



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική Εργασία

**Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ
ΩΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

του

ΣΤΑΜΑΤΟΓΙΑΝΝΗ Γ. ΙΩΑΝΝΗ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού
Διπλώματος Ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων
(με εξειδίκευση στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων)

Αύγουστος 2020

Στο γιο μου, Γιώργο.

Ευχαριστίες

Δεν θα μπορούσα να έχω ολοκληρώσει την διπλωματική μου εργασία χωρίς την αμέριστη συμπαράσταση των δικών μου ανθρώπων. Οι ώρες που θυσίασα μακριά τους ήταν πολλές και σημαντικές, χωρίς όμως να με κάνουν να παρεκκλίνω από τον σκοπό μου, που ήταν η απόκτηση γνώσεων γύρω από το αντικείμενο της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού. Ιδιαίτερα για την θυσία αυτή θέλω να ευχαριστήσω το γιο μου Γιώργο. Ίσως να μη το κατανοεί τώρα, αλλά ο χρόνος που έχασα από κοντά του ήταν πολύτιμος και αναντικατάστατος. Τέλος δεν θα μπορούσα να παραλείψω από τις ευχαριστίες την Αναπληρώτρια Καθηγήτρια κα. Κάτου, που ανέχτηκε τόσο την χρονική καθυστέρηση για την ολοκλήρωση της παρούσας, όσο και την έκταση που αυτή έχει. Βέβαια ένα τόσο ενδιαφέρον και νευραλγικό αντικείμενο των σύγχρονων οργανισμών θα ήταν άδικο να περιοριστεί σε λέξεις αλλά και προσωπικό χρόνο.

Περίληψη

Ένας από τους πρωτοπόρους του συγχρόνου μάνατζμεντ, ο Peter Drucker έχει αναφέρει ότι η κάθε επιχείρηση ή ίδρυμα έχει μόνο έναν αληθινό πόρο, τον Άνθρωπο. Για την ακρίβεια αναφέρει ότι “...*Human resources have always been critical to the success of an organization, their importance has been always grown and this fact is recognized from within and outside organizations*”.

Τα επαγγελματικά μου χρόνια τόσο σε μικρές επιχειρήσεις, όσο και σε μεγάλους και πολυπληθείς οργανισμούς, όπως οι τράπεζες, με διαφορετικές κουλτούρες και διαφορετική αντιμετώπιση του ανθρώπινου δυναμικού, μου διέγειραν την εσωτερική αναζήτηση και μου έδωσαν το έναυσμα να μελετήσω τον τρόπο λειτουργίας ενός τμήματος ανθρώπινου δυναμικού.

Στο πρώτο κεφάλαιο, θα γίνει μια ιστορική διαδρομή, με αναφορά στις σχολές διοίκησης που έχουν επηρεάσει και την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ). Στην συνέχεια γίνεται αναφορά στις στρατηγικές και τις προσεγγίσεις της ΔΑΔ και πώς γίνεται η μετάβαση από την διοίκηση προσωπικού στην ΔΑΔ. Στο δεύτερο κεφάλαιο, καθορίζουμε το ρόλο, την αλληλεπίδραση και την δομή ενός τμήματος ΔΑΔ. Το μεγαλύτερο μέρος του κεφαλαίου καταλαμβάνουν οι λειτουργίες της ΔΑΔ, προκειμένου να καταλάβει ο αναγνώστης το μέγεθος του ρόλου που έχει η ΔΑΔ και το ποιες είναι οι πρακτικές που θα πρέπει να ακολουθεί όποιος απασχολείται στο τμήμα αυτό. Στο τέλος του κεφαλαίου θα αναφερθούμε σε μια σύγχρονη αντίληψη που σχετίζεται με την ποιότητα της εργασιακής ζωής. Στο κεφάλαιο τρία, θα μελετήσουμε την έννοια της Παραγωγικότητας και της Ανταγωνιστικότητας και θα δούμε πώς το Ανθρώπινο Δυναμικό μπορεί να γίνει κρίσιμος παράγοντας στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στο τελευταίο κεφάλαιο, γίνεται η ανασκόπηση στα κυριότερα σημεία της παρούσας και παρουσιάζονται σύγχρονες απόψεις και τάσεις για την ΔΑΔ.

Λέξεις Κλειδιά: Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Λειτουργίες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, Παραγωγικότητα.

Abstract

Peter Drucker being one of the most important pioneers of the modern management, has clearly stated that human resources are the only real and necessary resources that every single business or institution should have. His exact words were “...*Human resources have always been critical to the success of an organization, their importance has been always grown and this fact is recognized from within and outside organizations*”.

My personal professional experience both in small-medium businesses and large international organizations such as banks and financial institutions, consisted of different behaviors, and human resources cultures, have inspired and motivated me to study thoroughly the operating model of a human resources department.

The first chapter shall be an historical report of every single school of management that has affected the Human Resources Management (HRM) function. Following will be described the strategies, the approaches of HRM and the operational transmission from traditional management practices to HRM. The second chapter is dedicated to the importance, the interaction and the structure of a human resources department. HRM's main functions are being analyzed in the major part of the chapter, so as to clarify the practices needed to be followed by each HRM department head officer. Modern concepts of the quality of day-by-day working life are being introduced by the end of the chapter. Optimal utilization of the human resources factor, so as to enforce the Productivity and the Competitiveness in business, is presented in the third part of that thesis. Final chapter focuses on the most important above parts, and depicts the current modern thoughts and trends of HRM theory.

Key Words: Competitive Advantage, Human Resources Management, Human Resources Management functions, Productivity.

Πίνακας Περιεχομένων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 Η Εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

1.1 Ο ορισμός της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resources Management).....	1
1.2 Ιστορική εξέλιξη στην επιστήμη της διοίκησης.....	2
1.2.1 Κλασική σχολή διοίκησης	2
1.2.2 Η Νεοκλασική σχολή διοίκησης.....	4
1.2.3 Σχολή Διοίκησης με Αντικειμενικούς Στόχους (Management by Objectives – MBO)	6
1.2.4 Σχολή Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management - TQM).....	6
1.3 Στρατηγικές και Προσεγγίσεις Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	7
1.3.1 Οικουμενική Προσέγγιση (Universalist Approach)	8
1.3.2 Γενικές Στρατηγικές ΔΑΔ	9
1.3.3 Προσέγγιση βασισόμενη στους Πόρους (Resource Based View)	10
1.3.4 Προσέγγιση Harvard.....	11
1.3.5 Προσέγγιση Michigan.....	12
1.3.6 Προσέγγιση Schuler and Jackson	13
1.3.7 Προσέγγιση Warwick	15
1.4 Από την Διοίκηση Προσωπικού στην Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	16
1.5 Ανακεφαλαίωση / Συμπεράσματα	18

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 Λειτουργίες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

2.1 Ο ρόλος του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	20
2.2 Αλληλεπίδραση του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	22
2.3 Δεξιότητες Στελέχους της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	24
2.4 Δομή του τμήματος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.	26
2.5 Λειτουργίες του τμήματος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	29

2.5.1 Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού.....	30
2.5.1.1 Ανάλυση Ισορροπίας Ζήτησης και Προσφοράς Εργασίας.....	34
2.5.2 Ανάλυση και Περιγραφή Θέσεων Εργασίας (Job Analysis – Job Description).....	35
2.5.2.1 Ανάλυση Θέσεων Εργασίας (Job Analysis).....	36
2.5.2.2 Περιγραφή Θέσεων Εργασίας (Job Description)	39
2.5.3 Σχεδιασμός Θέσεων Εργασίας.....	42
2.5.4 Διαδικασία Προσέλκυσης και Επιλογής Ανθρώπινου Δυναμικού (Recruiting)	43
2.5.4.1 Ποιους και με ποιο τρόπο αφορά η διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού	45
2.5.4.2 Εσωτερική και Εξωτερική Προσέλκυση Εργαζομένων	47
2.5.4.3 Αξιολόγηση της Διαδικασίας Προσέλκυσης Εργαζομένων	53
2.5.5 Διαδικασία Επιλογής και Εξέτασης Υποψηφίων Εργαζομένων	55
2.5.5.1 Κριτήρια και Βασικές Αρχές της Επιλογής.....	57
2.5.5.2 Μέθοδοι Επιλογής Ανθρώπινου Δυναμικού (Συνεντεύξεις, Τεστ, Άλλες Μέθοδοι).....	59
2.5.5.3 Τελική Απόφαση Επιλογής.....	70
2.5.5.4 Υποδοχή, Ένταξη και Τοποθέτηση στον Οργανισμό.....	72
2.5.6 Τερματισμός της Σύμβασης Εργασίας.....	75
2.5.6.1 Συνέντευξη Απόλυσης (Termination Interview)	76
2.5.6.2 Συνέντευξη Αποχώρησης (Exit Interview).....	77
2.5.7 Κουλτούρα Οργανισμού	79
2.5.7.1 Ο ρόλος της Κουλτούρας στον Οργανισμό	81
2.5.7.2 Πως Δημιουργείται ή Αλλάζει η Κουλτούρα σε έναν Οργανισμό.....	83
2.5.8 Ανάπτυξη και Εκπαίδευση των Εργαζομένων	85
2.5.8.1 Μέθοδοι και Τεχνικές Εκπαίδευσης / Ανάπτυξης	89
2.5.8.2 Αξιολόγηση προγράμματος Εκπαίδευσης / Ανάπτυξης	94

2.5.9 Παρακίνηση (Motivation) Ανθρώπινου Δυναμικού.....	95
2.5.9.1 High Performance Work Systems (HPWS).....	100
2.5.10 Διαχείριση / Αξιολόγηση Απόδοσης και	
Σύστημα Αμοιβών / Αποζημιώσεων	100
2.5.10.1 Διαχείριση Απόδοσης	101
2.5.10.2 Αξιολόγηση Απόδοσης.....	102
2.5.10.3 Σύστημα Αμοιβών / Αποζημιώσεων	110
2.5.11 Σχέσεις Εργαζομένων και Ψυχολογικό Συμβόλαιο	114
2.6 Η ποιότητα της Εργασιακής Ζωής (Quality of Work Life - QWL).....	118
2.6.1 Τι είναι Ποιότητα της Εργασιακής Ζωής (QWL).....	119
2.6.2 Εφαρμογή του QWL	121
2.6.3 Οφέλη του QWL.....	125
2.6.4 Ασφάλεια και Υγιεινή στο χώρο της Εργασίας.....	125
2.7 Ανακεφαλαίωση / Συμπεράσματα	129

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 Το Ανθρώπινο Δυναμικό ως Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα της Επιχείρησης

3.1 Η παραγωγικότητα (Productivity) της Εργασίας	132
3.1.1 Παράγοντες που επηρεάζουν την Παραγωγικότητα της Εργασίας	135
3.1.2 Από την Παραγωγικότητα στην Ανταγωνιστικότητα.....	135
3.2 Η έννοια της Ανταγωνιστικότητας (Competitiveness)	137
3.2.1 Στρατηγικές Ανταγωνισμού.....	140
3.3 Το Ανθρώπινο Δυναμικό ως Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα της Επιχείρησης.....	144
3.4 Ανακεφαλαίωση / Συμπεράσματα	152

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Τελικά Συμπεράσματα και Προτάσεις.....	155
----------------------------------------	-----

Βιβλιογραφία.....	165
--------------------------	------------

Παράρτημα

1. Δομή τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Με το ανατεθειμένο έργο στην κάθε Βαθμίδα).....	174
2. Δομή τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού Μεγάλης Επιχείρησης.....	175
3. Οργανωτική Δομή Τράπεζας Πειραιώς (Αύγουστος 2020).....	176
4. Εμπλουτισμένο Οργανόγραμμα ενός Οργανισμού.....	177
5. Ανάλυση Θέσης Εργασίας από την Pearson Education © 2012.....	178
6. Περιγραφή Θέσης Εργασίας από την Pearson Education © 2012.....	180
7.1. Οδηγός Δομημένης Συνέντευξης	182
7.2. Εγχειρίδιο – Οδηγός για την διεξαγωγή της Δομημένης Συνέντευξης	185
7.3. Παράδειγμα Βαθμολόγησης Χαρακτηριστικών Υποψηφίου.....	188
8. Έντυπο Καταγγελίας Σύμβασης Εργασίας	189
9. Πρόγραμμα Εθελουσίας Εξόδου της Alpha Bank	192
10. Διαγράμματα Διασποράς Αξιολογούμενων Θέσεων Εργασίας.....	193
11. Έντυπο Αξιολόγησης Απόδοσης (ΑΑΔΕ)	194
12. Εφαρμογή του Job Family Model στην Τράπεζα Πειραιώς	200
13. Έρευνα του SHRM το 2017 για την βία στο χώρο της Εργασίας.....	201

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1.1	Συμπεριφορές ρόλων εργαζομένων για Ανταγωνιστικές Στρατηγικές	14
Πίνακας 1.2	Διαφορές μεταξύ παλιάς και νέας επιχειρηματικής πραγματικότητας.....	16
Πίνακας 1.3	Μετάβαση από την Διοίκηση Προσωπικού στην Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	17
Πίνακας 1.4	Είκοσι επτά (27) διαφορές μεταξύ Πρακτικών Προσωπικού / Βιομηχανικών Σχέσεων και Πρακτικών ΔΑΔ.....	18
Πίνακας 2.1	Οι Εννιά Γνωστικές Ικανότητες των Στελεχών της ΔΑΔ.....	25
Πίνακας 2.2	Δεξιότητες Διευθυντών ΔΑΔ ανάλογα με τα καθήκοντα τους	25
Πίνακας 2.3	Πληροφορίες που συλλέγονται στην Ανάλυση Εργασίας	37
Πίνακας 2.4	Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα από την Εσωτερική και Εξωτερική προσέλκυση.....	48
Πίνακας 2.5	Μέθοδοι Επιλογής Ανθρώπινου Δυναμικού.....	53
Πίνακας 2.6	Οι αποτελεσματικότερες Μέθοδοι Προσέλκυσης Εργαζομένων.....	55
Πίνακας 2.7	Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα της Συνέντευξης.....	61
Πίνακας 2.8	Τα Πρέπει και Δεν Πρέπει μιας Συνέντευξης.....	67
Πίνακας 2.9	Διαφορές Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης εργαζομένων	87
Πίνακας 2.10	Αρχές Μάθησης.....	88
Πίνακας 2.11	Ποιες από τις ακόλουθες μεθόδους θα αυξηθούν ή θα μειωθούν στη χρήση στον οργανισμό σας τα επόμενα δύο χρόνια	93
Πίνακας 2.12	Ποιες πρακτικές μάθησης και ανάπτυξης χρησιμοποιείτε πιο συχνά και ποιες είναι οι πιο αποτελεσματικές	94
Πίνακας 2.13	Μέθοδοι Αξιολόγησης της Απόδοσης των Εργαζομένων	107
Πίνακας 2.14	Παράγοντες Επηρεασμού των Αμοιβών.....	112
Πίνακας 2.15	Κίνητρα μέσω των Αμοιβών.....	116
Πίνακας 2.16	Παράγοντες Ψυχολογικού Συμβολαίου	117
Πίνακας 2.17	Στόχοι της ποιότητας της εργασιακής ζωής.....	122
Πίνακας 2.18	Στρατηγικές Βελτίωσης της Ποιότητας της Εργασιακής Ζωής.....	124

<i>Πίνακας 2.19 Διάσταση και Παράγοντες Ποιότητας Ζωής.....</i>	<i>124</i>
<i>Πίνακας 2.20 Τα Οφέλη της εφαρμογής του QWL.....</i>	<i>125</i>
<i>Πίνακας 3.1 Παράγοντες που επηρεάζουν την Παραγωγικότητα της Εργασίας.....</i>	<i>135</i>
<i>Πίνακας 3.2 Στρατηγικές Ανταγωνισμού.....</i>	<i>144</i>
<i>Πίνακας 3.3 Δεκαέξι Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που Βελτιώνουν το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα.....</i>	<i>150</i>
<i>Πίνακας 3.4 Η ΔΑΔ ως Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα.....</i>	<i>151</i>

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1.1 Μοντέλο εξέλιξης της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (SHRM).....	8
Διάγραμμα 1.2 Το υπόδειγμα που βασίζεται στους πόρους	11
Διάγραμμα 1.3 Προσέγγιση Harvard.....	12
Διάγραμμα 1.4 Προσέγγιση Michigan.....	13
Διάγραμμα 1.5 Προσέγγιση Warwick.....	15
Διάγραμμα 2.1 Ο ρόλος της ΔΑΔ στην δημιουργία ενός Ανταγωνιστικού Οργανισμού (Μοντέλο Ulrich)	20
Διάγραμμα 2.2 Human Capital Model Value Triangle.....	21
Διάγραμμα 2.3 Προστιθέμενη Αξία σε όλη την Επιχείρηση από το τμήμα της ΔΑΔ.....	22
Διάγραμμα 2.4 Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Πρωταρχικές Δραστηριότητες	23
Διάγραμμα 2.5 Σχέση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού με Ομάδες Ενδιαφέροντος (Stakeholders).....	23
Διάγραμμα 2.6 Επισκόπηση της Οργάνωσης ενός τμήματος ΔΑΔ.....	27
Διάγραμμα 2.7 Το σύστημα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	29
Διάγραμμα 2.8 Διαδικασία Προγραμματισμού Ανθρώπινων Πόρων	31
Διάγραμμα 2.9 Περιγραφής θέσης εργασίας για το Ερυθρό Σταυρό.....	42
Διάγραμμα 2.10 Διαδικασία Προσέλκυσης Ανθρώπινου Δυναμικού	47
Διάγραμμα 2.11 Πυραμίδα Αξιολόγησης Πρόσληψης	54
Διάγραμμα 2.12 Βήματα στην Διαδικασία Πρόσληψης και Επιλογής.....	56
Διάγραμμα 2.13 Ταυτόχρονη και Προγνωστική Εγκυρότητα.....	58
Διάγραμμα 2.14 Ακρίβεια Πρόγνωσης Μεθόδων Ανθρώπινου Δυναμικού	71
Διάγραμμα 2.15 Διαδικασία Επιλογής Ανθρώπινου Δυναμικού	73
Διάγραμμα 2.16 Τι περιλαμβάνει το Εγχειρίδιο Προσωπικού	74
Διάγραμμα 2.17 Η σχέση μεταξύ Εκπαίδευσης, Ανάπτυξης και Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	86
Διάγραμμα 2.18 Η πυραμίδα του Maslow	96

<i>Διάγραμμα 2.19 Πώς να εκπληρώσετε τα κίνητρα που παρακινούν τους Υπαλλήλους ...</i>	<i>97</i>
<i>Διάγραμμα 2.20 Πως οι Διαδικασίες του Οργανισμού Επηρεάζουν το ΤοΜο.....</i>	<i>98</i>
<i>Διάγραμμα 2.21 Λόγοι για την Εναλλαγή (Turnover) των Εργαζομένων</i>	<i>99</i>
<i>Διάγραμμα 2.22 HPWS – Δράσεις του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού</i>	<i>100</i>
<i>Διάγραμμα 2.23 Αποτελέσματα Αξιολόγησης Απόδοσης και Εφαρμογές της.....</i>	<i>103</i>
<i>Διάγραμμα 2.24 Διαδικασία της Αξιολόγησης της Απόδοσης.....</i>	<i>103</i>
<i>Διάγραμμα 2.25 Παράδειγμα Μοντέλου Job Family στην Εφοδιαστική Αλυσίδα</i>	<i>109</i>
<i>Διάγραμμα 2.26 Επίπεδα Εργασίας στο Job Family και Κλίμακες Σταδιοδρομίας.....</i>	<i>109</i>
<i>Διάγραμμα 2.27 Σύστημα Αποζημιώσεων, Στοιχεία και Αλληλεξαρτήσεις.....</i>	<i>111</i>
<i>Διάγραμμα 2.28 Τα είδη των Αμοιβών.....</i>	<i>113</i>
<i>Διάγραμμα 2.29 Το Μοντέλο του QWL σε έναν Οργανισμό.....</i>	<i>121</i>
<i>Διάγραμμα 2.30 Προσέγγιση Αποτελεσματικής Διοίκησης της Ασφάλειας</i>	<i>127</i>
<i>Διάγραμμα 2.31 Επίπεδα Βελτίωσης Υγείας των Εργαζομένων</i>	<i>128</i>
<i>Διάγραμμα 3.1 Παραγωγικότητα και Αποτελεσματικότητα.....</i>	<i>133</i>
<i>Διάγραμμα 3.2 Η Ανταγωνιστικότητα με την οπτική της Παραγωγικότητας.....</i>	<i>139</i>
<i>Διάγραμμα 3.3 Το Μοντέλο του Porter</i>	<i>140</i>
<i>Διάγραμμα 3.4 Βασικά στοιχεία που επηρεάζουν την Ανταγωνιστική Στρατηγική</i>	<i>141</i>
<i>Διάγραμμα 3.5 Η ΔΑΔ ως πηγή Βιώσιμου Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος.</i>	<i>146</i>
<i>Διάγραμμα 3.6 Μοντέλο σύνδεσης πρακτικών ΔΑΔ</i>	<i>150</i>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Η εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

1.1 Ο ορισμός της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resources Management).

Η διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) ή Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ), ασχολείται με όλες εκείνες τις πρακτικές και τις πολιτικές που είναι απαραίτητες στην δουλειά του μάνατζερ και αφορούν θέματα προσωπικού. Συγκεκριμένα αφορούν την πρόσληψη, κατάρτιση, αξιολόγηση και ανταμοιβή των εργαζομένων του οργανισμού / επιχείρησης (στην συνέχεια της παρούσας θα γίνεται χρήση του όρου οργανισμού – εννοώντας με τον όρο αυτό και τις επιχειρήσεις), όπως και την παροχή του κατάλληλου περιβάλλοντος εργασίας που έχει να κάνει με θέματα ασφάλειας, ήθους και δικαιοσύνης, (Dessler, 2012).

Σύμφωνα με τους Martocchio και Mondy (2018) η διοίκηση (ή διαχείριση) ανθρώπινου δυναμικού, είναι η χρήση των ατόμων για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων του οργανισμού. Όλα τα διοικητικά στελέχη ανεξάρτητου βαθμίδας, αναθέτουν επιμέρους καθήκοντα σε άλλους και ως εκ τούτου η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού τους αφορά.

Ο Senyucel (2009) αναφέρει ότι οι Οργανισμοί δημιουργούνται από κανόνες και πόρους που αντλούνται και εφαρμόζονται από ανθρώπους και οι δράσεις αυτών είναι που καθορίζουν το αποτέλεσμα του οργανισμού. Έτσι λοιπόν η συμπεριφορά του οργανισμού καθορίζεται από την ψυχολογική, εθνική, φυλετική, πολιτισμική, πολιτική και κοινωνική σύνθεση των ανθρώπων. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι το πιο πολύτιμο "περιουσιακό" στοιχείο (asset) ενός οργανισμού. Επομένως η ΔΑΔ είναι μία χρήσιμη λειτουργία, η οποία θα οικοδομήσει και θα διατηρήσει τον δεσμό μεταξύ ανθρώπινου δυναμικού και οργανισμού. Η δέσμευση αυτή, σε συνδυασμό με την υποκίνηση και την ικανοποίηση που λαμβάνει κάποιος από την εργασία που κάνει, οδηγεί στο επιθυμητό αποτέλεσμα που είναι η βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων.

Η διοικητική λειτουργία του οργανισμού που σχεδιάζει και εκτελεί όλες τις δραστηριότητες που αφορούν τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση και σημασία στον ανθρώπινο παράγοντα ως το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά της για την επίτευξη των στόχων της, καλείται Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2016).

Τέλος οι Armstrong και Taylor (2014) υποστηρίζουν, ότι η ΔΑΔ είναι μια στρατηγική για μια ολοκληρωμένη και συνεκτική προσέγγιση της απασχόλησης, που στηρίζεται στην ανάπτυξη και ευημερία των εργαζομένων σε έναν οργανισμό. Με τον ορθό χειρισμό της γνώσης, των ικανοτήτων και της αφοσίωσης των εργαζομένων σε αυτόν, το ανθρώπινο δυναμικό συμβάλει στην βιωσιμότητά του μέσω της εκτέλεσης των εργασιών, ως μια αυθεντική και συντονισμένη προσπάθεια στα πλαίσια της απασχόλησής τους.

1.2 Ιστορική εξέλιξη στην επιστήμη της διοίκησης

Για να γίνει κατανοητό πώς έχουν προκύψει οι ορισμοί της ΔΑΔ, καθώς και πώς έχει επηρεάσει ο χρόνος την εξέλιξη της συγκεκριμένης επιστήμης, είναι χρήσιμο να γίνει μια σύντομη ιστορική αναδρομή στις μεγαλύτερες "σχολές" διοίκησης.

Ο ορισμός της διοίκησης (*Management*), έρχεται ως φιλοσοφία από τα βάθη των αιώνων. Οι αρχαίοι έλληνες υιοθετούν την έννοια της διοίκησης και σύμφωνα με τον Πλάτωνα¹, στο έργο του "Πρωταγόρας", διοίκηση είναι η επιμέλεια που καταβάλλει κάποιος αρχικά για το σπίτι του και στην συνέχεια για τις υποθέσεις της πόλης. Ενώ στην σύγχρονη εκδοχή της, διοίκηση είναι η εργασία με και διαμέσου άλλων ανθρώπων για την επίτευξη των στόχων, τόσο του οργανισμού όσο και των εργαζομένων του (Montana και Charnov, 2000).

1.2.1 Κλασική σχολή διοίκησης

Σκοπός των θεωρητικών της συγκεκριμένης σχολής, ήταν να μπει μία τάξη στην χαώδη κατάσταση με την οποία λειτουργούσαν οι επιχειρήσεις (κυρίως εργοστάσια) την εποχή της βιομηχανικής επανάστασης και να γίνουν πιο αξιοπρεπείς και ανθρώπινες οι συνθήκες εργασίας. Μέσα από την αλλαγή του μοντέλου εργασίας πίστευαν ότι θα μπορούσε να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα των εργαζομένων και κατά συνέπεια να αυξηθεί η κερδοφορία των επιχειρήσεων.

Πατέρας της κλασικής σχολής θεωρείται ο μηχανικός **Frederic Winston Taylor** ο οποίος πίστευε ότι ήταν δυνατή η ταυτόχρονη βελτίωση της θέσης τόσο των εργοδοτών, όσο και των εργαζομένων μέσα από την παρατήρηση των εργατών στα εργοστάσια της μεταλλοβιομηχανίας. Προς την κατεύθυνση αυτή πρότεινε το 1911 τρεις κατευθυντήριες γραμμές (Λαλούμης, 2015).

¹ Πλάτων. *Πρωταγόρας*, 319.

- i. Να γίνεται ακριβής και συστηματικός σχεδιασμός των μεθόδων εκτέλεσης ενός έργου, κατά τρόπο τέτοιο που να αποκλείονται οι περιττές κινήσεις και να χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά μηχανήματα και εργαλεία.
- ii. Να καθοριστούν τα πρότυπα εργασίας μετά από μελέτη και χρονομέτρηση των αναγκαίων κινήσεων για την εκτέλεση ενός έργου.
- iii. Να γίνεται προγραμματισμός του έργου που αναλαμβάνει ο κάθε εργαζόμενος και να καθορίζεται η αμοιβή του ανάλογα με την απόδοση.

Δεύτερος εκπρόσωπος της κλασικής σχολής με σημαντική επίδραση ήταν ο **Henri Fayol** που ασχολήθηκε κυρίως με τα ανώτερα κλιμάκια της διοίκησης. Ο Fayol σύμφωνα με τον Montana και Charnon (2000) έχει συνεισφέρει στη θεωρία της διοίκησης με τους παρακάτω τέσσερις πυλώνες:

- i. Την διάκριση μεταξύ εποπτικού (supervisory) και διοικητικού (managing) επιπέδου, αναγνωρίζοντας ότι οι εργαζόμενοι είχαν πρώτιστα την ανάγκη της διοίκησης και όχι της εποπτείας.
- ii. Καθόρισε τι έπρεπε να κάνουν οι Μάνατζερ ως λειτουργίες διοίκησης.
- iii. Ανέπτυξε τις βασικές αρχές του μάνατζμεντ, οι οποίες τελειοποιούνται στην διάρκεια των χρόνων.
- iv. Υποστήριξε ότι η ευελιξία είναι απαραίτητη για να μπορέσουν να εφαρμοστούν οι αρχές που πρότεινε. Ενώ ένας μάνατζερ θα μπορούσε να εκπαιδευτεί για να γίνει αποδοτικός και δεν θα έπρεπε να έχει γεννηθεί, όπως μέχρι τότε πίστευαν.

Εκτός από τους παραπάνω τέσσερις πυλώνες ο Fayol ισχυρίστηκε ότι η δράση της διοίκησης θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από πέντε βασικές λειτουργίες:

- i. Προβλέψεις.
- ii. Οργάνωση.
- iii. Διεύθυνση.
- iv. Συντονισμός.
- v. Έλεγχος .

Τέλος αξίζει να αναφερθούν τα έργα και η συνεισφορά τόσο του **Max Weber**, ο οποίος ασχολήθηκε θεωρητικά με τους διάφορους τύπους εξουσίας,

- i. Παραδοσιακή: αντιμετωπίζεται ως αδιαμφισβήτητη και κληρονομικά δεδομένη.
- ii. Χαρισματική: αυτός που ασκεί διοίκηση έχει ειδικά ηγετικά χαρίσματα και πιστεύεται από τους άλλους ως ηγέτης.
- iii. Γραφειοκρατική: δεν υπάρχει υπακοή σε έναν άνθρωπο ηγέτη, αλλά σε ένα πλέγμα από απρόσωπες αρχές,

καθώς και του **Herny Ford** που ήταν ο εμπνευστής του συστήματος "αλυσίδα της παραγωγής" ή "συνεχούς ροής".

1.2.2 Η Νεοκλασική σχολή διοίκησης

Η νεοκλασική σχολή εστίασε σε δύο άξονες, στα οφέλη που έχει ο οργανισμός από την οργάνωση και η μεγαλύτερη σημασία που έπρεπε να δοθεί στο ανθρώπινο δυναμικό. Κύριοι εκφραστές της είναι οι **Elton Mayo, Douglas McGregor, Rensis Linkert και Chris Argyris**.

