



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

**ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ**

**« Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ (ΔΑΠ) ΣΤΗΝ  
ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ »**



**ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:**

**ΠΡΙΝΤΖΙΟΥ ΕΥΣΤΑΘΙΑ (17022), ΜΠΑΤΣΟΥΛΗ ΧΡΙΣΤΙΝΑ (17013)**

**ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΓΑΛΑΝΟΥ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ  
ΕΠΙΚΟΥΡΗ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ**

**ΠΡΕΒΕΖΑ, ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2019**

**THE ROLE OF HUMAN RESOURCES  
MANAGEMENT IN THE MODERN GREEK  
BUSINESS**

**Εγκρίθηκε από τριμελή εξεταστική επιτροπή**

Πρέβεζα, Οκτώβριος 2019

## **ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

1. Επιβλέπων καθηγητής

Γαλανού Αικατερίνη, Επίκουρη Καθηγήτρια

2. Μέλος επιτροπής

Κυπριωτέλης Ευστράτιος, Λέκτορας

3. Μέλος επιτροπής

Τριάρχη Ειρήνη, Λέκτορας

© Πρίντζιου, Ευσταθία, 2019.

© Μπατσούλη, Χριστίνα, 2019.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

## **Δήλωση μη λογοκλοπής**

Δηλώνω υπεύθυνα και γνωρίζοντας τις κυρώσεις του Ν. 2121/1993 περί Πνευματικής Ιδιοκτησίας, ότι η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία είναι εξ ολοκλήρου αποτέλεσμα δικής μου ερευνητικής εργασίας, δεν αποτελεί προϊόν αντιγραφής ούτε προέρχεται από ανάθεση σε τρίτους. Όλες οι πηγές που χρησιμοποιήθηκαν (κάθε είδους, μορφής και προέλευσης) για τη συγγραφή της περιλαμβάνονται στη βιβλιογραφία.

**Πρίντζιου, Ευσταθία**

**Μπατσούλη, Χριστίνα**

Υπογραφή

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η παρούσα πτυχιακή εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο του προπτυχιακού κύκλου σπουδών του τμήματος Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής, της Σχολής Διοίκησης και Οικονομίας του (Πρώην) Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Ηπείρου.

Σ' αυτό το σημείο θα θέλαμε να εκφράσουμε τις θερμές μας ευχαριστίες σε όσους μας βοήθησαν και μας στήριξαν στην διάρκεια της συγγραφής της πτυχιακής εργασίας.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες οφείλουμε, καταρχάς, στην Επιβλέπουσα Καθηγήτρια , Κυρία Γαλανού Αικατερίνη που ήταν ο πιο σημαντικός αρωγός για την οργάνωση και εκτέλεση της παρούσας εργασίας. Η καθοδήγηση της, οι πολύτιμες συμβουλές της, οι εύστοχες παρατηρήσεις της επί της οργάνωσης και της δομής της εργασίας ήταν καθοριστικές για την εκπόνηση της. Πάνω από όλα θα θέλαμε να την ευχαριστήσουμε για την ηθική υποστήριξη που μας προσέφερε, καθώς ήταν πολύ σημαντικό για εμάς να γνωρίζουμε πως υποστήριζε κάθε μας βήμα ενισχύοντας και όχι επικρίνοντας το.

Δεν θα μπορούσαμε να μην ευχαριστήσουμε τους εργαζομένους στην βιβλιοθήκη του τμήματος Οικονομικών Επιστημών του Εθνικού Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών. Δεδομένου ότι την επισκεφτήκαμε για πρώτη φορά, ήταν πολύ σημαντικό να μας κατατοπίσει κάποιος, ακόμα και για τις φαινομενικά ασήμαντες λεπτομέρειες.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες οφείλουμε να δώσουμε και στους υπαλλήλους της βιβλιοθήκης του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, όπου με την εξυπηρέτηση τους διευκόλυναν την συλλογή στοιχείων απαραίτητων για την εκπόνηση της πτυχιακής εργασίας.

Σημαντική ήταν η βοήθεια και των υπαλλήλων της βιβλιοθήκης του τμήματος μας, οπού μέσα από την συνεργασία μας βάλαμε της βάσεις για την οργάνωση της βιβλιογραφικής αναζήτησης των συγγραμμάτων που χρησιμοποιήθηκαν.

Τέλος, ένα ιδιαίτερο μεγάλο ευχαριστώ οφείλουμε σε όλο το προσωπικό της επιχείρησης που δραστηριοποιείται σε όλη την Ελλάδα και κυρίως στους εργαζομένους του παραρτήματός της στην περιοχή της Άρτας. Η βοήθεια τους ήταν σημαντική για την συλλογή δείγματος έτσι ώστε να διεξαχθούν συμπεράσματα που χρησιμοποιήθηκαν στο ερευνητικό μέρος της παρούσας εργασίας. Ο χρόνος που αφιέρωσαν στο να συμπληρωθεί ο απαραίτητος αριθμός ερωτηματολογίων και να εξασφαλισθεί ένα ασφαλές δείγμα, καθώς και ο χρόνος που αφιερώθηκε για την προσωπική συνέντευξη ήταν καθοριστικής σημασίας για το αποτέλεσμα που παρουσιάζουμε.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα εργασία επιχειρούμε να αναλύσουμε τη σπουδαιότητα της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων και τη συμβολή τους στη βελτίωση της ποιότητας και αποδοτικότητας στη σύγχρονη επιχείρηση. Επιδιώκουμε να ερευνήσουμε κατά πόσο επηρεάζει η δημιουργία ενός τμήματος ΔΑΠ, καθώς επίσης και με ποιον τρόπο.

Το πρώτο μέρος της εργασίας είναι θεωρητικό και πραγματεύεται τη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων ως έννοια αλλά και φιλοσοφία. Παρουσιάζεται λοιπόν, ο ορισμός της ΔΑΠ και γίνεται μια ανασκόπηση στο πώς άρχισε να αναπτύσσεται και να εξελίσσεται η ιδέα του ανθρώπινου δυναμικού, μέσα από μια σύντομη ιστορική αναδρομή. Στη συνέχεια ακολουθεί μία αναφορά τόσο στους στόχους όσο και στους ρόλους του τμήματος, στις βασικές λειτουργίες που πραγματοποιεί αλλά και στις αρμοδιότητες που λαμβάνει. Προχωρώντας στην εργασία θα δούμε τη διαμόρφωση των επιχειρήσεων στον 21ο αιώνα έχοντας πια δημιουργήσει την ΔΑΠ.

Η στρατηγική της ΔΑΠ συνδέεται άμεσα με την οργάνωση των επιχειρήσεων και αποτελεί θεμελιακή παράμετρο για την εύρυθμη λειτουργία μιας επιχείρησης. Στο δεύτερο σκέλος του πρώτου μέρους της εργασίας θα αναλύσουμε της Στρατηγική της ΔΑΠ, το ρόλο που διαμόρφωσε, την επιρροή που είχε από εξωτερικούς κοινωνικοπολιτικούς παράγοντες, όπως για παράδειγμα την οικονομική κρίση που συντάραξε την Ελλάδα, θέτοντας καινούργιους κανόνες στην οικονομία της χώρας. Στο πλαίσιο αυτό θα εξετάσουμε το ρόλο που κατείχε ο Διευθυντής της ΔΑΠ, έχοντας την ευθύνη ενότητας του ανθρώπινου δυναμικού και υπηρετώντας πάντα τις αξίες που πρεσβεύει η επιχείρηση και η κοινωνία.

Το δεύτερο μέρος είναι το ερευνητικό και αποτελείται από δύο διαφορετικές μεθόδους έρευνας, που και οι δύο έχουν ως στόχο να μας βοηθήσουν να καταλήξουμε στα τελικά συμπεράσματά μας. Η πρώτη μέθοδος που χρησιμοποιούμε είναι το ερωτηματολόγιο. Ερωτήθηκαν εργαζόμενοι υποκαταστήματος μιας εταιρείας σχετικά με τη δημιουργία του τμήματος HR και παρουσιάζονται γραφικά τα αποτελέσματα της έρευνας. Η δεύτερη μέθοδος είναι η συνέντευξη. Παραχωρήθηκαν δύο συνεντεύξεις, η μία από τον κύριο Δ.Κ., προϊστάμενο του τμήματος ΔΑΠ και η άλλη από την κυρία Ν.Α., που απασχολείται στο τμήμα αυτό.

Τέλος, η εργασία ολοκληρώνεται με τα συμπεράσματα που σε γενικές γραμμές είναι αντιπροσωπευτικά για τη σύγχρονη ελληνική επιχείρηση.

## ΛΕΞΕΙΣ – ΚΛΕΙΔΙΑ

Εργασιακή ικανοποίηση, Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων, φιλοσοφία, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, στρατηγική, συνεργασία, επένδυση, ανάπτυξη, στρατηγικός προγραμματισμός, αξίες, κανόνες,

## **ABSTRACT**

In this paper we attempt to analyze the importance of human resources management and their contribution to the improvement of the quality and efficiency of a modern business. We aim to investigate the extent to which the creation of a segment of a HR department is affected, as well as how.

The first part of this paper is theoretical and refers to HR management as a concept and a philosophy. So, the definition of a HR department is presented and a review is made, of how the idea of HR begun to develop and evolve, through a brief historical overview. Consecutively, there is a reference to both the department's goals and roles, the keyfunctions it performs and the responsibilities it assumes. Moving on to the paper we will see the shaping of businesses in the 21<sup>st</sup> century having created HR departments.

The HR strategy is directly linked to the organization of businesses and it makes up a fundamental parameter for the proper functioning of a business. The second part of the first part of this paper is there to analyse the HR strategy, the role which formed, the influence it had on external socio-political factors, such as the economic crisis that destroyed Greece, setting new rules to the economy of the country. In this context, will be examined the role that Director of a HR department played, with the responsibility of uniting human dynamic, always serving the values that represent business and society.

The second part is the research and consists of two different research methods, which aim to help us reach our final conclusions. The first method which is used, is the questionnaire. Employees of a branch of a company were questioned about the creation of the HR department and the results of the survey are graphically presented. The second method is the interview. Two conversations were distributed, the first by Mr D.K, who is the head of the department and the second by Ms N.A, who works this section.

Finally, the paper completes with the conclusions that are generally presentative of modern Greek business.

## **KEYWORDS**

Job Satisfaction, Human Resource Management, Philosophy, Competitive Advantage, Strategy, Collaboration, Investment, Development, Strategic Planning, Deserves, Rules.

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ .....	6
ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	7
ABSTRACT .....	9
ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	12
ΜΕΡΟΣ Α΄ - ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ .....	14
1. Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ .....	14
1.1 Ο ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ .....	14
1.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ.....	16
1.3 ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ .....	18
1.4 ΟΙ ΡΟΛΟΙ ΚΑΙ ΟΙ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	21
1.5 ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	24
1.6 ΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΟΝ 21ο ΑΙΩΝΑ ΚΑΙ Η ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΟΥΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ .....	27
2. Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	32
2.1 Ο ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ .....	32
2.2 ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	33
2.3 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ .....	33
2.4 Ο ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ ΟΙ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ .....	41
2.5 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ.....	42
2.6 ΤΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ .....	44
2.7 Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ .....	47
2.7.1 ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ.....	47
2.7.2 ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ .....	48
2.7.3 ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΗΝ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ.....	49
ΜΕΡΟΣ Β΄ - ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ .....	51
1. ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	51
1.1 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ-ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ .....	51
2.ΤΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	53
2.1 ΛΙΓΑ ΛΟΓΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ.....	53
2.2 Η ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ - ΜΕΘΟΔΟΣ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ .....	53

3. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΚΑΙ ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....	55
3.1 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....	55
3.2 ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ 1ου ΜΕΡΟΥΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ.....	55
3.3 ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ 2ου ΜΕΡΟΥΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ.....	59
4. ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ.....	63
4.1 ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΤΗΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ.....	63
4.2 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	63
ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	66
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	68
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....	68
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2. ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ.....	73
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	77

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στη σύγχρονη εποχή, το εμπόριο των καταναλωτικών αγαθών και υπηρεσιών που παρέχονται από τις επιχειρήσεις, έχει διαφοροποιηθεί αρκετά σε σχέση με το άμεσο παρελθόν. Τα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων, αλλά και οι υπάλληλοι αυτών, βρίσκονται σε μία διαρκή αλλαγή δεδομένων και κανόνων.

Οι επιχειρήσεις έχουν πλέον στρέψει το ενδιαφέρον τους πιο πολύ από ποτέ στη Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων, καθώς επίσης και στη στρατηγική της ανάπτυξης. Αυτό αποδεικνύει ότι έχει γίνει κατανοητό από τους οργανισμούς ότι το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το πολυτιμότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης. Στην σημερινή εποχή, που ο ανταγωνισμός μας κατακλύζει, ο παράγοντας «άνθρωπος» είναι αυτός που ενισχύει μία επιχείρηση και τη βοηθάει να ξεχωρίσει, να αναδειχθεί και να επιτύχει. Συνδέεται έτσι άμεσα η έννοια της βιωσιμότητας ενός οργανισμού με την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και προτάσσεται ο πρωταγωνιστικός ρόλος που αυτή διαδραματίζει για την επιβίωση της επιχείρησης, εφόσον βέβαια υιοθετηθούν πρακτικές λύσεις οργάνωσης.

Η παρούσα εργασία αποτελείται από δύο βασικούς άξονες, τη προσέγγιση της χρησιμότητας ύπαρξης ενός ξεχωριστού τμήματος ειδικευμένο πλέον σε θέματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού σε θεωρητικό επίπεδο και την τεκμηρίωση αυτής μέσα από την ανάλυση μελέτης περίπτωσης.

Πιο συγκεκριμένα, στο πρώτο μέρος γίνεται αναφορά στο θέμα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Παρουσιάζεται η έννοια αυτής και η σημασία της, καθώς και ο τρόπος που εφαρμόζεται μέσω των λειτουργιών της. Επιπλέον, αναλύονται λεπτομερώς οι στόχοι, οι αρμοδιότητες και οι βασικές λειτουργίες που πραγματοποιεί το Τμήμα της ΔΑΠ, καθώς επίσης και πώς το τελευταίο συντέλεσε στην διαμόρφωση νέων «ταυτοτήτων» για τις επιχειρήσεις τον 21ο αιώνα. Η στρατηγική της ΔΑΠ είναι έννοια που συνδέεται άμεσα με την οργάνωση των επιχειρήσεων, με στόχο τον καθορισμό της αποστολής, η οποία είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με το όραμα και τη φιλοσοφία που αποτέλεσαν τα θεμέλια της ίδρυσης της. Αυτό συμβαίνει γιατί τα στελέχη έχουν την δυνατότητα οργάνωσης του εργατικού δυναμικού με γνώμονα τον αλληλοσεβασμό, την εκτίμηση και τις αξίες που πρεσβεύουν.

Στο δεύτερο μέρος της παρούσας εργασίας θα αναλύσουμε παράδειγμα μιας επιχείρησης που τα τελευταία χρόνια έχει παρουσιάσει κατακόρυφη άνοδο στον κλάδο στον οποίο ανήκει. Το παράδειγμά μας αντιπροσωπεύει αρκετές από τις υγιείς εταιρείες στην

Ελλάδα που παρά την οικονομική κρίση, έχουν καταφέρει να σταθούν και να συνεχίσουν την ανοδική τους πορεία.

Η ανάπτυξη έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση, ολοένα και περισσότερο του αριθμού των εργαζομένων της. Αυτό έχει ως φυσικό επακόλουθο την γέννηση της ανάγκης δημιουργίας τμήματος ανθρωπίνων πόρων και τη στελέχωση αυτού με καταρτισμένο προσωπικό, έτσι ώστε να μπορέσει να πραγματοποιηθεί άμεσα η οργάνωση της όλης διαδικασίας που απαιτείται για να επιτευχθούν οι ρόλοι που ορίζει η ύπαρξή του.

## **ΜΕΡΟΣ Α΄ - ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ**

### **1. Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

Η ΔΑΠ αποτελεί επιστημονικό κλάδο της Διοίκησης των Επιχειρήσεων. Μελετά και ερευνά όλα τα ζητήματα που αφορούν στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων μιας επιχείρησης. Σκοπός της είναι να εξασφαλίζει σε κάθε στιγμή τους κατάλληλους ανθρώπους, από άποψη ποιότητας και ποσότητας, που έχει ανάγκη η επιχείρηση καθώς και την αποτελεσματική χρήση και αξιοποίηση αυτών. Αποτελεί μια σημαντική επιχειρησιακή λειτουργία, αφού οι άνθρωποι αποτελούν τον πιο σημαντικό και κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας κάθε οργανωμένης ανθρώπινης δραστηριότητας.

#### **1.1 Ο ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

«Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι μια διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν στην διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης» ( Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003, σελ 19)

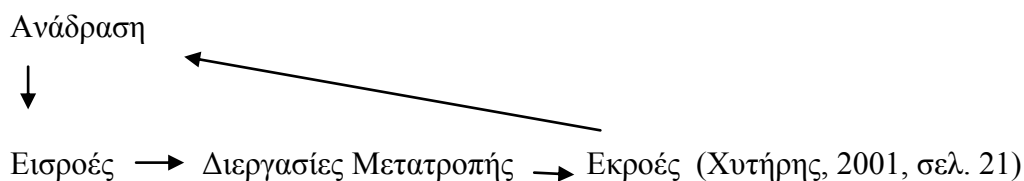
Σύμφωνα με τον παραπάνω ορισμό μπορούμε εύκολα να συμπεράνουμε ότι τα άτομα που εργάζονται σε μια επιχείρηση αποτελούν το ανθρώπινο δυναμικό αυτής. Το ανθρώπινο δυναμικό κατατάσσεται σε δύο κατηγορίες: σε υπαλλήλους ή εργάτες και σε διοικητικά στελέχη. Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν τα άτομα εκείνα που τους έχει ανατεθεί η εκτέλεση κάποιας συγκεκριμένης δραστηριότητας, χωρίς να έχουν την ευθύνη επίβλεψης των εργασιών που ασκούν οι υπόλοιποι εργαζόμενοι. Αντιθέτως, στην δεύτερη κατηγορία ανήκουν τα μέλη του οργανισμού που έχουν την ευθύνη καθοδήγησης και εποπτείας των άλλων μελών που εργάζονται στην επιχείρηση. Σε μία επιχείρηση υπάρχουν διάφορα επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας, ξεκινώντας από τα χαμηλότερα έως τα υψηλότερα που έχει τη γενική ευθύνη και εξουσία στη διαδικασία της λήψης των αποφάσεων. Τα πρώτα επίπεδα διοίκησης διαθέτουν λιγότερες διοικητικές και περισσότερες εκτελεστικές αρμοδιότητες. Αυτό σημαίνει ότι ένα στέλεχος μπορεί, παράλληλα με το διοικητικό του έργο να επιτελεί και εκτελεστικό. Όσο

ανεβαίνει το επίπεδο ιεραρχίας τόσο αυξάνεται η εξουσία και η ευθύνη των στελεχών. Τα καθήκοντα που πρέπει να επιτελέσει κάθε διοικητικό στέλεχος ποικίλλουν και πολλές φορές είναι πολύπλοκα. Για να επιτευχθούν οι τελικοί στόχοι της επιχείρησης η διοίκηση πρέπει να οργανώνει και να συντονίζει συνεχώς τα μέλη της. Η επιστήμη της Διοίκησης έχει προσπαθήσει να διαιρέσει τους τελικούς στόχους των επιχειρήσεων σε επιμέρους μικρούς στόχους, τους οποίους πρέπει να φέρουν σε πέρας τα διοικητικά στελέχη. Μεταξύ των βασικών καθηκόντων των στελεχών είναι ο προγραμματισμός και η λήψη αποφάσεων, η οργάνωση, η στελέχωση, η διεύθυνση του ανθρώπινου παράγοντα και ο έλεγχος. Ο προγραμματισμός και η λήψη αποφάσεων είναι η διαδικασία καθορισμού των στόχων της επιχείρησης και η επιλογή μιας μελλοντικής πορείας δράσης για την επίτευξή τους. Η οργάνωση είναι η διαδικασία κατανομής των δραστηριοτήτων ανάμεσα στις ομάδες και τα μέλη μιας επιχείρησης και ο συντονισμός των ενεργειών τους με σκοπό την επίτευξη των στόχων του. Επίσης, με την οργάνωση καθορίζεται η ευθύνη και η εξουσία των διοικητικών στελεχών και έτσι προκύπτουν τα διάφορα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας. Η στελέχωση είναι η διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής του κατάλληλου προσωπικού, η εκπαίδευση και η παρακίνηση του. Με τον όρο διεύθυνση χαρακτηρίζεται η όλη προσπάθεια των διοικητικών στελεχών για υποκίνηση, καθοδήγηση και συντονισμό των υφισταμένων τους. Τέλος, ο έλεγχος χρησιμοποιείται για την μέτρηση του βαθμού επιτυχίας των στόχων του οργανισμού από τα διοικητικά στελέχη των διαφόρων επιπέδων.

Η ΔΑΠ ασχολείται κυρίως με πρακτικές που αφορούν όλες τις πτυχές σε θέματα προσωπικού μερικές από αυτές είναι:

- Η ανάλυση εργασίας
- Ο προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων
- Η προσέλκυση και η επιλογή των διαφόρων υποψηφίων
- Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού
- Η αμοιβή των εργαζομένων
- Η αξιολόγηση της απόδοσης
- Η παροχή κινήτρων και η επικοινωνία. (Dessler, 2012, σελ. 24)

### Η ΔΑΠ ως σύστημα



## 1.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Στην Αγγλία, μέσα του 18ου αιώνα, άρχισε να εξελίσσεται και να αναπτύσσεται η ιδέα του ανθρώπινου δυναμικού. Η εξέλιξη, οδήγησε γρήγορα στην εκμηχάνιση της παραγωγής. Η εκμηχάνιση με την σειρά της, με συνεχείς δοκιμές και λειτουργικές βελτιώσεις, έδωσε τη θέση της στην εκβιομηχάνιση και στην συνέχεια το ερέθισμα για την βιομηχανική επανάσταση. Κατά τη βιομηχανική επανάσταση η οικονομία άλλαξε ριζικά και αυτό οδήγησε τις ευρωπαϊκές κοινωνίες από την απλή αγροτική παραγωγή στη βιομηχανική. Με το νέο οικονομικό σύστημα του καπιταλισμού που δημιουργήθηκε λόγω αυτής της εξέλιξης, από τη μια πλευρά οι ιδιοκτήτες της μεσαίας παραγωγής οδηγήθηκαν σε οικονομική ανάπτυξη, από την άλλη όμως, οι απλοί εργαζόμενοι οδηγήθηκαν σε θέματα εκμετάλλευσης και οικονομικής εξαθλίωσης. Χαρακτηριστικά της εξαθλίωσης αυτής ήταν η σκληρή δουλειά, το υπερβολικό ωράριο και η παιδική εργασία που συνοδευόταν με κακομεταχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Οι Βρετανοί Owen, Rowntree και Boot αποτελούν παράδειγμα καθώς προσέλαβαν στην επιχείρησή τους κοινωνικές λειτουργούς. Ενώ ο Rowntree θεωρήθηκε ως θεμελιωτής του Ινστιτούτο Διοίκησης της Βρετανίας.

