



**ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΜΕΣΟΓΕΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ**  
**ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ**

---

**«ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ΣΤΗ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ:  
ΜΙΑ ΚΡΙΤΙΚΗ ΑΠΟΤΙΜΗΣΗ»**

---

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

---

Εισηγητής: **ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ ΦΑΣΟΥΛΑΚΗ**, Α.Μ. 236

Επιβλέπων: **ΙΩΑΝΝΗΣ ΚΑΠΑΝΤΑΪΔΑΚΗΣ**

©  
**2020**



**HELLENIC MEDITERRANEAN UNIVERSITY**

**SCHOOL OF MANAGEMENT AND ECONOMICS SCIENCE**

**DEPARTMENT OF MANAGMENT SCIENCE AND  
TECHNOLOGY**

---

**«CHALLENGES AND SOLUTIONS FOR  
THE HUMAN RESOURCES MANAGMENT:  
A CRITICAL APPROACH »**

---

**DIPLOMA THESIS**

---

Student: **ELEFThERIA FASOULAKI**, A.M. 236

Supervisor: **IOANNIS KAPADAIDAKIS**

©  
**2020**

**Υπεύθυνη Δήλωση** : Βεβαιώνω ότι είμαι συγγραφέας αυτής της πτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην πτυχιακή εργασία. Επίσης έχω αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς είτε παραφρασμένες. Επίσης βεβαιώνω ότι αυτή η πτυχιακή εργασία προετοιμάστηκε από εμένα προσωπικά ειδικά για τις απαιτήσεις του προγράμματος σπουδών του Τμήματος Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας του ΕΛ.ΜΕ.ΠΑ.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων ως ξεχωριστός κλάδος της επιστήμης της Διοίκησης αναγνωρίστηκε μέσα από τις επιστήμες της ψυχολογίας και της κοινωνικής ανθρωπολογίας τον 20<sup>ο</sup> αιώνα. Ο ρόλος της είναι πλέον στρατηγικός, και ως τέτοιος αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της διοίκησης για τις σύγχρονες επιχειρήσεις και τους managers.

Τον 21<sup>ο</sup> αιώνα, ο manager θεωρείται στρατηγικός συνεργάτης ο οποίος καλείται να αντιμετωπίσει αλλαγές στην οργανωτική δομή της επιχείρησης, τον έντονο ανταγωνισμό ως αποτέλεσμα της παγκοσμιοποίησης, του ηλεκτρονικού εμπορίου και της εξέλιξης της τεχνολογίας. Η ετερογένεια του προσωπικού και οι διαφορές στην κουλτούρα και στα αξιακά συστήματα συνθέτουν ένα δύσκολο παζλ, το οποίο απαιτεί ορθές πρακτικές στην προσέλκυση, επιλογή, τοποθέτηση, αξιολόγηση και ανάπτυξη του προσωπικού.

Ο μάνατζερ της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων χρειάζεται να εργασθεί με ενθουσιασμό και τόλμη, ενισχύοντας την καινοτομία, την επικοινωνία και την γνώση ώστε να μετατρέψει αυτές τις προκλήσεις σε ευκαιρίες, σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση. Η αξία του ανθρώπινου κεφαλαίου μπορεί να ενισχυθεί παράλληλα με την απόδοση της επιχείρησης, βελτιώνοντας την θέση της σε σχέση με τον ανταγωνισμό και διασφαλίζοντας την βιωσιμότητα της στο μέλλον.

**Λέξεις Κλειδιά:** Παγκοσμιοποίηση, Στρατηγικός συνεργάτης, Προκλήσεις, Ευκαιρίες, Ανθρώπινο Κεφάλαιο.

## **ABSTRACT**

Human Resources Management discipline was recognized as a separate branch of Business Administration through the sciences of psychology and social anthropology in the 20th century. Its role is now strategic, and as such it is an integral part of management for modern businesses and managers.

In the 21st century, the manager is considered a strategic partner who has to face changes in the organizational structure of the business, intense competition as a result of globalization, e-commerce and the evolution of technology. Multi – Generational workforce and differences in culture and value systems compose a difficult puzzle, which requires good practices in attracting, selecting, placing, evaluating and developing personnel.

The Human Resource Management Manager needs to work with enthusiasm and courage, strengthening innovation, communication and knowledge to turn these challenges into opportunities, a competitive advantage for the business. The value of human capital can be enhanced in parallel with the performance of the business, improving its position in relation to competition and ensuring its viability in the future.

**Key Words:** Globalization, Strategic Partner, Challenges, Opportunities, Human Resources

## Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1 <sup>ο</sup> : ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	5
Κεφάλαιο 2 <sup>ο</sup> : ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	7
2.1. Θεωρητικό Πλαίσιο.....	7
2.1.1. Ιστορική Αναδρομή.....	8
2.1.2. Τάσεις στην Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού .....	11
2.2. Η Σημασία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού .....	14
2.3. Οι Στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού .....	16
2.4 Τύποι Ηγεσίας.....	21
Κεφάλαιο 3 <sup>ο</sup> : ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ .....	26
3.1 Οργανωσιακή συμπεριφορά.....	26
3.2. Ανθρώπινη Συμπεριφορά & Προσωπικότητα.....	29
3.3. Πολυπολιτισμικότητα, Κουλτούρα & Αξίες.....	33
3.4. Ο Ρόλος Των Συνεργατικών Ομάδων .....	35
3.5 Προσέλκυση και Ανάπτυξη Προσωπικού.....	38
3.6 Τεχνικές Παρακίνησης.....	43
Κεφάλαιο 4 <sup>ο</sup> : ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ .....	50
4.1 Οι περιβαλλοντικές προκλήσεις.....	50
4.2 Οι οργανωτικές προκλήσεις .....	54
4.3 Οι Ατομικές προκλήσεις .....	57
Κεφάλαιο 5 <sup>ο</sup> : ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ – ΛΥΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ.....	60
Κεφάλαιο 6 <sup>ο</sup> : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	63
ΜΕΡΟΣ Β' - ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ .....	63
B.1 Ερωματολόγιο.....	63
B.2 Χαρακτηριστικά δείγματος.....	66
B.3 Απαντήσεις ερωματολογίου.....	67
B.4 Συμπεράσματα έρευνας.....	80
Βιβλιογραφικές αναφορές.....	84

## ΛΙΣΤΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Διαφορές Διοίκησης Προσωπικού / Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (Ξηροτύρη - Κουφίδου, 2010) .....	15
Πίνακας 2: Εσωτερικές πηγές – πλεονεκτήματα / μειονεκτήματα .....	40
Πίνακας 3: Εξωτερικές πηγές - πλεονεκτήματα / μειονεκτήματα .....	41
Πίνακας 4: ΘΕΩΡΙΑ Χ - ΘΕΩΡΙΑ Ψ(Robbins & Judge, 2011).....	46

## ΛΙΣΤΑ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1: Διάγραμμα GANTT .....	10
Εικόνα 2: Το μοντέλο του Fiedler (Robbins & Judge, 2011).....	23
Εικόνα 3: Προσαρμογή της Ηγετικής Συμπεριφοράς, (Robbins & Judge, 2011) .....	23
Εικόνα 4: Μοντέλα προσωπικότητας (Robbins & Judge, 2011).....	32
Εικόνα 5: Σύγκριση ομάδων εργασίας και συνεργατικών ομάδων εργασίας, (Robbins & Judge, 2011).....	36
Εικόνα 6: Τύποι Συνεργατικών Ομάδων, (Robbins & Judge, 2011).....	37
Εικόνα 7: Ιεραρχία αναγκών του MASLOW .....	44
Εικόνα 8: Θεωρία MASLOW στην διοίκηση.....	45
Εικόνα 9: Θεωρία της Ισότητας.....	47
Εικόνα 10: Θεωρία ισότητας - Μορφές Δικαιοσύνης .....	47



## ΛΙΣΤΑ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1: HRM.....	8
Σχήμα 2: Θεωρία κινήτρων.....	11
Σχήμα 3: Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων - Διοίκηση προσωπικού .....	12
Σχήμα 4: DIMENSIONS OF CORE CAPABILITY.....	14
Σχήμα 5: Χαρακτηριστικά ηγέτη (Potter, 1996).....	22
Σχήμα 6: Μετασχηματιστική Ηγεσία .....	24
Σχήμα 7: Οργανωσιακή συμπεριφορά.....	27
Σχήμα 8: Οργανωσιακή Συμπεριφορά.....	28
Σχήμα 9: Δείκτης τύπου MYERS – BRIGGS .....	31
Σχήμα 10: Big Five Model (Robbins & Judge, 2011) .....	33
Σχήμα 11: Ομάδα (Robbins & Judge, 2011) .....	36
Σχήμα 12: Εσωτερικές Πηγές προσέλκυσης προσωπικού (Τερζίδης, 2008) .....	39
Σχήμα 13: Εξωτερικές Πηγές προσέλκυσης προσωπικού(Τερζίδης, 2008).....	40
Σχήμα 14: Θεωρία των αναγκών του McCLELLAND .....	46
Σχήμα 15:Θεωρία της Αυτό - αποτελεσματικότητας .....	48
Σχήμα 16: Εξωτερικό περιβάλλον - παράγοντες .....	50

## Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Κάθε επιχείρηση είναι ένας ζωντανός οργανισμός, ο οποίος λειτουργεί και διοικείται από τους ανθρώπους που διαθέτει. Ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί το πιο πολύτιμο στοιχείο αυτού του οργανισμού, είναι ένα «κεφάλαιο» στο οποίο ο οργανισμός επενδύει και εξελίσσει συνεχώς για να μπορεί να προσαρμοσθεί και να επιβιώσει (Θανόπουλος, 2006).

Η σημερινή οικονομική πραγματικότητα χαρακτηρίζεται από την παγκοσμιοποίηση των επιχειρήσεων και παράλληλα από την ελεύθερη μετακίνηση ανθρώπινου δυναμικού και κεφαλαίων. Οι επιχειρηματικοί οργανισμοί (μικρού, μεσαίου ή μεγάλου μεγέθους) καλούνται εξαιτίας της τεχνολογικής εξέλιξης και του διαδικτύου να διαχειριστούν προκλήσεις και ευκαιρίες μέσα σε αυτό το ανταγωνιστικό πλαίσιο (Θανόπουλος, 2010).

Δεν είναι υπερβολή ο ισχυρισμός ότι τις επιχειρήσεις τις «κάνουν» οι άνθρωποι, οι οποίοι αποτελούν το «ανταγωνιστικό πλεονέκτημα» τους (Δαμουλιανού, 2020).

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αφορά την επιλογή, εκπαίδευση, παρακίνηση, ανάπτυξη και επιβράβευση του προσωπικού. Το προσωπικό της εταιρείας είναι ένα πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο το οποίο συμβάλει άμεσα στην επίτευξη των στόχων του κάθε οργανισμού και ως τέτοιο καλείται να το διαχειρισθεί η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Είναι ένας πόρος, ένας συντελεστής παραγωγής που πρέπει να ικανοποιηθεί και να ανταμειφθεί για να λειτουργήσει συλλογικά, για να αξιοποιηθεί ως ταλέντο, για να είναι παραγωγικό και ανταγωνιστικό (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003).

Από τις αρχές του 20ου αιώνα διαπιστώθηκε η ανάγκη στις επιχειρήσεις να δημιουργήσουν ένα ξεχωριστό τμήμα όχι απλά διοίκησης του προσωπικού υιοθετώντας τις αρχές του κινήματος των ανθρωπίνων δικαιωμάτων (Rashford & Coghlan, 1987).

Οι αλλαγές ως αποτέλεσμα της παγκοσμιοποίησης σε όλους τους τομείς διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, όπως φυλετικές διαφορές, πολυπολιτισμικότητα προσωπικού, αξιακές διαφορές είναι μερικές από τις περιβαλλοντικές προκλήσεις που έχει να αντιμετωπίσει ο σύγχρονος μάνατζερ. Οι οργανωτικές προκλήσεις που αφορούν την διαφορετική νομοθεσία, τις αλλαγές στην τεχνολογία, τον έλεγχο κόστους, την αύξηση της παραγωγικότητας και της ποιότητας αποτελούν κι αυτές ένα σημαντικό πεδίο προκλήσεων στην Διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Τέλος, υπάρχουν και ατομικές προκλήσεις όπως η αξιοποίηση του ταλέντου, η εργασιακή

ανασφάλεια, η βελτίωση των ικανοτήτων του ατόμου, η ηθική ικανοποίηση καθώς και η αίσθηση της δικαιοσύνης στο εργασιακό περιβάλλον.

Οι λύσεις που χρειάζεται να δοθούν αφορούν ένα ευρύ φάσμα αποφάσεων και τεχνικών σε σχέση με την σύστημα επιβράβευσης του ανθρώπινου δυναμικού, του συστήματος επιλογής και τις ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης που δίνονται από μία επιχείρηση καθώς και της επικοινωνίας ανάμεσα στα επίπεδα διοίκησης και της πιο άμεσης ανατροφοδότησης λειτουργώντας περισσότερο ως ομάδα με κοινό αξιακό σύστημα και στόχο (Pourrashidi, et al., 2017).

Η παρούσα εργασία επιχειρεί να προσεγγίσει όλα τα σχετικά ζητήματα και να αναλύσει τις προκλήσεις που έχει να αντιμετωπίσει και τις αποφάσεις που καλείται να πάρει στον 21<sup>ο</sup> αιώνα η Διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων, μέσω μιας εκτεταμένης βιβλιογραφικής διερεύνησης ελληνικών και ξενόγλωσσων επιστημονικών συγγραμμάτων και άρθρων. Τέλος, θα διενεργηθεί έρευνα με ερωτηματολόγια που θα εξετάζουν τον βαθμό ικανοποίησης (job satisfaction questionnaires) των υπαλλήλων από την εταιρεία τους σε δείγμα 50 υπαλλήλων, τα οποία θα συμπληρωθούν από υπαλλήλους εταιρείας κινητής τηλεφωνίας, κατά την τρέχουσα περίοδο. Επιλέξαμε τον κλάδο των εταιρειών κινητής τηλεφωνίας επειδή αποτελεί τον πλέον ανταγωνιστικό κλάδο στον τομέα των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσίας δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στην εκπαίδευση, αξιολόγηση και παραγωγικότητα των υπαλλήλων του, ώστε να έχουμε ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα για την ανάλυσή μας.

## Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup> : ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

### 2.1. Θεωρητικό Πλαίσιο

Η Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού ή διαχείριση ανθρώπινων πόρων όπως αναφέρεται στη σύγχρονη βιβλιογραφία αφορά την πιο απαιτητική εισροή για μία επιχείρηση το «ανθρώπινο κεφάλαιο». Η έννοια αυτή περιλαμβάνει ένα σύνολο διοικητικών λειτουργιών που έχουν ως επίκεντρο τον άνθρωπο, τον ανθρώπινο δηλ. παραγωγικό συντελεστή μίας επιχείρησης. Στόχος του κάθε οργανισμού, μικρού ή μεγάλου, είναι η αποτελεσματικότερη διαχείριση αλλά και ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου του.

Ο ορισμός που δίνεται είναι ο εξής:

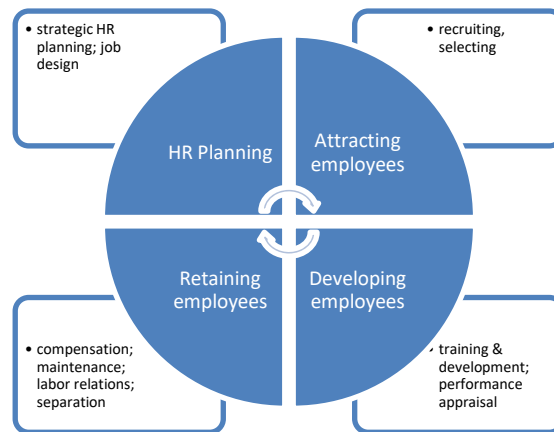
*«Ως Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων εννοείται ένα σύνολο ενεργειών, στρατηγικών και λειτουργιών που πρέπει να γίνουν για να μπορεί η επιχείρηση να αποκτήσει, διατηρήσει και αξιοποιήσει ικανούς εργαζόμενους, που θα εκτελούν επιτυχώς και με παραγωγικό τρόπο το έργο τους» (Χυτήρης, 2001).*

Όπως αναφέρεται στον ορισμό, ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι διττός, δεν έχει ως σκοπό μόνο την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης αλλά έχει και την αποστολή να αξιοποιήσει όσο το δυνατό καλύτερα το ανθρώπινο δυναμικό και να ικανοποιήσει τις ανάγκες των ίδιων των εργαζομένων.

Το προσωπικό μίας επιχείρησης το οποίο έχει προσαρμοσθεί ομαλά στην φιλοσοφία της επιχείρησης και έχει κατανοήσει την στρατηγική και τους στόχους που έχει θέσει αποδίδει περισσότερο και διοχετεύει τα ταλέντα του και τις ικανότητες του με θετικό τρόπο τόσο ως μονάδα αλλά και ως σύνολο.

Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι μία διαδικασία που αποτελείται από 4 λειτουργίες: απόκτηση, ανάπτυξη, παρακίνηση και διατήρηση των ανθρώπινων πόρων. (Robbins P. Stephen, 2017)

Σύμφωνα με τον Dessler οι πρακτικές της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων έχουν σαν στόχο να μεγιστοποιήσουν την απόδοση του ανθρώπινου κεφαλαίου με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο. (Dessler, 2008)



Σχήμα 1: HRM

### 2.1.1. Ιστορική Αναδρομή

Οι επιχειρήσεις αναζητούν συνεχώς νέους τρόπους για την ανάπτυξη και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού τους. Αν και η έννοια της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων έχει ενταχθεί στην Διοίκηση των Επιχειρήσεων στα τέλη του προηγούμενου αιώνα ουσιαστικά υπήρχε πάντα ως τρόπος επιλογής και εξέλιξης των καλύτερων από την αρχαιότητα. Η μεθοδολογία άλλαξε, η λογική παρέμεινε η ίδια.

Στην αρχή του 20<sup>ου</sup> αιώνα ο F. W. Taylor (1856-1915), ο «πατέρας» της «Επιστημονικής Διοίκησης» στο βιβλίο του «*The Principles of Scientific Management*», το 1911, έβαλε τα θεμέλια της παραδοσιακής σχολής του management. Η θεωρία του Scientific Management αποτελεί την πρώτη προσπάθεια να συνδυασθούν οι τεχνολογίες παραγωγής με την διοίκηση. Οι Αρχές της Επιστημονικής Διοίκησης έχουν ως αντικείμενο την βελτίωση της παραγωγικότητας στις βιομηχανικές μονάδες βελτιώνοντας παράλληλα και τις συνθήκες εργασίας και τους μισθούς των εργαζομένων. Ο Taylor αναφέρθηκε στις επιστημονικές εκείνες μεθόδους που εξασφαλίζουν την αύξηση των κερδών μίας επιχείρησης παράλληλα με την δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης και καλής συνεργασίας με τους εργαζομένους της. (Τερζίδης, 2008)

Συνεχιστής της κλασικής προσέγγισης υπήρξε ο Henry Fayol (1841 – 1925), ο οποίος διαχώρισε τη Διοίκηση σε πέντε λειτουργίες (Μπουραντάς, et al., 1999):

- τον **Προγραμματισμό**
- την **Οργάνωση**
- την **Διεύθυνση**
- τον **Συντονισμό**

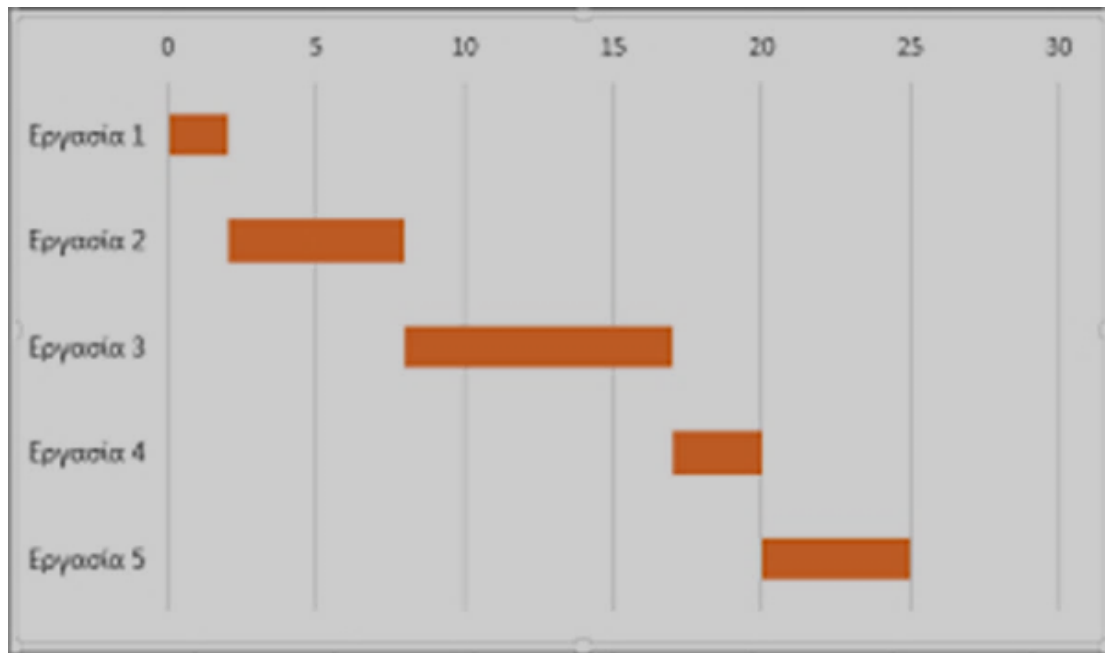
- τον Έλεγχο

Ο Fayol, ο θεμελιωτής της Διοικητικής Θεωρίας καθόρισε επίσης 14 «θεμελιώδεις αρχές Διοίκησης» όπως (Τερζίδης, 2008):

- ❖ Ο καταμερισμός της εργασίας
- ❖ Η εξουσία
- ❖ Η πειθαρχία
- ❖ Η δίκαιη αμοιβή του προσωπικού
- ❖ Η ισότητα
- ❖ Η μονιμότητα

Στην συνέχεια, επιστήμονες όπως ο A. Maslow (1908 – 1970), ο Max Weber (1864 – 1920) συνέδεσαν την βιομηχανική διοίκηση με τις επιστήμες της ψυχολογίας και της κοινωνιολογίας επικεντρώνοντας τη μελέτη τους στην οργανωσιακή συμπεριφορά, στην ιεραρχία των αναγκών του ατόμου και κατ' επέκταση στη διαμόρφωση κανόνων στο εργασιακό περιβάλλον οι οποίοι να διασφαλίζουν την τυποποίηση και τον εξ ορθολογισμό των διεργασιών στα ανώτερα επίπεδα της ιεραρχίας. (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003)

Στο σημείο αυτό, ιδιαίτερη αναφορά πρέπει να γίνει στο έργο του Henry Gantt (1861 – 1919) του μηχανικού, συμβούλου του F. Taylor, ο οποίος κατασκεύασε ένα οριζόντιο ραβδόγραμμα, το περίφημο «διάγραμμα Gantt», που χρησιμοποιείται από την Διοίκηση παραγωγής ως εργαλείο προγραμματισμού έργου για τον έλεγχο του χρόνου της εργασίας και του κόστους παραγωγής. Η πρακτική αυτή αποσκοπούσε όπως και οι προηγούμενες στην αύξηση της παραγωγικότητας μίας επιχείρησης με ταυτόχρονη όμως επίτευξη συνεργατικού κλίματος μεταξύ των εργαζομένων και της επιχείρησης. (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003)

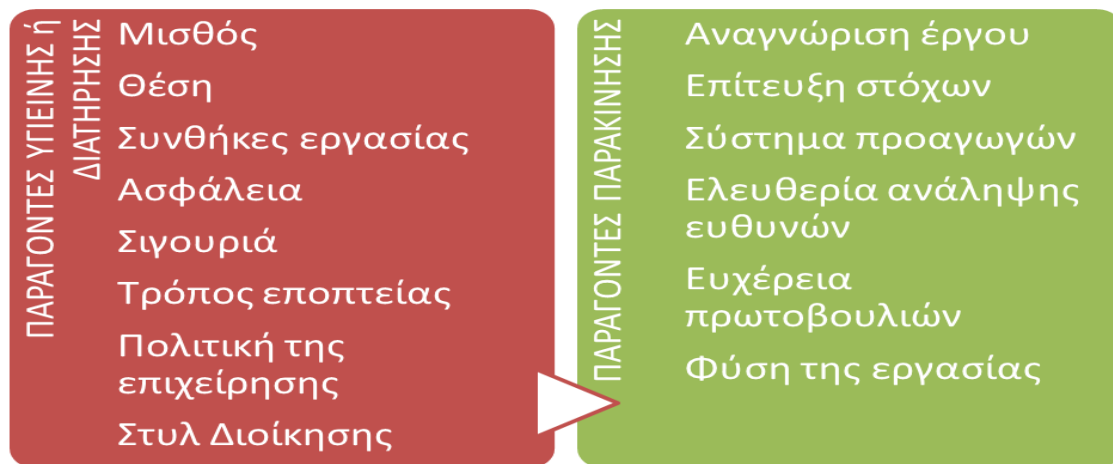


Εικόνα 1: Διάγραμμα GANTT

Στα χρόνια που ακολούθησαν το κίνημα των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, με κύριο εκφραστή τον Elton Mayo (1880 – 1949), τεκμηρίωσε την ύπαρξη κι άλλων κινήτρων, πέρα των οικονομικών και των συνθηκών εργασίας τα οποία βελτιώνουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Μέσα από μια σειρά εργαστηριακών πειραμάτων, «The Hawthorne Experiments» όπως ονομάστηκαν (εργοστάσιο της εταιρείας Western Electric στην πόλη Hawthorne) κατέληξαν στο εξής συμπέρασμα «η ικανοποίηση των εργαζομένων αυξάνει μέσα από την ενεργή συμμετοχή τους στις αποφάσεις που τους αφορούν στον χώρο εργασίας τους». (Χολέβας, 1995)

Η Νεοκλασική προσέγγιση ή κίνηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς έθεσε σε αμφισβήτηση τις αρχές του Επιστημονικού Μάνατζμεντ και εστίασε στη σημασία των κοινωνικών και ψυχολογικών παραμέτρων στην διοίκηση των εργαζομένων. Έννοιες όπως ομάδα, άτυπη οργάνωση, οργανωσιακή συμπεριφορά, απέδειξαν την σχέση μεταξύ κοινωνικών παραμέτρων και παραγωγικότητας. (Τερζίδης, 2008)

Εκτός από τον A. Maslow και ο Frederick Herzberg (1923 – 2000) διατύπωσε την θεωρία των «δύο παραγόντων» ή «θεωρία κινήτρων» συνδέοντας το επίπεδο ικανοποίησης ή απογοήτευσης των εργαζομένων από την εργασία τους με τους παράγοντες υγιεινής και παρακίνησής που εφαρμόζονται στο εργασιακό τους περιβάλλον. (Herzberg, et al., 1959)



Σχήμα 2: Θεωρία κινήτρων

Με την ιστορική διαδρομή που επιχειρήσαμε διαπιστώσαμε πως και οι δύο προσεγγίσεις, Κλασική ή Νεοκλασική βελτίωσαν ή κάθε μία από διαφορετική σκοπιά την σχέση του εργαζόμενου με την διοίκηση της επιχείρησης. Η «Σχολή του Μάνατζμεντ» δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στα οικονομικά κίνητρα, η σχολή της «Ανθρώπινης Συμπεριφοράς» δίνοντας έμφαση στην ικανοποίηση του εργαζομένου από ηθική και κοινωνική πλευρά. (Τερζίδης, 2008)

Η **Ενδεχομενική θεωρία** του Μάνατζμεντ (**Contingency Approach**) του Fred Fiedler (1922 – 2017) ερευνά το στυλ του ηγέτη και τα κίνητρα του. Ερευνά δηλαδή τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του και πως αυτά επηρεάζουν την απόδοσή του μέσα στο εργασιακό περιβάλλον. Η προσέγγιση αυτή, σε μια προσπάθεια να καλύψει τα κενά των δύο προηγούμενων κυρίαρχων θεωριών ισχυρίζεται «ότι δεν υπάρχει ένας και μοναδικός ορθός τρόπος άσκησης Διοίκησης και Διαχείρισης σε έναν Οργανισμό ή σε μία Επιχείρηση αλλά πολλοί, κατάλληλοι ο καθένας για τη συγκεκριμένη περίπτωση»

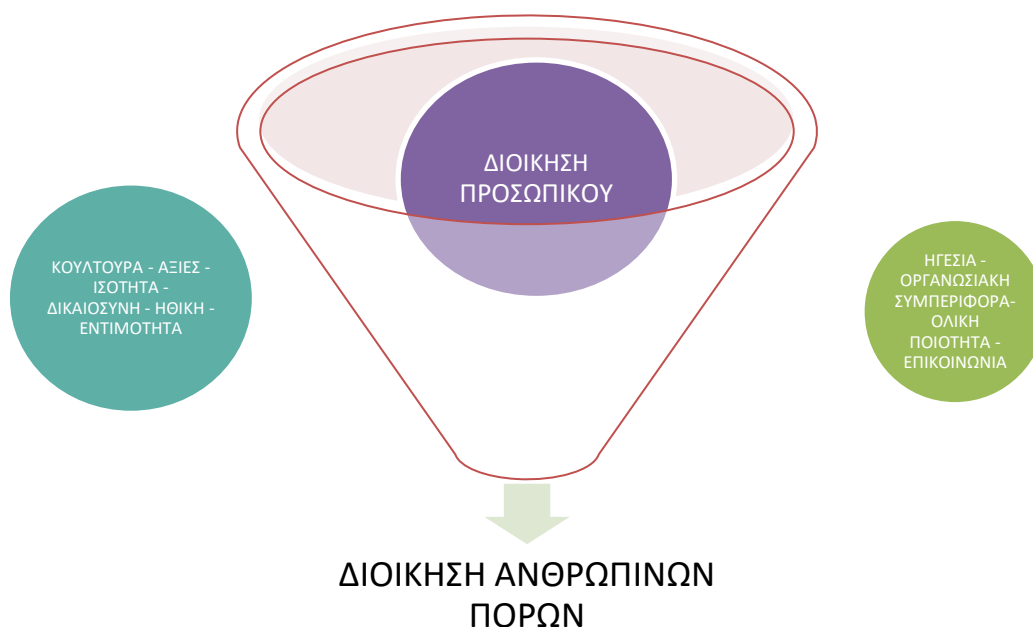
### 2.1.2. Τάσεις στην Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Στα τέλη της δεκαετίας του 1970 δημιουργήθηκε η ανάγκη ένταξης στη λειτουργία των επιχειρήσεων ενός νέου τμήματος, της Διοίκησης Προσωπικού. Οι αρχικές αρμοδιότητες του αφορούσαν τη διαχείριση των εργαζομένων όσον αφορά νομικά θέματα, θέματα μισθοδοσίας καθώς επίσης και ενημέρωσης και επικοινωνίας με την Διοίκηση. Ο στόχος ήταν να διευθετηθούν όσο γίνεται πιο ομαλά και με τις λιγότερες απώλειες οι «διαφορές» που προκύπτουν μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης. (Τερζίδης, 2008)



Το 1980, σχεδόν μία δεκαετία μετά ο μέχρι τότε τρόπος αντιμετώπισης των αναταραχών στις εργασιακές σχέσεις ανατράπηκε και ο εργαζόμενος δεν είναι πια ένας παραγωγικός συντελεστής αλλά θεωρείται επένδυση για την επιχείρηση. Οι επιχειρήσεις δεν θεωρούν τους εργαζομένους τους ως αναλώσιμες μονάδες αλλά ως «ανθρώπινο κεφάλαιο», το πολυτιμότερο για την επιχείρηση, στο οποίο επενδύουν χρόνο και διοικητική δέσμευση για την εκπαίδευση και την ανάπτυξή του. (Τερζίδης, 2008)

Το τέλος της δεκαετίας του 1990 βρίσκει τις επιχειρήσεις σε μία εντελώς διαφορετική λογική αντιμετώπισης της Διοίκησης Προσωπικού, η έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων εμφανίζεται δυναμικά και η αναδεικνύεται ο στρατηγικός της ρόλος στις σύγχρονες επιχειρήσεις.