Σύμφωνα με τον Kwok (2014) ο **Elton Mayo** μετά την μελέτη του σε εργοστάσιο ενέργειας στο Σικάγο, κατά την οποία κατάφερε να αλλάξει την προσοχή της μελέτης από το άτομο στην ομάδα και την κοινωνική προέκταση της εργασίας, κατέληξε στα εξής ευρήματα:

- i.** Οι εργαζόμενοι ενεργούσαν ως ομάδα και όχι ως άτομα.
- ii.** Οι εργαζόμενοι πρέπει να θυσιάσουν τα ενδιαφέροντά τους έναντι της πίεσης του εργοδότη.
- iii.** Τα χρήματα δεν είναι το μόνο κίνητρο.
- iv.** Ο κοινωνικός κόσμος του ενήλικα διαμορφώνεται γύρω από την εργασία.
- v.** Η ανάγκη αναγνώρισης, ασφάλειας και αίσθησης του να ανήκει κάποιος σε μία ομάδα, είναι πιο σημαντικά για την παραγωγικότητα και το ηθικό του εργαζομένου, από ό,τι οι φυσικές συνθήκες με τις οποίες εργάζεται.
- vi.** Το παράπονο του εργαζομένου δεν είναι πάντα αντικειμενικό, αλλά πολλές φορές είναι σύμπτωμα που εμφανίζεται από την εναντίωσή του για την υπάρχουσα κατάσταση.
- vii.** Ο εργαζόμενος είναι ένα άτομο του οποίου η στάση και η αποτελεσματικότητα εξαρτώνται από τις κοινωνικές απαιτήσεις, τόσο εντός όσο και εκτός του εργασιακού χώρου.
- viii.** Οι ανεπίσημες ομάδες στον χώρο εργασίας ασκούν ισχυρό κοινωνικό έλεγχο των εργασιακών συνηθειών και στάσεων του κάθε εργαζόμενου.
- ix.** Η ομαδική συνεργασία δεν συμβαίνει τυχαία, αλλά πρέπει να σχεδιαστεί και να αναπτυχθεί.
- x.** Ο άνθρωπος βασικά υποκινείται από κοινωνικές και όχι οικονομικές ανάγκες.
- xi.** Τα στελέχη πρέπει να επικεντρώνονται στην ομάδα εργασίας και όχι στα άτομα, με την υποσημείωση ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να θεωρούνται ξεχωριστές προσωπικότητες για την ικανοποίηση των μοναδικών αναγκών τους.

Επόμενος εκπρόσωπος της νεοκλασικής σχολής είναι ο **Douglas McGregor** με την **Θεωρία X -Y**. Σύμφωνα με την θεωρία αυτή το X αντιπροσωπεύει μια ξεπερασμένη και αυταρχική άποψη της ανθρώπινης φύσης, ότι οι άνθρωποι στην εργασία τους είναι οκνηροί, δεν επιθυμούν να εργάζονται και άρα η διοίκηση θα πρέπει να τους πιέζει ή να τους εξαναγκάσει να εργάζονται. Αντίθετα στην θεωρία Y, οι άνθρωποι δεν αντιπαθούν εκ φύσεως την εργασία, έχουν φιλοδοξίες και παρακινούνται για την επίτευξη του έργου που τους έχει ανατεθεί. Μπορούν να μάθουν να είναι υπεύθυνοι και να αυτοελέγχονται. Έχουν ικανότητες και ταλέντα, τα οποία όμως μπορεί να μην αξιοποιούνται πλήρως στην επιχείρηση που απασχολούνται. Συμπερασματικά η στάση των εργαζομένων στην θεωρία του McGregor εξαρτάται από τις παραδοχές των στελεχών. Στην θεωρία X η αποτυχία και η φτώχη απόδοση καταλογίζεται στην ανικανότητα των εργαζομένων, ενώ στην θεωρία Y στις ανεπάρκειες του οργανισμού που αποδίδονται στην διοίκηση. Τέλος πρέπει να σημειωθεί ότι ο ίδιος ο McGregor υιοθέτησε την θεωρία Y, προκειμένου να επανασχεδιάσει διοικητικές πρακτικές (Χυτήρης και Αννινος, 2015).

Η Singh (2017) αναφέρει ότι ο **Rensis Likert** είχε τρεις κύριες συνεισφορές στην διοίκηση:

- i. Την δημιουργία της κλίμακας Likert με εφαρμογή στην στατιστική αξιολόγηση των κοινωνικών ερευνών.
- ii. Μελέτες Ηγεσίας, καταλήγοντας σε τέσσερις τύπους ηγεσίας (**α**) Το εκμεταλλευτικό αυταρχικό (**β**) το καλοσυνάτο αυταρχικό (**γ**) το συμβουλευτικό και (**δ**) της ομαδικής συμμετοχής.
- iii. Το Οργανωτικό μάνατζμεντ (Organizational Management). Μέσα από μια μακροχρόνια διαδικασία μελέτης και έρευνας, καταλήγει σε ένα εντατικό συμμετοχικό σύστημα διοίκησης, με μεγαλύτερη ελευθερία και δημοκρατία, το οποίο θα βελτιώσει την παραγωγικότητα της επιχείρησης και την αφοσίωση των εργαζομένων.

Τέλος ο ελληνικής καταγωγής **Chris Argyris** εντόπισε μια σειρά συγκρούσεων ανάμεσα στις απαιτήσεις της εργασίας και τις ανάγκες για εργασία. Η εξειδίκευση περιορίζει την δράση των εργαζομένων σε ένα στενό πεδίο και σταδιακά αντιμετωπίζουν την εργασία με απάθεια, ενώ η αλυσίδα των εντολών έκανε τους εργαζόμενους παθητικούς εμποδίζοντας την ψυχική τους ωρίμανση. Η λύση που πρότεινε είναι η μείωση της εξειδίκευσης και η συμμετοχή των εργαζομένων στην λήψη αποφάσεων (Λαλούμης, 2015).

1.2.3 Σχολή Διοίκησης με Αντικειμενικούς Στόχους (Management by Objectives – MBO)

Η διοίκηση με αντικειμενικούς στόχους, απαιτεί από όλους τους υπεύθυνους του οργανισμού να καθορίσουν συγκεκριμένους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν στο μέλλον και ενθαρρύνει τους εργαζομένους προς αυτή την κατεύθυνση. Ο όρος αυτός για πρώτη φορά χρησιμοποιήθηκε από τον **Peter Drucker** το 1954. Ουσιαστικά, η διοίκηση με αντικειμενικούς στόχους, είναι μια διαδικασία ή ένα σύστημα σχεδιασμένο για διευθυντές, στο οποίο ένας διευθυντής και οι υπάλληλοί του καθορίζουν από κοινού συγκεκριμένους στόχους που πρέπει να εκπληρωθούν, μέσα σε ένα καθορισμένο χρονικό πλαίσιο και για τους οποίους είναι άμεσα υπεύθυνοι (Thomson, 1998).

Ο Thomson (1998) συνεχίζει υποστηρίζοντας, ότι όποια και αν είναι η μορφή της προσέγγισης MBO σε έναν συγκεκριμένο οργανισμό, είναι ουσιαστικά μια προσέγγιση που βοηθά **(α)** να κατευθύνει την προσοχή των διευθυντών απέναντι στα αποτελέσματα (αποκτούν καλύτερο έλεγχο και συντονισμό για την επίτευξη του στόχου), **(β)** να αναγκάζει τα μέλη του οργανισμού να δεσμευτούν σε συγκεκριμένα επιτεύγματα (μεγαλύτερη δέσμευση και επιθυμία συνεισφοράς από τους υφιστάμενους), **(γ)** να διευκολύνει τη σκέψη τους όσον αφορά τις μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού και τον καθορισμό στόχων για τις ανάγκες αυτές (αυξημένη ικανότητα να βοηθήσουν τους υφιστάμενους να αναπτυχθούν).

1.2.4 Σχολή Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management - TQM)

Η σχολή διοίκησης ολικής ποιότητας αναπτύχθηκε αρχικά στην Ιαπωνία, με την άνοδο και την κυριαρχία της ιαπωνικής αυτοκινητοβιομηχανίας και μπορεί να θεωρηθεί ότι οι γκουρού της ποιότητας που καθόρισαν τα χαρακτηριστικά της είναι οι **W. Deming, J.M. Juran, P. Crosby, A. Feigenbaum, G. Taguchi** (Βούζας και Ψυχογιός, 2007). Λόγω της πολυπλοκότητας του TQM οι Βούζας και Ψυχογιός (2007) παραθέτουν αρκετούς ορισμούς με τους εξής δύο πιο ενδεικτικούς: Dale (1999) *Το TQM είναι η αμοιβαία συνεργασία όλων σε έναν οργανισμό, που σχετίζεται με τις επιχειρηματικές διαδικασίες για την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών, που ανταποκρίνονται και ενδεχομένως υπερβαίνουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών. Το TQM είναι μια φιλοσοφία και μια σειρά κατευθυντήριων αρχών διοίκησης ενός οργανισμού και σύμφωνα με τους Besterfield et al., (1999) προσπαθούν να αναλύσουν το ακρωνύμιο TQM ορίζοντας τις τρεις λέξεις που αποτελείται από: Total, που αναφέρεται στο σύνολο, Quality, που αναφέρεται στον βαθμό αριστείας ενός*

προϊόντος ή μιας υπηρεσίας και *Management* που αναφέρεται σε πράξη, τέχνη ή τρόπο χειρισμού, ελέγχου, καθοδήγησης και προγραμματισμού. Έτσι, το TQM είναι η «τέχνη της διοίκησης του συνόλου για την επίτευξη της αριστείας. Από τους παραπάνω ορισμούς, μπορούμε να προσδιορίσουμε δύο σημαντικές πτυχές που περιλαμβάνουν το TQM, τα εργαλεία και τις τεχνικές διαχείρισης, καθώς και έννοιες και αρχές διοίκησης. Τα εργαλεία και οι τεχνικές έχουν αναφερθεί ως "σκληρές" πτυχές του TQM (λόγω της έμφασης που έχουν στις στατιστικές και τις λειτουργίες του συστήματος ποιότητας που εφαρμόζεται σε έναν οργανισμό), ενώ οι αρχές του TQM έχουν θεωρηθεί ως η "μαλακή" πλευρά (αναφέρεται κυρίως σε ποιοτικά χαρακτηριστικά όπως ο προσανατολισμός του πελάτη, η ποιοτική κουλτούρα, η ομαδική εργασία και η ενδυνάμωση και συμμετοχή των εργαζομένων). Η διοίκηση ολικής ποιότητας είναι θεμελιωμένη πάνω σε εννιά (9) αρχές:

- i. Συμμετέχουν όλοι και περιλαμβάνονται οι πάντες σε έναν οργανισμό.
- ii. Η αρχή της συνεχούς βελτίωσης.
- iii. Η ομαδική εργασία, ως παράγοντας για την συνεχή βελτίωση.
- iv. Η ενδυνάμωση του εργαζομένου.
- v. Συνεχής εκπαίδευση.
- vi. Η ικανοποίηση του πελάτη.
- vii. Δέσμευση και υποστήριξη από τα ανώτατα στελέχη.
- viii. Ένα συμμετοχικό, δημοκρατικό και ανοιχτό στυλ διοίκησης.
- ix. Μια οργανωτική κουλτούρα υποστήριξης.

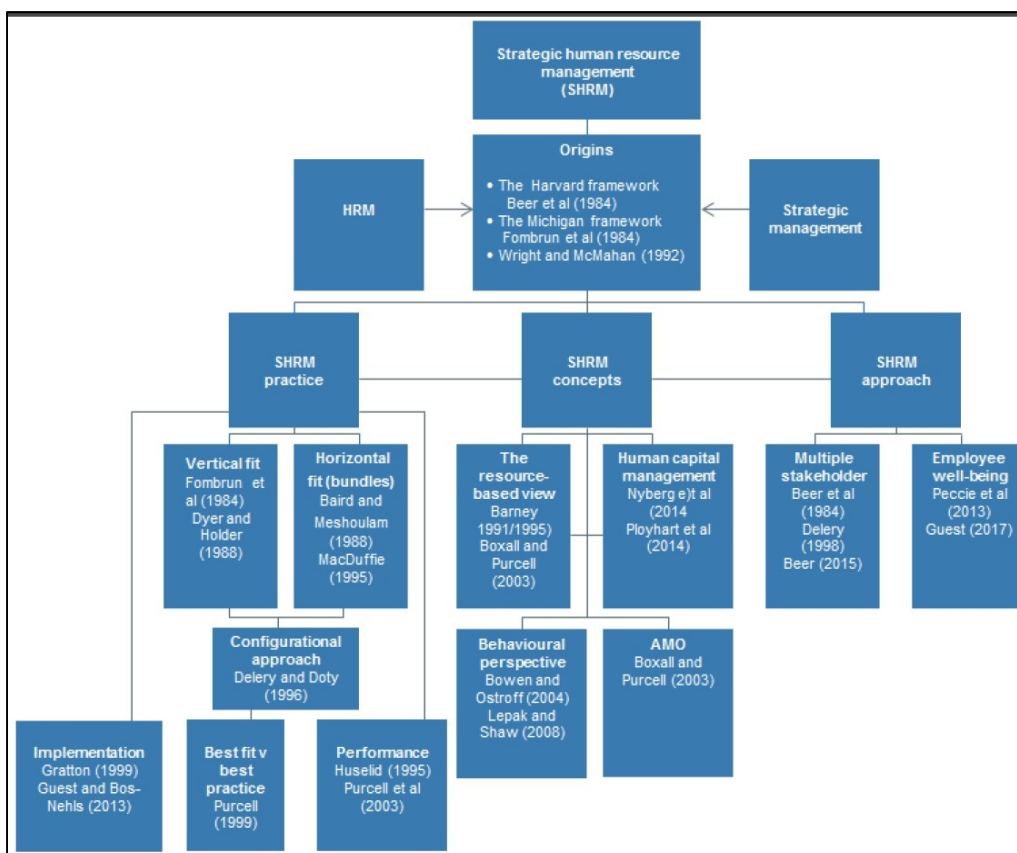
1.3 Στρατηγικές και Προσεγγίσεις Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Με την πάροδο των ετών και καθώς εξελίσσεται τόσο η κοινωνία όσο και η οικονομία, ο ανθρώπινος παράγοντας έρχεται όλο και περισσότερο στο προσκήνιο ως η πιο σημαντική μεταβλητή και ως ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιτυχία ενός οργανισμού, μίας επιχείρησης. Ως στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ο Dessler (2012) υποστηρίζει, ότι αναφέρεται στον σχεδιασμό και την εφαρμογή πολιτικών και πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίες παράγουν ικανότητες και συμπεριφορές των εργαζομένων που χρειάζεται η επιχείρηση για να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους. Οι Torrington *et al.*, (2017) θέτουν ακόμα μια σημαντική διάσταση στο θέμα της στρατηγικής, καθώς υποστηρίζουν ότι ναι μεν μπορεί να είναι η ίδια ένα τυπικό έγγραφο, στην πράξη όμως η στρατηγική προσέγγιση μπορεί να θεωρηθεί ως μία διαδικασία σε βήματα, η οποία επηρεάζεται από τις

πολιτικές επιδράσεις και παράγει μάθηση. Συνεχίζουν λέγοντας, ότι η στρατηγική σκέψη, η στρατηγική λήψη αποφάσεων και ο στρατηγικός προσανατολισμός είναι μερικές φορές περισσότερο κάποιες ρεαλιστικές προσδοκίες και για το λόγο αυτό οι στρατηγικές που σχετίζονται με την ΔΑΔ πρέπει να είναι ευέλικτες και ευπροσάρμοστες καθώς οι συνθήκες μεταβάλλονται διαρκώς.

Στο διάγραμμα 1.1 και πριν γίνει αναφορά στις πιο σημαντικές Στρατηγικές και Προσεγγίσεις της ΔΑΔ, θα απεικονίσουμε το μοντέλο εξέλιξης της στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (Armstrong and Brown, 2019).

Διάγραμμα 1.1 Μοντέλο εξέλιξης της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (SHRM)



Πηγή: Armstrong, M. and Brown, D. (2019) Strategic Human Resources Management: Back to the future? Brighton, IES Report 517. p. 32.

1.3.1 Οικουμενική Προσέγγιση (Universalist Approach)

Η προσέγγιση αυτή αντιμετωπίζει την ΔΑΔ ως την "βέλτιστη πρακτική", μέσα από εκείνες τις πρακτικές που συνδέονται με την υψηλότερη επιχειρηματική απόδοση. Βασίζεται στην υπόθεση, ότι ένα μοντέλο διοίκησης της εργασίας (ένα μοντέλο υψηλής δέσμευσης ή συμμετοχής ή απόδοσης) σχετίζεται με την υψηλή επιχειρηματική απόδοση σε όλες τις συνθήκες, ανεξάρτητα από την ιδιαίτερη ανταγωνιστική

στρατηγική του οργανισμού. Είναι περισσότερο μια απολυταρχική προσέγγιση, καθώς υποθέτει, ότι το μόνο που έχουν να κάνουν τα στελέχη είναι να εφαρμόζουν ένα συγκεκριμένο σύνολο πρακτικών και με τον τρόπο αυτό θα πετύχουν την επιθυμητή υψηλή απόδοση, αφού οι εργαζόμενοι θα συμμορφώνονται με ό,τι τους ζητηθεί χωρίς να εξετάζουν εάν αυτό είναι προς το συμφέρον τους. Δυστυχώς όμως υπάρχει και ο αντίλογος, αφού οι έρευνες δείχνουν, ότι δεν υπάρχει ένα "τυποποιημένο πακέτο" πρακτικών ΔΑΔ που θα δώσει τα επιθυμητά αποτελέσματα υψηλής δέσμευσης, απόδοσης κτλ., ενώ συγχρόνως υπάρχουν μεταβλητοί παράγοντες όπως η κουλτούρα, η νομοθεσία κ.ά. που τελικά μας οδηγεί στο συμπέρασμα, πως σε κάθε περίπτωση υπάρχει μόνο μία και μοναδική για κάθε οργανισμό βέλτιστη πρακτική (Torrington *et al.*, 2017).

1.3.2 Γενικές Στρατηγικές ΔΑΔ

Σύμφωνα με τους Armstrong και Taylor (2014) υπάρχουν τρεις βασικές προσεγγίσεις (γενικές στρατηγικές) που περιγράφουν το συνολικό σύστημα ή τη δέσμη των συμπληρωματικών πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού, που προτείνεται ότι πρέπει να υιοθετήσει ή να θέσει σε εφαρμογή ο οργανισμός προκειμένου να βελτιωθούν οι επιδόσεις του.

i. Διοίκηση υψηλής απόδοσης (High Performance Management)

Ο στόχος της διοίκησης υψηλής απόδοσης, μέσω συστημάτων υψηλής απόδοσης (High Performance Work Systems - HPWS), είναι η εφαρμογή πρακτικών που ενισχύουν την απόδοση των εργαζομένων, διευκολύνουν τη δέσμευσή τους, τα κίνητρα για εργασία και τη βελτίωση των δεξιοτήτων τους, με απώτερο σκοπό να επηρεάσουν τις επιδόσεις του οργανισμού σε τομείς όπως η παραγωγικότητα, η ποιότητα, το επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών, η ανάπτυξη και η κερδοφορία. Το σύστημα αυτό περιλαμβάνει αυστηρούς κανόνες στις διαδικασίες πρόσληψης και επιλογής, εκτεταμένο πρόγραμμα κατάρτισης και ανάπτυξης του μάνατζμεντ και συστήματα αμοιβών και κινήτρων συνδεδεμένα με τις επιδόσεις του οργανισμού.

ii. Διοίκηση υψηλής δέσμευσης (High Commitment Management)

Ένα από τα καθοριστικά χαρακτηριστικά της ΔΑΔ, είναι η έμφαση στη σημασία της ενίσχυσης της αμοιβαίας συνεργασίας. Η διοίκηση υψηλής δέσμευσης είχε περιγραφεί από τον Wood (1996) ως: "*Μια μορφή διοίκησης, που αποσκοπεί στην εκμείωση μιας δέσμευσης, έτσι ώστε η συμπεριφορά του εργαζομένου να είναι κυρίως αυτορρυθμιζόμενη,*

αντί να ελέγχεται από κυρώσεις και πιέσεις ανωτέρων, αλλά και εξαρτώμενη από σχέσεις εντός του οργανισμού που βασίζονται σε υψηλά επίπεδα εμπιστοσύνης".

iii. Διοίκηση Υψηλής Συμμετοχής (High Involvement Management)

Η διοίκηση υψηλής συμμετοχής ορίζεται από τους Benson *et al.*, (2006) ως "ένα συγκεκριμένο σύνολο από πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού, που επικεντρώνονται στην δύναμη της λήψης αποφάσεων από τους εργαζομένους, την πρόσβαση στις πληροφορίες, την κατάρτιση και τα κίνητρα". Ενώ οι Camps και Luna-Arocas (2009) υποστηρίζουν, ότι στοχεύει στο να παρέχει στους εργαζομένους την ευκαιρία, τις δεξιότητες και τα κίνητρα για να συμβάλουν στην οργανωτική επιτυχία, σε περιβάλλοντα απαιτητικά με μεγαλύτερη δέσμευση και συμμετοχή. Η μακροχρόνια "υψηλή συμμετοχή" χρησιμοποιήθηκε και από τον Lawler (1986) για να περιγράψει το συγκεκριμένο σύστημα, σε αντίθεση με το παλιό γραφειοκρατικό μοντέλο που βασίζεται κυρίως στον έλεγχο.

1.3.3 Προσέγγιση βασιζόμενη στους Πόρους (Resource Based View)

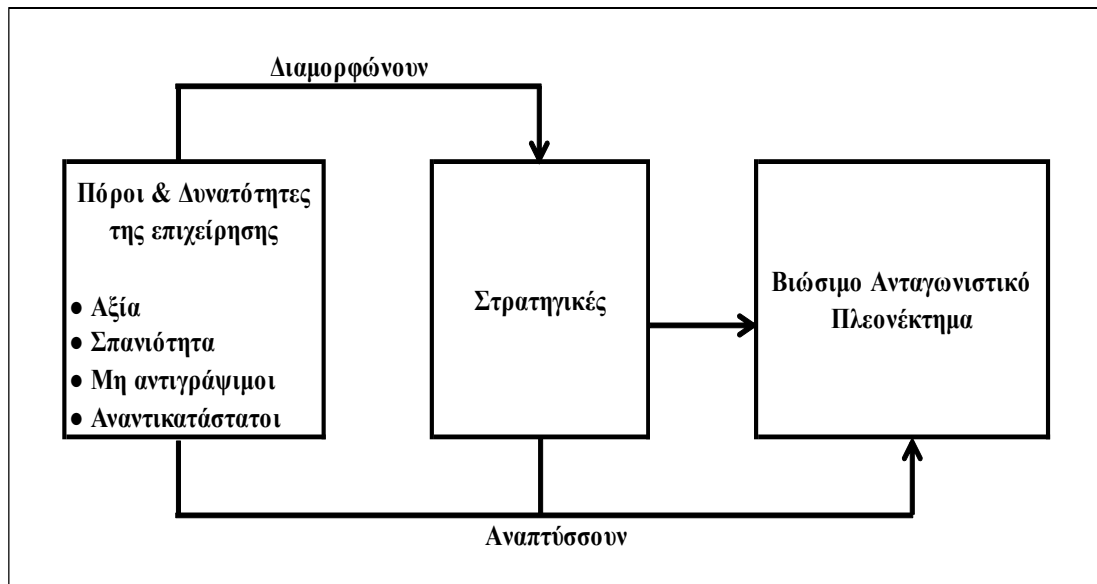
Ο Barney (1991) διατύπωσε μία προσέγγιση που αντιμετώπιζε την επιχείρηση βάσει των πόρων που αυτή διαθέτει. Η θεωρία αυτή ήταν η απαρχή για να αναπτυχθεί ένα μοντέλο στρατηγικής ΔΑΔ βασιζόμενο στους πόρους. Η λογική είναι να αναπτυχθεί ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, μέσω ανάπτυξης του ανθρώπινου κεφαλαίου και όχι μέσω της ευθυγράμμισης των ανθρώπινων πόρων με τους τρέχοντες στρατηγικούς στόχους. Ο Barney (1991) υποστήριξε πως ο κάθε πόρος, προκειμένου να οδηγήσει σε ένα βιώσιμο πλεονέκτημα, θα πρέπει να πληροί τέσσερα κριτήρια. Με βάση αυτά τα τέσσερα κριτήρια οι Wright, McMahan και McWilliams (1994) παρουσιάζουν το κάθε ένα από την "οπτική" των ανθρώπινων πόρων. Οι άνθρωποι πόροι για έναν οργανισμό πρέπει να είναι:

- i. Πολύτιμοι:** Να βοηθούν τον οργανισμό να δημιουργεί αξία. Αυτό επιτυγχάνεται, όταν οι ικανότητες ενός ατόμου συνδυάζονται με τις απαιτήσεις μιας θέσης εργασίας και κατ' επέκταση του οργανισμού.
- ii. Σπάνιοι:** Η σπανιότητα έχει να κάνει με την γνωστική ικανότητα του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτοί που έχουν αναπτυγμένες ικανότητες δεν είναι απεριόριστοι και έτσι θα πρέπει οι οργανισμοί να αναζητήσουν και να διατηρήσουν τους ανθρώπους αυτούς.
- iii. Να μην Αντιγράφονται:** Εκτός από τα χαρακτηριστικά που έχουν οι ίδιοι οι άνθρωποι ως αυτοτελείς οντότητες, ο οργανισμός συμβάλει στο να δημιουργεί

και νέα χαρακτηριστικά σε αυτούς. Σε όλες τις περιπτώσεις, ακόμα και η ίδια η ιστορία του οργανισμού είναι σημαντική, γιατί επηρεάζει την συμπεριφορά των ανθρώπων σε αυτόν. Όλο αυτό το μείγμα κουλτούρας και ανθρώπινων ικανοτήτων, προστατεύει τον οργανισμό από μία πιθανή μετακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού σε ανταγωνιστή, ώστε ακόμα και αν αυτό συμβεί να μην μπορεί να παράγει τα ίδια αποτελέσματα.

- iv. **Αναντικατάστατοι**, αυτό σημαίνει ότι ο ανθρώπινος πόρος, αν και μπορεί βραχυπρόθεσμα να αντικατασταθεί από άλλους πόρους, όπως εν παραδείγματι την τεχνολογία, μακροπρόθεσμα το ανθρώπινο δυναμικό δεν απαρχαιώνεται όπως μία μηχανή, ενώ παράλληλα μπορούν να είναι ευέλικτοι σε νέα προϊόντα, υπηρεσίες κτλ.

Διάγραμμα 1.2 Το υπόδειγμα που βασίζεται στους πόρους



Πηγή: Κατου, Α. (2017) Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Ζυγός. σελ. 75.

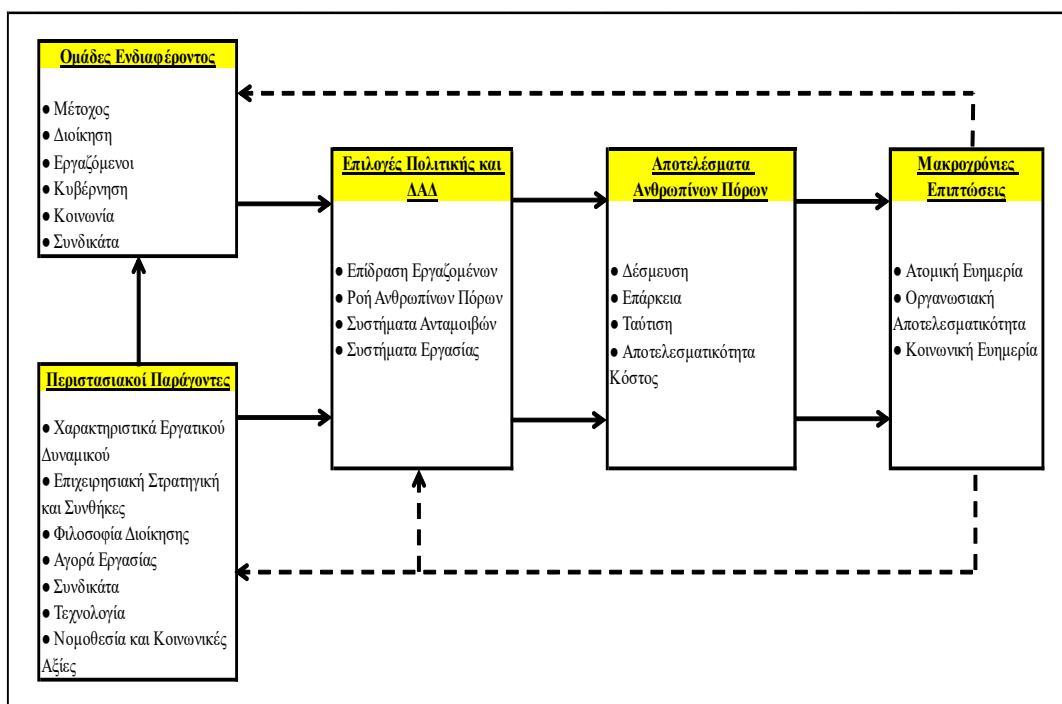
1.3.4 Προσέγγιση Harvard

Το συγκεκριμένο μοντέλο έγινε γνωστό από τους Beer *et al.*, (1984) μέσα από το "*Human Resources Management, A general manager's perspective*". Το μοντέλο έχει το όνομα από το ομώνυμο πανεπιστήμιο των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής, καθώς η συγκεκριμένη δημοσίευση εκδόθηκε εκεί. Η προσέγγιση Harvard αναφέρεται στην βιβλιογραφία και ως μαλακή έκδοση (*Soft*), εξαιτίας του γεγονότος ότι επικεντρώνεται στον ανθρώπινο παράγοντα. Εξαιρείται η Αμερικάνικη βιβλιογραφία, στην οποία δεν

γίνεται η χρήση του συγκεκριμένου όρου, όπως και του όρου σκληρή (*Hard*) στην προσέγγιση Michigan που θα παρουσιαστεί στην συνέχεια (Truss, *et al.*, 1997).