Στα τέλη της δεκαετίας του 1890 και στις αρχές της δεκαετίας του 1900 έχουμε την εμφάνιση της βιομηχανικής ψυχολογίας με κύριο εκπρόσωπο της τον Hugo. Η διοίκηση, γενικά αλλά και ειδικότερα η διοίκηση προσωπικού, ασκείται εδώ και χιλιάδες χρόνια.. Ως επιστήμη, όμως, και ως οργανωμένη δραστηριότητα η Διοίκηση Προσωπικού εμφανίστηκε μόλις στις αρχές του εικοστού αιώνα. Ο Frederick Taylor, μηχανικός βιομηχανίας στις ΗΠΑ, το 1911, δημοσίευσε το έργο Αρχές Διοίκησης. Θεωρήθηκε πρωτοποριακός για εκείνη την εποχή καθώς μέσα από το έργο του ανέπτυξε σχέδια για την επιλογή και ανταμοιβή των εργαζομένων αλλά συγχρόνως και για την αύξηση της παραγωγικότητας. Έκανε μελέτες «χρονο-κινησιο-μετρίας», οι οποίες έδειξαν ποιος είναι ο «καλύτερος» τρόπος για να εκτελείται μία εργασία. Οι προτάσεις του οδήγησαν σε οικονομία χρόνου και δυνάμεων, που ωφέλησε τόσο τις επιχειρήσεις όσο και τους εργαζόμενους. Αυτές ήταν:

- Η δημιουργία Επιστήμης της Εργασίας που θα είχε στόχο την δίκαιη εργάσιμη ημέρα και το κανονικό όριο της ημερήσιας απόδοσης ώστε ο εργάτης να ανταμείβεται με αναλογικό τρόπο από την εργασία του.
- Η συνεργασία ανάμεσα στο τμήμα της Διοίκησης και των εργαζομένων.
- Η επιλογή και η ανάπτυξη του εργάτη που θα έχει ως στόχο να γίνει «πρώτης τάξης».

- Η σύνδεση επιστήμης και εργασίας παράλληλα με την επιστημονική επιλογή του πελάτη και του εκπαιδευομένου εργάτη.

Κατά την περίοδο των δύο παγκόσμιων πολέμων, υπήρξε μεγάλη αύξηση στελεχών πρόνοιας, κυρίως στα εργοστάσια πολεμικής βιομηχανίας, που λόγω της έλλειψης ενήλικων ανδρών, απασχολούνταν αγόρια νεαρότερης ηλικίας. Ο ρόλος των στελεχών πρόνοιας ήταν να προστατεύει τα ανήλικα παιδιά. Έκτος από τα παιδιά, εκείνη την περίοδο εισέρχεται μεγάλος αριθμός γυναικών στον εργασιακό αυτόν τομέα, λόγω της μεγάλης ζήτησης για πολεμικό υλικό. Με την έλλειψη του εργατικού δυναμικού που ήταν τότε τόσο έντονη, ένα άτομο έπρεπε να εκτελεί παραπάνω από δύο εργασίες. Η κατάσταση αυτή έφερε την έναρξη διαλόγου του κράτους με τους εργαζόμενους, εγκαινιάζοντας ουσιαστικά την εποχή της πολιτικής βιομηχανικής σχέσης. Εκείνη την περίοδο αναπτύσσεται επίσης ο έλεγχος σε θέματα τήρησης ωραρίου και της έγκαιρης προσέλευσης και προσήλωσης στις επιδιώξεις της κάθε επιχείρησης, τα οποία με την σειρά τους οδήγησαν στην δημιουργία και την ανάπτυξη της Διοίκησης Απασχόλησης, η οποία είχε την ευθύνη για δίκαιο ωράριο, απουσίες των εργαζομένων και τον καθορισμό των αμοιβών. Συνεχίζοντας, την δεκαετία του 1930 με την άνοδο του εμπορίου και των συστημάτων βιομηχανικού εξοπλισμού, οι επιχειρήσεις άρχισαν να ενδιαφέρονται για την ανάπτυξη της διοίκησης και εκπαίδευσης του προσωπικού. Αυτό οδήγησε αργότερα στην πρόσληψη στελεχών με την κατάλληλη εκπαίδευση, ενώ αναπτύχθηκαν και τα πρώτα τεστ επιλογής προσωπικού. ( Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2010, σελ. 8- 10)

Κατά τις δεκαετίες του 1950 και του 1960, εμφανίστηκε το κίνημα των Επιστήμων της Συμπεριφοράς. Η ανθρώπινη συμπεριφορά στο πλαίσιο των οργανώσεων έγινε αντικείμενο προσεκτικής μελέτης. Τέθηκαν ερωτήματα όπως: Τι παρακινεί τους εργαζόμενους; Πότε είναι αποτελεσματική η ηγεσία; Πώς προκύπτουν οι συγκρούσεις; Είναι η εποχή της ανάπτυξης του κράτους- πρόνοιας. Καθιερώνονται τα πρώτα επιδόματα και η εργασία προστατεύεται ως δικαίωμα. Η διοίκηση προσωπικού γίνεται όλο και πιο μεθοδική. Τα συστήματα διοίκησης προσωπικού καλύπτουν πλέον ένα μεγάλο φάσμα θεμάτων, από τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού μέχρι τις εργασιακές σχέσεις δηλαδή τον συνδικαλισμό. Γίνεται πλέον αποδεκτό ότι η εργασία πρέπει να καλύπτει όχι μόνο τις βιοποριστικές ανάγκες των ανθρώπων, αλλά και τις ανάγκες τους για δημιουργία και αυτοπραγμάτωση.

Το 1986 ξεχωρίζει ο Schuster ο οποίος προτείνει για τα προβλήματα αξιολόγησης να χρησιμοποιούνται πλέον τα δεδομένα ερευνών πάνω στο οργανωτικό κλίμα αντί για οικονομικά δεδομένα. Επίσης ο ίδιος αναπτύσσει το HRI (Human Resources Index) που

κατέγραφε τη χρησιμοποίηση των ανθρωπίνων πόρων, από τη σκοπιά, όμως, των εργαζομένων. Κατά την ίδια δεκαετία του 1980 αναπτύχθηκε μία νέα προσέγγιση της Διοίκησης Προσωπικού, η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αντιμετωπίζει το προσωπικό όχι ως κόστος, αλλά ως «περιουσιακό στοιχείο». Και μάλιστα ένα περιουσιακό στοιχείο στο οποίο η επιχείρηση πρέπει να επενδύει. Πιστεύει ότι πρέπει να υπάρχει αμοιβαιότητα μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων, δηλαδή να γίνονται σεβαστά τα συμφέροντα και οι ανησυχίες και των δύο πλευρών, να επικρατούν τέτοιες συνθήκες ώστε οι εργαζόμενοι να αισθάνονται αφοσίωση προς τις αρχές και τους στόχους της επιχείρησης και η πολιτική σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού να είναι άμεσα συνδεδεμένη με τους στρατηγικούς και τους επιχειρησιακούς στόχους της επιχείρησης, δηλαδή με τους στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση για την πορεία της και τις παραγωγικές της δραστηριότητες. Τέλος θα πρέπει να υπάρχει ισχυρή οργανωτική παιδεία, δηλαδή τα μέλη της επιχείρησης να μοιράζονται κάποιες κοινές αρχές και αντιλήψεις. Ακόμη, να υπάρχουν κάποιοι άγραφοι κανόνες που ωθούν τους εργαζόμενους να συμπεριφέρονται κατά τρόπο που ευνοεί την επιχείρηση.

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων θεωρεί ότι το Τμήμα που ασχολείται με θέματα προσωπικού δεν πρέπει να είναι μία υπηρεσία που απλώς διεκπεραιώνει υποθέσεις, με βάση διαδικασίες ρουτίνας. Αντίθετα, πρέπει να είναι μία υπηρεσία που συμμετέχει στη χάραξη της στρατηγικής της επιχείρησης. Στόχος της πρέπει να είναι να εξασφαλίζει για την επιχείρηση ένα έμπιστο και ικανό ανθρώπινο δυναμικό. Η διοικητική λειτουργία που μελετά, εφαρμόζει και εποπτεύει μια σειρά από δραστηριότητες που έχουν άμεση σχέση με τη διοίκηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα στους οργανισμούς ή επιχειρήσεις. (Τσεκανίνα, Λογοθέτη, σελ. 8-11)

### **1.3 ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

Στις μέρες μας κάθε επιχείρηση βρίσκεται καθημερινά αντιμέτωπη με προκλήσεις και ανταγωνισμούς. Στο πλαίσιο αυτού του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος απαιτείται η εύρεση λύσεων βασισμένες σε καινοτόμες ιδέες ώστε να κατορθώσουν να επιβιώσουν, να αντιμετωπίσουν ζητήματα όπως την παγκοσμιοποίηση, την ανάπτυξη τεχνολογίας και τη μειωμένη ζήτηση των προϊόντων. Η απάντηση είναι η «διαφοροποίηση», όπου σύμφωνα με τους G. Hamel και C.K. Prahalad, μια επιχείρηση θα πρέπει να δρα με απώτερο σκοπό την επίτευξη αυτής. Με άλλα λόγια οι επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι ικανές να προβλέπουν το

μέλλον και τις ανάγκες τις αγοράς τη δεδομένη χρονική στιγμή για να κατακτήσουν την κορυφή στον τομέα που δραστηριοποιούνται. Σύμφωνα με τους τελευταίους αυτό θα μπορούσε να επιτευχθεί αν τα στελέχη της επιχείρησης σκεφτούν διαφορετικά και αναθεωρήσουν τις απόψεις που πρόσβεναν έως τώρα, όσον αφορά τον ανταγωνισμό και την στρατηγική οργάνωση της επιχείρησης.(Ξηροτύρη- Κουφίδου, 2010, σελ 171 – 172).

Το τμήμα της ΔΑΠ ουσιαστικά υποστήριξε τα στελέχη και τους εργαζόμενους ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι της επιχείρησης. Προκειμένου να φέρει το τμήμα ανθρωπίνων πόρων εις πέρας τις καινούργιες αρμοδιότητες θα πρέπει αναμφίβολα να θέσει νέους στόχους. Οι στόχοι του τμήματος των ανθρωπίνων πόρων, θα πρέπει να είναι ικανοί να εξισορροπούν τις προκλήσεις τόσο για την επιχείρηση όσο για την λειτουργία των ανθρωπίνων πόρων, την κοινωνία και τους εργαζόμενους.

Έργο της ΔΑΠ είναι η δημιουργία σύνδεσης άμεσα με τον ενεργό ρόλο της υλοποίησης των στόχων της επιχείρησης σε συνεργασία με τα υπόλοιπα τμήματά της, παρέχοντας τις απαραίτητες πληροφορίες για το ανθρώπινο δυναμικό με επαγγελματισμό. Επιπλέον, ένα αναπόσπαστο κομμάτι αυτού του έργου θα πρέπει να είναι η δημιουργία μιας ενιαίας κουλτούρας, σύμφωνα πάντα με τις αρχές της εκάστοτε επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις ασφαλώς ακολουθούν διαφορετικά στυλ διοίκησης τα όποια εξαρτώνται από την γενικότερη φιλοσοφία που έχει υιοθετήσει ο οργανισμός στον οποίο εντάσσονται.

Μπορούμε να παρατηρήσουμε διαφορές στον τρόπο διοίκησης των επιχειρήσεων αν συμπεριλάβουμε στα κριτήρια μας τις καταστάσεις και τις συνθήκες που έχουν κληροδοτηθεί σε κάθε επιχείρηση. Η ΔΑΠ λοιπόν για να πετύχει μέγιστη απόδοση των εργαζομένων θα πρέπει στον ορισμό της αποστολής της να συμπεριλάβει την οργάνωση ενός προγράμματος βοήθειας για τα στελέχη που αφορούν τις αποφάσεις τους για τους εργαζόμενους. Η παροχή πληροφόρησης, με στοιχεία που προέρχονται είτε από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είτε από το εξωτερικό, θα μπορούσε να αποτελέσει ένα σημαντικό εργαλείο στα χέρια τους. Έχοντας ως δεδομένο τις εξιδανικευμένες γνώσεις που διαθέτει η ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης, να προτείνει λύσεις για την προσέλκυση νέων υποψηφίων και την διατήρηση κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού με στόχο την βελτίωση της παραγωγικότητας. Επίσης, σημαντικό ρόλο έχει η συνεχής ενημέρωση των εργαζομένων σε οποιαδήποτε βαθμίδα της επιχείρησης, η ικανοποίηση αναγκών τους και η δημιουργία φιλικού κλίματος. (Κατσαλής, Τσώκος, 2009, σελ. 12-13).

Η ΔΑΠ στοχεύει στην βελτίωση της παραγωγικότητας μέσα από τη συμμετοχή του τμήματος προσωπικού σε αποφάσεις που έχουν στρατηγική σημασία, στην επίλυση προβλημάτων του προσωπικού, στην επαφή με τα στελέχη. Επιπροσθέτως, έχει στόχο τη

βελτίωση των συνθηκών εργασίας έτσι ώστε να ικανοποιούνται οι ανάγκες των εργαζομένων αλλά και να επιτευχθεί η μελλοντική θετική πορεία μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Η ΔΑΠ θα πρέπει να έχει σαν γνώμονα την δημιουργία ενός ποιοτικού εργασιακού περιβάλλοντος και την διατήρηση αυτού καθώς επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την διάθεση των εργαζομένων και κατ'επέκταση την αποδοτικότητα τους. Για το λόγο αυτό, επιδιώκεται ο συστηματικός έλεγχος της εργασίας των υπαλλήλων και με γνώμονα την επικοινωνία και την κατανόηση, αξιοποιούνται οι ιδέες και προτάσεις τους. Επίσης, υποχρέωση του τμήματος είναι να λειτουργεί έννομα και να αξιοποιεί με ορθό τρόπο το νομοθετικό σύστημα για τους εργαζομένους μιας επιχείρησης (δικαιώματα και υποχρεώσεις). Παράλληλα, είναι υποχρεωμένο να έχει γνώσεις σε ζητήματα εργασίας και επιθεώρησης, σε δικαστικές αποφάσεις και στο πολιτικό σύστημα της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Ένα ακόμα εξαιρετικά σημαντικό κομμάτι των στόχων αφορά την δημιουργία και την διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσα από την σωστή επιλογή και κατάλληλη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Τέλος, η επιλογή των κατάλληλων εργαζομένων, η αξιολόγηση τους, η αμοιβή τους καθώς και η αξιοποίηση των ιδεών τους, είναι μερικές από τις λειτουργίες που συντελούν στην πρόοδο της επιχείρησης και στην διαφοροποίηση της από τους αντίστοιχους επιχειρηματικούς οργανισμούς. Συνοπτικά οι στόχοι της ΔΑΠ είναι:

- Η βελτίωση της παραγωγικότητας
- Η βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος
- Η συμμόρφωση με την νομοθεσία
- Η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- Η ευελιξία του εργατικού δυναμικού (Ξηροτύρη- Κουφίδου, 2001, σελ. 64-66), (Κατσαλής, Τσώκος, 2009, σελ.13-15).

<b>Σύνδεση Ανθρώπινων Πόρων με Ανθρώπινο Κεφάλαιο</b>	
<b>Ανθρώπινοι Πόροι</b>	<b>Ανθρώπινο Κεφάλαιο</b>
δημιουργούν αξία	Γνώση
είναι σπάνιοι	Δεξιότητες
οργανώνονται	Εμπειρία
δεν αντιγράφονται	Δυνατότητες

*Σχήμα: Σύνδεση Ανθρώπινων Πόρων με Ανθρώπινο Κεφάλαιο*

Μια ακόμα διάκριση των στόχων του Τμήματος της ΔΑΠ θα μπορούσε να είναι η εξής:

- ***Οργανωτικοί στόχοι.***

Το τμήμα της ΔΑΠ υπάρχει για να συνδέει την αλυσίδα μεταξύ των υπολοίπων τμημάτων της επιχείρησης με την διοίκηση.

- ***Λειτουργικοί στόχοι.***

Η ορθή λειτουργία του τμήματος της ΔΑΠ αποτελεί ακρογωνιαίο λίθος της σωστής διαχείρισης των πόρων που έχει στην διάθεση της η επιχείρηση.

- ***Κοινωνικοί στόχοι.***

Σε κοινωνικό επίπεδο το τμήμα της ΔΑΠ οφείλει να συμβαδίζει με το κοινωνικό περιβάλλον, να λειτουργεί με σεβασμό προς αυτό, διατηρώντας την ισορροπία.

- ***Προσωπικοί στόχοι.***

Τελευταίο κομμάτι των στόχων του τμήματος της ΔΑΠ, εξίσου σημαντικό με τους παραπάνω στόχους, αναφερόμαστε στους προσωπικούς στόχους που θέτουν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι. Με την ικανοποίηση των προσωπικών στόχων και φιλοδοξιών των τελευταίων παρατηρείται η εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης, καθώς η απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού αυξάνεται επηρεάζοντας με την σειρά της την απόδοση της επιχείρησης. (Χατζόπουλος, 2011, σελ 7-9).

Σε κάθε περίπτωση και με οποιαδήποτε μορφή κατηγοριοποίησης και αν διαλέξουμε οι στόχοι των Τμημάτων της ΔΑΠ είναι άκρως σημαντικοί καθώς αποτελούν το πρώτο σκαλοπάτι στο οποίο στηρίζεται η φιλοσοφία του τμήματος.

## **1.4 ΟΙ ΡΟΛΟΙ ΚΑΙ ΟΙ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

Παλαιότερα, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις αφορούσε μόνο ένα γενικό σύνολο διοικητικών καθηκόντων προς εξυπηρέτηση των εργαζομένων. Με την παγκοσμιοποίηση και την αλματώδη εξέλιξη της τεχνολογίας τα καθήκοντα αυτά διεκπεραιώνονται με απολυτή επιτυχία σε σύντομο χρονικό διάστημα. Αποτέλεσμα αυτής της πράξης είναι η εισχώρηση του Τμήματος της ΔΑΠ σε ένα φάσμα δραστηριοτήτων και καθηκόντων αναζητώντας πλέον την ουσία της διοίκησης.

Το Τμήμα της ΔΑΠ καλείται σήμερα να αναλάβει έναν ρόλο πιο ουσιαστικό διευρύνοντας παράλληλα το φάσμα των δραστηριοτήτων του σε σύνδεση της λειτουργίας της με την επιχειρησιακή στρατηγική σε χρονικό ορίζοντα: Βραχυπρόθεσμο, σε ότι αφορά το λειτουργικό επίπεδο. Μεσοπρόθεσμο, σε ότι αφορά το διοικητικό επίπεδο και μακροπρόθεσμο, σε ότι αφορά το στρατηγικό επίπεδο.

Η αναζήτηση και η πρόσληψη εξειδικευμένων στελεχών, η παροχή κινήτρων η εκπαίδευση, η κατάρτιση κι η προετοιμασία για την κάλυψη θέσεων της επιχείρησης, η ψυχολογική ανάπτυξη των εργαζομένων, αποτελούν το βασικό λόγω ύπαρξης του συγκεκριμένου τμήματος. Συμπληρωματικά, η παροχή διευκολύνσεων μεταξύ των στελεχών και των εργαζομένων και η υλοποίηση καινοτόμων ενεργειών, καθιστούν τον ρόλο του τμήματος ύψιστης σημασίας για την επιτυχημένη πορεία της επιχείρησης. Θεωρούμε λοιπόν, ότι το τμήμα της ΔΑΠ σε μια επιχείρηση έχει επιτελικό, εποπτικό, υποστηρικτικό και συμβουλευτικό ρόλο. (Γιαννόπουλος, 2006, σελ.21), (Τζωρτζάκης, 2014, σελ 20- 23).

<b>Μελλοντικό/ Στρατηγικό επίκεντρο</b>	
Διαχείριση στρατηγικών ανθρώπινων πόρων	Διαχείριση του μετασχηματισμού της αλλαγής
Διαχείριση της πάγιας υποδομής	Διαχείριση της συνεισφοράς των υπαλλήλων
<b>Καθημερινό/ Επιχειρησιακό επίκεντρο</b>	

Σχήμα: Ρόλοι και αρμοδιότητες της ΔΑΠ (Noe, Hollenbeck, Gerhart, 2009)

Στο παραπάνω σχήμα περιγράφονται με ανάγλυφο τρόπο ο ρόλος και οι αρμοδιότητες του τμήματος της ΔΑΠ, όπως προκύπτει ο ρόλος του τμήματος είναι πολύπλευρος και

συνεχώς εξελισσόμενος στο πέρασμα του χρόνου. Στο σύγχρονο κόσμο ο ρόλος του θεωρείται στρατηγικός και άρρηκτα συνδεδεμένος με την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης, η οποία έχει σαν βασικό της μέλημα την επίτευξη και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην αγορά, παρά το γεγονός ότι το τμήμα δημιουργήθηκε για να έχει έναν καθαρά διοικητικό ρόλο. Οι ρόλοι που καλείται να υιοθετήσει είναι οι εξής:

- ***Στρατηγικός εταίρος***

Ο στρατηγικός ρόλος του τμήματος αποτελεί βασική προϋπόθεση για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η χάραξη και η εφαρμογή επιχειρησιακού σχεδίου οδηγεί στο επιθυμητό αποτέλεσμα.

- ***Διοικητικός εμπειρογνώμονας***

Ο ρόλος του διοικητικού εμπειρογνώμονα αναφέρεται στον σχεδιασμό και στην εφαρμογή αποτελεσματικών συστημάτων και διαδικασιών της ΔΑΠ.

- ***Συνήγορος υπαλλήλου***

Αφορά τον τρόπο διαχείρισης της συνεισφοράς των εργαζομένων χωρίς όμως να επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες όπως είναι η αποδοτικότητά τους ή ο χρόνος παραμονής στην επιχείρηση.

- ***Παράγοντας Αλλαγής***

Ο συγκεκριμένος ρόλος κατατάσσεται στους σπουδαιότερους αφού βοηθά τις επιχειρήσεις να μεταβάλλονται και να εξελίσσονται σύμφωνα με τις απαιτήσεις της σύγχρονης εποχής. Τα στελέχη του τμήματος θα πρέπει να είναι ικανά να αντιλαμβάνονται τις αλλαγές και να προσαρμόζουν τον στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης με γνώμονα αυτές. (Ιορδάνογλου, 2008, σελ 30- 31)

Το δεύτερο κομμάτι του κεφαλαίου πραγματεύεται τις αρμοδιότητες που αναλαμβάνει το τμήμα της ΔΑΠ. Όπως ειπώθηκε και προηγουμένως είναι υπεύθυνο για την αυστηρή τήρηση του νομοθετικού πλαισίου, την συνεργασία με τα λοιπά τμήματα της επιχείρησης ,

την εξασφάλιση της μέγιστης απόδοσης του εργατικού δυναμικού και αλλά. Συνοπτικά οι αρμοδιότητες του τμήματος είναι:

- Ανάλυση, σχεδιασμός και περιγραφή θέσης εργασίας
- Προσέκλυση προσωπικού , συνεντεύξεις, ψυχομετρικά τεστ, χρήση έκτακτου προσωπικού
- Ένταξη στον οργανισμό και εκπαίδευση
- Δείκτες απόδοσης και προετοιμασία συστημάτων αξιολόγησης
- Διαχείριση μισθοδοσίας, ασφαλιστικά θέματα και διαχείριση κίνητρων και παροχών
- Σχέσεις με το σωματείο
- Πολιτικές ασφάλειας και υγιεινής
- Πολιτικές εξασφάλισης έννομης συμπεριφοράς και λειτουργίας
- Υποστήριξη της διοίκησης σε θέματα στρατηγικού σχεδιασμού (Νικολάου, 2006, σελ 23-26)

## **1.5 ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

Οι λειτουργίες της ΔΑΠ είναι εκείνα τα βήματα που θα πρέπει η επιχείρηση να ακολουθήσει ώστε να υλοποιήσει τους στόχους που θα θέσει για το μέλλον της, αυτές είναι:

### **• Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων**

Είναι μια ενέργεια στρατηγικού κυρίως χαρακτήρα που σκοπό έχει την πρόβλεψη αναγκών σε προσωπικό, για την κάλυψη μελλοντικών θέσεων εργασίας. Ο σωστός Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων προϋποθέτει την ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, ώστε να προσδιορισθεί με έναν υψηλό βαθμό ακρίβειας η προσφορά και η ζήτηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Συγκεκριμένα τηρούνται οι εξής διαδικασίες:

- Διερεύνηση των συνθηκών αγοράς εργασίας.
- Πρόβλεψη των αναγκών της επιχείρησης για την επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων.
- Καταγραφή των ειδικοτήτων και των γνώσεων του προσωπικού όλων των τμημάτων.
- Διερεύνηση της κινητικότητας του προσωπικού.
- Γνώση της σχετικής νομοθεσίας και των όρων της συλλογικής σύμβασης.