Σχήμα 3: Διοίκηση ανθρώπινων πόρων - Διοίκηση προσωπικού

Η Διοίκηση Ανθρώπινων πόρων λειτουργεί συνθετικά, είναι η αλυσίδα που συνδέει όλα τα τμήματα της διοίκησης με στόχο την ομαλή επικοινωνία και συνεργασία τους. Η επιχείρηση που έχει αναπτύξει την οργάνωση του προσωπικού του με αυτή την φιλοσοφία αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τον ανταγωνισμό γιατί είναι πιο ευέλικτη στις αλλαγές, αξιοποιεί τους υπάρχοντες παραγωγικούς πόρους και τις ικανότητες του προσωπικού με μοναδικό τρόπο ώστε να μην είναι δυνατό να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές.

Τα θεωρητικά μοντέλα που αναπτύχθηκαν από τη δεκαετία του 1990 και μετά όπως η θεωρία του «ανθρώπινου κεφαλαίου» προσεγγίζουν την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού μέσα από την οργανωσιακή γνώση, όπως το μοντέλο **Διαχείρισης Γνώσης (Knowledge Management)** του Ikujiro Nonaka (1995), στο οποίο η γνώση είναι και η πληροφορία και τα δεδομένα αλλά και η γενικότερη γνώση ως απαραίτητο συστατικό υποστήριξης του manager και του καθορισμού πρωτοκόλλων για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων και της μέτρησης της επίδοσης.

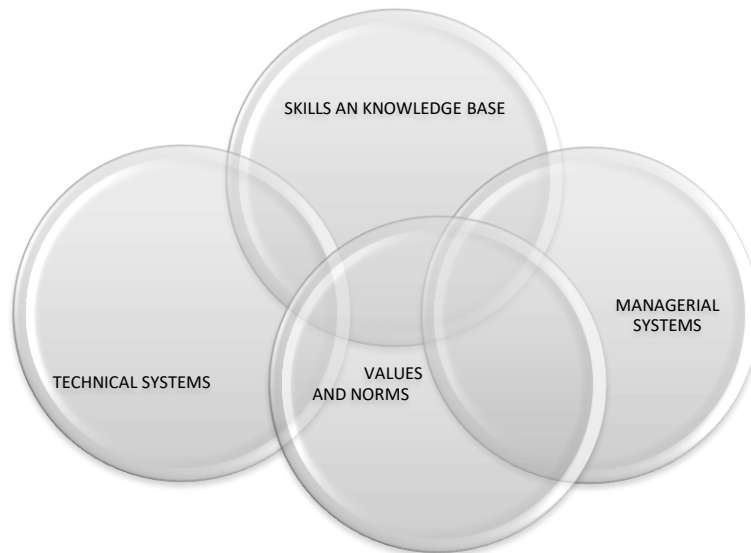
Η Leonard - Barton (1995) αναγνωρίζει ότι η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού έχει στρατηγικό ρόλο στην σύγχρονη επιχείρηση καθώς και τις προκλήσεις που έχει να αντιμετωπίσει στην συνεχώς μεταβαλλόμενη παγκόσμια οικονομία.

Συγκεκριμένα όπως εμφανίζεται και στο διάγραμμα οι ικανότητες που βρίσκονται στον πυρήνα (**Dimensions of core capability**) της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι

- ✓ **Οι γνώσεις και οι δεξιότητες του κάθε εργαζόμενου**
- ✓ **Η τεχνική δομή που διαθέτει η επιχείρηση (συσσώρευση τεχνογνωσίας)**
- ✓ **Η οργανωσιακή δομή της επιχείρησης (τυπική και άτυπη)**
- ✓ **Αξιακό σύστημα της επιχείρησης**

Κάθε σύνολο συνδέεται και συνδυάζεται με το άλλο και διαφέρει ως προς τη σημασία του ανάλογα με το ιεραρχικό επίπεδο της επιχείρησης.

(Leonard - Barton, 2014)



*Σχήμα 4: DIMENSIONS OF CORE CAPABILITY*

Συμπερασματικά, έχει αναγνωρισθεί στην καθημερινή πρακτική αλλά και στη θεωρία η αλληλεξάρτηση που υπάρχει μεταξύ των ανθρώπινων πόρων της επιχείρησης με τους άλλους παραγωγικούς συντελεστές του οργανισμού. Το τμήμα των Ανθρώπινων Πόρων βρίσκεται στον πυρήνα του στρατηγικού σχεδιασμού της κάθε επιχείρησης, μικρού ή μεγάλου μεγέθους ώστε να διασφαλισθεί μακροπρόθεσμα και βραχυπρόθεσμα η επιβίωσή της. (Ξηροτύρη - Κουφίδου, 2001)

## 2.2. Η Σημασία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η Στρατηγική Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στις σύγχρονες επιχειρήσεις συνδέεται όπως έχει ήδη αναφερθεί με την εξέλιξη στην διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου, αφορά δηλαδή έννοιες όπως η οργανωσιακή συμπεριφορά, η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η παραδοσιακή προσέγγιση της Διοίκησης Προσωπικού έχει πια ξεπεραστεί και έχει δώσει την θέση της στη λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Οι διαφορές μεταξύ των δύο προσεγγίσεων αναδεικνύει με τον πιο εύλογο τρόπο την σημασία της τελευταίας.

Προτεραιότητα στην ικανοποίηση των αναγκών της επιχείρησης	Προτεραιότητα στην ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων
Βραχυπρόθεσμος προγραμματισμός	Μακροπρόθεσμος προγραμματισμός
Επίλυση τεχνικών θεμάτων (μισθοδοσία, νομικά θέματα των εργαζομένων)	Σύνδεση της ομάδας με την στρατηγική και την φιλοσοφία της επιχείρησης
Καταμερισμός εργασίας, συγκεκριμένες οδηγίες για τις αρμοδιότητες των στελεχών γραμμής χωρίς δυνατότητα συμμετοχής στις αποφάσεις	Τα στελέχη γραμμής αντιμετωπίζονται ως «συνέταιροι» συμμετέχοντας και διαμορφώνοντας τις αποφάσεις που αφορούν την εργασία τους
Έλεγχος	Αφοσίωση
Διοίκηση όρων απασχόλησης	Διοίκηση των επιδόσεων
Εκπαίδευση με στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας	Εκπαίδευση και ανάπτυξη με στόχο την αξιοποίηση των ικανοτήτων και των ταλέντων του ανθρώπινου δυναμικού
Manager = Διαμεσολαβητής	Manager = σύμβουλος - αξιολογητής

*Πίνακας 1: Διαφορές Διοίκησης Προσωπικού / Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (Ξηροτύρη - Κουφίδου, 2010)*

Οι διαφορές που αναφέρθηκαν καταδεικνύουν την αλλαγή από την διοικητική διαχείριση του προσωπικού στην στρατηγική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Οι αλλαγές αυτές προέκυψαν από αντίστοιχες αλλαγές

- στην τεχνολογία ☛ εξειδίκευση, εκπαίδευση προσωπικού
- στο οικονομικό περιβάλλον ☛ παγκοσμιοποίηση
- στον ανταγωνισμό ☛ συγχωνεύσεις και εξαγορές
- στους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης ☛ επενδυτικές ευκαιρίες, αλλαγή δραστηριότητας
- στην απασχόληση ☛ μείωση θέσεων εργασίας, μερική απασχόληση, εργασία από το σπίτι
- στην κουλτούρα, στον τρόπο ζωής ☛ ηθική στην εργασία, συστήματα αξιών
- στην σύνθεση του προσωπικού ☛ πολυπολιτισμικότητα

(Ξηροτύρη - Κουφίδου, 2010)

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ασχολείται συνολικά με την διαμόρφωση των σχέσεων του προσωπικού με την επιχείρηση και επικεντρώνει στην κοινωνική, ψυχολογική και οικονομική διάσταση της εργασίας. Επίσης, επικοινωνεί την κουλτούρα και την φιλοσοφία της επιχείρησής στους εργαζομένους δίνοντάς έμφαση

στην ομάδα αλλά και στην αξιοποίηση των ιδιαίτερων ικανοτήτων του κάθε εργαζομένου. Χρησιμοποιεί τεχνικές ανάπτυξης και αξιολόγησης του προσωπικού και εφαρμόζει συστήματα ανατροφοδότησης της πληροφορία για να καλύψει τις ανάγκες επικοινωνίας μεταξύ των βαθμίδων ιεραρχίας της επιχείρησης. Αντιμετωπίζει λοιπόν τον εργαζόμενο ως επένδυση, ως κεφάλαιο για την επιχείρηση επιτυγχάνοντας την αφοσίωση των εργαζομένων, την εταιρική συνοχή, την ποιοτική διοίκηση του προσωπικού και την ευελιξία που απαιτεί η σύγχρονη επιχειρηματικότητα.

### 2.3. Οι Στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Ο πρώτος και συνεχής στόχος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού καθ' όλη την διάρκεια της λειτουργίας της επιχείρησης είναι ο **Προγραμματισμός**. Η **Οργάνωση** ή **Προγραμματισμός** Ανθρώπινου Δυναμικού περιλαμβάνει την πρόβλεψη των αναγκών της επιχείρησης σε προσωπικό αριθμητικά και ανά ειδικότητα. Είναι ίσως η σημαντικότερη λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού γιατί ξεκινάει πριν απ' όλα και δεν σταματάει ποτέ. Η πρόβλεψη των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό οδηγεί στην δημιουργία ενός ρεαλιστικού πλάνου που μπορεί να αντιμετωπίσει με επιτυχία την περίπτωση έλλειψης ή υπερεπάρκειας προσωπικού, γι' αυτό και πρέπει να καθορίζει ακριβώς την ποσότητα, την ποιότητα, τον τόπο και τον χρόνο των μελλοντικών αναγκών σε προσωπικό. (Τερζίδης, 2008)

Ο επόμενος στόχος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η **Ανάλυση** των θέσεων εργασίας, η οποία περιλαμβάνει την **αναλυτική περιγραφή** (job description) και τον **προσδιορισμό των προσόντων** που απαιτούνται (Job Specification) ώστε κάθε εργασία να εκτελείται αποτελεσματική και ικανοποιητικά. Η περιγραφή και η προδιαγραφή εργασίας θεωρούνται πολύ σημαντικές για την προσέλκυση και την επιλογή του προσωπικού της επιχείρησης. Επιπλέον, με αυτό τον τρόπο αποκλείονται περιπτώσεις διακρίσεων κατά τη διαδικασία επιλογής και αξιοκρατίας κατά την τοποθέτηση των κατάλληλων ανθρώπων στη σωστή θέση. Τέλος, οι πληροφορίες που παρέχει η περιγραφή και ο προσδιορισμός των προσόντων που απαιτούνται αποδεικνύονται πολύτιμες ως εργαλείο για την αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού και της κατάρτισης προγραμμάτων για την ανάπτυξη του. Ένα έντυπο περιγραφής θέσης εργασίας πρέπει να περιλαμβάνει σαφείς πληροφορίες

(όχι γενικότητες) για την ταυτότητα και το περιεχόμενο της εργασίας καθώς και για τα πρότυπα απόδοσης, το περιβάλλον και τις συνθήκες εργασίας. (Τερζίδης, 2008)

Έπειτα από τον εντοπισμό και την προσέλευση κατάλληλου προσωπικού, θα αναλύσουμε σε επόμενο κεφάλαιο, ο στόχος του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η επιλογή προσωπικού που στηρίζεται στις πληροφορίες που περιέχονται στα δύο έντυπα, job description και job specification. Οι τεχνικές επιλογής που διαθέτει είναι οι συνεντεύξεις, τα ψυχομετρικά τεστ, η γραφολογική ανάλυση και το δείγμα εργασίας. (Τερζίδης, 2008)

- Η τεχνική της **συνέντευξης** έχει σαν σκοπό την συλλογή πληροφοριών για τις γνώσεις και τις ικανότητες των υποψηφίων, οι οποίες καταγράφονται σε μία συγκεκριμένη φόρμα (δομημένη συνέντευξη) ώστε να είναι συγκρίσιμες.
- Τα **ψυχομετρικά τεστ** χρησιμεύουν για να εντοπισθούν συγκεκριμένα ατομικά χαρακτηριστικά. Ανάλογα με το ποια χαρακτηριστικά υπάρχουν τα αντίστοιχα τεστ, όπως τα τεστ ευφυΐας, τα τεστ καταλληλότητας, τα τεστ προσωπικότητας και τα τεστ ικανοτήτων
- Η **γραφολογική ανάλυση** αποκαλύπτει χαρακτηριστικά της προσωπικότητας. Η ανάλυση του τρόπου γραφής δίνει πληροφορίες για τον δείκτη νοημοσύνης, για την συμπεριφορά, τον ψυχισμό του εργαζομένου.
- Το **δείγμα εργασίας**, θεωρείται ως ο πιο ασφαλής τρόπος για το αν κάνει ή όχι ο υποψήφιος για την συγκεκριμένη θέση, την συγκεκριμένη εργασία.

Το επόμενο στάδιο για την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η τοποθέτηση των εργαζομένων στις διαθέσιμες θέσεις εργασίας και αντίστοιχα την ανάληψη των καθηκόντων του. Στο στάδιο αυτό τα πρακτικά θέματα, ο χώρος εργασίας μέσα ή έξω (τηλεργασία) από την επιχείρηση, η εξασφάλιση συνθηκών υγιεινής και ασφάλειας, ο χρόνος εργασίας (μερική απασχόληση, ελαστικό ωράριο) και τα νομικά θέματα που αφορούν τις συμβάσεις εργασίας έχουν κυρίαρχο ρόλο.

Η αξιολόγηση προσωπικού σαν επόμενο βήμα για την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι εξίσου σημαντικό με τα προηγούμενα και εξαρτάται από αυτά. Αποτελεί βασική διαδικασία για να διαπιστώσει ο μάνατζερ αν η κάθε θέση έχει

καλυφθεί από το κατάλληλο άτομο και συνεπώς ποιος πρέπει να προαχθεί, να μετακινηθεί ή να διαφοροποιηθεί μισθολογικά.

Επίσης, βασικό στοιχείο της αξιολόγησης είναι η ανατροφοδότηση των πληροφοριών που απορρέουν από την αξιολόγηση της απόδοσης τους. Ο εργαζόμενος μπορεί μέσα από αυτήν την διαδικασία να γνωρίζει πόσο καλά κάνει τη δουλειά του, ποιες είναι οι επαγγελματικές προοπτικές του ώστε να πάρει αποφάσεις για το μέλλον του.

Η διαδικασία της αξιολόγησης καθορίζει και το ποια προγράμματα ανάπτυξης και επιμόρφωσης του προσωπικού θα επιλεγούν από τη διοίκηση για υλοποίηση.

Οι τρόποι αξιολόγησης είναι οι εξής:

1. Η **αυτοαξιολόγηση**, ο εργαζόμενος αξιολογεί μόνος του τον εαυτό του, αυτή η διαδικασία προϋποθέτει υψηλό επίπεδο ωριμότητας και αποδοχής της κριτικής.
2. Η **αξιολόγηση από συναδέλφους**, η διαδικασία αυτή προϋποθέτει καλές εργασιακές σχέσεις μεταξύ της ομάδας, να υπάρχει δηλ. εμπιστοσύνη και σεβασμός γιατί πρόκειται για κριτική από άτομα του ίδιου εργασιακού επιπέδου.
3. Η **αξιολόγηση από προϊσταμένους**
4. Η **κυκλική αξιολόγηση** (αξιολόγηση 360 μοιρών), η αξιολόγηση που γίνεται και από άλλου συναδέλφους, μπορεί να είναι εκτός από τους προϊσταμένους, υφιστάμενοι ή και εξωτερικοί συνεργάτες. Αυτή η διαδικασία αξιολόγησης θεωρείται και η πιο αντικειμενική και αξιόπιστη. (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004)

Γενικότερα, η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού πρέπει να αποτελεί μία αντικειμενική διαδικασία, που να εκτελείται σε συγκεκριμένο χρόνο και με συγκεκριμένο τρόπο ώστε τα αποτελέσματα της να είναι συγκρίσιμα και μετρήσιμα. Η περιοδικότητα, τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται (ποιοτικά ή ποσοτικά), η συστηματικότητα της διαδικασίας τους και η έκταση της εφαρμογής της είναι μερικά από τα χαρακτηριστικά που επηρεάζουν την αποδοχή της διαδικασίας από τον εργαζόμενο (κρινόμενος) και την καταλληλότητα και αξιοπιστία του αξιολογητή. Σε κάθε περίπτωση οι μέθοδοι αξιολόγησης

- Σταθερών κριτηρίων

- Σύγκρισης
- Άμεσης μέτρησης

πρέπει να επιλέγονται ανάλογα με τα αποτελέσματα που χρειάζεται να εξαχθούν π.χ. η μέθοδος των σταθερών κριτηρίων εξετάζει τα χαρακτηριστικά ενός συγκεκριμένου εργαζόμενου χωρίς να τον συγκρίνει με άλλους και εξάγει και ποσοτικά και ποιοτικά στοιχεία. Με τις μεθόδους άμεσης μέτρησης αντλούνται άμεσα πληροφορίες για την απόδοσή του εργαζομένου χωρίς ειδικούς αξιολογητές. γι' αυτό και θεωρούνται περισσότερο αντικειμενικές και βοηθούν στην επιλογή τεχνικών παρακίνησης. Προβλήματα υπάρχουν πάντα σε κάθε σύστημα αξιολόγησης και γι' αυτό το τμήμα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού έχει άλλο ένα σημαντικό στόχο να επιτύχει. (Τερζίδης, 2008)

Επίσης, ένας ακόμη στόχος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι να καθορίσει την «**πολιτική αμοιβών**» της επιχείρησης. Η πολιτική αμοιβών αντικατοπτρίζει την φιλοσοφία της επιχείρησης και το αξιακό της σύστημα. Οι αρχές πάνω στις οποίες πρέπει να στηρίζεται μία πολιτική αμοιβών είναι αυτές της ατομικής και εταιρικής δικαιοσύνης και της ανταγωνιστικότητας. (Χυτήρης, 2001)

Συγκεκριμένα:

- ✓ Ίση αμοιβή για ίση ή όμοια εργασία ανεξαρτήτως του ποιος είναι ο εργαζόμενος
- ✓ Αμοιβή ανάλογη με την συμβολή του εργαζόμενου στο αποτέλεσμα
- ✓ Οι αμοιβές πρέπει να είναι ανάλογες με τις ισχύουσες στην αγορά εργασίας
- ✓ Οι αμοιβές πρέπει να συνδέονται με τους στόχους της επιχείρησης.

Συμπερασματικά, η πολιτική αμοιβών, έχει άμεση σχέση και εκφράζει την στρατηγική της επιχείρησης και παράλληλα την υποστηρίζει. (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004)

Οι παράγοντες που καθορίζουν την πολιτική αμοιβών είναι:

- ☞ τα προσόντα του εργαζομένου
- ☞ Οι αμοιβές όπως ισχύουν στην αγορά
- ☞ Η αξιολόγηση της απόδοσης
- ☞ Η θέση στην ιεραρχία και φυσικά
- ☞ Η μισθολογική πολιτική της επιχείρησης



Σε κάθε περίπτωση, ένα πρόγραμμα αμοιβών πρέπει να συνδέεται με την απόδοση του εργαζομένου και να υπάρχει σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ των δύο μερών, του προσωπικού και διοίκησης. Σημαντικό είναι τέλος να υπάρχει ένα ευέλικτο πρόγραμμα ανταμοιβών ώστε να ενισχύεται η αιτιολογική σχέση μεταξύ των αποδόσεων και των ανταμοιβών τους και η συλλογική προσπάθεια. Η σχέση είναι αμοιβαία και παράλληλη αν αυξηθεί η παραγωγικότητα και η απόδοση της επιχείρησης αντίστοιχα θα αυξηθούν και οι ανταμοιβές των εργαζομένων. Τέλος, για άλλη μία φορά πρέπει να τονίσουμε ότι πρέπει οι στόχοι και η ευόδωση τους πρέπει να επικοινωνείτε στους εργαζόμενους και να υπάρχει η αντίστοιχη ανατροφοδότηση της πληροφορίας ώστε να υπάρχει συμμετοχή και στήριξη του προσωπικού στις επιλογές της διοίκησης. (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004)

Επόμενος στόχος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι και η ανάπτυξη του προσωπικού με την οποία θα ασχοληθούμε αναλυτικά σε ξεχωριστό κεφάλαιο γιατί αποτελεί βασικό στοιχείο της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων.

*Με τον όρο «Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων» μίας επιχείρησης / οργανισμού κατανοούμε το σύνολο των εκπαιδευτικών ενεργειών που συμβάλλουν στην προσωπική επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας και τους παρέχουν τις ικανότητες και τα προσόντα που είναι απαραίτητα ώστε να ανταπεξέλθουν με επιτυχία στα επίκαιρα και στα μελλοντικά τους καθήκοντα. (Offert & Philipps, 2003) (Τερζίδης, 2008)*

Τέλος, στόχος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί και η δημιουργία ενός ασφαλούς και υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος. Η επιλογή αυτή από την πλευρά της επιχείρησης δεν έχει μόνο νομική διάσταση αλλά και πρακτική. Στόχος είναι η μείωση πρώτα απ' όλα των ανθρώπινων απωλειών. Επίσης, ο μικρός αριθμός εργασιακών ατυχημάτων εξασφαλίζει για την επιχείρηση χαμηλότερα ασφάλιστρα και αντίστοιχη μείωση των αποζημιώσεων για τραυματισμούς από ατυχήματα. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις που ενδιαφέρονται ουσιαστικά για την ασφάλεια και την υγεία των εργαζομένων τους ενισχύουν την θετική τους φήμη, το κοινωνικό πρόσωπο της εταιρείας και τη στρατηγική μάρκετινγκ. Τέλος, ένα στοχευμένο πρόγραμμα πρόληψης και αντιμετώπισης ατυχημάτων βελτιώνει την παραγωγικότητα εφόσον οι εργαζόμενοι αισθάνονται προστατευμένοι σε περίπτωση ατυχήματος. Η ίδια η επιχείρηση με αυτόν τον τρόπο προστατεύει τον εαυτό της από

πιθανές νομικές κυρώσεις και διατηρεί την κερδοφορία της στα επιθυμητά επίπεδα. (Τερζίδης, 2008)

## 2.4 Τύποι Ηγεσίας

*«Η ηγεσία, ορίζεται ως η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη), με τέτοιο τρόπο ώστε πρόθυμα και εθελοντικά με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερο εαυτό τους για να υλοποιήσουν αποτελεσματικούς στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία της για πρόοδο ή ένα καλύτερο μέλλον» (Μπουραντάς, 2005)*

Στον επιχειρηματικό τομέα ένας ηγέτης πρέπει να κατέχει πρωτίστως διοικητικές ικανότητες, όπως οργάνωση, στρατηγική σκέψη, κριτική ανάλυση και ικανότητα λήψης αποφάσεων. Τα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει όσον αφορά τη σχέση του με τους υφισταμένους του είναι να εμπνέει εμπιστοσύνη, να κινητοποιεί, να μεταχειρίζεται δίκαια και ισότιμα τους υφιστάμενους του, δημιουργώντας ένα ασφαλές και αξιοκρατικό εργασιακό περιβάλλον.

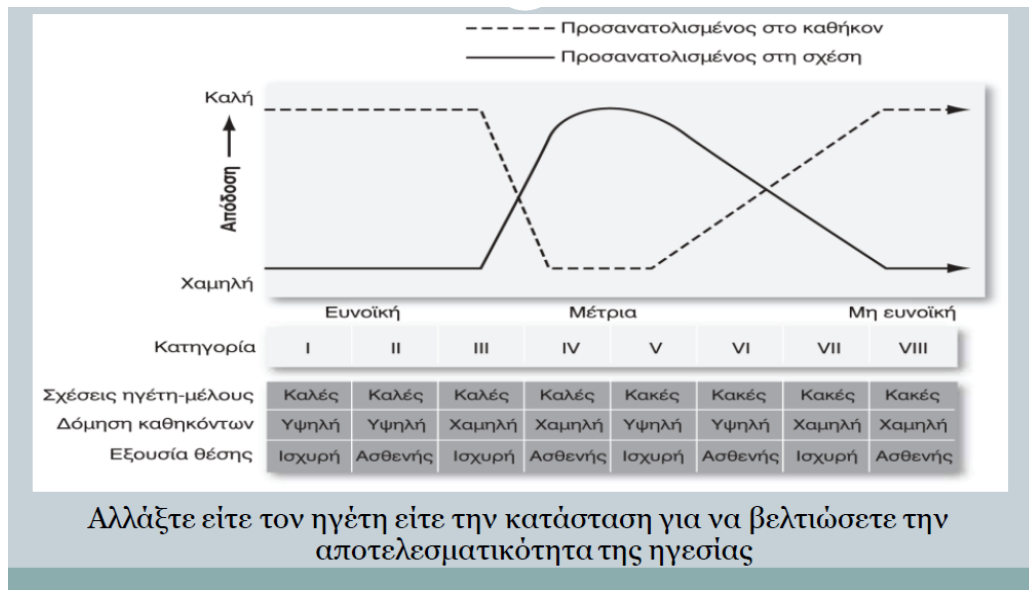
Σημαντική είναι η διάκριση μεταξύ ενός μάνατζερ από έναν ηγέτη. Ένας πρώτος εύκολος διαχωρισμός είναι ότι ο μάνατζερ διαχειρίζεται καθημερινές καταστάσεις και λύνει οργανωτικά προβλήματα που μπορούν να κατηγοριοποιηθούν και να ενταχθούν σε συγκεκριμένες διαδικασίες ανταμοιβής και τιμωρίας. Η βασική τους διαφορά όμως είναι ότι ο μάνατζερ ασκεί έλεγχο και εξουσία στο προσωπικό του λόγω της θέσης που του έχουν δώσει και όχι λόγω των προσωπικών ικανοτήτων του. (Μπουραντάς, 2005)

Σε προηγούμενη αναφορά αναλύσαμε ότι η θεωρία της Κλασσικής προσέγγισης στην διοίκηση απαιτούσε έναν μάνατζερ και όχι έναν ηγέτη. Το ενδεχομενικό μοντέλο του Fielder κατέδειξε την ανάγκη ύπαρξης ενός ηγέτη που θα οδηγήσει τις σύγχρονες επιχειρήσεις στον επόμενο αιώνα. Τα κοινά χαρακτηριστικά ενός ηγέτη στα οποία κατέληξαν οι περισσότεροι μελετητές όπως ο J. Potter (1956) είναι τα εξής:



*Σχήμα 5: Χαρακτηριστικά ηγέτη (Potter, 1996)*

Η κάθε κατάσταση απαιτεί και διαφορετικό τύπο ηγεσίας. **Το μοντέλο του Fiedler** θεωρεί ότι ένα στυλ ηγεσίας δεν είναι κατάλληλο για κάθε συνθήκη. Συνταιριάζει δηλαδή το στυλ του ηγέτη με την κάθε μία κατάσταση.



Εικόνα 2: Το μοντέλο του Fiedler (Robbins & Judge, 2011)

Η θεωρία της «Προσαρμογής της Ηγετικής Συμπεριφοράς» εξετάζει την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας όταν αυτή προσαρμόζεται στις διαφορετικές καταστάσεις π.χ. τον τύπο της επιχείρησης, τα χαρακτηριστικά της ομάδας, κ.λπ.



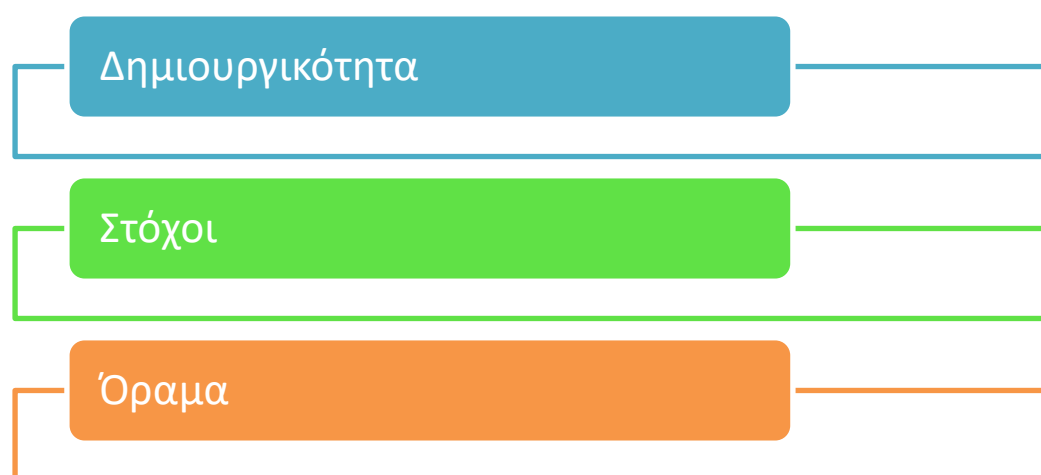
Εικόνα 3: Προσαρμογή της Ηγετικής Συμπεριφοράς, (Robbins & Judge, 2011)

Δύο σύγχρονες θεωρίες που αφορούν την ηγεσία είναι η Χαρισματική και η Μετασχηματιστική Ηγεσία. Ένας ηγέτης επηρεάζει τους άλλους μέσα από την προσωπικότητά του και τους κινητοποιεί ώστε να ακολουθήσουν το όραμά του. Η τέχνη της παρακίνησης, όπως θα αναλύσουμε σε επόμενο κεφάλαιο, αποτελεί μία

σύνθετη διαδικασία, είναι βασικό στοιχείο όμως ενός ηγέτη και έχει άμεση σχέση με την εμπιστοσύνη με την οποία περιβάλλεται από την ομάδα του.

