

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Προοπτικές σχετικά με τους ψηφιακούς ανθρώπινους πόρους

Dave Ulrich

*Καθηγητής Επιχειρήσεων στο Ross School of Business,
University of Michigan και συνιδρυτής του Ομίλου RBL*

Ο όρος «ανθρώπινοι πόροι» (ΑΠ) δεν αναφέρεται αποκλειστικά και μόνο σε αυτούς καθαυτούς τους ανθρώπινους πόρους. Ουσιαστικά αναφέρεται στην απόδοση αξίας στους εργαζόμενους, τις επιχειρήσεις, τους πελάτες, τους επενδυτές και το κοινωνικό σύνολο. Για να μπορούν οι επαγγελματίες του τομέα ΑΠ να δημιουργήσουν αυτή την αξία είναι απαραίτητο να γνωρίζουν πολύ καλά το πλαίσιο στο οποίο εργάζονται και τις πρακτικές που πρέπει να υιοθετούν και να εφαρμόζουν σε αυτό το πλαίσιο.



Στο πλαίσιο των σύγχρονων επιχειρήσεων επικρατεί σήμερα ένα είδος εμμονής με τεχνολογικούς όρους και έννοιες όπως υπολογιστικό νέφος/δεδομένα μεγάλου όγκου, μέσα κοινωνικής δικτύωσης, παιχνιδοποίηση, διαδίκτυο των πραγμάτων, ρομπότ/θυρίδες αυτοματοποιημένης επικοινωνίας (chatbox¹), εικονική ή προσαυξημένη πραγματικότητα, αλυσίδα ολοκληρωμένων ψηφιακών συναλλαγών (blockchain²), τεχνητή νοημοσύνη, γνωστικός αυτοματισμός, μηχανική μάθηση, κ.ο.κ. Όταν παρουσιάζω αυτές τις ιδέες στους ηγέτες των επιχειρήσεων ή στους επαγγελματίες ΑΠ, μπροστά στις προοπτικές της τεχνολογικής καινοτομίας που ανοίγει η νέα ψηφιακή πραγματικότητα, τα μάτια τους αρχίζουν να γυαλίζουν (όπως και τα δικά μου).

Κανείς δεν αμφιβάλλει ότι αυτό το ψηφιακό τσουνάμι θα μεταμορφώσει ριζικά τόσο τις επιχειρήσεις όσο και τους ανθρώπινους πόρους. Όμως, πώς γίνεται μέσα σε όλη αυτή την πολυπλοκότητα να εντοπίσουμε την απλότητα;

Επιτρέψτε μου να σας παρουσιάσω παρακάτω μια προσέγγιση τεσσάρων βημάτων σχετικά με το πώς πρέπει να αντιμετωπίζονται οι ψηφιακοί ΑΠ όσον αφορά την επιχειρηματική απόδοση, μερικές σκέψεις για το μέλλον και, τέλος, ένα πιο λεπτομερή σχολιασμό αυτής της προσέγγισης (Σχήμα 0.1): Πώς μπορούν οι ΑΠ να επηρεάσουν από τη μια την ψηφιακή επιχειρηματική ατζέντα και από την άλλη να δημιουργήσουν μια ψηφιακή ατζέντα ΑΠ;

4 Βήματα:

Η επίδραση των ΑΠ στην επιχειρηματική ψηφιακή ατζέντα

Για να μπορεί μια επιχείρηση να σταθεί και να είναι πρωτοπόρος στις χρηματοοικονομικές αγορές και στις αγορές πελατών και εργαζομένων είναι απαραίτητο να διαθέτει μια ψηφιακή ατζέντα από την οποία θα χρησιμοποιεί πληροφορίες. Αυτή η ψηφιακή επιχειρηματική ατζέντα δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να αντλεί πληροφορίες οι οποίες θα την βοηθήσουν να «σταθεί» στην χρηματοπιστωτική αγορά και στην αγορά πελατών της. Οι επαγγελματίες ΑΠ μπορούν να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις όσον αφορά τη δημιουργία μιας τέτοιας ψηφιακής ατζέντας μέσα από τέσσερις ρόλους:

1. **Ανάπτυξη επιχειρηματικού σχεδίου.** Η ψηφιακή ατζέντα απαιτεί από όλους τους εργαζόμενους στην επιχείρηση να είναι ευαισθητοποιημένοι και να τρέφουν εκτίμηση για το νέο ψηφιακό κόσμο εργασίας. Αυτό σημαίνει κατάλληλο σχεδιασμό και χρήση τεχνολογιών που απαιτούν νέους, ανταγωνιστικούς τρόπους εργασίας.

1. ΣΤΜ - **Chatbox**: προγράμματα υπολογιστών που «συνομιλούν» online με χρήστες, γραπτά ή προφορικά.

2. ΣΤΜ - **Blockchain**: σειρά καταχωρίσεων που αφορούν συναλλαγές, σε ένα δημόσιο ημερολόγιο. Κάθε καινούρια ομάδα καταχωρήσεων –«block»– συνδέεται με τα προηγούμενα, δημιουργώντας μία «αλυσίδα» καταχωρήσεων, δηλαδή ένα «blockchain».