### **• Προσέλκυση & Επιλογή Υποψηφίων**

Ο εντοπισμός των δυνητικών υποψηφίων στην αγορά εργασίας, η πρόσκληση τους για να ενδιαφερθούν για τις συγκεκριμένες θέσεις εργασίας και η με κατάλληλες μεθόδους επιλογή των πλέον ικανών από αυτούς, αποτελεί το αντικείμενο αυτής της ενέργειας. Συγκεκριμένα τηρούνται οι εξής διαδικασίες:

- Διάγνωση των προβλημάτων μέσω συζητήσεων.
- Δημιουργία περιγραφών καθηκόντων.
- Πρόβλεψη για πιθανά προβλήματα.
- Διερεύνηση και επιλογή των κατάλληλων, για κάθε περίπτωση, μεθόδων επιλογής.
- Εκπαίδευση όλων των συμμετεχόντων στη διαδικασία.

### **• Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων**

Το προερχόμενο από την αγορά εργασίας εργατικό δυναμικό, συνήθως δεν έχει όλες τις απαιτούμενες γνώσεις και ικανότητες, για την επιτυχή εκτέλεση των καθηκόντων του. Αυτό απαιτεί την εκπαίδευσή του με συγκεκριμένες μεθόδους και διαδικασίες. Συγκεκριμένα τηρούνται οι εξής διαδικασίες:

- Διάγνωση και εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών σε συνδυασμό με τους στόχους της επιχείρησης.
- Καθορισμός των στόχων της εκπαίδευσης.
- Διερεύνηση και επιλογή σύγχρονων και αποτελεσματικών μεθόδων εκπαίδευσης.
- Επιλογή εκπαιδευόμενων και εκπαιδευτών.
- Σχεδιασμός, συντονισμός και αποτίμηση εκπαιδευτικής διαδικασίας.
- Σύνταξη του σχετικού προϋπολογισμού.

### **• Ανταμοιβή Εργαζομένων**

Στα πλαίσια της γενικής πολιτικής αμοιβών κάθε επιχείρησης, απαιτούνται ειδικά σχέδια μισθών, ημερομισθίων, οικονομικών κινήτρων και παροχών για τις διάφορες κατηγορίες εργαζομένων. Το αντικείμενο αυτής της ενέργειας είναι η δημιουργία και η εφαρμογή ενός συστήματος ανταμοιβών που θα είναι δίκαιο, ανταγωνιστικό και θα παρακινεί

τους εργαζομένους για ποσοτική και ποιοτική βελτίωση της απόδοσης τους. Συγκεκριμένα τηρούνται οι εξής διαδικασίες:

- Συντονισμός και καθοδήγηση της διαδικασίας αξιολόγησης της εργασίας.
- Οργάνωση της διαδικασίας εκπαίδευσης των στελεχών που θα λάβουν μέρος.
- Διενέργεια έρευνας αγοράς για τις αμοιβές.
- Διερεύνηση και εφαρμογή σύγχρονων συστημάτων αμοιβών σε συνεργασία με τα στελέχη γραμμής.
- Διευκόλυνση της κατανόησης των υπό εφαρμογή συστημάτων από τον καθένα.

#### • **Αξιολόγηση Απόδοσης**

Η απόδοση του καθενός εκ των εργαζομένων πρέπει να αξιολογείται με βάση συγκεκριμένα κριτήρια, ώστε να διαπιστώνεται το μέγεθος της συνεισφοράς του, τα σημεία στα οποία υστερεί ή υπερτερεί και να αναλαμβάνονται οι ανάλογες πρωτοβουλίες, διορθωτικές ή επιστρατευτικές. Συγκεκριμένα τηρούνται οι εξής διαδικασίες:

- Καθορισμός των αξιολογητών.
- Επιλογή της κατάλληλης μεθόδου αξιολόγησης.
- Οργάνωση της διαδικασίας εκπαίδευσης των αξιολογητών.
- Συνεργασία με τα στελέχη γραμμής για τον καθορισμό των κριτηρίων απόδοσης.
- Αξιολόγηση του συστήματος και επισήμανση των λαθών ή παραλήψεων.

#### • **Εργασιακές Σχέσεις**

Σε κάθε επιχείρηση οι εργαζόμενοι και οι εργοδότες συνδέονται με μια σχέση εργασίας που καθορίζει την υποχρέωση των πρώτων να παρέχουν υπηρεσίες/έργο, των δε εργοδοτών να παρέχουν ανταμοιβές γι' αυτές τις υπηρεσίες. Η τήρηση των όρων αυτής της σχέσης, αλλά και των σχέσεων που προκύπτουν από τον τρόπο που οι δύο πλευρές τηρούν αυτούς τους όρους ή διεκδικούν την αλλαγή και βελτίωση τους, ορίζουν το πεδίο των εργασιακών σχέσεων. Συγκεκριμένα τηρούνται οι εξής διαδικασίες:

- Διαπραγμάτευση της συλλογικής σύμβασης και εφαρμογή της σε καθημερινή βάση.
- Μεταφορά της γνώσης στα στελέχη γραμμής για την αντιμετώπιση δύσκολων καταστάσεων.
- Χειρισμός των παράπονων του προσωπικού και επιβολή πειθαρχίας.
- Χειρισμός των απολύσεων, προαγωγών και μεταθέσεων.

- Επαφή και συνεργασία με τα σωματεία των εργαζόμενων.

#### • Προστασία Εργαζομένων, Υγιεινή και Ασφάλεια

Αφορά στην ασφάλεια των εργαζομένων μέσα από την πληροφόρηση και την κατάλληλη εκπαίδευση τους, αλλά και μέσα από προγράμματα βελτίωσης της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο. Συγκεκριμένα τηρούνται οι εξής διαδικασίες:

- Ενημέρωση των εργαζομένων για πιθανούς κινδύνους.
- Οργάνωση της διαδικασίας εκπαίδευσης για την προστασία από ατυχήματα και την πρόληψη εργατικών ασθενειών.
- Διερεύνηση των αναγκών της επιχείρησης για μακροχρόνια προγράμματα προστασίας.
- Ανάδραση μέσα από τη συστηματική μελέτη της στάσης των εργαζομένων.
- Εισηγήσεις για προγράμματα βελτίωσης της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο. (Μουζά- Λαζαρίδη, 2006, σελ 20- 22) (Κατσαλής, Τσώκος, 2009, σελ. 15-16), (Δημητρίου, 2016, σελ. 3-18)

Όλα τα στοιχεία που αναφέρθηκαν μπορούν να συμπεριλαμβάνονται κάτω από την ομπρέλα ενός συστήματος διοίκησης ενιαίου και καθολικού. Μια επιχείρηση για να εξασφαλίσει την μέγιστη απόδοση των ανθρώπινων πόρων που διαθέτει θα πρέπει να καθορίσει με τέτοιο τρόπο τους στόχους που έχει θέσει ώστε να δίνεται η εντύπωση στους εργαζόμενους πως κάθε ένας από αυτούς τους αφορά προσωπικά.

## 1.6 ΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΟΝ 21ο ΑΙΩΝΑ ΚΑΙ Η ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΟΥΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

«Η πρόκληση που αντιμετωπίζει η πλειοψηφία των επιχειρήσεων παγκοσμίως είναι ότι δεν είναι προετοιμασμένες να αντιμετωπίσουν τις μεγαλύτερες προκλήσεις που επηρεάζουν το ανθρώπινο δυναμικό σήμερα. Οι ριζικές αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στα δημογραφικά δεδομένα όπως επίσης και στην τεχνολογία, καθιστούν τις υφιστάμενες πρακτικές στον χώρο του ανθρώπινου δυναμικού ανεπαρκείς. Η επιχείρηση του 21ου αιώνα είναι παγκόσμια, τεχνολογικά προηγμένη και απαιτητική. Οι διοικήσεις και ειδικά οι επικεφαλές των τμημάτων ανθρώπινου δυναμικού, χρειάζεται να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα αν θέλουν να προσελκύσουν και να αναπτύξουν το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό

στη σημερινή ανταγωνιστική αγορά» (Ελεάνα Γιαμπανά, Human Capital Consulting Partner της Deloitte).

Στην σύγχρονη εποχή, μια επιχείρηση βρίσκεται αντιμέτωπη με το πρόβλημα της ανεπαρκείας πόρων, γεγονός που την αναγκάζει να εκμεταλλευτεί κατά τρόπο άριστο τους υφιστάμενους πόρους ώστε να εξασφαλίσει την μέγιστη απόδοση της. Ανάμεσα στους πόρους που είναι διαθέσιμοι προς εκμετάλλευση για την επιχείρηση συμπεριλαμβάνονται και οι ανθρωπινοί πόροι, όπου αποτελούν βασικό κομμάτι της διοίκησης των επιχειρήσεων στον 21ο αιώνα. Αποτέλεσμα αυτού είναι οι επιχειρήσεις να στρέφονται στην προσέλκυση αφοσιωμένου και ειδικευμένου ανθρωπίνου δυναμικού που να ανταποκρίνεται στις ανάγκες της εκάστοτε επιχείρησης, εξασφαλίζοντας το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Μια ακόμα παράμετρος είναι η ραγδαία ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών. Οι νέες τεχνολογίες αποτελούν τον 21ο αιώνα αναπόσπαστο κομμάτι στην ζωή των ανθρώπων. Παράλληλα με την αξιοσημείωτη «άνθηση» των τεχνολογιών το πάζλ έρχεται να συμπληρώσει ο πρωτόγνωρος ρυθμός των αλλαγών αυτών. Η σύγχρονη επιχείρηση λοιπόν καλείται να οργανώσει την ΔΑΠ έχοντας σαν γνώμονα τους νέους κανόνες που δημιουργούνται τόσο για τους εργαζομένους όσο και για τους πελάτες της.

Συμφωνά με έρευνα που πραγματοποίησε η Deloitte, η συμβολή των τεχνολογικών και κοινωνικών εξελίξεων είχαν καταλυτικό ρολό στην αλλαγή του τρόπου σκέψης της ΔΑΠ, γεφυρώνοντας έτσι το χάσμα που υπήρχε για την επίτευξη των αλλαγών στην εργασία. Μέσα από αυτήν την έρευνα αναδύθηκαν κάποια βασικά χαρακτηριστικά για την ΔΑΠ:

- Το μέλλον της επιχείρησης σήμερα
- Η εκπαίδευση και η καριέρα σε πραγματικό χρόνο
- Η εμπειρία των εργαζομένων ως ένα σύνολο χαρακτηριστικών
- Η απόκτηση ταλέντων
- Νέα δεδομένα στο Management
- Η ηγεσία – νέοι στόχοι
- Η ψηφιακή εποχή για την ΔΑΠ
- Διαφορετικότητα και ενσωμάτωση
- Ανθρώπινο Δυναμικό: το μέλλον της εργασίας (Καρακάση, 2018).

Όλη αυτή η γενικευμένη προσπάθεια, δεν έχει άλλο στόχο από τον πελάτη και την ικανοποίηση των αναγκών όπως αυτές προκύπτουν από τις απαιτήσεις της εποχής. Κάθε επιχείρηση προσπαθεί πετύχει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο θα ανταποκρίνεται, θα καλύπτει και θα συμπληρώνει τις τωρινές αλλά και τις μελλοντικές ανάγκες του αγοραστικού κοινού. Η προσπάθεια αυτή γίνεται με την βοήθεια τριών βασικών διαδικασιών:

### • **Μείωση Μεγέθους (Downsizing)**

Αναφερόμαστε ουσιαστικά σε ένα κομμάτι των στρατηγικών διάσωσης των επιχειρήσεων, η «Μείωση Μεγέθους» αποτελεί μέρος των διαδικασιών για συρρίκνωση της επιχείρησης ώστε να πετύχει ανάκαμψη. Η διαδικασία αυτή αφορά τους εργαζομένους της επιχείρησης οι οποίοι συνεργάζονται με τα ανωτέρα στελέχη με απώτερο σκοπό την ανάκαμψη της εκάστοτε επιχείρησης, η οποία πραγματοποιείται με άμεση συγκράτηση των χρηματικών ροών. (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 1997, σελ.268- 269).

Η οικονομική κρίση των τελευταίων ετών ήταν αρκετή για να δημιουργήσει ένα αρνητικό κλίμα, που με την σειρά του οδήγησε τα στελέχη των εταιριών να ακολουθήσουν μια πιο συντηρητική πρακτική ώστε να δώσουν τον απαιτούμενο χρόνο στις επιχειρήσεις να ανακάμψουν. Κατά την διάρκεια αυτής της περιόδου οι εταιρείες κληθήκαν να υλοποιήσουν προγράμματα με κεντρικό χαρακτηριστικό την κοινωνική υπευθυνότητα. Πρωταγωνιστικό ρόλο σε αυτή την διαδικασία είχαν οι εργαζόμενοι, οι οποίοι θα έπρεπε να υποχωρήσουν και να δεχτούν την συρρίκνωση των μισθών τους ή και την περίπτωση της απόλυσης τους μέχρι τη στιγμή που η επιχείρηση θα ανακάμψει. Στην τελευταία περίπτωση, οι επιχειρήσεις που αναγκάστηκαν να απολύσουν εργατικό δυναμικό προχώρησαν στον σχεδιασμό και την υλοποίηση προγραμμάτων στήριξης των εργαζομένων. Τα προγράμματα αυτά περιλάμβαναν την εκπαίδευση και την ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους, συμβουλές για την ορθή αναζήτηση εργασίας, προσπάθεια για την απορρόφηση τους σε επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου καθώς επίσης παροχή χρηματικής βοήθειας. (Παπαδάκης, 2016, σελ 370-371).

### • **Ανασχεδιασμός Επιχειρησιακών Διαδικασιών (Business Process Re-engineering)**

Ο προαναφερθείσας όρος καλύπτει όλες τις δραστικές αλλαγές που μπορούν να εφαρμοστούν στο διαχειριστικό σύστημα για παράδειγμα η δομή της επιχείρησης, η διαχείριση του προσωπικού και άλλα. Ουσιαστικά, ασχολείται με όλες εκείνες τις αλλαγές που μπορεί να επηρεάσουν τον τρόπο διενέργειας της επιχείρησης.

Σε περίπτωση που ο επιθυμητός στόχος είναι να ξεχωρίζει η επιχείρηση από τον ανταγωνισμό στην αγορά και να επιβιώσει μέσα από τις συνεχείς αλλαγές της αγοράς, τότε η συγκεκριμένη διαδικασία είναι η απάντηση. Η επιτυχής υλοποίηση του προγράμματος μπορεί να οδηγήσει στη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών μιας επιχείρησης όπου δεν θα μεγιστοποιήσει μόνο την ικανοποίηση των πελατών, αλλά παράλληλα είναι

δυνατόν να έχει μια σημαντικά θετική επίδραση στην οικονομική κατάσταση. Οι διαδικασίες BPR μπορούν να μετατρέψουν προβληματικές επιχειρήσεις σε αποτελεσματικούς ανταγωνιστές και να εγγυηθούν μία καλή θέση στην αγορά έναντι των ανταγωνιστών τους.

Σύμφωνα με τους ειδικούς, ο ανασχεδιασμός θα πρέπει να επικεντρωθεί περισσότερο στις διαδικασίες της επιχείρησης και όχι στην ίδια την επιχείρηση. Μόλις προσδιοριστούν και καταγραφούν οι διαδικασίες που χρειάζονται αλλαγή, τότε η Διοίκηση θα πρέπει να είναι ικανή να επιλέξει ποια από αυτές θα πρέπει να ανασχεδιαστεί και να τις ταξινομήσει κατά σειρά προτεραιότητας με βάση τη λειτουργία τους, την επιρροή και τη σκοπιμότητά τους.

Ο σκοπός είναι η επιτυχία των διαδικασιών και απαιτεί υποστήριξη από την ανώτερη διοίκηση, ειδικά όταν εντοπίζονται αντιδράσεις. Σε μια τέτοια περίπτωση, ένας έμπειρος διευθυντής μπορεί να καθοδηγήσει την ομάδα προς τις αλλαγές και, επίσης, να επιβάλλει (αν χρειάζεται) δράσεις που θα ωφελήσουν την υπό αναδιοργάνωση επιχείρηση. Ο εν λόγω διευθυντής πρέπει να διαθέτει τα κατάλληλα προσόντα για να πείσει το προσωπικό, ανεξάρτητα από την απροθυμία τους, ότι η αλλαγή δεν θα ωφελήσει μόνο την επιχείρηση στην οποία εργάζονται, αλλά και τη θέση τους και να συνεργαστεί μαζί τους για να επιτύχουν από κοινού την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης. (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 1997, σελ. 269).

Στόχοι των παραπάνω διαδικασιών είναι η βελτίωση της επιχείρησης. Συνοπτικά κάποιοι από αυτούς είναι:

- Ορθολογικές διαδικασίες
- Βελτίωση ποιότητας
- Μείωση Κόστους
- Αύξηση εσόδων
- Επικέντρωση στον πελάτη (Γκανάτσιος, 2010, σελ.23- 24)

• ***Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management)***

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια φιλοσοφία διοίκησης η οποία πρεσβεύει ότι η ποιότητα είναι ευθύνη όλων των εμπλεκόμενων μελών και όλων των λειτουργιών μέσα στον οργανισμό. Υποστηρίζει ότι η επίτευξη του ελέγχου ποιότητας είναι αυτοσκοπός και αναμένεται από οποιονδήποτε να συμβάλλει στην συνολική βελτίωση της ποιότητας. Η ΔΟΠ μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένα σύγχρονο «μοντέλο διοίκησης», που η επιτυχία του εξαρτάται από την αποτελεσματικότερη επίτευξη του άριστου συνδυασμού όλων των συντελεστών της παραγωγής που συμμετέχουν σε μια επιχείρηση.

«Η ΔΑΠ είναι μια κουλτούρα. Εγγενές συστατικό αυτής της κουλτούρας είναι η ολοκληρωτική δέσμευση ως προς την ποιότητα και μια συγκεκριμένη νοοτροπία η οποία εκδηλώνεται με την ανάμειξη όλων στη διαδικασία της συνεχούς βελτίωσης των προϊόντων και των υπηρεσιών, μέσα από τη χρήση καινοτομικών επιστημονικών μεθόδων. Για την υιοθέτηση αυτής της κουλτούρας ο ρόλος των εργαζομένων έχει ζωτική σημασία αφού είναι απαραίτητη η ύπαρξη καλών ανθρωπίνων σχέσεων και στις διαδικασίες για τη μείωση κόστους. Επομένως, απαιτείται αυτοέλεγχος, δημιουργικότητα, αυτονομία, χαρακτηριστικά που ανθούν κάτω από ευνοϊκές συνθήκες εργασίας και όχι σε αυταρχικό, δεσμευτικό ή συντηρητικό περιβάλλον». (Κανελλόπουλος, 1991, σελ. 269).

## **2. Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

Στην σύγχρονη εποχή που διανύουμε βασικός στόχος των επιχειρήσεων είναι η εξασφάλιση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σύμφωνα με τον Grant, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θεωρείται « όταν δυο επιχειρήσεις ανταγωνίζονται μεταξύ τους (δηλαδή όταν δραστηριοποιούνται στην ίδια αγορά και μπορούν να προμηθεύσουν τους ίδιους αγοραστές), ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποκτά εκείνη που έχει την δυνατότητα να επιτύχει υψηλότερη αποδοτικότητα». (Παπαδάκης, 2016, σελ. 434).

Ένα από τα πιο σημαντικά κομμάτια της επιτυχίας των επιχειρήσεων είναι η ΔΑΠ, που μέσα από την σωστή λειτουργία του τμήματος η επιχείρηση μπορεί να εξασφαλίσει μακροπρόθεσμα ή βραχυπρόθεσμα την ανταγωνιστικότητα. Η ΔΑΠ έχει ως στόχο την υιοθέτηση εκείνης της στρατηγικής η οποία θα εξασφαλίσει την επιλογή ικανών στελεχών και την ομαλότητα μεταξύ των σχέσεων των εργατών και της διοίκησης.

Οι Παπαλεξανδρή, Χαλικιάς και Παναγιωτοπούλου διατυπώνουν το εξής: «η στρατηγική της επιχείρησης και η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού τείνουν να συνδέονται όλο και στενότερα. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι το ανθρώπινο δυναμικό, 4οι γνώσεις και οι δεξιότητες που αυτό κατέχει αποτελούν ένα συγκριτικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση που δεν μπορεί εύκολα να αντιγραφεί. Σε μια εποχή που οι παραδοσιακοί τρόποι απόκτησης συγκριτικού πλεονεκτήματος μπορούν εύκολα να γίνουν αντικείμενο μίμησης, η συγκριτική υπεροχή βασίζεται όλο και περισσότερο στην τεχνογνωσία των υπευθύνων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και στο βαθμό συνεισφοράς τους στη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων».(Γεωργίου, 2003- 2004, σελ.25)

### **2.1 Ο ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

Σύμφωνα με όσα παρουσιάστηκαν, οι εταιρείες που επιδιώκουν να αποδίδουν τα μέγιστα στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον, ουσιαστικά ζητούν τη μέγιστη απόδοση των υπαλλήλων τους. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μόνο από εργαζόμενους με υψηλό βαθμό συμμετοχής, οι οποίοι είναι σε θέση να συνειδητοποιήσουν ότι η απόδοση της επιχείρησης συνάδει με την απόδοσή τους. Η «στελέχωση» αφορά τις επιλογές της κάθε εταιρείας σχετικά με τη μείωση ή όχι του αριθμού των εργαζομένων της.

Είναι κατανοητό λοιπόν πως η στρατηγική της ΔΑΠ αναφέρεται στον προγραμματισμό του εργατικού δυναμικού των επιχειρήσεων. Θεωρείται ως η στρατηγική της «τρίτης τάξης», δηλαδή η στρατηγική της ΔΑΠ λειτουργεί υποστηρικτικά στις προηγούμενες δυο «τάξεις», την εταιρική στρατηγική «πρώτη τάξη» και την στρατηγική των επιχειρησιακών μονάδων «δεύτερη τάξη» με στόχο την ενεργοποίηση του οργανισμού. (Κατσαλής, Τσώκος, 2009, σελ. 23-27).