Σύμφωνα με τον Max Weber, ο χαρισματικός ηγέτης ξεχωρίζει από τους συνηθισμένους ανθρώπους επειδή έχει το **ΧΑΡΙΣΜΑ**, θεωρείται δηλ. προικισμένος με εξαιρετικές δυνάμεις ή ιδιότητες και γι' αυτό αντιμετωπίζεται ως ηγέτης.

Η **Μετασχηματιστική** ηγεσία στηρίζεται στην συναλλακτική ηγεσία,, την παρακίνηση και την ικανοποίηση των εργαζομένων σε υψηλό επίπεδο. Συγκεκριμένα, η συναλλακτική ηγεσία αναφέρεται στον ηγέτη που κατευθύνει δίνοντας σαφείς στόχους και συγκεκριμένα καθήκοντα. Η Μετασχηματιστική ηγεσία αναφέρεται σε έναν ηγέτη που εμπνέει τους εργαζόμενους να εκπληρώσουν το όραμα του για το καλό της ομάδας ενώ παράλληλα αισθάνονται πιο παραγωγικοί και μοναδικοί για την επιχείρηση. (Robbins & Judge, 2011)



Σχήμα 6: Μετασχηματιστική Ηγεσία

Ο Joseph Jaworski (1934) μέσα από το βιβλίο του “*Synchronicity: The Inner Path of Leadership*” εκφράζει τη θεωρία της ηγεσίας που επιλέγει να «υπηρετήσει τη ζωή, επιτρέποντας της να ξετυλιχθεί μέσα από τον εαυτό του καθενός και της καθεμιάς μας». Τα χαρακτηριστικά της **υπηρετούσας** ηγεσίας είναι:

- ❖ **Η χαρισματική επιρροή**, αφορά την αίσθηση ασφάλειας, σεβασμού και εμπιστοσύνης
- ❖ **Η εμπνευσμένη κινητοποίηση**, που προάγει την ευφυΐα και την εκλογίκευση προβλημάτων
- ❖ **Η εξατομικευμένη θεώρηση**, κάθε υπάλληλος είναι μοναδικός/η

Ο Ρόμπερτ Κ. Γκρέινλαφ (1904 – 1990) είναι ο θεμελιωτής της σύγχρονης θεωρίας της **Servant Leadership**, «της Ηγεσίας που υπηρετεί», η οποία υποστηρίζει ότι ο ηγέτης ηγείται με σκοπό να υπηρετήσει τους ανθρώπους και τους οργανισμούς. Ο στόχος είναι ο εργαζόμενος να βρίσκει νόημα και ικανοποίηση στη δουλειά του. Οι εργαζόμενοι πρέπει να προσεγγίζονται με πνεύμα εμπιστοσύνης και καλοσύνης ώστε να συνειδητοποιήσουν τις δυνατότητες τους και πόσα μπορούν να καταφέρουν.

Η Μάρκαρετ Γουίτλι (1944), ακαδημαϊκός, συγγραφέας και ομιλήτρια στο βιβλίο της *“Leadership and the New Science”* αναφέρει ότι στις επιχειρήσεις η πραγματική δύναμη και η ενέργεια παράγεται μέσα από τις σχέσεις που δημιουργούνται ανάμεσα στους εργαζόμενους αλλά και τα συναισθήματα τους απέναντι στον ηγέτη τους, είναι υπερήφανοι που τον έχουν ηγέτη, τον εμπιστεύονται, αισθάνονται ότι έχει καλές προθέσεις και δεσμεύονται απέναντι του.

Τα προβλήματα που δημιουργούνται καθημερινά στο εργασιακό περιβάλλον απαντώνται από έναν ηγέτη που βρίσκει τον τρόπο να συνθέσει την ομάδα του, να αναπτύξει μεταξύ των μελών αλλά και με τον ίδιο ισχυρούς αξιακούς δεσμούς ενθαρρύνοντας, δίνοντας χώρο και χρόνο, χτίζοντας με τη στάση του μία γερή βάση δέσμευσης και σεβασμού με την ομάδα του. Η μετασχηματιστική ηγεσία περιγράφει ένα ηγέτη που δεν φοβάται την αλλαγή και έχει την ικανότητα να επικοινωνεί τους στόχους και το όραμά του με ηθικό και ουσιαστικό τρόπο δείχνοντας πάν απ’ όλα εμπιστοσύνη και σεβασμό στην ομάδα του αλλά και σε κάθε έναν ξεχωριστά. (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2007)

## Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>: ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

### 3.1 Οργανωσιακή συμπεριφορά

Η Οργανωσιακή Συμπεριφορά (Organizational Behavior) αναπτύχθηκε ως ξεχωριστός επιστημονικός κλάδος της διοίκησης στις αρχές του 1960 και μελετά την ανθρώπινη συμπεριφορά στο εργασιακό περιβάλλον. Σκοπός των μελετών της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς είναι η κατανόηση και η ερμηνεία της συμπεριφοράς των εργαζομένων ώστε να εντοπισθούν και να ελεγχθούν αποτελεσματικά τα κίνητρα και οι ψυχολογικοί παράγοντες εκείνοι που οδηγούν σε συγκεκριμένες αντιδράσεις και τελικά βελτιώνουν την απόδοσή τους. (Χυτήρης, 2001)

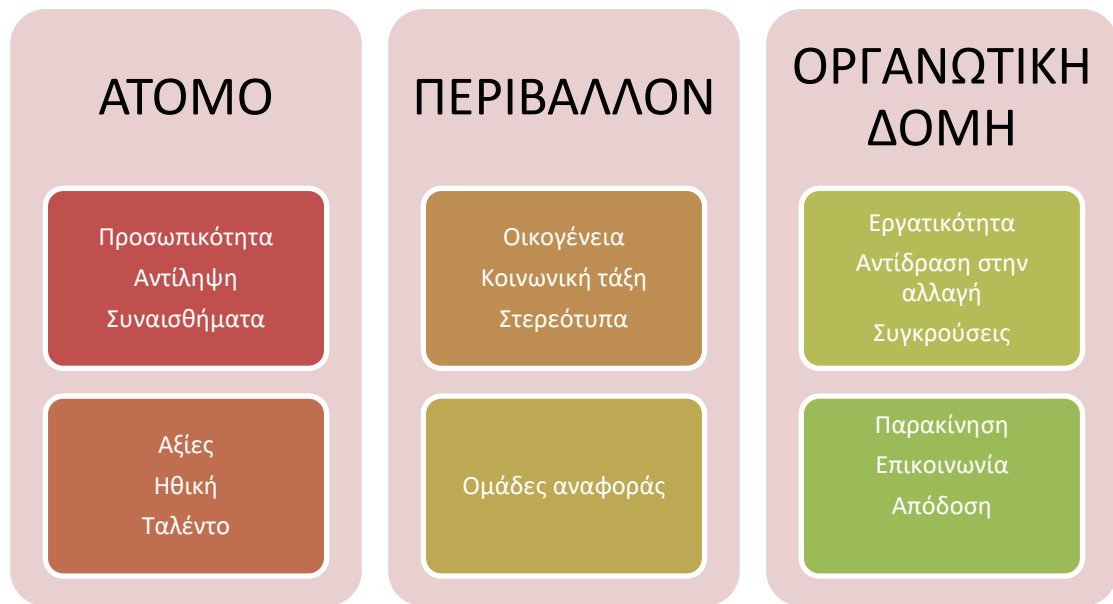
Η λειτουργία των εργαζομένων μέσα στο εργασιακό τους περιβάλλον το οποίο είναι σχεδιασμένο με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά όπως την οργανωτική δομή, τους στόχους που έχουν τεθεί, το μέγεθος της επιχείρησης αποτελεί συνδυασμό με τα ατομικά χαρακτηριστικά του ατόμου, π.χ. τις αξίες του. Τους προσωπικούς του στόχους, τις ιδιαίτερες ανάγκες του.

Η μεταξύ τους αλληλεπίδραση είναι το αντικείμενο μελέτης της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς με σκοπό την βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων αλλά και της επιχείρησης με όρους παραγωγικότητας, κερδοφορίας, βιωσιμότητας, κ.α.

Ο κλάδος της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς εξετάζει την συμπεριφορά του ατόμου:

- σαν μονάδα
- μέσα στην ομάδα
- μέσα στην οργανωτική δομή της επιχείρησης (Χυτήρης, 2001)

Συγκεκριμένα:



Σχήμα 7: Οργανωσιακή συμπεριφορά

Τα εργαλεία που χρησιμοποιεί για να μπορέσει να επιτύχει τον σκοπό της δηλ. να κατανοήσει την ανθρώπινη συμπεριφορά είναι:

1. Η **Συστηματική Μελέτη**, για την έκδοση αξιόπιστων συμπερασμάτων
2. Το **Μάνατζμεντ με τεκμήρια**, δηλ. με συγκεκριμένους στόχους και με σαφή καθορισμό των απαιτήσεων της επιχείρησης από το προσωπικό
3. Την **Διαίσθηση ή το Ένστικτο**, ένα εργαλείο το οποίο θεωρείται ελλιπές γιατί δεν βασίζεται σε συγκεκριμένα στοιχεία αλλά σε προσωπική ικανότητα η οποία δεν ακολουθεί τυποποιημένη μεθοδολογία και δεν είναι μετρήσιμη.

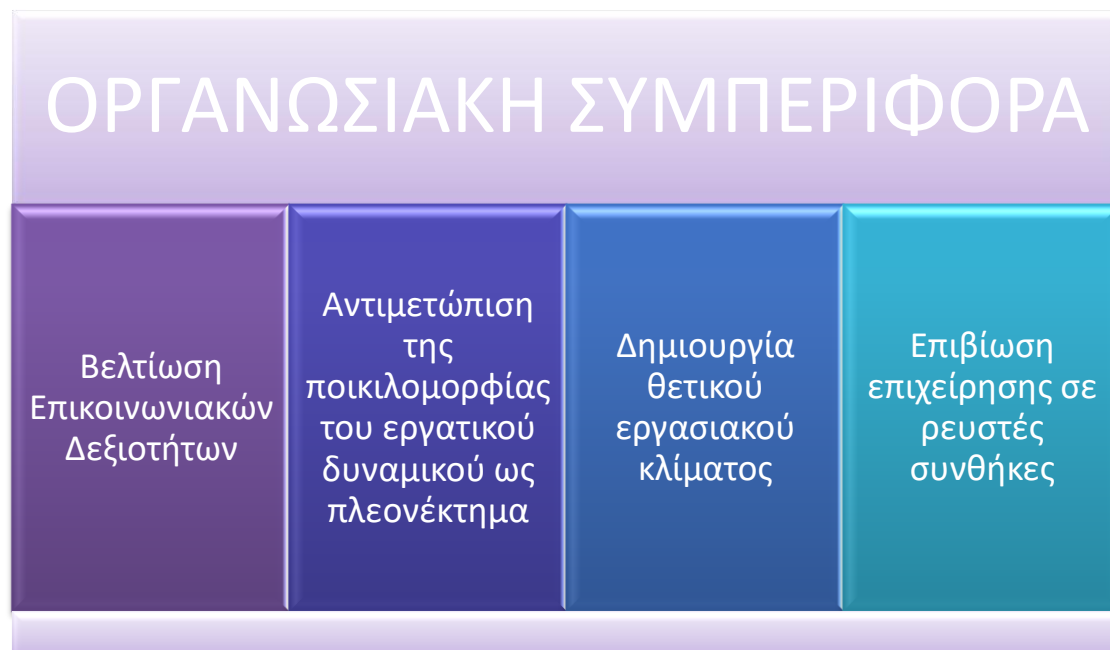
(Robbins & Judge, 2011)

Όπως αναφέραμε σε προηγούμενο κεφάλαιο, η Νεοκλασική Προσέγγιση στην Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ζήτησε την συνδρομή των επιστημών της Ψυχολογίας, της Κοινωνιολογίας, της Κοινωνικής Ψυχολογίας και της Ανθρωπολογίας στην βελτίωση των εργασιακών σχέσεων και την διοίκηση του προσωπικού. Το ενδιαφέρον της θεωρίας εστιαζόταν πρωτίστως στο άτομο, στον άνθρωπο και έπειτα στον εργαζόμενο ως παραγωγικό συντελεστή.

Οι επιστήμες αυτές, προφανώς συμβάλλουν ουσιαστικά στην προσπάθεια της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς στη μελέτη του ατόμου, των ομάδων και των οργανισμών, η κάθε μία με τις δικές της μεθόδους. Η συνεισφορά τους εστιάζεται στην δυνατότητα εύρεσης ενός μηχανισμού μέτρησης της συμπεριφοράς αναφορικά με την εργασιακή ικανοποίηση, το εργασιακό άγχος που βιώνει ο εργαζόμενος αλλά



και την διαδικασία λήψης αποφάσεων, τις τεχνικές παρακίνησης, την αξιοποίηση του ταλέντου και των ιδιαίτερων ικανοτήτων του. Είναι πολύ δύσκολο να βρεθούν σταθερές στην ανθρώπινη συμπεριφορά γιατί υπάρχουν πολλοί παράγοντες που την διαμορφώνουν και αυτή αλλάζει ανάλογα με την κατάσταση. Είναι σχεδόν αδύνατο να διαμορφωθούν γενικευμένα μοντέλα οργανωσιακής συμπεριφοράς δεδομένου ότι οι σύγχρονες επιχειρήσεις λειτουργούν σε μία παγκοσμιοποιημένη αγορά και το ανθρώπινο δυναμικό τους είναι πολυπολιτισμικό και ετερογενές. Επίσης, οι τεχνολογικές εξελίξεις, ο αυξημένος ανταγωνισμός, οι απαιτήσεις για ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες, η πίεση ελέγχου του κόστους είναι μερικές μόνο από τις προκλήσεις που έχει να αντιμετωπίσει η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού. Ο ρόλος της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς θεωρείται πρωταρχικός ώστε να μπορέσουν οι σύγχρονοι μάνατζερ να ανταποκριθούν στις συνεχείς αλλαγές της επιχειρησιακής πραγματικότητας. (Robbins & Judge, 2011)



Σχήμα 8: Οργανωσιακή Συμπεριφορά

### 3.2. Ανθρώπινη Συμπεριφορά & Προσωπικότητα

Στο προηγούμενο κεφάλαιο αναφερθήκαμε στην στόχευση της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς, της μελέτης της ανθρώπινης συμπεριφοράς στο εργασιακό περιβάλλον. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων θεωρεί ότι ο σημαντικότερος παραγωγικός συντελεστής μίας επιχείρησής είναι ο άνθρωπος. Ο εργαζόμενος, είναι πάνω απ' όλα, για να είναι αποδοτικός χρειάζεται να αισθάνεται ικανοποιημένος από τη δουλειά που κάνει, να αισθάνεται ότι εργάζεται για να κοινό σκοπό και ότι αποτελεί μέλος μίας ομάδας. Αποτελεί απόλυτη προτεραιότητα για την διοίκηση να γνωρίζει και να μελετά τις πτυχές της ανθρώπινης συμπεριφοράς ώστε να μπορεί να προβλέψει και να διαχειρισθεί αποτελεσματικά το προσωπικό της σε θέματα συμπεριφοράς. Στόχος είναι ο «ευχαριστημένος» εργαζόμενος, όπως αναφέρει και ο Keith Ferazzi (1966) στο βιβλίο του «Leading without authority», κάθε επιχειρηματική σχέση πρέπει να γίνεται και προσωπική. «Η οικειότητα και η γενναιοδωρία που επιδεικνύει ο εργοδότης έχει άμεση σχέση με την επιτυχία της εταιρείας». Ο εργαζόμενος δηλαδή πέρα από την χρηματική αμοιβή που λαμβάνει από την εργασία του λαμβάνει και ψυχολογική αμοιβή.

Ο μελετητής Santosu Januwarsono, αναφέρει στο συμπέρασμά του στο επιστημονικό άρθρο του «Analytical of Factors Determinants of Happiness at Work» ότι υπάρχουν έξι παράγοντες εργασιακής ευτυχίας. (Januwarsono, 2015)

1. **Employee Performance, η απόδοση των εργαζομένων**, όπως οι δεξιότητές τους, η υπευθυνότητα, το αίσθημα ευθύνης και η σοβαρότητα που επιδεικνύουν στην εργασία τους.
2. **Organizational Culture, η κουλτούρα της επιχείρησης**, ειλικρίνεια, αμοιβαία εμπιστοσύνη ανάμεσα στους εργαζόμενους και στη διοίκηση, αλληλοεκτίμηση μεταξύ των συναδέλφων.
3. **Organizational Trust, οργανωσιακή εμπιστοσύνη**, δέσμευση στην εργασία, ικανότητα και συνοχή στο ανθρώπινο δυναμικό.
4. **Job Satisfaction, εργασιακή ικανοποίηση**, προαγωγή από μέσα, τεχνικές παρακίνησης, μισθός, αλληλοϋποστήριξη μεταξύ συναδέλφων.
5. **Leadership Behavior, στυλ ηγεσίας**, ο ηγέτης που μπορείς να εμπιστευθείς (αξιοπιστία), ο ηγέτης μέσα από την ομάδα.
6. **Individual Characteristics, ατομικά χαρακτηριστικά**, η προσωπικότητα του εργαζόμενου ο οποίος αντλεί ευχαρίστηση από την εργασία του, έχει υψηλή αυτοεκτίμηση και εργάζεται με όρεξη με σκοπό την αυτοβελτίωσή του.

Συμπερασματικά, ο εργαζόμενος είναι περισσότερο παραγωγικός και δεκτικός στις αλλαγές και στις δυσκολίες που αντιμετωπίζει στην εργασία του εάν η ψυχολογία του είναι θετική. (Januwarsono, 2015)

Οι παράγοντες που διαμορφώνουν τη συμπεριφορά του είναι **τα ατομικά χαρακτηριστικά: δημογραφικά, ψυχολογικά και τα χαρακτηριστικά επάρκειας** (Χυτήρης, 2001)

Αναλυτικά, τα **δημογραφικά** χαρακτηριστικά είναι:

- 1) Η **Ηλικία**, η οποία επηρεάζει ιδιαίτερα τα επίπεδα απόδοσης του εργαζομένου. Κοινή είναι η διαπίστωση ότι ο νεαρός εργαζόμενος επιδεικνύει περισσότερο ζήλο, παίρνει πρωτοβουλίες, θέλει να έχει ελευθερία κινήσεων αλλά δεν διαθέτει την εμπειρία και δεν δείχνει την αφοσίωση ενός εργαζόμενου μεγαλύτερου σε ηλικία.
- 2) Το **Φύλο**, παλαιότερα υπήρχε έντονη διάκριση μεταξύ ανδρών και γυναικών στο χώρο εργασίας σε σχέση με τις ικανότητες που διαθέτουν. Στην σημερινή εποχή οι διακρίσεις έχουν αμβλυνθεί σημαντικά στις περισσότερες χώρες, δίνοντας ίσες ευκαιρίες απασχόλησης και ανέλιξης μεταξύ γυναικών και ανδρών.
- 3) Η **Φυλή**, αποτελεί αντικείμενο μελέτης αν υπάρχει διαφορά στον δείκτη ευφυΐας σε σχέση με την φυλή και την εθνικότητα. Παλιότερα οι φυλετικές διακρίσεις αποτελούσαν πεδίο αντιπαραθέσεων και στον εργασιακό τομέα όσον αφορά την δίκαιη και ισότιμη μεταχείριση των εργαζομένων από τη διοίκηση.

Τα **ψυχολογικά χαρακτηριστικά** αναφέρονται:

- στην προσωπικότητα,
- τις αξίες του ατόμου,
- την αντιληπτική του ικανότητα,
- στα στερεότυπα και
- στα βιώματα που έχει

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφερθούμε και στην συναισθηματική νοημοσύνη, το EQ, η οποία είναι πολύ σημαντική γιατί αφορά στην ικανότητα του ατόμου να προσαρμόζεται στην αλλαγή, να ελέγχει τα συναισθήματα του και τις αντιδράσεις του στην επαφή με τους άλλους.

Τα **χαρακτηριστικά επάρκειας** όπως αναφέρει ο καθηγητής Χυτήρης, αφορούν τις κλίσεις και τις δυνατότητες του ατόμου οι οποίες επηρεάζουν σημαντικά την εργασιακή απόδοση. Ειδικότερα, αναφέρεται η φυσική επάρκεια δηλαδή η δυνατότητα του εργαζόμενου να φέρει εις πέρας εργασίες που αφορούν φυσική αντοχή και σωματική δύναμη. Επίσης, αναφέρεται και η πνευματική επάρκεια ή η πνευματική ικανότητα όπως η μνήμη, η ευφυΐα ή αναλυτική σκέψη, ικανότητες που αφορούν όχι μόνο την αξιολόγηση ενός εργαζομένου στην συγκεκριμένη χρονική περίοδο αλλά και μελλοντικά. (Χυτήρης, 2001)

Με τον όρο **προσωπικότητα** εννοούμε «το σύνολο των τρόπων με τους οποίους ένα άτομο αντιδρά στους άλλους και αλληλοεπιδρά με αυτούς» (Robbins P. Stephen, 2017). Για τους μελετητές της ανθρώπινης συμπεριφοράς, η προσωπικότητα αποτελεί τον άγνωστο X, τον οποίο προσπαθούν να μετρήσουν και να τον περιγράψουν χρησιμοποιώντας διάφορα ψυχολογικά τεστ, όπως τα τεστ προσωπικότητας. Τα τελευταία αποτελούν πολύτιμο εργαλείο για τους μάνατζερ και την διαδικασία επιλογής και ανάπτυξης του προσωπικού τους. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί ο «Δείκτης τύπου Myers -Briggs», ο οποίος αξιολογεί την προσωπικότητα μέσα από 100 ερωτήσεις σχετικές με τα συναισθήματα και τις αντιδράσεις των ατόμων κάτω συγκεκριμένες συνθήκες. Το ζητούμενο είναι να βρεθούν τα κοινά στοιχεία στη λειτουργία των εργαζομένων, ποια μπορεί να είναι τα κίνητρα και οι ανάγκες τους, ο τρόπος με τον οποίο αλληλοεπιδρούν και ενεργούν σε ιδιαίτερες συνθήκες πίεσης, κρίσεων ή αυστηρού ελέγχου.

Το μοντέλο αυτό ταξινομεί τα άτομα ως:

## ΔΕΙΚΤΗΣ ΤΥΠΟΥ MYERS - BRIGGS

Εξωστρεφής (E)	Εσωστρεφής (I)	Αισθητηριακός (S)	Διαισθητικός (N)	Λογικός (T)	Αισθηματικός (F)	Κριτικός (J)	Αντιληπτικός (P)
-------------------	-------------------	----------------------	---------------------	----------------	---------------------	-----------------	---------------------

Σχήμα 9: Δείκτης τύπου MYERS – BRIGGS

Αυτός ο τρόπος ταξινόμησης λειτουργεί συνδυαστικά και καταλήγει σε 16 τύπους προσωπικότητας όπου κυριαρχεί ένας όρος ταξινόμησης σε σχέση με τους άλλους.

## What's Your Personality Type?

Use the questions on the outside of the chart to determine the four letters of your Myers-Briggs type. For each pair of letters, choose the side that seems most natural to you, even if you don't agree with every description.

**1. Are you outwardly or inwardly focused? If you:**

- Could be described as talkative, outgoing
- Like to be in a fast-paced environment
- Tend to work out ideas with others, think out loud
- Enjoy being the center of attention

then you prefer **E**  
Extraversion

**2. How do you prefer to take in information? If you:**

- Focus on the reality of how things are
- Pay attention to concrete facts and details
- Prefer ideas that have practical applications
- Like to describe things in a specific, literal way

then you prefer **S**  
Sensing

<b>ISTJ</b> Responsible, sincere, analytical, reserved, realistic, systematic. Hands-on and trustworthy with sound practical judgment.	<b>ISFJ</b> Warm, considerate, gentle, responsible, pragmatic, thorough. Devoted caretakers who enjoy being helpful to others.	<b>INFJ</b> Idealistic, organized, insightful, dependable, compassionate, gentle. Seek harmony and cooperation, enjoy intellectual stimulation.	<b>INTJ</b> Innovative, independent, strategic, logical, reserved, insightful. Driven by their own original ideas to achieve improvements.
<b>ISTP</b> Action-oriented, logical, analytical, spontaneous, reserved, independent. Enjoy adventures, skilled at understanding how mechanical things work.	<b>ISFP</b> Gentle, sensitive, nurturing, helpful. Flexible, realistic. Seek to create a personal environment that is both beautiful and practical.	<b>INFP</b> Sensitive, creative, idealistic, principled, caring, loyal. Value inner harmony and personal growth, focus on dreams and possibilities.	<b>INTP</b> Intellectual, logical, precise, reserved, flexible, imaginative. Original thinkers who enjoy speculation and creative problem solving.
<b>ESTP</b> Outgoing, realistic, action-oriented, confident, playful, spontaneous. Pragmatic problem solvers and skilled negotiators.	<b>ESFP</b> Playful, enthusiastic, friendly, spontaneous, social, flexible. Have strong common sense, enjoy helping people in tangible ways.	<b>ENFP</b> Enthusiastic, creative, spontaneous, optimistic, supportive, playful. Value inspiration, enjoy starting new projects, see potential in others.	<b>ENTP</b> Inventive, enthusiastic, strategic, enterprising, inquisitive, versatile. Enjoy new ideas and challenges, value inspiration.
<b>ESTJ</b> Efficient, outgoing, practical, systematic, hierarchical, realistic. Like to run the show and get things done in an orderly fashion.	<b>ESFJ</b> Friendly, outgoing, reliable, communicative, organized, practical. Seek to be helpful and please others, enjoy being active and productive.	<b>ENFJ</b> Caring, enthusiastic, idealistic, organized, diplomatic, responsible. Skilled communicators who value connection with people.	<b>ENTJ</b> Strategic, logical, efficient, outgoing, ambitious, independent. Effective organizers of people and long-range planners.

**3. How do you prefer to make decisions? If you:**

- Make decisions in an impersonal way, using logical reasoning
- Value justice, fairness
- Enjoy finding the flaws in an argument
- Could be described as reasonable, level-headed

then you prefer **T**  
Thinking

- Base your decisions on personal values and how your actions affect others
- Value harmony, forgiveness
- Like to please others and point out the best in people
- Could be described as warm, empathetic

then you prefer **F**  
Feeling

**4. How do you prefer to live your outer life? If you:**

- Prefer to have matters settled
- Think rules and deadlines should be respected
- Prefer to have detailed, step-by-step instructions
- Make plans, want to know what you're getting into

then you prefer **J**  
Judging

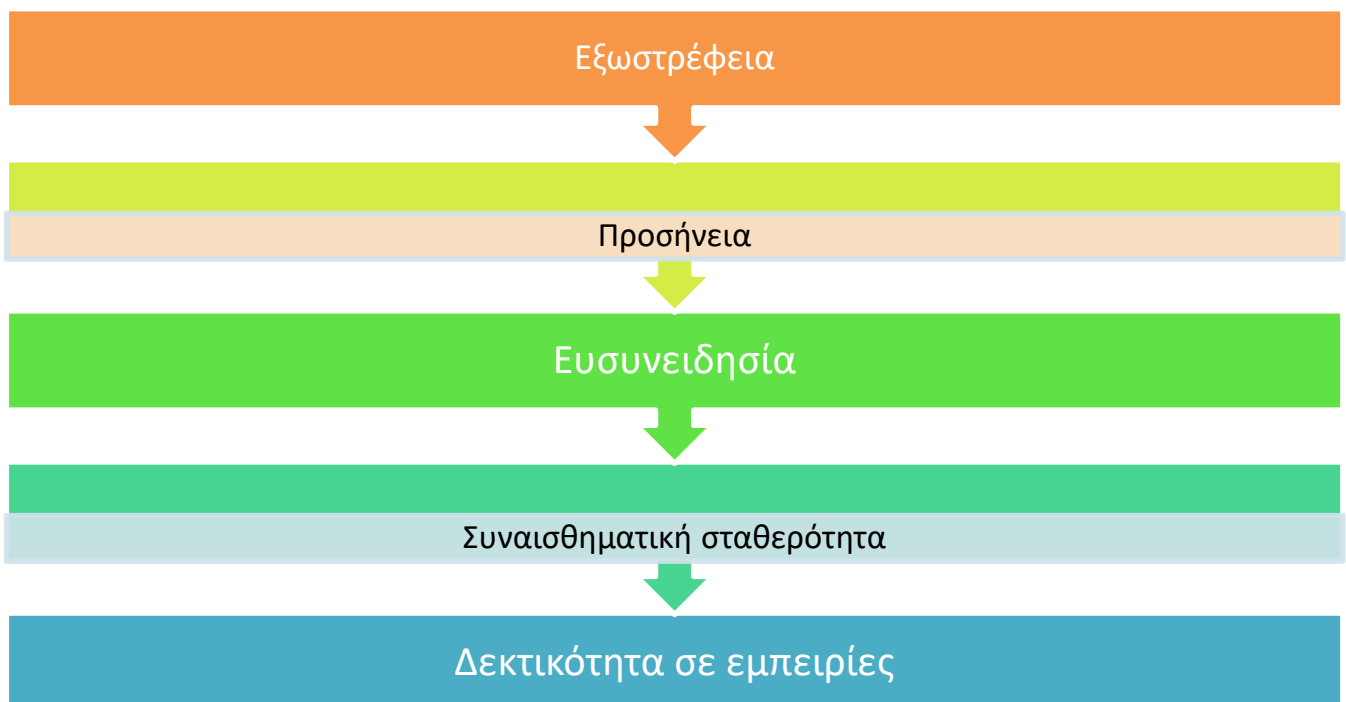
- Prefer to leave your options open
- See rules and deadlines as flexible
- Like to improvise and make things up as you go
- Are spontaneous, enjoy surprises and new situations

then you prefer **P**  
Perceiving

(Robbins & Judge, 2011)

Εικόνα 4: Μοντέλα προσωπικότητας (Robbins & Judge, 2011)

Τέλος, είναι σημαντικό να αναφέρουμε και το μοντέλο των **5 Μεγάλων Παραγόντων (Big Five Model)** που αφορά 5 χαρακτηριστικά:



Παρατηρούμε ότι τα χαρακτηριστικά αυτά, ιδιαίτερα η ευσυνειδησία επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την απόδοση των εργαζομένων, θα πρέπει να αναφέρουμε όμως ότι και οι δύο μέθοδοι αποτελούν προσπάθειες και δεν είναι από μόνες τους ικανές να προβλέπουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων σε κάθε περίπτωση.