Η προσέγγιση Harvard συνδυάζει τις στρατηγικές πρακτικές με τον ανθρώπινο παράγοντα και θεωρείται από την μια περιγραφική, γιατί δίνει μία καλή επισκόπηση των σημαντικών παραγόντων για την διαμόρφωση πολιτικών στην ΔΑΔ και από την άλλη καθοδηγητική, γιατί συμβουλεύει αρκετά πειστικά για το πώς οι διάφορες επιλογές πολιτικών ΔΑΔ καταλήγουν σε αποτελέσματα. Βασίζεται σε έξι παράγοντες, τις Ομάδες Ενδιαφέροντος, τους Περιστασιακούς Παράγοντες, τις Επιλογές Πολιτικής της ΔΑΔ, τα Αποτελέσματα των Ανθρώπινων Πόρων, τις Μακροχρόνιες Επιπτώσεις και την Ανατροφοδότηση. Κάθε ένας από τους βασικούς παράγοντες περιλαμβάνει διάφορες μεταβλητές όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 1.3 (Κάτου, 2017).

Διάγραμμα 1.3 Προσέγγιση Harvard



Πηγή: Beardwell, I., Holden, L. and Claydon, T. (2004) *Human Resources Management, A Contemporary Approach*. Essex, Pearson Education Limited. p. 20. (Μεταφρασμένο Κείμενο).

1.3.5 Προσέγγιση Michigan

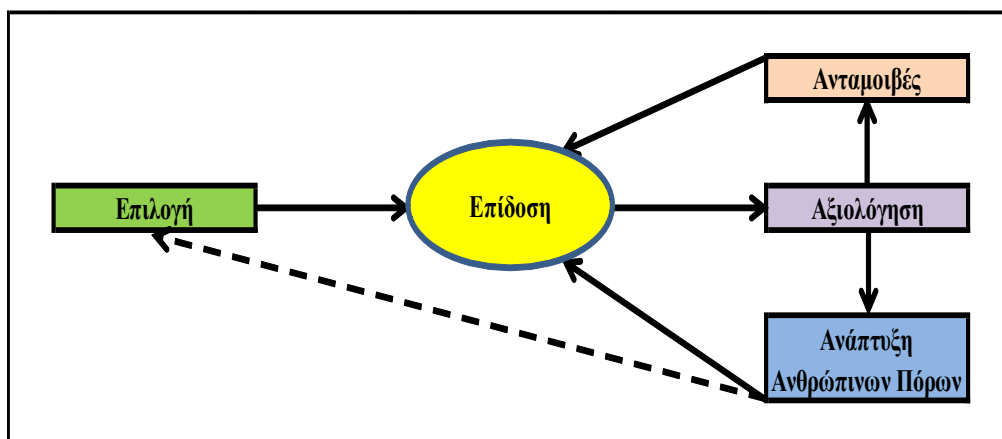
Η προσέγγιση του Michigan διατυπώθηκε από τους Fombrun *et al.*, (1984) στην εργασία τους "Strategic Human Resources Management". Η ονομασία του μοντέλου οφείλεται και σε αυτή την περίπτωση στο ομώνυμο πανεπιστήμιο των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής.

Το μοντέλο Michigan της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, επικεντρώνεται επίσης στους εργαζόμενους ως βασικό παράγοντα της παραγωγής, αλλά έχει

διαφορετική έμφαση από ότι το μοντέλο Harvard. Η προσέγγιση του Michigan επικεντρώνεται στη σύνδεση της στρατηγικής διοίκησης με τη διοίκηση των εργαζομένων και ως εκ τούτου, είναι πιο πιθανό να αντιμετωπίσει τους εργαζόμενους ως πόρους, που θα αξιοποιηθούν όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερα για το μέγιστο στρατηγικό όφελος του οργανισμού. Σε αυτό το μοντέλο διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, η κύρια εστίαση είναι στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της συνετής χρήσης των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων των εργαζομένων. Σε σύγκριση με το Μοντέλο Harvard, το μοντέλο του Michigan περιγράφεται ως σκληρή έκδοση (*Hard*), λόγω της έμφασης στην ορθολογική υπολογιστική συμπεριφορά, επικεντρωμένη σταθερά στα οργανωτικά και οικονομικά αποτελέσματα (Cullinane, 1996).

Στο διάγραμμα 1.4 παρουσιάζεται η προσέγγιση του Michigan και μέσα από αυτό αποδεικνύεται και το πλεονέκτημά της, καθώς ως υπόδειγμα είναι απλό, εκφράζει την συνοχή των εσωτερικών πολιτικών του οργανισμού και την σημασία που έχει να ταιριάζουν αυτές με τις πρακτικές του Ανθρώπινου Δυναμικού και την εξωτερική στρατηγική του οργανισμού (Κάτου, 2017).

Διάγραμμα 1.4 Προσέγγιση Michigan



Πηγή: Κάτου, Α. (2017) Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Ζυγός, σελ. 95.

1.3.6 Προσέγγιση Schuler and Jackson

Η προσέγγιση των Schuler και Jackson έχει πάρει το όνομα των συγγραφέων του άρθρου "*Linking Competitive Strategies With Human Resource Management Practices*". Η προσέγγιση έχει προσαρμοστεί στο πλαίσιο της ανταγωνιστικής στρατηγικής του Porter. Η σημασία της ανταγωνιστικής στρατηγικής (κρίσιμος παράγοντας για την ανάπτυξη και την ευημερία κάθε επιχείρησης) και η έννοια της

απαιτούμενης συμπεριφοράς των ρόλων του προσωπικού αναπτύσσονται, στην μελέτη αυτή, σε τρία αρχέτυπα ανταγωνιστικών στρατηγικών και συνδυασμών πρακτικών προσωπικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Το κάθε ένα από τα τρία εστιάζει, **(α)** στην καινοτομία (*Innovation Strategy and Needed Role Behaviors*), **(β)** στην ενίσχυση της ποιότητας (*Quality - Enhancement Strategy and Needed Role Behaviors*), **(γ)** στην μείωση του κόστους (*Cost - Reduction Strategy and Needed Role Behaviors*). Δεν αποκλείεται κάποιος οργανισμός να υιοθετεί και περισσότερες από μία ανταγωνιστικές στρατηγικές.

Στον πίνακα 1.1 παρουσιάζονται οι συμπεριφορές ρόλων των εργαζομένων σε μη ανταγωνιστικές και σε ανταγωνιστικές στρατηγικές, σύμφωνα με την μελέτη των Schuler και Jackson (1987).

Πίνακας 1.1 Συμπεριφορές ρόλων εργαζομένων για Ανταγωνιστικές Στρατηγικές

Μη Ανταγωνιστική Στρατηγική	Ανταγωνιστική Στρατηγική
<i>Συχνά επαναλαμβανόμενη προβλέψιμη συμπεριφορά</i>	<i>Υψηλά δημιουργική και καινοτόμα συμπεριφορά</i>
<i>Βραχυπρόθεσμη εστίαση</i>	<i>Μακροχρόνια εστίαση</i>
<i>Ισχυρά συνεργατική και αλληλοεξαρτώμενη συμπεριφορά</i>	<i>Ισχυρά ανεξάρτητα και αυτόνομη συμπεριφορά</i>
<i>Πολύ μικρό ενδιαφέρον για την ποιότητα</i>	<i>Πολύ υψηλό ενδιαφέρον για την ποιότητα</i>
<i>Πολύ μικρό ενδιαφέρον για την ποσότητα</i>	<i>Πολύ υψηλό ενδιαφέρον για την ποσότητα</i>
<i>Πολύ μικρή ανάληψη ρίσκου</i>	<i>Πολύ υψηλή ανάληψη ρίσκου</i>
<i>Πολύ υψηλό ενδιαφέρον για τις διαδικασίες</i>	<i>Πολύ υψηλό ενδιαφέρον για το αποτέλεσμα</i>
<i>Υψηλή προτίμηση στην αποφυγή ευθυνών</i>	<i>Υψηλή προτίμηση στο να αναλαμβάνουν ευθύνες</i>
<i>Πολύ δύσκολοι στην αλλαγή</i>	<i>Πολύ ευέλικτοι στην αλλαγή</i>
<i>Πολύ άνετοι με την σταθερότητα</i>	<i>Μεγάλη ανοχή στην αμφιβολία και στο απρόβλεπτο</i>
<i>Περιορισμένη εφαρμογή ικανοτήτων / δεξιοτήτων</i>	<i>Ευρεία εφαρμογή ικανοτήτων / δεξιοτήτων</i>
<i>Χαμηλή συμμετοχή στην εργασία (οργανισμός)</i>	<i>Υψηλή συμμετοχή στην εργασία (οργανισμός)</i>

Πηγή: Schuler, R. and Jackson, S. (1987) *Linking Competitive Strategies With Human Resource Management Practices*. The Academy of Management Executive, Vol. 1, No. 3. p. 209.

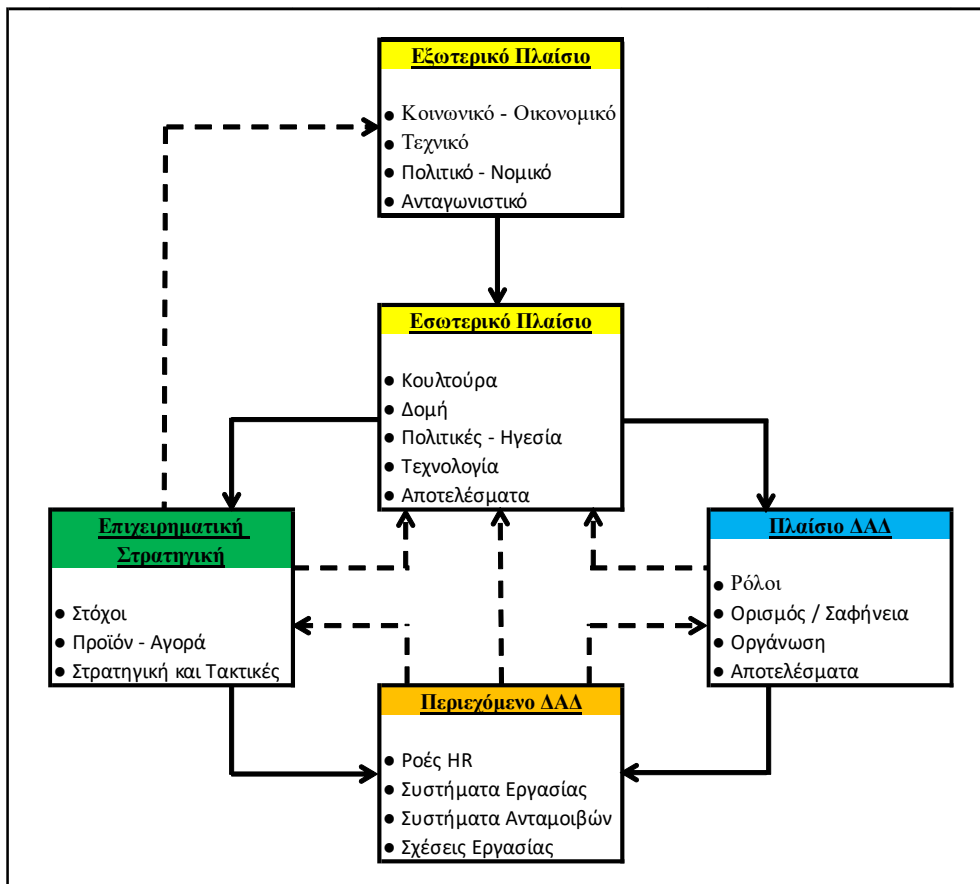
Η λογική σύνδεση για την σχέση μεταξύ της ανταγωνιστικής στρατηγικής και των πρακτικών της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων, έχει ως βάση, ότι αντί να σκεφτόμαστε για συγκεκριμένες εργασίες που απαιτούνται από τους εργαζόμενους, συγκεκριμένες τεχνικές δεξιότητες, γνώσεις και ικανότητες που είναι απαραίτητες για την εκτέλεση ενός συγκεκριμένου έργου, είναι πιο χρήσιμο να αναλογιστεί κανείς τι χρειάζεται από έναν υπάλληλο που συνεργάζεται με άλλους εργαζόμενους σε ένα κοινωνικό περιβάλλον. Αυτό απαιτεί συμπεριφορές των εργαζομένων, που θεωρούνται καλύτερες ως ρόλοι συμπεριφοράς. Η σημασία των ρόλων και η πιθανή δυσλειτουργία

τους σε οργανισμούς, ιδίως όταν υπάρχει σύγκρουση και αμφισημία των ρόλων, είναι καλά τεκμηριωμένη από την βιβλιογραφία.

1.3.7 Προσέγγιση Warwick

Οι Hendry και Pettigrew (1990) αναπτύσσουν στο κέντρο εταιρικών μελετών και αλλαγών του πανεπιστημίου Warwick το ομώνυμο μοντέλο. Η προσέγγιση αυτή λαμβάνει υπόψη, όχι μόνο τις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και την επιχειρησιακή στρατηγική (προσπαθεί να εναρμονίσει αυτούς τους δύο παράγοντες σε έναν οργανισμό), αλλά και το εξωτερικό και το εσωτερικό πλαίσιο μέσα στο οποίο συνέβησαν αυτά. Το μοντέλο είναι ευαίσθητο στις διαδικασίες με τις οποίες επιτεύχθηκε μια τέτοια μεταβολή στο περιβάλλον. Αυτό είναι και το πλεονέκτημα του μοντέλου, ότι προσδιορίζει τις επιδράσεις του περιβάλλοντος στην διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Στο διάγραμμα 1.5 φαίνονται παραστατικά οι σχέσεις αλληλεξάρτησης των προαναφερθέντων.

Διάγραμμα 1.5 Προσέγγιση Warwick



Πηγή: Hendry, C. and Pettigrew, A. (1990) Human Resources Management: an agenda for the 1990s. The International Journal of Human Resources Management. Vol. 1. Issue 1. p. 26. (Μεταφρασμένο Κείμενο).

1.4 Από την Διοίκηση Προσωπικού στην Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Σύμφωνα με τον Dessler (2012) στο μεγαλύτερο μέρος του 20ού αιώνα, τα στελέχη του ανθρώπινου δυναμικού εστίαζαν σε καθημερινές εργασίες διεκπεραιωτικού χαρακτήρα. Οι πρώτοι μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού κατάφεραν να αναλάβουν τα καθήκοντα των προσλήψεων και απολύσεων σε έναν οργανισμό, καθώς και των ανταμοιβών των εργαζομένων σε αυτόν. Ο Dessler συνεχίζει αναφέροντας, ότι η ψήφιση νόμων για τον συνδικαλισμό την δεκαετία του 1930, η ισότητα της απασχόλησης τις δεκαετίες του 1960 και 1970, έδωσαν νέες αρμοδιότητες και πρωτοβουλίες στους μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού.

Οι Michaels *et al.*, (2001) παρουσιάζουν ένα ακόμα σημαντικό στοιχείο της μετάβασης στη νέα εποχή των επιχειρήσεων, που είναι η μετακίνηση στελεχών και εργαζομένων από την μία εταιρεία στην άλλη (*Job-hopping*), με συχνότητα και προθυμία που δεν υπήρχε τα προηγούμενα χρόνια. Έτσι οι οργανισμοί πλέον επιδίδονται σε ένα πόλεμο ταλέντων "*The war for talents*" τόσο για την απόκτηση όσο και για την διατήρησή τους. Στον πίνακα 1.2 παρουσιάζονται συνοπτικά οι διαφορές μεταξύ παλιάς και νέας θεώρησης για την σχέση του ανθρώπινου δυναμικού και επιχειρηματικής πραγματικότητας.

Πίνακας 1.2 Διαφορές μεταξύ παλιάς και νέας επιχειρηματικής πραγματικότητας

Παλιά Θεώρηση	Νέα Θεώρηση
<i>Οι άνθρωποι χρειάζονται τις επιχειρήσεις</i>	<i>Οι επιχειρήσεις χρειάζονται τους ανθρώπους</i>
<i>Οι μηχανές και το κεφάλαιο αποτελούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα</i>	<i>Οι άνθρωποι αποτελούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα</i>
<i>Οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι κάνουν κάποια διαφορά</i>	<i>Οι εργαζόμενοι που έχουν ταλέντο κάνουν πολύ μεγάλη διαφορά</i>
<i>Οι θέσεις εργασίας σπανίζουν</i>	<i>Οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι σπανίζουν</i>
<i>Οι εργαζόμενοι είναι πιστοί και οι θέσεις εργασίας ασφαλείς</i>	<i>Οι εργαζόμενοι μετακινούνται και η αφοσίωσή τους είναι βραχυπρόθεσμη</i>
<i>Οι εργαζόμενοι αποδέχονται ό,τι τους προσφέρουν</i>	<i>Οι εργαζόμενοι απαιτούν όλο και περισσότερα</i>

Πηγή: Michaels, Ed., Handfield-Jones, H. and Axelrod, B. (2001) *The war for talent*. Boston, Harvard Business School Press. p 6.

Από την πλευρά του και ο Farnham (2010) αναφέρεται σε μελέτες που έχουν προηγηθεί για την μετάβαση από την διοίκηση προσωπικού στην διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Προσπαθεί να δει την μετάβαση αυτή, σε συνδυασμό με θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί για την εξέλιξη των αναγκών των επιχειρήσεων, σε σχέση με την ορθή αξιοποίηση και "εκμετάλλευση" του ανθρώπινου δυναμικού. Επιπλέον εξετάζει το πώς

ο ανθρώπινος πόρος γίνεται ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, όταν πραγματικά αναγνωριστούν οι ανάγκες και οι μοναδικές ανά περίπτωση ιδιαιτερότητες που έχει. Καταλήγει και συνοψίζει στον πίνακα 1.3 τα κύρια χαρακτηριστικά της μετάβασης αυτής.

Πίνακας 1.3 Μετάβαση από την Διοίκηση Προσωπικού στην Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Διοίκηση Προσωπικού	Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού
<i>Οδηγείται από την ανάγκη του εργοδότη να αντιμετωπίζει δίκαια τους ανθρώπους στον οργανισμό.</i>	<i>Οδηγείται από την ανάγκη του εργοδότη για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά.</i>
<i>Λειτουργεί συνήθως σε σταθερές συνθήκες αγοράς.</i>	<i>Λειτουργεί μέσα σε ανταγωνιστικές και μεταβαλλόμενες συνθήκες αγοράς.</i>
<i>Είναι μια παραδοσιακή προσέγγιση διοίκησης ανθρώπων με ισχυρό διοικητικό σκοπό.</i>	<i>Είναι μία ξεχωριστή προσέγγιση στην διοίκηση ανθρώπων με ισχυρό στρατηγικό σκοπό.</i>
<i>Βραχυπρόθεσμη με ειδική (ad hoc) προοπτική.</i>	<i>Μακροπρόθεσμη με στρατηγική προοπτική.</i>
<i>Υιοθετεί ένα πλουραλιστικό πλαίσιο αναφοράς για την οργάνωση και τη διοίκηση ανθρώπων.</i>	<i>Υιοθετεί ένα ενιαίο πλαίσιο αναφοράς για την οργάνωση και τη διοίκηση των ανθρώπων.</i>
<i>Διαπραγματεύεται με τα αναγνωρισμένα συνδικάτα εργαζομένων.</i>	<i>Διαχειρίζεται τους εργαζομένους μεμονωμένα και όχι συλλογικά.</i>
<i>Εκπονείται, παρακολουθείται και ελέγχεται από τους ειδικούς του προσωπικού.</i>	<i>Εκπονείται από τους επαγγελματίες της ΔΑΔ σε συνεργασία με τους διευθυντές των τμημάτων.</i>

Πηγή: Farnham, D. (2010) *Human Resources Management in Context*. London, CIPD. p. 7.

Τέλος ο Storey (1992) μέσα από την μελέτη και ανάλυση διάφορων ερευνών καθώς και διαπιστώσεων σχετικά με την μεταβολή των συνθηκών εργασίας και της διαφορετικής προσέγγισης των διευθυντών πρώτης γραμμής (*line managers*), καθώς και των επαγγελματιών της ΔΑΔ, δημιούργησε μια μήτρα που κατηγοριοποιεί είκοσι επτά (27) σημεία διαφοράς μεταξύ πρακτικών προσωπικού / βιομηχανικών σχέσεων και πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Η κατηγοριοποίηση γίνεται σε τέσσερις βασικές ομάδες **(α)** πεποιθήσεις και αξιώματα, **(β)** στρατηγικές έννοιες, **(γ)** διοίκηση πρώτης γραμμής / γραμμής παραγωγής, **(δ)** "βασικοί μοχλοί". Στον πίνακα 1.4 παρουσιάζεται η μήτρα του μετασχηματισμού των αντιλήψεων για την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού και αποτελεί ένα συγκριτικό εργαλείο ανάλυσης.

Πίνακας 1.4 Είκοσι επτά (27) διαφορές μεταξύ Πρακτικών Προσωπικού / Βιομηχανικών Σχέσεων και Πρακτικών ΔΑΔ

Dimension	Personnel and IR	HRM
Beliefs and assumptions		
1 Contract	Careful delineation of written contracts	Aim to go 'beyond contract'
2 Rules	Importance of devising clear rules/mutuality	'Can-do' outlook; impatience with 'rule'
3 Guide to management action	Procedures	'Business need'
4 Behaviour referent	Norms/custom and practice	Values/mission
5 Managerial task vis-à-vis labour	Monitoring	Nurturing
6 Nature of relations	Pluralist	Unitarist
7 Conflict	Institutionalised	De-emphasised
Strategic aspects		
8 Key relations	Labour management	Customer
9 Initiatives	Piecemeal	Integrated
10 Corporate plan	Marginal to	Central to
11 Speed of decision	Slow	Fast
Line management		
12 Management role	Transactional	Transformational leadership
13 Key managers	Personnel/IR specialists	General/business/line managers
14 Communication	Indirect	Direct
15 Standardisation	High (e.g. 'parity' an issue)	Low (e.g. 'parity' not seen as relevant)
16 Prized management skills	Negotiation	Facilitation
Key levers		
17 Selection	Separate, marginal task	Integrated, key task
18 Pay	Job evaluation (fixed grades)	Performance-related
19 Conditions	Separately negotiated	Harmonisation
20 Labour management	Collective bargaining contracts	Towards individual contracts
21 Thrust of relations with stewards	Regularised through facilities and training	Marginalised (with exception of some bargaining for change models)
22 Job categories and grades	Many	Few
23 Communication	Restricted flow	Increased flow
24 Job design	Division of labour	Teamwork
25 Conflict handling	Reach temporary truces	Manage climate and culture
26 Training and development	Controlled access to courses	Learning companies
27 Foci of attention for interventions	Personnel procedures	Wide-ranging cultural, structural and personnel strategies

Πηγή: Storey, J. (1992) *Developments in the management of human resources: An analytical review*. Oxford, Blackwell. p. 35.

1.5 Ανακεφαλαίωση / Συμπεράσματα

Κύριος στόχος της παραπάνω ιστορικής αναδρομής, με βάση τις θεωρίες και τις προσεγγίσεις που διαμορφώθηκαν στο πέρασμα των ετών, είναι να αναδειχθεί πως έχει υπάρξει μία μετάλλαξη / εξέλιξη στην λογική της διοίκησης, της αύξησης της παραγωγικότητας, την έννοια της απόδοσης και της ποιότητας του προσφερόμενου

προϊόντος / υπηρεσίας, θέτοντας στον πυρήνα της μετάλλαξης αυτής τον άνθρωπο, τόσο από την πλευρά του διευθυντή - υπεύθυνου όσο και από αυτή του εργαζόμενου.

Στην περίπτωση των εργαζομένων, αναδεικνύεται ο ρόλος τους και η σπουδαιότητα που έχουν για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού και γίνεται ακόμα πιο διακριτός ο λόγος για τον οποίο η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού κατακτάει όλο ένα και περισσότερο έδαφος στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον. Κύριος λόγος είναι ότι από την θέση του εργάτη της περιόδου της βιομηχανικής επανάστασης, έχουμε φτάσει στην σημερινή εποχή της συμμετοχής των εργαζομένων στην λήψη αποφάσεων και στην ευρεία παραδοχή ότι το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί ίσως τον πιο ανταγωνιστικό παράγοντα της επιχείρησης.

Αντίστοιχα όμως και όσοι ασκούν διοίκηση σε έναν οργανισμό, έχουν πλέον να αντιμετωπίσουν πολυεπίπεδες προκλήσεις, ένα αυξανόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον, με την παγκοσμιοποίηση να επηρεάζει και να μεταβάλλει πολύ πιο γρήγορα από ότι παλαιότερα τις συνθήκες μέσα στις οποίες δραστηριοποιείται ένας οργανισμός. Είναι τόσες πολλές οι προκλήσεις, που έχει καταστεί μονόδρομος η ενασχόληση του ανθρώπινου δυναμικού από ειδικευμένους επαγγελματίες. Αυτοί σε άριστη συνεργασία και συνδυασμό με τα υπόλοιπα διοικητικά στελέχη, μπορούν να καταφέρουν την επίτευξη των στρατηγικών στόχων του οργανισμού, μέσα από την αξιοποίηση του πιο σημαντικού πόρου, που είναι το ανθρώπινο δυναμικό.

Δεν θα ήταν υπερβολή να πούμε, ότι η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι η κινητήρια δύναμη για έναν οργανισμό και ο βασικότερος παράγοντας επιτυχίας ή αποτυχίας. Αυτοί που έχουν κατανοήσει τη σπουδαιότητά της, την θέση της στον οργανισμό και την επαγγελματική προσέγγιση με την οποία θα πρέπει να αντιμετωπίσουν τόσο την στελέχωση, όσο και την παροχή πόρων στο τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού, ξεκινούν από μία καλύτερη θέση την "μάχη" τους στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Λειτουργίες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

2.1 Ο ρόλος του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Στο σύγχρονο οικονομικό και επιχειρηματικό περιβάλλον ένα τμήμα ΔΑΔ καλείται να έχει πολλούς και σύνθετους ρόλους. Πρέπει να ισορροπεί στο παρόν και στο μέλλον δίνοντας έμφαση, εξίσου με την ίδια βαρύτητα, τόσο στις διαδικασίες όσο και στους ανθρώπους. Το στέλεχος ενός τμήματος ΔΑΔ θα πρέπει να είναι "υπέρμαχος των εργαζομένων" (*employee champion*), που εξασφαλίζεται μέσα από την δημιουργία και εξασφάλιση ικανών και αφοσιωμένων εργαζομένων, "φορέας αλλαγών" (*change agent*), την δυνατότητα δηλαδή να καταφέρει να πετύχει αλλαγές στους ανθρώπους και την κουλτούρα τους, "ικανός διαχειριστής" (*administrative expert*), να μπορεί να σχεδιάζει και να υλοποιεί αποτελεσματικές πρακτικές και διαδικασίες και τέλος "στρατηγικός εταίρος" (*strategic partner*), να συμμετέχει στον καθορισμό της στρατηγικής του οργανισμού και να συνεισφέρει στην επίτευξη επιχειρησιακών αποτελεσμάτων (Ulrich, 1997).

Διάγραμμα 2.1 Ο ρόλος της ΔΑΔ στην δημιουργία ενός Ανταγωνιστικού Οργανισμού (Μοντέλο Ulrich)

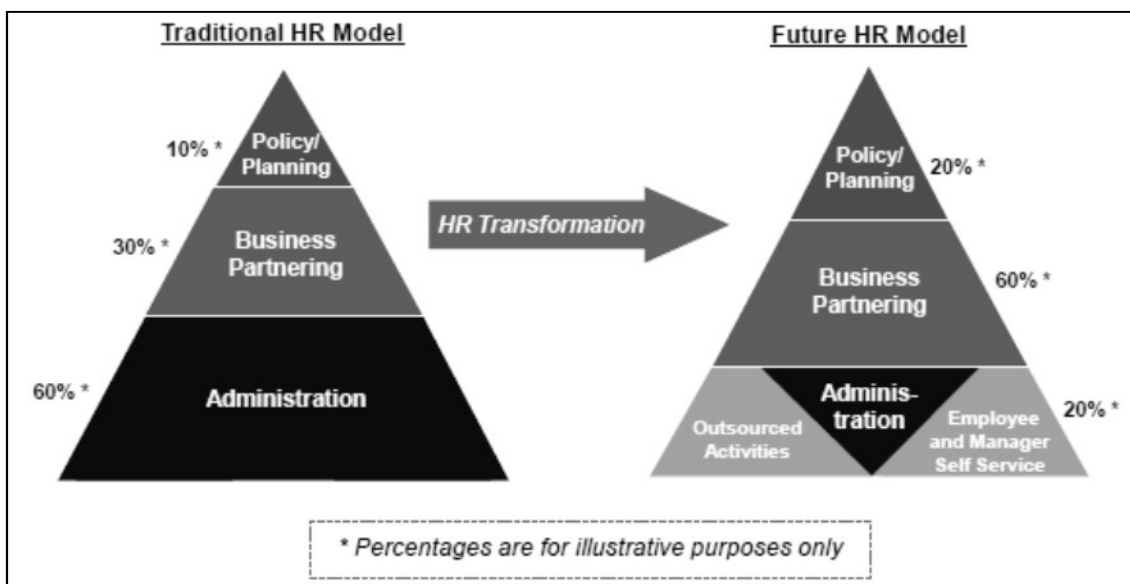


Πηγή: Ulrich, D. (1997) *Human Resources Champion: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business School Press, Boston. p.24. (Μεταφρασμένο Κείμενο).

Ο ρόλος της ΔΑΔ μπορεί να διαχωριστεί σε τρεις κατηγορίες, στρατηγικός, συμβουλευτικός - αναπτυξιακός και διοικητικός - εκτελεστικός. Ενώ στο παρελθόν και στο παρόν επικρατεί περισσότερο ο διοικητικός - εκτελεστικός ρόλος, φαίνεται ότι με

την ανάπτυξη της τεχνολογίας και την ενσωμάτωσή της στις διαδικασίες και την λειτουργία των οργανισμών, αυτός ο ρόλος της ΔΑΔ θα περιορισθεί και θα αναβαθμιστούν οι άλλοι δύο. Σε ποσοστά χρόνου που το τμήμα της ΔΑΔ απασχολείται σήμερα, θα μεταβληθούν στο μέλλον ο συμβουλευτικός - αναπτυξιακός από 25% σε 50%, ο διοικητικός - εκτελεστικός από 65% σε 25%, ενώ ο στρατηγικός ρόλος από το 10% που είναι σήμερα σε 25% του χρόνου τους (Ιορδάνογλου, 2008). Ενώ οι Nazemian και Ulrich (2014) περιγράφουν με ένα διάγραμμα που είναι γνωστό ως “**Human Capital Model Value Triangle**” τα ποσοστά του χρόνου σε ένα τμήμα ΔΑΔ που ισχύουν σήμερα και αυτά που θα ισχύουν στο μέλλον.

