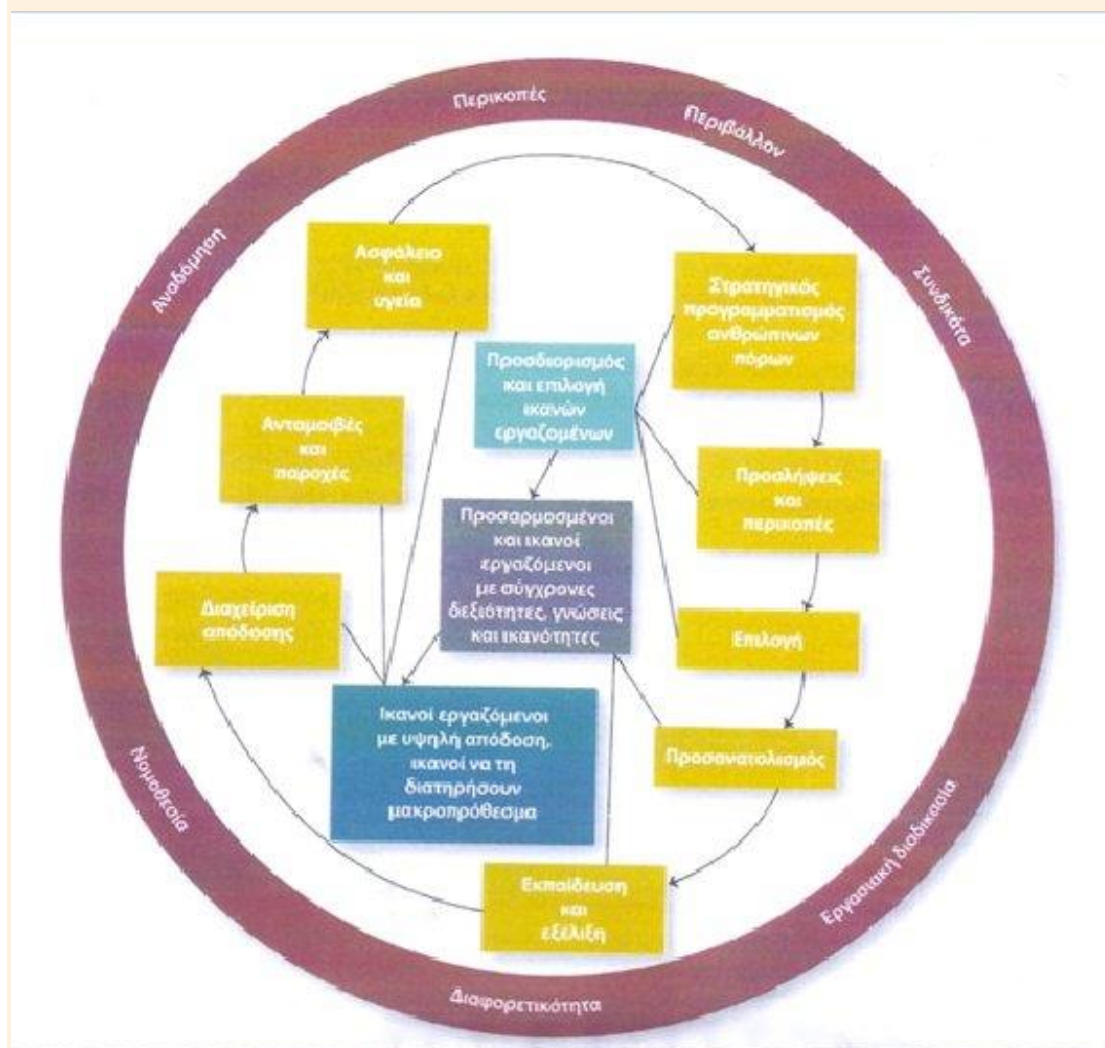


## Η αναγκαιότητα της σύγχρονης Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού (H.R.)

Η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resources και εν συντομία H.R.) προσφέρει πολύτιμες υπηρεσίες (συμβουλές, προτάσεις, πολιτικές) προς τους managers των Επιχειρήσεων και καθορίζει την επιλογή και την αξιολόγηση των εργαζομένων σε αυτήν, αλλά και την βελτίωση των συνθηκών και των όρων εργασίας τους.

Είναι γνωστό ότι η ποιότητα ενός Οργανισμού καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό από την ποιότητα των ανθρώπων που απασχολεί.

Οι οκτώ (8) πιο σημαντικές δραστηριότητες του HR παρουσιάζονται στο σχήμα που ακολουθεί:



Η λανθασμένη άποψη που επικρατεί στην Ελλάδα ακόμα και στις πιο μεγάλες και σύγχρονες Επιχειρήσεις και τις Τράπεζες είναι η αποθέωση του «διευθυντικού δικαιώματος» και μάλιστα στα θέματα της διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού, όπου η λάθος θέση είναι η προσφορά υπηρεσιών... καταστολής και όχι προαγωγής των δικαιωμάτων του Προσωπικού...