### 3.3. Πολυπολιτισμικότητα, Κουλτούρα & Αξίες

Το ανθρώπινο δυναμικό σε μία σύγχρονη επιχείρηση, η οποία μπορεί να δραστηριοποιείται σε διαφορετικές χώρες ή να απευθύνεται σε όλο τον πλανήτη μέσω των νέων τεχνολογιών και του διαδικτύου μπορεί να είναι ετερογενές, δηλ. να διαφέρει σε εθνότητα, σε πολιτισμικές αξίες, σε θρησκεία και κουλτούρα. Τα χαρακτηριστικά αυτά των εργαζομένων καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό τον τρόπο που θα προσαρμοστούν αντίστοιχα στη φιλοσοφία και την κουλτούρα του ίδιου του οργανισμού. «Ο όρος πολυπολιτισμικότητα (multiculturalism) δηλώνει την συνύπαρξη σε μία κοινωνία ποικίλων κοινωνικών ομάδων με διαφορετικά εθνικά και πολιτισμικά στοιχεία». (Ταίηλορ, 1999)

Το ζήτημα της πολυπολιτισμικότητας του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί μία από τις προκλήσεις αλλά και «απειλές» που έχει να αντιμετωπίσει η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού στο μέλλον. Η επίλυση του, αποτελεί για τους μάνατζερ ένα σύνθετο παζλ, πως θα μπορέσουν δηλαδή να διαμορφώσουν μία «ομπρέλα» κάτω από την οποία θα χωρέσουν, θα συνυπάρξουν ισότιμα διαφορετικές πολιτισμικές ομάδες με στόχο βέβαια την βέλτιστη απόδοσή τους για τον κοινό στόχο, την κερδοφορία της επιχείρησης.

Ο φιλόσοφος Τσαρλς Ταίηλορ (1931) έχει ασχοληθεί ιδιαίτερα με την πολυπολιτισμικότητα προσεγγίζοντας τη από φιλοσοφική θεώρηση με κυρίαρχη ιδέα, τη δημοκρατική αρχή, η οποία πρέπει να διασφαλίζει τα ίσα δικαιώματα όλων των πολιτισμικών ομάδων, όπως των θρησκευτικών και πολιτικών μειονοτήτων, ιδιαίτερα στην εποχή μας η οποία χαρακτηρίζεται έντονα από την οικονομική μετανάστευση

Σε αυτό το πλαίσιο σημαντικό ρόλο επίσης παίζει και η έννοια της κουλτούρας. Η οποία περιλαμβάνει όλες τις αξίες και τα πιστεύω των ατόμων μέσα από πράξεις και συμβολισμούς Συγκεκριμένα αναφερόμαστε στα θρησκευτικά πιστεύω και τα

γλωσσικά σύμβολα, στον τρόπο ζωής, στα έθιμα, στην κοινωνική διαστρωμάτωση. (Θανόπουλος, 2012)

Η κουλτούρα μαθαίνεται, είναι οι θεσμοί, οι νόμοι, η εκπαίδευση ενός λαού, ενός έθνους. Είναι προφανές ότι η κουλτούρα επηρεάζει την διαφορετική συμπεριφορά και τις αντιδράσεις των ατόμων μέσα στην κοινωνία και μέσα σε μία επιχείρηση. Όπως έχουμε ήδη αναλύσει, οι επιχειρήσεις είναι πλέον διεθνείς, οι δραστηριότητες τους επεκτείνονται σε διεθνές επίπεδο και οι περισσότερες έχουν στο δυναμικό τους εργαζόμενους από διαφορετικές εθνικές κουλτούρες. Η κατανόηση και η ενσωμάτωση των διαφορετικών εθνοπολιτισμικών ομάδων αναπτύσσει συναισθήματα ανοχής του διαφορετικού, ενισχύει τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των εργαζομένων μπορεί να λειτουργήσει θετικά στην συνοχή της ομάδας γιατί αν και διαφορετικοί έχουν έναν κοινό στόχο.

Μέχρι ποιο σημείο λοιπόν μπορεί μία επιχείρηση ως ζωντανός οργανισμός, ως μία μικρογραφία της κοινωνίας, να σεβαστεί αυτή την ιδιαιτερότητα και να την αξιοποιήσει προς όφελος της αποτελεί μία από τις πολλές προκλήσεις της παγκοσμιοποίησης της οικονομίας.

Είναι προφανές ότι η διαφορετική κουλτούρα επηρεάζει την συμπεριφορά και τις αντιδράσεις των ατόμων μέσα στην κοινωνία και μέσα σε μία επιχείρηση. Το σύστημα αξιών που πρεσβεύουν τα άτομα αντιπροσωπεύει βασικές πεποιθήσεις όπως η ελευθερία, ο αυτοσεβασμός, η ισότητα, η δικαιοσύνη. Η ιεράρχηση των αξιών είναι σταθερή, επηρεάζει άμεσα την συμπεριφορά και εκφράζει τις στάσεις του ατόμου απέναντι στο περιβάλλον του, συναισθηματικά και γνωστικά. (Χυτήρης, 2001)

Οι εργαζόμενοι αντιδρούν θετικά ή αρνητικά απέναντι στην αλλαγή, στη διοίκηση, στην οργανωτική δομή της επιχείρησης εξαιτίας των στάσεων που έχουν διαμορφώσει μέσα από τις αξίες και τα πιστεύω τους. Το σύγχρονο μάνατζμεντ οφείλει να αναλύει την εργασιακή συμπεριφορά του προσωπικού κάτω από αυτό το πρίσμα μέσα στα πλαίσια της αφοσίωσης που δείχνει και της ικανοποίησης που λαμβάνει ο εργαζόμενος από τη εργασία του. (Robbins & Judge, 2011)

### 3.4. Ο Ρόλος Των Συνεργατικών Ομάδων

Η ομάδα είναι ένα σύνολο ατόμων, δύο ή περισσότερων, τα οποία αποτελούν τα μέλη τους έχουν ένα κοινό σκοπό και αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους για να τον πετύχουν. Η ομάδα δημιουργείται για συγκεκριμένους λόγους, είτε για την υλοποίηση ενός έργου είτε για την διαχείριση μίας κατάστασης, μίας κρίσης, είτε για να υπάρξουν δεσμοί μεταξύ των μελών.

Σύμφωνα με τον Χυτήρη τρεις είναι οι λόγοι για την δημιουργία ομάδων:

1. Αξιοποίηση ανθρώπινων πόρων
2. Βελτίωση της απόδοσης
3. Μέσω του συγχρωτισμού των μελών της επωφελούνται όλοι

Ο αυξημένος ανταγωνισμός είναι ένας άλλος λόγος για την δημιουργία μίας ομάδας. Η σύνθεση των ταλέντων και των διαφορετικών στοιχείων που έχει να δώσει κάθε μέλος της ομάδας την κάνει πιο αποτελεσματική και ευέλικτη σε σχέση με τον ανταγωνισμό. «Η ισχύς εν τη ενώσει» έλεγαν οι Αρχαίοι Έλληνες γιατί η συμμετοχή των ατόμων σε ομάδα επιτρέπει την δημοκρατική λειτουργία της και παρακινεί και τον πιο αδιάφορο ή ουδέτερο χαρακτήρα να δώσει και σε αυτήν και να πάρει κάτι από αυτήν. Το στοιχείο της επιλογής των μελών μίας ομάδας αποτελεί βασικό παράγοντα για την επιτυχία της. Η ομάδα θα πρέπει να αποτελείται από άτομα που αλληλοσυμπληρώνονται, μπορούν να επικοινωνήσουν μεταξύ τους και να έχουν τις κατάλληλες ικανότητες για να διαχειριστούν το έργο που έχουν αναλάβει. Η κατανομή ρόλων, η αλληλοϋποστήριξη και η συνοχή της ομάδας κρίνουν ουσιαστικά την απόδοσή της.

Ένας βασικός διαχωρισμός των ομάδων είναι σε **τυπικές** και **άτυπες**. Τυπική ονομάζεται μία ομάδα που ανήκει στην ιεραρχική δομή του οργανισμού με συγκεκριμένου στόχους οι οποίοι έχουν καθορισθεί από τη διοίκηση. Π.χ. η ομάδα ενός σεφ σε ένα εστιατόριο. Άτυπη θεωρείται η ομάδα η οποία δεν ανήκει στην οργανωσιακή δομή της επιχείρησης, υπάρχει λόγω της κοινωνικής αλληλεπίδρασης των μελών της, δεν είναι καθορισμένη ως προς την σύνθεση και το μέγεθος της αλλά επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό την συμπεριφορά των μελών της. (Robbins & Judge, 2011)



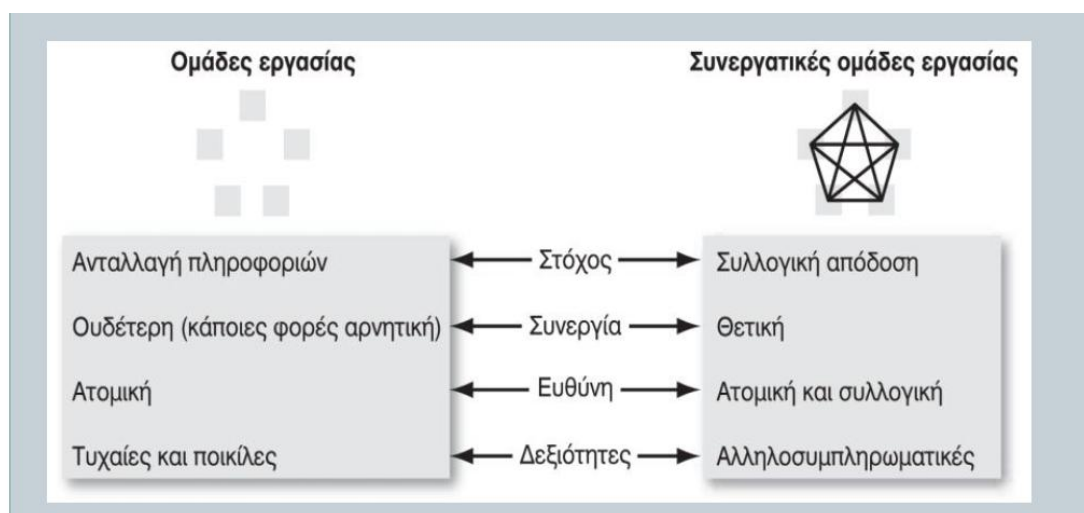
Οι άτυπες ομάδες επειδή δεν καθορίζονται από την διοίκηση και δεν συντρέχει ειδικός λόγος για την ύπαρξή τους είναι συνήθως ομάδες συμφερόντων με ένα κοινό στοιχείο το οποίο ενώνει τα μέλη τους ή μία φιλική ομάδα, της οποίας τα μέλη έχουν έρθει κοντά λόγω κοινών κοινωνικών, συμπεριφοράς ή άλλων χαρακτηριστικών. Σε



κάθε περίπτωση τα μέλη που απαρτίζουν μία ομάδα αποζητούν:

Σχήμα 11: Ομάδα (Robbins & Judge, 2011)

Η Συνεργατική ομάδα εργασίας διαφέρει από την ομάδα εργασίας όσον αφορά το αποτέλεσμα της συντονισμένης προσπάθειας. Η συνεισφορά, εισροή, της κάθε μονάδας μέλους αποδίδει περισσότερο, είναι πιο αποτελεσματική επειδή συμμετέχει στην ομάδα.



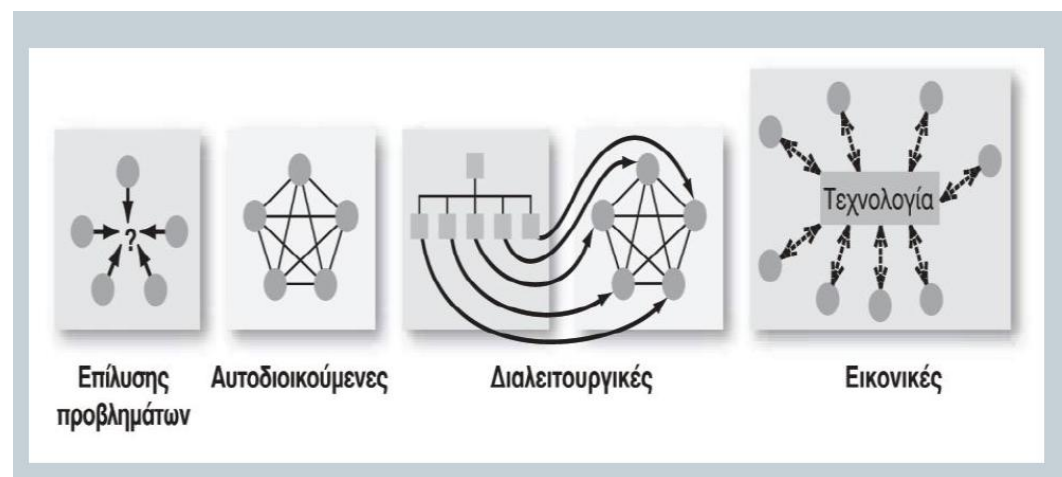
Εικόνα 5: Σύγκριση ομάδων εργασίας και συνεργατικών ομάδων εργασίας, (Robbins & Judge, 2011)

Το ερώτημα που τίθεται είναι αν οι συνεργατικές ομάδες αποδίδουν περισσότερο και αν αποτελούν «καλύτερο» εργαλείο για τους managers. Εξαρτάται από τον στόχο που θέσει η διοίκηση και αν θεωρείται κοινός για όλη την ομάδα ώστε

να εξασφαλίσει την δέσμευση των μελών της. Κοινωνίες στις οποίες το στοιχείο της συνεργασίας υπάρχει στην κουλτούρα τους π.χ. η Ιαπωνία, θεωρούν απόλυτα φυσιολογικό και δεδομένο να λειτουργούν ως ομάδα. Σε κοινωνίες όπως αυτή των Η.Π.Α. που κυριαρχεί η ατομικιστική κουλτούρα είναι δύσκολο να «δουλέψει» αποτελεσματικά το εργαλείο της ομάδας.

Μία άλλη παράμετρος που πρέπει να έχει υπόψη του ένας μάνατζερ είναι το κόστος. Η απόδοση της ομάδας πρέπει να υπερβαίνει το κόστος λειτουργίας της, της εκπαίδευσης και παρακίνησης των μελών της (ανταμοιβές).

Υπάρχουν τέσσερις τύποι συνεργατικών ομάδων



Εικόνα 6: Τύποι Συνεργατικών Ομάδων, (Robbins & Judge, 2011)

Ο πρώτος τύπος συνεργατικής ομάδας είναι αυτός της **Επίλυσης Προβλημάτων**. Τα χαρακτηριστικά της είναι τα εξής:

- Τα μέλη της ανήκουν στο ίδιο τμήμα
- Οι συναντήσεις γίνονται κάθε εβδομάδα
- Μοιράζονται προτάσεις και ιδέες για την βελτίωση της εργασίας τους
- Δεν έχουν δικαίωμα μονομερούς εφαρμογής των προτάσεων της ομάδας.

Ο δεύτερος τύπος συνεργατικής ομάδας είναι αυτός της **Αυτοδιοικούμενης Συνεργατικής Ομάδας**. Αναλυτικά:

- Δεν προτείνουν μόνο, αλλά αποφασίζουν και υλοποιούν
- Τα μέλη της ομάδας έχουν σχετικές θέσεις εργασίας
- Έχουν την δυνατότητα επιλογής και αξιολόγησης των μελών τους
- Έχουν εποπτικά καθήκοντα (σχεδιάζουν, προγραμματίζουν, αναθέτουν καθήκοντα στα μέλη τους)

Το μειονέκτημα που έχει παρατηρηθεί στην λειτουργία αυτών των ομάδων είναι η αδυναμία τους να χειρισθούν τις συγκρούσεις που προκύπτουν άμεσα στην ομάδα και τελικά να υπολειτουργούν

Ο τρίτος τύπος συνεργατικής ομάδας είναι αυτός της **Δια λειτουργικής Συνεργατικής Ομάδας**. Τα χαρακτηριστικά της είναι:

- Τα μέλη της είναι εργαζόμενοι από διαφορετικούς οργανισμού
- Συνιστούν ομάδα για να φέρουν εις πέρας ένα συγκεκριμένο έργο
- Απαιτούν χρόνο και ικανή διοίκηση για να είναι αποτελεσματικές

Ο τέταρτος τύπος συνεργατικής ομάδας είναι αυτός της **Εικονικής Συνεργατικής Ομάδας** με κύρια χαρακτηριστικά:

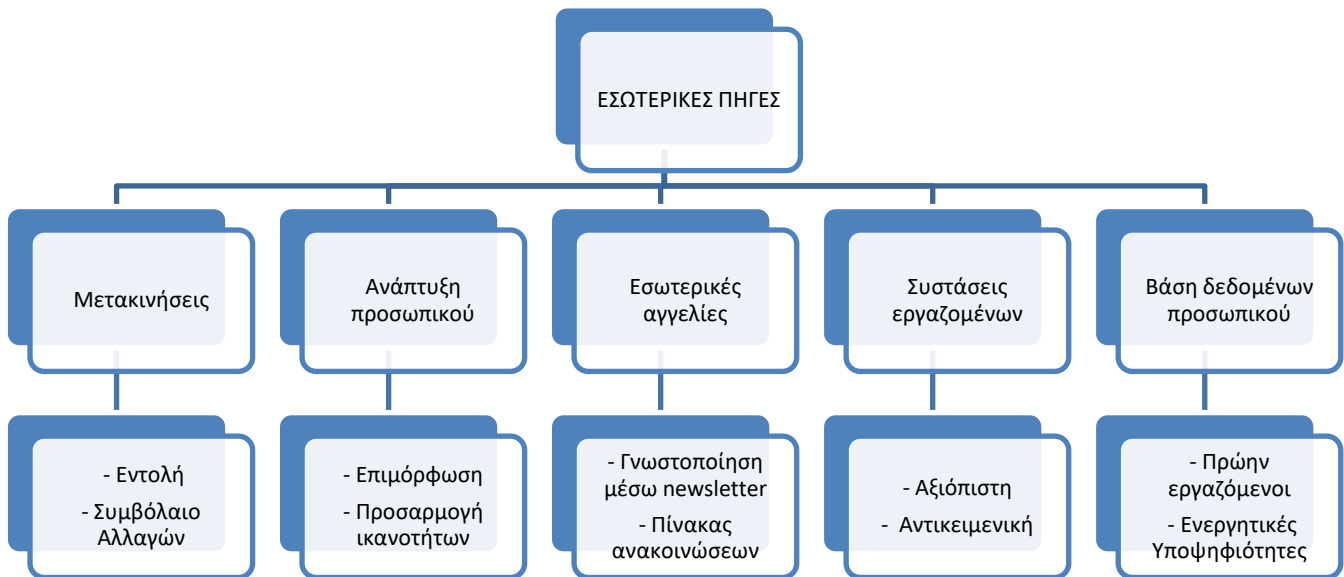
- Οι συναντήσεις της ομάδας γίνονται μέσω διαδικτύου, δεν υπάρχει φυσική παρουσία
- Δεν υπάρχει συναισθηματική δέσμευση μεταξύ των μελών λόγω του τρόπου επικοινωνίας
- Για να είναι αποδοτική πρέπει να υπάρχει εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών και να ανατροφοδοτούνται τακτικά τα αποτελέσματα η ομάδας.

Όποιο τύπο από τους τέσσερις τύπους συνεργατικής ομάδας αποφασίσει η διοίκηση να συστήσει, για να είναι αποδοτική, πρέπει να καθορισθεί με σαφήνεια το πλαίσιο λειτουργίας της ομάδας. Τέλος, ο manager πρέπει να επιλέξει τα κατάλληλα άτομα για τη σύνθεσή της και το μέγεθος της, να δώσει στα μέλη της ένα ξεκάθαρο κοινό στόχο, μια αποστολή με τακτική ανατροφοδότηση της απόδοσής της. (Robbins & Judge, 2011)

### 3.5 Προσέλκυση και Ανάπτυξη Προσωπικού

*«Ως προσέλκυση υποψηφίων ορίζεται η διαδικασία εντοπισμού και πρόσκλησης κατάλληλων ατόμων για την κάλυψη των κενών θέσεων στην επιχείρηση».* (Τερζίδης, 2008)

Οι επιχειρήσεις μπορούν να προσελκύσουν το ανθρώπινο δυναμικό από



Σχήμα 12: Εσωτερικές Πηγές προσέλκυσης προσωπικού (Τερζίδης, 2008)

διάφορες πηγές, εσωτερικές και εξωτερικές.

Η προσέλκυση προσωπικού μέσα από την επιχείρηση δίνει τη δυνατότητα στην Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού να αξιοποιήσει τις δυνατότητες του



προσωπικού της, να δώσει ευκαιρίες για την ανάπτυξή του και κίνητρα για την βελτίωση της απόδοσής του. Επίσης, παρέχει την δυνατότητα ανατροφοδότησης της αξιολόγησης του προσωπικού και της καλύτερης επικοινωνίας των στόχων της επιχείρησης. Τέλος, ο οργανισμός αποκτά ένα ενημερωμένο «κεφάλαιο» ενεργητικών υποψηφιοτήτων διαθέσιμων σε συνθήκες διαχείρισης κρίσεων.

Σχήμα 13: Εξωτερικές Πηγές προσέλκυσης προσωπικού (Τερζίδης, 2008)

Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των εσωτερικών και εξωτερικών πηγών άντλησης προσωπικού περιγράφονται στους παρακάτω πίνακες.

<b>ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ</b>	
<b>ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ</b>	<b>ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Μικρότερες αμοιβές</li> <li>• Εύκολη και γρήγορη προσαρμογή</li> <li>• Παρακίνηση μέσω προαγωγών</li> <li>• Στρατολόγηση με χαμηλό κόστος</li> <li>• Σταθεροποίηση αμοιβών</li> <li>• Μικρό ρίσκο</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Περιορισμένη επιλογή</li> <li>• Αναπαραγωγή παλιάς νοοτροπίας</li> <li>• Ανάγκη επιμόρφωσης</li> <li>• Απόρριψη στην αλλαγή</li> <li>• Εσωτερικές συγκρούσεις</li> <li>• Πρόκληση ελλείψεων</li> </ul>

Πίνακας 2: Εσωτερικές πηγές – πλεονεκτήματα / μειονεκτήματα

<b>ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ</b>	
<b>ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ</b>	<b>ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ευρύτητα επιλογής</li> <li>• Νέες ιδέες</li> <li>• Τεχνογνωσία</li> <li>• Νέα νοοτροπία</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Χρόνος</li> <li>• Λανθασμένη επιλογή</li> <li>• Διαχείριση απόρριψης</li> <li>• Υψηλό κόστος</li> </ul>

- |                     |  |
|---------------------|--|
| • Αντικειμενικότητα |  |
|---------------------|--|

*Πίνακας 3: Εξωτερικές πηγές - πλεονεκτήματα / μειονεκτήματα*

Τέλος, οι παράγοντες που ακολουθούν είναι ικανοί να περιορίσουν τον αριθμό των κατάλληλων υποψηφίων παρά τις προσπάθειες του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

- Η φήμη της επιχείρησης
- Η περιγραφή θέσης (job description)
- Ο γεωγραφικός περιορισμός
- Η εργασιακή ηθική
- Ο ανταγωνισμός
- Το κόστος προσέλκυσης
- Η ελκυστικότητα της θέσης

Ο όρος Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων μιας επιχείρησης αφορά τον τρόπο που επιλέγει η επιχείρηση να βελτιώσει τις ικανότητες των εργαζομένων της είτε με την εκπαίδευση τους αν αυτές είναι τεχνικές είτε με άλλες ενέργειες επιμόρφωσης για την απόκτηση νέων επαγγελματικών εφοδίων (Τερζίδης, 2008)

Οι λόγοι που επιβάλλουν σε μια επιχείρηση να φροντίσει για την ανάπτυξη του προσωπικού της είναι τεχνολογικοί (νέες τεχνολογίες), οικονομικοί (παγκοσμιοποίηση) και κοινωνικοί (αυτοεκτίμηση των ίδιων των εργαζομένων).

Οι ίδιες οι επιχειρήσεις για να είναι ανταγωνιστικές και να παρέχουν καλύτερες υπηρεσίες κατανοούν την ανάγκη δημιουργίας και υλοποίησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων για τους εργαζομένους τους ώστε να παρακολουθούν τις αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, π.χ. η ευρωπαϊκή οδηγία για την προστασία των προσωπικών δεδομένων (GDPR). Επίσης, προσφέροντας προγράμματα επαγγελματικής επιμόρφωσης οι επιχειρήσεις γίνονται ελκυστικές και για τα στελέχη άλλων εταιρειών, βελτιώνουν την φήμη τους αλλά ταυτόχρονα ικανοποιούν και τις ανάγκες αυτοβελτίωσης των ικανών στελεχών τους που ενδιαφέρονται για την προσωπική τους εξέλιξη συνδέοντας το μέλλον τους με τους στόχους της επιχείρησης.

Το τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων φέρει αυτή την ευθύνη υλοποίησης τέτοιων σεμιναρίων / προγραμμάτων επαγγελματικής κατάρτισης τα

οποία πρέπει να υλοποιούνται τακτικά σε συγκεκριμένο πλαίσιο και όχι αποσπασματικά και ημιτελώς.

Πρώτον, θα πρέπει να είναι σαφείς οι εργασιακές απαιτήσεις που θα καλύψει το πρόγραμμα. Το μόνιμο της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων μέσα από τις φόρμες περιγραφής των θέσεων εργασίας (job description) και γενικότερα των απαιτήσεων της επιχείρησης όσον αφορά τους στόχους και την ποιότητα της εργασίας μπορεί να αντλήσει πληροφόρηση για το τι πρέπει να περιέχει το πρόγραμμα επιμόρφωσης.

Δεύτερον, το προφίλ ικανοτήτων του κάθε εργαζόμενου, δηλαδή ό,τι αφορά στις επιδόσεις του, την συμπεριφορά του μέσα στην εργασία του, τις σχέσεις συνεργασίας που έχει με τους συναδέλφους του.

Συγκεκριμένα, πηγές άντλησης πληροφοριών για το προφίλ ικανοτήτων του εργαζόμενου είναι οι εξής:

- |                          |                               |
|--------------------------|-------------------------------|
| ✚ Αξιολόγηση απόδοσης    | ✚ Ερωτηματολόγια              |
| ✚ Αξιολόγηση δυνατοτήτων | ✚ Τεστ                        |
| ✚ Προσωπικός φάκελος     | ✚ Αρχείο ανάπτυξης προσωπικού |

Κατά την διάρκεια αυτής της διαδικασίας, της προσπάθειας εντοπισμού των εργασιακών αναγκών των εργαζομένων, είναι απαραίτητη η συναίνεση, η συνεργασία των συμμετεχόντων. Με αυτό τον τρόπο το πρόγραμμα επιμόρφωσης προσαρμόζεται και καλύπτει τα ενδιαφέροντα, τους στόχους και τις ανάγκες των συμμετεχόντων. Ο σκοπός του προγράμματος ανάπτυξης είναι 1) **να αποκτηθεί γνώση** (πρακτική και θεωρητική) για να καλυφθούν τα κενά που έχουν εξακριβωθεί σε συγκεκριμένες θέσεις εργασίας 2) **να αποκτηθούν δεξιότητες** σε διευρυμένο επίπεδο και οι εργαζόμενοι να κατακτήσουν νέες 3) **να επιτευχθεί αλλαγή συμπεριφοράς** του εργαζόμενου όσον αφορά την εργασία του (αποδοχή κανόνων, διεργασιών) αλλά και την προσαρμογή του στην κουλτούρα της επιχείρησης και στις τυπικές και άτυπες ομάδες στις οποίες συμμετέχει.

Η εκπαίδευση είναι το πιο σημαντικό εργαλείο που διαθέτει το management για να επιτευχθούν οι προαναφερθέντες στόχοι. Υπάρχουν διάφορα εκπαιδευτικά προγράμματα τα οποία μπορούν να υλοποιηθούν, η αρχική επαγγελματική εκπαίδευση, η μαθητεία (trainee) και η πρακτική άσκηση, το καθένα με την δική του

σημασία και ειδικό βάρος σε κάθε στάδιο της επαγγελματικής σταδιοδρομίας ενός εργαζομένου. Επίσης, υπάρχουν προγράμματα επανεκπαίδευσης και κατάρτισης στις νέες τεχνολογίες, για την επανεκκίνηση της επαγγελματικής ζωής του εργαζομένου μετά από ασθένεια ή κάποια σημαντική αλλαγή που σηματοδοτεί μετάβαση σε άλλο επάγγελμα.