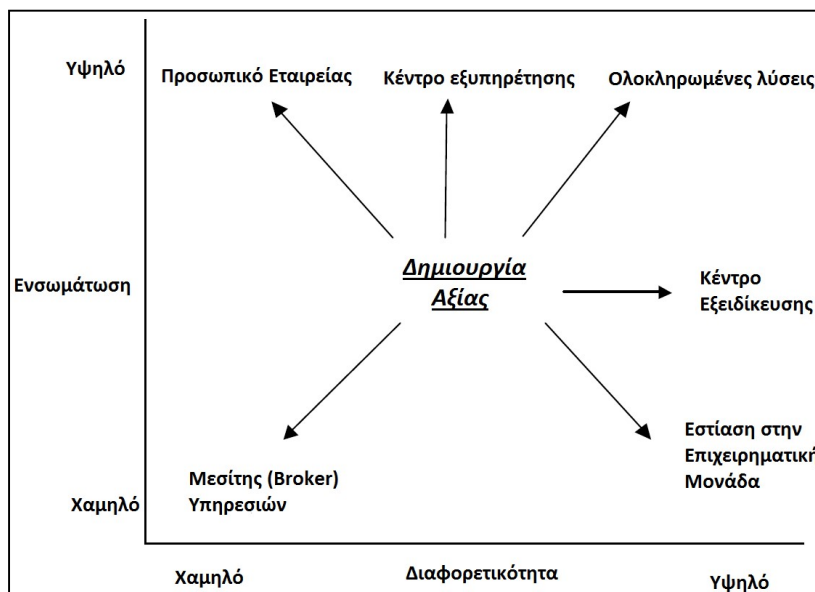
Διάγραμμα 2.2 Human Capital Model Value Triangle



Πηγή: Nazemian, N. and Ulrich, D. (2014) HR Transformation: Why HR Transformation Efforts Fail. 9 Jahresforum, Shared Services & Outsourcing Woche, 24-27 November 2014. Germany, Estrel Hotel Berlin. p. 7.

Η Ιορδάνογλου (2008) συνεχίζει διαπιστώνοντας, ότι ο ρόλος ενός τμήματος ΔΑΔ είναι να προσθέτει αξία σε έναν οργανισμό και αυτό είναι μια σπουδαία πρόκληση που πρέπει να μπορέσουν να αποδείξουν. Μέσα από μετρήσιμα στοιχεία θα μπορέσει το τμήμα ΔΑΔ να λειτουργήσει ως ισότιμος εταίρος στην χάραξη στρατηγικής για έναν οργανισμό. Παρόλα αυτά και σύμφωνα με τον Torrington *et al.*, (2017) εάν η δραστηριότητα της ΔΑΔ δεν μπορεί αποδεδειγμένα να παράγει αξία για τον οργανισμό, τότε δεν έχει νόημα να αφιερώνονται πόροι σε αυτή, παραπάνω από ότι χρειάζεται για την συμμόρφωση με την απαιτούμενη εργασιακή νομοθεσία ή και την κάλυψη ελάχιστων λειτουργικών απαιτήσεων πρόσληψης, απόλυσης κτλ.

Διάγραμμα 2.3 Προστιθέμενη Αξία σε όλη την Επιχείρηση από το τμήμα της ΔΑΔ



Πηγή: Ulrich, D. (1997) *Human Resources Champion: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business School Press, Boston. (Μεταφρασμένο Κείμενο)

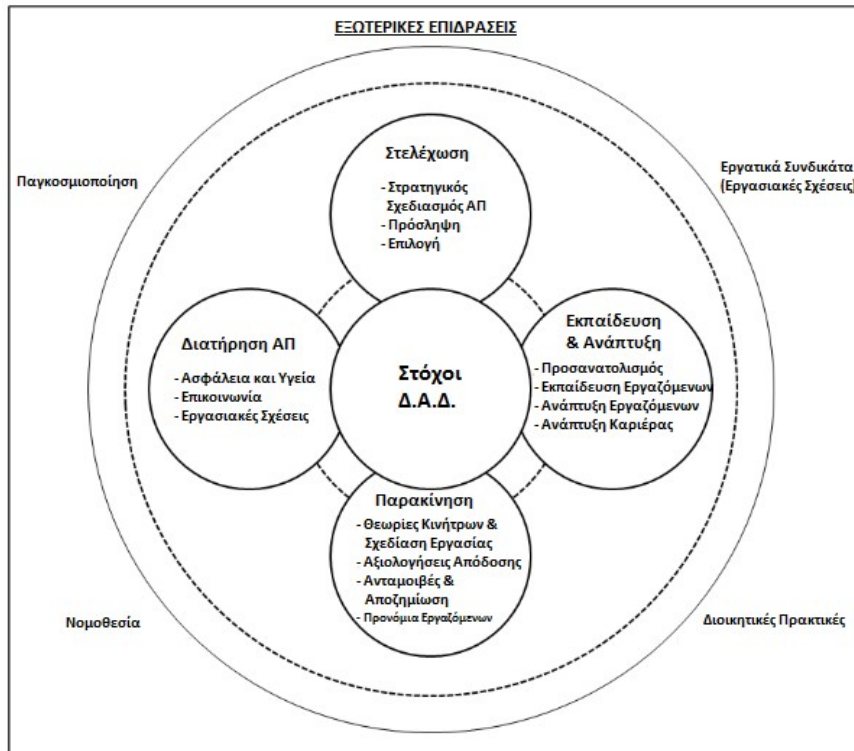
Τέλος στο διάγραμμα 2.4 αποτυπώνονται σύμφωνα με τους DeCenzo *et al.*, (2015) οι στόχοι ενός τμήματος ΔΑΔ που μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε τέσσερις μεγάλες κατηγορίες (υποσύνολα). Την λειτουργία της Στελέχωσης, της Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης, την λειτουργία της Παρακίνησης και την λειτουργία της Διατήρησης. Όλες αυτές οι λειτουργίες επηρεάζονται από διάφορους εξωτερικούς παράγοντες όπως είναι οι εργασιακές σχέσεις, η παγκοσμιοποίηση, η νομοθεσία που υπάρχει και οι διοικητικές πρακτικές.

2.2 Αλληλεπίδραση του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Ο κάθε οργανισμός ανήκει σε ένα ευρύτερο κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον, έτσι λοιπόν ένα σύγχρονο τμήμα ΔΑΔ οφείλει να αλληλεπιδράει με όλους αυτούς τους παράγοντες που το διαμορφώνουν (*Stakeholders*). Αυτοί οι παράγοντες εκτός ότι ενδιαφέρουν και επηρεάζουν άμεσα τον οργανισμό, είναι και ο ίδιος ο οργανισμός μέσω του τμήματος ΔΑΔ που μπορεί να τους επηρεάσει. Ο τρόπος με τον οποίο διαχειρίζεται το Ανθρώπινο δυναμικό και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού επηρεάζει αντίστοιχα το περιβάλλον της (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2016).

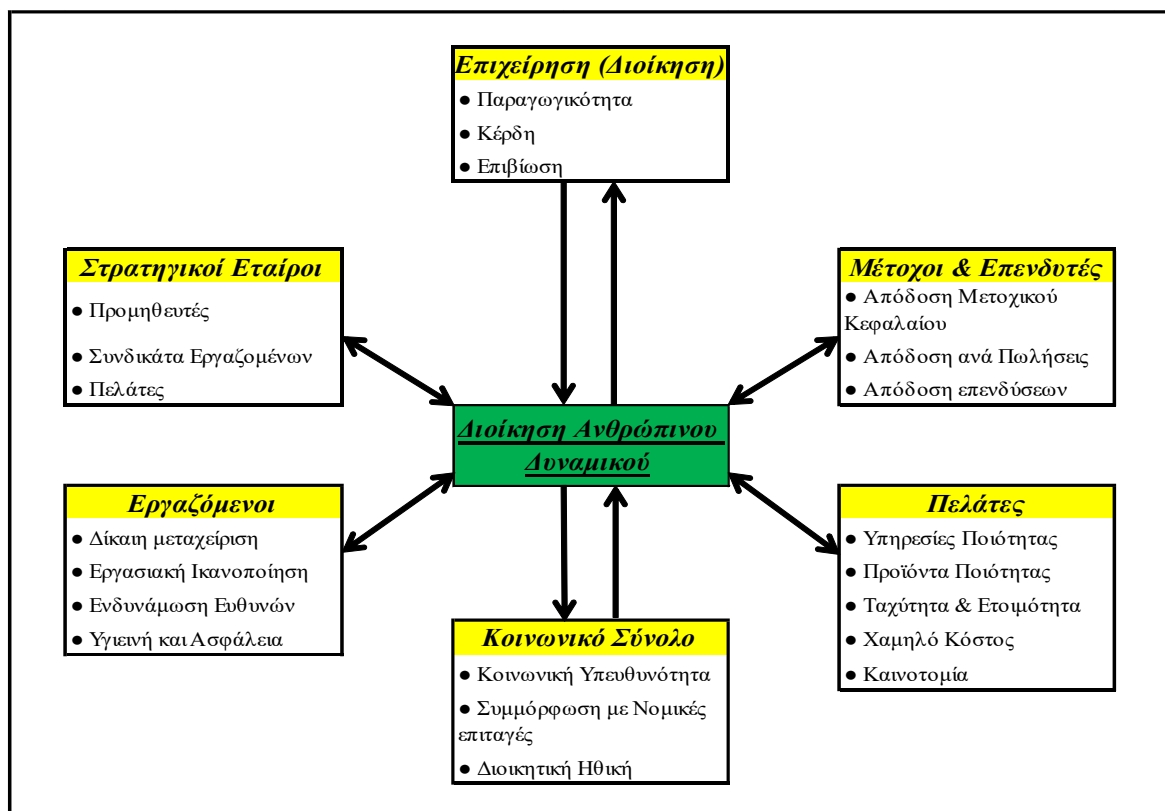
Στο διάγραμμα 2.5 αποτυπώνεται συνοπτικά η αλληλεπίδραση του τμήματος ΔΑΔ με το περιβάλλον της, τόσο με το εσωτερικό του οργανισμού που ανήκει, όσο και με το ευρύτερο κοινωνικοοικονομικό.

Διάγραμμα 2.4 Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Πρωταρχικές Δραστηριότητες



Πηγή: DeCenzo, D., Robbins, S., Verhulst, S. (2015) Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα, Εκδόσεις Utopia. σελ. 47.

Διάγραμμα 2.5 Σχέση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού με Ομάδες Ενδιαφέροντος (Stakeholders)



Πηγή: Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ. (2016) Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Αθήνα, Εκδόσεις Μπένης. σελ. 49.

2.3 Δεξιότητες Στελέχους της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Το στέλεχος ενός τμήματος ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να έχει κάποιες δεξιότητες και γνώσεις προκειμένου να μπορεί να ανταποκριθεί στο απαιτητικό έργο που έχει μέσα στον οργανισμό που ανήκει. Σύμφωνα με τον Λαλούμη (2015) η αποτελεσματική διοίκηση εξαρτάται από τρεις βασικές προσωπικές ικανότητες, που είναι η τεχνική ικανότητα, η ικανότητα στις ανθρώπινες σχέσεις και η ικανότητα αντίληψης. Σύμφωνα με τα παραπάνω ο Υπεύθυνος ενός τμήματος ΔΑΔ θα πρέπει να έχει:

- i. Επαρκή τεχνική ικανότητα** για να φέρει εις πέρας τους μηχανισμούς κάθε ξεχωριστής εργασίας για την οποία είναι υπεύθυνος.
- ii. Επαρκή ικανότητα στις ανθρώπινες σχέσεις**, έτσι ώστε να είναι ένα αποδοτικό μέλος μίας ομάδας και να μπορεί να δημιουργεί μέσα σ' αυτήν ένα πνεύμα συνεργασίας.
- iii. Επαρκή ικανότητα αντίληψης**, για να αντιλαμβάνεται και να προβλέπει τις αλληλεπιδράσεις των διαφόρων παραγόντων που υπεισέρχονται, έτσι ώστε να μπορεί να ενεργεί κάθε φορά ανάλογα.

Ανάλογα το επίπεδο υπευθυνότητας που έχει το κάθε στέλεχος στην ΔΑΔ η σχετική σπουδαιότητα των παραπάνω ποικίλλει (στο πιο υψηλό επίπεδο για παράδειγμα η ικανότητα της αντίληψης είναι η πιο σημαντική για μια αποτελεσματική διοίκηση). Ασφαλώς και τα προσόντα εκπαίδευσης και πείρας είναι εξίσου σημαντικά. Ενδεικτικά αναφέρονται το πτυχίο Ανώτατης σχολής με αντικείμενο την Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού, γνώσης εργατικής νομοθεσίας, ηγετικές και οργανωτικές ικανότητες κ.ά.

Σύμφωνα με τον Khan (1999) τα στελέχη στο τμήμα ΔΑΔ αντιμετωπίζουν νέες προκλήσεις για το τι θα πρέπει να ξέρουν σχετικά με την διοίκηση του ανθρώπινου πόρου, με κύρια χαρακτηριστικά την ανάληψη ευθύνης και την ταχύτητα ανταπόκρισης στις νέες συνθήκες, στοιχεία που είναι ουσιώδες για την επιτυχία του οργανισμού. Η ανάγκη για να υπάρχει υψηλή απόδοση από τους εργαζομένους γίνεται αναγκαία όλο και περισσότερο και θα πρέπει τα στελέχη να γνωρίζουν ξεκάθαρα τους παράγοντες που καθορίζουν και συνεισφέρουν στην υψηλή απόδοση. Επιπλέον θα πρέπει να γνωρίζουν τρόπους για να ανταποκριθούν σε σύγχρονες προκλήσεις, όπως τη μείωση του προσωπικού και τις συνεχείς οργανωσιακές αλλαγές. Σημαντική είναι και η κατάκτηση της γνώσης, της κουλτούρας, της παγκοσμιοποίησης και η εξισορρόπηση της εργασιακής και προσωπικής ζωής.

Τέλος, συνεχίζει υποστηρίζοντας πως το στέλεχος της ΔΑΔ θα πρέπει να έχει απαραίτητα εννιά γνωστικές ικανότητες για να κατανοούν και να διαγνώσουν θέματα και προβλήματα με μεγαλύτερη ακρίβεια και συνοχή.

Πίνακας 2.1 Οι Εννιά Γνωστικές Ικανότητες των Στελεχών της ΔΑΔ

Τα Εννιά (9) πρέπει	Τι πρέπει να γνωρίσουν τα Στελέχη ΔΑΔ
Βελτίωση Απόδοσης	Διεύρυνση της Μέτρησης: Καθορισμός των ενισχυτών της Απόδοσης
Μετασχηματισμός	Ποιες είναι οι Μακροπρόθεσμες συνέπειες
Οργανωτική Αλλαγή	Πως να διοικήσετε τις αλλαγές (ρόλος της ΔΑΔ)
Παγκοσμιοποίηση	Κατανόηση του αντίκτυπου του διαπολιτισμικού πλαισίου λειτουργίας για μικρού και μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις
Ομάδες και Ομάδα (Groups & Team)	Διάκριση: Αυτοκατευθυνόμενες Ομάδες και Εμπλοκή Μεγάλων Ομάδων
Ενεργή Μάθηση	"Το τρίτο κύμα" κατάρτισης και ανάπτυξης
Διαπροσωπικός - Ομαδικός - Συνεργατικός εντός Οργανισμού	Σχέσεις σε πολλαπλά επίπεδα
Καταγραφή Χρόνου (Timeshifts)	Ασαφή όρια μεταξύ εργασίας και προσωπικού χρόνου (Το στρες είναι Υψηλού Κύρους "Prestigious")
Κατανομή Δύναμης (Powershifts)	Περισσότερη διασπορά ατομική και οργανωτική ακόμα περισσότερο προς μια πολυεθνική εταιρεία

Πηγή: Kahn, S. (1999) What Human Resource Manager Need to Know in the New Millennium. Paradigm, Vol. 3, No. 2, July - December, 1999, p. 85. (μεταφρασμένο κείμενο)

Πίνακας 2.2 Δεξιότητες Διευθυντών ΔΑΔ ανάλογα με τα καθήκοντα τους

Καθήκοντα Διευθυντή ΔΑΔ	Απαιτούμενες Δεξιότητες
Να ηγείται της Επιχειρηματικής Αλλαγής	<ul style="list-style-type: none"> • Επιρροή στην λήψη των αποφάσεων και επίτευξη σχέσεων συνεργασίας υψηλού επιπέδου. • Διαχείριση Αλλαγής. • Διαπολιτισμική Αντίληψη. • Επίτευξη Αποτελεσμάτων. • Στρατηγική Σκέψη.
Να διαφυλάσσει την Εξέλιξη και Ανάπτυξη των Ταλαντούχων στελεχών.	<ul style="list-style-type: none"> • Ανάπτυξη Ομαδικότητας και Καθοδήγησης. • Στρατηγική σκέψη. • Διαπολιτισμική Αντίληψη.
Να είναι ο "Εμπιστος Συνομιλητής" της διοίκησης	<ul style="list-style-type: none"> • Σφαιρική αντίληψη επιχειρηματικών θεμάτων. • Στρατηγική σκέψη. • Επιρροή στην λήψη αποφάσεων και επίτευξη σχέσεων συνεργασίας υψηλού επιπέδου.
Να διαχειρίζεται εργασιακές σχέσεις	<ul style="list-style-type: none"> • Επιρροή στην λήψη των αποφάσεων και επίτευξη σχέσεων συνεργασίας υψηλού επιπέδου. • Σφαιρική αντίληψη επιχειρηματικών θεμάτων. • Διαπολιτισμική Αντίληψη. • Επίτευξη Αποτελεσμάτων.
Να διαχειρίζεται τις διαδικασίες της ΔΑΔ	<ul style="list-style-type: none"> • Προσανατολισμός στις διαδικασίες. • Επίτευξη Αποτελεσμάτων. • Λειτουργική Εξειδίκευση.
Να διεκπεραιώνει άλλα σημαντικά επιχειρηματικά θέματα (πχ νομικά, κανονισμό)	<ul style="list-style-type: none"> • Σφαιρική αντίληψη επιχειρηματικών θεμάτων. • Ενδεδειγμένη διαχείριση πολλαπλών καθηκόντων.

Πηγή: Ιορδάνογλου, Δ. (2008) Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Σύγχρονες Οργανώσεις: Νέες τάσεις και πρακτικές. Εκδόσεις Κριτική ΑΕ, Αθήνα. Σελ. 54.

2.4 Δομή του τμήματος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η ευθύνη για τις λειτουργίες της ΔΑΔ μπορεί να διαχυθεί με ποικίλους τρόπους σε έναν οργανισμό. Το μέγεθος κάθε οργανισμού και οι στόχοι που θέτει προς υλοποίηση παίζουν ρόλο για το πως θα δομηθεί ένα τμήμα ΔΑΔ. Το κατάλληλο "ταίριασμα" μεταξύ των λειτουργιών του τμήματος ΔΑΔ και της στρατηγικής της εταιρείας μπορεί να είναι εξατομικευμένο για έναν οργανισμό, επομένως η περιγραφή όλων των πιθανών δομών είναι ένα πολύ δύσκολο εγχείρημα. Ωστόσο είναι κοινά αποδεκτό ότι ένα τμήμα ΔΑΔ πρέπει περιλαμβάνει τέσσερα ξεχωριστά πεδία που αποτελούν και βασικούς τομείς για τον οργανισμό (DeCenzo *et al.*, 2015).

- i. Απασχόληση**
- ii. Εκπαίδευση και Ανάπτυξη**
- iii. Αποζημίωση και Παροχές**
- iv. Εργασιακές σχέσεις**

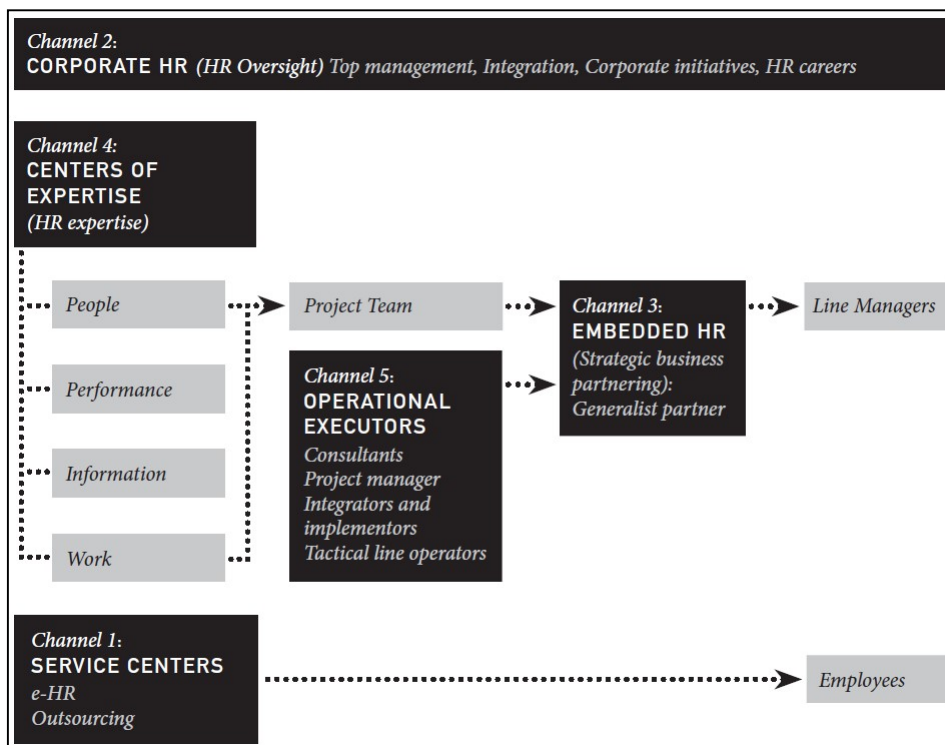
Επομένως βάση του σκοπού, των ρόλων που θα διαδραματίσει το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού σε έναν οργανισμό και το ίδιο το μέγεθος του οργανισμού θα καθοριστεί το που θα εγκατασταθούν τα στελέχη της ΔΑΔ. Μπορεί να είναι στα κεντρικά της επιχείρησης, τις επιμέρους μονάδες και τμήματα, ακόμα και γεωγραφικά διασπαρμένοι αν εξετάζουμε έναν πολυεθνικό οργανισμό. Τα στελέχη του τμήματος της ΔΑΔ αλλά και η χάραξη της πολιτικής και η λήψη αποφάσεων, μπορεί να είναι συγκεντρωτική ή πλήρως αποκεντρωμένη ή μπορεί να βρίσκεται σε οποιοδήποτε σημείο του οργανισμού έτσι ώστε να εξυπηρετεί καλύτερα τις ανάγκες του. Δημιουργούνται έτσι γραμμές αναφοράς μεταξύ των τμημάτων και των επιπέδων ιεραρχίας σε έναν οργανισμό. Επιπλέον βασικό στοιχείο της δομής ενός τμήματος ΔΑΔ, είναι ο βαθμός που είναι ενσωματωμένο ένα γενικό τμήμα που να αφορά όλο τον οργανισμό ή αν υπάρχει κάποια διάκριση με βάση την εξειδίκευση των στελεχών που το απαρτίζουν. Ακόμα και τα διαφορετικά τμήματα, εν παραδείγματι ένα τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης, μπορεί να διαθέτουν το δικό τους ξεχωριστό στέλεχος ΔΑΔ. Γίνεται αντιληπτό ότι η δομή ενός τμήματος ΔΑΔ μπορεί να είναι πάρα πολύ περίπλοκη (αλλά και πολύ απλή σε άλλες περιπτώσεις) προκειμένου να εξυπηρετεί τους σκοπούς της ύπαρξής του (Torrington *et al.*, 2017).

Σε μία έρευνα τους ο Ulrich και οι συνεργάτες του (2009) ανέπτυξαν ένα μοντέλο προκειμένου να αντικατοπτρίζει καλύτερα την πολυπλοκότητα που αναφέρθηκε παραπάνω και να αντικατοπτρίζει καλύτερα τους σύγχρονους μεγάλους οργανισμούς.

Το μοντέλο αυτό έχει πέντε στοιχεία που θεωρούνται διακριτά αλλά αλληλεπιδρούν και μεταξύ τους (Torrington *et al.*, 2017).

- i. **Τμήμα ΔΑΔ της Εταιρείας:** Ασχολείται με την ολοκλήρωση του οργανισμού και την ανάληψη πρωτοβουλιών σε συνεργασία με την Ανώτατη διοίκηση.
- ii. **Κέντρα Αριστείας:** Παρέχει εξειδικευμένη υποστήριξη στα κέντρα υπηρεσιών, προσφέροντας συμβουλές και συμμετέχοντας στον σχεδιασμό των πολιτικών και των δράσεων της ΔΑΔ.
- iii. **“Ενσωματωμένη” ΔΑΔ:** Αφορά τα στελέχη που εστιάζουν στις στρατηγικές ανάγκες της επιχειρηματικής μονάδας, παρά ολόκληρου του οργανισμού, σε συνεργασία με τα ηγετικά στελέχη και ενίοτε με τους προϊσταμένους των τμημάτων.
- iv. **Εκτελεστικά Όργανα:** Στελέχη που εντάσσονται στην επιχειρηματική μονάδα και ασχολούνται με λειτουργικά ζητήματα της ΔΑΔ και ενίοτε με διοικητικά καθήκοντα που δεν μπορούν να ασχοληθούν τα κέντρα υπηρεσιών.
- v. **Κέντρα Υπηρεσιών / Ηλεκτρονική ΔΑΔ (e-HRM):** Εστιάζει σε διοικητικά και διαδικαστικά θέματα.

Διάγραμμα 2.6 Επισκόπηση της Οργάνωσης ενός τμήματος ΔΑΔ



Πηγή: Ulrich, et al., (2009) HR Transformation. Building Human Resources from the Outside In. New York, McGraw-Hill. p. 62.

Σημαντικό είναι να αναφερθεί στο σημείο αυτό, ότι ανάλογα τους πόρους που διαθέτουν οι οργανισμοί για την δημιουργία ενός τμήματος ΔΑΔ, εξαρτάται πολλές φορές και η δομή που αυτό θα κατέχει στον οργανισμό. Είναι λοιπόν αυτονόητο ότι όταν έχουμε μία μικρή επιχείρηση, τότε ο ιδιοκτήτης - μάνατζερ είναι αυτός που είναι υπεύθυνος για όλες τις δραστηριότητες που θα έκανε ένα τμήμα ΔΑΔ. Αν υπάρχει η δυνατότητα για την πρόσληψη ενός επαγγελματία και ίσως για κάποιο βοηθό αυτού, είναι ιδανικό για την επιτυχημένη πορεία μιας επιχείρησης. Σε κάθε περίπτωση όμως, οι λειτουργίες που θα παρουσιαστούν αναλυτικά στην συνέχεια και τις οποίες πρέπει να αναλαμβάνει ένα τμήμα ΔΑΔ, θα πρέπει να γίνονται έστω και σε μικρότερη κλίμακα στις μικρότερες επιχειρήσεις.

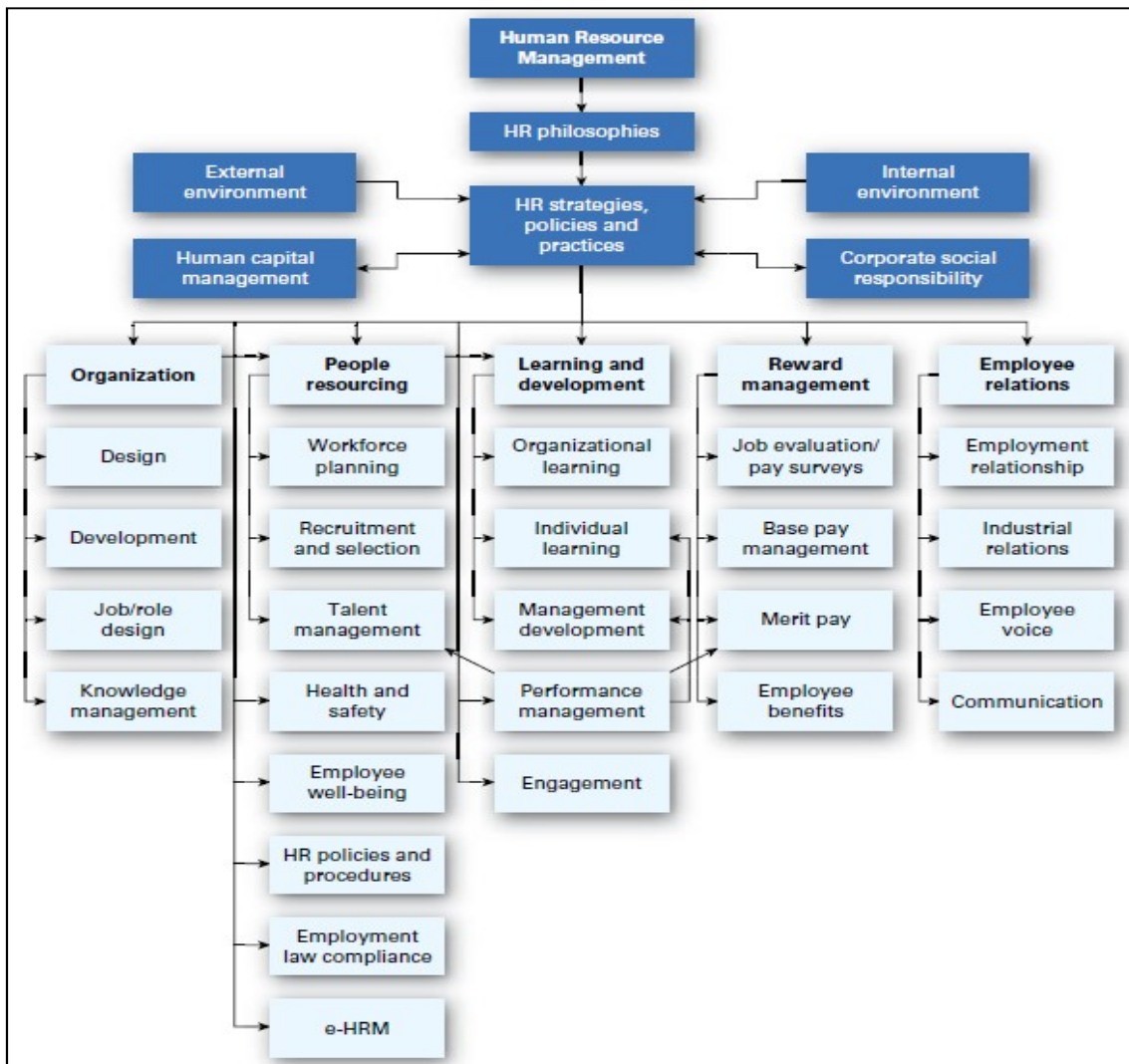
Μία λύση που εφαρμόζεται τα τελευταία χρόνια όλο και περισσότερο για τις μικρές επιχειρήσεις χωρίς τους απαραίτητους πόρους, είναι η ανάθεση του συνόλου ή κάποιον εκ των προαναφερθέντων τεσσάρων λειτουργιών σε εξωτερικές εξειδικευμένες εταιρείες (**Outsourcing**), οι οποίες αναλαμβάνουν για λογαριασμό των επιχειρήσεων την διεκπεραίωση των λειτουργιών ΔΑΔ με βάση τις οικονομίες της γνώσης και της κλίμακας που διαθέτουν οι ίδιες. Από την διαδικασία αυτή προκύπτουν διάφορα επιπλέον οφέλη, όπως είναι η εξοικονόμηση του κόστους, η τυποποίηση και η απλότητα, η μεγαλύτερη ταχύτητα και η ποιότητα στην υπηρεσία που προσφέρουν και η εστίαση στις βασικές δραστηριότητες της επιχείρησης από το διοικητικό προσωπικό (Ulrich, *et al.*, 2009). Με τον τρόπο αυτό καλύπτονται οι αδυναμίες και οι ανεπάρκειες στελεχών που εκτελούν τις λειτουργίες της ΔΑΔ (μειωμένες γνώσεις, εμπειρία κ.ά.), ενώ μπορούν να γίνουν και οργανωτικές αλλαγές που ίσως να ήταν δύσκολο να εφαρμοστούν από τον ίδιο τον οργανισμό (για παράδειγμα συγχωνεύσεις τμημάτων) Torrington *et al.*, (2017).