2. **Διευκόλυνση της ψηφιακής επιχειρηματικής ομάδας.** Η μετάβαση μιας επιχείρησης από το θεωρητικό πρίσμα της τεχνολογίας στην έμπρακτη ψηφιακή επιτυχία απαιτεί πολυλειτουργική συλλογική προσπάθεια στην οποία θα πρέπει να συμπεριλαμβάνονται εμπειρογνώμονες από το χώρο του μάρκετινγκ, της αλυσίδας εφοδιασμού, των επιχειρήσεων, των οικονομικών, της τεχνολογίας πληροφοριών και της γενικής διοίκησης. Κύριος ρόλος των επαγγελματιών ΑΠ είναι να βοηθήσουν στη συγκρότηση αυτών των ομάδων και να τις διευκολύνουν να εισάγουν πολλές και διαφορετικές πτυχές στη δημιουργία της ψηφιακής επιχειρηματικής ατζέντας.
3. **Σαφής διατύπωση των ψηφιακών στόχων της επιχείρησης.** Μια ψηφιακή επιχειρηματική ατζέντα χαρακτηρίζεται από συγκεκριμένους στόχους οι οποίοι πρέπει να διατυπώνονται με σαφήνεια όσον αφορά τα αναμενόμενα πελατειακά, οικονομικά, επιχειρηματικά και εργασιακά αποτελέσματα. Οι επαγγελματίες ΑΠ που κατανοούν το μάνατζμεντ απόδοσης γνωρίζουν ακριβώς πώς να ορίσουν και πώς να εκφράσουν αυτούς τους στόχους.
4. **Έλεγχος τρέχουσας ψηφιακής κατάστασης της επιχείρησης.** Οι επαγγελματίες ΑΠ που γνωρίζουν τον τρόπο να ελέγχουν την αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων και των ηγετών τους, μπορούν να βοηθήσουν στη δημιουργία ενός συστήματος ψηφιακού ελέγχου που θα επιτρέπει στην επιχείρηση να καθορίζει τις τρέχουσες και μελλοντικές απαιτήσεις του έργου.

Εφόσον οι επαγγελματίες ΑΠ είναι σε θέση να εκπληρώνουν τους τέσσερις παραπάνω ρόλους όσον αφορά την ψηφιακή επιχειρηματική ατζέντα, δημιουργούν τεράστια αξία για την επιχείρηση στην οποία δραστηριοποιούνται.

Τα τέσσερα βήματα δημιουργίας της ψηφιακής επιχειρηματικής ατζέντας	Επιπτώσεις στις ΑΠ
Πώς μια επιχείρηση μπορεί να κατακτήσει υψηλή θέση στις αγορές πελατών, επενδυτών, επικοινωνιών και εργαζομένων;	• Οι ΑΠ δεν αφορούν αυτούς καθαυτούς τους ΑΠ αλλά ολόκληρη την επιχείρηση • Οι ΑΠ πρέπει να εστιάζουν στη δημιουργία και την αύξηση της αξίας της επιχείρησης
Τι πληροφορίες χρειάζονται για να μπορεί η επιχείρηση και οι υπεύθυνοι ΑΠ να λαμβάνουν καλύτερες αποφάσεις;	• Οι ψηφιακές πρωτοβουλίες παρέχουν πληροφορίες που βοηθούν στη λήψη αποφάσεων • Η ανάλυση των ΑΠ παρέχει πληροφορίες σχετικά με την αύξηση της επιχειρηματικής αξίας
Ποιες τεχνολογίες, ψηφιακά εργαλεία και καινοτομίες απαιτούνται για να είναι δυνατή η πρόσβαση σε αυτές τις πληροφορίες;	• Οι τεχνολογικές καινοτομίες δημιουργούν ένα νέο ψηφιακό πλαίσιο εργασίας • Η τεχνολογία ΑΠ αλλάζει τους επαγγελματίες ΑΠ και την εργασία ΑΠ



→ Πώς μπορούν οι επαγγελματίες ΑΠ να επιδράσουν στην επιχειρηματική ατζέντα και να δημιουργήσουν μια ψηφιακή ατζέντα ανθρωπίνων πόρων;	• Οι επαγγελματίες ΑΠ βοηθούν στην ανάπτυξη της επιχειρηματικής ψηφιακής στρατηγικής • Η ψηφιακή ατζέντα ΑΠ αποτελείται από τέσσερις φάσεις
--	--

Σχήμα 0.1. Επίδραση των επαγγελματιών ΑΠ στη δημιουργία της επιχειρηματικής και ψηφιακής ατζέντας ΑΠ

Βήμα 4: Ψηφιακή ατζέντα ΑΠ

Οι υπεύθυνοι των ΑΠ πρέπει, εκτός των άλλων, να διαθέτουν μια ψηφιακή ατζέντα η οποία θα εστιάζει στην αύξηση της επιχειρηματικής αξίας. Ο ψηφιακός κόσμος των ΑΠ αποτελεί κυρίαρχο αντικείμενο δεκάδων συνεδρίων και πολλά υποσχόμενων νέων εφαρμογών και εργαλείων. Επιτρέψτε μου να χωρίσω την τεχνολογία ανθρωπίνων πόρων σε τέσσερις φάσεις, οι οποίες θα μπορούσαν κάλλιστα να αποτελούν και τον πίνακα περιεχομένων μιας ψηφιακής ατζέντας ΑΠ (βλ. Σχήμα 0.2).