Ένα ακόμη εργαλείο που διαθέτει η Διοίκηση Ανθρώπινου Προσωπικού για την ανάπτυξη του προσωπικού είναι η **επιμόρφωση**, η οποία έχει σαν στόχο την διατήρηση του προσωπικού και την προσαρμογή του στις εξελίξεις (τεχνολογικές, γνωστικές) που έχουμε ήδη αναλύσει. Τέλος, τα προγράμματα επιμόρφωσης δίνουν την δυνατότητα βελτίωσης του εργαζομένου για να γνωρίσει τα καθήκοντα και την νοοτροπία ενός μάνατζερ ώστε να έχει την δυνατότητα προαγωγής. (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004)

### 3.6 Τεχνικές Παρακίνησης

*«Η παρακίνηση είναι η διεργασία που ευθύνεται για την ένταση, την κατεύθυνση και την επιμονή των προσπαθειών ενός ατόμου για την κατάκτηση ενός οργανωσιακού στόχου.»* (Robbins & Judge, 2011)

Η υποκίνηση / παρακίνηση των εργαζομένων όσον αφορά τη διοίκηση είναι συνώνυμη με την ικανοποίηση των αναγκών τους, την παροχή κινήτρων (οικονομικών, ψυχολογικών) τον καθορισμό στόχων με την αντίστοιχη καθοδήγηση για την επίτευξή τους. Από την πλευρά των εργαζομένων είναι η αφοσίωση – επιμονή στον κοινό σκοπό, την ταύτιση με τους στόχους της επιχείρησης, με την θέληση του εργαζομένου να κατευθύνουν την ενέργεια – ένταση και τις ικανότητες τους στην εργασία τους. Άλλο ένα δύσκολο παζλ για το σύγχρονο μάνατζμεντ διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που τοποθετεί τον άνθρωπο - εργαζόμενο στον πυρήνα της λειτουργίας του οργανισμού και επενδύει σε αυτόν και χρόνο και χρήμα

Οι άνθρωποι είναι διαφορετικοί μεταξύ τους, άρα και οι εργαζόμενοι λειτουργούν διαφορετικά και ανταποκρίνονται διαφορετικά στα κίνητρα που τους δίνονται και στις συνθήκες που διαμορφώνονται κάθε φορά.



Ίσως η πιο γνωστή θεωρία υποκίνησης είναι η θεωρία ιεράρχησης των



Εικόνα 7: Ιεραρχία αναγκών του MASLOW

αναγκών του Maslow. Όπως απεικονίζεται και στο σχετικό διάγραμμα οι άνθρωποι έχουν στη βάση της πυραμίδας τις φυσιολογικές ανάγκες δηλ. την πείνα, δίψα, την αναπαραγωγή, την στέγη την ένδυση. Στο επόμενο επίπεδο βρίσκεται η ανάγκη ικανοποίησης της ασφάλειας, της σωματικής ακεραιότητας, της οικογένειας, της εργασίας και της υγείας. Στη συνέχεια, ανεβαίνοντας στην πυραμίδα, συναντούμε τις κοινωνικές ανάγκες, το αίσθημα του ανήκειν και της αποδοχής από την ομάδα, από τους φίλους από την οικογένεια. Στη συνέχεια βρίσκονται οι ανάγκες εκτίμησης όπως η επιτυχία, η ανεξαρτησία, ο αυτοσεβασμός και η κοινωνική καταξίωση. Στην κορυφή της πυραμίδας βρίσκονται οι ανάγκες που είναι πολύ δύσκολο να ικανοποιηθούν, οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης που αντιπροσωπεύουν το τι θέλει να πετύχει ο άνθρωπος στη ζωή του.

Η πυραμίδα αναπαριστά την ιεραρχία, δηλαδή στη βάση βρίσκονται οι πιο βασικές και εύκολα πραγματοποιήσιμες ανθρώπινες ανάγκες ενώ στο υψηλότερο επίπεδο βρίσκονται οι ανάγκες που είναι πιο δύσκολο να ικανοποιηθούν.

Για τη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί έναν «οδηγό κινήτρων», ο κάθε εργαζόμενος είναι διαφορετικός, μέσα στην εργασία του προσπαθεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες του ως άνθρωπος ξεκινώντας από τις χαμηλότερες στην πυραμίδα. Όσο αυτές δεν ικανοποιούνται έχει κίνητρο να εργασθεί για να τις ικανοποιήσει. Η απόδοσή του λοιπόν συνδέεται άμεσα με την ικανοποίηση των

αναγκών του. Μία ανάγκη που ικανοποιείται παύει αυτόματα να αποτελεί κίνητρο για τον εργαζόμενο, ο οποίος στοχεύει τις προσπάθειες του στο επόμενο επίπεδο αναγκών. (Robbins & Judge, 2011)



Εικόνα 8: Θεωρία MASLOW στην διοίκηση

Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg, την οποία αναφέραμε σε προηγούμενο κεφάλαιο, ερευνά δύο κατηγορίες παραγόντων που επηρεάζουν την συμπεριφορά των εργαζομένων.

- 1) Οι παράγοντες υγιεινής
- 2) Οι παράγοντες παρακίνησης

Η θεωρία αυτή αναγνωρίζει την ύπαρξη διαφορετικών παραγόντων που οδηγούν στην εργασιακή ικανοποίηση και μπορεί να προκαλέσουν εργασιακή δυσαρέσκεια. Όσον αφορά την εργασιακή ικανοποίηση, την ενεργοποίηση δηλαδή του εργαζόμενου, οι παράγοντες που την προκαλούν είναι ενδογενείς, βρίσκονται στην ίδια την εργασία και σχετίζονται με τις ανάγκες ολοκλήρωσης και εκτίμησης του Maslow. Συγκεκριμένα, συνδέονται με την αναγνώριση της αξίας του εργαζόμενου, την ανάληψη ευθυνών από τον ίδιο, την επιβράβευση του μέσα από μία προαγωγή, παρέχουν κίνητρα για να βελτιώσουν οι εργαζόμενοι την απόδοσή τους.

Η άλλη κατηγορία, οι παράγοντες υγιεινής είναι εξωγενείς, βρίσκονται μέσα στο εργασιακό περιβάλλον και έχουν σχέση με τις συνθήκες εργασίας, την σχέση του εργαζόμενου με τους συναδέλφους και τον προϊστάμενο τους. Οι παράγοντες αυτοί δεν λειτουργούν ως κίνητρα, απλά εγγυώνται την ασφάλεια που πρέπει να αισθάνεται ο εργαζόμενος και τον προφυλάσσουν από το να αισθάνεται δυσαρέσκεια μέσα στην εργασία του. Οι παράγοντες υγιεινής διασφαλίζουν ένα επίπεδο ικανοποίησης του

εργαζόμενου ώστε να αυξήσει την προσπάθεια του, καλύπτουν δηλ. τις βασικές ανάγκες του κατά Maslow. (Rashford & Coghlan, 1987)

Η θεωρία X και Ψ του Mc Gregor ισχυρίζεται ότι υπάρχουν δύο διακριτές αντιλήψεις ανθρώπων:

ΘΕΩΡΙΑ X - ΑΡΝΗΤΙΚΗ	ΘΕΩΡΙΑ Ψ - ΘΕΤΙΚΗ
Οι εργαζόμενοι δεν θέλουν την δουλειά, αποφεύγουν την ανάληψη ευθυνών, τεμπελιάζουν και δεν έχουν φιλοδοξίες. Οι εργαζόμενοι αυτοί υποκινούνται κυρίως από τις βασικές τους φυσιολογικές ανάγκες ιεράρχησης. Οι μάνατζερ πρέπει να εξασκούν έλεγχο, να τους έχουν σε στενή επιτήρηση και να χρησιμοποιούν την τιμωρία για αυτούς τους εργαζόμενους	Οι εργαζόμενοι αποζητούν την εργασία και τις ευθύνες, αναπτύσσουν πρωτοβουλίες και είναι φιλόδοξοι και θα επιδιώξουν να επιτύχουν τους στόχους που έχει θέσει η διοίκηση με αυτοέλεγχο και αφοσίωση

Πίνακας 4: ΘΕΩΡΙΑ X - ΘΕΩΡΙΑ Ψ (Robbins & Judge, 2011)

Θεωρία των αναγκών του Mc Clelland, σύμφωνα με αυτή την θεωρία



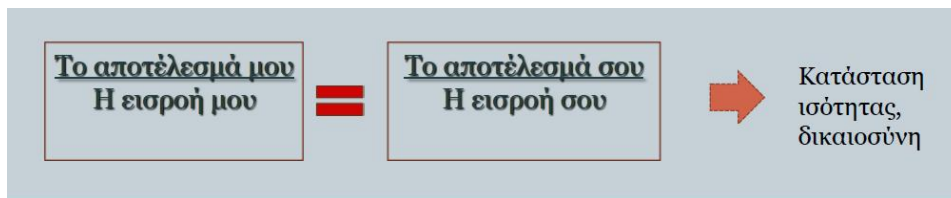
Σχήμα 14: Θεωρία των αναγκών του McCLELLAND

υπάρχουν τρεις γενικές ανάγκες που έχουν σχέση με την εργασία:

1. Η ανάγκη επίτευξης στόχων, αριστείας και επιτυχίας
2. Η ανάγκη δημιουργίας δεσμών, κοινωνικών - φιλικών σχέσεων, φέρονται συνεργατικά και με κατανόηση
3. Η ανάγκη εξουσίας και επιρροής της συμπεριφοράς των άλλων, αρέσκονται στον ανταγωνισμό και είναι ιδιαίτερα υπεύθυνοι.

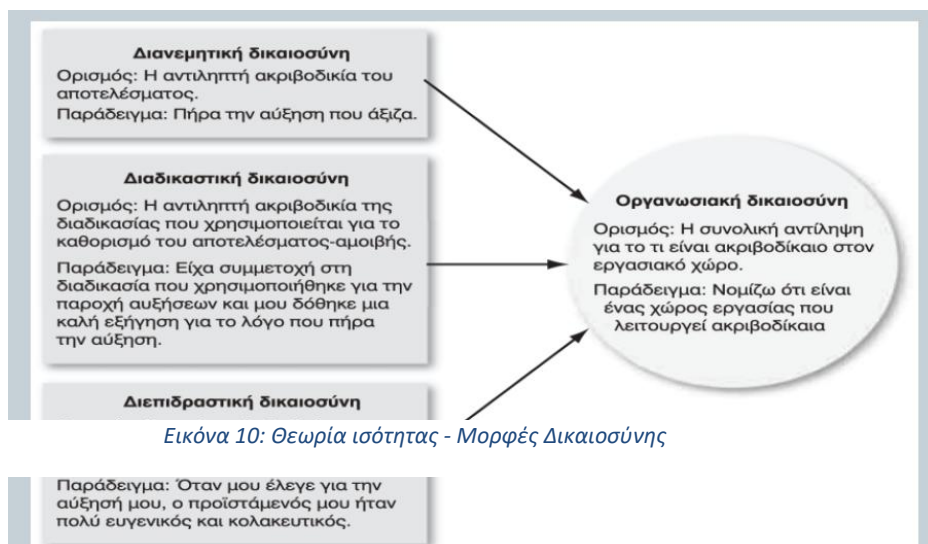
Οι σύγχρονες θεωρίες που εστιάζουν στην διαδικασία της παρακίνησης είναι:

1. **Θεωρία της αυτοδιάθεσης.** Οι άνθρωποι έχουν ανάγκη να αισθάνονται αυτόνομοι, να έχουν τον έλεγχο των ενεργειών τους. Οι εργαζόμενοι υποκινούνται όταν ικανοποιείται αυτή η ανάγκη
2. **Θεωρία της στοχοθέτησης (Διοίκηση βάσει στόχων).** Οι στόχοι πρέπει να είναι **Συγκεκριμένοι, Μετρήσιμοι, Επιτεύξιμοι και Ρεαλιστικοί** και χρονικά καθορισμένοι ώστε ο εργαζόμενος να παρακινείται αποτελεσματικά. Ο παράγοντας της δυσκολίας παίζει θετικό ρόλο όσον αφορά την υποκίνηση. Τέλος, όταν ο εργαζόμενος συμμετέχει στον καθορισμό των στόχων και λαμβάνει ανατροφοδότηση για την απόδοσή του ενισχύεται και η προσπάθεια που καταβάλλει
3. **Θεωρία της ισότητας.**



Εικόνα 9: Θεωρία της Ισότητας

Το άτομο υπολογίζει και συγκρίνει τις εισροές (όσα προσφέρει στην εργασία του) και τις εκροές (όσα λαμβάνει από την εργασία του) με τις αντίστοιχες εισροές και εκροές των συναδέλφων του, των φίλων του, κ.λπ. Όταν ο λόγος ο δικός του είναι μικρότερος από του άλλου τότε υπάρχει ανισότητα λόγω των χαμηλότερων εκροών. Αντίθετα όταν ο λόγος ο δικός του είναι μεγαλύτερος από του άλλου τότε υπάρχει ανισότητα λόγω υψηλότερων εκροών. Σε κάθε περίπτωση δεν υπάρχει ισότητα/δικαιοσύνη.



Εικόνα 10: Θεωρία ισότητας - Μορφές Δικαιοσύνης

(Robbins P. Stephen, 2017)

**Θεωρία της προσδοκίας.** Αν υπάρχει δυνατή προσδοκία για την

- θετικής αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζομένου
- βελτίωσης της αμοιβής, της θέσης του, της λήψης extra bonus
- παράλληλη ικανοποίηση προσωπικών στόχων

τότε ο εργαζόμενος θα προσπαθήσει περισσότερο.

4. **Θεωρία της αυτό - αποτελεσματικότητας.** Αφορά την πίστη του



ατόμου ότι θα τα καταφέρει. Βασίζεται λοιπόν, σε τρεις σχέσεις

*Σχήμα 15: Θεωρία της Αυτό - αποτελεσματικότητας*

Η παρακίνηση μπορεί να ενισχυθεί αν οι εργαζόμενοι πιστέψουν στις ικανότητες τους, όσο υψηλότερη η αυτό - αποτελεσματικότητα τόσο μεγαλύτερη και η πίστη στις ικανότητες του ατόμου. Η αυτό – αποτελεσματικότητα ενισχύεται μέσα από:

- ❖ την γνώση μέσα από την πράξη (εργασιακή πείρα)
- ❖ έμμεση μοντελοποίηση (εργασιακά πρότυπα)
- ❖ πειθώ (ότι διαθέτει ανάλογα προσόντα)
- ❖ διέγερση (ενεργοποίηση)

Σημαντικό στοιχείο της θεωρίας αυτής βασίζεται στην περίπτωση την οποία τα άτομα αντιμετωπίζουν δύσκολες καταστάσεις, το πιθανότερο είναι να μειώσουν την ένταση την προσπάθεια τους ή να παραιτηθούν από αυτή. Αντίθετα τα άτομα που έχουν υψηλή αυτό – αποτελεσματικότητα εντείνουν την προσπάθεια και παρακινούνται περισσότερο όταν λαμβάνουν αρνητική ανατροφοδότηση. (Robbins & Judge, 2011)

Συμπερασματικά, για την Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, οι θεωρίες παρακίνησης βοηθούν η κάθε μία ξεχωριστά σε διαφορετικές χώρες, κουλτούρες και σε διαφορετικές περιπτώσεις. Στις Η.Π.Α., όπως είχαμε αναφέρει και σε προηγούμενο κεφάλαιο λειτουργεί περισσότερο η θεωρία της ισότητας, η θεωρία της δικαιοσύνης έχει άμεση σχέση με την οργανωσιακή συμπεριφορά, η θεωρία της στοχοθέτησης (management by objectives) συνδέει άμεσα την παραγωγικότητα με την παρακίνηση.

## Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup>: ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

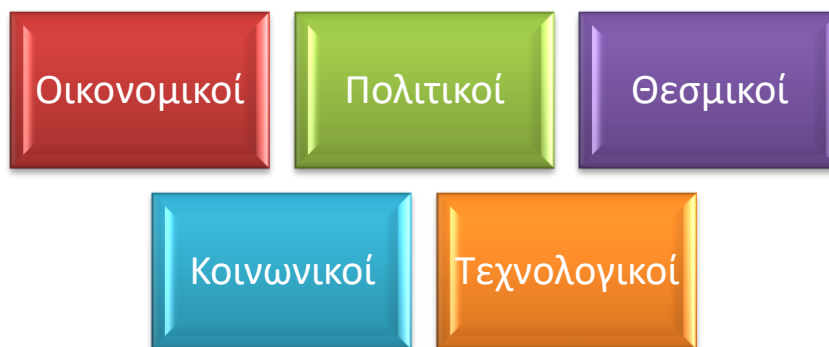
Στον αιώνα που διανύουμε η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού ως ξεχωριστό τμήμα μίας επιχείρησης έχει να αντιμετωπίσει πολλές προκλήσεις στις οποίες καλείται να ανταποκριθεί εγκαίρως για να εξασφαλίσει την επιτυχή επιβίωση των επιχειρηματικών οργανισμών βραχυπρόθεσμα αλλά και στο μέλλον.

Συγκεκριμένα, θα αναφερθούμε σε κάποιες από αυτές επιχειρώντας μία γενική κατηγοριοποίηση ώστε να μπορέσουμε να ομαδοποιήσουμε, όσο αυτό είναι εφικτό, τους διαφορετικούς και πολυάριθμους παράγοντες, οι οποίοι σχετίζονται με την Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού. Θα αναλύσουμε τις

- 1) Περιβαλλοντικές προκλήσεις
- 2) Οργανωτικές προκλήσεις
- 3) Ατομικές προκλήσεις

### 4.1 Οι περιβαλλοντικές προκλήσεις

Οι περιβαλλοντικές προκλήσεις αναφέρονται στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης οι οποίες μπορούν να επηρεάσουν την απόδοσή της, όπως:



Σχήμα 16: Εξωτερικό περιβάλλον - παράγοντες

Οι παράγοντες αυτοί αφορούν στρατηγικής φύσεως αποφάσεις μίας επιχείρησης και πρέπει να προβλεφθούν και να απαντηθούν άμεσα πριν μετατραπούν από προκλήσεις σε απειλές για το μέλλον της επιχειρηματικής μονάδας. Συγκεκριμένα, περιβαλλοντικές προκλήσεις για την Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού θεωρούνται:

1. **Οι δραστικές (ραγδαίες) αλλαγές**, οι επιχειρήσεις λειτουργούν σε ένα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, χρηματοδοτούνται σε ξένο νόμισμα , προμηθεύονται πρώτες ύλες από άλλες χώρες, απευθύνονται στο παγκόσμιο αγοραστικό κοινό, διαθέτουν κανάλια διανομής μέσω διαδικτύου. Μία πυρκαγιά στην Αυστραλία, ένας σεισμός στην Τουρκία, μία πλημμύρα στην Ινδία μπορεί να αλλάξει δραστικά τον σχεδιασμό μίας επιχείρησης μικρής, μεσαίας ή μεγάλης κλίμακας. Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού καλείται να αντιδράσει άμεσα και να προστατεύσει την επιχείρηση από πιθανές αναταράξεις αφού διαχειρίζεται το σημαντικότερο της κεφάλαιο, τον άνθρωπο.
2. **Ετερογένεια ανθρώπινου δυναμικού**, η αύξηση των μεταναστευτικών ροών παγκοσμίως έχει δημιουργήσει ένα μωσαϊκό εθνοτήτων, πολιτισμών, θρησκειών και κουλτούρας και στον τομέα Διαχείρισης Ανθρώπινου Πόρων. Οι διαφορές αυτές προκαλούν συγκρούσεις στο εργασιακό περιβάλλον και χρειάζονται ιδιαίτερους χειρισμούς από το σύγχρονο μάνατζμεντ για να απορροφηθούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Επίσης, εκτός από τις φυλετικές και εθνικές διαφορές υπάρχουν διάφορες ηλικιακές. Τα όρια ηλικίας συνταξιοδότησης στα περισσότερα κράτη έχει αυξηθεί ενώ ταυτόχρονα προτιμώνται εργαζόμενοι νεαρής ηλικίας (18-24) των οποίων το μισθολογικό κόστος είναι αρκετά χαμηλότερο σε σχέση με τις άλλες κατηγορίες εργαζομένων. Σε μία επιχείρηση λοιπόν, π.χ. ξενοδοχειακή μονάδα, μπορεί να βρεθούν στην ίδια ομάδα, στο ίδιο τμήμα ένας 18χρονος βοηθός σερβιτόρου με ένα 60χρονο μετρ. Η μεγάλη ηλικιακή διαφορά μεταξύ του προσωπικού είναι μία πραγματικότητα, η οποία αντιστοιχεί σε ένα χάσμα γενεών το οποίο εκφράζεται μέσα από ετερογενείς συμπεριφορές που απορρέουν από τις διαφορετικές ανάγκες του κάθε εργαζόμενου.

Οι διαφορετικές ανάγκες μπορεί να είναι οικονομικές, ανάγκες αυτοεκτίμησης και αποδοχής από την ομάδα, ανάγκες εργασιακής και προσωπικής εξέλιξης. Οι μάνατζερ έχουν λοιπόν να καλύψουν ένα ευρύ φάσμα αναγκών, βασικών ως και ένα ευρύ φάσμα αναγκών, βασικών και ψυχολογικών σύμφωνα με την ιεραρχία του Maslow ώστε να μην υπάρξει δυσαρέσκεια και απογοήτευση των εργαζομένων και τελικά απάθεια και απομόνωση από το εργασιακό περιβάλλον. Το ετερογενές ανθρώπινο



δυναμικό έχει μία εσωτερική δυναμική η οποία μπορεί να οδηγήσει σε μία νέα οργανωσιακή κουλτούρα. (Hashim & Hameed, 2012)

3. **Παγκοσμιοποίηση**, Το παγκόσμιο χωριό, όπως έχουμε συνηθίσει να λέμε, στο οποίο οι επιχειρήσεις, εγχώριες και διεθνείς, λειτουργούν με διαφορετικό τρόπο στο εσωτερικό και στο εξωτερικό, «thinking globally and acting locally». (Pourrashidi, et al., 2017). Όπως έχουμε ήδη αναφέρει, στον αιώνα που διανύουμε οι επιχειρήσεις έρχονται αντιμέτωπες με αλλαγές στο διεθνές εμπόριο, με διακυμάνσεις στα διεθνή χρηματιστήρια και βέβαια με άγνωστες πολυπολιτισμικές πρακτικές. Υπάρχει δηλαδή μία ποικιλομορφία σε όλα τα επίπεδα και σε όλες τις δραστηριότητες, κοινωνικές, οικονομικές, θεσμικές, πολιτικές. Παγκοσμιοποίηση σημαίνει ότι δεν υπάρχουν σύνορα, υπάρχουν όμως ευκαιρίες ανάπτυξης και γρήγοροι ρυθμοί εξέλιξης που μπορούν να ελεγχθούν και να αξιοποιηθούν. Χρειάζεται ένστικτο, όραμα και εξοικείωση με το διαφορετικό από την πλευρά της Διαχείρισης του Ανθρώπινου δυναμικού ώστε να λειτουργήσει θετικά η πρόκληση αυτή για την επιχείρηση.
3. **Νομοθεσία**, ήταν πάντα ένα πεδίο διαξιφισμών μεταξύ των εργατοϋπαλληλικών σωματείων, των επιχειρήσεων και του κράτους. Οι πολιτικές λιτότητας που ακολούθησαν τα κράτη τα τελευταία χρόνια έφεραν δραστικές μειώσεις στα συστήματα υγείας και ασφάλειας, σε συνδυασμό και με την γήρανση του πληθυσμού και την αύξηση των ορίων συνταξιοδότησης, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού έχει μπροστά της ένα δύσκολο παζλ. Επιπλέον, η αλματώδης αύξηση του εμπορίου και των συναλλαγών μέσω διαδικτύου προκαλεί και αντίστοιχες αλλαγές στην νομοθεσία των κρατών διεθνώς. Επίσης, ζητήματα όπως η ασφάλεια και η υγιεινή στους χώρους εργασίας και η προστασία των προσωπικών δεδομένων είναι θέματα πρωτεύουσας σημασίας για την σύγχρονη επιχείρηση, τα οποία η νομοθεσία πρέπει να διαχειρισθεί. Η απασχόληση ανθρώπινου δυναμικού που προέρχεται από άλλες χώρες λόγω της οικονομικής μετανάστευσης είναι μία συνήθης πρακτική που πρέπει και αυτή να προβλεφθεί καταλλήλως όπως και οι νέες μορφές απασχόλησης λόγω της εξέλιξης της τεχνολογίας και του νέου τρόπου ζωής, π.χ. η τηλεργασία αποτελούν πρόκληση για την νομοθεσία των σύγχρονων επιχειρήσεων.
4. **Τεχνολογία**, ο τομέας της τεχνολογίας είναι η αιχμή του δόρατος για τις περισσότερες αλλαγές που συντελούνται παγκοσμίως. Νέες πρακτικές και μέθοδοι έρχονται καθημερινά να ακυρώσουν τις προηγούμενες και να

διαμορφώσουν μία νέα πραγματικότητα. Η εκπαίδευση του προσωπικού και η προσαρμογή των συστημάτων διοίκησης σε αυτές τις εξελίξεις είναι το απόλυτο στοίχημα για την σύγχρονη επιχείρηση, αποτελούν μέγιστη πρόκληση αλλά και μεγάλη απειλή. Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να διαθέτει συνεχώς ανανεούμενα προγράμματα εκπαίδευσης και εξέλιξης του προσωπικού της το οποίο βρίσκεται συνεχώς σε κινούμενη άμμο, συνειδητοποιώντας ότι οι ιδιαίτερες ικανότητες που έχει προσπαθήσει τόσο πολύ να αποκτήσει ακυρώνονται και όλα ξεκινούν πάλι από την αρχή. Είναι πού σημαντικό οι εργαζόμενοι να έχουν τα κατάλληλα κίνητρα ώστε να μην παραιτηθούν από την προσπάθεια και να σύρουν πίσω τους εαυτούς τους και την επιχείρηση από τις εξελίξεις. Οι τεχνολογικές αλλαγές έχουν φέρει αντίστοιχες αλλαγές και στις θέσεις απασχόλησης όπως και στην ίδια την παροχή εργασίας. Όλο και περισσότερο οι θέσεις που ανοίγουν αφορούν την παροχή υπηρεσιών και την παραγωγή σε σχέση με τεχνολογικά προϊόντα. Η ανειδίκευτη εργασία αφορά συγκεκριμένο ποσοστό εργατικού δυναμικού, ελάχιστο σε σχέση με τα προηγούμενα χρόνια. Υπάρχουν επίσης ευκαιρίες εργασίας από το σπίτι μέσω του διαδικτύου, στον χώρο των πωλήσεων και του προγραμματισμού πληροφοριακών συστημάτων, δημιουργίας ιστοσελίδων e-shop, δημοσιογραφικών site και διαφημιστικών καταχωρήσεων. Μεγάλο κομμάτι της προώθησης ενός προϊόντος άλλωστε γίνεται μέσα από τα social media δημιουργώντας ένα νέο τμήμα «πωλητών», τους influencers και τους vloggers. Το σύγχρονο management έχει ένα νέο sales force που πρέπει να διαχειρισθεί. Το ηλεκτρονικό εμπόριο έχει επιτρέψει τις εμπορικές συναλλαγές μέσω διαδικτύου. Η δυνατότητα της αγοράς προϊόντων από άλλες χώρες χωρίς να βλέπεις και να αγγίζεις το προϊόν, η δυνατότητα να συγκρίνεις τιμές και να εκμεταλλεύεσαι προσφορές πώλησης αγαθών από όλη τη γη έχει αλλάξει απόλυτα την καταναλωτική συμπεριφορά όπως και την στρατηγική πωλήσεων των επιχειρήσεων. Η πρόκληση για την Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων είναι το κατά πόσο είναι εφικτό να ελεγχθούν αυτές οι διαδικασίες, να βρεθεί τρόπος να καθοδηγηθεί σωστά το διαθέσιμο προσωπικό και να προσληφθούν εργαζόμενοι κατάλληλοι να αναλάβουν αυτό το έργο.

5. **Εργασία και Οικογένεια**, πάντοτε υπήρχε διένεξη μεταξύ της καριέρας και της προσωπικής ζωής, οι εργαζόμενοι βρίσκονταν στην δυσάρεστη θέση να επιλέγουν την «εργασιακή ευτυχία» από την προσωπική ευτυχία λόγω του αυξανόμενου ανταγωνισμού και των αλλαγών των συνθηκών εργασίας. Ειδικά τις τελευταίες

δεκαετίες, όπου το γυναικείο φύλο έχει μπει δυναμικά στην αγορά εργασίας διεκδικώντας και αποκτώντας, ίσα εργασιακά δικαιώματα και μεταχείριση, το δίλημμα καριέρα ή οικογένεια έχει γίνει περισσότερο έντονο. Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να αναφερθούμε και στις αλλαγές στην μορφή απασχόλησης, μερική απασχόληση, εργασία από το σπίτι οι οποίες έχουν διαμορφώσει ένα διαφορετικό εργασιακό τοπίο. Η Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων χρειάζεται να διαμορφώσει τέτοιες πρακτικές προσέλκυσης, επιλογής, διατήρησης και αξιοποίησης προσωπικού που να εμπεριέχουν τις προκλήσεις που αναλύσαμε.

6. **Έλλειμα δεξιοτήτων**, όπως αναφέραμε και στο κεφάλαιο της ανάπτυξης προσωπικού είναι πολύ σημαντικό η Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων να μπορεί να επικαιροποιήσει τις δεξιότητες μέσα από τα προγράμματα επιμόρφωσης που υλοποιεί. Ειδικά στον τομέα των υπηρεσιών, είναι βασικό να υπάρχει συστηματική εκπαίδευση του προσωπικού ώστε οι εργαζόμενοι να αισθάνονται ασφάλεια για την επαγγελματική τους εξέλιξη και παραγωγικοί στην θέση εργασίας τους.

#### 4.2 Οι οργανωτικές προκλήσεις

Οι οργανωτικές προκλήσεις αφορούν την εσωτερική δομή της επιχείρησης όπως ο έλεγχος κόστους, η ανασυγκρότηση τμημάτων και των οργανωσιακών ομάδων, καθώς επίσης και οι αλλαγές στον προγραμματισμό, στην προσέλκυση, επιλογή και διατήρηση του προσωπικού. Ο στόχος κάθε τμήματος Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων είναι η βελτίωση της απόδοσης και της ποιότητας του προσωπικού και της ελαχιστοποίησης των συγκρούσεων μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων. Αναλυτικά,

1. **Προσέλκυση και επιλογή εργαζομένων.** Η παγκοσμιοποίηση όπως έχουμε ήδη αναλύσει έχει αλλάξει δραστικά τον τρόπο που γίνεται η προσέλκυση του προσωπικού. Πρακτικά η αναζήτηση προσωπικού στο εξωτερικό έχει αυξημένο κόστος και λόγω διαφήμισης που πρέπει να πραγματοποιήσει αλλά και των συνεργασιών που πρέπει να συναφθούν με τα αρμόδια γραφεία εύρεσης προσωπικού στην κάθε χώρα. Επιπλέον, χρειάζεται να ληφθούν υπόψη οι διαφορετικές αξίες, η διαφορετική κουλτούρα που υπάρχει στην κάθε χώρα ώστε να γεφυρωθούν τα κενά επικοινωνίας μεταξύ των υπεύθυνων πρόσληψης προσωπικού και των managers. Οι τελευταίοι καλούνται να

διαλέξουν άτομα κατάλληλα για τις θέσεις που έχει σχεδιάσει το τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων μέσα από μία τεράστια δεξαμενή από ανθρώπους με διαφορετικά βιώματα, πιστεύω και προσλαμβάνουσες. Ευνόητο είναι ότι αποτελεί πρόκληση για την κάθε επιχείρηση η εύρεση και πρόσληψη ταλαντούχων και προικισμένων υποψηφίων για να προσαρμοσθούν στη φιλοσοφία και την εργασιακή κουλτούρα της επιχείρησης. Η ευόδωση αυτής της διαδικασίας προϋποθέτει από το τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων να ακολουθηθούν μέθοδοι προσέλκυσης που θα διασφαλίζουν την αντικειμενικότητα της διαδικασίας και θα ελαχιστοποιούν φαινόμενα διακρίσεων και στερεοτυπικές επιλογές.