Με βάση το μοντέλου του Ulrich (διάγραμμα 2.1) αλλά και το “Human Capital Model Value Triangle” (διάγραμμα 2.2) αποτυπώνεται ο στρατηγικός ρόλος του τμήματος της ΔΑΔ σε έναν οργανισμό και για το λόγο αυτό συνηθίζεται να βρίσκεται πολύ ψηλά στο οργανόγραμμα του οργανισμού. Μάλιστα οι Nazemian και Ulrich (2014) υποστηρίζουν ότι η τοποθέτηση ενός τμήματος ΔΑΔ πρέπει να γίνεται πριν την επιχειρηματική στρατηγική δίνοντας έναν πρωταρχικό στρατηγικό / επιχειρηματικό ρόλο. Στο παράρτημα της παρούσας (1, 2 και 3) υπάρχουν ενδεικτικά οργανογράμματα τόσο του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού όσο και οργανισμών με την θέση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σε αυτούς.

2.5 Λειτουργίες του τμήματος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η ΔΑΔ είναι ένα πολυοργανικό σύστημα το οποίο περιλαμβάνει πάρα πολλά στοιχεία. Σύμφωνα με τον Armstrong (2014) το σύστημα ΔΑΔ περιλαμβάνει τις αλληλένδετες και από κοινού υποστηρικτικές δραστηριότητες και πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίες από κοινού επιτρέπουν την επίτευξη των στόχων της ΔΑΔ. Η προσέγγιση που στηρίζεται στην στρατηγική του συστήματος ΔΑΔ, στρέφεται προς την άποψη ότι είναι μία ολοκληρωμένη και συνεκτική δέσμη αμοιβαία ενισχυτικών πρακτικών. Συγκεντρώνει τις φιλοσοφίες των ανθρώπων που περιγράφουν τις γενικές αξίες και τις κατευθυντήριες αρχές που υιοθετούνται για την διαχείριση των ανθρώπων, λαμβάνοντας υπόψη το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Στο επόμενο σχήμα αποτυπώνεται στο σύνολό του ένα σύστημα ΔΑΔ.

Διάγραμμα 2.7 Το σύστημα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού



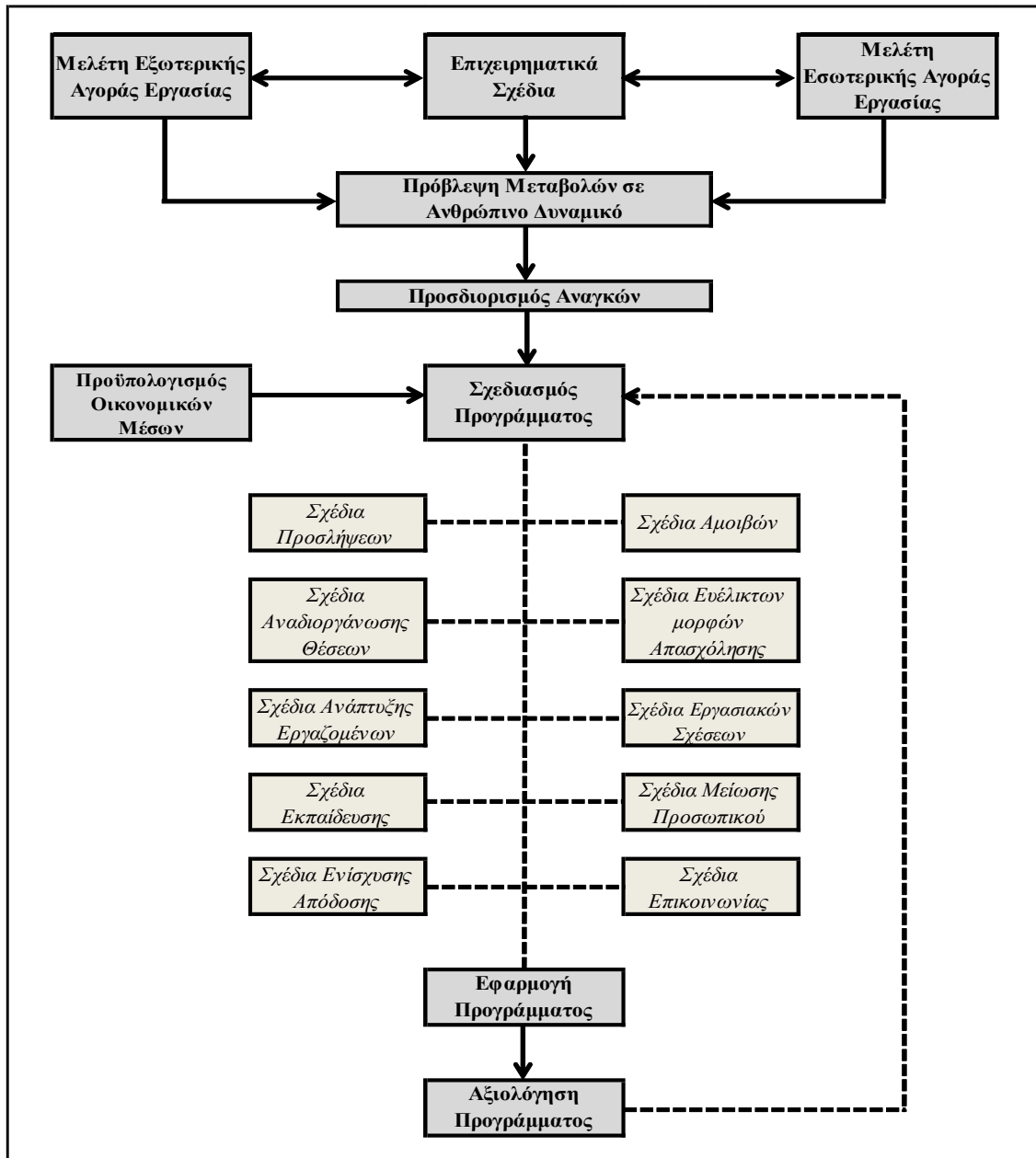
Πηγή: Armstrong, M. Taylor, S. (2014) Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. London, Kogan page. p.37.

2.5.1 Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού είναι η βάση στην οποία θα στηριχθεί η ΔΑΔ. Αποτελεί τη συστηματική πρόβλεψη των αναγκών του οργανισμού σε ανθρώπινο δυναμικό και τις αναγκαίες ενέργειες για την κάλυψη των αναγκών αυτών (Ξηροτύρη - Κουφίδου, 2001). Σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή και Μπουραντά (2016) προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού είναι η διαδικασία με την οποία η επιχείρηση εξασφαλίζει το σωστό αριθμό και το σωστό είδος ανθρώπων στις σωστές θέσεις και στο σωστό χρόνο, με το μικρότερο δυνατό κόστος. Επομένως ο προγραμματισμός των ανθρωπίνων πόρων έχει ένα χαρακτήρα τόσο ποσοτικό όσο και ποιοτικό. Τέλος σύμφωνα με την Κάτου (2017) ο προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων διαμορφώνεται από την στρατηγική διοίκηση και ως εκ τούτου συμμετέχει στην διαδικασία επιχειρηματικού σχεδιασμού. Επομένως είναι η συστηματική και διαρκής διαδικασία που εξασφαλίζει στον οργανισμό ότι έχει το σωστό αριθμό αλλά και είδος εργαζομένων στις σωστές θέσεις και στον κατάλληλο χρόνο, ώστε ο οργανισμός να είναι σε θέση να πετυχαίνει τους αντικειμενικούς στόχους που έχει θέσει η διοίκηση του οργανισμού.

Η διαδικασία προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού σε οποιοδήποτε οργανισμό, είναι μια διαρκής δυναμική διαδικασία που ως σκοπό έχει να εκπληρώσει τις ανάγκες του οργανισμού, όπως περιγράφηκαν στην προηγούμενη παράγραφο βάσει των ορισμών. Σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή και Μπουραντά (2016) για κάθε οργανισμό η διαδικασία του προγραμματισμού μπορεί να διαφέρει χωρίς να μπορούμε να επιβάλουμε μία κοινά αποδεκτή βέλτιστη πρακτική. Ο υπεύθυνος για τον προγραμματισμό μπορεί και πρέπει να βασισθεί σε ένα πλήθος από στοιχεία, ποιοτικά και ποσοτικά, που αναφέρονται σε ολόκληρη την διάρθρωση και λειτουργία του οργανισμού. Τα στοιχεία αυτά μπορεί να προκύπτουν από την μελέτη στρατηγικής του οργανισμού, από την μελέτη και το σχεδιασμό της οργάνωσης, την μελέτη και την διάρθρωση της κατανομής του προσωπικού μέσα στον οργανισμό, την ανάλυση και τον σχεδιασμό έργων που έχει αναλάβει και πολλά ακόμα. Τα προηγούμενα στοιχεία συνδυάζονται σε σχέση με την παρούσα και μελλοντική διάρθρωση του οργανισμού, λαμβάνοντας υπόψη μεταβλητές που είναι πιθανό να επηρεάσουν τα μεγέθη αυτά τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα. Συνοπτικά στο επόμενο διάγραμμα αποτυπώνεται η διαδικασία προγραμματισμού των ανθρώπινων πόρων.

Διάγραμμα 2.8 Διαδικασία Προγραμματισμού Ανθρώπινων Πόρων



Πηγή: Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ. (2016) Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Αθήνα, Εκδόσεις Μπένος, σελ. 235

Υπάρχουν διάφορες τεχνικές / μέθοδοι πάνω στις οποίες στηρίζονται οι υπεύθυνοι του τμήματος ΔΑΔ προκειμένου να προσδιορίσουν την ζήτηση σε ανθρώπινο δυναμικό. Αξίζει να τονιστεί η διαφοροποίηση μεταξύ της έννοιας της ζήτησης και της προσφοράς ανθρώπινου δυναμικού στους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις, καθώς ενώ είναι σύνηθες να λέμε ότι κάποιος “ζητάει εργασία / δουλειά από κάποιον”, στην πραγματικότητα οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις είναι αυτές που ζητάνε ανθρώπους για να εργαστούν για εκείνες και οι άνθρωποι είναι αυτοί που προσφέρουν τον εαυτό τους για εργασία (*Προσφορά του παραγωγικού συντελεστή, Εργασία*).

Σύμφωνα με την Ξηροτύρη - Κουφίδου (2001) ένας τρόπος εκτίμησης της ζήτησης για εργασία που μπορεί να χρειαστεί ένας οργανισμός είναι οι **Εκτιμήσεις των Στελεχών**. Είναι η πιο απλή ποιοτική και πρακτική μέθοδος που χρησιμοποιείται κυρίως στις μικρές επιχειρήσεις και οργανισμούς και πραγματοποιούνται οι εκτιμήσεις αυτές από στελέχη γραμμής, υπεύθυνους τμημάτων ΔΑΔ και την ανώτατη διοίκηση. Υστερεί η μέθοδος αυτή ως προς την υποκειμενικότητα των αποτελεσμάτων και το τρόπο επιρροής που έχει το κάθε τμήμα στην διοίκηση για να υπερισχύσει στην κάλυψη ή μη των θέσεων. Για να περιοριστεί η υποκειμενικότητα της μεθόδου μπορούν να εφαρμοστούν κάποιοι μηχανισμοί, όπως η τεκμηρίωση των προβλέψεων τους, η σύγκριση των προβλέψεων των στελεχών γραμμής με αυτές της ανώτατης διοίκησης ή την τεχνική των “Δελφών” (*Delphi Technique*)².

Υπάρχουν και άλλες ποιοτικές μέθοδοι όπως οι **Προβλέψεις Αναγκών σε Δεξιότητες και Προσόντα**, που υπόκεινται και πάλι στην κρίση των στελεχών και θα πρέπει να προκύπτει με βάση την ανάλυση των προβλεπομένων εξελίξεων στην αγορά. **Σχέδια Διαδοχής** ένα από τα πιο συνηθισμένα εργαλεία όχι μόνο για τον εντοπισμό των μελλοντικών αναγκών, αλλά και των κινήσεων του ανθρώπινου δυναμικού εντός του οργανισμού, δείχνοντας ποιος κατέχει μία θέση και ποιος είναι ο αντικαταστάτης του σε περίπτωση αποχώρησης του πρώτου, πόσο έτοιμος είναι για να αναλάβει και τι δεξιότητες χρειάζεται να αναπτύξει για να μπορεί να ανταποκριθεί στις ανάγκες της θέσης εργασίας που θα καλύψει. Τέλος υπάρχει και το **Εμπλουτισμένο Οργανόγραμμα**

² Σύμφωνα με τους Linstone και Turoff (2002) η τεχνική των “Δελφών” έχει πάρει την ονομασία της από το ομώνυμο μαντείο της αρχαίας Ελλάδας. Στην σύγχρονη εποχή η τεχνική των “Δελφών” έχει δύο ξεχωριστές κύριες μορφές. Η πρώτη είναι πιο συμβατική και γνωστή ως “**Άσκηση των Δελφών**” και ουσιαστικά μια μικρή ομάδα παρακολούθησης σχεδιάζει ένα ερωτηματολόγιο το οποίο αποστέλλεται σε μια μεγαλύτερη ομάδα ερωτηθέντων (αυτές οι δύο ομάδες δεν έχουν επαφή πρόσωπο με πρόσωπο). Μετά την επιστροφή του ερωτηματολογίου η ομάδα παρακολούθησης συνοψίζει τα αποτελέσματα και με βάση τα αποτελέσματα αναπτύσσει ένα νέο ερωτηματολόγιο για την ομάδα των ερωτώμενων. Η ομάδα των ερωτώμενων λαμβάνει συνήθως τουλάχιστον μία ευκαιρία να επανεκτιμήσει τις αρχικές απαντήσεις της με βάση την εξέταση της ανταπόκρισης της ομάδας. Σε ένα βαθμό, αυτή η μορφή των Δελφών είναι ένας συνδυασμός μιας διαδικασίας ψηφοφορίας και μιας διαδικασίας διάσκεψης που επιχειρεί να μετατοπίσει ένα σημαντικό μέρος της προσπάθειας που απαιτείται για τα άτομα να επικοινωνούν από την μεγάλη ομάδα ερωτηθέντων σε αυτή λίγων που παρακολουθούν την διαδικασία (ομάδα παρακολούθησης). Η δεύτερη και νεότερη μορφή αποκαλείται και “**Διάσκεψη των Δελφών**”. Αυτή η τελευταία προσέγγιση έχει το πλεονέκτημα ότι εξαλείφει την καθυστέρηση που προκαλείται στην περίληψη κάθε κύκλου των “Δελφών”, μετατρέποντας έτσι τη διαδικασία σε σύστημα επικοινωνίας σε πραγματικό χρόνο. Ωστόσο, απαιτεί να οριστούν καλά τα χαρακτηριστικά της επικοινωνίας πριν από την υλοποίηση των “Δελφών”. Συνήθως οι “Δελφοί”, είτε είναι συμβατικοί είτε πραγματικοί, υφίστανται τέσσερις ξεχωριστές φάσεις. Η πρώτη φάση χαρακτηρίζεται από την εξερεύνηση του υπό συζήτηση θέματος, όπου κάθε άτομο συνεισφέρει πρόσθετες πληροφορίες που θεωρεί ότι είναι συναφείς με το ζήτημα. Η δεύτερη φάση περιλαμβάνει τη διαδικασία κατανόησης του τρόπου με τον οποίο η ομάδα βλέπει το ζήτημα, αν υπάρχει σημαντική διαφωνία, τότε η διαφωνία αυτή διερευνάται στην τρίτη φάση για να αναφερθούν οι λόγοι για τις διαφορές και ενδεχομένως να αξιολογηθούν. Η τελευταία φάση, μια τελική αξιολόγηση, συμβαίνει όταν όλες οι πληροφορίες που είχαν συγκεντρωθεί προηγουμένως έχουν αρχικά αναλυθεί και οι αξιολογήσεις έχουν διοχετευθεί προς εξέταση. Οι “Δελφοί” είναι ένας πλήρης καταγισμός ιδεών (*Brainstorming*).

ένα χρήσιμο εργαλείο που δείχνει σε κάθε τμήμα τους επικεφαλείς, τον αριθμό των εργαζομένων, την αρχαιότητα και άλλα στοιχεία χρήσιμα για τον προγραμματισμό του τμήματος ΔΑΔ. Στο παράρτημα 4 της παρούσας παρουσιάζεται ένα Διάγραμμα Απογραφής Διοικητικών Στελεχών μιας Διεύθυνσης Οικονομικού Ελέγχου (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2016).

Μία δεύτερη κατηγορία / τεχνική είναι οι στατιστικές μέθοδοι που χρησιμοποιούνται από ειδικούς και ειδικευόμενα άτομα και εφαρμόζονται κυρίως από μεγάλους οργανισμούς. Σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή και Μπουραντά (2016) υπάρχουν εννιά (9) τέτοιες τεχνικές:

- i. **Δείκτης Αποχώρησης (turnover index):** Πρόκειται για τον πιο κλασικό και ευρέως διαδεδομένο δείκτη και υπολογίζει το ποσοστό απώλειας των εργαζομένων.

$$\frac{\text{Αριθμός Αποχωρησάντων Εργαζομένων σε μια περίοδο (πχ. 1 έτος)}}{\text{Μέσος Αριθμός Εργαζομένων κατά την ίδια περίοδο}} \times 100$$

- ii. **Δείκτης Σταθερότητας (Stability Index):** Θεωρείται ως μία βελτιωμένη έκδοση του δείκτη αποχώρησης, καθώς δείχνει μια ένδειξη της τάσης για τους μακροχρόνια απασχολούμενους που παραμένουν στην επιχείρηση.

$$\frac{\text{Αριθμός Εργαζομένων με 1 χρόνο υπηρεσίας ή περισσότερο}}{\text{Αριθμός Εργαζομένων πριν από ένα χρόνο}} \times 100$$

- iii. **Ανάλυση Διάρκειας Απασχόλησης (length of Service Analysis):** Εξετάζει και αναλύει τα δεδομένα που παρέχονται από τους δύο πρώτους δείκτες με ποιοτικά χαρακτηριστικά όπως για παράδειγμα το βαθμό ειδίκευσης των εργαζομένων, το αν οι αποχωρήσαντες από τον οργανισμό είναι οι νεο-προσληφθέντες ή όχι κτλ.
- iv. **Δείκτης Επιβίωσης ή Συγκράτησης (Survival Rate):** Ο δείκτης αυτός παρουσιάζει το ποσοστό των εργαζομένων, σε μια συγκεκριμένη περίοδο, που παραμένει στην επιχείρηση μετά από ένα χρονικό διάστημα. Είναι ένα χρήσιμο μέγεθος που πρέπει να εξετάζεται διαχρονικά. Μια μεγάλη τάση αποχώρησης τους πρώτους μήνες ίσως είναι συμπέρασμα για λάθος διαδικασίες επιλογής προσωπικού.
- v. **Υπολογισμός των Αναγκών του Προσωπικού με διάφορους Δείκτες:** Μπορεί να απαριθμηθούν διάφοροι συσχετισμοί και μεγέθη. Ενδεικτικά θα αναφέρουμε

το ύψος πωλήσεων, τον αριθμό παραγγελιών, το κύκλο εργασιών, το ύψος της παραγωγής κ.ά.

- vi. **Ηλικιακή Δομή:** Ποιά είναι η δομή των ηλικιών των εργαζομένων στον οργανισμό, καθώς το δεδομένο αυτό μπορεί να αποτυπώσει τις μελλοντικές ανάγκες σε προσωπικό ανά θέση, δεδομένου ότι υποδεικνύει που αναμένονται οι περισσότερες αποχωρήσεις εξαιτίας συνταξιοδότησης.

Τέλος ο Dessler (2013) παρουσιάζει ακόμα δύο μεθόδους (μαθηματικοί και στατιστικοί) που είναι η Ανάλυση Markov, με την οποία προβλέπουν την διαθεσιμότητα της εσωτερικής αγοράς εργασίας, μέσω της δημιουργίας ενός πίνακα που δείχνει τις πιθανότητες που έχουν οι υπάλληλοι που ακολουθούν την αλυσίδα της πλήρωσης κάποιας θέσης στον οργανισμό (από κατώτερη σε ανώτερη θέση) και το διάγραμμα διασποράς (*Scatter Plot*) που δείχνει γραφικά πως δύο μεταβλητές επηρεάζουν το επίπεδο στελέχωσης στον οργανισμό (η μία είναι πάντα σταθερή και είναι το επίπεδο στελέχωσης στον οργανισμό). Αν για παράδειγμα μπορεί να προβλεφτεί μια επιχειρηματική δραστηριότητα όπως οι πωλήσεις, θα πρέπει να είναι σε θέση ο οργανισμός να μπορεί να προβλέψει και τις ανάγκες του σε ανθρώπινο δυναμικό.

2.5.1.1 Ανάλυση Ισορροπίας Ζήτησης και Προσφοράς Εργασίας

Όλος ο προηγούμενος προγραμματισμός καταλήγει αναπόφευκτα στην ισορροπία μεταξύ της Ζήτησης και της Προσφοράς εργασίας. Υπάρχουν τρεις περιπτώσεις που μπορεί να συμβούν.

Στην πρώτη έχουμε την **Ισορροπία Εργασίας**, η περίπτωση κατά την οποία η προβλεπόμενη ζήτηση είναι ίση με την προβλεπόμενη προσφορά εργασίας. Ο οργανισμός στην περίπτωση αυτή δεν χρειάζεται να προβεί σε αλλαγές, αφού οι διαδικασίες που ακολουθεί ανταποκρίνονται στις ανάγκες του.

Στην δεύτερη περίπτωση υπάρχει η **Πλεονάζουσα Εργασία**, στην περίπτωση αυτή η προβλεπόμενη εσωτερική προσφορά εργασίας είναι μεγαλύτερη από την προβλεπόμενη ζήτηση εργασίας. Επομένως ένας τέτοιος οργανισμός θα πρέπει να σταματήσει τις προσλήψεις και να καλύπτει τις διαθέσιμες θέσεις που προκύπτουν από την εσωτερική ζήτηση. Επειδή η πλεονάζουσα εργασία συνήθως μειώνεται με αργούς ρυθμούς οι οργανισμοί αναλαμβάνουν δράσεις συρρίκνωσης του φαινομένου όπως η πρόωρη συνταξιοδότηση του προσωπικού μέσω κινήτρων, η εθελούσια έξοδος, η διαθεσιμότητα (προσωρινή απομάκρυνση από την εργασία), η απόλυση, η εργασία μερικής

απασχόλησης και η απουσία από την εργασία με υποχρεωτική άδεια (με ή άνευ αποδοχών).

Στην τρίτη και τελευταία περίπτωση έχουμε την **Έλλειψη Εργασίας**, στην περίπτωση αυτή η προβλεπόμενη ζήτηση είναι μεγαλύτερη από την προβλεπόμενη προσφορά. Έτσι ο οργανισμός θα κληθεί να καλύψει το κενό αυτό είτε με βραχυπρόθεσμες λύσεις όπως Υπερωρίες, Υπεργολαβίες (ανάθεση εργασιών σε τρίτους), Προσωρινή εργασία (για παράδειγμα εποχιακό προσωπικό) ή/και με μακροχρόνιες λύσεις όπως με την Στελέχωση των κενών θέσεων και την Οργανωσιακή Αναδιοργάνωση, η οποία επιτυγχάνεται με τρόπους όπως η μετακίνηση εντός του οργανισμού, προαγωγές και κατάρτιση εργαζομένων (Κάτου, 2017).

2.5.2 Ανάλυση και Περιγραφή Θέσεων Εργασίας (Job Analysis – Job Description)

Παράλληλα με τον προγραμματισμό που έχει δημιουργήσει ο οργανισμός για το ανθρώπινο δυναμικό του, υπάρχει και ένα ακόμα κομβικό στάδιο για την επιτυχημένη πορεία ενός οργανισμού που είναι η ανάλυση των θέσεων εργασίας. Σύμφωνα με τον Dessler (2012), **η διαδικασία με την οποία καθορίζονται τα καθήκοντα που αναλογούν σε κάθε θέση και τα χαρακτηριστικά των ανθρώπων που προσλαμβάνονται για την πλήρωση των θέσεων αυτών, καλείται ανάλυση θέσεων εργασίας**. Με την ανάλυση αυτή παρέχονται πληροφορίες για τις δραστηριότητες που περιλαμβάνει κάθε θέση εργασίας, αλλά και τις απαιτήσεις για τους εργαζομένους και οι πληροφορίες αυτές είναι ζωτικής σημασίας για τον οργανισμό και συγκεκριμένα για το τμήμα ΔΑΔ. Η ανάλυση θέσεων εργασίας γίνεται συνήθως από κάποιον διευθυντή ή έναν ειδικό του τμήματος ΔΑΔ.

Ο Armstrong (2009) διαχωρίζει την **περιγραφή εργασίας (Job Description)** ως την **διαδικασία που καθορίζει τι υποχρεούνται να κάνουν οι κάτοχοι των θέσεων εργασίας σχετικά με τις δραστηριότητές τους, τα καθήκοντά τους και τα έργα που αναλαμβάνουν**. Είναι ρυθμιστική και μη ευέλικτη, δίνοντας την δυνατότητα στους υπαλλήλους να υποστηρίζουν συχνά ότι “αυτό δεν είναι στην περιγραφή εργασίας μου”, το οποίο σημαίνει ότι κάνουν μόνο όσα πράγματα απαριθμούνται μέσα στην περιγραφή εργασίας. Αφορούν περισσότερο τα καθήκοντα και τα αποτελέσματα που πρέπει να παραχθούν παρά τις ικανότητες που απαιτούνται (όπως τεχνικές ικανότητες, γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητα συμπεριφοράς). Ενώ ως **Ανάλυση Εργασίας (Job Analysis)** ο Armstrong (2009) ορίζει, **την διαδικασία συλλογής, ανάλυσης και καθορισμού πληροφοριών σχετικά με το περιεχόμενο των θέσεων εργασίας,**

προκειμένου να αποτελέσει το αποτέλεσμα αυτής της διαδικασίας την βάση για την περιγραφή της θέσης εργασίας. Επιπλέον δεδομένα για την πρόσληψη, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση και την διοίκηση της απόδοσης του προσωπικού προκύπτουν από την ανάλυση εργασίας εκτός από το τι δουλειά αναμένεται να κάνουν οι κάτοχοι της θέσης.

Ο Singh (2008) θεωρεί την ανάλυση θέσεων εργασίας ως την “καρδιά” του τμήματος ΔΑΔ και την κατηγοριοποιεί σε Παραδοσιακή και Στρατηγική ανάλυση. Η παραδοσιακή ανάλυση θεωρείται πιο στατική και εντός συγκεκριμένων ορίων προσέγγιση, η οποία υποστηρίζει ότι πρέπει να επαναξιολογηθεί κυρίως λόγω της ασυμβατότητας που έχει με τον σύγχρονο και διαρκώς μεταβαλλόμενο χώρο εργασίας. Αυτό απαιτεί υπαλλήλους που θα αλληλεπιδρούν ποικιλοτρόπως και δεν θα περιορίζονται μόνο στις δικές τους εργασίες απομονωμένοι από τους υπόλοιπους υπαλλήλους.

Ο Dessler (2012) δίνει μια ξεχωριστή σημασία στην ανάλυση θέσεων εργασίας με βάση τις ικανότητες, ξεχωρίζοντας και αυτός με την σειρά του το παραδοσιακό κομμάτι της ανάλυσης εργασίας, που εστιάζει στο “τι είναι” μια θέση εργασίας με όρους καθηκόντων και αρμοδιοτήτων (εστίαση σε αυτή καθαυτή την εργασία) και το πιο σύγχρονο που εστιάζει στις ικανότητες ή τα προσόντα που χρειάζεται να έχει ένας εργαζόμενος για να μπορεί να φέρει εις πέρας την εργασία του (εστίαση στον εργαζόμενο).