Φάση 1: Χρήση της τεχνολογίας για την βελτιστοποίηση των εργασιών ΑΠ. Πολλές από τις τεχνολογίες ΑΠ λειτουργούν πολύ πιο αποτελεσματικά μέσα στα ήδη υπάρχοντα πλαίσια πρακτικών ΑΠ. Η εφαρμογή της ηλεκτρονικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων (e-HR/η-ΑΠ) μέσω κοινών υπηρεσιών, σχεδιασμού και διανομής μέσω ηλεκτρονικών υπολογιστών και άλλων εφαρμογών δίνει τη δυνατότητα οι εργασίες ΑΠ να γίνονται με πολύ πιο αποτελεσματικό τρόπο.

4 ΣΥΝΔΕΣΗ/ΕΜΠΕΙΡΙΑ	• Ανάπτυξη συναισθηματικού δεσμού • Δημιουργία κοινωνικού δικτύου • Ανταλλαγή εμπειριών μέσω της τεχνολογίας
3 ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ	• Ανταλλαγή πληροφοριών σχετικά με τις επιπτώσεις στην επιχείρηση • Πρόσβαση σε δομημένα και μη-δομημένα δεδομένα • Μεταφορά πληροφοριών από το περιβάλλον στην επιχείρηση
2 ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ/ΑΠΟΔΟΣΗ ΑΠ	• Χρήση της τεχνολογίας για την αναβάθμιση λειτουργιών που αφορούν τους ανθρώπους (πρόσληψη προσωπικού, εκπαίδευση), τη διοίκηση απόδοσης, την επικοινωνία και την εργασία
1 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠ	• Δημιουργία πλατφορμών τεχνολογίας για την αποτελεσματική διαχείριση ΑΠ, συχνά μέσω υπαρχόντων εταιρειών (Oracle, SAP, Workday)

Σχήμα 0.2. Φάσεις της ψηφιακής ατζέντας ανθρωπίνων πόρων

Τομέας πρακτικής ΑΠ	Παραδείγματα τεχνολογίας ή ψηφιακής καινοτομίας
Άνθρωποι	• Προσέλκυση υποψηφίων: Συνεντεύξεις μέσω βίντεο, αναζήτηση υποψηφίων μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης (π.χ. LinkedIn), διεύρυνση της ομάδας υποψηφίων συμπεριλαμβανομένης της ρομποτικής • Σύμβαση εργασίας: εργαζόμενοι που εργάζονται εξ αποστάσεως, εργαζόμενοι μερικής απασχόλησης • Εκπαίδευση/ανάπτυξη: διαδικτυακή εκπαίδευση, υποχρεωτική επιμόρφωση (pull training) (σε σύγκριση με την επιμόρφωση κατ' απαίτηση (push training)), παρακολούθηση αποτελεσμάτων • Επιτυχημένος σχεδιασμός: συστήματα προγραμματισμού σταδιοδρομίας και διαδοχής
Απόδοση	• Ανταλλαγή στόχων και απόδοσης με σκοπό τη δημιουργία πίεσης μεταξύ των συναδέλφων για επίτευξη αποτελεσμάτων • Διαχείριση της απόδοσης και της αξιολόγησης μέσω αυτοματοποιημένης αξιολόγησης ή διαδικτυακών αναφορών αλληλεπίδρασης
Επικοινωνία	• Ανταλλαγή πληροφοριών με τους εργαζόμενους • Διεξαγωγή διαδικτυακών συναντήσεων/συσκέψεων • Μεταφορά των προσδοκιών των πελατών στην επιχείρηση
Επιχειρηματικές λειτουργίες	• Διαδικασίες λήψης αποφάσεων με τη συμμετοχή περισσότερων ανθρώπων • Δημιουργία εγχειριδίων και εφαρμογών πολιτικής μέσω διαδικτυακών πληροφοριών • Ανταλλαγή βέλτιστων πρακτικών και δημιουργία μαθησιακών κοινοτήτων

Πίνακας 0.1. Χρήση της τεχνολογίας για την καινοτομία των πρακτικών ΑΠ

Φάση 2: Χρήση της τεχνολογίας για καινοτόμες πρακτικές διοίκησης ΑΠ. Η εξέλιξη της τεχνολογία επιβάλλει την αναβάθμιση όλων σχεδόν των πρακτικών διοίκησης των ΑΠ. Αυτές οι αναβαθμίσεις οδηγούν σε καινοτόμες πρακτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, όπως εμφανίζονται στον Πίνακα 0.1. Να σημειωθεί ότι ο κατάλογος των παραδειγμάτων αυξάνεται εκθετικά.