2. **Διατήρηση προσωπικού.** Συνεχίζοντας την ανάλυσή μας, σημαντική πρόκληση για την Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί και η διατήρηση του προσωπικού. Η εξέλιξη των εργαζομένων είναι πρωταρχικός στόχος κάθε επιχείρησης, πόσο μάλλον στην σύγχρονη εποχή με τις ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις. Το βασικό στοιχείο για την επίτευξη αυτού του στόχου είναι η καινοτομία. Η επιχείρηση δεν θα πρέπει να διστάζει να παίρνει πρωτοβουλίες και να δράττει των ευκαιριών για την εκπαίδευση του προσωπικού της σε νέα πρωτοποριακά προγράμματα. Η ανταπόκριση του τμήματος της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων σε αυτή την πρόκληση είναι μείζονος σημασίας για το μέλλον κάθε επιχείρησης στον 21<sup>ο</sup> αιώνα.
3. **Παρακίνηση / Υποκίνηση προσωπικού.** Όπως έχουμε ήδη αναφέρει, σε ένα τόσο έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον αποτελεί πρόκληση όχι μόνο η προσέλκυση και επιλογή του προσωπικού αλλά και η διατήρηση και η παροχή κινήτρων για να βελτιώσει την απόδοσή του και να είναι αφοσιωμένο στην επιχείρηση. Αποτελεί τεράστια πρόκληση για το σύγχρονο management Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων να καταφέρει να κρατήσει το πολύτιμο ανθρώπινο κεφάλαιο που διαθέτει ενώ υπάρχουν τόσες εργασιακές ευκαιρίες στην παγκοσμιοποιημένη αγορά εργασίας. Ειδικά, στην σημερινή εποχή που δεν αποτελεί ισχυρό κίνητρο για τον εργαζόμενο μόνο η αμοιβή και οι διάφορες μορφές ανταμοιβής του αλλά εστιάζει στην προσωπική του εξέλιξη και ολοκλήρωση σαν προσωπικότητα και σαν άνθρωπος στο σύνολο του. Οι άνθρωποι είναι διαφορετικοί μεταξύ τους και η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να τους αντιμετωπίζει σαν μονάδες και μόνο σαν εργαζόμενους.

4. **Αξιακό Σύστημα και ηθική στην εργασία.** Στο σύγχρονο κόσμο όπου οι αξίες και η ηθική δοκιμάζονται καθημερινά, αποτελεί πρόκληση για το σύγχρονο management η διαμόρφωση πρακτικών στο εργασιακό περιβάλλον που θα συνδυάζουν την οργανωσιακή δομή της επιχείρησης με τα αξιακά συστήματα των εργαζομένων. Η καθημερινή τριβή στον εργασιακό χώρο προκαλεί συγκρούσεις και σοβαρές ρήξεις σε ζητήματα ηθικής και σε πρακτικές που αφορούν τις στάσεις και τις αξίες των εργαζομένων. Η υπεύθυνη και σωστή αντιμετώπιση της από την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού θα οδηγήσει την επιχείρηση στην διατήρηση και βελτίωση της εικόνας της αλλά και της βιωσιμότητας της μακροπρόθεσμα.
5. **Διαχείριση και επίλυση συγκρούσεων.** Οι συγκρούσεις στο εργασιακό περιβάλλον μπορεί να θεωρηθούν πρόκληση αλλά και ευκαιρία για το τμήμα Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων. Πρόκληση για το πως θα τους διαχειρισθεί ο μάνατζερ ώστε να μην αποβούν μοιραίες για την εργασιακή ομάδα αλλά και ευκαιρία γιατί πάντα η δράση φέρνει αντίδραση και αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι δεν είναι παθητικοί αλλά ενεργοί δέκτες των ενεργειών της ομάδας και της διοίκησης. Δεν πρέπει να παραβλέψουμε το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι βιώνουν άγχος και στρες στην εργασία τους, ότι δουλεύουν πολλές ώρες, ότι βρίσκονται μακριά από την οικογένεια τους θυσιάζοντας πολλές φορές την προσωπική τους ζωή για την επαγγελματική. Ο ανταγωνισμός, η πίεση για την επίτευξη των στόχων της διοίκησης μπορεί να προκαλέσει απρόβλεπτες αντιδράσεις και αλλαγές στην συμπεριφορά. Η Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων θα πρέπει να εφαρμόσει πρακτικές επιτυχούς διαχείρισης αυτών των στρεσογόνων καταστάσεων ώστε να μετατρέψει την σύγκρουση σε θετική και δημιουργική σχέση.
6. **Έλεγχος κόστους – Πολιτική Αμοιβών.** Ένα από τα εργαλεία που διαθέτει η επιχείρηση να ελέγξει το κόστος της είναι οι αμοιβές των εργαζομένων, η πολιτική της δηλαδή όσον αφορά τις οικονομικές ανταμοιβές των υπαλλήλων της από το πιο χαμηλό έως το πιο υψηλό επίπεδο της ιεραρχίας. Η πρόκληση για την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η εφαρμογή ενός συστήματος αποτελεσματικής πολιτικής αμοιβών έτσι ώστε και η επιχείρηση να είναι ελκυστική σαν εργοδότης, να έχει θετική εικόνα στους υποψήφιους εργαζόμενους της αλλά και οι εργαζόμενοι της να είναι ικανοποιημένοι μισθολογικά και να αισθάνονται ασφαλείς (υγεία, συνταξιοδοτικά

προγράμματα). Δύσκολη ισορροπία στα πλαίσια του ανταγωνισμού και της παγκοσμιοποιημένης οικονομία του 21<sup>ου</sup> αιώνα.

7. **Οριζόντια τμηματοποίηση (Miniaturization).** Η τάση των σύγχρονων επιχειρήσεων να διευρύνουν την ιεραρχική τους δομή με οριζόντιο κατάτμηση τμημάτων ανά προϊόν αλλάζει την οργάνωση της επιχείρησης και κατά συνέπεια των ρόλο των συνεργατικών ομάδων. Η αλλαγή αυτή προκαλεί διαφοροποιήσεις στην στρατηγική της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού για το ποιες μεθόδους θα χρησιμοποιήσει στην διαχείριση κάθε ομάδας.

#### 4.3 Οι Ατομικές προκλήσεις

Οι προκλήσεις που αντιμετωπίζει η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι αλληλένδετες και αλληλοσυμπληρούμενες. Δεν θα πρέπει να παραλείψουμε να αναφέρουμε τις προκλήσεις που αποτελούν συνέχεια των προηγούμενων και αφορούν το άτομο, τον κάθε εργαζόμενο της επιχείρησης. Ειδικότερα,

1. **Η ισορροπία μεταξύ της επαγγελματικής σταδιοδρομίας και της προσωπικής ζωής.** Αναφέραμε ήδη ότι ο εργαζόμενος λειτουργεί και πρέπει να αποδώσει μέσα σε ένα ιδιαίτερα στρεσογόνο και απαιτητικό εργασιακό αλλά και κοινωνικό περιβάλλον. Έχει την ανάγκη να αποδείξει την αξία του σε όλους τους ρόλους που έχει αναλάβει και να είναι ο καλύτερος / καλύτερη σύμφωνα με το αξιακό σύστημα του σύγχρονου τρόπους ζωής. Η πρόκληση για την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι να βοηθήσει τον εργαζόμενο ως μονάδα αλλά και μέσα στην ομάδα να αισθανθεί ότι ανήκει σε αυτήν, ότι ταιριάζει με αυτή και ότι καταφέρνει να ολοκληρώνει την εργασία που του ανατίθεται με επιτυχία και με θετική ανατροφοδότηση. Η δυσφορία, ή η δυσαρέσκεια του εργαζόμενου μπορεί να τον οδηγήσει στην απάθεια ή ακόμα και στην παραίτηση δημιουργώντας στην επιχείρηση ένα εργασιακό κενό και την απώλεια ενός ικανού και εκπαιδευμένου εργαζόμενου.
2. **Οι διαφορετικές μορφές απασχόλησης,** αποτελούν άλλη μία σημαντική πρόκληση για την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού του 21<sup>ου</sup> αιώνα. Η τηλεργασία, το ελαστικό ωράριο, η συνεργασία με μόνιμους, εξωτερικούς συνεργάτες είναι μερικές από τις επιλογές της σύγχρονης απασχόλησης. Επιλογές αλλά και προκλήσεις για τον μάνατζερ ο οποίος καλείται να

συνθέσει ομάδες χρησιμοποιώντας ανθρώπους με διαφορετικό ωράριο, φιλοσοφία και τρόπο εργασίας. Το διαδίκτυο έχει αλλάξει ριζικά την επικοινωνία, τα μέσα και τις πρακτικές εργασίας με αποτέλεσμα ο εργαζόμενος να ταυτίζει πολλές φορές τον προσωπικό του χώρο με την εργασία του αλλά και να είναι διαθέσιμος 24 ώρες το 24ωρο, 7 ημέρες την εβδομάδα, αυξάνοντας το εργασιακό στρες και παραμελώντας τις προσωπικές του ανάγκες για ψυχαγωγία, κοινωνική ζωή, κ.α.

3. **Η παραγωγικότητα του εργαζόμενου** είναι ένας συνδυασμός ικανοτήτων, ταλέντων, γνώσης αλλά και παρακίνησης από τη διοίκηση. Τα κίνητρα που θα δώσει στους εργαζόμενους ώστε να βελτιώσουν την συμπεριφορά τους και την απόδοσή τους ήταν και παραμένει μία πρόκληση για την Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων. Ο κάθε εργαζόμενος είναι διαφορετικός και αντιλαμβάνεται διαφορετικά τις καταστάσεις και τις συνθήκες που αντιμετωπίζει στην εργασία του. Το σύγχρονο management που εστιάζει πρώτα απ' όλα στον άνθρωπο θα πρέπει να βρει τις σωστές μεθόδους για να τον βοηθήσει να αυξήσει την ποιότητα της εργασίας του μέσα από την κατάλληλη εκπαίδευση και την επαγγελματική καταξίωση.
4. **Η ενδυνάμωση** των προσωπικών δεξιοτήτων του εργαζόμενου αποτελεί άλλη μία πρόκληση για την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού του 21<sup>ου</sup> αιώνα. Ο εργαζόμενος χρειάζεται την ενδυνάμωση, την στήριξη από την εργασιακή ομάδα, για να εργασθεί με ενθουσιασμό, αφοσίωση και να μεγιστοποιήσει τις ευκαιρίες που του δίνονται για αυτοβελτίωση και αυτό – αποτελεσματικότητα. Γι' αυτό χρειάζεται να αισθάνεται ότι συμμετέχει στις αποφάσεις ότι μπορεί να αναλάβει περισσότερες ευθύνες και ότι έχει τον έλεγχο των πρωτοβουλιών, των κινήσεων στην εργασία του.
5. **“Brain drain”**, στην Ελλάδα το ζήσαμε πολύ έντονα την περίοδο της έντονης οικονομικής κρίσης, την δεκαετία που μας πέρασε. Το “brain drain”, χαρακτηρίζεται ως πληγή για κάθε επιχείρηση, για κάθε οικονομία. Η απώλεια των εκπαιδευμένων, ικανών εργαζόμενων μίας επιχείρησης, των στελεχών πρώτης γραμμής αποτελεί μία απειλή και συγχρόνως μία πρόκληση για την σύγχρονη επιχείρηση. Ειδικά στις επιχειρήσεις με αντικείμενο την τεχνολογία είναι συχνό το φαινόμενο στελέχη με υψηλό επίπεδο τεχνογνωσίας να εγκαταλείπουν την θέση τους για τον ανταγωνισμό παίρνοντας μαζί τους

και την ομάδα τους δημιουργώντας ένα τεράστιο κενό στην οργανωσιακή και παραγωγική αλυσίδα της επιχείρησης.

6. **Θέματα ασφάλειας και υγιεινής στην εργασία** είναι ζητήματα που απασχολούν έντονα τους εργαζόμενους στην σημερινή εποχή. Η επιχείρηση είναι υπόλογη στο κράτος αλλά και στους εργαζομένους της να τηρεί πιστά την αντίστοιχη νομοθεσία. Χαρακτηριστικό παράδειγμα η τρέχουσα κατάσταση πανδημίας, η οποία αποτελεί πρόκληση για κάθε επιχείρηση. Ο ιατρός εργασίας καθώς και ο τεχνικός ασφαλείας έχουν πια κομβικούς ρόλους στην διαχείριση παρόμοιων καταστάσεων στην καθημερινή πρακτική μίας επιχείρησης.
7. Τέλος, δεν θα πρέπει να παραγνωρίσουμε την ανάγκη των εργαζομένων να ταυτίζουν την εργασιακή τους ζωή με μία επιχείρηση που επιδεικνύει **κοινωνικό έργο** και ευαισθησία σε θέματα που αφορούν το κοινό καλό και στηρίζουν απαθείς ομάδες, θύματα κοινωνικού ρατσισμού, περιβαλλοντικά θέματα, κ.α.

Συμπερασματικά, η πρόκληση που έχει να αντιμετωπίσει η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι να περιορίσει την εργασιακή ανασφάλεια για τον κάθε εργαζόμενο είτε οικονομική, κοινωνική, ηθική, αξιακή και να καταφέρει να συνδυάσει τον κατάλληλο εργαζόμενο στην αντίστοιχη θέση, την σωστή στιγμή της επαγγελματικής του σταδιοδρομίας και με στις απολαβές που θα ικανοποιήσουν τον ίδιο και την επιχείρηση εξασφαλίζοντας την επαγγελματική προσωπική του αυτοπραγμάτωση.



## Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup>: ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ – ΛΥΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ

Στο προηγούμενο κεφάλαιο παραθέσαμε τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην σύγχρονη εποχή. Η ανάλυση μας εστίασε σε τρεις κατηγορίες: περιβαλλοντικές, οργανωτικές, ατομικές θέλοντας να καταδείξουμε ότι οι τρεις αυτοί παράγοντες, το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (οικονομία, τεχνολογία, κοινωνία, κράτος) το εσωτερικό περιβάλλον (διοίκηση, εργαζόμενοι, ομάδες) ο άνθρωπος ως αυτόνομος και μοναδικός ως κεφάλαιο της επιχείρησης είναι κρίκοι μίας αλυσίδας που αλληλοεπηρεάζονται συνδέονται άμεσα και ενδυναμώνουν ή αποδυναμώνουν την μεταξύ τους σχέση.

Σύμφωνα με τον Faez, η **ενδυνάμωση του προσωπικού (Personnel Empowerment)** είναι η πρώτη πιθανή λύση για να αντιμετωπίσει η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, αρκετές από τις προαναφερθείσες προκλήσεις. Η ενδυνάμωση στον χώρο εργασίας αντιστοιχεί σε μια σειρά από ενέργειες που αποσκοπούν στην παρακίνηση / υποκίνηση των εργαζομένων σε πρώτο στάδιο. Έχουμε ήδη αναλύσει πόσο σημαντική είναι η παροχή κινήτρων όχι μόνο οικονομικών αλλά και άλλων ώστε ο εργαζόμενος να συμμετέχει περισσότερο και να θέλει να αποδείξει την αξία του. Σε επόμενο στάδιο χρειάζεται να δοθούν στους εργαζομένους περισσότερες ευκαιρίες για ανάληψη πρωτοβουλιών και αποφάσεων δίνοντας τους χώρο και χρόνο σε ζητήματα που τους αφορούν άμεσα. Τελικός στόχος είναι η ενδυνάμωση των σχέσεων του εργαζομένου με τους συναδέλφους, την διοίκηση αλλά και την ίδια την θέση του μέσα στην επιχείρηση. Με αυτόν τον τρόπο ενισχύεται η αυτοπεποίθηση του κάθε εργαζομένου και ταυτόχρονα η αφοσίωση του στον κοινό στόχο. (Faez, 2012)

Άλλο ένα όπλο στην φαρέτρα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η έννοια της **αξιοκρατίας**. Το ελληνικό management έχει «υποφέρει» χρόνια από την έλλειψη αυτού του τόσο σημαντικού «όπλου». Η επιλογή, η ανάδειξη και εξέλιξη του εργαζομένου με βάση τις ικανότητες του και την προσωπικότητα του αποτελούσε πάντα ένα πολύ δυνατό κίνητρο σε κάθε εποχή και σε κάθε οικονομικό τομέα. Η αδιαφορία και η δυσαρέσκεια του προσωπικού μπορεί να μειωθεί αποτελεσματικά αν η διοίκηση αποδείξει με τις πρακτικές της ότι αντιμετωπίζει με αντικειμενικότητα τον κάθε ένα εργαζόμενο με κριτήριο την εργασιακή του αξία και όχι τις γνωριμίες ή την κοινωνική του θέση. Οι Voegtlin & Greenwood προτάσσουν την βελτίωση της απόδοσης της Διοίκησης στον τομέα της Εργασιακής Ηθικής ως λύση στις προκλήσεις του μελλοντικού management. Οι πρακτικές που ενισχύουν την ηθική

συμπεριφορά και την ανάδειξη προτύπων που συνδυάζουν τους ηθικούς κανόνες που επιβάλλει η νομοθεσία αλλά και η κοινωνία στο σύνολό της. (Voegtlin & Greenwood, 2016)

Στην ίδια λογική με την προηγούμενη πρόταση είναι η τήρηση της **Εργασιακής Δικαιοσύνης**. Σύμφωνα με Kheirandish μια επιχείρηση οφείλει να χρησιμοποιεί πρακτικές απονομής δικαιοσύνης στην διαχείριση των θεμάτων που αφορούν τους υπαλλήλους της σε όλα τα επίπεδα της οργανωσιακής δομής. Η δέσμευση της ίδιας της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σε αποφάσεις και ενέργειες που ενισχύουν την δίκαιη και ισότιμη μεταχείριση του προσωπικού αποτελεί σημαντικό εργαλείο για την αντιμετώπιση των προκλήσεων που αφορούν οργανωτικούς και ατομικούς λόγους. (Kheirandish & Afsharnjad, 2004)

Εξίσου σημαντική είναι η **εμπλοκή του εργαζομένου στη λήψη αποφάσεων**. Είναι προφανές ότι με αυτό τον τρόπο ενισχύονται οι οργανωσιακοί δεσμοί και η συμμετοχή του εργαζομένου στην διαμόρφωση των στόχων που πρέπει να επιτύχει. Το αίσθημα της κοινής προσπάθειας και η μετάβαση από το ατομικό στο συλλογικό επίπεδο, επιδρούν καταλυτικά στην ανύψωση του ηθικού των εργαζομένων και στην αλλαγή της ψυχολογία τους. Η ικανοποίηση των αναγκών αυτοπραγμάτωσης και προσωπικής εξέλιξης επιβάλλεται να αποτελέσει μία από τις πρακτικές της σύγχρονης Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. (Armstrong, 1993)

Ο σύγχρονος manager είναι ο βασικός υπεύθυνος για να διευρύνει την οργανωσιακή στρατηγική της επιχείρησης ενσωματώνοντας τις διεθνείς μεθόδους Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και να συμβάλλει στην προσαρμογή του προσωπικού στις ραγδαίες αλλαγές που συντελούνται παγκοσμίως. Επιπλέον, στην διαδικασία επιλογής προσωπικού είναι σημαντικό το μάνατζμεντ να μπορεί να δει, να διαβλέψει μέλλον και τις ανάγκες που θα προκύψουν ώστε να λειτουργήσει αντικειμενικά και να αξιολογήσει τους υποψηφίους πέρα από την κουλτούρα τους την εθνικότητα τους, τα πιστεύω τους.

Τα προγράμματα εκπαίδευσης των εργαζομένων πρέπει να στοχεύουν όχι μόνο στην απόκτηση συγκεκριμένων δεξιοτήτων αλλά να διευρύνουν τις γνώσεις και τις επιλογές των εργαζομένων για την επαγγελματικής τους εξέλιξη. Συνεχίζοντας, οι σύγχρονοι manager θα πρέπει να αναλάβουν τον ρόλο του ενδιάμεσου, αντιδρώντας άμεσα για την επίλυση των συγκρούσεων στον χώρο εργασίας. Ο μάνατζερ της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να διαθέτει επικοινωνιακά χαρίσματα, να είναι αξιόπιστος και άμεσο στην επαφή με το προσωπικό. Ο μάνατζερ που ξέρει να

ακούει, να εξηγεί και να επιλύει τα προβλήματα του προσωπικού με ήρεμο, αντικειμενικό και δίκαιο τρόπο είναι σίγουρο ότι θα ανατρέψει το αρνητικό κλίμα ανάμεσα στην διοίκηση και τους εργαζομένους μετατρέποντας την εργασιακή σύγκρουση σε δημιουργική ευκαιρία.

Μία πρόταση για την αντιμετώπιση των προκλήσεων, ο μάνατζερ της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού έχει αναλάβει τον ρόλο του **στρατηγικού συνεργάτη**. Η μετάβαση από τη Διοίκηση Προσωπικού στην Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων κατέδειξε την αλλαγή φιλοσοφίας των σύγχρονων επιχειρήσεων ως προς την στρατηγική σημασία που έχει το ανθρώπινο κεφάλαιο για την βιωσιμότητα του κάθε οργανισμού. Οι ενέργειες του μάνατζερ της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να λειτουργούν προληπτικά και όχι κατασταλτικά. Για να γίνει αυτό θα πρέπει να ξεπεράσουν τις στερεοτυπικές πρακτικές και να προετοιμαστούν ώστε να ανταπεξέλθουν στις προκλήσεις του μέλλοντος. Οι ίδιοι θα πρέπει να γίνουν οι πρωτοπόροι μέσα στον οργανισμό και να ανοίξουν τον δρόμο για την αλλαγή της οργανωσιακής συμπεριφοράς, αναδιαμορφώνοντας τις σχέσεις προσωπικού – διοίκησης. (Nasir, 2017)

Είναι σημαντικό να είναι έτοιμοι να δια χειρισθούν τα **5R, Resourcing, Recruiting, Retaining, Retraining, Restructuring**. Αναλυτικά, χρειάζεται ταλέντο για να μπορείς να βρεις το ταλέντο, να το προσλάβεις, να το διατηρήσεις, να το εκπαιδεύσεις και να το εκμεταλλευτείς δημιουργικά. (Nasir, 2017)

Ταλέντο για τον manager Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων σημαίνει ευελιξία, οργανωτική ικανότητα, δημιουργικότητα, όραμα, τεχνογνωσία. Ο σύγχρονος μάνατζερ οφείλει να κατανοήσει ότι ο ρόλος του έχει αλλάξει, πρέπει να είναι περισσότερο διπλωματικός παρά τιμωρητικός, συμπονετικός παρά χειριστικός, να μπορεί να εμπνεύσει και να καθοδηγήσει τους εργαζομένους του σε ένα κοινό μονοπάτι για την επιχείρηση και για τους ίδιους. Δεν υπάρχουν σίγουρες λύσεις και ασφαλείς επιλογές στην διαδικασία αυτή, οι εξελίξεις στον χώρο των επιχειρήσεων είναι συνεχείς και απαιτούν δραστικές λύσεις και εγρήγορση από την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.

Τον 21<sup>ο</sup> αιώνα είναι κρίσιμο να αναδειχθεί η αξία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού για την ανάπτυξη και την βιωσιμότητα κάθε επιχείρησης και οι μάνατζερ της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να αναλάβουν τις αντίστοιχες πρωτοβουλίες με τόλμη και πίστη στη δύναμη του ανθρώπινου παράγοντα.

## Κεφάλαιο 6<sup>ο</sup>: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

### ΜΕΡΟΣ Β' - ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ

**Μεθοδολογία.** Συμπλήρωση αυτοσχέδιου ερωτηματολογίου «**ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**» το οποίο συντάχθηκε για τις ανάγκες της εργασίας και στάλθηκε το διάστημα από 15/3/2020 έως 31/3/2020, σε όλη την Ελλάδα με ηλεκτρονικό τρόπο στους υπαλλήλους της εταιρείας κινητής τηλεφωνίας, VODAFONE. Απεστάλησαν 120 ηλεκτρονικά ερωτηματολόγια σε συναδέλφους της συγγραφέως της παρούσας εργασίας.

#### B.1 Ερωτηματολόγιο

##### ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΩΝ ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΩΝ

ΗΛΙΚΙΑ:

ΦΥΛΟ:

##### *1. Ποιο από τα παρακάτω περιγράφει καλύτερα το τμήμα στο οποίο εργάζεσθε;*

- |                      |                          |
|----------------------|--------------------------|
| Εξυπηρέτηση Πελατών  | <input type="checkbox"/> |
| Λογιστήριο           | <input type="checkbox"/> |
| Πωλήσεις             | <input type="checkbox"/> |
| Μάρκετινγκ           | <input type="checkbox"/> |
| Διεύθυνση Προσωπικού | <input type="checkbox"/> |

##### *2. Ποια είναι η θέση σας:*

- |                       |                          |
|-----------------------|--------------------------|
| Τεχνικός              | <input type="checkbox"/> |
| Υπάλληλος Γραφείου    | <input type="checkbox"/> |
| Διοικητικός υπάλληλος | <input type="checkbox"/> |
| Στέλεχος              | <input type="checkbox"/> |
| Άλλη                  | <input type="checkbox"/> |

##### *3. Πόσο χρονικό διάστημα δουλεύετε στην επιχείρηση;*

- |                      |                          |
|----------------------|--------------------------|
| Λιγότερο από 6 μήνες | <input type="checkbox"/> |
| 6 μήνες με 1 χρόνο   | <input type="checkbox"/> |
| 1 – 2 χρόνια         | <input type="checkbox"/> |
| 3 – 5 χρόνια         | <input type="checkbox"/> |
| Πάνω από 5 χρόνια    | <input type="checkbox"/> |

##### *4. Γενικά πόσο ικανοποιημένος / η είσαστε από τη θέση σας στην επιχείρηση;*

- |   |                          |
|---|--------------------------|
| Πολύ δυσαρεστημένος / η                           | <input type="checkbox"/> |
| Ιδιαίτερα δυσαρεστημένος / η                      | <input type="checkbox"/> |
| Ούτε δυσαρεστημένος / η – ούτε ικανοποιημένος / η | <input type="checkbox"/> |
| Αρκετά ικανοποιημένος / η                         | <input type="checkbox"/> |

Πολύ ικανοποιημένος / η

**5. Θεωρείτε ότι η επιχείρηση αντιμετωπίζει τους υπαλλήλους της ως μονάδες;**

- Πάντα
- Συνήθως
- Μερικές φορές
- Σπάνια
- Ποτέ
- Δεν ξέρω

**6. Η επίτευξη των στόχων της επιχείρησης αποτελεί κίνητρο για σας;**

- Καθόλου
- Δεν ισχύει αυτό
- Ισχύει αρκετά
- Ισχύει σε μεγάλο βαθμό

**7. Η Εταιρεία επικοινωνεί με ξεκάθαρο τρόπο τους στόχους που έχει θέσει και την στρατηγική της σε εμένα:**

- Διαφωνώ κάθεται
- Διαφωνώ
- Δεν έχω άποψη
- Συμφωνώ εν μέρει
- Συμφωνώ απόλυτα

**8. Η Εταιρεία δείχνει ευελιξία σε θέματα που αφορούν τις οικογενειακές σας υποχρεώσεις;**

- Καθόλου ευέλικτη
- Ουδέτερη
- Ευέλικτη σε μικρό βαθμό
- Αρκετά ευέλικτη
- Ευέλικτη σε μεγάλο βαθμό

**9. Συμμετέχετε στο ελαστικό ωράριο εργασίας της Εταιρείας;**

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ

**10. Θα προτείνατε σε έναν φίλο σας να εργασθεί στην Εταιρεία σας;**

- Σίγουρα όχι
- Πιθανότατα όχι
- Δεν ξέρω
- Πιθανότατα ναι
- Σίγουρα ναι

**11. Έχει περιέλθει στην αντίληψή σας περιστατικό κοινωνικού ή/ και φυλετικού ρατσισμού στη Εταιρεία;**

- Φυλετικού
- Σεξουαλικού
- Ηλικιακού
- Σεξουαλικού προσανατολισμού

Όχι, ποτέ

**12. Υπάρχουν διάλογοι επικοινωνίας μεταξύ των υπαλλήλων σε τυπικό επίπεδο:**

- Διαφωνώ κάθετα   
Διαφωνώ   
Δεν έχω άποψη   
Συμφωνώ εν μέρει   
Συμφωνώ απόλυτα

**Πώς θα βαθμολογούσατε την Εταιρεία στους παρακάτω τομείς:**

**13. Δίνει ευκαιρίες για την επαγγελματική εξέλιξη των υπαλλήλων της:**

- Διαφωνώ κάθετα   
Διαφωνώ   
Δεν έχω άποψη   
Συμφωνώ εν μέρει   
Συμφωνώ απόλυτα

**14. Οι απαιτήσεις της θέσης μου, μου έχουν δοθεί με ξεκάθαρο τρόπο:**

- Διαφωνώ κάθετα   
Διαφωνώ   
Δεν έχω άποψη   
Συμφωνώ εν μέρει   
Συμφωνώ απόλυτα

**Πώς θα βαθμολογούσατε τον διευθυντή σας στις παρακάτω περιπτώσεις;**

Παρακαλώ συμπληρώστε έναν αριθμό από το 1 μέχρι το 5, με το 1 να αντιστοιχεί στο Ελάχιστο και το 5 στο Τέλειο.