Επομένως είναι προφανές ότι η Ανάλυση της θέσης εργασίας είναι πιο σημαντική και προηγείται της αποτύπωσης σε τυποποιημένη μορφή της Περιγραφής θέσης εργασίας. Πώς όμως πραγματοποιείται μια δομημένη και πλήρης ανάλυση θέσης εργασίας;

2.5.2.1 Ανάλυση Θέσεων Εργασίας (Job Analysis)

Ο Dessler (2013) υποστηρίζει ότι ο υπεύθυνος της ΔΑΔ για την Ανάλυση εργασίας πρέπει να συλλέξει ένα ή και περισσότερα από τα παρακάτω είδη πληροφοριών όπως φαίνονται στον πίνακα 2.3. Οι πληροφορίες που συλλέγονται από την ανάλυση της θέσης εργασίας διοχετεύονται στους μάνατζερ που ασχολούνται στην ΔΑΔ με τα τμήματα της Επιλογής Ανθρώπινου δυναμικού, την Αξιολόγηση της απόδοσης, της Διαχείρισης των Ανταμοιβών, της Εκπαίδευσης, του τμήματος που ασχολείται με τα δικαιώματα και τις ίσες ευκαιρίες των εργαζομένων κ.ά.

Πίνακας 2.3 Πληροφορίες που συλλέγονται στην Ανάλυση Εργασίας

Είδος Πληροφορίας	Τι περιλαμβάνει
Δραστηριότητες Εργασίας (Work Activities)	<i>Συλλέγει πληροφορίες σχετικά με την πραγματική εργασία, δραστηριότητες όπως ο καθαρισμός, η πώληση, η διδασκαλία ή η ζωγραφική. Η λίστα μπορεί επίσης να συμπεριλάβει τον τρόπο, τον λόγο και τον χρόνο κατά τον οποίο ο εργαζόμενος εκτελεί κάθε δραστηριότητα.</i>
Ανθρώπινες Συμπεριφορές (Human Behaviors)	<i>Πληροφορίες σχετικά με τις ανθρώπινες συμπεριφορές που απαιτούνται για τη δουλειά, όπως η αίσθηση των πραγμάτων, η επικοινωνία, κ.ά.</i>
Μηχανές, Εργαλεία, Εξοπλισμός, Βοηθήματα	<i>Πληροφορίες σχετικά με τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται, τα υλικά, τις γνώσεις για το πως αντιμετωπίζονται ή εφαρμόζονται θέματα (όπως η χρηματοδότηση ή η νομοθεσία), κ.ά.</i>
Πρότυπα Επιδόσεων (Performance Standards)	<i>Πληροφορίες σχετικά με τα πρότυπα απόδοσης της εργασίας (αφορά το επίπεδο της ποσότητας ή της ποιότητας για κάθε εργασία).</i>
Περιεχόμενο Εργασίας (Job Context)	<i>Πληροφορίες σχετικά με θέματα όπως οι φυσικές συνθήκες εργασίας, το πρόγραμμα εργασίας, τα κίνητρα, τον αριθμό των ατόμων με τους οποίους ο εργαζόμενος αλληλεπιδρά κ.ά.</i>
Ανθρώπινες Προϋποθέσεις (Human Requirements)	<i>Πληροφορίες, όπως οι γνώσεις ή οι δεξιότητες (εκπαίδευση, κατάρτιση, εργασιακή εμπειρία) και τα απαιτούμενα προσωπικά χαρακτηριστικά (ικανότητες, προσωπικότητα, ενδιαφέροντα).</i>

Στην συνέχεια ο Dessler (2013) προτείνει έξι (6) βήματα που πρέπει να ακολουθήσει κάποιος για να κάνει την Ανάλυση θέσης εργασίας.

- i. Να αποφασίσει πως θα χρησιμοποιηθούν οι πληροφορίες:** Αυτό θα καθορίσει τα δεδομένα που θα συλλεχθούν
- ii. Ανασκόπηση πληροφοριών όπως Οργανογράμματα, Χάρτες Διαδικασιών και Περιγραφές Εργασίας:** Δίδεται η εικόνα για το πως λειτουργεί και επικοινωνεί ο οργανισμός, ποια είναι η ροή των εργασιών και ποια η αλληλεπίδραση των τμημάτων. Η ανάλυση εργασιών και ο επανασχεδιασμός τους (πχ σε επίπεδο διαδικασιών) είναι μία δυναμική διαδικασία του σταδίου αυτού, που επιτρέπει στον μάνατζερ να επανακαθορίσει το σύνολο των θέσεων εργασίας βάσει των νέων συνθηκών που επικρατούν εντός και εκτός του οργανισμού.
- iii. Επιλογή των Αντιπροσωπευτικών Θέσεων:** Δεν αναλύονται όλες οι θέσεις εργασίας, αν για παράδειγμα υπάρχει ένα τμήμα 200 ατόμων θα γίνει η ανάλυση σε ένα δείγμα 10 ατόμων.
- iv. Πραγματική Ανάλυση της εργασίας συλλέγοντας δεδομένα για τις δραστηριότητες και τις συνθήκες εργασίας, τα ανθρώπινα χαρακτηριστικά**

και τις ικανότητες που χρειάζονται για την υλοποίηση της εργασίας: Εξηγείται συνοπτικά η διαδικασία ανάλυσης της εργασίας και δαπανάται περίπου 15 λεπτά για να ολοκληρωθεί η συνέντευξη με τους υπαλλήλους του οργανισμού. Έτσι δημιουργείται μια βασική περίληψη της εργασίας, εντοπίζοντας τομείς ευθύνης και τομείς αλληλεπίδρασης.

- v. **Έλεγχος των πληροφοριών που έχουν συλλεχθεί με την παρουσία του υπαλλήλου στην εργασία του και με τον άμεσο προϊστάμενό του:** Αυτό βοηθάει να επιβεβαιωθούν οι πληροφορίες ότι είναι ολοκληρωμένες και να μπορούν να γίνουν επομένως αποδεκτές.
- vi. **Ανάπτυξη της Περιγραφής εργασίας και των προδιαγραφών της θέσης:** Η περιγραφή της εργασίας περιγράφει τις δραστηριότητες και τις ευθύνες της εργασίας, καθώς και τα σημαντικά χαρακτηριστικά της, όπως οι συνθήκες εργασίας. Η προδιαγραφή εργασίας συνοψίζει τις προσωπικές ιδιότητες, τα γνωρίσματα, τις δεξιότητες και το υπόβαθρο που απαιτούνται για να γίνει αποτελεσματικά η εργασία.

Οι DeCenzo *et al.*, (2015) προκρίνουν με την σειρά τους έξι (6) μεθόδους για την συλλογή των δεδομένων στην Ανάλυση θέσεων εργασίας,

- i. **Μέθοδος Παρατήρησης:** Ο αναλυτής παρατηρεί απευθείας τους εργαζομένους ή παρακολουθεί βιντεοσκοπημένο υλικό εν ώρα εργασίας. Η μέθοδος αυτή δεν είναι ικανοποιητική σε όλες τις θέσεις εργασίας (πχ διοικητικές εργασίες).
- ii. **Ατομική Συνέντευξη.**
- iii. **Ομαδική Συνέντευξη.**
- iv. **Μέθοδος Δομημένου Ερωτηματολογίου:** Δίνεται στους εργαζομένους ένα ειδικά διαμορφωμένο ερωτηματολόγιο από το οποίο καλούνται να επιλέξουν ή να βαθμολογήσουν τις δραστηριότητες που εκτελούν. Η τεχνική αυτή έχει εξαιρετικά αποτελέσματα στην συλλογή πληροφοριών για μια θέση εργασίας. Στο παράρτημα 5 της παρούσας φαίνεται μία ενδεικτική και τυποποιημένη παρουσίαση για την ανάλυση θέσης εργασίας με βάση το ερωτηματολόγιο σε ένα οργανισμό (Pearson Education, 2012).
- v. **Μέθοδος Τεχνικής Διάσκεψης:** Χρησιμοποιούνται επόπτες με εκτενή γνώση της θέσης εργασίας. Η μέθοδος αυτή έχει ως μειονέκτημα ότι δεν υπολογίζει τις αντιλήψεις των εργαζομένων για το θέμα αυτό.
- vi. **Μέθοδος Ημερολογίου:** Οι κάτοχοι των θέσεων εργασίας καταγράφουν καθημερινά τις δραστηριότητες τους. Είναι η πιο χρονοβόρα μέθοδος.

Τέλος συμπληρώνουν στα προηγούμενα, την δυνατότητα συλλογής των δεδομένων με βάση το Μοντέλο Περιεχομένου του Δικτύου Επαγγελματικής Πληροφόρησης (O*NET)³ του Υπουργείου Εργασίας των Η.Π.Α. Το πρόγραμμα αυτό περιλαμβάνει σύγχρονες τάσεις και αντιλήψεις για τις θέσεις εργασίας, κάτι που βοηθάει τους ειδικούς της ΔΑΔ στην ανάλυση τους. Πυρήνας του O*NET είναι το Μοντέλο περιεχομένου που περιλαμβάνει διαφορετικούς συνδυασμούς γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων που απαιτούνται για τα εκτελούμενα έργα (πχ χαρακτηριστικά εργαζομένου, απαιτήσεις εμπειρίας, ειδικές επαγγελματικές εμπειρίες κ.ά.).

2.5.2.2 Περιγραφή Θέσεων Εργασίας (Job Description)

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως μετά την ανάλυση των θέσεων εργασίας ακολουθεί η περιγραφή των θέσεων αυτών. Σύμφωνα με τον Gomez-Mejia *et al.*, (2012) η περιγραφή εργασίας (*Job description*) είναι μια συνοπτική περιγραφή των πληροφοριών που συλλέγονται από την διαδικασία ανάλυσης της εργασίας. Πρόκειται για ένα γραπτό έγγραφο που προσδιορίζει, ορίζει και περιγράφει μια εργασία με βάση τα καθήκοντά της, τις ευθύνες, τις συνθήκες εργασίας και τις προδιαγραφές, ενώ συνεχίζει διαχωρίζοντας την περιγραφή θέσεων εργασίας σε συγκεκριμένες (*Specific*) και γενικές (*General*).

Μια συγκεκριμένη περιγραφή θέσης εργασίας είναι μια αναλυτική περιγραφή καθηκόντων και ευθυνών μιας θέσης εργασίας. Ο τύπος αυτός της περιγραφής συνδέεται με στρατηγικές της ροής εργασιών που δίνουν έμφαση στην αποτελεσματικότητα, τον έλεγχο και τον λεπτομερή προγραμματισμό της εργασίας. Ίσως ταιριάζει καλύτερα σε μια γραφειοκρατική οργανωτική δομή με καλά καθορισμένα όρια, ξεχωριστές λειτουργίες και διαφορετικά επίπεδα διοίκησης. Η γενική περιγραφή θέσεων εργασίας είναι μια πιο σύγχρονη τάση που συνδέεται με την ροή εργασιών και δίνει έμφαση στην καινοτομία, την ευελιξία, και το πιο ευρύ / γενικό προγραμματισμό της εργασίας. Ο τύπος αυτός ταιριάζει καλύτερα σε έναν οργανισμό επίπεδο χωρίς οριοθετημένο πλαίσιο οργανωτικής δομής στον οποίο υπάρχουν λίγα όρια μεταξύ των λειτουργιών και των επιπέδων διοίκησης. Τέλος διατυπώνεται μία σημαντική παρατήρηση για την τάση που διαφαίνεται προς τις γενικές περιγραφές, η οποία φαίνεται να έχει ως κινητήρια δύναμη την εστίαση στον πελάτη ως στρατηγική του οργανισμού (Gomez-Mejia *et al.*, 2012).

³ <https://www.onetonline.org/>

Ο Armstrong (2009) αναφέρει, ότι οι περιγραφές εργασίας πρέπει να είναι σύντομες και όσο το δυνατό πιο πραγματικές και γι' αυτό προτείνει τέσσερις κεφαλίδες υπό τις οποίες θα πρέπει να γράφεται η περιγραφή εργασίας και οι σημειώσεις για την καθοδήγηση κατά την ολοκλήρωση της κάθε ενότητας:

- i. Τίτλος Εργασίας:** Ο υφιστάμενος ή προτεινόμενος τίτλος θέσης εργασίας πρέπει να αναφέρει όσο το δυνατόν σαφέστερα τη λειτουργία της εργασίας. Η χρήση όρων όπως “Διευθυντής”, “βοηθός διευθυντής” ή “ανώτερος” για να περιγράψει τα επίπεδα των θέσεων εργασίας, θα πρέπει να είναι λογικά συνεπής μεταξύ των λειτουργιών όσον αφορά την ταξινόμηση των θέσεων εργασίας.
- ii. Αναφορά Προς:** Ο τίτλος θέσης του διευθυντή ή του επικεφαλής ομάδας στον οποίο ευθύνεται άμεσα ο κάτοχος της εργασίας, θα πρέπει να δοθεί στο παρόν κεφάλαιο. Δεν πρέπει να επιχειρήσουμε να δείξουμε εδώ λειτουργικές σχέσεις που μπορεί να έχει ο κάτοχος της θέσης εργασίας με άλλους ανθρώπους.
- iii. Αναφορά στον κάτοχο της Εργασίας:** Οι τίτλοι εργασίας όλων των θέσεων που αναφέρονται απευθείας στον κάτοχο αυτής της θέσης εργασίας πρέπει να δίνονται στο πλαίσιο αυτό. Και εδώ δεν θα πρέπει να επιχειρήσουμε να υποδείξουμε κάποιες λειτουργικές σχέσεις που μπορεί να υπάρχουν μεταξύ του κατόχου της θέσης εργασίας και των άλλων εργαζομένων.
- iv. Γενικός Σκοπός:** Αυτή η ενότητα θα πρέπει να περιγράφει όσο το δυνατόν συντομότερα τον γενικό σκοπό της εργασίας. Ο στόχος της θα πρέπει να είναι η μετάφραση σε μια πρόταση μιας ευρείας εικόνας της εργασίας, που θα την διακρίνει ξεκάθαρα από άλλες θέσεις. Θα καθορίζει το ρόλο όσων κατέχουν θέσεις εργασίας και τη συμβολή τους στην επίτευξη των στόχων τόσο του οργανισμού, όσο και της δικής τους λειτουργικής μονάδας. Δεν θα πρέπει να γίνει προσπάθεια να περιγραφούν οι δραστηριότητες που διεξάγονται στο πλαίσιο του παρόντος τομέα, αλλά η συνολική σύνοψη τους θα πρέπει να οδηγήσει στην ανάλυση των δραστηριοτήτων τους στο επόμενο τμήμα.

Τις κεφαλίδες αυτές ακολουθούν οι κύριες δραστηριότητες και τα καθήκοντα που θα πρέπει να ακολουθούν για την περιγραφή θέσεων εργασίας, μια μεθοδολογία τεσσάρων σημείων που θα πρέπει να υιοθετηθεί σύμφωνα με τον Armstrong (2009).

- i.** Ομαδοποιήστε τις διάφορες δραστηριότητες που προσδιορίζονται από την ανάλυση εργασίας, έτσι ώστε να μην υπερβαίνουν τις επτά ή οκτώ περιοχές. Εάν ο αριθμός επεκταθεί πολύ πέρα από αυτό, η περιγραφή της εργασίας θα γίνει

υπερβολικά περίπλοκη και θα είναι δύσκολο να προσδιοριστούν συγκεκριμένα καθήκοντα.

- ii. Καθορίστε κάθε δραστηριότητα με μια πρόταση που να αρχίζει με ένα ρήμα στην ενεργητική φωνή για να δώσει μια θετική ένδειξη για το τι πρέπει να γίνει και να εξαλειφθεί κάθε περιττή διατύπωση.
- iii. Περιγράψτε όσο πιο σύντομα το αντικείμενο του ρήματος (το τι γίνεται). Για παράδειγμα: δοκιμή σε νέα συστήματα, αποστολή στην αποθήκη, προγραμματισμός παραγωγής, σχέδια μάρκετινγκ κ.ά.
- iv. Αναφέρατε συνοπτικά τον σκοπό της δραστηριότητας όσον αφορά τα αποτελέσματα ή τα πρότυπα που πρέπει να επιτευχθούν. Για παράδειγμα: δοκιμή νέων συστημάτων για να διασφαλιστεί ότι πληρούν τις συμφωνημένες προδιαγραφές συστημάτων, αποστολή προγραμματισμένης παραγωγής της αποθήκης έτσι ώστε όλα τα αντικείμενα να αφαιρούνται από τους μεταφορείς την ίδια ημέρα που συσκευάζονται κ.ά.

Στο διάγραμμα 2.9 παρουσιάζεται ένα ενδεικτικό παράδειγμα μιας περιγραφής θέσης εργασίας για το Ερυθρό Σταυρό, για να φανεί με το παράδειγμα αυτό, ότι μπορεί ακόμα και μια εθελοντική θέση εργασίας να έχει περιγραφή (αντιλαμβάνεται κανείς πόσο ουσιαστικό είναι να υπάρχει η περιγραφή αυτή σε θέσεις εργασίας σε έναν οργανισμό). Στο παράρτημα 6 της παρούσας φαίνεται μία ενδεικτική και τυποποιημένη παρουσίαση για το πώς πρέπει να συμπληρωθεί μια περιγραφή θέσης εργασίας σε ένα οργανισμό από την Pearson Education (2012).

Αν για τους οργανωμένους οργανισμούς η περιγραφή θέσεων είναι μια “αυτοματοποιημένη” διαδικασία, για τις μικρές επιχειρήσεις η ανάπτυξη των περιγραφών θέσεων εργασίας μπορεί να φαίνεται σαν μια τυπική διαδικασία που μπορεί να αναβληθεί. Παρατηρείται ότι οι μικρές επιχειρήσεις στρέφονται όλο και περισσότερο στις περιγραφές θέσεων εργασίας για να διασφαλίσουν ότι οι εργαζόμενοι είναι επαρκώς ενημερωμένοι σχετικά με τα καθήκοντά τους. Ωστόσο, οι περιγραφές εργασίας πρέπει να είναι και ευρείες ώστε οι εργαζόμενοι να συνειδητοποιήσουν ότι η εντατικοποίηση σε διαφορετικούς ρόλους ή η τοποθέτηση τους σε διαφορετικά τμήματα μπορεί να είναι μέρος της εργασίας τους. Μια μικρή επιχείρηση μπορεί να μην έχει τον επαρκή αριθμό ειδικών στο προσωπικό για την εφαρμογή των παραπάνω. Η επιτυχία τους όμως, μπορεί να κρύβεται στο ότι θα πρέπει να το καλύψουν το κενό αυτό με διάφορους τρόπους (Gomez-Mejia *et al.*, 2012).

Διάγραμμα 2.9 Περιγραφής θέσης εργασίας για το Ερυθρό Σταυρό

Red Cross job description

Description

Red Cross organization is responsible for helping people who suffer in poverty, disaster, or conflict cases. Specialists working on this field are volunteers and they are required to perform their duties on different areas such as blood service, disaster service, health and safety service, military support, or administrative jobs. Examples of these duties are volunteers of the disaster service who respond to emergencies by assessing the needs of victims and people working on administrative duties who handle fundraising, public relations and clerical tasks.

Red Cross volunteers usually perform many of the following tasks:

- **Training** other members of emergency response teams.
- **Providing** temporary supplies of clothing and food.
- **Handling** clerical work.
- **Scheduling** blood donations.
- **Assisting** military facilities.

Skills

- Being flexible.
- Having interpersonal skills.
- Being able to work independently or with a team.
- Having good communication skills.
- Being patient.
- Having decision making skills.
- Being able to work with people from different backgrounds.
- Having organizational skills.
- Being able to use computers effectively.
- Having judgment skills.

Education

Red Cross job placements are open for professionals and non-professionals from different fields who have a true desire to help other people. Candidates need to be flexible, open to take classes and travel, and are required to have enough time to perform their duties. Volunteers for this area must complete four modules of an online course which includes foundations and structure, values, key services, history, and commitments of that organization. Those who complete that scheme must participate in a local orientation session and then pass a background check. Applicants for these positions can visit the American Red Cross website in order to find job opportunities and their requirements.

Πηγή: <https://www.jobisjob.com/red+cross/job-description>

2.5.3 Σχεδιασμός Θέσεων Εργασίας

Τα προηγούμενα στάδια της Ανάλυσης και της Περιγραφής εργασίας δεν θα είχαν κανένα νόημα αν δεν υποστηρίζονταν από ένα σωστό σχεδιασμό των θέσεων εργασίας σε έναν οργανισμό. Είναι χαρακτηριστικό ότι μία σωστά σχεδιασμένη θέση εργασίας μπορεί από μόνη της να είναι ένα κίνητρο για την υψηλή αποδοτικότητα του εργαζομένου ή και ένα αντικίνητρο που θα οδηγήσει αναπόφευκτα σε γρήγορες εναλλαγές του ανθρώπινου δυναμικού. Ο σχεδιασμός μιας θέσης εργασίας αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο οργανώνεται μια θέση και οι επιμέρους δραστηριότητες από τις οποίες απαρτίζεται. Περιγράφει ποιες είναι αυτές οι δραστηριότητες, πώς και πότε εκτελούνται, τους παράγοντες που τις επηρεάζουν, ποια είναι η σειρά με την οποία θα πρέπει να ολοκληρώνονται και οι συνθήκες κάτω από τις οποίες θα πρέπει να εκτελούνται (DeCenzo *et al.*, 2015).

Η δημιουργία προβλημάτων οφείλεται συχνά στο γεγονός ότι οι εργαζόμενοι δεν βιώνουν το αίσθημα της επίτευξης μετά την ολοκλήρωση της εργασίας τους. Για το λόγο αυτό κάθε δραστηριότητα θα πρέπει να έχει σαφή σκοπό και μια ξεκάθαρη σχέση με την αποστολή του οργανισμού. Ο εμπλουτισμός της θέσης εργασίας είναι ο καλύτερος τρόπος σύμφωνα με τον **Herzberg F.** που αναφέρει χαρακτηριστικά “*Εάν θέλετε κάποιος να κάνει μια αξιόλογη δουλειά, προσφέρετέ του μια αξιόλογη δουλειά*”. Έτσι λοιπόν θα μπορούσε να δημιουργηθεί ένα μοντέλο σχετικά με το πως μπορούμε να σχεδιάσουμε θέσεις εργασίας οι οποίες θα προσφέρουν κίνητρα στους εργαζομένους με βάση τα παρακάτω πέντε χαρακτηριστικά (DeCenzo *et al.*, 2015):

- i. **Ποικιλία Δεξιοτήτων:** Δυνατότητα χρήσης από τους εργαζόμενους διαφορετικών δεξιοτήτων και ταλέντων κατά την εκτέλεση της εργασίας.
- ii. **Ταυτότητα Έργου:** Οι εργαζόμενοι να έχουν την δυνατότητα να βλέπουν την ολοκλήρωση ενός προϊόντος ή ενός έργου, ή ένα αποτέλεσμα το οποίο δημιουργεί το αίσθημα της επίτευξης.
- iii. **Σπουδαιότητα Έργου:** Οι εργασίες να έχουν ουσιαστική επιρροή στον οργανισμό ή στο εξωτερικό περιβάλλον.
- iv. **Αυτονομία:** Ο εργαζόμενος να ελέγχει έως ένα βαθμό ο ίδιος την εργασία του.
- v. **Ανατροφοδότηση προερχόμενη από την ίδια την εργασία:** Να μπορεί να ελέγχει ο ίδιος ο εργαζόμενος αν κάνει καλά την εργασία του.

Ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας δεν αφορά μόνο εκείνες που έχουν ατομικά χαρακτηριστικά, αλλά και εκείνες τις θέσεις εργασίας που έχουν να κάνουν με ομάδες εργασίας, καθώς στην εποχή της παγκοσμιοποίησης οι ομάδες συνήθως είναι πιο αποτελεσματικές, πιο ευέλικτες και προσαρμόζονται ευκολότερα σε νέα δεδομένα και καταστάσεις.

2.5.4 Διαδικασία Προσέλκυσης και Επιλογής Ανθρώπινου Δυναμικού (Recruiting)

Κάθε οργανισμός για να μπορέσει να λειτουργήσει και να ανταποκριθεί στις ανάγκες του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος, στις απαιτήσεις των πελατών, καθώς και στην εκπλήρωση των στρατηγικών στόχων που έχουν τεθεί σε επίπεδο διοίκησης, πρέπει να στελεχωθεί με το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό. Αυτό θα πρέπει να είναι σε θέση να φέρει εις πέρας όλους αυτούς τους στόχους. Γίνεται εύκολα αντιληπτό το πόσο σημαντικό είναι για έναν οργανισμό να διαθέτει τις κατάλληλες στρατηγικές και λειτουργίες σε επίπεδο ΔΑΔ για την βασική αυτή διαδικασία.

Σύμφωνα με τους Zeuch και Dessain (2016) η διαδικασία προσέλκυσης είναι μια αρχαία διαδικασία που μερικοί την τοποθετούν στο 55 π.Χ. όταν ο Ιούλιος Καίσαρας επιβράβευσε στρατιώτες του ρωμαϊκού στρατού που έφεραν άλλους στρατιώτες εντός του. Ακόμα και πιο πρόσφατα κατά τον δεύτερο Παγκόσμιο πόλεμο που η εμπλοκή των εκατομμυρίων στρατιωτών έφερε τεράστια κενά στις θέσεις εργασίας, η δημιουργία των πρώτων γραφείων εύρεσης εργασίας / απασχόλησης έκαναν την εμφάνισή τους για να καλύψουν τα κενά αυτά. Στη σύγχρονη εποχή η επιλογή προσωπικού σε έναν οργανισμό μπορεί να αναλυθεί και ορισθεί με δύο τρόπους:

- i. **HR Marketing:** Αναφέρεται και ως Marketing των προσλήψεων και περιλαμβάνει όλες εκείνες τις δραστηριότητες που προσελκύν ενεργητικούς και παθητικούς υποψηφίους που παρουσιάζουν τις επιθυμητές δεξιότητες και συμπεριφορές του οργανισμού. Το HR Marketing θα πρέπει να βασίζεται σε μια σαφώς καθορισμένη και καλά ανακοινωμένη πρόταση για την αξία του εργοδότη (*Employer Value Proposition - EVP*), η οποία είναι ένα σύνολο χαρακτηριστικών που περιγράφουν γιατί η εταιρεία είναι ένας ελκυστικός εργοδότης. Το EVP είναι ο πυρήνας του εμπορικού σήματος μιας εταιρείας (που αναφέρεται επίσης ως “επωνυμία ταλέντων” – Talent Brand).
- ii. **Recruiting (Προσλήψεις):** Οι προσλήψεις είναι προσανατολισμένες στην πρόσληψη ατόμων που ενδιαφέρονται για την εταιρεία και που έχουν τις δεξιότητες και τις συμπεριφορές που απαιτούνται για την επιτυχή εκτέλεση του ρόλου. Η διαδικασία πρόσληψης αποτελείται από τον προγραμματισμό, την εύρεση του υποψηφίου, την εκ των προτέρων αξιολόγηση, την τελική επιλογή, την προσφορά εργασίας και την σύναψη συμβολαίου (αναφέρονται επίσης ως στελέχωση και εξαγορά ταλέντων).

Ενώ οι δραστηριότητες του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού συνήθως επικεντρώνονται εσωτερικά, το HR Marketing και το Recruiting έχουν σαφώς εξωτερική εστίαση. Ο τρόπος με τον οποίο ο οργανισμός παρουσιάζεται ως εργοδότης μέσω του HR Marketing και του τρόπου με τον οποίο αυτός αλληλεπιδρά με τους υποψηφίους εργαζομένους σε όλη τη διαδικασία πρόσληψης, έχουν σημαντικό αντίκτυπο για την συνολική εικόνα του οργανισμού.

Είναι σημαντικό να προστεθεί στο σημείο αυτό ότι όλες οι διαδικασίες που έχουν να κάνουν με την προσέλκυση και την επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού, επηρεάζονται και πολλές φορές περιορίζονται από νομοθετικές διατάξεις που έχουν να κάνουν με την αγορά εργασίας. Στην Ευρωπαϊκή Ένωση υπάρχουν δύο βασικές οδηγίες σχετικά με

την διαμόρφωση του γενικού πλαισίου για την ίση μεταχείριση στην απασχόληση και την εργασία που είναι η **Οδηγία 2000/43/ΕΚ** και η **Οδηγία 2000/78/ΕΚ** του Συμβουλίου. Στις 17.01.2014 υπάρχει η πιο πρόσφατη έκθεση της Επιτροπής προς το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο και το Συμβούλιο (είχαν προηγηθεί άλλες δύο το 2006 και 2008) ενώ έχει εκδοθεί και η **Οδηγία 2014/54/ΕΕ** σχετικά με την άσκηση των δικαιωμάτων των εργαζομένων στην ΕΕ. Στην ελληνική νομολογία ο τελευταίος νόμος που ρυθμίζει και ενσωματώνει σχετικά θέματα είναι ο νόμος **N.4443 τις 9/12/2016**⁴.

2.5.4.1 Ποιους και με ποιο τρόπο αφορά η διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού

Οι δύο βασικές ομάδες ενδιαφερομένων συμμετέχουν στην διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού, η μία είναι οι Υποψήφιοι για την θέση εργασίας που έχει προκηρυχτεί και η άλλη οι Μάνατζερ που είναι επιφορτισμένοι με την διαδικασία πλήρωσης της προκηρυχθείσας θέσης (Zeuch και Dessain, 2016).

Οι οργανισμοί δεν έχουν αντιμετωπίσει ποτέ τους υποψηφίους όπως τους πελάτες τους, αλλά το υψηλό ποσοστό ανεργίας κατά τη διάρκεια της οικονομικής ύφεσης επέτρεψε στις εταιρείες να κάνουν τα πράγματα ακόμα χειρότερα στο τομέα αυτό. Σήμερα όμως, πολλοί παράγοντες, όπως η οικονομική ανάκαμψη, οι ελλείψεις δεξιοτήτων, οι μεταβαλλόμενες προσδοκίες και η κοινωνική συμπεριφορά του νέου εργατικού δυναμικού (*Millennial Workforce*), έχουν οδηγήσει σε μια στροφή από την άποψη της εστίασης στον οργανισμό στην εστίαση των ταλαντούχων εργαζομένων. Για το HR Marketing και Recruiting, αυτό σημαίνει ότι αναλύονται τα βασικά στάδια της διαδικασίας πρόσληψης από την πλευρά του υποψηφίου και οδηγεί σε αυξημένες εκ νέου υποψηφιότητες, διατήρηση ή απόκτηση υποψηφίων όπως γίνεται και με τους πελάτες, με πιθανότητα αυξημένης απόδοσης μετά την πρόσληψη ενός υποψηφίου κ.ά.