Φάση 3: Χρήση της τεχνολογίας για πρόσβαση σε πληροφορίες. Σύμφωνα με τις διαπιστώσεις της έρευνάς μας (Θρίαμβος Μέσω της Οργάνωσης – *Victory Through Organization*), η πιο σημαντική ικανότητα που πρέπει να διαθέτει μια επιχείρηση όσον αφορά την απόδοση αποτελεσμάτων είναι η διαχείριση πληροφοριών. Παραδοσιακά, η πρόσβαση στις πληροφορίες αυξάνει την εξουσία του ηγέτη, εφόσον έχει στη διάθεσή του περισσότερες πληροφορίες από τους εργαζόμενους. Σήμερα,

με την ελεύθερη πρόσβαση στις πληροφορίες μέσω της τεχνολογίας, οι πληροφορίες συνδέονται λιγότερο με την εξουσία και περισσότερο με την ικανότητα λήψης καλύτερων επιχειρηματικών αποφάσεων. Τα τμήματα ΑΠ μπορούν να επηρεάσουν με διάφορους τρόπους την ικανότητα πληροφόρησης.

Πρώτον, το τμήμα ΑΠ μπορεί να συμβάλλει στην πρόσληψη ειδικών σε θέματα πληροφοριών. Στο 60% των επαγγελματιών, συμπεριλαμβανομένων των ακτινολόγων, μηχανικών σχεδιασμού, ερευνητών αγοράς και επαγγελματιών ΑΠ, το 30% των δραστηριοτήτων τους θα μπορούσαν να γίνουν με αυτοματοποιημένο τρόπο. Μεγάλο ποσοστό εργαζομένων αντικαθίστανται από αναλυτές δεδομένων μεγάλου όγκου, ειδικούς μέσων κοινωνικής δικτύωσης, ειδικούς ανάπτυξης υπολογιστικού νέφους, ειδικούς ανάπτυξης εφαρμογών και άλλους τύπους ειδικών πληροφοριών. Οι θέσεις εργασίας στον τομέα της μηχανικής ή τεχνολογίας λογισμικού αναμένεται να αυξηθούν κατά 18,8% μέχρι το 2024, δηλαδή, ποσοστό τριπλάσιο από το ποσοστό συνολικής αύξησης των θέσεων εργασίας. Οι ΑΠ μπορούν να βοηθήσουν στην εξεύρεση και την εξασφάλιση τέτοιων ταλέντων.

Δεύτερον, το τμήμα ΑΠ πρέπει να μπορεί να εξασφαλίζει ότι στην επιχείρηση εισέρχονται εξωτερικές πληροφορίες που βοηθούν στη λήψη αποφάσεων. Η ανάλυση των ΑΠ δεν περιορίζεται μόνο στη χρήση πληροφοριών για την βελτίωση των πρακτικών ΑΠ αλλά ακόμα περισσότερο αφορά την πρόσβαση σε πληροφορίες που συμβάλλουν στη λήψη καλύτερων επιχειρηματικών αποφάσεων. Από αυτή την άποψη, το τμήμα ΑΠ μπορεί να είναι το καθ' ύλην υπεύθυνο για την ιεράρχηση σημαντικών επιχειρηματικών αποφάσεων και, στη συνέχεια, την παροχή των πληροφοριών εντός και εκτός της επιχείρησης για τη βελτίωση αυτών των αποφάσεων.

Τρίτον, οι πληροφορίες που έχουν θετική επίδραση στα επιχειρηματικά αποτελέσματα μπορούν να είναι δομημένες σε υπολογιστικά φύλλα και προσβάσιμες μέσω στατιστικών στοιχείων ή μη-δομημένες πληροφορίες βασισμένες στις εμπειρίες πελατών και εργαζομένων και προσβάσιμες μέσω της προσεκτικής παρατήρησης.

Φάση 4: Χρήση της τεχνολογίας για τη δημιουργία κοινωνικών εμπειριών και συνδέσεων.

Από πρόσφατες έρευνες έχει διαπιστωθεί ότι η κοινωνική απομόνωση αυξάνει τις πιθανότητες θανάτου περισσότερο από ό,τι η υπέρταση, η παχυσαρκία ή η χρήση ουσιών. Οι επαγγελματίες ΑΠ μπορούν να χρησιμοποιήσουν την τεχνολογία για την ανάπτυξη σχέσεων μεταξύ των ανθρώπων δημιουργώντας έτσι θετικές κοινωνικές εμπειρίες. Οι εργαζόμενοι, περισσότερο από μια θέση εργασίας ή ακόμα και την ανάπτυξη μιας καριέρας, συχνά επιδιώκουν και αναζητούν μια εμπειρία η οποία θα συμβάλλει στην βελτίωση της προσωπικής τους ταυτότητας και της ευημερίας τους.

Η έννοια του «ανήκειν» αποτελεί κρίσιμο παράγοντα όσον αφορά την αντιμετώπιση της κοινωνικής απομόνωσης και την δημιουργία επιχειρήσεων με θετικό αντίκτυπο στους ανθρώπους και στην απόδοσή τους. Το «ανήκειν» βασίζεται στη θεωρία της προσκόλλησης, η οποία ουσιαστικά υποστηρίζει ότι όταν κάποιος αναπτύσσει ισχυρό συναισθηματικό δεσμό με κάποιον άλλο (άτομο ή επιχείρηση), αυξάνεται η ευημερία του. Αύξηση της ευημερίας, με τη σειρά της, οδηγεί

σε αύξηση της προσωπικής παραγωγικότητας και, κατ' επέκταση, της συνολικής παραγωγικότητας της επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις στις οποίες εργαζόμαστε και δραστηριοποιούμαστε πρέπει να γίνουν οι χώροι στους οποίους ανήκουμε.