Ελάχιστο=1, Μέτρια=2, Καλά=3, Πολύ Καλά=4, Τέλεια=5

- |                              | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 15. Επικοινωνία              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16. Σχεδιασμός & Οργάνωση    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17. Καθοδήγηση & Συντονισμός | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18. Τεχνογνωσία              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 19. Διαπροσωπική σχέση       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

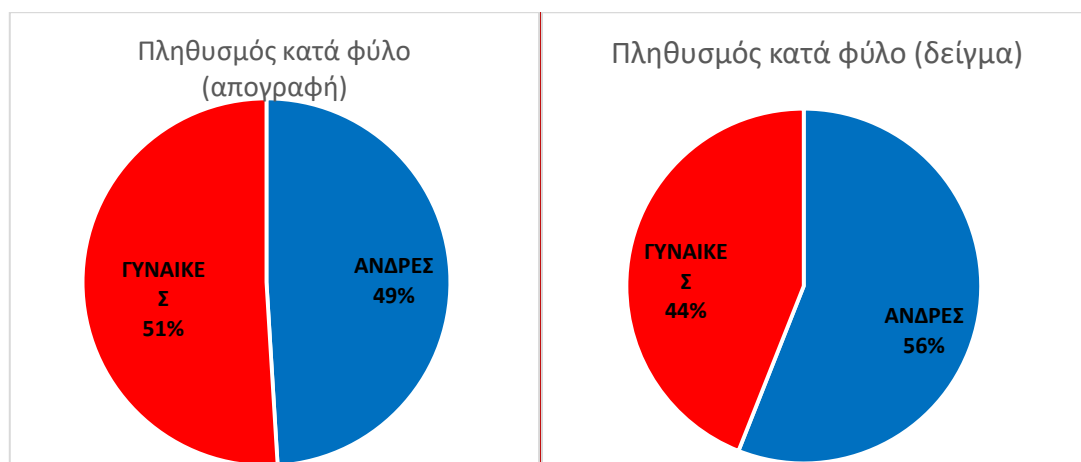
## B.2 Χαρακτηριστικά δείγματος.

Στα 120 ερωτηματολόγια που στάλθηκαν στους υπαλλήλους της εταιρείας VODAFONE, ανταποκρίθηκαν 100 άτομα, εκ των οποίων 56 άνδρες και 44 γυναίκες:

Πίνακας 1. Πληθυσμός κατά φύλο (απογραφή και δείγμα της έρευνας)

	Απογραφή	%	Δείγμα	%
Άνδρες	5.303.223	49%	56	56%
Γυναίκες	5.513.063	51%	44	44%
Σύνολο	<b>10.816.286</b>	<b>100%</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, 2011

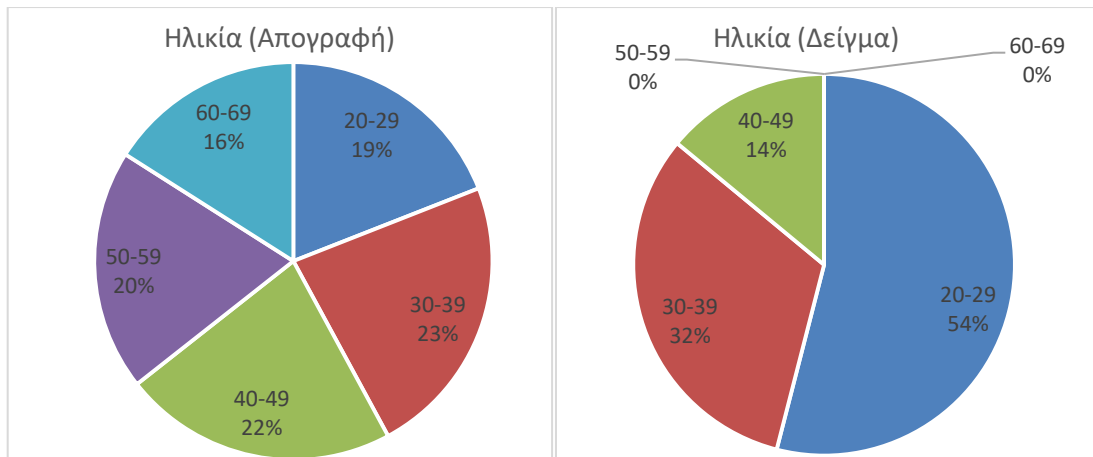


Οι άνθρωποι που ανταποκρίθηκαν ανήκαν σε ηλικιακές ομάδες από 20 - 49, όπως φαίνεται στον επόμενο πίνακα:

Πίνακας 2. Ηλικιακές ομάδες (απογραφή και δείγμα της έρευνας)

ΗΛΙΚΙΑ	Απογραφή		Δείγμα	
	Συχνότητα	Ποσοστό	Συχνότητα	Ποσοστό
20-29	1.350.868	19,0%	54	54%
30-39	1.635.304	23,1%	32	32%
40-49	1.581.095	22,3%	14	14%
50-59	1.391.854	19,6%	0	0%
60-69	1.134.045	16,0%	0	0%
Σύνολο	<b>7.093.166</b>	<b>100%</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Η ηλικιακή τάξη με την μεγαλύτερη συμμετοχή είναι αυτή των 20-29, η οποία αποτελεί το 54% του πληθυσμού του δείγματος. Οι άλλες δύο ηλικιακές ομάδες μοιράζονται το υπόλοιπο 46%.



### B.3 Απαντήσεις ερωτηματολογίου.

1. Στην ερώτηση «Ποιο από τα παρακάτω περιγράφει καλύτερα το τμήμα στο οποίο εργάζεσθε;», η ανάλυση του δείγματος έχει ως εξής: το 40% εργάζεται στις πωλήσεις, το 28% στην εξυπηρέτηση πελατών, το 16% στην Διεύθυνση Προσωπικού, ένα 14% στο Μάρκετινγκ και το 2% στο Λογιστήριο.

**Πίνακας 3. Τμήμα εργασίας**

ΤΜΗΜΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	Συχνότητα	Ποσοστό
Εξυπηρέτηση Πελατών	28	28%
Λογιστήριο	2	2%
Πωλήσεις	40	40%
Μάρκετινγκ	14	14%
Διεύθυνση Προσωπικού	16	16%
<b>Σύνολο</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>





2. Στην ερώτηση «*Ποια είναι η θέση σας*», το 42% του δείγματος απαντά άλλη, το 32% είναι υπάλληλοι γραφείου, ένα 16% είναι στελέχη, το 8% είναι διοικητικοί υπάλληλοι και το 2% είναι τεχνικοί.

**Πίνακας 4. Θέση εργασίας**

ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	Συχνότητα	Ποσοστό
Τεχνικός	2	2%
Υπάλληλος Γραφείου	32	32%
Διοικητικός υπάλληλος	8	8%
Στέλεχος	16	16%
Άλλη	42	42%
<b>Σύνολο</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>



3. Από την ερώτηση «*Πόσο χρονικό διάστημα δουλεύετε στην επιχείρηση;*» προκύπτει ότι 22% του δείγματος δουλεύουν πάνω από 5 χρόνια, 26% 1 – 2 χρόνια, το 26% 6 μήνες με 1 χρόνο και το 12% λιγότερο από 6 μήνες.

**Πίνακας 5. Χρόνια εργασίας**

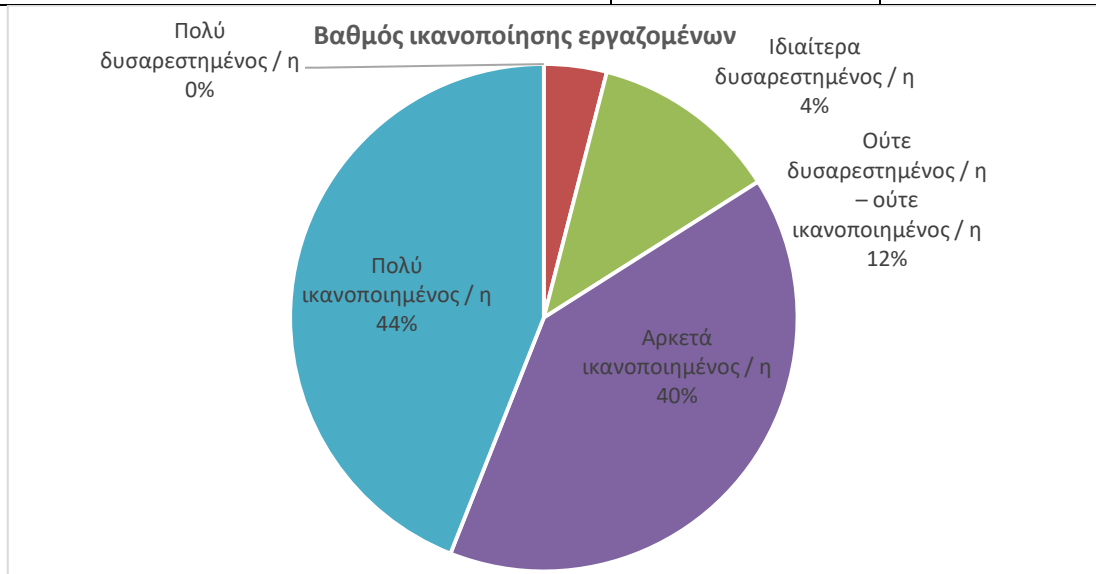
ΧΡΟΝΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	Συχνότητα	Ποσοστό
Λιγότερο από 6 μήνες	12	12%
6 μήνες με 1 χρόνο	14	14%
1 – 2 χρόνια	26	26%
3 – 5 χρόνια	26	26%
Πάνω από 5 χρόνια	22	22%
<b>Σύνολο</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>



4. Στην ερώτηση «Γενικά πόσο ικανοποιημένος/η είσαστε από τη θέση σας στην επιχείρηση;», το 44% του δείγματος απάντησε «πολύ ικανοποιημένος/η», το 40% «αρκετά ικανοποιημένος / η», ένα 12% των ερωτηθέντων επέλεξε την απάντηση «ούτε δυσαρεστημένος / η – ούτε ικανοποιημένος / η», το 4% απάντησε «ιδιαίτερα δυσαρεστημένος / η» και ένα 0% απάντησε «πολύ δυσαρεστημένος / η»

**Πίνακας 6. Βαθμός ικανοποίησης εργαζομένων**

ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ	Συχνότητα	Ποσοστό
Πολύ δυσαρεστημένος / η	0	0%
Ιδιαίτερα δυσαρεστημένος / η	4	4%
Ούτε δυσαρεστημένος / η – ούτε ικανοποιημένος / η	12	12%
Αρκετά ικανοποιημένος / η	40	40%
Πολύ ικανοποιημένος / η	44	44%
<b>Σύνολο</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

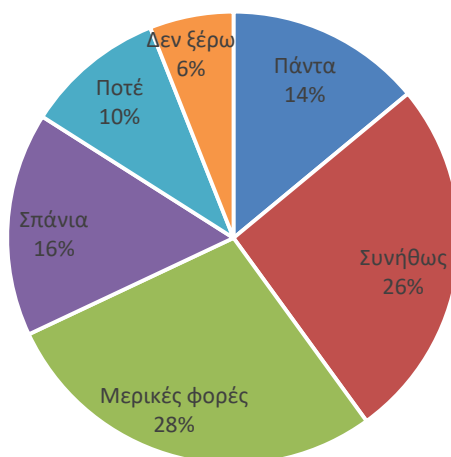


5. Στην ερώτηση «*Θεωρείτε ότι η επιχείρηση αντιμετωπίζει τους υπαλλήλους της ως μονάδες;*», προκύπτει ότι το 14% των ερωτηθέντων απάντησαν «πάντα», 26% «συνήθως», ένα 28% «μερικές φορές», το 16% «σπάνια», το 10% «ποτέ» και το 6% «δεν ξέρω».

**Πίνακας 7. Αντιμετώπιση των υπαλλήλων ως «μονάδες» από την επιχείρηση**

	Συχνότητα	Ποσοστό
Πάντα	14	14%
Συνήθως	26	26%
Μερικές φορές	28	28%
Σπάνια	16	16%
Ποτέ	10	10%
Δεν ξέρω	6	6%
<b>Σύνολο</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Αντιμετώπιση των υπαλλήλων ως «μονάδες» από την επιχείρηση

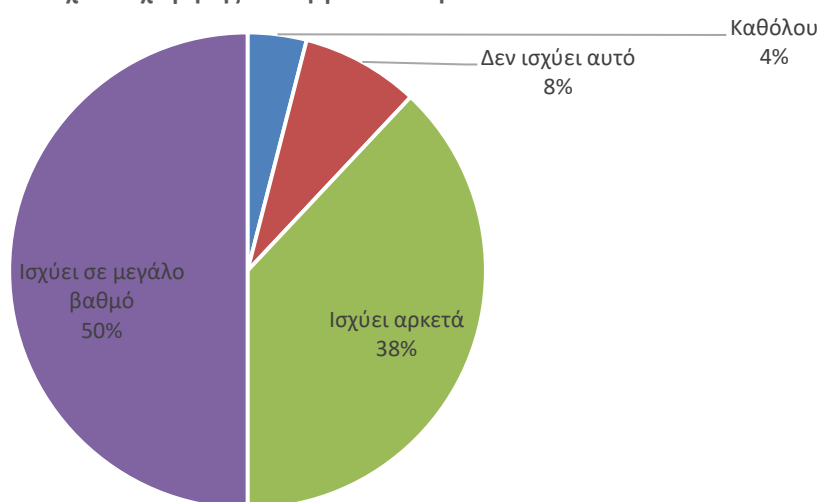


6. Στην ερώτηση «*Η επίτευξη των στόχων της επιχείρησης αποτελεί κίνητρο για σας;*», το 50% του δείγματος απάντησε ότι ισχύει σε μεγάλο βαθμό, το 38% ότι ισχύει αρκετά, ένα 8% ότι δεν ισχύει και το 4% απάντησε «καθόλου».

**Πίνακας 8. Στόχοι επιχείρησης – κίνητρο υπαλλήλων**

	Συχνότητα	Ποσοστό
Καθόλου	4	4%
Δεν ισχύει αυτό	8	8%
Ισχύει αρκετά	38	38%
Ισχύει σε μεγάλο βαθμό	50	50%
<b>Σύνολο</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

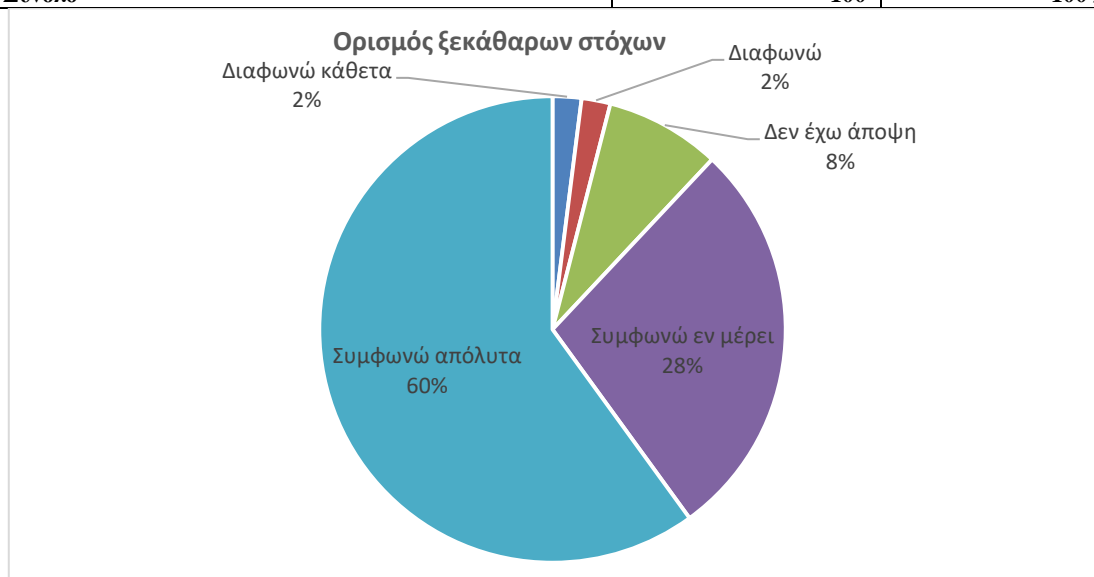
Στόχοι επιχείρησης – κίνητρο υπαλλήλων



7. Στην ερώτηση «*Η Εταιρεία επικοινωνεί με ξεκάθαρο τρόπο τους στόχους που έχει θέσει και την στρατηγική της σε εμένα*», το 60% των ερωτηθέντων συμφώνησε απόλυτα, το 28% συμφώνησε εν μέρει, το 8% απάντησε «δεν έχω άποψη», το 2% διαφώνησε και άλλο ένα 2% διαφώνησε κάθετα.

**Πίνακας 9. Ορισμός ξεκάθαρων στόχων**

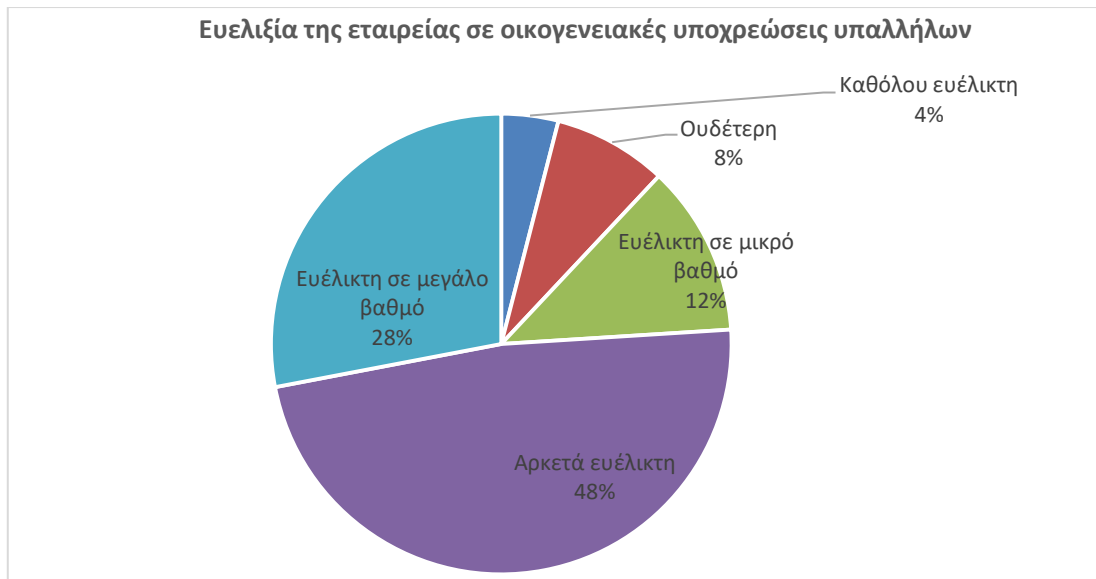
	Συχνότητα	Ποσοστό
Διαφωνώ κάθετα	2	2%
Διαφωνώ	2	2%
Δεν έχω άποψη	8	8%
Συμφωνώ εν μέρει	28	28%
Συμφωνώ απόλυτα	60	60%
<b>Σύνολο</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>



8. Στην ερώτηση «*Η Εταιρεία δείχνει ευελιξία σε θέματα που αφορούν τις οικογενειακές σας υποχρεώσεις;*», το 28% των ερωτηθέντων απάντησαν «ευέλικτη σε μεγάλο βαθμό», το 48% «αρκετά ευέλικτη», το 12% «ευέλικτη σε μικρό βαθμό», 8% απάντησαν «ουδέτερη» και ένα 4% απάντησαν «καθόλου ευέλικτη»

**Πίνακας 10. Ευελιξία της εταιρείας σε οικογενειακές υποχρεώσεις υπαλλήλων**

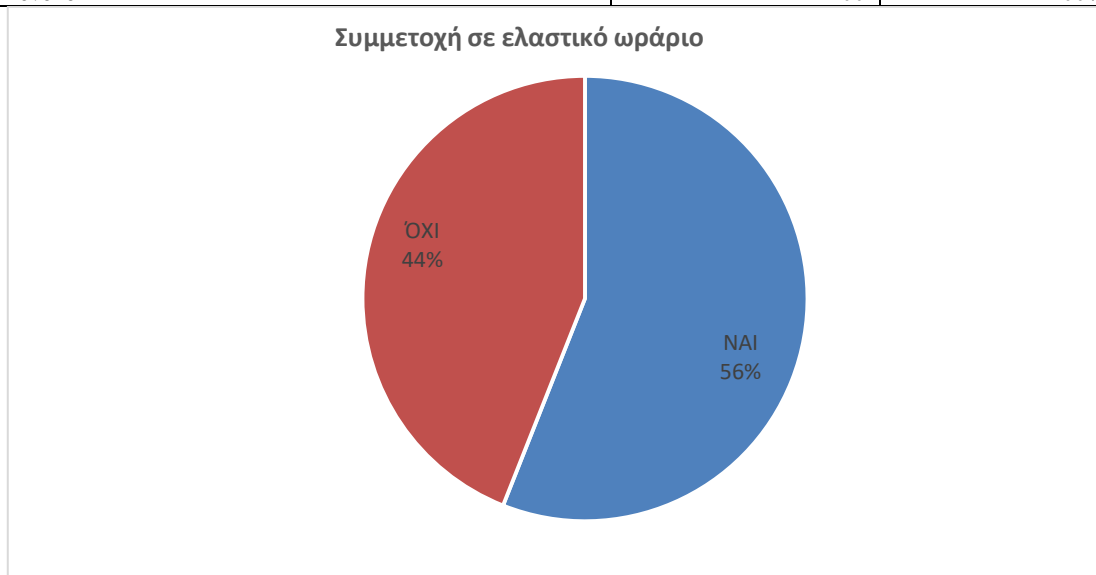
	Συχνότητα	Ποσοστό
Καθόλου ευέλικτη	4	4%
Ουδέτερη	8	8%
Ευέλικτη σε μικρό βαθμό	12	12%
Αρκετά ευέλικτη	48	48%
Ευέλικτη σε μεγάλο βαθμό	28	28%
<b>Σύνολο</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>



9. Στην ερώτηση «*Συμμετέχετε στο ελαστικό ωράριο εργασίας της Εταιρείας;*», το 56% του δείγματος απάντησε «ΝΑΙ» και το 44% «ΟΧΙ».

**Πίνακας 11. Συμμετοχή σε ελαστικό ωράριο**

	Συχνότητα	Ποσοστό
ΝΑΙ	56	56%
ΟΧΙ	44	44%
<b>Σύνολο</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

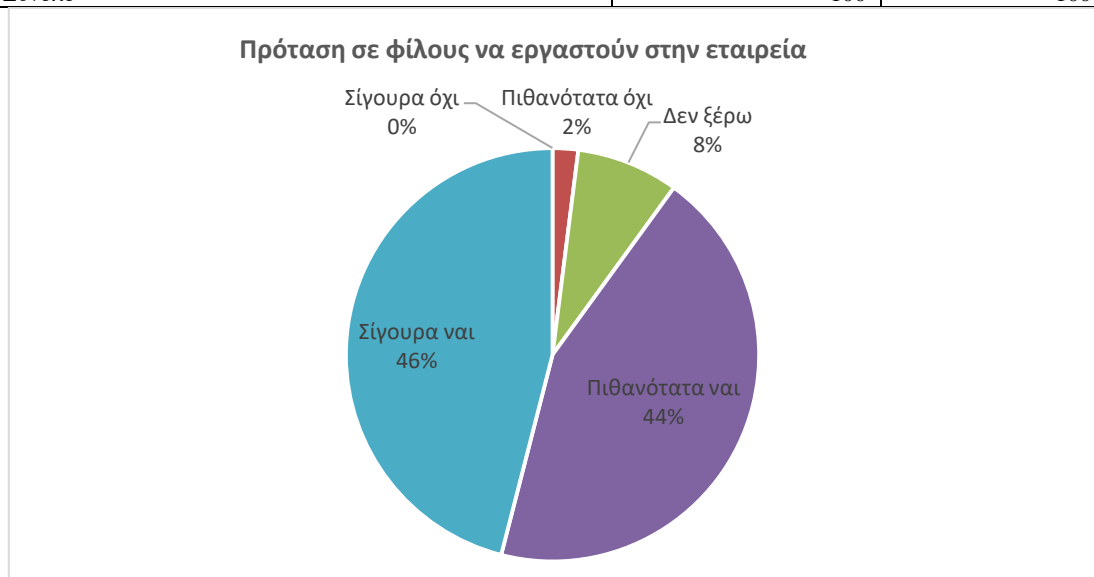


10. Στην ερώτηση «*Θα προτείνετε σε έναν φίλο σας να εργασθεί στην Εταιρεία σας;*», το 46% του δείγματος απάντησε σίγουρα ναι, το 44% απάντησε πιθανότατα ναι, ένα 8% απάντησε δεν ξέρω, το 2% πιθανότατα όχι και 0% επέλεξε την απάντηση σίγουρα όχι.

**Πίνακας 12. Πρόταση σε φίλους να εργαστούν στην εταιρεία**

	Συχνότητα	Ποσοστό
Σίγουρα όχι	0	0%
Πιθανότατα όχι	2	2%

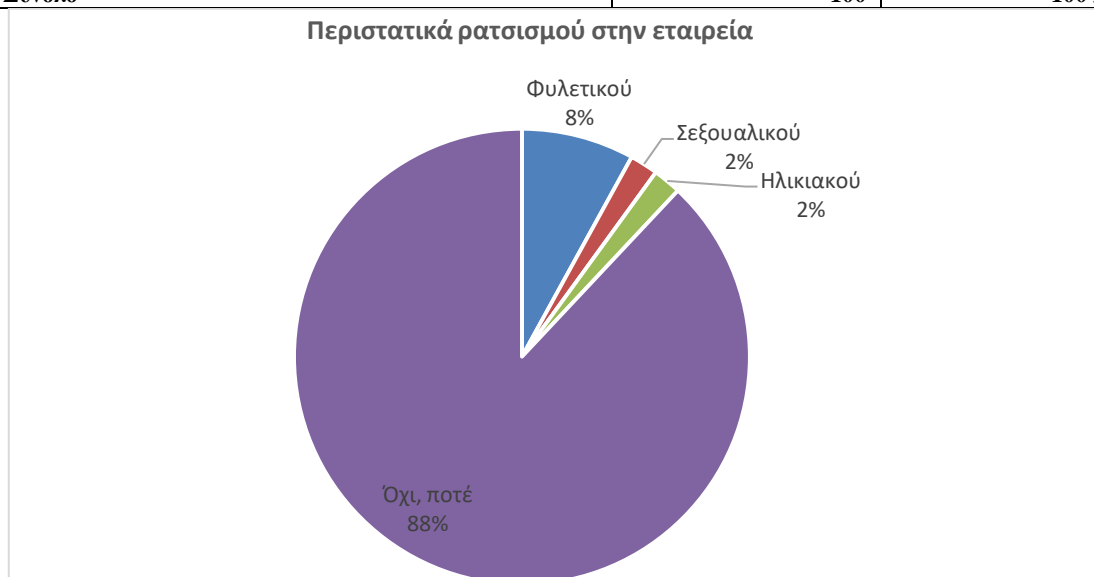
Δεν ξέρω	8	8%
Πιθανότατα ναι	44	44%
Σίγουρα ναι	46	46%
Σύνολο	100	100%



11. Στην ερώτηση «*Έχει περιέλθει στην αντίληψή σας περιστατικό κοινωνικού ή/και φυλετικού ρατσισμού στη Εταιρεία;*», το 88% του δείγματος των υπαλλήλων απάντησε «όχι, ποτέ», το 2% εντόπισε περιστατικό ηλικιακού ρατσισμού, το 2% περιστατικό σεξουαλικού ρατσισμού και ένα 8% περιστατικό φυλετικού ρατσισμού.

**Πίνακας 13. Περιστατικά ρατσισμού στην εταιρεία**

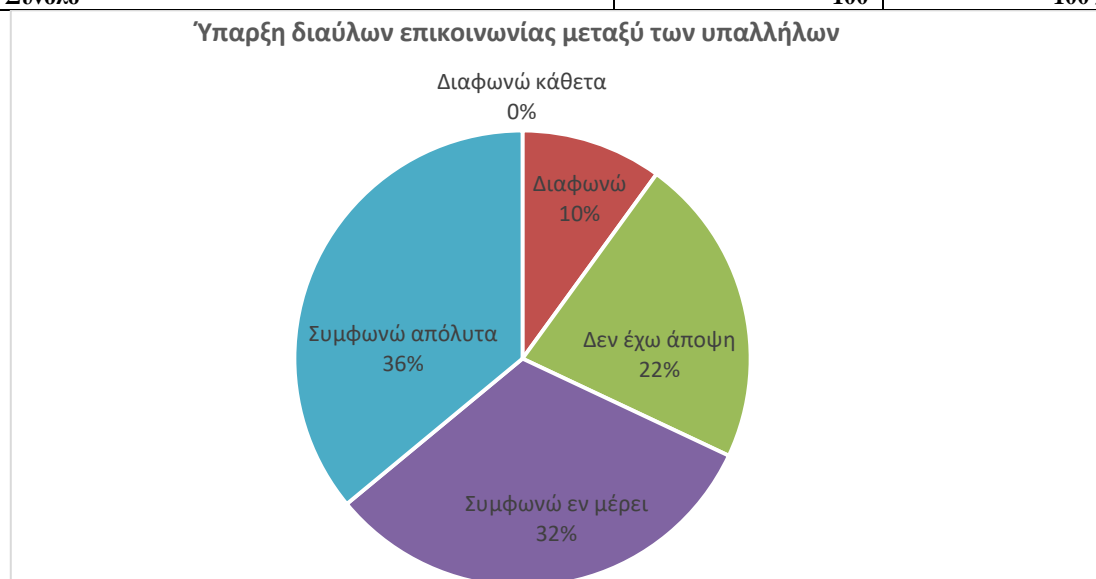
	Συχνότητα	Ποσοστό
Φυλετικού	8	8%
Σεξουαλικού	2	2%
Ηλικιακού	2	2%
Όχι, ποτέ	88	88%
<b>Σύνολο</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>



12. Στην ερώτηση «Υπάρχουν διάλογοι επικοινωνίας μεταξύ των υπαλλήλων σε τυπικό επίπεδο», το 36% συμφώνησε απόλυτα, ένα 32% συμφώνησε εν μέρει, το 22% δεν είχε άποψη, ένα 10% διαφώνησε και 0% επέλεξε την απάντηση «διαφωνώ κάθετα».