Η σημασία εμπειρίας των υποψηφίων στη διαδικασία πρόσληψης έχει συγκεντρώσει αρκετή προσοχή, ώστε το 2010 ο μη κερδοσκοπικός οργανισμός Talent Board ξεκίνησε μια ετήσια διαδικασία (*Candidate Experience Award*) που αναδεικνύει τις κορυφαίες πρακτικές των εταιρειών σε μια προσπάθεια να καθιερωθούν σημεία αναφοράς (*Benchmark*) για την εμπειρία που δημιουργούν στους υποψήφιους εργαζομένους.

Τα παρακάτω είναι έξι βασικά βήματα κατά τη διαδικασία πρόσληψης που μπορεί να λάβει μια οργάνωση για να δημιουργήσει μια συναρπαστική εμπειρία υποψηφίων (Zeuch και Dessain, 2016).

⁴ <https://eur-lex.europa.eu/homepage.html?locale=el> & ΦΕΚ Α' 232/09.12.2016

- i. Σχεδιασμός Εξατομικευμένης διαδικασίας Προσέγγισης με βάση συγκεκριμένα χαρακτηριστικά για τους υποψηφίους.
- ii. Δημιουργία μιας συναρπαστικής εμπειρίας για τους υποψηφίους στο Διαδίκτυο κατά την διαδικασία αίτησης για μια θέση εργασίας.
- iii. Δημιουργία “κοινοτήτων” ταλαντούχων υποψηφίων σε μέσα κοινωνικής δικτύωσης, μέσω των οποίων ο οργανισμός έχει την ικανότητα να αλληλεπιδρά μαζί τους.
- iv. Παροχή ρεαλιστικής προεπισκόπησης της θέσης εργασίας (συμπεριλαμβανομένου και των αυτό-αξιολογήσεων).
- v. Εξορθολογισμός της εμπειρίας της συνέντευξης. Για παράδειγμα αποφυγή των ταξιδιών για τους υποψηφίους με συνεντεύξεις μέσω τηλεδιάσκεψης.
- vi. Δημιουργία επικοινωνίας με τον υποψήφιο σε όλη την διαδικασία της συνέντευξης και ανατροφοδότηση από αυτούς προς τον οργανισμό. Κάποιοι οργανισμοί χρησιμοποιούν ως τρόπο ανατροφοδότησης ακόμα και τον ίδιο που έχουν για τους πελάτες τους.

Οι μάνατζερ που ασχολούνται με τις προσλήψεις σε έναν οργανισμό είναι κομβικής σημασίας για την επιτυχία της διαδικασίας. Ωστόσο πολλοί οργανισμοί είναι αυτοί που δυσκολεύονται να βρουν ή να δημιουργήσουν οι ίδιοι τέτοια στελέχη. Ακολουθούν μερικές κοινές αστοχίες / προβλήματα από την μεριά των μάνατζερ αλλά και προτάσεις επίλυσης (Zeuch και Dessain, 2016).

- i. Ανεπαρκής προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού. Η ανάγκη και η αποτελεσματική λειτουργία εξαγοράς ταλαντούχων υποψηφίων θα μπορούσε να κάνει πιο “αυστηρό” τον προγραμματισμό.
- ii. Δυσκολία στην ερμηνεία των απαιτήσεων της εργασίας. Ένας ειδικός θα βοηθούσε τον μάνατζερ να μεταφράσει τις ανάγκες και να τις κωδικοποιήσει σε μια ρεαλιστική περιγραφή θέσεων.
- iii. Διαφορετικά επίπεδα εμπειρίας αυτών που κάνουν τις συνεντεύξεις. Η έγκαιρη και η προσιτή κατάρτιση της συνέντευξης συμβάλλει στη γεφύρωση των κενών της γνώσης και στη συνειδητοποίηση των εταιρικών προτύπων για την αξιολόγηση των υποψηφίων.
- iv. Αναμονή για τον Μωβ Σκίουρο (*Purple Squirrel*). Περιμένοντας τον ιδανικό υποψήφιο για μια θέση μπορεί να χάνουν άλλους ταλαντούχους ειδικά σε μια ανταγωνιστική αγορά εργασίας. Οι συμβουλευτικοί υπεύθυνοι προσλήψεων

μπορούν να βοηθήσουν τους διαχειριστές να καταλάβουν την αγορά και την δυναμική του ταλέντου για να δημιουργηθούν ρεαλιστικές προσδοκίες.

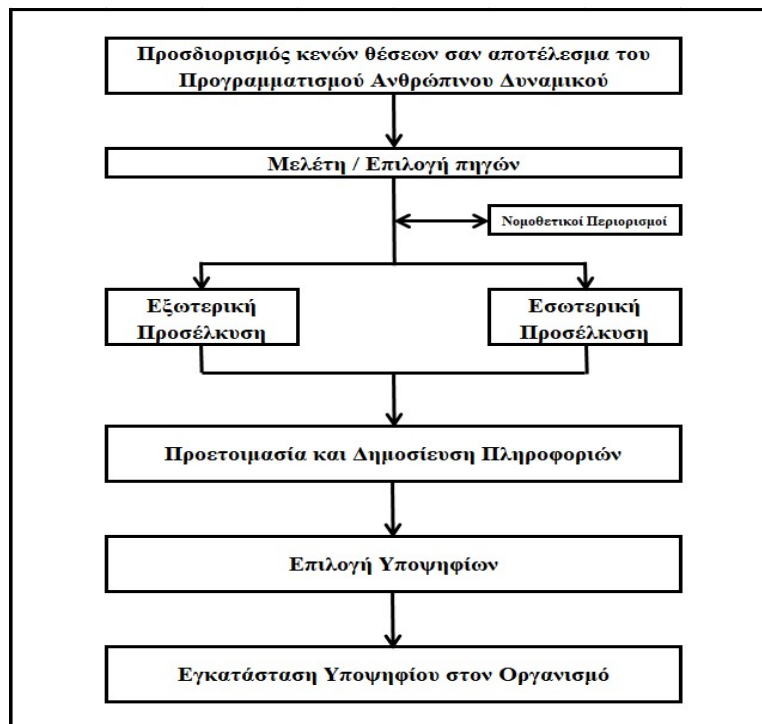
- v. Έλλειψη γνώσης σχετικά με την πολιτική διαπραγμάτευσης μισθών.
- vi. Ανεπαρκής επικοινωνία και οικοδόμηση σχέσεων. Η δημιουργία ενός τακτικού μηχανισμού έρευνας σχετικά με την διαδικασία της, μπορεί να βοηθήσει στην καθιέρωση πιο παραγωγικής επικοινωνίας.

Τέλος σημαντικό ρόλο με άμεση επιρροή στο πόσο αποτελεσματική είναι η διαδικασία προσλήψεων σε έναν οργανισμό έχουν τα Στελέχη του Οργανισμού, οι συνεργάτες του τμήματος ΔΑΔ, οι ίδιοι οι Εργαζόμενοι, το τμήμα πληροφορικής, το τμήμα χρηματοδοτήσεων και προμηθειών, οι οικογένειες των αιτούντων εργασίας και οι εξωτερικές εταιρίες ανεύρεσης ανθρώπινου δυναμικού.

2.5.4.2 Εσωτερική και Εξωτερική Προσέλκυση Εργαζομένων

Σύμφωνα με τους Torrington *et al.*, (2017) αυτή είναι μια πολύ σημαντική απόφαση για κάθε οργανισμό. Θα επιλέξει από το εσωτερικό του οργανισμού για την πλήρωση κάποιας κενής θέσης ή θα απευθυνθεί στην αγορά εργασίας ζητώντας από τους διαθέσιμους εργαζόμενους τον καταλληλότερο; Στο διάγραμμα 2.10 εμφανίζονται τα στάδια της προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού.

Διάγραμμα 2.10 Διαδικασία Προσέλκυσης Ανθρώπινου Δυναμικού



Πηγή: Ξηροτύρη - Κουφίδου, Στ. (2001) Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον. Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Ανίκουλα. Σελ. 130.

Συχνά οι κενές θέσεις (ακόμα και σε επίπεδο κάλυψης θέσης ευθύνης / προαγωγών) καλύπτονται εσωτερικά δημιουργώντας αυτό που είναι γνωστό με τον όρο “**Εσωτερικές Αγορές Εργασίας**”. Συνήθως αυτό γίνεται με την ανακοίνωση της θέσης εντός του οργανισμού (εσωτερικά). Υπάρχουν όμως και κάποιες περιπτώσεις που αυτό μπορεί να γίνει με δημόσιο τρόπο δεχόμενοι σε κάθε περίπτωση και τους εσωτερικούς υποψηφίους που ενδιαφέρονται για την θέση. Στην αντίθετη περίπτωση που ο οργανισμός αποφασίσει αποκλειστικά την εξωτερική προσέλκυση των εργαζομένων, τότε θα πρέπει να επιλέξει την πιο ανταποδοτική για εκείνον μέθοδο που θα του φέρει τον κατάλληλο για την πλήρωση της θέσης. Υπάρχουν διαφορετικές προσεγγίσεις με την καθεμία να είναι λιγότερο ή περισσότερο αποτελεσματική ανάλογα τις συνθήκες. Σε πάρα πολλές περιπτώσεις δεν χρησιμοποιείται μόνο μία μέθοδος αλλά ένας συνδυασμός (Torrington *et al.*, 2017).

Στον πίνακα 2.4 παρουσιάζονται συνοπτικά τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα που έχει η κάθε μια από τις δύο μεθόδους προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού πριν παρουσιαστούν οι αναλυτικοί τρόποι που αυτές μπορεί να υλοποιηθούν.

Πίνακας 2.4 Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα από την Εσωτερική και Εξωτερική προσέλκυση

Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
Εσωτερική Προσέλκυση	
<i>Βελτιώνει το ηθικό Εργαζομένων που προάγονται</i>	<i>Μπορεί να δημιουργήσει μια άλλη κενή θέση</i>
<i>Παρακινεί τους Εργαζομένους για καλύτερη επίδοση</i>	<i>Προκαλεί αναπαραγωγή της ίδιας νοοτροπίας</i>
<i>Προκαλεί καλύτερη αξιολόγηση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των εργαζομένων</i>	<i>Προκαλεί διαμάχες μεταξύ των εργαζομένων για προώθηση</i>
<i>Αυξάνει την εργασιακή εμπλοκή και παραμονή στον οργανισμό και υποστηρίζει το σχέδιο διαδοχής</i>	<i>Απαιτεί ένα ισχυρό πρόγραμμα ανάπτυξης των εργαζομένων</i>
<i>Περιορίζει στις κατώτερες μόνο βαθμίδες τις ανάγκες για προσλήψεις</i>	<i>Ο οργανισμός μπορεί να παρουσιάσει αντίσταση στις αλλαγές</i>
<i>Περιορίζει αρκετά την περίοδο προσαρμογής των εργαζομένων</i>	<i>Ο αριθμός των αιτούντων για μια θέση μπορεί να είναι μικρός</i>
<i>Είναι σχετικά γρήγορη διαδικασία και διατηρεί το κόστος προσέλκυσης σε χαμηλά επίπεδα</i>	<i>Μπορεί να προκαλέσει προβλήματα στο ηθικό των εργαζομένων που δεν προήχθησαν</i>
Εξωτερική Προσέλκυση	
<i>Οι νεοεισερχόμενοι μπορεί να δημιουργήσουν νέες προοπτικές στον οργανισμό</i>	<i>Μπορεί να μην επιλεγεί ο κατάλληλος υποψήφιος που να ταιριάζει στον οργανισμό</i>
<i>Οι νεοεισερχόμενοι μπορεί να φέρουν νέες αντιλήψεις στον οργανισμό</i>	<i>Χρειάζεται περισσότερος χρόνος για την ένταξη των νεοεισερχομένων στον οργανισμό</i>
<i>Η εξωτερική προσέλκυση είναι φθηνότερη σε σχέση με την ανάπτυξη ισχυρού προγράμματος κατάρτισης των εργαζομένων</i>	<i>Μπορεί να προκαλέσει προβλήματα στο ηθικό μερικών εσωτερικών υποψηφίων που δεν επιλέχθηκαν</i>
<i>Προκαλεί μείωση των πιέσεων από τις διάφορες ομάδες εργαζομένων</i>	

Πηγή: Κατου, Α. (2017) Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Ζυγός, Σελ. 203.

Α) Μέθοδοι Εσωτερικής Προσέλκυσης Ανθρώπινου Δυναμικού

Οι πιο γνωστές μέθοδοι εσωτερικής προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού είναι (Κατου, 2017):

- i. **Ανακοίνωση Θέσεων Εργασίας:** Η πληροφόρηση της διαθέσιμης θέσης εργασίας γίνεται μέσω του εσωτερικού ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, του εσωτερικού δικτύου ενημέρωσης (*Intranet*), του πίνακα ανακοινώσεων ή ακόμα και διαφημιστικών εντύπων.
- ii. **Συστάσεις Εργαζομένων:** Ο οργανισμός προσπαθεί να καλύψει μία κενή θέση εργασίας από το υπάρχον προσωπικό λαμβάνοντας υπόψη τις συστάσεις για συγκεκριμένα πρόσωπα από τους εργαζομένους στον Οργανισμό.
- iii. **Βάση Δεδομένων Εργαζομένων:** Στον οργανισμό υπάρχουν καταχωρημένες οι ικανότητες, γνώσεις και δεξιότητες του κάθε εργαζόμενου. Επομένως κάνοντας χρήση αυτής της βάσης δεδομένων μπορεί να βρει κάποιον εργαζόμενο για να καλύψει την κενή θέση.
- iv. **Εκδήλωση Ενδιαφέροντος για τις θέσεις εργασίας:** Επιτρέπεται από τους εργαζόμενους στον οργανισμό να υποβάλουν εκδήλωση αίτησης ενδιαφέροντος για την κάλυψη κάποιας θέσης που έχει προκύψει.
- v. **Συστάσεις από τους Εργαζομένους (άτομα εκτός του οργανισμού):** Είναι ίσως μία από τις καλύτερες πηγές ατόμων που έχουν τις περισσότερες πιθανότητες θετικής απόδοσης σε μια θέση εργασίας, καθώς ένας υφιστάμενος εργαζόμενος σπάνια θα συστήσει κάποιον που δεν πιστεύει ότι θα είναι αρκούντως αποδοτικός. Επιπλέον το γεγονός ότι το άτομο που κάνει την σύσταση μπορεί να ενημερώσει σχεδόν σε απόλυτο βαθμό για τις απαιτήσεις της εργασίας, μειώνει τις μη ρεαλιστικές προσδοκίες και αυξάνει την επιβίωση κάποιου σε μια θέση εργασίας (DeCenzo, 2015).

Β) Μέθοδοι Εξωτερικής Προσέλκυσης Ανθρώπινου Δυναμικού

Στην κατηγορία αυτή υπάρχουν πάρα πολλές μέθοδοι που μπορούν να αξιοποιηθούν από τα στελέχη της ΔΑΔ προκειμένου να προσελκύσουν υποψηφίους για τις κενές θέσεις εργασίας.

- i. **Διαδίκτυο και Media:** Τα τελευταία δέκα χρόνια το διαδίκτυο έχει μετατοπίσει ριζικά τη διαδικασία προσέλκυσης υποψηφίων. Η χρήση του αυξήθηκε κατά 60% για σκοπούς πρόσληψης με χαρακτηριστικό παράδειγμα ότι το 90% από

500 πολυεθνικές επιχειρήσεις διαθέτουν κενές θέσεις εργασίας μέσω διαδικτύου. Η μέθοδος αυτή παρέχει στους οργανισμούς ένα οικονομικά αποδοτικό και αποτελεσματικό μέσο προσέγγισης των υποψηφίων για τις θέσεις εργασίας σε παγκόσμια βάση, μειώνοντας την παραδοσιακή πρακτική των αγγελιών και των διαφημίσεων. Τα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι ότι μπορούν να δημοσιοποιούν “δυναμικές” πληροφορίες για τις θέσεις εργασίας που αναζητούν, καθώς και να καταργήσουν τα γεωγραφικά εμπόδια για τους υποψηφίους της θέσης εργασίας (Collings και Geoffrey, 2009).

- ii. **Αγγελίες:** Μια παραδοσιακή πρακτική που ακολουθούν κατά κόρων οι οργανισμοί για την κάλυψη θέσεων εργασίας. Οι αγγελίες μπορεί να είναι στο χώρο εργασίας (πχ έξω από ένα εστιατόριο που ζητάει σερβιτόρους), σε εφημερίδες (τοπικής ή εθνικής εμβέλειας) και με κάθε άλλο διαθέσιμο μέσο. Ανάλογα της σημαντικότητας της θέσης που αναζητάει ένας οργανισμός είναι και η εμβέλεια του μέσου και του τρόπου της αγγελίας. Υπάρχουν τρεις σημαντικές μεταβλητές που επηρεάζουν το επίπεδο της ανταπόκρισης στις αγγελίες από τους υποψηφίους και αυτές είναι, η ταυτότητα του οργανισμού, οι συνθήκες της αγοράς εργασίας και ο βαθμός στον οποίο η αγγελία περιλαμβάνει ειδικές απαιτήσεις (DeCenzo *et al.*, 2015).

Στην κατηγορία αυτή θα μπορούσαμε να συμπεριλάβουμε και τα γραφεία διαφήμισης στα οποία οι οργανισμοί προσέρχονται προκειμένου να τους δημιουργήσουν την αγγελία για την θέση εργασίας που πρόκειται να προκηρύξουν. Τα γραφεία αυτά παρέχουν εξειδικευμένες συμβουλές για το πως και που θα δημοσιεύσουν οι οργανισμοί τις αγγελίες τους. Γενικά μια διαφήμιση θέσης εργασίας θα πρέπει να περιλαμβάνει το όνομα του εργοδότη και σύντομες πληροφορίες για αυτόν, την περιγραφή της θέσης και των καθηκόντων, σημαντικά σημεία των προδιαγραφών που πρέπει να έχουν οι υποψήφιοι, το καθεστώς απασχόλησης, ο μισθός και οι παροχές και οι οδηγίες για την συμπλήρωση της αίτησης (Torrington *et al.*, 2017).

- iii. **Γραφεία Εύρεσης Εργασίας:** Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιεί τις υπηρεσίες των ιδιωτικών γραφείων ευρέσεως εργασίας, σύμφωνα με κάποια προμήθεια η οποία χρεώνεται συνήθως στον εργοδότη. Τα γραφεία αυτά κάνουν μια προκαταρκτική εξέταση για τον οργανισμό και μετά φέρνουν σε επαφή τον οργανισμό με τους πιθανούς υποψηφίους. Τα γραφεία αυτά παρέχουν

επικαιροποιημένες βάσεις δεδομένων και παρέχουν πρόσβαση σε μεγάλο αριθμό εξειδικευμένων υποψηφίων (Κάτου, 2017).

- iv. **Οργανισμοί Απασχόλησης:** Υπάρχουν τρία διαφορετικά είδη οργανισμών απασχόλησης, Δημόσιοι ή κρατικοί (πχ ΟΑΕΔ), ιδιωτικοί οργανισμοί και εταιρείες συμβούλων επιχειρήσεων (DeCenzo *et al.*, 2015).
- v. **Στόμα με Στόμα (Word of Mouth):** Προσομοιάζει με τις συστάσεις από τους εργαζομένους που είδαμε στις εσωτερικές μεθόδους προσέλκυσης, μόνο που σε αυτή την περίπτωση έχουμε απλά την γνωστοποίηση της κενής θέσης από τους εργαζόμενους στον οργανισμό (σε φίλους και συγγενείς) και όχι την άμεση σύσταση από τους ίδιους κάποιου προσώπου. Είναι βέβαια μια από τις πιο διαρκείς πηγές πληροφοριών για τους αιτούντες εργασία. Είναι μια πολύ αξιόπιστη και σημαντική πηγή, ειδικά όταν επικεντρώνεται στην οργάνωση, αφού παρέχει αξιόπιστες πληροφορίες σχετικά με τον δυνητικό εργοδότη, αλλά αυξάνει παράλληλα την ελκυστικότητα του οργανισμού και την κατανόηση του πως ταυριάζει ο υποψήφιος στον οργανισμό (Collings και Wood, 2009).
- vi. **Πανεπιστήμια:** Τα πανεπιστήμια αποτελούν για τους οργανισμούς βασική στρατηγική προσέλκυσης εργαζομένων, ειδικά όταν πρόκειται για προσωπικό αρχικού “εισαγωγικού” επιπέδου (Zeuch, 2016). Η σύνδεση των οργανισμών με τα πανεπιστήμια για την απορρόφηση ταλαντούχων φοιτητών γίνεται μέσω της Πρακτικής Άσκησης, των Γραφείων Διασύνδεσης⁵ (Ημέρες Καριέρας κτλ.), καθώς και των συλλόγων αποφοίτων (Alumni)⁶.
- vii. **Κυνηγοί Κεφαλών (Head-Hunters):** Οι κυνηγοί κεφαλών αξιοποιούνται κυρίως όταν ο οργανισμός ζητάει να καλύψει ανθρώπινο δυναμικό σε υψηλές θέσης του οργανογράμματος. Οι Κυνηγοί κεφαλών έχουν τέσσερα βασικά πλεονεκτήματα έναντι του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού. Αναζητούν απευθείας σε άλλες επιχειρήσεις για υποψηφίους, εξειδικεύονται σε συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς εργασίας, παράγουν γρήγορα αποτελέσματα (αφού οι υποψήφιοι για την κάλυψη της θέσης έχουν ήδη εκδηλώσει πρόθεση μετακίνησης από τον οργανισμό που ήδη βρίσκονται στον κυνηγό κεφαλών) και

⁵ Το Γραφείο Διασύνδεσης (ΓΔ) του Πανεπιστημίου Μακεδονίας λειτουργεί από το 1994, προσανατολισμένο στην άμεση, έγκυρη και αποτελεσματική εξυπηρέτηση των φοιτητών και νέων αποφοίτων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας, προάγοντας την εκπαίδευση των επωφελομένων του στη διαχείριση των γνώσεων, των εμπειριών και δεξιοτήτων τους, με στόχο την προσωπική και επαγγελματική τους ανάπτυξη. <https://www.uom.gr/career-office>

⁶ <https://www.uom.gr/alumni>

δεν έχουν να αντιμετωπίσουν εσωτερικό ανταγωνισμό και συμφέροντα που μπορεί να υπάρχουν εντός του οργανισμού (Finlay και Coverdill, 1999).

- viii. **Ανάθεση Εργασιών σε Εξωτερικούς Συνεργάτες (Outsourcing):** Με την ανάθεση εργασιών σε εξωτερικούς συνεργάτες η επιχείρηση καλύπτει κάποιες ανάγκες σε προσωπικό, καθώς πλέον κάποιες εργασίες δεν εκτελούνται από προσωπικό του οργανισμού αλλά από προσωπικό που διαθέτει ο εξωτερικός συνεργάτης. Αυτό βέβαια δεν αποκλείει την πρόσληψη κάποιου εργαζομένου από τον οργανισμό σε μελλοντικό χρόνο και για το λόγο αυτό μπορεί να θεωρηθεί ως ένας μηχανισμός προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού (Dessler, 2012).
- ix. **Εποχικό Προσωπικό:** Γίνεται χρήση του προσωπικού αυτού όταν η ζήτηση για ανθρώπινο δυναμικό δεν είναι ίδια όλο το χρόνο (για παράδειγμα ένα ξενοδοχείο ή μια εταιρεία που φτιάχνει παγωτά). Ο οργανισμός μπορεί να απευθυνθεί για την κάλυψη αυτών των θέσεων σε εταιρείες ενοικίασης ανθρώπινου δυναμικού ή να προσλάβουν απευθείας οι ίδιοι με συμβάσεις ορισμένου χρόνου. Οι εποχιακοί εργαζόμενοι ταξινομούνται ξεχωριστά σε σχέση με το μόνιμο προσωπικό (Dessler, 2012).
- x. **Άλλες Κατηγορίες:** Στρατιωτικό Προσωπικό, Προσωπικό μεγαλύτερης Ηλικίας, Άτομα με αναπηρία, προσέλκυση μελών μειονοτήτων, ακόμα και πελάτες του οργανισμού μπορεί να είναι δυνητικοί υποψήφιοι για μια κενή θέση εργασίας, κ.ά.

Στον πίνακα 2.5 αναφέρονται οι κυριότερες μέθοδοι που ακολούθησαν τα στελέχη της ΔΑΔ για την προσέλκυση του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεών τους, σύμφωνα με έρευνα που έχει υλοποιήσει το CIPD (*Chartered Institute of Personnel and Development*).

Ανεξάρτητα της μεθόδου προσέλκυσης των υποψηφίων για την κάλυψη των κενών θέσεων σε έναν οργανισμό, οι αιτήσεις πρέπει να έχουν σχεδιαστεί με τρόπο συγκεκριμένο που να εκπληρώνουν το σκοπό της δημιουργίας τους. Οι πληροφορίες που πρέπει να “συλλέγει” από τους υποψηφίους μία αίτηση είναι βασικά δεδομένα για ουσιαστικά θέματα, όπως αν έχουν την ενδεδειγμένη εκπαίδευση. Στην συνέχεια θα πρέπει να προσπαθεί να εκμαιεύσει θέματα σχετικά με την εξέλιξη της καριέρας του υποψηφίου, ενώ ακολουθούν και κάποια συμπεράσματα για την εργασιακή του σταθερότητα. Τέλος θα πρέπει να παρέχονται πληροφορίες για την επιβεβαίωση των συστάσεων και την αξιολόγηση της ειλικρίνειας των απαντήσεων που έχουν δώσει οι

υποψήφιοι πριν προβούν τα στελέχη της ΔΑΔ στην πρόβλεψη, βάση των δεδομένων, για τη διάρκεια της θητείας τους και την αποδοτικότητά τους ως εργαζόμενοι πλέον του οργανισμού (Dessler, 2012).

Πίνακας 2.5 Μέθοδοι Επιλογής Ανθρώπινου Δυναμικού⁷

Table 13: Selection methods, by survey year (% of respondents)

	2017 survey	2015 survey	2013 survey	2011 survey*
Competency-based interviews	78	77	82	70
Interviews following contents of CV/application form	74	83	71	63
Tests for specific skills	53	52	55	49
General ability tests	41	47	45	23
Assessment centres	39	38	43	35
Literacy and/or numeracy tests	38	45	45	38
Personality/aptitude questionnaires	35	36	42	35
Group exercises (for example role-playing)	24	27	28	21
Online tests (selection)**	23	24	22	n/a
Pre-interview references (academic or employment)	16	22	22	9
Tools to enable self-selection***	4	3	0	0
Gamification***	2	1	0	0
Analytical algorithms to match people to roles***	1	1	0	0
Other	2	5	6	3

Base: 691 (2017); 505 (2015); 460 (2013); 605 (2011)

*This question was not included in the 2012 survey. **This response option was added in 2013. ***This response option was added in 2015.

Πηγή: CIPD (2017) *Resourcing and Talent Planning, Annual Survey Report 2017*. London, CIPD. p. 28.

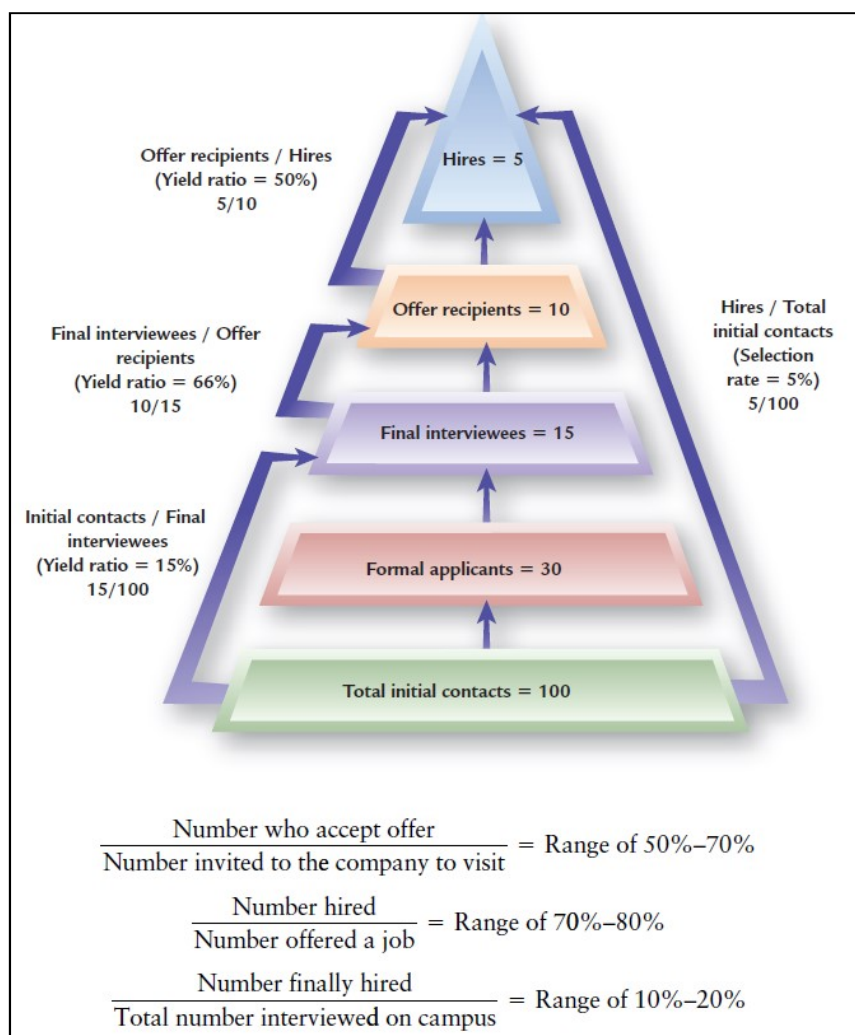
2.5.4.3 Αξιολόγηση της Διαδικασίας Προσέλκυσης Εργαζομένων

Ο υπεύθυνος του τμήματος ΔΑΔ για την προσέλκυση υποψηφίων για μια θέση εργασίας, ασχέτως με ποια μέθοδο έγινε η πλήρωσή της, θα πρέπει να παρακολουθεί την αποτελεσματικότητα της μεθόδου / μεθόδων που ακολούθησε. Με τον τρόπο αυτό διασφαλίζει τη σωστή σχέση ποιότητας και τιμής και διασφαλίζει ότι οι διάφοροι μέθοδοι αποφέρουν την κατάλληλη δεξαμενή υποψηφίων. Ορισμένα κριτήρια που θα μπορούσαν να περιληφθούν για να μετρήσουμε την δραστηριότητα των προσλήψεων είναι ο αριθμός, η ποιότητα και η ποικιλία των υποψηφίων, το κόστος για κάθε θέση, η ταχύτητα της διαδικασίας, ο αριθμός των θέσεων που καλύφθηκε και η αναλογία θέσεων που προσφέρονται και που τελικά καλύπτονται. Η καλύτερη πηγή για την

⁷ Είναι εκείνες οι μέθοδοι προσέλκυσης με την πιο ευρεία χρήση από τους οργανισμούς βάση του ερωτηματολογίου από την έρευνα του CIPD (Δεν περιλαμβάνονται όλες όσες προαναφέρθηκαν).