Τα βασικά στοιχεία που θα πρέπει να συνυπολογίσουν οι υπεύθυνοι της ΔΑΠ στην προγραμματισμό της στρατηγικής που θα υιοθετήσουν είναι:

- Η αποστολή, το όραμα και η γενικότερη φιλοσοφία της επιχείρησης
- Ο κύκλος ζωής της επιχείρησης
- Η εταιρική κουλτούρα
- Οι συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης
- Η οργάνωση και η καταγραφή των μειονεκτημάτων και πλεονεκτημάτων του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και η καταγραφή μελλοντικής ζήτησης.
- Ο προσδιορισμός στόχων και σχεδίων δράσης, η εφαρμογή αυτών αλλά και η αντιμετώπιση εμποδίων και προβλημάτων κατά την υλοποίησή τους. (Χυτήρης, 2001, σελ. 29)

## **2.2 ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

Η αξία της ΔΑΠ καθορίζεται από το έργο που καλείται να σχεδιάσει και να υλοποιήσει μέσα σε μια επιχείρηση, για το σκοπό αυτό υιοθετεί τρεις βασικές αρχές. Πιο συγκριμένα:

- Η ορθή αξιολόγηση των θεμελιωδών χαρακτηριστικών τόσο της ίδιας της επιχείρησης όσο και του περιβάλλοντος της.
- Η στρατηγική ευθυγράμμιση
- Η επιλογή κατάλληλων πολιτικών με την προϋπόθεση να συμβαδίζουν πάντα με το ρόλο που διαδραματίζει το ανθρώπινο δυναμικό της. (Παπαλεξανδρή, Μπουραντά, 2016, σελ 99)

## **2.3 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

Στο παρόν κεφάλαιο της εργασίας θα αναλύσουμε το ρόλο της στρατηγικής διοίκησης και της σημασίας αυτού. Αυτός είναι ο «σχεδιασμός στρατηγικής» που ουσιαστικά αναφερόμαστε στην ομάδα εκείνη που είναι υπεύθυνη για τον προσδιορισμό της κατεύθυνσης της επιχείρησης, το όραμα, την αποστολή, τους αντικειμενικούς σκοπούς, την ανάλυση εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος και τις πολιτικές της. Πιο αναλυτικά:

### ➤ Το όραμα – η αποστολή

Στον κόσμο των επιχειρήσεων συχνά συναντάμε τους όρους όραμα, αποστολή και φιλοσοφία, σε πολλές περιπτώσεις μάλιστα τους συγχέουμε, γεγονός που αποτελεί λανθασμένη προσέγγιση καθώς οι έννοιες αυτές λειτουργούν συμπληρωματικά η μία με την άλλη. Συνεπώς, με τον όρο αποστολή εννοούμε το βασικό σκοπό της επιχείρησης ο οποίος καθορίζει τη σχέση της με άλλους οργανισμούς. Όσον αφορά την έννοια του οράματος σκιαγραφούμε το σχήμα της επιχείρησης στο μέλλον θέτοντας στόχους που οδηγούν στην αποστολή της. Η έννοια της φιλοσοφίας εμπεριέχει το στυλ της διοίκησης, της αξίες και της αρχές της. (Παπαδάκης, 2016, σελ. 181-182).

#### • *Οι αντικειμενικοί Σκοποί*

Ο στόχος είναι κάτι που πρέπει να πετύχει η επιχείρηση για να εκπληρώσει την αποστολή της. Όσο πιο σαφείς είναι οι στόχοι του οργανισμού, τόσο αυταπόδεικτη είναι η επιλογή των τακτικών που θα χρειαστούν για την επίτευξή του και αποτελούν απαραίτητο συστατικό για κάθε δραστηριότητα που οι μάνατζερ θεωρούν σημαντική για την επιχείρηση. (Ξηροτύρη- Κουφίδου, 2010, σελ. 104)

Οι στόχοι μπορεί να διακριθούν σε μακροπρόθεσμους και βραχυπρόθεσμους. Οι μακροπρόθεσμοι στόχοι έχουν δύο σκοπούς, να προετοιμάζουν την επιχείρηση σήμερα για την πορεία της πέρα από τα επόμενα περίπου πέντε χρόνια και να αναγκάζουν τους μάνατζερ να παίρνουν τις αποφάσεις τους σήμερα μέσα σε ένα πλαίσιο μακροπρόθεσμης ευημερίας της επιχείρησης, παρά τα βραχυπρόθεσμα κριτήρια και οφέλη. Δυστυχώς, τα κίνητρα σε πολλές επιχειρήσεις και η ανθρώπινη φύση είναι τέτοια ώστε να μη δίνεται μεγάλη σημασία στο μέλλον όταν στο παρόν υπάρχει αποδοτικότητα και κερδοφορία.

Οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι αποσκοπούν σε αποτελέσματα τόσο ποσοτικά όσο και χρονικά. Με λίγα λόγια η συγκριμένη κατηγορία παρέχει την ένδειξη της ταχύτητας με την οποία οι μάνατζερ θέλουν την επιχείρηση να προχωρήσει και της απόδοσης που πρέπει να

επιτυγχάνει. Είναι δυνατόν σε κάποιες περιπτώσεις τα δύο είδη στόχων να συμπίπτουν σε μια επιχείρηση. Συνήθως όμως οι μάνατζερ προσπαθούν να επιτύχουν κάποιο μακροπρόθεσμο στόχο κάνοντας συγκεκριμένα βραχυπρόθεσμα βήματα. (Ευεπιχειρήν, 2015)

### ➤ Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος

«Ο λογικός άνθρωπος προσαρμόζεται στον κόσμο γύρω του. Ο παράλογος επιμένει να προσαρμόσει τον κόσμο στον εαυτό του. Για τούτο, κάθε πρόοδος εξαρτάται από τον παράλογο» George Bernard Shaw (1856- 1950).

Το εξωτερικό περιβάλλον είναι ο χώρος στον οποίο τα διοικητικά στελέχη πρέπει να είναι ικανά να αναζητήσουν τις ευκαιρίες και τις απειλές. Κάθε επιχείρηση βρίσκει το εργατικό δυναμικό από την ίδια αγορά εργασίας που εφοδιάζει τους ανταγωνιστές της. Για την καλύτερη κατανόηση του ρόλου που διαδραματίζει στις επιχειρήσεις η επιρροή του εξωτερικού περιβάλλοντος, θα το διαχωρίσουμε σε δυο βασικές κατηγορίες:

- *Το μακρό περιβάλλον.*

Αυτή η κατηγορία αφορά την επίδραση που ασκείται στις λειτουργίες της εκάστοτε επιχείρησης. Για να αναλύσουμε το ευρύτερο μακρό περιβάλλον χρησιμοποιούμε την μέθοδο PEST – DG ( Political, Economic, Social, Technological – Demographic, Global) η οποία εμπεριέχει έξι διαστάσεις :

#### 1. Το οικονομικό περιβάλλον

Οι σύγχρονοι οικονομικοί οργανισμοί χρησιμοποιούν το μοντέλο του ανοιχτού συστήματος, δηλαδή η επιχείρηση χρησιμοποιεί πόρους (εισροές) για να παράγει προϊόντα και υπηρεσίες (εκροές). Όλα αυτά γίνονται στα πλαίσια του γενικότερου οικονομικού περιβάλλοντος. Όταν η διοίκηση του οργανισμού λαμβάνει αποφάσεις, χρειάζεται να γνωρίζει την οικονομική κατάσταση που υπάρχει τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο. Για το λόγο αυτό χρειάζεται να λάβουν υπόψη τους την οικονομία, ανταγωνιστές, προμηθευτές και τους πελάτες.

#### 2. Το τεχνολογικό περιβάλλον

Αυτή η κατηγορία αναφέρεται σε νέες γνώσεις τεχνικές και δραστηριότητες που επηρεάζουν την διαδικασία παραγωγής προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης. Στις σύγχρονες κοινωνίες οι αλλαγές στην τεχνολογία γίνονται με ραγδαίο ρυθμό, αυτό άλλωστε φαίνεται από την πολύ γρήγορη εξέλιξη του Ιντερνέτ. Πολλές επιχειρήσεις δε μπορούν να προσαρμοστούν στις μεταβολές αυτές, δημιουργώντας προβλήματα στην επιχείρηση και το χειρότερο αυτών την οδηγούν στην καταστροφή.

### 3. Το πολιτικό – νομικό περιβάλλον

Τα διοικητικά στελέχη του οργανισμού χρειάζεται να γνωρίζουν και να ενεργούν σύμφωνα με τους νόμους σε τοπικό, εθνικό και διεθνές επίπεδο. Οι αποφάσεις των διοικητικών στελεχών θα πρέπει να είναι σύμφωνες με την φορολογική νομοθεσία, τον εμπορικό και αστικό κώδικα, με άλλες διατάξεις νόμων, προεδρικών διατάξεων και υπουργικών αποφάσεων. Επιπλέον επιβάλλεται να λαμβάνεται υπόψη και η νομοθεσία για τις εργασιακές σχέσεις, τα δικαιώματα των εργαζομένων και τις σχέσεις ανάμεσα στην επιχείρηση και τα σωματεία.

### 4. Το δημογραφικό περιβάλλον

Το δημογραφικό περιβάλλον αφορά μεταξύ άλλων το μέγεθος του πληθυσμού, την ηλικιακή του δομή, την εκτιμώμενη διάρκεια ζωής, το εθνικό μείγμα και τις μεταναστευτικές τάσεις. Ενώ οι κυριότερες δημογραφικές τάσεις είναι η παγκόσμια πληθυσμιακή έκρηξη που προέρχεται κυρίως από τις αναπτυσσόμενες χώρες και η μείωση ρυθμού γεννήσεων στον ανεπτυγμένο κόσμο. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι οι δημογραφικές τάσεις είναι από τα στοιχεία τα οποία είναι αξιόπιστα και προβλέψιμα τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μεσοπρόθεσμα.

### 5. Το κοινωνικό – πολιτιστικό περιβάλλον

Η κατηγορία αυτή αναφέρεται στο ευρύτερο κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον της επιχείρησης. Οι σημαντικότεροι κοινωνικοπολιτιστικοί παράγοντες που μπορεί να επηρεάζουν μια επιχείρηση είναι:

- Διανομή του εισοδήματος

• Οι αλλαγές στην ζωή του σύγχρονου ανθρώπου με ό,τι αυτό συνεπάγεται για τις συνήθειες και τις απόψεις του

- Καταναλωτισμός
- Θέση της γυναίκας στην κοινωνία
- Lifestyle trends
- Εθνικοί και θρησκευτικοί παράγοντες
- Κοινωνικά πρότυπα
- Επίπεδο μόρφωσης
- Στάση απέναντι στην εργασία και τον ελεύθερο χρόνο

## 6. Το παγκόσμιο περιβάλλον

Το παγκόσμιο περιβάλλον επηρεάζει όλο και περισσότερο τις διοικήσεις των επιχειρήσεων. Αυτό δεν αφορά μόνο τις επιχειρήσεις που υπάρχουν σε μια ξένη χώρα, αλλά και αυτές που βρίσκονται εντός των εθνικών συνόρων. Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε τοπικές αγορές θα πρέπει να ανησυχούν για την είσοδο ξένων ανταγωνιστών στην αγορά. (Παπαδάκης, 2016, 69 -78), (Τζωρτάκης, Τζωρτζάκη, 2002, σελ73- 83), (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2010, σελ. 104).

### • Το μικρό περιβάλλον

Για να έχουμε καλύτερη προσέγγιση στην ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων θα πρέπει μετά την αναφορά στο ευρύτερο μακρό περιβάλλον να αναφερθούμε και στο μικρό περιβάλλον των επιχειρήσεων. Σ' αυτή την περίπτωση θα πρέπει να χρησιμοποιήσουμε σαν εργαλείο το υπόδειγμα των 5 δυνάμεων του Porter, ο οποίος ήταν καθηγητής στο Harvard Business School. Οι δυνάμεις αυτές είναι:

#### 1. Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων

Η είσοδος νέων επιχειρήσεων στην αγορά σημαίνει την αύξηση του ανταγωνισμού μεταξύ των ήδη υπαρχουσών επιχειρήσεων, οι παράγοντες που προσδιορίζουν την είσοδο νέων επιχειρήσεων είναι:

- Οι οικονομίες κλίμακας.
- Οι απαιτήσεις σε κεφάλαια.

- Τα κοστολογικά πλεονεκτήματα
- Η διαφοροποίηση προϊόντος/υπηρεσίας-Κόστη αλλαγής.
- Η πρόσβαση στα κανάλια διανομής.
- Η αδυναμία πρόσβασης σε τεχνολογία και εξειδικευμένη τεχνογνωσία
- Οι νομικοί περιορισμοί.
- Ο φόβος αντεκδίκησης από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις

## 2. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Στην ιστορία των επιχειρήσεων υπάρχουν πολλά παραδείγματα όπου οι προμηθευτές καθόρισαν και επηρέασαν το κόστος παραγωγής των προϊόντων. Σαφέστατα οι προμηθευτές έχουν διαπραγματευτική δύναμη και εξαρτάται από:

- Τον αριθμό των προμηθευτών
- Το μέγεθος και την σημασία αγοραστή
- Τον αριθμό διαφοροποίησης προϊόντων προμηθευτή
- Την δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών
- Την δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης προς τα εμπρός

## 3. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Την ίδια διαπραγματευτική δύναμη έχουν στην διάθεση τους και οι αγοραστές, έχουν την δυνατότητα εξαναγκασμού αύξησης ή μείωσης των τιμών ή την απαίτηση καλύτερης ποιότητας με της ίδιες τιμές. Οι παράγοντες που προσδιορίζουν αυτή την δυνατότητα είναι:

- Το μέγεθος του αγοραστή
- Ο αριθμός των προμηθευτών
- Οι πληροφορίες που υπάρχουν για το κόστος των επιχειρήσεων
- Η γενικότερη ευαισθησία των αγοραστών για την διαμόρφωση των τιμών
- Τα χαρακτηριστικά των προϊόντων
- Η κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω

## 4. Η απειλή από υποκατάστατα

Υποκατάστατα εννοούμε δύο ή περισσότερα προϊόντα, τα όποια μπορεί να αντικαταστήσουν το ένα το άλλο. Οι παράγοντες που επηρεάζουν την δύναμη αυτών είναι οι εξής:

- Η ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων
- Η επίδραση της τιμής αυτών
- Η τάση που έχουν οι καταναλωτές να στρέφονται στα υποκατάστατα

#### 5. Η ένταση ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων

Για τον καθορισμό της ελκυστικότητας των διαφόρων κλάδων των επιχειρήσεων στην αγορά, αιτία είναι ο ανταγωνισμός των επιχειρήσεων. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την βελτίωση των προϊόντων τους, της θέσης τους και την διεκδίκηση μεγαλύτερου μεριδίου κερδών στην αγορά. Οι προσδιοριστικοί παράγοντες είναι:

- Ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς
- Τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών
- Οι οικονομίες κλίμακας και τα υψηλά σταθερά κόστη
- Οι προσπάθειες για την αύξηση μεριδίου στην αγορά
- Η έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα
- Η ύπαρξη εμποδίων εξόδου. (Παπαδάκης, 2016, σελ. 82- 95), ( Τζωρτάκης, Τζωρτζάκη, 2002, σελ.81- 91)

#### ➤ **Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος**

«Η πεμπουσία της στρατηγικής βρίσκεται στην δημιουργία των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων του αύριο, γρηγορότερα από τον ρυθμό που οι ανταγωνιστές μιμούνται τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα του σήμερα.» (Hamel and Prahalad)

Με την έννοια εσωτερικό περιβάλλον επιχείρησης αναφερόμαστε σε παράγοντες οι οποίοι βρίσκονται στην ουσία μέσα στην επιχείρηση και χρησιμοποιούνται για την επίτευξη των στόχων της. Αυτοί είναι χρηματοοικονομικοί, φυσικοί, ανθρώπινοι και τεχνολογικοί πόροι. Εσωτερικό περιβάλλον ονομάζονται « οι δυνάμεις μέσα στην επιχείρηση, που επηρεάζουν την επιχείρηση και τη λειτουργία της» (Καντζός, Στειακάκης, 2002)

#### • **Χρηματοοικονομικοί πόροι**

Η επιχείρηση έχει ανάγκη από χρηματοοικονομικούς πόρους για να λειτουργήσει. Βασικές πηγές είναι το μετοχικό κεφάλαιο, κυρίως ίδιοι πόροι, και το δανειακό κεφάλαιο, και εξωτερικοί πόροι. Αν η επιχείρηση είναι αποδοτική τότε τα χρήματα επαναχρησιμοποιούνται για την επιθυμητή ανάπτυξή της. Τα προβλήματα της Διοίκησης που προκύπτουν είναι οι εξασφάλιση των χρηματοοικονομικών πόρων και η σωστή κατανομή στις επιμέρους λειτουργίες της επιχείρησης.

#### **• Φυσικοί πόροι**

Οι φυσικοί πόροι συμπεριλαμβάνουν τις εγκαταστάσεις, τον εξοπλισμό, τα μηχανήματα, τα οχήματα, τις υπάρχουσες πρώτες ύλες κ.α. Πέρα από το θέμα της Διοίκησης για τον σωστό επιμερισμό των χρηματοοικονομικών πόρων, η ίδια καλείται να χρησιμοποιήσει σωστά και αποτελεσματικά τους φυσικούς πόρους για να επιτύχει την μέγιστη δυνατή απόδοση.

#### **• Ανθρώπινοι πόροι**

Οι ανθρώπινοι πόροι συμπεριλαμβάνουν το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης. Η διοίκηση ως προς τους ανθρώπινους πόρους θα πρέπει να εξασφαλίσει τον επαρκή αριθμό των εργαζομένων για την σωστή και αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης. Θα πρέπει να μελετήσει τις ικανότητες των εργαζομένων της έτσι ώστε να τοποθετήσει τον σωστό εργαζόμενο, με βάση τις ικανότητές του και τις γνώσεις του, στη σωστή θέση με στόχο τη μεγιστοποίηση της απόδοσης του και κατά συνέπεια και της απόδοσης της επιχείρησης. Πρέπει να παρέχει κίνητρα για αποτελεσματική απόδοση στους εργαζομένους της και τέλος υπολογίζει την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού της και αναπροσαρμόζει ανάλογα με τις μετρήσεις αν κριθεί αναγκαίο. (Ξηροτύρη- Κουφίδου, 2010, σελ. 104) , (Δρόσος, 2009- 2010)

#### **• Οι πολιτικές**

Το τελευταίο κομμάτι των παραγόντων που επηρεάζουν την στρατηγική της ΔΑΠ είναι οι πολιτικές που ακολουθούν τα στελέχη της διοίκησης των επιχειρήσεων ή των οργανισμών. Τα στελέχη για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης και της αποδοτικότητας των εργαζομένων, θα πρέπει να λαμβάνουν αποφάσεις οι οποίες είναι κοινά αποδεκτές από όλους. Πιο συγκεκριμένα θα πρέπει να κινούνται μέσα σε ένα πλαίσιο το οποίο είναι αυστηρά

καθορισμένο από την επιχείρηση ή από τον οργανισμό που εντάσσονται. (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2010, σελ. 105)

## **2.4 Ο ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ ΟΙ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

Στο σύγχρονο κόσμο των επιχειρήσεων ο Διευθυντής της ΔΑΠ, με συγκεκριμένη μέθοδο και προγραμματισμό αναλαμβάνει ένα ζωτικό ρόλο για την επιχείρηση που δεν είναι άλλη από την ορθολογική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, ώστε να επιτευχθεί η μέγιστη δυνατή απόδοση του. Ο Διευθυντής της ΔΑΠ, βρίσκεται ψηλά στην ιεραρχία της επιχείρησης ενώ τις περισσότερες φορές τον βλέπουμε να κατέχει τον τίτλο του Αντιπροέδρου της επιχείρησης με πρωταρχικό μέλημα την σύνδεση της στρατηγικής πολιτικής με την Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων. Με άλλα λόγια, είναι αυτός που μεταφέρει τις απόψεις και τις προτάσεις της Διοίκησης στους εκπρόσωπους των εργαζομένων και ο αποδέκτης των ενστάσεων των τελευταίων, όπου μέσα από την διαδικασία της αξιολόγησης θα κρίνει αν είναι απαραίτητο να τις μεταφέρει στην Διοίκηση.

Τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες του Διευθυντή είναι πολύπλευρα και πολυδιάστατα και έχουν πάντα σαν στόχο την βελτίωση της απόδοσης της εργασίας, ενώ παράλληλα φροντίζει την ικανοποίηση του προσωπικού τόσο από την εργασία που τους έχει ανατεθεί όσο και από άποψη παροχών που τους δίνονται. Σε κάθε περίπτωση η κατάλληλη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να αποτελεί αυτοσκοπό της επιχείρησης επειδή μέσα από αυτή τη διαδικασία θα είναι σε θέση να υλοποιήσει τη στρατηγική της, να δημιουργήσει και να διατηρήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ώστε να ξεχωρίσει στην αγορά.

Ο Διευθυντής λοιπόν, σύμφωνα με όσα ειπώθηκαν, χρειαζόταν ένα όραμα ή μια ιδέα βάση της οποίας θα στηρίζει τις επιλογές και τους στόχους του. Είναι προφανές πως ο ρόλος του περιορίζεται στη διάγνωση μελλοντικών αναγκών, την παρακίνηση, στην διευκόλυνση των στελεχών και των εργαζομένων, την συμβουλευτική, και την αξιολόγηση. Σε καμία περίπτωση ο ρόλος του δεν θα μπορούσε να περιλαμβάνει την εξαναγκαστική υποχρέωση των εργαζομένων να αποδώσουν. (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2010, σελ. 20-21), (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 1997, σελ. 232-237).

Όπως αντιλαμβανόμαστε ο ρόλος του Διευθυντή της ΔΑΠ έχει ξεφύγει από τα αυστηρά, παραδοσιακά πλαίσια της Διοίκησης του Προσωπικού. Σήμερα είναι πολύ πιο

δημιουργικός και στρέφεται κυρίως στον στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης. Οι βασικές δεξιότητες που θα πρέπει να διαθέτει είναι:

- η οργάνωση
- η επικοινωνία
- οι διοικητικές ικανότητες
- η ευαισθησία σε προσωπικά θέματα
- η ανάπτυξη αισθήματος δικαιοσύνης
- η ικανότητα ενεργοποίησης και ενθάρρυνσης του προσωπικού σε υψηλότερες αποδόσεις
- η ικανότητα ψύχραιμης αντιμετώπισης αρνητικών καταστάσεων
- η διορατικότητα
- η διαλλακτικότητα
- η ευελιξία σε θέματα που χρήζουν διαπραγμάτευσης
- οι γνώσεις εφαρμογής των πολιτικών
- αναλυτική ικανότητα
- ικανότητα αντίληψης οικονομικών επιπτώσεων των πολιτικών του προσωπικού.

(Ξηροτύρη – Κουφίδου, 1997, σελ. 232-237)

Σε όσα ειπώθηκαν παραπάνω οι Ulrich, Brockbank και Yeung συμπληρώνουν ότι ο ορθός διαχωρισμός των δεξιοτήτων ενός Διευθυντή θα πρέπει να γίνει σε τρεις βασικές κατηγορίες:

- γνώση της εταιρίας
- εξιδανικευμένη γνώση
- διοίκηση αλλαγών

Όπως υποστηρίζουν, ένας Διευθυντής στις μέρες μας διαθέτει άριστη γνώση της λειτουργίας της ΔΑΠ, όμως στερείται σε γνώσεις και εμπειρία δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ευκαιριών ανάπτυξης της επιχείρησης στον τομέα δραστηριοποίησης της. Παράλληλα, θα πρέπει να είναι ικανός να αντιμετωπίζει συνεχώς καινούργιες προκλήσεις που εμφανίζονται καθημερινώς και είναι αποτέλεσμα της ρευστής κρατικής πολιτικής καθώς και των ραγδαίων τεχνολογικών αλλαγών. (Κουρκουτά, 2005)

## **2.5 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ**

Το θέμα της μελέτης του ανθρώπινου δυναμικού γενικά, απασχολεί συνεχώς τις σύγχρονες επιχειρήσεις, έχει λάβει μεγάλη έκταση, απασχολεί ιδιαίτερα πολλούς συγγραφείς και γίνεται αντικείμενο ολοένα και περισσότερων ερευνών. Ωστόσο, δεν παύει να είναι ένας κλάδος που δε μετρά πολλά χρόνια ζωής. Συνεπώς, υπάρχουν ακόμη πολλά θέματα που απασχολούν ειδικούς αλλά και τους ίδιους τους οργανισμούς, που όμως δεν έχουν βρει λύση, αφού εκκρεμούν μελέτες και έρευνες που θα καταλήξουν σε πιο εμπειρισταωμένα συμπεράσματα.