Στη σημερινή εποχή, η τεχνολογία στις περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιείται για την επίτευξη αποτελεσματικής διοίκησης (φάση 1), την αναβάθμιση και την εφαρμογή καινοτόμων πρακτικών (φάση 2) και την μεταφορά πληροφοριών (φάση 3). Ωστόσο, η τεχνολογία, μέσω της ανάπτυξης κοινωνικών και συναισθηματικών σχέσεων, θα πρέπει μεταξύ των εργαζομένων μέσα στην επιχείρηση και μεταξύ των εργαζομένων και μετόχων εκτός της επιχείρησης να ενθαρρύνει όλο και περισσότερο την αίσθηση του «ανήκειν».

Συμπέρασμα

Επιτρέψτε μου να τελειώσω από εκεί που ξεκίνησα: οι ΑΠ δεν έχουν να κάνουν με αυτούς καθ' αυτούς τους ΑΠ, αλλά με τη απόδοση αξίας στους εργαζόμενους, τις επιχειρήσεις, τους πελάτες, τους επενδυτές και το κοινωνικό σύνολο. Μέσα από την κατανόηση της τεχνολογίας, οι επαγγελματίες ΑΠ μπορούν να συμβάλλουν στη διαμόρφωση τόσο της επιχείρησης όσο και της ψηφιακής ατζέντας ΑΠ. Η θαυμάσια ανθολογία που κρατάτε στα χέρια σας, θα σας προσφέρει πολύτιμες πληροφορίες για την περαιτέρω ανάπτυξη αυτής της ατζέντας.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

Οργανωσιακή αλλαγή και τηλεργασία



ΣΚΟΠΟΣ ΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Το κεφάλαιο αυτό αναφέρεται στο τι πρέπει να αλλάξει η επιχείρηση προκειμένου να επιτύχει τους στόχους της. Αναλύει τους βασικότερους παράγοντες της αλλαγής που είναι: το ανθρώπινο δυναμικό, η τεχνολογία και η δομή της επιχείρησης. Αναφέρεται επίσης στο τι προτείνει η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων σχετικά με τις αλλαγές και πώς αυτές επιτυγχάνονται. Περιλαμβάνει τις τεχνικές που χρησιμοποιούνται για την επιτυχία μιας αλλαγής. Δείχνει πως η αλλαγή αποτελεί τον βασικότερο παράγοντα για την αύξηση της παραγωγικότητας. Αναφέρεται στην εταιρική κουλτούρα και πώς μπορεί αυτή να αλλάξει. Τέλος αναλύει την έννοια της τηλεργασίας και αναφέρεται στα οφέλη της τηλεργασίας για την επιχείρηση, τους εργαζόμενους και την κοινωνία.

ΠΡΟΣΔΟΚΩΜΕΝΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Όταν θα έχετε τελειώσει τη μελέτη του κεφαλαίου θα είστε σε θέση να:

- Γνωρίζετε ποιοι είναι οι βασικότεροι παράγοντες που συντελούν στην αλλαγή σε μια επιχείρηση
- Περιγράψετε τη σχάρα της οργανωσιακής ανάπτυξης
- Δείξετε ποιος είναι ο ρόλος της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στην οργανωσιακή αλλαγή
- Αναφέρετε τις βασικότερες τεχνικές για την επιτυχία μιας αλλαγής
- Δείξετε πως η αλλαγή συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας
- Αναλύσετε την έννοια της εταιρικής κουλτούρας
- Αναφέρετε τα χαρακτηριστικά της εταιρικής κουλτούρας
- Αναλύσετε την έννοια της τηλεργασίας
- Αναφέρετε τα οφέλη που έχει η τηλεργασία για την επιχείρηση, τους εργαζόμενους και την κοινωνία

ΕΝΝΟΙΕΣ-ΚΛΕΙΔΙΑ

- Αλλαγή
- Οργανωσιακή ανάπτυξη
- Αντίδραση στην αλλαγή
- Ανθρώπινος παράγοντας
- Δομή της επιχείρησης
- Τεχνολογία
- Σχάρα οργανωσιακής ανάπτυξης
- Εταιρική κουλτούρα
- Τηλεργασία



10.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

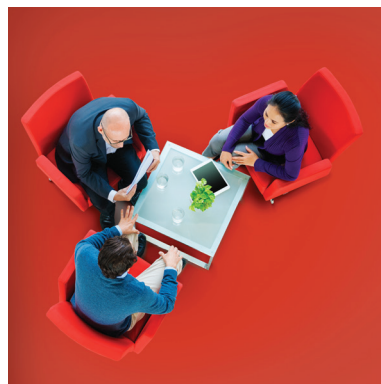
Ζούμε στην εποχή των αλλαγών και των ανακατατάξεων σε ολόκληρο, σχεδόν, τον πλανήτη. Το ρητό “τα πάντα ρει”, των αρχαίων προγόνων μας, ισχύει περισσότερο σήμερα παρά ποτέ. Μέχρι να εκδοθεί αυτό το σύγγραμμα, δεν μπορεί να προβλέψει κανείς τις αλλαγές που θα έχουν γίνει σε ολόκληρο τον κόσμο. Η πρόοδος είναι ραγδαία στην τεχνολογία, στην πληροφορική, καθώς και στις νέες μεθόδους και τεχνικές διοίκησης των επιχειρήσεων.