Πίνακας 14. Ύπαρξη διαύλων επικοινωνίας μεταξύ των υπαλλήλων

	Συχνότητα	Ποσοστό
Διαφωνώ κάθετα	0	0%
Διαφωνώ	10	10%
Δεν έχω άποψη	22	22%
Συμφωνώ εν μέρει	32	32%
Συμφωνώ απόλυτα	36	36%
<b>Σύνολο</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

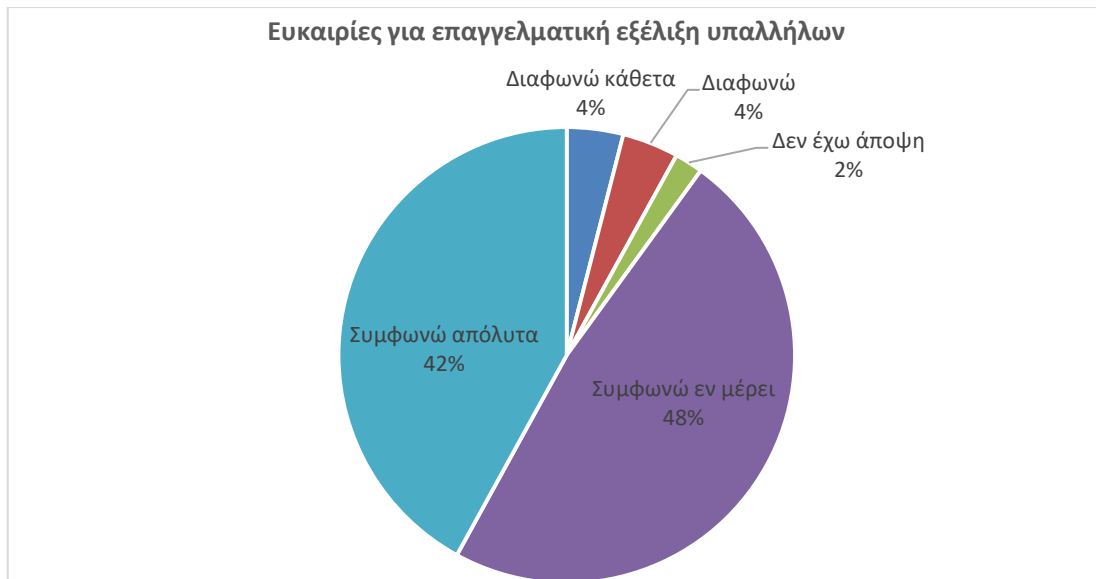


13. Στην ερώτηση «Η εταιρεία σας, δίνει ευκαιρίες για την επαγγελματική εξέλιξη των υπαλλήλων της;», το 42% συμφώνησε απόλυτα, το 48% του δείγματος συμφώνησε εν μέρει, το 2% δεν έχει άποψη, το 4% διαφώνησε καθώς επίσης ένα 4% διαφώνησε κάθετα.

Πίνακας 15. Ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη υπαλλήλων

	Συχνότητα	Ποσοστό
Διαφωνώ κάθετα	4	4%
Διαφωνώ	4	4%
Δεν έχω άποψη	2	2%
Συμφωνώ εν μέρει	48	48%
Συμφωνώ απόλυτα	42	42%
<b>Σύνολο</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

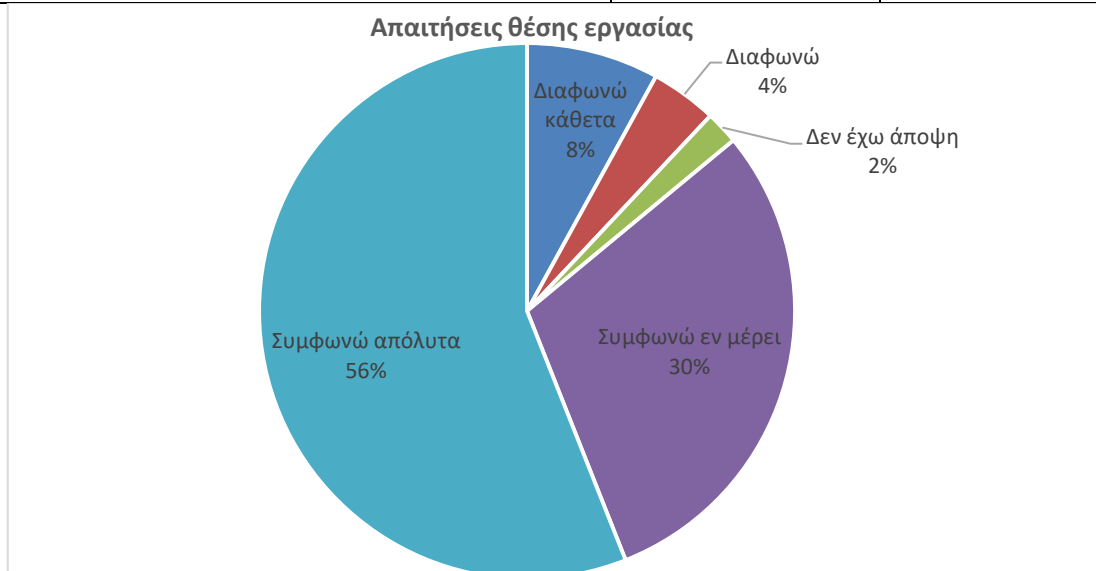




14. Στην ερώτηση «*Οι απαιτήσεις της θέσης μου, μου έχουν δοθεί με ξεκάθαρο τρόπο;*», το 56% του δείγματος συμφώνησε απόλυτα, το 30% συμφώνησε εν μέρει, ένα 2% δεν έχει άποψη, το 4% διαφώνησε και ένα το 8% διαφώνησε κάθιστα.

**Πίνακας 16. Απαιτήσεις θέσης εργασίας**

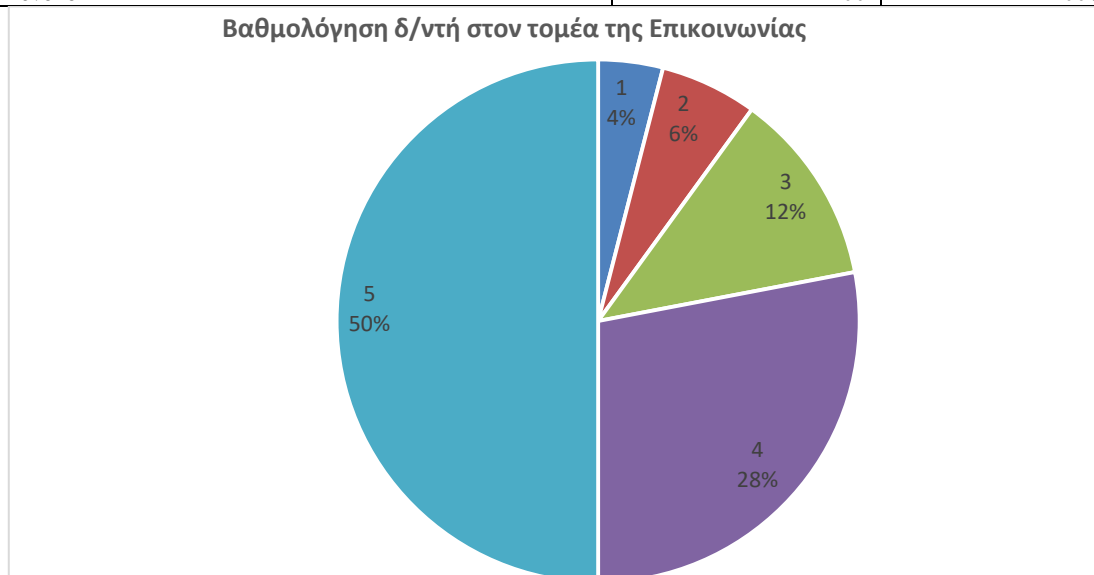
	Συχνότητα	Ποσοστό
Διαφωνώ κάθιστα	8	8%
Διαφωνώ	4	4%
Δεν έχω άποψη	2	2%
Συμφωνώ εν μέρει	30	30%
Συμφωνώ απόλυτα	56	56%
<b>Σύνολο</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>



15. Στην ερώτηση «*Πώς θα βαθμολογούσατε τον διευθυντή σας στον τομέα: Επικοινωνία;*», το 50% βαθμολόγησε στην κλίμακα του 5 τον διευθυντή του, ένα 28% στην κλίμακα του 4, το 12% στην κλίμακα του 3, ένα 6% στην κλίμακα του 2 και ένα 4% στην κλίμακα του 1.

**Πίνακας 17. Βαθμολόγηση δ/ντή στον τομέα της Επικοινωνίας**

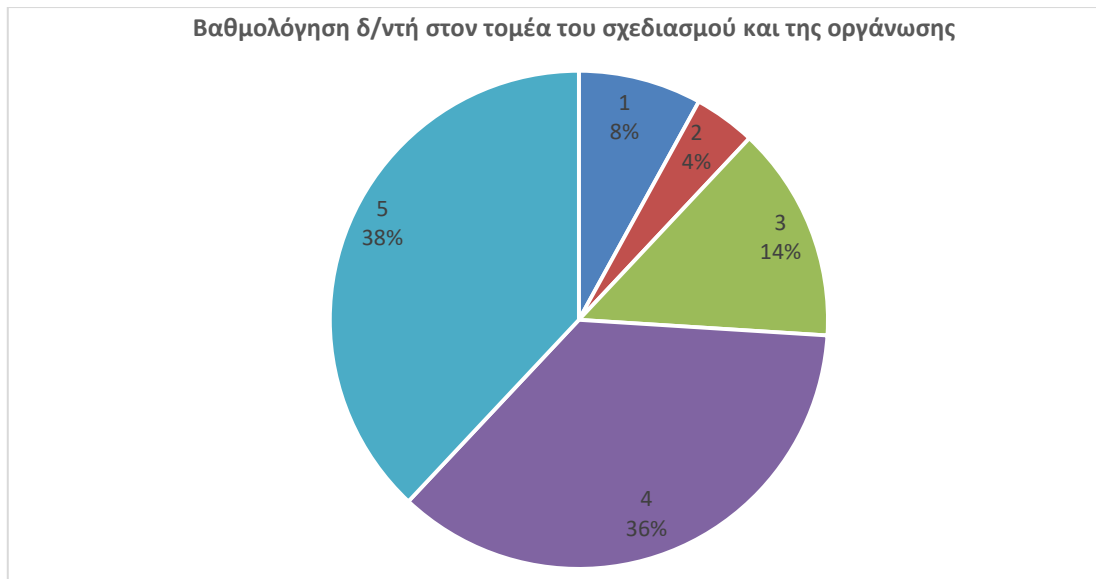
	Συχνότητα	Ποσοστό
1	4	4%
2	6	6%
3	12	12%
4	28	28%
5	50	50%
<b>Σύνολο</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>



16. Στην ερώτηση «*Πώς θα βαθμολογούσατε τον διευθυντή σας στον τομέα: Σχεδιασμός & Οργάνωση;*», το 38% των ερωτηθέντων βαθμολόγησαν τον διευθυντή τους με 5, 36% με 4, το 14% τον κατέταξαν στην κλίμακα του 3, ένα 4% στην κλίμακα του 2 και ένα 8% στην κλίμακα του 1.

**Πίνακας 17. Βαθμολόγηση δ/ντή στον τομέα του σχεδιασμού και της οργάνωσης**

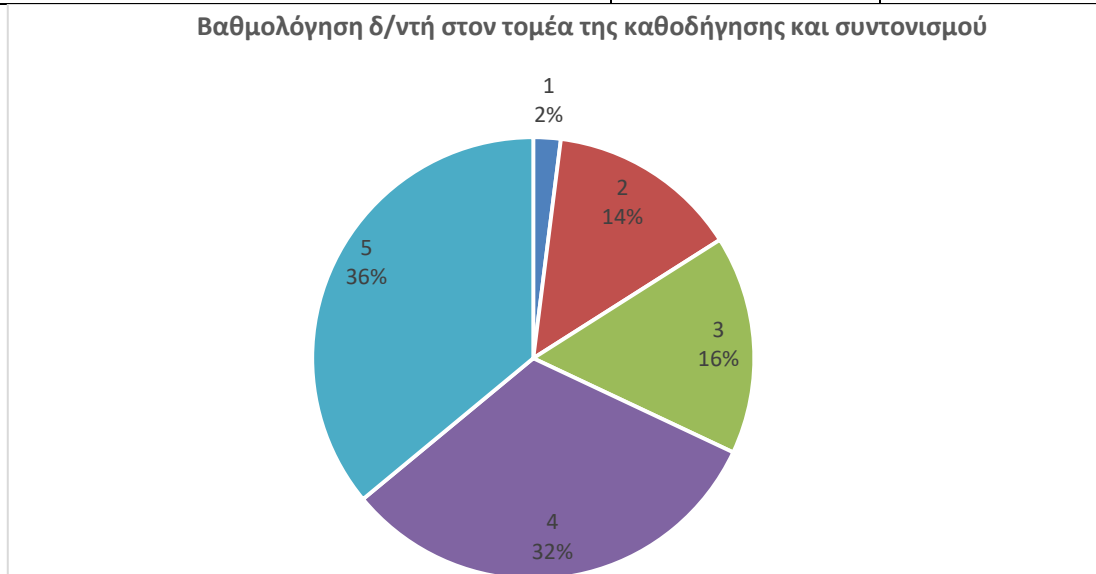
	Συχνότητα	Ποσοστό
1	8	8%
2	4	4%
3	14	14%
4	36	36%
5	38	38%
<b>Σύνολο</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>



17. Στην ερώτηση «*Πώς θα βαθμολογούσατε τον διευθυντή σας στον τομέα: Καθοδήγηση & Συντονισμός;*» Το 36% των ερωτηθέντων κατέταξαν τον διευθυντή τους στον βαθμό 5 της κλίμακας, το 32% στο 4, το 16% στην κλίμακα του 3, το 14% στην κλίμακα του 2 και ένα 2% στην κλίμακα του 1.

**Πίνακας 19. Βαθμολόγηση δ/ντή στον τομέα της καθοδήγησης και συντονισμού**

	Συχνότητα	Ποσοστό
1	2	2%
2	14	14%
3	16	16%
4	32	32%
5	36	36%
<b>Σύνολο</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>



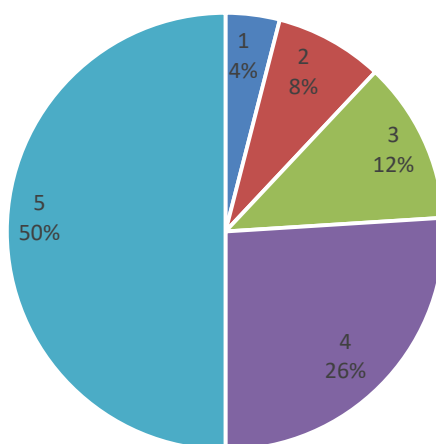
18. Στην ερώτηση «*Πώς θα βαθμολογούσατε τον διευθυντή σας στον τομέα: Τεχνογνωσία;*» Το 50% του δείγματος βαθμολόγησε τον διευθυντή του με 5, το 26%

στην κλίμακα του 4, ένα 1% στην κλίμακα του 3, το 8% στην κλίμακα του 2 και μόλις ένα 4% στην κλίμακα του 1.

**Πίνακας 20. Βαθμολόγηση δ/ντή στον τομέα της τεχνογνωσίας**

	Συχνότητα	Ποσοστό
1	4	4%
2	8	8%
3	12	12%
4	26	26%
5	50	50%
Σύνολο	100	100%

**Βαθμολόγηση δ/ντή στον τομέα της τεχνογνωσίας**

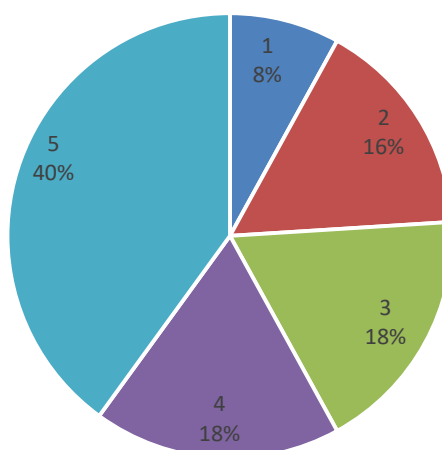


19. Στην ερώτηση «*Πώς θα βαθμολογούσατε τον διευθυντή σας στον τομέα: Διαπροσωπική Σχέση;*» το 40% των ερωτηθέντων κατέταξε τον διευθυντή του στην κλίμακα του 5, το 18% στην κλίμακα του 4, επίσης ένα 18% στην κλίμακα του 3, το 16% στην κλίμακα του 2 και το 8% στην κλίμακα του 1.

**Πίνακας 21. Βαθμολόγηση δ/ντή στον τομέα των διαπροσωπικών σχέσεων**

	Συχνότητα	Ποσοστό
1	8	8%
2	16	16%
3	18	18%
4	18	18%
5	40	40%
Σύνολο	100	100%

Βαθμολόγηση δ/ντή στον τομέα των διαπροσωπικών σχέσεων



#### B.4 Συμπεράσματα έρευνας.

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 100 υπαλλήλους της εταιρείας κινητής τηλεφωνίας, VODAFONE, οι οποίοι απάντησαν το ερωτηματολόγιο ειδικού σκοπού, «ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ», κατά την περίοδο 15/03/2020 – 31/03/2020.

Τα χαρακτηριστικά του δείγματος όσον αφορά την ηλικία καταγράφουν ένα μεγάλο ποσοστό, 54%, στην ηλικιακή ομάδα των 20-29 ετών ενώ το δείγμα είναι μοιρασμένο ισότιμα όσον αφορά το φύλο, 51% γυναίκες και 49% άνδρες.

Το τμήμα στο οποίο εργάζονται οι περισσότεροι ερωτηθέντες είναι οι πωλήσεις (κατά 40%) και στην εξυπηρέτηση πελατών κατά 28%.

Η θέση που κατέχουν, επομένως, είναι κατά 32% υπάλληλοι γραφείου και κατά 42% άλλη θέση, δηλ. όχι τεχνικοί, στελέχη και διοικητικοί υπάλληλοι.

Στη συνέχεια, οι περισσότεροι εκ των ερωτηθέντων (52%), εργάζονται στην συγκεκριμένη επιχείρηση από 1 – 5 έτη, ενώ πάνω από 5 χρόνια εργάζεται ένα εξίσου σημαντικό ποσοστό, 22%. Το ποσοστό αυτό καταδεικνύει την φιλοσοφία της συγκεκριμένης επιχείρησης, η οποία, στηρίζει και εξελίσσει το προσωπικό της καθώς επίσης και την στήριξη του προσωπικού στην εν λόγω επιχείρηση.

Η επόμενη ερώτηση που αφορά την ικανοποίηση του προσωπικού ενισχύει τα συμπεράσματα του προηγούμενου ερωτήματος, 44% του δείγματος και άλλο ένα 40% είναι πολύ ικανοποιημένοι ή αρκετά ικανοποιημένοι από την θέση τους στην επιχείρηση.

Στη συνέχεια, στο ερώτημα «θεωρείτε ότι η επιχείρηση αντιμετωπίζει τους υπαλλήλους της ως μονάδες» δηλ. αν η επιχείρηση φροντίζει τις ανάγκες του καθένα ξεχωριστά, τα ποσοστά είναι εξίσου θετικά με τα προηγούμενα, 28% και 26% για τις απαντήσεις «μερικές φορές» και «συνήθως» αντίστοιχα.

Στην ερώτηση, «η επίτευξη των στόχων της επιχείρησης αποτελεί κίνητρο για σας», ώστε να διαπιστώσουμε τον βαθμό αφοσίωσης του προσωπικού στην επιχείρηση και κατά πόσο αυτό αποτελεί επιτυχημένη τεχνική παρακίνησης, οι απαντήσεις είναι ενδεικτικές, 50% για την απάντηση «σε μεγάλο βαθμό» και 38% για την απάντηση «ισχύει αρκετά».

Στην ερώτηση, «η Εταιρεία επικοινωνεί με ξεκάθαρο τρόπο τους στόχους της», ώστε να διαπιστωθεί αν οι μέθοδοι επικοινωνίας που έχει υιοθετήσει η εταιρεία Vodafone έχουν αποτέλεσμα, το 60% συμφώνησε απόλυτα, ενώ το 28% συμφωνεί εν μέρει, δείχνοντας ξεκάθαρα θετική στάση ως προς τις τεχνικές επικοινωνίας της επιχείρησης.

Η επόμενη ερώτηση, αν η εταιρεία δείχνει ευελιξία σε θέματα που αφορούν τις οικογενειακές υποχρεώσεις των εργαζομένων ώστε να διερευνηθεί η ικανοποίηση των αναγκών του προσωπικού όσον αφορά την προσωπική τους ζωή και της εργασία τους, 48% απάντησε «αρκετά ευέλικτη» και το 28% «ευέλικτη σε μεγάλο βαθμό», δηλ. το 76% έχει θετική εμπειρία από την επιχείρηση σε αυτό τον τομέα.

Επιβεβαιώνοντας και τα συμπεράσματα της προηγούμενης ερώτησης είναι και το ποσοστό των απαντήσεων στην ερώτηση «αν συμμετέχετε στο ελαστικό ωράριο εργασίας της εταιρείας», οι ερωτηθέντες απάντησαν «ναι» σε ποσοστό 56%.

Επίσης, το 46% και το 44% του προσωπικού θα πρότεινε σε φίλους του να εργαστούν στην συγκεκριμένη εταιρεία, ποσοστό στο σύνολό του στο 90% το οποίο δείχνει τον υψηλό βαθμό ασφάλειας και ικανοποίησης που αισθάνονται από την εργασία τους στη Vodafone.

Η πλειοψηφία, 88% του δείγματος, δεν έχει εντοπίσει κάποιο περιστατικό κοινωνικού ή φυλετικού ρατσισμού στην εταιρεία ενώ έχει κατά γραφεί ένα ποσοστό 8% το οποίο έχει εντοπίσει περιστατικό φυλετικού ρατσισμού στην εταιρεία.

Στην ερώτηση εάν υπάρχουν διάλογοι επικοινωνίας μεταξύ των υπαλλήλων σε τυπικό επίπεδο για να διερευνηθεί ο βαθμός λειτουργίας της οργανωτικής δομής της επιχείρησης υπάρχει συμφωνία κατά 68%, 32% συμφωνούν εν μέρει και 36% συμφωνούν απόλυτα, ενώ έχει καταγραφεί ένα 22% που δεν εκφράζει άποψη.

Όσον αφορά την επαγγελματική εξέλιξη των υπαλλήλων, το συντριπτικό 90%, συμφωνεί απόλυτα (42%) και εν μέρει κατά 48% στην δυνατότητα που τους δίνει η εταιρεία Vodafone για επαγγελματική εξέλιξη μέσα στην εταιρεία.

Όσον αφορά την περιγραφή των υποχρεώσεων του προσωπικού για την θέση που κατέχουν (job description), το 56% συμφωνεί απόλυτα και το 30% συμφωνεί εν μέρει, δηλαδή το 86% έχει ενημερωθεί αναλυτικά για τις απαιτήσεις της εταιρείας.

Στην ερώτηση που αφορά manager, διαπιστώνεται ότι κατά 50% το προσωπικό είναι απόλυτα ευχαριστημένο από την επικοινωνία που έχει μαζί του, ένα 28% είναι ευχαριστημένο, ενώ ένα 12% βαθμολόγησε με 3 την επικοινωνία με τον διευθυντή του.

Στον τομέα σχεδιασμός και οργάνωση, ο διευθυντής έχει βαθμολογηθεί με 5 και 4 κατά 38% και 36% αντίστοιχα, πολύ θετική αξιολόγηση αφού το 74% του προσωπικού επιλέγει τις κορυφαίες βαθμολογίες στην κλίμακα, ενώ και το 14% του δείγματος επιλέγει το 3 στην κλίμακα.

Γενικότερα, διαπιστώνουμε ότι το management παίρνει υψηλή βαθμολογία σε όλες τις απαντήσεις του δείγματος, στην ερώτηση για την καθοδήγηση και τον συντονισμό οι απαντήσεις στο 68% των ερωτηθέντων βρίσκονται στην κλίμακα του 4 και του 5, στην ερώτηση που αφορά την τεχνογνωσία το 50% κατατάσσει τον διευθυντή στην κλίμακα του 5 και ένα 26% στην κλίμακα του 4.

Τέλος, στην ερώτηση που σχετίζεται με την διαπροσωπική σχέση που αναπτύσσει ο διευθυντής με το προσωπικό το 40% την βαθμολογεί με 5, ένα 18% στο 4 και άλλο ένα 18% στο 3.

Τα αποτελέσματα της έρευνας επιβεβαιώνουν σε σημαντικό βαθμό τις προκλήσεις που έχει να αντιμετωπίσει η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και τον ρόλο του manager σαν στρατηγικό συνεργάτη για τις σύγχρονες επιχειρήσεις.



## Βιβλιογραφικές αναφορές

- Armstrong, M., 1993. *A handbook of personnel management practice*. London: Kogan Page.
- Dessler, G., 2008. *A FRAMEWORK FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*. ΑΘΗΝΑ: ΚΡΙΤΙΚΗ.
- Faez, M., 2012. Strategic analysis of human resources management, scientific articles database management..
- Hashim, M. & Hameed, F., 2012. Human Resource Management in 21st Century: Issues & Challenges & Possible Solutions to Attain Competitiveness. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, September, Vol. 2(9).
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B., 1959. *The motivation to work*. New York: John Wiley and Sons Inc..
- Januwarsono, S., 2015. Analytical of Factors Determinants of Happiness. *European Journal of Business and Management*, pp. Vol. 7, No 8.
- Kheirandish, M. & Afsharnjad, A., 2004. The future of human resources management.. *Journal of Tadbir*.
- Leonard - Barton, D., 2014. *Rebuilding Your Organization's Deep Smarts*. s.l.:Harvard Business School Press.
- Nasir, S. Z., 2017. Emerging Challenges of HRM in 21st Century: A Theoretical Analysis. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Issue 7.
- Offert, K. & Philipps, K., 2003. *Personalentwicklung, Ludwigshafen*. Kiehl: s.n.
- Potter, J., 1996. *Discourse Analysis of Constructionist Approach, theoretical background*. s.l.:s.n.
- Pourrashidi, R., Mehranpour, M. & Fahimi, M., 2017. Human Resources Management: Challenges and Solutions. *Helix*, 15 March, pp. 998-1001.
- Rashford, N. & Coghlan, D., 1987. Enhancing Human Involvement in Organizations — A Paradigm for Participation. *Leadership & Organization Development Journal*, 1 January.
- Robbins P. Stephen, C. M. D. A. D., 2017. *ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ*. 10η επιμ. ΑΘΗΝΑ: ΚΡΙΤΙΚΗ.
- Robbins, S. & Judge, T. A., 2011. *Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Προσεγγίσεις*. Αθήνα: ΚΡΙΤΙΚΗ.

- Voegtlin, C. & Greenwood, M., 2016. Corporate social responsibility and human resource management. A systematic review and conceptual analysis.. *Human Resource Management Review*, Issue 26.
- Δαμουλιανού, Χ., 2020. Στρατηγικός ο ρόλος του τομέα ανθρώπινου δυναμικού στην επιβίωση-ανάπτυξη εταιρειών. *Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ*, 06 07.
- Θανόπουλος, Γ., 2006. *Διεθνής επιχείρηση, περιβάλλον, δομή και προκλήσεις*. s.l.:Interbooks.
- Θανόπουλος, Γ., 2010. *Ένας παγκόσμιος μάνατζερ: διαδρομές αυτογνωσίας*. s.l.:Interbooks.
- Θανόπουλος, Ι., 2012. *Διεθνής Επιχείρηση: Περιβάλλον, Δομή και Προκλήσεις*. Αθήνα: Interbooks.
- Μπουραντάς, Α., Βάθης, Α., Παπακωνσταντίνου, Χ. & Ρεκλείτης, Π., 1999. *ΑΡΧΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ & ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ*. ΑΘΗΝΑ: ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΕΚΔΟΣΕΩΝ ΔΙΔΑΚΤΙΚΩΝ ΒΙΒΛΙΩΝ.
- Μπουραντάς, Δ., 2005. *Ηγεσία*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαδόπουλος.
- Μπουραντάς, Δ. & Παπαλεξανδρή, Ν., 2003. *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Ξηροτύρη - Κουφίδου, Σ., 2001. *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο Εργασιακό Περιβάλλον*. s.l.:ΑΝΙΚΟΥΛΑ.
- Ξηροτύρη - Κουφίδου, Σ., 2010. *Διοίκηση Ανθρώπινων πόρων, Κτιζοντας τα θεμέλια για τη στρατηγική διοίκηση των ανθρώπων*. Θεσσαλονίκη: ΑΝΙΚΟΥΛΑ.
- Ταίηλορ, Τ., 1999. *Πολυπολιτισμικότητα. Εξετάζοντας την πολιτική της αναγνώρισης*. s.l.:Πόλις.
- Τερζίδης, Κ., 2008. *Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων*. Πάτρα: ΕΑΠ.
- Τερζίδης, Κ. & Τζωρτζάκης, Κ., 2004. *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα : Rosili.
- Τζωρτζάκης, Κ. & Τζωρτζάκη, Α., 2007. *Οργάνωση και Διοίκηση, το Management της νέας εποχής*. Αθήνα: Rosili.
- Χολέβας, Ι. Κ., 1995. *Οργάνωση & Διοίκηση*. Αθήνα: Interbooks.
- Χυτήρης, Λ., 2001. *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Interbooks.

## ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

<https://www.cram.com/essay/human-resource-challenges-of-the-21st-century/F3S8242SJ>

<https://ivypanada.com/essays/hr-management-in-the-21st-century/>

<https://ivypanada.com/essays/managing-a-culturally-diverse-human-resource/>

<https://ivypanada.com/essays/ethics-and-business-management/>

<http://www.kathimerini.gr/775012/article/oikonomia/epixeirhseis/strathgikos-o-rolos-toy-tomea-an8rwpinoy--dynamikoy-sthn-epiviwsh-anapty3hetaireiwn>

<https://www.iep.utm.edu/multicul/>

<https://www.citeman.com/4512-multiculturalism-and-organizational-success.html>

<http://www.europa.eu.int/2>. <http://www.fedee.com/hrtrends.html>3.

[http://www.epistimomkomarketmg.gr/artide\\_show.php?artide\\_id=36994](http://www.epistimomkomarketmg.gr/artide_show.php?artide_id=36994).

<http://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy/140>