Η Ελλάδα, αν και μόλις τα τελευταία χρόνια οι επιχειρήσεις της έχουν ιδρύσει τμήματα ΑΠ, μέσα από έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί σε Ευρωπαϊκό Πλαίσιο, φαίνεται πως έχει παρουσιάσει σημαντική εξέλιξη στον τομέα αυτό. Συνεπώς, υπάρχει νόημα στην συμμετοχή της χώρας μας σε τέτοιες έρευνες, μέσα από τις οποίες πραγματοποιούνται συγκρίσεις με άλλες χώρες της Ευρώπης.

Αξιοσημείωτα είναι τα συμπεράσματα που προέκυψαν μέσα από μια έρευνα που αφορά στις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα τα οποία πραγματοποιήθηκαν από τις: Νάνσυ Παπαλεξανδρή, Ελεάνα Γαλανάκη και Λήδα Παναγιωτοπούλου. Πιο συγκεκριμένα τα συμπεράσματα είναι:

- Ο ρόλος της ΔΑΠ στις ελληνικές επιχειρήσεις φαίνεται να αποκτά ολοένα και μεγαλύτερη σημασία.
- Η κάλυψη των θέσεων γίνεται, κατά το μεγαλύτερο ποσοστό, από ειδικευμένα άτομα.
- Σημαντικός είναι ο ρόλος των συμβούλων, ιδιαίτερα στην εκπαίδευση και επιλογή προσωπικού.
- Η συνεργασία με τα Στελέχη Γραμμής αυξάνεται, αλλά σε ποσοστά μικρότερα από τις προηγούμενες τριετίες.
- Για την προσέλκυση στελεχών η πιο διαδεδομένη πηγή είναι η ίδια η επιχείρηση, αφού τα άτομά της γνωρίζουν ήδη την κουλτούρα της εταιρείας.
- Οι συνηθέστερες μέθοδοι επιλογής προσωπικού είναι μέσα από προσωπικές συνεντεύξεις, έντυπες αιτήσεις, ενώ ακολουθούν συστάσεις από προηγούμενους εργοδότες.
- Για τη σωστή επιλογή υποψηφίων εργαζομένων χρησιμοποιούνται ειδικοί σύμβουλοι.
- Οι μέθοδοι μείωσης προσωπικού που χρησιμοποιούνται περισσότερο είναι το πάγωμα των προσλήψεων και η προσωρινή απασχόληση, ενώ η μέθοδος εξωτερικής ανάθεσης έργου δεν είναι διαδεδομένη.
- Η πιο διαδεδομένη αμοιβή – κίνητρο είναι το ατομικό bonus και ο καθορισμός της αμοιβής βάσει απόδοσης.

- Σταθερά σε υψηλά επίπεδα παραμένει η εφαρμογή συστημάτων αξιολόγησης της απόδοσης σε όλες τις κατηγορίες των εργαζομένων.

- Οι ευέλικτες μορφές απασχόλησης δείχνουν να αφορούν και τις ελληνικές επιχειρήσεις. Κάποιες από αυτές είναι η τηλε – εργασία από το σπίτι, η εποχιακή εργασία, η ημιαπασχόληση, οι υπερωρίες, τα συμβόλαια ετησίων ωρών (Παπαλεξανδρή, Γαλανάκη, Παναγιωτοπούλου, 2019)

Συμπερασματικά, στη χώρα μας η ΔΑΔ και οι μέθοδοι εξέλιξής της, έχουν αποκτήσει στρατηγική σημασία, αφού ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος που απαιτούν ειδικευμένο προσωπικό. Επιπλέον, αναβαθμίζεται ο ρόλος των υπευθύνων ΔΑΔ μέσα από τη συμμετοχή τους στη διοίκηση των επιχειρήσεων και από τη στενή συνεργασία τους με τα στελέχη γραμμής. Τέλος, όλες αυτές οι νεοτεριστικές μέθοδοι, οδηγούν στην τεχνογνωσία, τη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων, τα εξατομικευμένα σύστημα αμοιβών, γεγονότα που μπορούν να προσθέσουν αξία στην εκάστοτε επιχείρηση.

## **2.6 ΤΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ**

Δεδομένου ότι η επιστημονική γνώση γύρω από τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων συνεχώς μεταβάλλεται και καινοτόμα συστήματα ή μέθοδοι διοίκησης ολοένα και αναπτύσσονται, θα πρέπει η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων να είναι σε θέση να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις του ταχύτατα μεταβαλλόμενου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος.

Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων του κάθε οργανισμού, θα πρέπει να κατέχει την εργατική νομοθεσία για τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των εργαζομένων, την ίση μεταχείριση μεταξύ των δύο φύλων, την αμοιβή, την υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων, τα συνδικαλιστικά τους δικαιώματα. Επίσης, ουσιαστικό ρόλο διαδραματίζει και η πολυπολιτισμικότητα μέσα σε μία επιχείρηση. Υπάρχουν πλέον εργαζόμενοι από διαφορετικές χώρες, με διαφορετικές κουλτούρες και νοοτροπίες. Όλα αυτά η εκάστοτε επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να τα λάβει πολύ σοβαρά υπόψη της, έτσι ώστε στους κόλπους της να υπάρχει ισορροπία, ηρεμία και συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων. Η μη συμμόρφωση της επιχείρησης με τη νομοθεσία είναι δυνατό να της στοιχίσει υψηλά πρόστιμα ή αποζημιώσεις, γεγονός που καθιστά αναγκαία την ύπαρξη εξειδικευμένης γνώσης από την

επιχείρηση των σχετικών αποφάσεων, των εγκυκλίων του υπουργείου εργασίας και της επιθεώρησης εργασίας και τέλος τις πολιτικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης για θέματα εργασίας.

Οι ομάδες λοιπόν των τμημάτων ΔΑΔ της επιχείρησης έρχονται αντιμέτωποι με αρκετά ζητήματα που καλούνται να διορθώσουν ή να αντιμετωπίσουν, αφού πρωταρχικά είναι σε θέση να κατανοήσουν την αιτία της ύπαρξής τους. Μερικά από αυτά είναι:

#### **• Διατήρηση**

Πολλοί πιστεύουν ότι το πρωταρχικό καθήκον του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι να προμηθεύσει και να χρησιμοποιήσει νέα talέντα. Ωστόσο, η αλήθεια είναι ότι οι περισσότερες δραστηριότητες ανθρώπινου δυναμικού περιστρέφονται γύρω από τη διατήρηση των υφιστάμενων ταλέντων, καθώς βασική ευθύνη του είναι να προστατεύσει το πολύτιμο αυτό περιουσιακό στοιχείο.

#### **• Προσλήψεις**

Η δυνατότητα επιλογής των κατάλληλων υποψηφίων για εύκολη εξέταση μειώνει τα μελλοντικά κόστη πρόσληψης και μειώνει το χρόνο που απαιτείται για την κάλυψη του χάσματος δεξιοτήτων. Η επιτάχυνση της διαδικασίας πρόσληψης με αυτό τον τρόπο αποτρέπει τις πτώσεις της παραγωγικότητας και του ηθικού.

#### **• Παραγωγικότητα**

Όπου η παραγωγικότητα είναι χαμηλή, το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να γνωρίζει εάν το πρόβλημα προκαλείται από κακές πρακτικές εργασίας ή έλλειψη πόρων. Πραγματοποιείται λοιπόν μια μελέτη, εξάγεται ένα συμπέρασμα μέσα από το οποίο εντοπίζονται τρόποι για τη βελτίωση παραγωγικότητας και συνθηκών.

#### **• Υγεία και ασφάλεια**

Κάθε φορά που προκύπτει ένα ζήτημα υγείας και ασφάλειας, η ΔΑΔ καλείται να αποδείξει ότι η επιχείρηση έχει κάνει ό, τι αναμένεται από αυτήν. Όταν δεν μπορεί να αποδειχθεί, η επιχείρηση κινδυνεύει από νομικές συνέπειες και πρόστιμα. Το λογισμικό HR

που χρησιμοποιείται σε όλη την επιχείρηση, ενοποιεί δεδομένα υγείας και ασφάλειας με αρχεία υπαλλήλων για γρήγορη και εύκολη ανάκτηση και ανάλυση.

- ***Πειθαρχία***

Η πειθαρχική διαδικασία απαιτεί πολλά αποδεικτικά στοιχεία και η υπηρεσία HR θα πρέπει συχνά να λαμβάνει δηλώσεις, αρχεία και άλλα υποστηρικτικά δεδομένα για την επίλυση νομικών και ηθικών ζητημάτων, τα οποία είναι χρονοβόρα.

- ***Μισθοδοσία***

Το ειδικό λογισμικό μισθοδοσίας βοηθά το προσωπικό να πληρώνεται ό,τι δικαιούται, όταν το αναμένει. Με αυτό τον τρόπο αποφεύγονται μισθολογικά λάθη, καθυστέρηση στις πληρωμές και όλες οι άμεσες συνέπειες που μπορεί αυτό να έχει. (Sheehan,2016)

- ***Ισορροπία μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων***

Ο διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού έχει την ευθύνη να εξισορροπήσει το ενδιαφέρον των στελεχών και των εργαζομένων. Τα κέρδη, η δέσμευση, η συνεργασία, η πίστη και η ειλικρίνεια είναι οι παράγοντες που αναμένονται από τη διοίκηση, ενώ οι καλύτεροι μισθοί και η ασφάλεια, οι υγιείς συνθήκες εργασίας, η σταδιοδρομία και η συμμετοχική εργασία είναι οι παράγοντες που αναμένουν οι εργαζόμενοι από τη διοίκηση.

- ***Εκτίμηση απόδοσης***

Αυτή η δραστηριότητα δεν πρέπει να θεωρείται διαδικασία ρουτίνας από τον διαχειριστή ανθρώπινων πόρων. Εάν οι εργαζόμενοι δεν λαμβάνουν σωστή ανατροφοδότηση από αυτούς, μπορεί να επηρεάσουν το μελλοντικό τους έργο. Πρέπει να εφαρμόζεται τεχνική επιστημονικής αξιολόγησης σύμφωνα με τις μεταβαλλόμενες ανάγκες και να ελέγχεται από καιρό σε καιρό η ποιότητά της.

- ***Αντιμετώπιση των συνδικάτων***

Τα μέλη της Ένωσης πρέπει να αντιμετωπίζονται με επιδεξιότητα, καθώς είναι συνήθως οι άνθρωποι που αντιτίθενται στις πολιτικές και τις διαδικασίες της εταιρείας. Οι απαιτήσεις της ένωσης και τα συμφέροντα της διοίκησης πρέπει να συμφωνούνται σωστά. (Chand, 2019)

Η επίλυση των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι στην εργασία ξεκινά με τη σωστή στάση. Τα τμήματα ανθρωπίνων πόρων πρέπει να αναμένουν ότι μπορεί να προκύψουν ορισμένα προβλήματα και να είναι προετοιμασμένα να τα αντιμετωπίσουν. Η σημασία της αποτελεσματικής διατήρησης των εργαζομένων δεν μπορεί να υπερκεραστεί. Η ύπαρξη μιας τέτοιας στρατηγικής θα βοηθήσει τις επιχειρήσεις σε πολλούς τομείς, μεταξύ των οποίων τα προβλήματα και οι λύσεις στον τομέα των ανθρώπινων πόρων.

- Οι μέθοδοι μείωσης προσωπικού που χρησιμοποιούνται περισσότερο είναι το πάγωμα των προσλήψεων και η προσωρινή απασχόληση, ενώ η μέθοδος εξωτερικής ανάθεσης έργου δεν είναι διαδεδομένη.

- Η πιο διαδεδομένη αμοιβή – κίνητρο είναι το ατομικό bonus και ο καθορισμός της αμοιβής βάσει απόδοσης.

- Σταθερά σε υψηλά επίπεδα παραμένει η εφαρμογή συστημάτων αξιολόγησης της απόδοσης σε όλες τις κατηγορίες των εργαζομένων.

- Οι ευέλικτες μορφές απασχόλησης δείχνουν να αφορούν και τις ελληνικές επιχειρήσεις. Κάποιες από αυτές είναι η τηλε – εργασία από το σπίτι, η εποχιακή εργασία, η ημιαπασχόληση, οι υπερωρίες, τα συμβόλαια ετησίων ωρών.

Επομένως, στη χώρα μας η ΔΑΔ και οι μέθοδοι εξέλιξής της, έχουν αποκτήσει στρατηγική σημασία, αφού ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος που απαιτούν ειδικευμένο προσωπικό. Επιπλέον, αναβαθμίζεται ο ρόλος των υπευθύνων ΔΑΔ μέσα από τη συμμετοχή τους στη διοίκηση των επιχειρήσεων και από τη στενή συνεργασία τους με τα στελέχη γραμμής. Τέλος, όλες αυτές οι νεοτεριστικές μέθοδοι, οδηγούν στην τεχνογνωσία, τη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων, τα εξατομικευμένα σύστημα αμοιβών, γεγονότα που μπορούν να προσθέσουν αξία στην εκάστοτε επιχείρηση.

## **2.7 Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ**

### **2.7.1 ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ**

Ένα από τα σπουδαιότερα χαρακτηριστικά της εποχής μας είναι η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας. Αυτό σημαίνει πως μια επιχείρηση δύναται να εξάγει τα προϊόντα της σε περισσότερες από μία χώρες και μάλιστα με πολύ άμεσο τρόπο. Αυτό συμβαίνει λόγω της ραγδαίας ανάπτυξης της τεχνολογίας, που επιτρέπει την επικοινωνία μεταξύ εταιρειών με έδρα διαφορετικές χώρες, να γίνεται σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα. Παράλληλα, ο ανταγωνισμός γίνεται ολοένα και σκληρότερος, ο κύκλος ζωής των προϊόντων είναι μικρότερος και η πίεση στις τιμές είναι έντονη.

Συμπερασματικά λοιπόν, από τις τάσεις στην παγκόσμια οικονομία, η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας έχει τόσο αρνητικές όσο και θετικές συνέπειες στη λειτουργία της οικονομίας της εκάστοτε χώρας. Αναμφισβήτητα όμως ο μεγαλύτερος κίνδυνος είναι το γεγονός ότι η οικονομική κρίση σε μία άκρη του πλανήτη είναι ικανή να επηρεάσει την οικονομία μιας χώρας στην άλλη άκρη του.

## **2.7.2 ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

Μια οικονομική ύφεση έχει συνέπειες σε μία επιχείρηση που μεταφράζονται με διαφορετικούς τρόπους και παράλληλα επηρεάζει τη ΔΑΠ σε πολλά επίπεδα. Αρχικά, έχει να κάνει με το μέγεθος της επιχείρησης, τη χώρα στην οποία βρίσκεται, όπως επίσης και της πρακτικές της ΔΑΠ που έχει υιοθετήσει η κάθε μια. Επιγραμματικά λοιπόν, μπορούμε να αναφέρουμε κάποιες από τις συνέπειες που μπορεί να αποφέρει η οικονομική κρίση σε μια επιχείρηση:

- Μείωση του προσωπικού μέσω απολύσεων, ως τρόπος ελαχιστοποίησης εξόδων.
- Μείωση στις οικονομικές απολαβές των υπαλλήλων.
- Κινητικότητα των υπαλλήλων εντός της επιχείρησης, αλλά και αποχώρησή τους από αυτή.
- Κλονίζονται οι σχέσεις μεταξύ εργοδότη – εργαζόμενου.
- Αύξηση του ωραρίου εργασίας ως άμεση συνέπεια της μείωσης του αριθμού των εργαζόμενων.

### 2.7.3 ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΗΝ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

Σημαντικό είναι λοιπόν για την εκάστοτε επιχείρηση να είναι σε θέση να αντιμετωπίσει ή έστω να αποτρέψει τις συνέπειες που επιφέρει μια οικονομική κρίση στον τομέα του προσωπικού πριν αυτή εμφανιστεί. Σε αυτό το κομμάτι συμβάλλει καθοριστικά η ύπαρξη τμήματος ΔΑΠ στην επιχείρηση που να είναι ικανά στελεχωμένο και να εφαρμόζει ποικιλία πρακτικών και μεθόδων.

Η Κα Νάνσυ Παπαλεξανδρή σε εισήγησή της υπογραμμίζει ότι “οι σημερινές συνθήκες επιβάλλουν πειστικά την αύξηση της παραγωγικότητας, τη βελτίωση της ποιότητας και την ανάπτυξη νέων προϊόντων. Συγχρόνως όμως, οδηγούν και στην αναγνώριση της σημασίας του ανθρώπινου δυναμικού ως κύριου συντελεστή, που μπορεί όχι μόνο να βοηθήσει στην επιτυχία, αλλά και να πρωτοστατήσει με νέες ιδέες και πρωτοβουλίες στην αντιμετώπιση της κρίσης”. Θεωρεί ότι “είναι πολύ σημαντικό να εξαντλούνται όλες οι εναλλακτικές λύσεις πριν αποφασιστεί απόλυση εργαζομένων. Η επανεκπαίδευση και η επανατοποθέτηση εντός της επιχείρησης και η αναμόρφωση καθηκόντων είναι λύσεις που πρέπει να εξετάζονται προσεκτικά”. Διευκρινίζει τέλος ότι τα θέματα του ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν το κλειδί της επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης, “είτε τα χειρίζονται μεγάλα κι εξειδικευμένα τμήματα, σε συνδυασμό με τα στελέχη γραμμής στις μεγάλες επιχειρήσεις και οργανισμούς, είτε αποτελούν ευθύνη του επιχειρηματία/ μάνατζερ στις μικρές, είτε ανατίθενται σε εξειδικευμένους συμβούλους”.(Δαμουλιάνου, 2012)

Απαραίτητος είναι λοιπόν ένας προγραμματισμός για τέτοιες κρίσεις κατά την περίοδο που η επιχείρηση είναι ακόμα ισχυρή οικονομικά και θα μπορούσε να περιλαμβάνει μια σειρά εναλλακτικών πολιτικών που θα απέτρεπαν την έσχατη λύση των απολύσεων.

Πρώτο βήμα θα μπορούσε να είναι το πάγωμα των προσλήψεων και η αποδοχή οικειοθελών παραιτήσεων. Σε ορισμένες περιπτώσεις μια τέτοια πρακτική έχει άμεσα αποτελέσματα, ώστε η επιχείρηση να προσπερνά την κρίση χωρίς να χρειαστεί να προβεί σε κάποια άλλη ενέργεια.

Επιπλέον, μπορεί να προωθήσει την πρόωρη συνταξιοδότηση ορισμένων υπαλλήλων προσφέροντάς τους χρηματικά κίνητρα, γεγονός που συμβαίνει συχνά στους τραπεζικούς οργανισμούς.

Ένα σχέδιο μείωσης προσωπικού συνήθως αναμένεται να ορίζει:

- Τον αριθμό των ατόμων που θα πρέπει να φύγουν και ένα χρονοδιάγραμμα αποχώρησής τους.

- Την οργάνωση της επικοινωνίας και ενημέρωσης των εργαζομένων και των συνδικάτων.

- Την πρόβλεψη του αριθμού αυτών που μπορεί να φύγουν νωρίτερα οικειοθελώς, καθώς και την οργάνωση κάποιου συστήματος κινήτρων για οικειοθελή αποχώρηση.

- Τους όρους απόλυσης (αποζημιώσεις, προθεσμία ενημέρωσης κλπ)

- Τα κίνητρα σε στελέχη - κλειδιά, ώστε να μην αποχωρήσουν (Ποτουριάδου, Δεληγιαννίδου, 2013).

- Την οργάνωση προγραμμάτων επανεκπαίδευσης και κατάρτισης των αποχωρούντων, ώστε να αυξηθούν τα προσόντα τους για μια νέα δουλειά, καθώς και ενός συστήματος επικοινωνίας και συνεργασίας με άλλους εργοδότες και εξωτερικούς συμβούλους για την προώθηση της γρήγορης πρόσληψής τους αλλού (outplacement). (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003)

Θα πρέπει τέλος να σταθούμε λίγο και στο γεγονός ότι σε περιόδους κρίσης παρατηρείται ιδιαίτερη κινητικότητα στο προσωπικό, γεγονός που μπορεί να βλάψει την επιχείρηση και να ταράξει τις ισορροπίες. Αυτό μπορεί να αποφευχθεί κυρίως με την ύπαρξη καλής επικοινωνίας και σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ εργοδότη και εργαζόμενου. Οι σχέσεις αυτές χτίζονται με τα χρόνια και θεμελιώνονται μέσα από τους κοινούς στόχους, την ικανοποίηση του εργαζόμενου, καθώς επίσης και μέσα από την προώθηση των δεσμών αυτών και μεταξύ των υπαλλήλων.

Συμπερασματικά, θα μπορούσαμε να πούμε πως ενδιαφέρον παρουσιάζει η επίδραση παραγόντων, όπως το μέγεθος του οργανισμού, ο τομέας δραστηριοποίησης και η ιδιοκτησία έχουν διαφορετική επίπτωση στην «ευθεία» και στην αντίστροφη σχέση στις περισσότερες των περιπτώσεων (στον Ελλαδικό χώρο τουλάχιστον). Το μέγεθος οδηγεί πάντα σε εξασθένηση της σχέσης και των δύο κατευθύνσεων, ενώ η ιδιοκτησία φαίνεται να μην έχει καμία απολύτως επίδραση. Ωστόσο, ο τομέας δραστηριοποίησης της επιχείρησης ενισχύει την «ευθεία» σχέση και εξασθενεί την αντίστροφη, σε περιόδους κρίσης. Οι επιχειρήσεις εκείνες που αυξάνουν την επένδυσή τους σε πρακτικές ΔΑΔ, φαίνεται να κατορθώνουν καλύτερα να επιβιώσουν και να σημειώσουν σημαντικά αποτελέσματα σε περιόδους κρίσης. (Χυτήρη, 2017).

## **ΜΕΡΟΣ Β΄ - ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ**

### **1. ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Σκοπός της συγκεκριμένης έρευνας είναι η εξέταση και κατανόηση των εξής ζητημάτων:

- Μέσα από το παράδειγμα μιας υγιούς σύγχρονης επιχείρησης, θα προσπαθήσουμε να αποδείξουμε ότι η ύπαρξη τμήματος ανθρωπίνων πόρων είναι απαραίτητη στην οργάνωση της επιχείρησης.
- Να παρουσιάσουμε τις διαφορές που προέκυψαν μετά από την δημιουργία του τμήματος ΔΑΠ σε μία επιχείρηση.
- Θα κατανοήσουμε αν οι αλλαγές αυτές είχαν θετικές ή αρνητικές επιπτώσεις και ποιους τομείς επηρέασαν.
- Τι ανάγκες γεννήθηκαν και τι αλλαγές προέκυψαν στους ρόλους εργαζομένων που έως τότε συνέβαλλαν και αυτοί στη διαχείριση του θέματος του προσωπικού.
- Να δούμε τους λόγους οι οποίοι οδήγησαν την διοίκηση της επιχείρησης σε αυτή την αλλαγή μετά από χρόνια πορείας.
- Ποιες οι επιπτώσεις στην ψυχολογία των εργαζομένων μετά την ύπαρξη τμήματος ανθρωπίνων πόρων.