Οι προηγμένες χώρες της Δύσης (π.χ. Γερμανία) στο ζήτημα αυτό όχι μόνο αναγνωρίζουν την σημαντική δραστηριότητα των συνδικάτων στην υλοποίηση της πεμπτουσίας του H.R. που είναι η ποιότητα των εργασιακών σχέσεων στο πεδίο της επιχείρησης και η διοικητική της λειτουργία που αφορά την σωστή διαδικασία πρόσληψης, εκπαίδευσης, παρακίνησης και διατήρησης των εργαζομένων, αλλά επιφυλάσσουν στους αντιπροσώπους των εργαζομένων και μορφές αντιπροσωπευτικής συμμετοχής τους στην Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, όπως:

- Ακώλυτη και ισότιμη συμμετοχή σε Επιτροπές (Αξιολογήσεις, Παραπόνων, Πειθαρχικά Συμβούλια, Προσλήψεις, Προαγωγές Προσωπικού), έστω και ως μειοψηφία.
- Εκπροσώπηση στο Διοικητικό Συμβούλιο, όπου οι εκπρόσωποι των εργαζομένων εκφράζουν τα συμφέροντα του Προσωπικού.

Στην Ελλάδα υπάρχει υστέρηση αυτής της ανάπτυξης των αρχών της συμμετοχικής διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων για πολλούς λόγους που δεν είναι του παρόντος να αναφερθούν.

Πρέπει όμως να γίνει η υπέρβαση και σε αυτό το κομμάτι (κυρίως από την πλευρά των εργοδοτών), αλλά και στο κομμάτι της τεχνολογίας που διαφοροποιεί τον τρόπο διαχείρισης των εργαζομένων, πλέον, σε παγκόσμια κλίμακα.

#### Τεχνολογική επανάσταση και H.R.

Αφορά τα καινούργια εργαλεία για την πρόσληψη, την διαχείριση της απόδοσης, την αξιολόγηση, την εκπαίδευση, την ευεξία, την ανατροφοδότηση και την αφοσίωση των εργαζομένων στην Επιχείρηση.

Τα τελευταία χρόνια έχουμε εισέλθει σε ένα νέο ψηφιακό κόσμο, ο οποίος έχει αλλάξει ριζικά τη ζωή μας, χωρίς φυσικά να αφήσει ανεπηρέαστο και το χώρο του H.R. Αυτές οι αλλαγές έχουν τέτοιο αντίκτυπο στις σύγχρονες Επιχειρήσεις και στον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζονται το ανθρώπινο δυναμικό τους – και κυρίως τη νέα γενιά εργαζομένων – σε όλο τον πλανήτη.

Έτσι σήμερα μιλάμε για την εποχή του Digital H.R. ή – για να είμαστε πιο συγκεκριμένοι – για H.R. Digital Transformation, μια που βρισκόμαστε, ακόμη, στην διαδικασία μετάβασης και προσαρμογής.

Και βέβαια, αν και οι περισσότεροι συνδέουν το Digital H.R. με τα Social Media και τον καθοριστικό ρόλο που παίζουν στην ζωή των εργαζομένων, στην πραγματικότητα ο ψηφιακός κόσμος στον συγκεκριμένο τομέα δεν περιορίζεται μόνο σε αυτό το πεδίο.

Η ιστορία ξεκίνησε από την ανάπτυξη και την αξιοποίηση των H.R. Analytics και των Big Data, που άρχισαν να συλλέγονται τα τελευταία χρόνια με την ανάπτυξη της τεχνολογίας.

Οι εργοδότες απέκτησαν την δυνατότητα να μάθουν και να κατανοήσουν insight πληροφορίες για το Προσωπικό τους και να διαμορφώσουν στην συνέχεια αντίστοιχες πολιτικές για την ορθή διαχείριση του ταλέντου, τις προσλήψεις, την ανάπτυξη της απόδοσης και γενικότερα κάθε πολιτικής που αφορά στο Ανθρώπινο Δυναμικό.

Η αξιοποίηση των δεδομένων έχει την δύναμη να μεταμορφώσει μια επιχείρηση

και τα στελέχη H.R. δεν μπορούν να τα προσπεράσουν έτσι.

Το αντίθετο μάλιστα! Στην Αμερική, οι εταιρείες επενδύουν σε αυτό το κομμάτι. Χρησιμοποιούν τα στοιχεία του Ανθρώπινου Δυναμικού τους, έτσι ώστε να προβλέψουν την επιχειρησιακή απόδοσή τους και να διαμορφώσουν το στρατηγικό πλάνο τους.

Με άλλα λόγια, η τεχνολογία διαφοροποιεί τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις διαχειρίζονται τους εργαζομένους τους, αναγκάζοντας τους επαγγελματίες του H.R. να επαναπροσδιορίσουν τον ρόλο τους και να εφαρμόσουν νέους τρόπους για να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Αυτή η νέα ψηφιακή ζωή (και στον χώρο της εργασίας) αναγκάζει όλους αυτούς που δραστηριοποιούνται στον χώρο του Ανθρώπινου Δυναμικού να επανεξετάσουν το H.R. συνολικά, να σχεδιάσουν καινούρια προγράμματα, να επιλέξουν τα εργαλεία που θα χρησιμοποιήσουν, να αναπτύξουν νέες λύσεις και κυρίως να διαφοροποιήσουν την προσέγγισή τους, με στόχο την «εμπειρία του εργαζομένου» κατά την διάρκεια της εργασιακής του ζωής.

