- [TFD82] Tichy, N. M., C. J. Fombrun and M. A. Devanna, *Strategic Human Resource Management*, *Sloan Management Review* 23, 1982
- [TP03], [TP05] Towers Perrin HR Services
https://www.tphrscsurvey.com/hrservicedelivery/newsarticle/news_archive.asp, 2003, 2005
- [Tra90] William R. Tracey, *Leadership Skills, Standout Performance for Human Resource Managers*, AMACOM, 1990
- [Wan92] Wanous, J. P., *Organizational entry: Recruitment, selection, orientation, and socialization*, 2nd edn., 1992
- [WL01] Wexley and Latham, *Developing and Training Human Resources in Organisations*, Harper Collins Publishers, 2001
- [Wri98] Patrick M. Wright, Introduction: Strategic Human Resource Management Research in the 21st Century, *Human Resource Management Review*, Volume 8, Number 3, 1998
- [WR00] John P. Wanous, Arnon E. Reichers, *Human Resource Management Review*, Volume 10, no4, 2000

[WV01] The Future of HR, Workplace Visions 6, Society for Human Resource Management, 2001

[Κων05] Νικήτας Κωνσταντέλλος, Κάντε τη διαφορά δημιουργώντας και εφαρμόζοντας αποτελεσματικά ένα ολοκληρωμένο σύστημα Συνολικών Απολαβών, πρακτικά 8^ο Συμποσίου Ανθρώπινου Δυναμικού, KPMG, 22-23 Φεβρουαρίου 2005

[Κωτ05] Τζένη Κωτοίδα, Πώς θα αναβαθμίσετε το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού: προτεινόμενες ενέργειες και πρωτοβουλίες για την ενίσχυση της θέσης και της εικόνας του τμήματός σας, πρακτικά 8^ο Συμποσίου Ανθρώπινου Δυναμικού, KPMG, 22-23 Φεβρουαρίου 2005

[Μακ05] Αναστασία Μακαριγάκη, Εάν το HR ήταν προϊόν... θα ήταν το προϊόν που θα επιλέγανε/τε,, πρακτικά 8^ο Συμποσίου Ανθρώπινου Δυναμικού, KPMG, 22-23 Φεβρουαρίου 2005

[Παπ05] Νάνου Παπαλεξανδρή, Δ.Α.Δ. στην Ελλάδα και στην Ε.Ε. εξελίξεις μιας δωδεκαετίας, πρακτικά 3rd International Conference Human Resource Management in Europe, Trends and Challenges, 19 Μαΐου 2005

[ΠΜ02] Νάνου Παπαλεξανδρή και Δημήτρης Μπουραντάς, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2002

[ΣΑΑ+00] Ι. Ε. Σαμουηλίδης, Μ. Ανδρουλάκης, Α. Αραμπατζή, Δ. Ασκούνης, Ν. Κοσματόπουλος, Συστήματα Διοίκησης και Πληροφοριών, έκδοση Εθνικού Μετσοβίου Πολυτεχνείου, 2000

[Χολ95] Γιάννης Κ. Χολέβας, Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων (Management), Εκδοτικός Οίκος Interbooks, 1995

[Χυτ96] Λεωνίδας Χυτήρης, Οργανωσιακή Συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις, Εκδόσεις Interbooks, 1996

United States Office of Personnel Management, www.opm.gov/wrkfam