#### **1.1 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ-ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ**

- i. Η φιλοσοφία της επιχείρησης βλέπει τον εργαζόμενο ως κόστος ή ως επένδυση; Σε ποιο βαθμό η εταιρεία δίνει αξία στον ανθρώπινο παράγοντα και κατά πόσο πιστεύει ότι αυτός είναι όντως σημαντικός!
- ii. Η εισαγωγή του τμήματος ΔΑΠ δεν έφερε αλλαγές στις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων.
- iii. Το μέγεθος του οργανισμού ή της επιχείρησης διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην αναγκαιότητα δημιουργίας ή όχι τμήματος ΔΑΠ.
- iv. Ο επικεφαλής του τμήματος ΑΠ της επιχείρησης θα πρέπει να διαθέτει συγκεκριμένες γνώσεις και ικανότητες.

v. Η εκπαίδευση, η αξιολόγηση και η ανταμοιβή που εντάσσονται στα καινούρια δεδομένα, αφορούν πρακτικές που ευνοούν στην επίτευξη των στόχων.

vi. Πού βασίζεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας;

## **2.ΤΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

### **2.1 ΛΙΓΑ ΛΟΓΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ**

Η εταιρεία που θα μελετήσουμε έχει έδρα τα Ιωάννινα και 40ετή παρουσία στον κλάδο της πτηνοτροφίας. Κατέχει την πρώτη θέση μεταξύ των ιδιωτικών επιχειρήσεων του κλάδου και εξέχουσα θέση μεταξύ των εταιρειών της Ελληνικής Βιομηχανίας Τροφίμων.

Στελεχωμένη με ικανότατο επιστημονικό, τεχνικό και εργατοτεχνικό δυναμικό περίπου 900 ατόμων και έντονη πρωτογενή και δευτερογενή παραγωγική δραστηριότητα στην Δυτική και Βόρεια Ελλάδα, έχει συντελέσει αποφασιστικά στη βιομηχανική ανάπτυξη της Ηπείρου, αλλά και στην ανάπτυξη της ελληνικής πτηνοτροφίας.

Λειτουργώντας ένα πλήρως καθετοποιημένο σύστημα παραγωγής, δραστηριοποιείται ενεργά και διατηρεί τον άμεσο έλεγχο σε όλα τα στάδια παραγωγής γεγονός που την κάνει πρωτοπόρα. Πρόκειται για μια οικογενειακή επιχείρηση που διαθέτει υποκαταστήματα σε όλη την Ελλάδα. Αυτό το οικογενειακό προφίλ διατηρεί και όσον αφορά στους εργαζόμενους και συνεργάτες του. Ο ίδιος ο ιδρυτής της εταιρείας δήλωσε πως προσπαθούν να έχουν τους εργαζόμενους ικανοποιημένους και ευχαριστημένους. Τόνισε επίσης, ως ένα σημαντικό παράγοντα που συντέλεσε στην ανάπτυξη εν μέσω κρίσης, ότι η καλή πορεία της επιχείρησης οφείλεται και στην καλύτερη μεταχείριση των εργαζομένων σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου.

### **2.2 Η ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ - ΜΕΘΟΔΟΣ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ**

Επιλέξαμε δύο μεθόδους συλλογής στοιχείων το ερωτηματολόγιο και τη συνέντευξη. Η μέθοδος της κατάθεσης ερωτηματολογίου επιλέχθηκε για λόγους αμεσότητας και αντικειμενικότητας. Η μέθοδος της συνέντευξης επιλέχθηκε με στόχο να λάβουμε πιο αναλυτικές απαντήσεις και να προβούμε σε λεπτομερέστερα συμπεράσματα.

Η συγκεκριμένη έρευνα έλαβε χώρα κατά το χρονικό διάστημα από την 1η Απριλίου του 2018 έως και τις 20 Απριλίου 2018. Πραγματοποιήθηκε στο εργοστάσιο που αποτελεί υποκατάστημα της εταιρείας στην Άρτα και που απασχολεί 23 εργαζόμενους διαφόρων ειδικοτήτων, ηλικιών καθώς και επιπέδου εκπαίδευσης. Συνεπώς, υποθέτουμε πως θα υπάρχει

ποικιλία στον τρόπο με τον οποίο ο κάθε υπάλληλος αντιλαμβάνεται ή όχι τις αλλαγές που πραγματοποιήθηκαν με την προσθήκη του τμήματος HR.

Το αποτέλεσμα της έρευνας θα προκύψει με τη χρήση ενός ερωτηματολογίου και στη συνέχεια θα ολοκληρωθεί με συνέντευξη από τους υπεύθυνους στο τμήμα ανθρωπίνων πόρων της εταιρείας, οι οποίοι δραστηριοποιούνται στα κεντρικά γραφεία της στα Ιωάννινα. Το ερωτηματολόγιο θα συμπληρωθεί από τους εργαζόμενους του υποκαταστήματος στην Άρτα και μελετώντας τις απαντήσεις που δόθηκαν θα προβούμε στα αντίστοιχα συμπεράσματα.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να διευκρινίσουμε τα εξής:

1) Τηρείται απόλυτη εχεμύθεια σε ότι αφορά τα προσωπικά δεδομένα και τις απαντήσεις που δόθηκαν από τους εργαζόμενους και τίποτα από αυτά δεν θα χρησιμοποιηθεί για τους σκοπούς άλλης έρευνας εκτός της παρούσας.

2) Επιπλέον δεν διασφαλίζεται ότι οι απόψεις που επικρατούν τη χρονική στιγμή που διεξάγεται η έρευνα θα συνεχίσουν να είναι σε ισχύ σε κάποια άλλη χρονική περίοδο, καθώς οι καταστάσεις και οι συνθήκες που επικρατούν αυτό το διάστημα είναι δυνατόν να τροποποιηθούν.

Στην συγκεκριμένη έρευνα οφείλουμε να αναφέρουμε και ένα βασικό περιορισμό που θα πρέπει να λάβουμε υπόψη μας πριν προβούμε σε τελικά συμπεράσματα. Επειδή η εταιρεία στην οποία αναφερόμαστε απασχολεί εκατοντάδες υπαλλήλους, το δείγμα που μελετάμε δε μπορεί να θεωρηθεί πλήρως αντιπροσωπευτικό, τόσο σε αριθμό όσο και σε ειδικότητες. Κατά συνέπεια, τα συμπεράσματα της παρούσας έρευνας δε μπορούν να γενικευτούν πλήρως, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν είναι ικανά να μας δώσουν μία ουσιαστική κατεύθυνση στη μελέτη μας.

### **3. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΚΑΙ ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ**

#### **3.1 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**

Το ερωτηματολόγιο είναι ένα έντυπο το οποίο περιέχει μια σειρά ερωτήσεων που ο ερωτώμενος καλείται να απαντήσει. Το έντυπο με τις ερωτήσεις συνήθως αποστέλλεται ταχυδρομικώς. Ενδέχεται όμως σε ορισμένες περιπτώσεις το ερωτηματολόγιο να συμπληρωθεί επί τόπου, ατομικώς ή ομαδικώς, παρόντος του ερευνητή ή και να δοθεί προς συμπλήρωση μέσω διαδικτύου. (Ζωή Σ. Δημητριάδη, 2000, σελ 91). Είναι ένα από τα πλέον συνηθισμένα ερευνητικά εργαλεία. Οι ερωτήσεις έχουν σκοπό να βοηθήσουν τον ερευνητή να συλλέξει τα στοιχεία που χρειάζεται ώστε να επιτύχει τους στόχους της έρευνας.

Οι ερωτήσεις δεν θα πρέπει να είναι πολλές, γιατί θα έχουμε κόπωση και δυσφορία των ερωτώμενων.

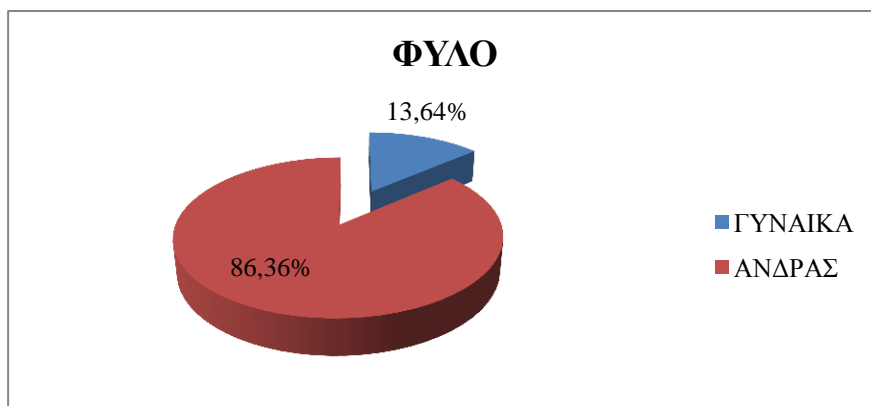
Στο παρόν κεφάλαιο και για τις ανάγκες της διεξαγωγής της έρευνας, διανεμήθηκε ενός τύπου ερωτηματολόγιο. Το ερωτηματολόγιο αυτό αφορά στους υπαλλήλους της επιχείρησης, ενώ δείγμα του παρουσιάζεται παρακάτω. Διανεμήθηκαν 23 ερωτηματολόγια, όσα και τα άτομα του δείγματός μας, ενώ επεστράφησαν όλα συμπληρωμένα.

Στο πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου, που αφορά στα δημογραφικά στοιχεία χρησιμοποιούνται ερωτήσεις κλειστού τύπου, προκαθορισμένες δηλαδή, όπου ο ερωτώμενος καλείται να επιλέξει μία από αυτές. Στη συνέχεια και για τις ανάγκες της έρευνας, οι ερωτήσεις αλλάζουν σε ερωτήσεις βαθμονόμησης, με εναλλακτικές απαντήσεις.

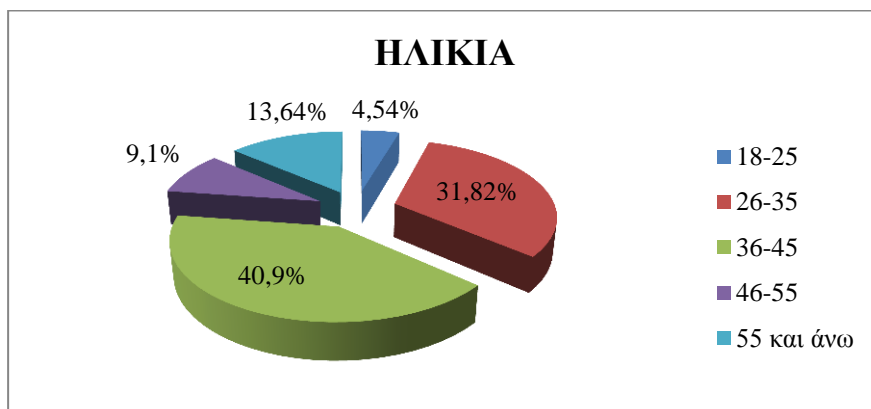
#### **3.2 ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ 1ου ΜΕΡΟΥΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ**

Παρακάτω παρουσιάζονται με τη βοήθεια γραφημάτων τα δημογραφικά στοιχεία όσων συμμετείχαν στην έρευνα.

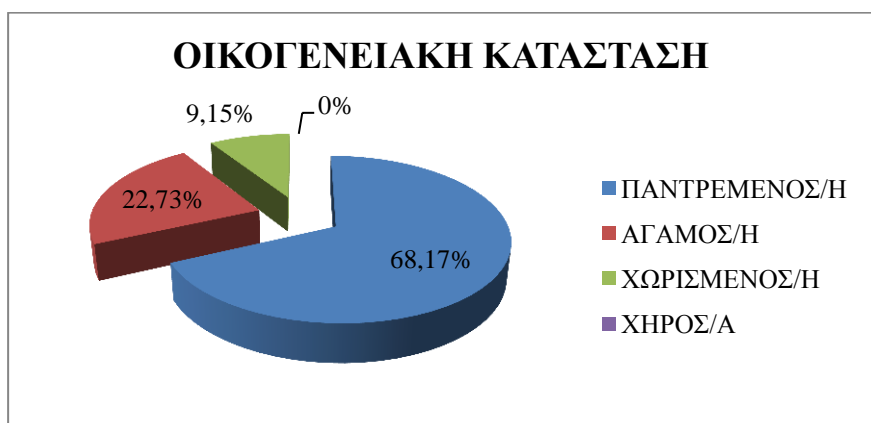
### Ερώτηση 1-γράφημα 1



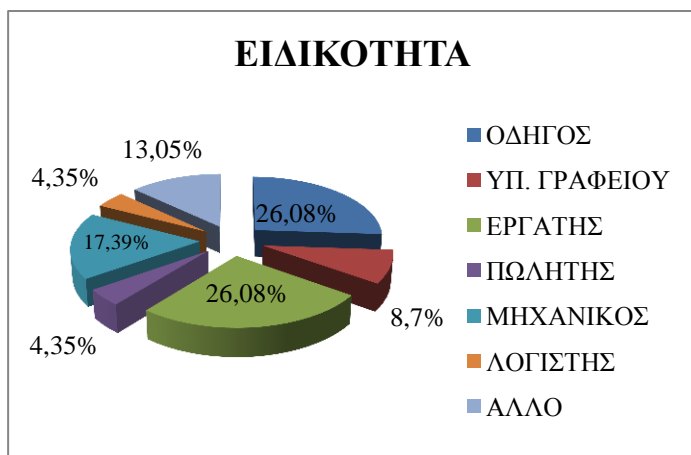
### Ερώτηση 2-γράφημα 2



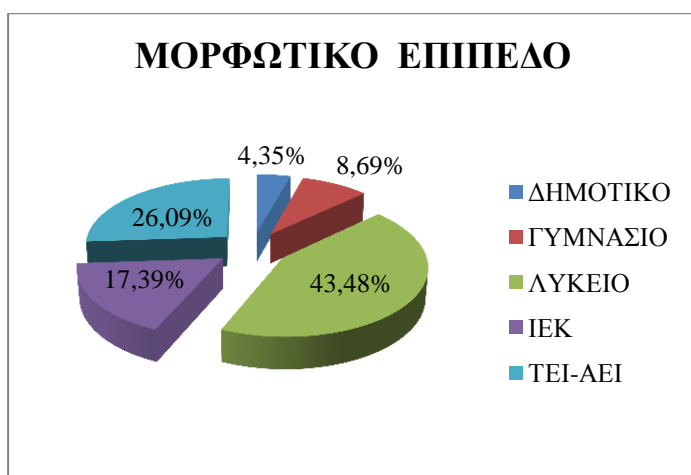
### Ερώτηση 3-γράφημα 3



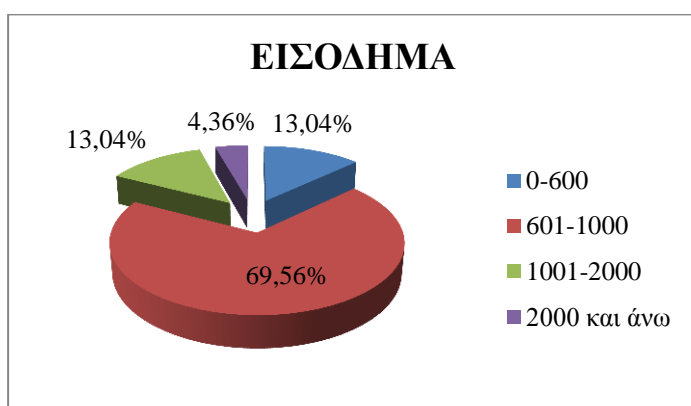
#### Ερώτηση 4-γράφημα 4



#### Ερώτηση 5-γράφημα 5



#### Ερώτηση 6-γράφημα 6



Όπως προκύπτει από το πρώτο γράφημα μπορούμε πολύ εύκολα να συμπεράνουμε πως το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων στο συγκεκριμένο υποκατάστημα είναι άνδρες αφού μόνο το 13,64% των θέσεων καλύπτονται από γυναίκες. Αυτό δικαιολογείται από τη φύση της εργασίας στο συγκεκριμένο υποκατάστημα, αφού αφορά εργοστάσιο παραγωγής.

Συνδυάζοντας τα αποτελέσματα του δεύτερου και τρίτου γραφήματος, παρατηρούμε πως το μεγαλύτερο ποσοστό ηλικίας είναι αυτό των 36-45 με 40,9% και 26-35 με 31,82%, γεγονός που αιτιολογεί την επικρατούσα οικογενειακή κατάσταση που είναι αυτή των έγγαμων με ποσοστό 68,17% και των χωρισμένων με 9,1%. Παρατηρούμε δηλαδή πως λίγοι είναι οι υπάλληλοι που δεν έχουν οικογενειακές υποχρεώσεις, κάτι που φανερώνει πως υπάρχει η πιθανότητα αυτό το μικρό ποσοστό να μην παρουσιάσει ιδιαίτερα διεκδικητική συμπεριφορά, όσον αφορά το ωράριο εργασίας, τις χρηματικές απολαβές και ό,τι άλλο αυτό μπορεί να συνεπάγεται.

Όσον αφορά στις ειδικότητες των εργαζομένων, όπως φαίνεται και στο τέταρτο γράφημα, είναι ποικίλες αφού έτσι καλύπτεται όλο το φάσμα των εργασιών που πραγματοποιούνται στο εργοστάσιο, από την παραγωγή μέχρι και τη διανομή. Το μεγαλύτερο όμως μέρος των υπαλλήλων ανήκουν στις ειδικότητες του εργάτη και του μηχανικού με ισοδύναμο ποσοστό 26,08%. Ακριβώς γι αυτό τον λόγο περίπου οι μισοί από τους εργαζόμενους είναι απόφοιτοι λυκείου. Σε αυτό το σημείο τολμούμε να πούμε, πως με τη μελέτη του τέταρτου και πέμπτου γραφήματος, οι θέσεις εργασίας και οι ειδικότητες συμβαδίζουν άμεσα με το μορφωτικό επίπεδο του κάθε υπαλλήλου. Συνεπώς το τμήμα ανθρωπίνων πόρων έχει εκμεταλλευτεί τις δυνατότητες του εργατικού δυναμικού προς όφελος της επιχείρησης, λαμβάνοντας υπόψη του το μορφωτικό επίπεδο, τις γνώσεις και την ειδικότητα του καθένα ξεχωριστά.

Ολοκληρώνοντας με τα δημογραφικά στοιχεία που παρουσιάζονται στο πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου, παρατηρούμε πως το μεγαλύτερο ποσοστό των υπαλλήλων έχει μηνιαίο εισόδημα 601€-1000€. Σύμφωνα με τα σημερινά μισθολογικά δεδομένα, φαίνεται ότι οι περισσότεροι από αυτούς που απασχολούνται στη συγκεκριμένη επιχείρηση, αμείβονται ικανοποιητικά, γεγονός που μπορεί να οφείλεται στη νόμιμη καταβολή των επιδομάτων στους δικαιούχους, την καταβολή χρημάτων λόγω υπερεργασίας κ.α. Αυτό όμως θα διαλευκανθεί στη συνέχεια της έρευνας μέσα από το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου. Έτσι θα είμαστε ικανοί να κρίνουμε σωστά αν είναι όντως αυτοί οι παράγοντες και πού οφείλονται.

### 3.3 ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ 2ου ΜΕΡΟΥΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Παρακάτω παρουσιάζονται με τη βοήθεια γραφημάτων συγκεντρωτικά τα στοιχεία που προέκυψαν από τις απαντήσεις που δόθηκαν στο δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου. Τα γραφήματα αυτά θα διευκολύνουν στην καταγραφή των αποτελεσμάτων καθώς και στην εξαγωγή των συμπερασμάτων και τον σχολιασμό τους.

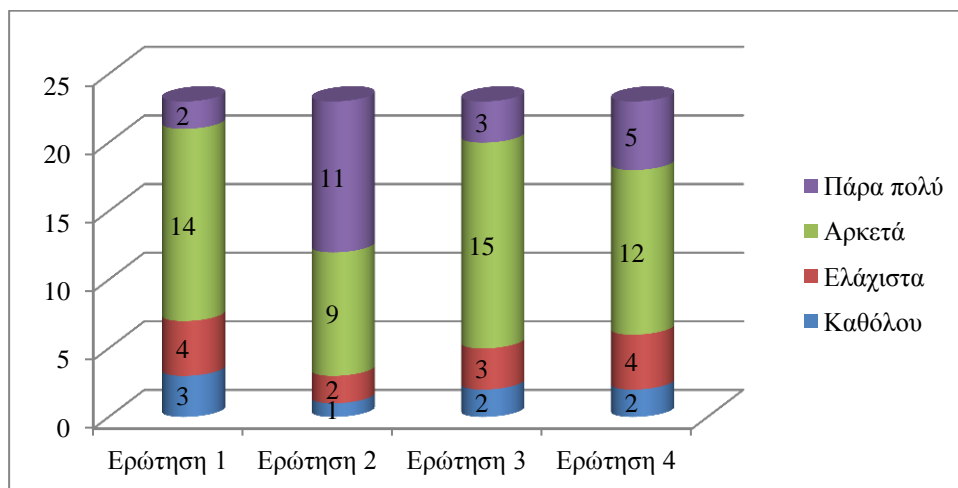
#### Ερωτήσεις 1-4-γράφημα 1

**Ερώτηση 1:** *Θεωρείτε πως οι μισθολογικές σας απολαβές ανταποκρίνονται στα προσόντα σας;*

**Ερώτηση 2:** *Θεωρείτε πως η θέση σας ανταποκρίνεται στα προσόντα σας;*

**Ερώτηση 3:** *Γνωρίζετε τα εργασιακά δικαιώματα αλλά και τις υποχρεώσεις σας;*

**Ερώτηση 4:** *Πιστεύετε ότι οι μισθολογικές σας αποδοχές μπορούν να επηρεάσουν τις επαγγελματικές σας σχέσεις;*



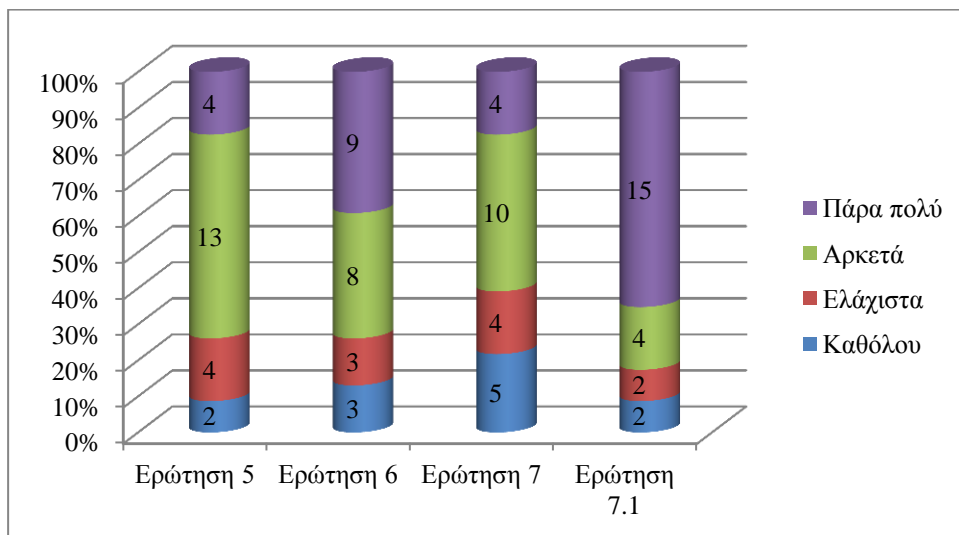
#### Ερωτήσεις 5-7.1-γράφημα 2

**Ερώτηση 5:** *Πιστεύετε ότι οι μισθολογικές σας αποδοχές μπορούν να επηρεάσουν τις συναδελφικές σας σχέσεις;*

**Ερώτηση 6:** *Συνειδητοποιήσατε τις αλλαγές που επέφερε στην εταιρεία η δημιουργία τμήματος ανθρωπίνων πόρων ;*

**Ερώτηση 7:** *Εξυπηρετηθήκατε το τελευταίο διάστημα από το τμήμα ανθρωπίνων πόρων;*

**Ερώτηση 7.1:** *Αν ναι, μείνατε ευχαριστημένοι από την ανταπόκριση που είχατε;*



### Ερωτήσεις 8-12-γράφημα 3

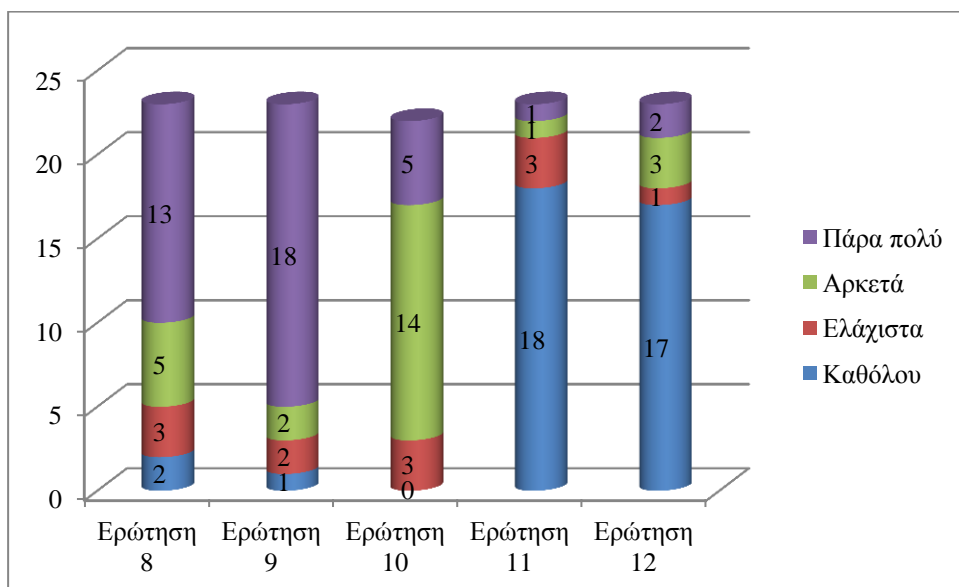
**Ερώτηση 8:** Πιστεύετε πως η εταιρεία στην οποία εργάζεστε επενδύει στο ανθρώπινο δυναμικό της;