Μέσα σε αυτή τη δεδομένη κατάσταση καλείται η σύγχρονη επιχείρηση να αναπτύξει τη δική της δραστηριότητα. Η επιβίωσή της θα εξαρτηθεί από την ικανότητά της να προσαρμόζεται στις αλλαγές του περιβάλλοντος.

Δεν υπάρχει τίποτε πιο δύσκολο στον έλεγχό του, τίποτε πιο επικίνδυνο στην καθοδήγησή του, τίποτε πιο αβέβαιο για την επιτυχία του, από το να προσπαθείς να αλλάξεις μια κατάσταση. Εντούτοις, το διοικητικό στέλεχος θα πρέπει να εισηγείται και να προωθεί συνεχώς αλλαγές στην επιχείρηση, με τα μικρότερα δυνατά προβλήματα. Όχι αλλαγή για την αλλαγή, αλλά αλλαγή γιατί έτσι πρέπει να γίνει. Η δράση, όμως, δημιουργεί αντίδραση, και η αντίδραση προέρχεται από τον ανθρώπινο παράγοντα. Ο άνθρωπος από τη φύση του υψώνει ένα status quo σε κάθε αλλαγή. Οι εργαζόμενοι αντιδρούν σε κάθε αλλαγή, δεν θέλουν να αλλάξουν τον τρόπο εργασίας, γιατί αισθάνονται άνετα και ασφαλείς με αυτόν, “είναι μια συνήθεια”. Η άγνοια του νέου τρόπου εργασίας τούς δημιουργεί ανασφάλεια, γιατί δεν γνωρίζουν τι τους επιφυλάσσει.

Γιατί μερικοί οργανισμοί προσαρμόζονται σε νέες αγορές, εκμεταλλεύονται ευκαιρίες για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους, συγκεντρώνουν ή αποκεντρώνουν τις διοικητικές δομές τους και αναπτύσσουν προγράμματα εκπαίδευσης για τους εργαζομένους τους, ενώ άλλοι οργανισμοί συνεχίζουν στα ίδια και τα ίδια για πολλά χρόνια; Η αναγνώριση και η αποδοχή των δυνάμεων της αλλαγής –εξωτερικών ή εσωτερικών– αποτελεί στοιχείο-κλειδί για την πρόβλεψη των αλλαγών.

Η σημαντικότερη ανάμεσα στις εξωτερικές δυνάμεις αλλαγής είναι η αναγνώριση για περισσότερα, λιγότερα ή διαφορετικά προϊόντα και υπηρεσίες. Οι ανάγκες και οι επιθυμίες των καταναλωτών αλλάζουν· άλλες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις αλλάζουν τις πολιτικές τιμολόγησης ή προώθησης των πωλήσεών τους· επίσης, μπορεί να συμβούν αλλαγές στην αγοραστική δύναμη διαφόρων ομάδων καταναλωτών. Το στέλεχος και η εταιρεία που αποφεύγουν να αναγνωρίσουν αυτές τις αλλαγές μπορεί να ξεπεραστούν από άλλους, οι οποίοι είδαν έγκαιρα αυτές τις