Όλες οι εταιρίες, αυτή την περίοδο, βρίσκονται αντιμέτωπες με αυτή την μεγάλη πρόκληση: Πως θα μπορέσουν να επιτύχουν την ψηφιακή μεταμόρφωση το συντομότερο δυνατόν. Πως θα ξεφύγουν από τις συνηθισμένες πρακτικές και πως θα δώσουν έμφαση στο Employee Experience, με τον ίδιο τρόπο που μέχρι τώρα έδιναν έμφαση στο Customer Experience.

Το μεγάλο στοίχημα, λοιπόν, για να περάσουν στη ψηφιακή μεταμόρφωση είναι το να έχουν εργαζομένους πραγματικά αφοσιωμένους και όχι απλά υποκινημένους. Το Employee Branding, η στρατηγική με την οποία οι Επιχειρήσεις διαχειρίζονται την επωνυμία τους ως εργοδότης, εντός αλλά και εκτός εταιρείας, με στόχο να προσελκύσουν και να διατηρήσουν το κατάλληλο ταλέντο που χρειάζονται, αποτελεί βασική παράμετρο για την επίτευξη των στόχων τους.

Πώς όμως μπορεί μια εταιρεία να το πετύχει αυτό; Μερικές απλές ιδέες:

- Να αξιοποιήσει τις κατάλληλες σύγχρονες πλατφόρμες, για τις ανάγκες της νέας γενιάς που θα στηρίξει τις νέες δομές εργασίας.
- Να «συνδέσει» εσωτερικά τους εργαζομένους της με τα εταιρικά Social Media, προκειμένου να λειτουργήσουν πιο αποτελεσματικά και να αυξηθεί ο αντίκτυπός τους.
- Να αναπτύξει λογισμικά διαχείρισης ταλέντων.
- Να αξιοποιήσει εφαρμογές H.R. σε κινητές συσκευές που είναι το επόμενο στάδιο στον ψηφιακό κόσμο.
- Να διαχειριστεί το Social Recruiting. Πρόσφατες μελέτες δείχνουν ότι σχεδόν το ¼ όσων αναζητούν εργασία χρησιμοποιούν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης ως το πρωταρχικό εργαλείο τους, ενώ 7 στους 10 εργαζομένους στην ηλικιακή κατηγορία των 18 έως 34 ετών δηλώνουν ότι έχουν βρει την εργασία τους μέσω των Social Media. Με απλά λόγια, οι κυνηγοί ταλέντων καλούνται να μεταβούν εκεί όπου κινούνται οι εν δυνάμει υποψήφιοι.

Βήματα απλά αλλά ουσιαστικά, με στόχο την ομαλή αλλά απαραίτητη μετάβαση στη νέα πραγματικότητα, στη νέα τάξη πραγμάτων, στη νέα γενιά εργαζομένων, στους Millennials. Την γενιά που έχει μάθει να κινείται μέσα από τα ψηφιακά

εργαλεία, που αναζητά την εμπειρία, την γενιά που πρέπει να πειστεί για να αποδώσει, την γενιά που πρέπει να πλησιάσουμε με νέες τεχνικές, με τεχνικές Marketing, Branding και Experience Creation.

Σε κάθε περίπτωση όμως αυτή η γενιά που είναι ποιοτικά ανεβασμένη σε σχέση με τις προηγούμενες δεν μπορεί να είναι η γενιά της μνημονιακής κατάθλιψης της Ελλάδας και η γενιά των μισθολογικών ανισοτήτων.

- Η επιβεβλημένη αύξηση του βασικού μισθού (εισαγωγικού) χωρίς ηλικιακές εξαιρέσεις είναι ένα 1ο βήμα.
- Το επόμενο βήμα είναι η νομοθετημένη απαγόρευση των διακρίσεων με κριτήριο την ηλικία των εργαζομένων και σε βάρος αυτών που έχουν ηλικία άνω των 40 ετών, όπως ακριβώς προβλέπει η νομοθεσία προηγμένων δημοκρατιών (π.χ. Η.Π.Α.).

Αυτές είναι δύο (2) παράμετροι που πρέπει να σεβαστεί το management των σοβαρών Επιχειρήσεων και Οργανισμών παράλληλα με το «πάντρεμα» του ψηφιακού Η.Ρ. και την υιοθέτηση συμμετοχικής διοίκησης, αν θέλει την ανατολή καλύτερων ημερών στην Επιχείρηση, εφόσον γίνεται αποδεκτή η αρχή της μείωσης του ψυχολογικού κόστους των εργαζομένων από την εργοδότη, ως συνθήκη ικανή και αναγκαία να προχωράει η Επιχείρηση μπροστά.

**Στάθης Χαρίτος,**  
**Οικονομολόγος (International MBA),**  
**Πρόεδρος Union Eurobank**  
[www.bankingnews.gr](http://www.bankingnews.gr)