**Ερώτηση 9:** Πιστεύετε πως η οργάνωση που πραγματοποιεί το τμήμα ανθρωπίνων πόρων θα επηρεάσει την εργασιακή σας απόδοση;

**Ερώτηση 10:** Πιστεύετε ότι η εταιρεία έχει ως άμεσο στόχο της την προστασία του ανθρώπινου της δυναμικού;

**Ερώτηση 11:** Αλλάζατε αρκετές δουλειές το τελευταίο διάστημα;

**Ερώτηση 12:** Πόσο πιθανό είναι να αλλάξετε εργασία το επόμενο διάστημα;



Στο πρώτο γράφημα απεικονίζονται οι απαντήσεις που προκύπτουν από τις τέσσερις πρώτες ερωτήσεις του δεύτερου μέρους του ερωτηματολογίου. Οι δύο πρώτες ερωτήσεις αφορούν στην αντιστοίχιση των προσόντων που διαθέτει ο κάθε εργαζόμενος με τη θέση στην οποία απασχολείται και κατ' επέκταση με τις μισθολογικές του απολαβές. Οι ερωτήσεις αυτές έγιναν για να μας δείξουν εάν η εκπαιδευτική κατάρτιση των εργαζομένων προσδίδει ευχαρίστηση μισθολογική κάτι το οποίο είναι ένα βασικό συστατικό για την ανάπτυξη όλων των επιχειρήσεων

Μελετώντας το γράφημα παρατηρούμε πως ενώ οι περισσότεροι θεωρούν πως η θέση εργασίας που κατέχουν στη συγκεκριμένη επιχείρηση είναι αντιστοιχη των προσόντων που διαθέτουν, οι ίδιοι πιστεύουν πως η αμοιβή για το έργο που παράγουν δεν είναι αυτή που θα έπρεπε. Αυτό μπορεί να αιτιολογηθεί λόγω του ότι η φύση της εργασίας των περισσότερων ερωτηθέντων είναι χειρονακτική, ένα είδος που ενώ δεν χρειάζεται ιδιαίτερα προσόντα, διαδραματίζει καθοριστικό παράγοντα στην παραγωγή και σωστή λειτουργία του εργοστασίου. Από την άλλη οι θέσεις εργασίας που υπάρχουν στο υποκατάστημα, στις οποίες απασχολούνται άτομα με ανώτερο εκπαιδευτικό επίπεδο είναι λιγότερες αλλά εξίσου ουσιαστικές και θα πρέπει να αμείβονται αντιστοίχως.

Παρατηρούμε λοιπόν μία άμεση σχέση του επιπέδου μόρφωσης και της μισθολογικής ευχαρίστησης των εργαζομένων, πράγμα απόλυτα λογικό αφού οι εργαζόμενοι οι οποίοι έχουν ανώτερη μόρφωση δικαιούνται, βάσει συλλογικών συμβάσεων εργασίας περισσότερα χρήματα από εκείνους οι οποίοι έχουν βασική μόρφωση.

Όπως φαίνεται στην τρίτη ερώτηση και από τα αποτελέσματα που έχουμε πάρει, οι περισσότεροι ερωτηθέντες είναι αρκετά ενήμεροι για τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις τους απέναντι στην εταιρεία. Μπορούμε λοιπόν να υποθέσουμε πως οι ίδιοι δείχνουν ενδιαφέρον να γνωρίζουν περισσότερες λεπτομέρειες, γεγονός που είναι δυνατόν να οφείλεται σε πολλούς παράγοντες, όπως είναι: η πολυετής εργασιακή εμπειρία σε διάφορους εργοδότες, το μορφωτικό και προσωπικό ανθρώπινο επίπεδο αλλά και η ανταπόκριση του τμήματος HR της εταιρείας σε τυχόν δικές τους απορίες. Αυτό δεν είναι δυνατόν να το συμπεράνουμε με απόλυτη σιγουριά λόγω της φύσης ενός ερωτηματολογίου, που δεν μας επιτρέπει να έχουμε σαφείς, αναπτυγμένες και αιτιολογημένες απαντήσεις.

Από τα αποτελέσματα που δίνονται στο γράφημα για την πέμπτη ερώτηση εύκολα καταλαβαίνουμε πως οι μισθολογικές απολαβές μπορούν να επηρεάσουν το κλίμα της συνεργασίας και τις σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων, όπως απάντησαν οι περισσότεροι ερωτηθέντες. Κι αυτό γιατί γεννάται το αίσθημα της αδικίας που μπορεί να έχει αντίκτυπο τόσο στην ψυχολογία όσο και στην αποδοτικότητα των εργαζομένων.

Οι τρεις επόμενες ερωτήσεις αφορούν στην δημιουργία του τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού στην εταιρεία και στην ανταπόκριση που δείχνει αυτό στις επιθυμίες του εργατικού δυναμικού. Αρκετοί λοιπόν από τους υπαλλήλους συνειδητοποίησαν την δημιουργία του τμήματος και μάλιστα πολλοί απευθύνθηκαν στα άτομα που το στελεχώνουν. Από το γράφημα μάλιστα μπορούμε να συμπεράνουμε πως η ανταπόκριση ήταν άμεση και ικανοποιητική.

Συνεχίζοντας, παρατηρούμε πως οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι η δημιουργία του τμήματος έχει θετική επιρροή, ενώ παράλληλα συνδέουν την οργάνωση του τμήματος με την αύξηση της δικής τους εργασιακής απόδοσης. Ικανοποιείται λοιπόν στο μεγαλύτερο ποσοστό η αγωνία των υπαλλήλων στο κατά πόσο αναγνωρίζεται η εργασιακή τους απόδοση.

Ολοκληρώνοντας, με τις δύο τελευταίες ερωτήσεις του δεύτερου μέρους, παρατηρούμε ότι οι περισσότεροι ερωτηθέντες απασχολούνται πολλά χρόνια στην εταιρεία και παράλληλα δεν σκέφτονται να αλλάξουν άμεσα εργασιακό αντικείμενο. Από αυτό μπορούμε να συμπεράνουμε πως το μεγαλύτερο μέρος των εργαζομένων στο συγκεκριμένο υποκατάστημα είναι αρκετά ικανοποιημένο από την εργοδότη εταιρεία του.

## **4.ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ**

Θα επικοινωνήσουμε τηλεφωνικά με τους ερωτώμενους. Στην πρώτη μας επαφή ως βασικό στόχο έχουμε να δημιουργήσουμε μία φιλική εντύπωση και πρωτίστως όχι καταπιεστική. Πρέπει από κοινού να βρούμε μια συγκεκριμένη ώρα που δε θα έχουν φόρτο εργασίας, δεν θα χτυπούν τηλέφωνα και ο χώρος που θα βρίσκονται θα είναι γενικά κατά το δυνατόν απαλλαγμένος από θορύβους. Βασικό επιχείρημα για να τους πείσουμε να μας δώσουν τη συνέντευξη είναι να τους τονίσουμε ότι δεν θα τους πάρουμε πολύ από τον πολύτιμο χρόνο τους. Τέλος, θα τους ευχαριστήσουμε για τη συμβολή τους στην έρευνά μας.

### **4.1 ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΤΗΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ**

Η συνέντευξη πραγματοποιήθηκε μέσω τηλεφωνικής συνομιλίας με τον προϊστάμενο του τμήματος ανθρωπίνων πόρων της εταιρείας (Δ.Κ), καθώς και με μία υπάλληλο που απασχολεί ως βοηθό του (Ν.Α). Έγινε καταγραφή των απαντήσεων ενώ οι ερωτήσεις ήταν ήδη προσχεδιασμένες και για τους δύο. Αξίζει να σημειώσουμε πως ο προϊστάμενος του τμήματος προσελήφθη στην εταιρεία με τη δημιουργία του τμήματος, ενώ η βοηθός του απασχολείται περισσότερα χρόνια στην εταιρεία, τα περισσότερα όμως από τα οποία ασχολείται με θέματα προσωπικού.

### **4.2 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ**

Λαμβάνοντας τις δύο συνεντεύξεις και μελετώντας τες, εύκολα κατανοούμε πως η επιχείρηση που μελετάμε βρίσκεται σε ένα στάδιο αλλαγής, κάτι που προέκυψε από την συνεχόμενη αύξηση του εργατικού δυναμικού της. Η αλλαγή αυτή τολμούμε να πούμε πως ξεκίνησε ως ανάγκη λόγω του μεγάλου όγκου της επιχείρησης. Άλλωστε, όπως αναφέρθηκε στη συνέντευξη, ο αριθμός των υπαλλήλων της διπλασιάστηκε μέσα στην τελευταία πενταετία. Αυτό μαρτυρά την σπουδαιότητα δημιουργίας του τμήματος προσωπικού, αλλά και το γεγονός ότι προέκυψε η επιθυμία οι εργαζόμενοι να επιλέγονται με ιδιαίτερη προσοχή, έτσι ώστε να ανταποκρίνονται, από άποψη γνώσεων και δεξιοτήτων, στις απαιτήσεις της

επιχείρησης. Συνεπώς η ίδια επενδύει σε αυτούς και τους συνδέει άμεσα με την ανάπτυξή της ως οργανισμό.

Τα θέματα που προκύπτουν πλέον αντιμετωπίζονται με αμεσότητα και περισσότερο στοχευμένα, ενώ παράλληλα τονίζεται ιδιαίτερα στις συνεντεύξεις η άψογη συνεργασία που υπάρχει μεταξύ των μελών του τμήματος προσωπικού. Η αποφυγή λαθών είναι πλέον ουσιαστικό αποτέλεσμα των προσόντων που διαθέτει ο προϊστάμενος του τμήματος, όσον αφορά στις γνώσεις και την πολυετή εμπειρία που διαθέτει πάνω στο συγκεκριμένο αντικείμενο.

Ιδιαίτερη σημασία δίνεται και στην εκπαίδευση-μετεκπαίδευση των υπαλλήλων, κάτι που αποτελεί μία από τις σπουδαιότερες λειτουργίες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και η οποία εντάσσεται στο πλαίσιο της ανάπτυξης του προσωπικού μιας επιχείρησης. Με αυτόν τον τρόπο, παρέχεται η ευκαιρία στους εργαζόμενους να διευρύνουν την προσωπικότητά τους, να βελτιώσουν την προσαρμογή τους στην εργασία και να εκδηλωθούν οι ηγετικές τους ικανότητες. Άλλωστε εκπαίδευση σημαίνει αύξηση γνώσεων και δεξιοτήτων με σκοπό την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Η εκπαίδευση αποτελεί ουσιώδη επένδυση των επιχειρήσεων και όπως φαίνεται η συγκεκριμένη επιχείρηση το έχει ως στάση και φιλοσοφία. Η εταιρεία ωστόσο προσφέρει σιγουριά και σταθερότητα στους εργαζομένους της, όχι μόνο μέσα από την υγιή της πορεία στο χώρο, αλλά και από την πολυετή συνεργασία που διατηρεί με τους περισσότερους από αυτούς. Αυτό αποτελεί μια ουσιαστική ένδειξη για το ότι το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα μπορεί να στηρίζεται σε αυτό. Σε ένα γερά δομημένο πυρήνα υπαλλήλων, σωστά καταρτισμένων, με εμπειρία στο αντικείμενο που υπηρετεί ο καθένας από αυτούς. Φρόντισε άλλωστε για την εργασιακή τους ικανοποίηση μέσω της οργάνωσης κοινού ωραρίου και ημερών εργασίας, όπως επίσης και την συγκέντρωση εκ νέου βιογραφικών με στόχο τον επαναπροσδιορισμό του τομέα εργασίας αλλά και των μισθολογικών απολαβών.

Συνεπώς στοχεύει και στην ψυχολογική ικανοποίηση του εργατικού της δυναμικού, διατηρώντας παράλληλα τις ισορροπίες στις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων. Στοχεύει δηλαδή στην διατήρηση των αρμονικών σχέσεων και τη συνεργασία τους, μέσω της προσπάθειας εξάλειψης τυχόν αδικιών που μπορεί να υπήρχαν στο παρελθόν. Όλα τα παραπάνω συνετέλεσαν, όπως αναφέρθηκε και στην πρώτη συνέντευξη, στην αύξηση της παραγωγής και την περεταίρω οικονομική ανάπτυξη της εταιρείας. Αυτό οφείλεται δηλαδή σε σωστά καταρτισμένους υπαλλήλους, πλήρες καταρτισμένο επιστημονικό προσωπικό, διευθυντικά στελέχη με γνώσεις και ηγετικές ικανότητες, αλλά συνολικά σε ένα προσωπικό

που αισθάνεται σιγουριά, όρεξη για εργασία, σιγουριά και ασφάλεια. Τόσο ώστε το μεγαλύτερο ποσοστό του να μην επιθυμεί την αλλαγή εργασίας του.

## ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Σε όλες τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς με δραστηριότητες σε οποιονδήποτε τομέα, η κατασκευή άριστων και υψηλών απαιτήσεων αγαθών και υπηρεσιών, θεωρείται απαραίτητη προϋπόθεση. Ένας από τους κύριους στόχους είναι η επιχείρηση να δείξει στο ανθρώπινο δυναμικό πώς να κατανοεί πλήρως τις διαδικασίες που απαιτούνται για την επίτευξη του στόχου αυτού.

Η εξασφάλιση των κατάλληλων ανθρώπων, τόσο υπό το πρίσμα της ποιότητας, όσο και υπό την έννοια της ποσότητας είναι ο βασικός σκοπός της πολιτικής ανθρωπίνων πόρων που εφαρμόζει κάθε επιχείρηση καθώς έχει ανάγκη από ένα ισχυρό ανθρώπινο δυναμικό. Παράλληλα, κάθε επιχείρηση που στοχεύει την μακρόχρονη παρουσία στον κλάδο δραστηριοποίησης της και στην κατάκτηση υψηλών μεριδίων αγοράς, οφείλει να επιδιώκει την αποτελεσματική χρήση και αξιοποίηση αυτών.

Στην παρούσα εργασία αναλύσαμε βήμα βήμα την σπουδαιότητα ύπαρξης τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, απολύτως αναγκαίο για την αμεσότερη επίτευξη των στόχων της επιχείρησης αλλά και την διατήρηση των εργασιακών πρακτικών και αξιών. Οι επιχειρήσεις που επένδυσαν στην ΔΑΠ πέτυχαν μεγαλύτερη απόδοση στην παραγωγή και εξασφάλισαν καλύτερες συνθήκες εργασίας για το ανθρώπινο δυναμικό. Μέσα από αυτό το τμήμα οι οργανισμοί αξιολόγησαν τις ανάγκες τους για προσλήψεις επιπλέον εξειδικευμένων ή μη εργατών και στελεχών και χάραξαν στρατηγικές ώστε να αποκτήσουν στρατηγικό πλεονέκτημα που θα τους εξασφάλιζε μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά.

Επιπροσθέτως, ασχοληθήκαμε με μία επιχείρηση που προσπαθεί να οργανώσει, τα τελευταία δύο χρόνια, ένα τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, με στόχο την επένδυση στο προσωπικό, την επίτευξη μεγαλύτερης απόδοσης στην παραγωγή, αλλά και καλύτερες συνθήκες εργασίας. Πιστεύει στην εργασιακή ικανοποίηση, την αρμονική σχέση μεταξύ των υπαλλήλων και φαίνεται πως στοχεύει στην καλύτερη οργάνωση και υιοθέτηση καινούριων τεχνικών για την επίτευξή της.

Μέσα από τα ερωτηματολόγια και τα συμπεράσματα που προέκυψαν από αυτά, τολμούμε να πούμε πως από τη μεριά των εργαζομένων της επιχείρησης, το προσωπικό έχει, στο μεγαλύτερο ποσοστό του, αντιληφθεί την επίδραση της δημιουργία του τμήματος ΔΑΠ στο δικό τους έργο, καθώς επίσης και το κλίμα εκτίμησης και σεβασμού που επιδιώκει να καλλιεργήσει στην μικρή αυτή πορεία που έχει διαγράψει έως τώρα.

Η εργασιακή συμπεριφορά μέσω της κινητοποίησης, η αξιολόγηση της επίδοσης των εργαζομένων στην εργασία και η επίτευξη της εργασιακής ικανοποίησης (όπως επίσης και η αποτροπή της επαγγελματικής εξουθένωσης), είναι θέματα για τα οποία θα πρέπει όλες οι επιχειρήσεις να μεριμνούν και να προβλέπουν προτού είναι πολύ αργά. Δυστυχώς όμως, στην Ελλάδα τα θέματα αυτά είναι εξαιρετικά παραμελημένα, έως και άγνωστα κάποιες φορές. Στο εξωτερικό τα τμήματα ΔΑΠ αποτελούν τον ακρογωνιαίο λίθο στην στρατηγική πολιτική που ακολουθεί μια επιχείρηση. Η πορεία και η ανάπτυξη του κάθε οργανισμού στηρίζεται πάνω στο εργατικό του δυναμικό για την εξασφάλιση μεγαλύτερου μεριδίου στην αγορά. Η στρατηγική των τμημάτων αυτών αντιμετωπίζει τους υπαλλήλους ως μία συνεισφορά στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Έχει δημιουργηθεί ολόκληρη θεωρία για το πώς ένας οργανισμός μπορεί να εκμεταλλευτεί το δυναμικό του και έχει δοθεί ιδιαίτερη βαρύτητα στην δημιουργία ενός ευχάριστου εργασιακού περιβάλλοντος και την επιβολή κινήτρων. Έχουν επίσης πραγματοποιηθεί μελέτες που αφορούν στην ψυχολογία των εργαζομένων, ακόμα και στα πλαίσια του bullying, που σχετίζονται με τις ικανότητες, το μορφωτικό και οικονομικό επίπεδο, ακόμα και με την ηλικία. Τέλος θα πρέπει να υπογραμμίσουμε την ύπαρξη προγραμμάτων «ανάπτυξης ταλέντων», που ήδη εφαρμόζονται, με τη βοήθεια των οποίων το τμήμα ανθρωπίνων πόρων προσπαθεί να αναπτύξει το εργατικό δυναμικό για τη σημερινή ανταγωνιστική αγορά.

Σύμφωνα με άρθρο της Χριστίνας Δαμουλιάνου που βασίζεται σε διεθνή έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 2014, τονίζεται η σωστή πληροφόρηση που πρέπει να υπάρχει και η στοχευμένη ανάλυση των δεδομένων, για τη λήψη σωστών αποφάσεων από τα τμήματα ΔΑΠ. Αξίζει επιπλέον να αναφερθούμε στο χάσμα που εντοπίστηκε στην ανάπτυξη δεξιοτήτων ηγεσίας και διοίκησης. Ενώ δηλαδή το μεγαλύτερο ποσοστό θεωρεί σημαντικό το ζήτημα της ανάπτυξης ηγετών μόνο το 13% δηλώνει ότι είναι ικανοποιημένο από τη δουλειά που κάνει στο θέμα αυτό.

Παρόλο που στην Ελλάδα βρισκόμαστε σε αρχικό στάδιο, παρατηρείται λοιπόν πως υπάρχουν επιχειρήσεις οι οποίες σταδιακά εισάγουν στις πρακτικές τους στρατηγικές προσανατολισμένες στην στοχευμένη διαχείριση του εργασιακού δυναμικού. Σίγουρα μέχρι η οικονομική κατάσταση της Ελλάδας να βελτιωθεί δεν είναι εύκολη μεγάλη βελτίωση στον τομέα, αν και πιθανόν να είναι η ιδανικότερη ίσως στιγμή για ορισμένες αλλαγές, που θα επαναπροσδιορίσουν θετικά τα ζωτικά αυτά ζητήματα στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και θα δώσουν ένα μήνυμα αισιοδοξίας για το μέλλον.

# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ - ΗΡ ΥΠ/ΜΑ ΑΡΤΑΣ

#### Μέρος Ι: Δημογραφικά

##### Ερώτηση 1 Φύλο:

(Απαντήστε βάζοντας ένα **X** στο αντίστοιχο κουτάκι)

Άνδρας	<input type="checkbox"/>
Γυναίκα	<input type="checkbox"/>

##### Ερώτηση 2 Σε ποια ηλικιακή κατηγορία ανήκετε;

(Απαντήστε βάζοντας ένα **X** στο αντίστοιχο κουτάκι)

18-25	<input type="checkbox"/>
26-35	<input type="checkbox"/>
36-45	<input type="checkbox"/>
46-55	<input type="checkbox"/>
55 και άνω	<input type="checkbox"/>

##### Ερώτηση 3 Ποια είναι η οικογενειακή σας κατάσταση;

(Απαντήστε βάζοντας ένα **X** στο αντίστοιχο κουτάκι)

Ανύπαντρος-η	<input type="checkbox"/>
Παντρεμένος-η	<input type="checkbox"/>
Διαζευγμένος-η	<input type="checkbox"/>
Χήρος-α	<input type="checkbox"/>

**Ερώτηση 4 Σε ποια από τις παρακάτω ειδικότητες ανήκετε;**

(Απαντήστε βάζοντας ένα **X** στο αντίστοιχο κουτάκι)

Οδηγός	
Υπάλληλος γραφείου	
Εργάτης	
Πωλητής	
Μηχ/γος / Ηλ/γος	
Λογιστής	
Άλλο	

**Ερώτηση 5 Το μορφωτικό σας επίπεδο σε ποια από τις παρακάτω κατηγορίες ανήκει;**

(Απαντήστε βάζοντας ένα **X** στο αντίστοιχο κουτάκι)

Δημοτικό
Γυμνάσιο
Λύκειο
ΙΕΚ – Ανώτερη Σχολή
ΤΕΙ-Πανεπιστήμιο

**Ερώτηση 6 Σε ποια από τις παρακάτω κατηγορίες ανήκει το μηνιαίο καθαρό εισόδημα σας;**

(Απαντήστε βάζοντας ένα **X** στο αντίστοιχο κουτάκι)

1€-600€	
601€-1000€	
1001€-2000€	
2001€ και άνω	

## Μέρος II: Ερωτήσεις Έκφρασης Γνώμης

**Ερώτηση 1** Θεωρείτε πως οι μισθολογικές σας απολαβές ανταποκρίνονται στα προσόντα σας;

(Βάλτε στο κουτάκι τον αριθμό που αντιπροσωπεύει την απάντησή σας)

- 1 Καθόλου
- 2 Ελάχιστα
- 3 Αρκετά
- 4 Πάρα πολύ

**Ερώτηση 2** Θεωρείτε πως η θέση σας ανταποκρίνεται στα προσόντα σας;  (Βάλτε στο κουτάκι τον αριθμό που αντιπροσωπεύει την απάντησή σας)

- 1 Καθόλου
- 2 Ελάχιστα
- 3 Αρκετά
- 4 Πάρα πολύ

**Ερώτηση 3** Γνωρίζετε τα εργασιακά δικαιώματα αλλά και τις υποχρεώσεις σας;

(Βάλτε στο κουτάκι τον αριθμό που αντιπροσωπεύει την απάντησή σας)

- 1 Καθόλου
- 2 Ελάχιστα
- 3 Αρκετά
- 4 Πάρα πολύ

**Ερώτηση 4 Πιστεύετε ότι οι μισθολογικές σας αποδοχές μπορούν να επηρεάσουν τις επαγγελματικές σας σχέσεις;**

(Βάλτε στο κουτάκι τον αριθμό που αντιπροσωπεύει την απάντησή σας)

- 1 Καθόλου
- 2 Ελάχιστα
- 3 Αρκετά
- 4 Πάρα πολύ

**Ερώτηση 5 Πιστεύετε ότι οι μισθολογικές σας αποδοχές μπορούν να επηρεάσουν τις συναδελφικές σας σχέσεις;**

(Βάλτε στο κουτάκι τον αριθμό που αντιπροσωπεύει την απάντησή σας)

- 1 Καθόλου
- 2 Ελάχιστα
- 3 Αρκετά
- 4 Πάρα πολύ

**Ερώτηση 6 Συνειδητοποιήσατε τις αλλαγές που επέφερε στην εταιρεία η δημιουργία τμήματος ανθρωπίνων πόρων ;**

(Βάλτε στο κουτάκι τον αριθμό που αντιπροσωπεύει την απάντησή σας)

- 1 Καθόλου
- 2 Ελάχιστα
- 3 Αρκετά
- 4 Πάρα πολύ

**Ερώτηση 7 Εξυπηρετηθήκατε το τελευταίο διάστημα από το τμήμα ανθρωπίνων πόρων;**

(Βάλτε στο κουτάκι τον αριθμό που αντιπροσωπεύει την απάντησή σας)

- 1 Καθόλου
- 2 Ελάχιστα
- 3 Αρκετά
- 4 Πάρα πολύ

**Ερώτηση 7.1 Αν ναι, μείνατε ευχαριστημένοι από την ανταπόκριση που είχατε;**

(Βάλτε στο κουτάκι τον αριθμό που αντιπροσωπεύει την απάντησή σας)

- 1 Καθόλου
- 2 Ελάχιστα
- 3 Αρκετά
- 4 Πάρα πολύ

**Ερώτηση 8 Πιστεύετε πως η εταιρεία στην οποία εργάζεστε επενδύει στο εργατικό**

**δυναμικό της;**

(Βάλτε στο κουτάκι τον αριθμό που αντιπροσωπεύει την απάντησή σας)

- 1 Καθόλου
- 2 Ελάχιστα
- 3 Αρκετά
- 4 Πάρα πολύ

**Ερώτηση 9 Πιστεύετε πως η οργάνωση που πραγματοποιεί το τμήμα ανθρωπίνων πόρων**

**θα επηρεάσει την εργασιακή σας απόδοση;**

(Βάλτε στο κουτάκι τον αριθμό που αντιπροσωπεύει την απάντησή σας)

- 1 Καθόλου
- 2 Ελάχιστα
- 3 Αρκετά
- 4 Πάρα πολύ

**Ερώτηση 10 Πιστεύετε ότι η εταιρεία έχει ως άμεσο στόχο της την προστασία του εργατικού της δυναμικού;**

(Βάλτε στο κουτάκι τον αριθμό που αντιπροσωπεύει την απάντησή σας)

- 1 Καθόλου
- 2 Ελάχιστα
- 3 Αρκετά
- 4 Πάρα πολύ

**Ερώτηση 11 Αλλάζατε αρκετές δουλειές το τελευταίο διάστημα;**

(Βάλτε στο κουτάκι τον αριθμό που αντιπροσωπεύει την απάντησή σας)

- 1 Καθόλου
- 2 Ελάχιστα
- 3 Αρκετά
- 4 Πάρα πολύ

**Ερώτηση 12 Πόσο πιθανό είναι να αλλάξετε εργασία το επόμενο διάστημα;**

(Βάλτε στο κουτάκι τον αριθμό που αντιπροσωπεύει την απάντησή σας)

- 1 Καθόλου
- 2 Ελάχιστα
- 3 Αρκετά
- 4 Πάρα πολύ

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2. ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ**

### ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 1η : ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΔΑΠ

Ε.Π: Καταρχήν να σας ευχαριστήσω που δεχτήκατε να μου δώσετε τη συνέντευξη, η οποία διεξάγεται στα πλαίσια του μαθήματος της Μεθοδολογίας Έρευνας του ΤΕΙ ΠΡΕΒΕΖΑΣ στο οποίο σπουδάζω, με θέμα την επίδραση της δημιουργίας ενός τμήματος ΔΑΠ στη σύγχρονη

επιχείρηση. Σας διαβεβαιώνω λοιπόν πως η συνέντευξη παραχωρείται καθαρά για ερευνητικούς λόγους. Πόσα χρόνια εργάζεστε στην εταιρεία;

Δ.Κ: Βρίσκομαι στην εταιρεία ενάμιση χρόνο.

Ε.Π: Σε ποιο τμήμα απασχολείστε;

Δ.Κ: Είμαι προϊστάμενος στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού για τις ανάγκες του οποίου έγινα και η πρόσληψή μου.

Ε.Π: Ποιες είναι οι σπουδές σας; Είχατε αντίστοιχη εμπειρία σε τμήμα προσωπικού στο παρελθόν;

Δ.Κ: Έχω σπουδάσει στο Οικονομικό Πανεπιστήμιο και έχω ολοκληρώσει μεταπτυχιακό πάνω στην ψυχολογία του προσωπικού, κάτι που πάντα με ενδιέφερε. Η εμπειρία μου στο αντικείμενο είναι 18ετής.

Ε.Π: Πόσους εργαζόμενους απασχολεί η επιχείρηση;

Δ.Κ: Η επιχείρηση απασχολεί 870 εργαζόμενους σε όλη την Ελλάδα.

Ε.Π. Ποια η φιλοσοφία της εταιρείας όσον αφορά στους υπαλλήλους της; Επενδύει σε αυτούς;

Δ.Κ: Το ανθρώπινο δυναμικό είναι πολύ σημαντικό για την εταιρεία και δε σταματά να επενδύει πάνω σε αυτό. Ένας παραπάνω λόγος είναι ότι ο όμιλος περιλαμβάνει πολλά καταστήματα, αποθήκες και εργοστάσια ανά την Ελλάδα, τα οποία λειτουργούν αυτόνομα με δική του διεύθυνση το καθένα. Συνεπώς δίνεται μεγάλη βάση στην επιλογή τόσο των διευθυντικών στελεχών όσο και του προσωπικού. Δεν είναι άλλωστε τυχαίο ότι η εταιρεία διατηρεί πολυετή εργασία με τους περισσότερους από τους υπαλλήλους της. Παράλληλα η εταιρεία επενδύει και στην επιμόρφωση των διοικητικών υπαλλήλων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η πληθώρα των εκπαιδεύσεων που πραγματοποιήθηκαν πρόσφατα στα πλαίσια της αλλαγής του ERP της εταιρείας. Ήταν μια πολύ αγχώδης περίοδος η μετάβαση αυτή, αλλά το τμήμα του ERP ήταν πάντα δίπλα στους χρήστες προσφέροντας τόσο τη γνώση τους όσο και ψυχολογική υποστήριξη. Επίσης η εταιρεία δηλώνει πάντα την παρουσία της σε σεμινάρια με στόχο την ενημέρωση των υπαλλήλων που ανήκουν σε αντίστοιχους κλάδους.

Ε.Π: Ποια η επίδραση του τμήματος HR στην επιλογή του προσωπικού; Με ποιο τρόπο γίνεται αυτή;

Δ.Κ: Η επίδραση του είναι καθοριστική για την επιλογή του προσωπικού, η οποία γίνεται με συνεντεύξεις γνωριμίας της εταιρείας με τους υποψήφιους εργαζόμενούς της. Επίσης ζητούνται αναλυτικά βιογραφικά, επίδειξη προϋπηρεσίας καθώς επίσης και συστάσεις από προηγούμενους εργοδότες.

Ε.Π: Πώς η επιλογή αυτή μπορεί να επηρεάσει την εταιρεία;

Δ.Κ: Η σωστή επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού μόνο θετικά μπορεί να επηρεάσει την ομαλή λειτουργία των εργασιών της εταιρείας. Ακολούθως αποτελεί πολύ σημαντικό παράγοντα για την αύξηση της παραγωγής, κάτι που έχει ως συνέπεια την οικονομική ανάπτυξη της επιχείρησης.

Ε.Π: Ποιοι παράγοντες κατά την γνώμη σας, βοηθούν στην επίτευξη της εργασιακής ικανοποίησης;

Δ.Κ: Σίγουρα η εργασιακή ικανοποίηση, κατά ένα μεγάλο ποσοστό οφείλεται στις οικονομικές απολαβές. Επίσης οι εργασιακές συνθήκες είναι αυτό που βοηθά στην εργασιακή ικανοποίηση, όπως για παράδειγμα το ωράριο εργασίας, κάτι για το οποίο φρόντισε το τμήμα προσωπικού.

Ε.Π: Θεωρείται ότι έχει οργανωθεί το τμήμα ή χρειάζεται ακόμα χρόνο για να λειτουργήσει όπως πρέπει;

Δ.Κ: Το τμήμα έχει αρκετά καλή πορεία μέχρι σήμερα, ωστόσο πάντα υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης και εξέλιξης. Άλλωστε ένα τέτοιο τμήμα μπορεί να έχει πάρα πολλές προοπτικές και είναι καταλυτικής σημασίας, κάτι δηλαδή που γνωρίζουμε και εργαζόμαστε πάνω σε αυτό. Ήδη έχει ξεκινήσει μία αξιολόγηση των υπαλλήλων στα πλαίσια της καταγραφής των προσόντων τους και μια εκ νέου γνωριμία με αυτούς.

Ε.Π: Αυτό πού αποσκοπεί;

Δ.Κ: Κοιτάζτε. Όπως προανέφερα οι περισσότεροι από τους υπαλλήλους εργάζονται χρόνια σε αυτή. Πολύ πιθανόν είναι λοιπόν να έχουν αλλάξει σε πολλούς κάποια τυπικά ή προσωπικά δεδομένα από την αρχή της πρόσληψής τους έως σήμερα. Τώρα λοιπόν που υπάρχει το τμήμα του προσωπικού, έχουμε ως στόχο να διενεργήσουμε έναν επαναπροσδιορισμό του εργατικού δυναμικού της εταιρείας.

Ε.Π: Σας ευχαριστώ πολύ για τον χρόνο σας, εγώ ολοκλήρωσα τις ερωτήσεις μου, δεν ξέρω αν εσείς θα θέλατε να προσθέσετε κάτι άλλο.

Δ.Κ: Όχι ευχαριστώ! Ελπίζω να βοήθησα!

## ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 2η : ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΔΑΠ

Ε.Π: Καταρχήν να σας ευχαριστήσω που δεχτήκατε να μου δώσετε τη συνέντευξη, η οποία διεξάγεται στα πλαίσια του μαθήματος της Μεθοδολογίας Έρευνας του ΤΕΙ ΠΡΕΒΕΖΑΣ στο οποίο σπουδάζω, με θέμα την επίδραση της δημιουργίας ενός τμήματος ΔΑΠ στη σύγχρονη επιχείρηση. Σας διαβεβαιώνω λοιπόν πως η συνέντευξη παραχωρείται καθαρά για

ερευνητικούς λόγους. Πόσα χρόνια εργάζεστε στην εταιρεία και συγκεκριμένα στο τμήμα προσωπικού;

N.A: Έχω σχεδόν τέσσερα χρόνια που απασχολούμε σε αυτό το τμήμα.

E.Π: Ποιος αποφάσισε για την δημιουργία ενός τέτοιου τμήματος;

N.A: Η απόφαση λήφθηκε από τη διοίκηση της εταιρείας.

E.Π: Πώς γεννήθηκε η ανάγκη αυτή;

N.A: Μεγαλώνοντας ο αριθμός των εργαζομένων της εταιρείας αυξήθηκε η ανάγκη για τη δημιουργία ενός τέτοιου τμήματος, που να μπορεί να διαχειριστεί αποκλειστικά αυτό το κομμάτι. Άλλωστε πρέπει να αναφέρω πως μέσα στην τελευταία πενταετία ο αριθμός των υπαλλήλων σχεδόν διπλασιάστηκε.

E.Π: Ποιες οι αλλαγές που πραγματοποιήθηκαν μετά τη δημιουργία του τμήματος;

N.A: Εγώ προσωπικά απασχολούμε με τα θέματα του προσωπικού πριν από τη δημιουργία του τμήματος HR. Οι αλλαγές που προέκυψαν μετά τη δημιουργία του τμήματος ήταν πολλές. Κυρίως η καλύτερη οργάνωση και διαχείριση των θεμάτων του προσωπικού και η καλύτερη αντιμετώπιση όλων όσων μπορεί να προκύψουν. Έχει ωστόσο παρατηρηθεί και μεγάλη ανταπόκριση απέναντι στους υπαλλήλους καθώς επίσης και άμεση εξυπηρέτησή τους. Ένα αντιπροσωπευτικό παράδειγμα είναι ότι δόθηκε ιδιαίτερη σημασία στα ωράρια και τις ημέρες εργασίας των εργαζομένων. Ολοκληρώθηκε η πενθήμερη εργασία του μεγαλύτερου ποσοστού τους, κάτι που έφερε θετικά αποτελέσματα.

E.Π: Επηρέασε την δική σας δουλειά η δημιουργία του τμήματος HR;

N.A: Σαφώς και την επηρέασε, θετικά. Όλες οι εργασίες μέσα στο τμήμα πλέον γίνονται πιο ομαλά, οργανωμένα, με σωστή καθοδήγηση και συνεργασία. Είναι γεγονός πως στο παρελθόν είχαν γίνει πολλά λάθη λόγω πολλών παραγόντων, αλλά κυρίως λόγω της έλλειψης αποκλειστικής απασχόλησης προσωπικού για το συγκεκριμένο αντικείμενο.

E.Π: Πόσο δύσκολο είναι να εξυπηρετήσετε τις ανάγκες ολόκληρης της εταιρείας με βάση το φόρτο εργασίας που έχετε;

N.A: Είναι γεγονός ο φόρτος εργασίας είναι αρκετά μεγάλος, αλλά οι ανάγκες του τμήματος καλύπτονται απόλυτα με την άψογη συνεργασία των μελών του και τη σωστή καθοδήγηση και οργάνωση του Προϊσταμένου. Για τις ανάγκες βέβαια των εργασιών συνεργαζόμαστε με υπαλλήλους από κάποια υποκαταστήματα της εταιρείας, που είτε είναι απομακρυσμένα είτε απασχολούν πολλούς υπαλλήλους.

E.Π: Σας ευχαριστώ πολύ για τον χρόνο σας, εγώ ολοκλήρωσα τις ερωτήσεις μου, δεν ξέρω αν εσείς θα θέλατε να προσθέσετε κάτι άλλο.

N.A: Όχι. Καλή επιτυχία!

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Dessler G., 2012, *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού. Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις*, Αθήνα: Κριτική Α.Ε.
- Noe R., Hollenbeck J., Gerhart B., 2009, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα, Παπαζήση.
- Δημητριάδη Ζ., 2000, *Μεθοδολογία Επιχειρηματικής Έρευνας*, Αθήνα, Εκδόσεις: Interbooks
- Ιορδάνογλου Δ., *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες κοινωνίες. Νέες τάσεις και πρακτικές*, Αθήνα, Κριτική.
- Κανελλόπουλος Χ, 1991, *Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα, Σταμούλης.
- Κάτζος Ν., Στειακάκης Ε., 2002, *Μάνατζμεντ Μια σύγχρονη άποψη*, Αθήνα: Ζήτη Πελαγία & ΣΙΑ Ο.Ε.
- Κατσαλής Α., Τσόκος Δ., 2009, *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Αθήνα: Forum.
- Κουρκουτά Ι., 2005, Τίτλος Εργασίας: «*Στρατηγική Διοίκηση Εκπαίδευσης*», Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών « Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού», Αθήνα.
- Μουζά - Λαζαρίδη Α, 2006, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα: Κριτική.
- Μουζά - Λαζαρίδη Α, 2013, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Θεσσαλονίκη, Ζυγός.
- Νικολάου Ι., 2006, *Διοικώντας το Ανθρώπινο Κεφάλαιο*, Ελληνικές Μελέτες Περίπτωσης, Αθήνα, Σιδέρης.
- Ξηροτύρη - Κουφίδου, Σ, 1997, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*, Θεσσαλονίκη: Ανικούλα.
- Ξηροτύρη - Κουφίδου, Σ, 2001, *Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*, Θεσσαλονίκη: Ανικούλα.
- Ξηροτύρη - Κουφίδου, Σ, 2010, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Θεσσαλονίκη: Ανικούλα.
- Παπαδάκης Β., Μ., 2016, *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνή εμπειρία*, Αθήνα: Μπένου.
- Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ, 2002, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα: Μπένου.
- Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ, 2016, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα: Μπένου.
- Ποτουριάδου Β., Δεληγιαννίδου Δ., Τίτλος Εργασίας: «*Οι προκλήσεις διαχείρισης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού στην περίοδο της κρίσης*».
- Τζωρτάκης Κ., Τζωρτζάκη Α., 2002, *Αρχές Μάρκετινγκ, Η Ελληνική προσέγγιση*, Αθήνα: Rosili.

Τζωρτζάκης Κ., 2014, *Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στο ελληνικό επιχειρεί*, Αθήνα, Rosilli.

Χυτήρης, Λ., Σ., 2001, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα: Interbooks.

### **Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία**

Carolina Machado, *International Human Resources Management. Challenges and Changes*, publisher: Springer.

Matthijs Bal – Dorien Kooij, *Aging Workers and the Employee – Employer Relationship*, publisher: Springer.

### **Επιστημονικά Άρθρα**

Chand S., 2019, *Major challenges faced by HR managers*, Smriti Chand, **Διαθέσιμο στο:** <http://www.yourarticlelibrary.com/human-resources/major-challenges-faced-by-human-resource-managers/32354>

Sheehan J., 2016, *Top ten issues for HR teams and how to fix them*, HR Consultant, **Διαθέσιμο στο:** <https://www.hrzone.com/community/blogs/jamessheehan/top-10-issues-for-hr-teams-how-to-fix-them>

Βεντούρη Α., 2011, Τίτλος εργασίας: «*Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στο σύγχρονο Τεχνολογικό κόσμο*», Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο, Σχολή Ηλεκτρολόγων Μηχανικών και Μηχανικών Υπολογιστών, Τομέας Ηλεκτρολογικών Βιομηχανικών Διατάξεων και Συστημάτων Αποφάσεων, **Διαθέσιμο στο:** [http://artemis.cslab.ntua.gr/el\\_thesis/artemis.ntua.ece/DT2005-0142/DT2005-0142.pdf](http://artemis.cslab.ntua.gr/el_thesis/artemis.ntua.ece/DT2005-0142/DT2005-0142.pdf)

Γεωργίου Ε., 2003, Τίτλος εργασίας: «*Η Στρατηγική Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων των Ελληνικών Επιχειρήσεων του κλάδου της Πληροφορίας κατά την Οικονομική Υφεση*», Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών Τμήμα Μάρκετινγκ & Επικοινωνίας Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Μάρκετινγκ & Επικοινωνία με Νέες Τεχνολογίες, **Διαθέσιμο στο:** [file:///C:/Users/xristina/Downloads/thesis\\_diplomatikes2003\\_full2003-07.pdf](file:///C:/Users/xristina/Downloads/thesis_diplomatikes2003_full2003-07.pdf)

Δαμουλιανου Χ. (2012), *Η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού σε περιόδους κρίσης και η θέση της Ελλάδας*, **Διαθέσιμο στο:** <http://www.kathimerini.gr/457853/article/oikonomia/epixeirhseis/h-endynamwsh-toy-an8wpinoy-dynamikoy-se-periodoys-krisis-kai-h-8esh-ths-elladas>

Δρόσος Δ., 2009- 2010, *Εσωτερικό και Εξωτερικό Επιχειρηματικό περιβάλλον*, ppt

Ευεπιχειρην, 2015, *Στόχοι: Κρίσιμοι για το Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, **Διαθέσιμο στο:**  
<http://euepixeirein.gr/%CF%83%CF%84%CF%81%CE%B1%CF%84%CE%B7%CE%B3%CE%B9%CE%BA%CF%8C-%CE%BC%CE%AC%CE%BD%CE%B1%CF%84%CE%B6%CE%BC%CE%B5%CE%BD%CF%84/>

Θ. Νιτσιάκος ΑΒΕΕ, εταιρικό προφίλ. **Διαθέσιμο στο:**

<https://www.skywalker.gr/elGR/etairia/parousiasi/5105519F-95FB-4C04-BFB1-75A544CD7627>.

Παπαλεξανδρή Ν., Γλανάκη Ε., Παναγιωτοπούλου Λ., 2012, *Ερευνα στις πρακτικές ΔΑΔ στην Ελλάδα*, **Διαθέσιμο στο:**

[https://www.aueb.gr/sites/default/files/hrm/Research/cranet\\_report\\_2012.pdf](https://www.aueb.gr/sites/default/files/hrm/Research/cranet_report_2012.pdf)

Τσεκανίνα Β., Λογοθέτη Κ., Τίτλος εργασίας: «Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού και Παραγωγικότητα», Πανεπιστήμιο Πειραιά, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, **Διαθέσιμο στο:**

<http://oceanis.lib.teipir.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/2652/%CF%80%CF%84%CF%85%CF%87%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CE%B7-%CE%B5%CF%81%CE%B3%CE%B1%CF%83%CE%B9%CE%B1.pdf?sequence=1>

Χυτήρη Α. (2017), *Η σχέση πρακτικών ΔΑΔ & οργανωσιακής απόδοσης στην κρίση*, *HR professional online*. **Διαθέσιμο στο:**

<http://www.hrpro.gr/default.asp?pid=9&la=1&cID=4&arId=5940>