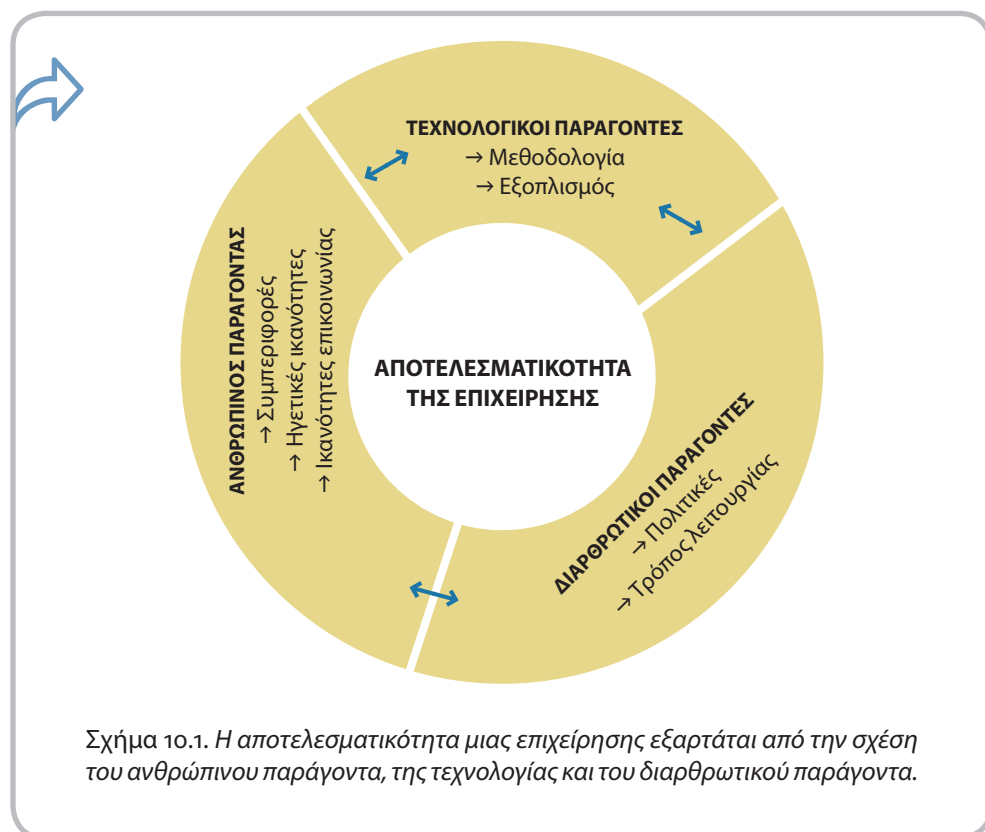
τάσεις και προσαρμόσαν τη λειτουργία τους έτσι ώστε να επωφεληθούν από μια ευκαιρία στην αγορά.

Οι αλλαγές σε νόμους ή κανονισμούς μπορεί επίσης να είναι μια ισχυρή εξωτερική δύναμη για αλλαγές. Εδώ, συνήθως, οι επιλογές συμμόρφωσης είναι λιγότερες. Η αλλαγή, όμως, μπορεί να επηρεάζει την ποσότητα των πόρων που δαπανά μια εταιρεία, τον αριθμό και το είδος των στοιχείων που πρέπει να κρατά, και τον τρόπο με τον οποίο ενεργεί ένας προϊστάμενος.

10.2. ΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΑΛΛΑΞΕΙ

Ένας βασικός παράγοντας για τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι να αποφασιστεί τι πρέπει να αλλάξει στην επιχείρηση. Οι διευθυντές των διευθύνσεων είναι υποχρεωμένοι να προτείνουν εκείνες τις αλλαγές που θα αυξήσουν την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

Από πολλά χρόνια έχει γίνει αποδεκτό ότι η αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης εξαρτάται και επικεντρώνεται σε τρεις βασικούς παράγοντες:



1. Το ανθρώπινο δυναμικό
2. Τη δομή της επιχείρησης
3. Την τεχνολογία

Ο **ανθρώπινος παράγοντας** περιλαμβάνει: συμπεριφορές, ηγετικές ικανότητες, ικανότητες επικοινωνίας, καθώς και άλλα χαρακτηριστικά του ανθρώπινου παράγοντα που δραστηριοποιούνται μέσα στην επιχείρηση.

Διαρθρωτικοί παράγοντες είναι ότι ελέγχεται από την επιχείρηση όπως πολιτικές, τρόπος λειτουργίας κ.ά.

Τεχνολογικοί παράγοντες είναι το είδος του μηχανολογικού εξοπλισμού ή των μεθόδων που βοηθούν τους εργαζόμενους να εκτελέσουν την εργασία που τους έχει ανατεθεί.

Για να αυξήσει μια επιχείρηση την αποτελεσματικότητά της πρέπει να συνδυάζει το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό, την κατάλληλη τεχνολογία με την κατάλληλη οργανωσιακή δομή. Το σχήμα 10.1. δείχνει πώς η αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης εξαρτάται από τους τρεις αυτούς παράγοντες.

10.3. ΤΙ ΑΛΛΑΓΕΣ ΝΑ ΠΡΟΤΕΙΝΕΙ Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ (ΔΑΠ)

Τι είδους αλλαγές να προτείνει η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι ένας άλλος μεγάλος παράγοντας. Οι περισσότερες αλλαγές ανήκουν σε μια από τις τρεις κατηγορίες, δηλαδή: τεχνολογικές, διαρθρωτικές και του ανθρώπινου παράγοντα.

Οι **τεχνολογικές αλλαγές** αναφέρονται στις αλλαγές που τροποποιεί το τεχνολογικό επίπεδο του μάνατζμεντ. Επειδή αυτούς τους είδους αλλαγές απαιτούν υψηλού επιπέδου εξωτερικούς συνεργάτες, σε αυτό το σύγγραμμα θα ασχοληθούμε με τις διαρθρωτικές αλλαγές καθώς και με τις αλλαγές που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό.

Οι **διαρθρωτικές αλλαγές** έχουν ως στόχο να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα τροποποιώντας τη δομή της επιχείρησης. Οι τροποποιήσεις αυτές είναι δυνατόν να λάβουν διάφορες μορφές:

α)	Ανάλυση των θέσεων εργασίας.
β)	Τροποποίηση της δομής της οργάνωσης προκειμένου να ικανοποιούνται οι ανάγκες της επικοινωνίας της επιχείρησης.
γ)	Αποκέντρωση της οργάνωσης για να μειωθεί το κόστος του συντονισμού, αύξηση του ελέγχου των υπομονάδων, αύξηση των κινήτρων και απόκτηση μεγαλύτερης ευκαμψίας.

Η επιλογή του είδους των διαρθρωτικών αλλαγών θα εξαρτηθεί από την κατά καιρούς υπάρχουσα κατάσταση. Μετά την επιλογή και εφαρμογή της οργανωτικής

δομής, η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων (ΔΑΠ) πρέπει κατά τακτά χρονικά διαστήματα να ελέγχει για την εφαρμογή της.

Περιγραφή της **αλλαγής του ανθρώπινου παράγοντα: Οργανωσιακή ανάπτυξη (ΟΑ)**. Η αλλαγή του ανθρώπινου παράγοντα αυξάνει την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Αυτό επιτυγχάνεται με την αλλαγή ορισμένων χαρακτηριστικών του ανθρώπινου δυναμικού, όπως συμπεριφορές και ηγετικές δεξιότητες. Γενικά η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων πρέπει να προχωρήσει σε αυτού του είδους τις αλλαγές όταν διαπιστώσει ότι η βασική αιτία της αναποτελεσματικότητας της επιχείρησης οφείλεται στο ανθρώπινο δυναμικό.

Σχάρα (ΟΑ). Παραδοσιακά χρησιμοποιείται μια τεχνική για αλλαγή του ανθρώπινου παράγοντα στην επιχείρηση που ονομάζεται **σχάρα οργανωσιακής ανάπτυξης**. Η **διοικητική σχάρα** είναι ένα θεωρητικό μοντέλο που περιγράφει τους διάφορους τύπους διοίκησης που χρησιμοποιούνται ως βάση για τη σχάρα της οργανωσιακής ανάπτυξης. Η διοικητική σχάρα βασίζεται στην προϋπόθεση ότι η διοίκηση της επιχείρησης επικεντρώνεται σε δύο στοιχεία: στον ανθρώπινο παράγοντα και την παραγωγή (το αποτέλεσμα).

Η διοικητική σχάρα απεικονίζει πέντε βασικά σημεία, μεταξύ των οποίων κινείται η ηγετική συμπεριφορά ενός διοικητικού στελέχους. Κάθε σημείο έχει δύο ψηφία. Το πρώτο αναφέρεται στο ενδιαφέρον του διοικητικού στελέχους για την παραγωγή και το δεύτερο στο ενδιαφέρον για τον ανθρώπινο παράγοντα. Έχει γίνει αποδεκτό πως τα διοικητικά στελέχη έχουν καλύτερα αποτελέσματα στο σημείο 9.9., σε αντίθεση π.χ. με το σημείο 9.1. (προσανατολισμός εξ ολοκλήρου στην παραγωγή), το σημείο 1.9. (προσανατολισμός εξ ολοκλήρου στον ανθρώπινο παράγοντα), το σημείο 1.1. (με ελάχιστο ενδιαφέρον τόσο για την παραγωγή όσο και για τον ανθρώπινο παράγοντα), το σημείο 5.5. (με μέτριο ενδιαφέρον τόσο για τον ανθρώπινο παράγοντα όσο και για την παραγωγή – “διοίκηση των ισορροπιών»). Τα πέντε σημεία-τύποι ηγετικής συμπεριφοράς απεικονίζονται στο *σχήμα 10.2*.

10.4. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ (ΔΑΠ)

Ο ρόλος της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι διττός: α) να βάλει τις βάσεις για τις αλλαγές και β) να βοηθήσει τους διευθυντές των άλλων διευθύνσεων να πραγματοποιήσουν τις αλλαγές που χρειάζονται στις διευθύνσεις τους.

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων εκτελεί διάφορες λειτουργίες που έχουν σχέση με την επικοινωνία, την εφαρμογή, καθώς και να εντοπίζει τις διάφορες αλλαγές που πρέπει να γίνουν στην επιχείρηση. Συχνά η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων επικοινωνεί, οργανώνει και συντονίζει τα συμβούλια που έχουν σχέση με τις αλλαγές. Στις αρμοδιότητες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων περιλαμβάνονται διάφορα καθήκοντα όπως να:

→ Επικοινωνήσει την αρχική ιδέα για αλλαγή στο προσωπικό



- Αναπτύξει προγράμματα εκπαίδευσης σχετικά με τις αλλαγές
- Ετοιμάσει ένα πληροφοριακό φυλλάδιο σχετικό με τις αλλαγές
- Προετοιμάσει το έδαφος για την αλλαγή
- Αναλύσει τις πιθανές επιπτώσεις που θα επιφέρουν οι αλλαγές, θετικές ή αρνητικές

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων έχει επίσης ένα στρατηγικό ρόλο σχετικά με την αλλαγή του μάνατζμεντ, αφού μπορεί να μετρήσει την απόδοση των επενδύσεων μετά την εφαρμογή και να κοινοποιήσει τα αποτελέσματα αυτά στη διοίκηση της