συλλογή των πληροφοριών αυτών είναι τα ίδια τα άτομα που εμπλέκονται στην διαδικασία προσέλκυσης εργαζομένων (Torrington et al., 2017).

Διάγραμμα 2.11 Πυραμίδα Αξιολόγησης Πρόσληψης



Πηγή: Mathis, R. and Jackson, J. (2008) *Human Resource Management* (12th Ed.). Natorp Boulevard Mason, Thomson South-Western. p. 219.

Ένα επιπλέον σημαντικό στοιχείο αξιολόγησης της διαδικασίας προσέλκυσης είναι η Δικαιοσύνη. Τα στοιχεία της ισότητας που έχουν να κάνουν πολλές φορές με νομικούς περιορισμούς (πχ αναλογία ανδρών γυναικών, εξαίρεση μειονοτήτων κτλ) μπορούν να πλήξουν την φήμη και την αξιοπιστία του οργανισμού (Κάτου, 2017).

Στα πλαίσια της αξιολόγησης των προηγούμενων μεθόδων σχετικά με την προσέλκυση ανθρώπινου δυναμικού στους οργανισμούς που περιγράφηκαν στην ενότητα 2.5.4.2 (εσωτερικοί και εξωτερικοί μέθοδοι), γίνεται ανά περιόδους έρευνα σε στελέχη ΔΑΔ που επιλέγουν προσωπικό. Ανάμεσα σε όλα τα άλλα, ερωτούνται ποιες από αυτές τις μεθόδους πιστεύουν ότι είναι πιο αποτελεσματικές. Στον πίνακα 2.6

παρουσιάζονται οι πιο αποτελεσματικές μέθοδοι με βάση την συγκεκριμένη έρευνα που διενεργεί το CIPD. Ενώ στο διάγραμμα 2.11 (σελίδα 54) εμφανίζεται ένα παράδειγμα αξιολόγησης της διαδικασίας πρόσληψης (Mathis και Jackson, 2008).

Πίνακας 2.6 Οι αποτελεσματικότερες Μέθοδοι Προσέλκυσης Εργαζομένων

Table 11: Effective attraction methods, by sector (% of respondents)

	All respondents	Manufacturing and production	Private sector services	Not-for-profit	Public services
Own corporate website	74	59	73	83	82
Professional networking sites, for example LinkedIn	60	55	73	40	50
Commercial job boards	58	51	67	53	46
Recruitment consultants	52	68	59	44	30
Social networking sites, for example Facebook	40	31	43	45	38
Apprenticeships	29	35	27	23	34
Specialist journals/trade press	28	22	20	38	45
Links with schools/colleges/universities	28	27	30	27	25
Encourage speculative applications/word of mouth	27	31	31	29	16
Professional referral schemes	26	24	36	14	13
Local newspaper, online or in print	21	17	12	34	39
Search consultants	20	20	20	17	22
Jobcentre Plus	15	15	11	22	22
Secondments	14	8	14	15	19
National newspaper, online or in print	12	2	4	25	32
Alumni (previous employment)	10	8	13	10	6
Links with local organisations making redundancies	8	13	9	8	3
Local Employment Partnership (LEP)	3	3	3	1	4
Other	5	4	4	7	5

Πηγή: CIPD (2017) *Resourcing and Talent Planning, Annual Survey Report 2017*. London, CIPD. p. 20.

2.5.5 Διαδικασία Επιλογής και Εξέτασης Υποψηφίων Εργαζομένων

Σύμφωνα με τον Dessler (2013) ο σχεδιασμός επιλογής περιλαμβάνει τρία βήματα τα οποία είναι διαδοχικά ο Προσδιορισμός των Βασικών Αναγκών του οργανισμού με βάση την στρατηγική, τα σχέδια και τις ανάγκες του, στην συνέχεια η Ανάπτυξη των Εσωτερικών Υποψηφίων που είναι μια διαδικασία δυναμική εντός του οργανισμού με σκοπό την πλήρωση των θέσεων από στελέχη της κατώτερης βαθμίδας μέσω της προαγωγής τους και τέλος η Αξιολόγηση και η Επιλογή των εξωτερικών υποψηφίων για την κενή θέση εργασίας.

Οι αποφάσεις επιλογής αποτελούν σημαντικό μέρος της επιτυχημένης διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Μερικοί διευθυντές υποστηρίζουν ότι η επιλογή είναι το πιο

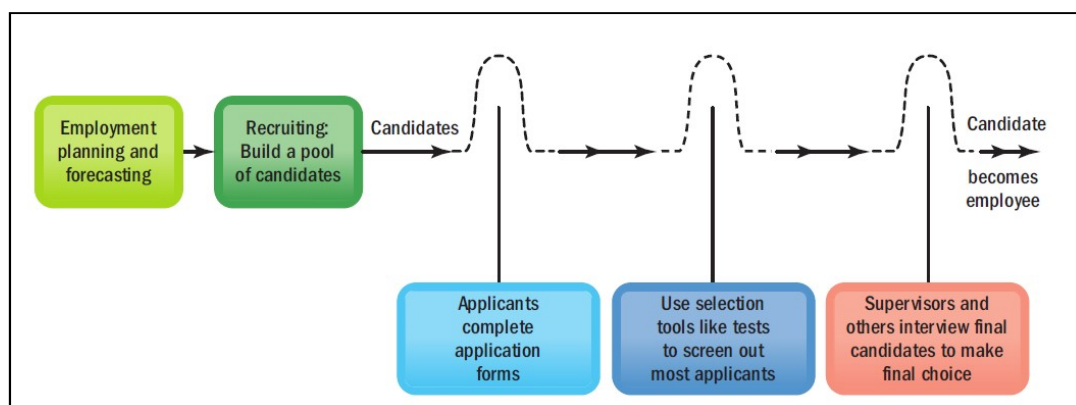
σημαντικό μέρος της λειτουργίας ενός οργανισμού. Υπάρχουν πολλοί λόγοι για τους οποίους μια εταιρεία μπορεί να πετύχει. Ωστόσο, εάν οι διευθυντές δεν μπορούν να προσλάβουν τα κατάλληλα άτομα για τις σωστές θέσεις εργασίας, ένας οργανισμός μπορεί να μην είναι σε θέση να ικανοποιήσει πλήρως την αποστολή, το όραμά του και τους γενικούς μακροπρόθεσμους στόχους του (Mathis και Jackson, 2008).

Συνεχίζουν υποστηρίζοντας, ότι η επιλογή ανθρώπινου δυναμικού είναι η διαδικασία επιλογής ατόμων με προσόντα που απαιτούνται για να βρουν θέσεις εργασίας σε έναν οργανισμό. Χωρίς αυτούς τους ειδικευμένους υπαλλήλους, ένας οργανισμός είναι πολύ λιγότερο πιθανό να πετύχει. Ίσως η καλύτερη προοπτική για την επιλογή και την τοποθέτηση να προέρχεται από δύο πεποιθήσεις που υπογραμμίζουν τη σημασία της αποτελεσματικής επιλογής:

- i. “Σκληρή (διαδικασία) Πρόσληψη, εύκολη διοίκηση”. Ο χρόνος και η προσπάθεια που αφιερώνεται για την επιλογή των κατάλληλων ατόμων για κάποια θέση εργασίας, μπορεί να κάνουν την διαχείριση τους, λιγότερο δύσκολη επειδή πολλά προβλήματα εξαλείφονται.
- ii. “Η καλή εκπαίδευση δεν θα αντισταθμίσει την κακή επιλογή”. Όταν δεν επιλέγονται τα κατάλληλα άτομα με τις κατάλληλες δυνατότητες, οι εργοδότες θα έχουν δυσκολία αργότερα να εκπαιδεύσουν επαρκώς τα λιγότερο κατάλληλα άτομα που επιλέχθηκαν.

Γίνεται αντιληπτή η σπουδαιότητα της διαδικασίας επιλογής για έναν οργανισμό αφού η απόδοση του εξαρτάται από τους υπαλλήλους αυτού και σε κάθε περίπτωση δεν θα ήθελαν να έχουν επενδύσει σε χρόνο και χρήμα για κάποιον υπάλληλο που δεν είναι αποδοτικός και “ταιριαστός” με τον οργανισμό. Επιπλέον, η απόδοση των διοικούντων ενός οργανισμού εξαρτάται από τους υφισταμένους που έχουν.

Διάγραμμα 2.12 Βήματα στην Διαδικασία Πρόσληψης και Επιλογής



Πηγή: Dessler, G. (2013) Human Resource Management (13th Edition). New Jersey, Pearson Education Inc. p. 138

2.5.5.1 Κριτήρια και Βασικές Αρχές της Επιλογής

Τα κριτήρια επιλογής που ο κάθε οργανισμός ορίζει για κάθε θέση εργασίας είναι για να αποκλείσουν αρχικά τους υποψηφίους που δεν ταιριάζουν με την θέση και στην συνέχεια να γίνει η τελική επιλογή από τους υποψηφίους που πληρούν τα κριτήρια αυτά (Κάτου, 2017). Οι Torrington *et al.*, (2017) πιστεύουν ότι τα κριτήρια επιλογής που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού είναι:

- i. **Καταλληλότητα για την θέση:** Επικεντρώνεται στις απαραίτητες προϋποθέσεις των ατομικών προδιαγραφών που πρέπει να έχει ο υποψήφιος.
- ii. **Πόσο λειτουργικός μπορεί να είναι ο υποψήφιος στην λειτουργία του οργανισμού και την ομαδική λειτουργία:** Η προσέγγιση στην καταλληλότητα της Ομάδας και της λειτουργίας του Οργανισμού έχει να κάνει όχι τόσο με τις ικανότητες αλλά με το πως μπορεί να ενσωματωθεί κάποιος υποψήφιος στον οργανισμό. Έτσι τελευταία δίνεται όλο και περισσότερο έμφαση σε ικανότητες που έχουν να κάνουν με προσωπικότητα, συμπεριφορές, την ευελιξία των υποψηφίων, τη δέσμευση των στόχων κ.ά.
- iii. **Η καταλληλότητα του για τον ίδιο τον οργανισμό:** (όμοια ερμηνεία με ii).

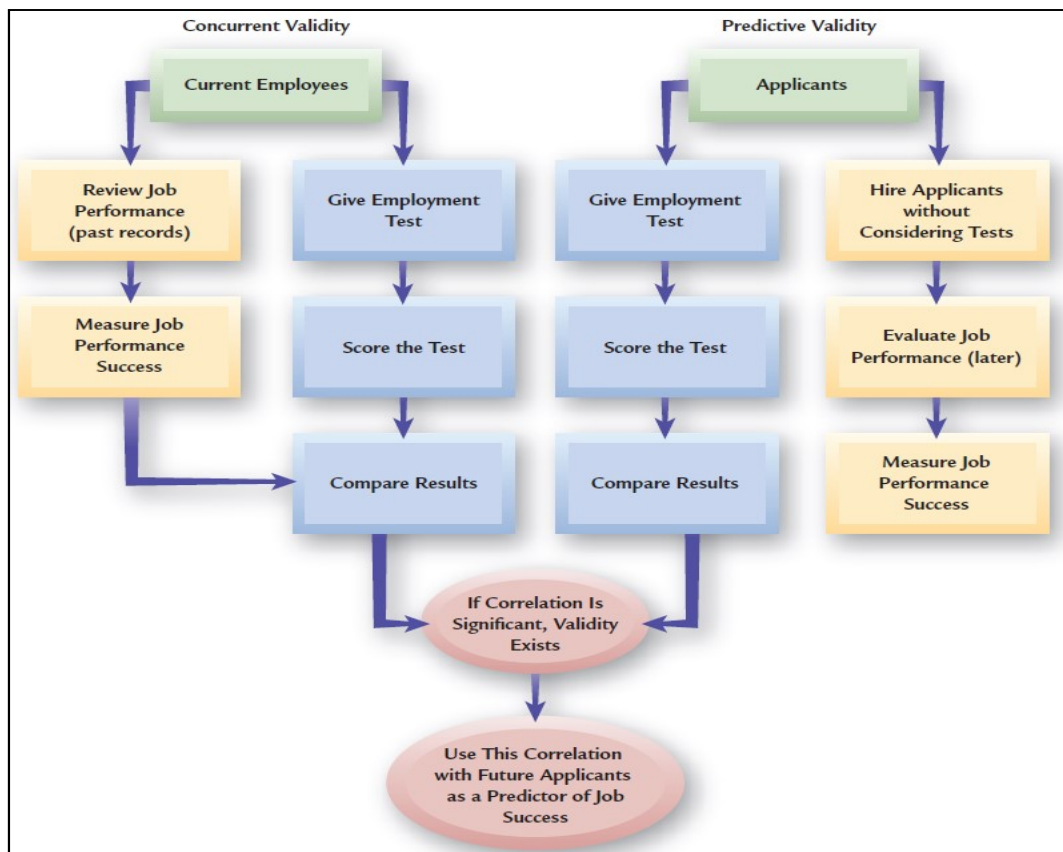
Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο είναι η **Πνευματική Επάρκεια** του υποψηφίου. Είναι η ικανότητα του ατόμου να εκτελεί πνευματικές δραστηριότητες. Αποτελεί ακόμα ένα σημαντικό κριτήριο αξιολόγησης για τους υποψηφίους, το οποίο διαφοροποιείται σαφώς από την αξιολόγηση της ικανότητας να εκτελεί ο υποψήφιος τις διάφορες εργασίες. Πνευματικές δεξιότητες είναι οι Αριθμητικές, η Λεκτική Κατανόηση, η Αντιληπτική Ταχύτητα, ο Επαγωγικός Λογισμός, ο Απαγωγικός Λογισμός, η Χωρική Οπτικοποίηση και η Μνήμη. Διάφορα τεστ μπορούν να μετρήσουν την πνευματική επάρκεια όπως τα τεστ IQ (*Intelligence Quotient*), τα GMAT τεστ κ.ά. Τα τελευταία χρόνια η πνευματική επάρκεια των ατόμων απεικονίζεται πιο έγκυρα μέσα από τέσσερις (4) οπτικές γωνίες, που είναι η Γνωστική Επάρκεια, η Κοινωνική Επάρκεια, η Συναισθηματική Επάρκεια και η Πολιτισμική Επάρκεια. Τέλος και οι **Ψυχοκινητικές Ικανότητες** που αναφέρονται με τη φυσική απόδοση των ανθρώπων, όπως η δύναμη, ο συντονισμός κινήσεων κ.ά. είναι ένα σημαντικό κριτήριο επιλογής του ανθρώπινου δυναμικού (Κάτου, 2017).

Αξιοπιστία (*Reliability*) σύμφωνα με τον Dessler (2012) είναι μία βασική αρχή που θα πρέπει να έχει πρωταρχική σημασία σχετικά με την συνεκτικότητα των τεστ που εφαρμόζει ο οργανισμός. Ουσιαστικά μιλάει για την “*συνεκτικότητα της βαθμολογίας που λαμβάνει το ίδιο άτομο όταν επανεξετάζεται με τα ίδια ακριβώς τεστ ή με τεστ*

εφόμλλη μορφής με τα αρχικά”. Η αξιοπιστία των τεστ είναι θεμελιώδης υπόθεση για έναν οργανισμό.

Εγκυρότητα (Validity) για τους Mathis και Jackson (2008) στην διαδικασία της επιλογής των υποψηφίων για την θέση εργασίας, είναι η συσχέτιση μεταξύ ενός δείκτη πρόβλεψης και της απόδοσης εργασίας. Δηλαδή αυτός που είναι επιφορτισμένος με την διαδικασία επιλογής να μπορεί να προβλέψει πραγματικά αυτό που πρέπει να προβλέψει. Σε επίπεδο ενός τεστ αξιολόγησης, η εγκυρότητα αναφέρεται στο αν το τεστ μετράει επαρκώς αυτό που υποτίθεται ότι πρέπει να μετρήσει. Οι περισσότερες αποφάσεις εγκυρότητας χρησιμοποιούν έναν συντελεστή συσχέτισης που δίνει την σχέση μεταξύ μιας μεταβλητής πρόβλεψης και ενός κριτηρίου. Οι συσχετίσεις αυτές κυμαίνονται μεταξύ -1.0 και +1.0 με όσο υψηλότερο σκορ τόσο υψηλότερη και η συσχέτιση αυτή. Υπάρχουν δύο μέθοδοι εγκυρότητας, η εγκυρότητα που σχετίζεται με την προσέγγιση πριν το γεγονός και είναι γνωστή ως προγνωστική εγκυρότητα (**Predictive Validity**) και η ταυτόχρονη εγκυρότητα (**Concurrent Validity**) που είναι η συλλογή των πληροφοριών της απόδοσης ενός υπαλλήλου και η στατιστική τους σύγκριση. Στο διάγραμμα 2.13 αποτυπώνονται αυτές οι δύο μέθοδοι εγκυρότητας.

Διάγραμμα 2.13 Ταυτόχρονη και Προγνωστική Εγκυρότητα



Πηγή: Mathis, R. and Jackson, J. (2008) Human Resource Management (12th Ed.). Natorp Boulevard Mason, Thomson South-Western. p. 229.

2.5.5.2 Μέθοδοι Επιλογής Ανθρώπινου Δυναμικού (Συνεντεύξεις, Τεστ, Άλλες Μέθοδοι)

Λαμβάνοντας υπόψη τα προηγούμενα κριτήρια με βάση τα οποία θα πρέπει να αξιολογηθούν οι υποψήφιοι για μία θέση εργασίας, οι οργανισμοί επιλέγουν την μέθοδο ή τις μεθόδους που θα ακολουθήσουν για να τους αξιολογήσουν.

Πριν την επιλογή των υποψηφίων προηγείται το στάδιο της προεπιλογής, η διαδικασία δηλαδή με την οποία αποκλείονται από την συνέχεια της διαδικασίας επιλογής κάποιοι από τους υποψηφίους. Η διαδικασία αυτή μπορεί να είναι δύσκολη αν οι υποψήφιοι μιας θέσης είναι πάρα πολύ λίγοι ή σε αντίθεση είναι πάρα πολλοί, όμως είναι απαραίτητη για την “οικονομία” της διαδικασίας επιλογής. Αυτό μπορεί να γίνει με μία από τις παρακάτω τρεις προσεγγίσεις (Torrington *et al.*, 2017).

- i. **Επιτροπή διευθυντών που αναλαμβάνει την Προεπιλογή:** Μέσα από μια διαδικασία πέντε σταδίων τα μέλη της επιτροπής καταλήγουν στους υποψηφίους που θα περάσουν στην διαδικασία της επιλογής. Στο πρώτο στάδιο η επιτροπή συμφωνεί στα βασικά χαρακτηριστικά που πρέπει να έχουν οι υποψήφιοι. Στο Δεύτερο στάδιο το κάθε μέλος της επιτροπής αναλαμβάνει έναν αριθμό υποψηφίων και εξετάζει αν μπορεί να μπει στην τελική λίστα. Στο Τρίτο στάδιο τα μέλη αποκαλύπτουν τις λίστες τους και εξετάζουν αν υπάρχει απόλυτη συμφωνία σε αυτές. Στο Τέταρτο στάδιο ταξινομούνται οι υποψήφιοι σε δυνατούς, πιθανούς και ανορθόδοξους και στο τελευταίο Πέμπτο στάδιο η επιτροπή φτιάχνει την τελική λίστα της επιλογής χωρίς να περιλαμβάνει τους αμφιλεγόμενους υποψηφίους.
- ii. **Χρήση ενός συστήματος Βαθμολόγησης:** Τα βασικά κριτήρια προεπιλογής προσδιορίζονται στην αρχή της διαδικασίας (πχ είδος πτυχίου, ξένες γλώσσες κ.ά.) και με βάση αυτά βαθμολογείται το κάθε βιογραφικό με Α, Β, ή Γ και έτσι αν κάποιος υποψήφιος για παράδειγμα έχει περισσότερα από ένα Γ τότε το βιογραφικό αυτό απορρίπτεται.
- iii. **Χρήση Λογισμικού:** Με την βοήθεια ενός λογισμικού η προεπιλογή των υποψηφίων γίνεται αυτόματα.

Μετά την προεπιλογή έχουν ξεχωρίσει οι υποψήφιοι που θα συνεχίσουν για την διαδικασία της επιλογής. Οι δύο κυριότερες διαδικασίες επιλογής είναι οι Συνεντεύξεις και τα Τεστ των υποψηφίων για την θέση εργασίας.

A) Συνεντεύξεις

Είναι αρκετά γλαφυρή η περιγραφή της Dias (2012) σχετικά με την διαδικασία της συνέντευξης από την πλευρά των υποψηφίων. *“Πολλοί από εμάς έχουν ή θα καθίσουν σε μια αίθουσα αναμονής με τα καλύτερα ρούχα μας για να περιμένουν την συνέντευξη για μια θέση εργασίας. Μπορείτε να νιώσετε τον ιδρώτα και τις σκέψεις σας στις παλάμες καθώς περιμένετε να κληθεί το όνομά σας. Κοιτάζετε γύρω από το περιβάλλον του γραφείου και φαντάζεστε τον εαυτό σας να περπατάτε καθημερινά από αυτές τις πόρτες. Οι άνθρωποι περπατούν και χαμογελούν, και συνολικά, έχετε μια πολύ καλή πρώτη εντύπωση του οργανισμού. Ελπίζεις να αρέσεις. Λέτε στον εαυτό σας να θυμάται να χαμογελάει, ενώ θυμάστε όλη σας την εμπειρία που σας κάνει το τέλειο άτομο για αυτήν τη δουλειά. Μπορεί να προκύψει μια στιγμή αμφιβολίας, καθώς αναρωτιέστε για τις ικανότητες των άλλων ατόμων που παίρνουν συνέντευξη και ελπίζετε ότι θα έχετε περισσότερη εμπειρία και θα έχετε καλύτερη εντύπωση από ό, τι κάνουν. Ακούτε το όνομά σας, σηκωθείτε και δώστε μια σταθερή χειραψία στον υπεύθυνο HR. Η συνέντευξη έχει ξεκινήσει”*. Από την οπτική των υποψηφίων λίγο πολύ αυτή είναι η αλήθεια για τις συνεντεύξεις. Πώς όμως προετοιμάζεται ο οργανισμός για την διαδικασία αυτή;

Σύμφωνα με τον Dessler (2012) **η συνέντευξη είναι μια διαδικασία που αποσκοπεί στην απόσπαση πληροφοριών μέσω της προφορικής απόκρισης ενός ατόμου σε επίσης προφορικά ερωτήματα**. Οι DeCenzo *et al.*, (2015) υποστηρίζουν ότι **η συνέντευξη σχεδιάζεται για να μπορέσει να διερευνήσει τα πεδία που δεν μπορούν να γίνουν γνωστά από την αίτηση του υποψηφίου**, όπως είναι τα κίνητρα για αυτή την θέση, η ικανότητα να εργάζεται υπό πίεση, η δυνατότητα να ταιριάζει με την κουλτούρα του οργανισμού κ.ά. Μάλιστα στο κομμάτι της συλλογής πληροφοριών, οι Mathis και Jackson (2008) υποστηρίζουν ότι οι συνεντεύξεις διεξάγονται συνήθως σε δύο επίπεδα, στο μεν πρώτο αξιολογείται ο υποψήφιος για το αν τηρεί τα ελάχιστα προσόντα στο δε δεύτερο είναι μια σε βάθος συνέντευξη με τα μέλη του προσωπικού ή/και τους μάνατζερ σε λειτουργικό επίπεδο, οι οποίοι και καθορίζουν αν ο υποψήφιος μπορεί να ενταχθεί στον οργανισμό.

Μια συνέντευξη μπορεί να περιγραφεί ως μια συνομιλία με σκοπό. Η συνέντευξη συνεπάγεται την επεξεργασία και αξιολόγηση αποδεικτικών στοιχείων σχετικά με τις ικανότητες ενός υποψηφίου σε σχέση με τις προδιαγραφές του. Ορισμένα από τα στοιχεία που αναζητάει το στέλεχος της ΔΑΔ θα είναι στη φόρμα αίτησης, αλλά ο στόχος της συνέντευξης είναι να συμπληρώσει αυτά τα δεδομένα με τις πιο λεπτομερείς

ή πιο συγκεκριμένες πληροφορίες σχετικά με τις ικανότητες, τις στάσεις, την εμπειρία και τα προσωπικά χαρακτηριστικά που μπορούν να αποκτηθούν σε μια συνάντηση πρόσωπο με πρόσωπο . Μια τέτοια συνάντηση παρέχει επίσης μια ευκαιρία για να κριθεί ο υποψήφιος αν θα “ταιριάζει” με τον οργανισμό. Οι αποφάσεις είναι εντελώς υποκειμενικές και συχνά εμπεριέχουν και προκαταλήψεις όμως είναι μία διαδικασία που αναγνωρίζεται ότι πρέπει να γίνεται. Στον πίνακα 2.7 παρουσιάζονται συνοπτικά τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της συνέντευξης ως μέθοδος επιλογής (Armstrong, 2010).

Πίνακας 2.7 Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα της Συνέντευξης

<u>Πλεονεκτήματα</u>	<u>Μειονεκτήματα</u>
<i>Παρέχει την ευκαιρία στους υπεύθυνους της συνέντευξης να κάνουν ερωτήσεις σχετικά με την εμπειρία του υποψηφίου και να διερευνήσουν το βαθμό στον οποίο οι ικανότητές του ταιριάζουν με αυτές που καθορίζονται για τη δουλειά.</i>	<i>Μπορεί να στερείται εγκυρότητας ως μέσο ορθής πρόβλεψης της απόδοσης και έλλειψη αξιοπιστίας με την έννοια της μέτρησης των ίδιων πραγμάτων για διαφορετικούς υποψηφίους.</i>
<i>Δίνει τη δυνατότητα στους υπεύθυνους του οργανισμού να περιγράψουν την εργασία (μια “ρεαλιστική προεπισκόπηση εργασίας”) και τον οργανισμό με λεπτομέρειες, προτείνοντας ορισμένους από τους όρους της ψυχολογικής σύμβασης.</i>	<i>Βασίζεται στην ικανότητα του ερευνητή. Όμως πολλοί άνθρωποι δεν έχουν τα κατάλληλα προσόντα για να κάνουν μία συνέντευξη, αν και οι περισσότεροι πιστεύουν ότι είναι καλοί σε αυτό.</i>
<i>Παρέχει την ευκαιρία στους υποψηφίους να κάνουν ερωτήσεις σχετικά με τη δουλειά και να διευκρινίσουν ζητήματα που αφορούν την κατάρτιση, τις προοπτικές σταδιοδρομίας, την οργάνωση και τους όρους απασχόλησης.</i>	<i>Δεν αξιολογείται απαραίτητα η ταυτοποίηση της ικανοποίησης των απαιτήσεων της συγκεκριμένης εργασίας.</i>
<i>Μια συνάντηση πρόσωπο με πρόσωπο, βοηθάει ώστε ο ερευνητής να μπορεί να αξιολογήσει πώς θα ταιριάζει ο υποψήφιος στον οργανισμό και με ποιον θα ήθελε να συνεργαστεί.</i>	<i>Μπορεί να οδηγήσει σε προκατειλημμένες και υποκειμενικές κρίσεις από αυτούς που κάνουν την συνέντευξη.</i>
<i>Δίνει στον ίδιο τον υποψήφιο την ευκαιρία να αξιολογήσει τον οργανισμό, τον υπεύθυνο που διενεργεί την συνέντευξη και την εργασία.</i>	

Πηγή: Armstrong, M (2006) A Handbook of Human Resource Management Practice (10th Edition). London, Kogan Page. pp. 440-441.

Οι συνεντεύξεις, εκτός από αυτές που έρχονται πρώτα στο μυαλό κάποιου και είναι οι δια ζώσης συνέντευξη σε μία αίθουσα ή ένα γραφείο σε άμεση επαφή με τον υπεύθυνο ή τους υπεύθυνους μιας συνέντευξης, μπορεί να είναι και τηλεφωνικές ή / και μέσω τηλεδιάσκεψης (Skype for Business κ.ά.). Σύμφωνα με τους Beardwell *et al.*, (2004) οι τηλεφωνικές συνεντεύξεις μπορούν να κανονιστούν και να διεξαχθούν άμεσα με κάποιον υποψήφιο, όταν κυρίως η ταχύτητα για την κάλυψη της θέσης, η απόσταση με τον υποψήφιο είναι πολύ μεγάλη ή το είδος της θέσης (για παράδειγμα εργασία σε

τηλεφωνικό κέντρο) το επιβάλλει. Η τηλεφωνική συνέντευξη δεν αντικαθιστά συνήθως την συνέντευξη κατά πρόσωπο, έχει όμως τα πλεονεκτήματα της ταχύτητας, της οικονομίας και της έλλειψης προκατάληψης που μπορεί να δημιουργεί για παράδειγμα η εμφάνιση κάποιου. Η μέθοδος αυτή έχει ένα μειονέκτημα ως προς την μη λεκτική επικοινωνία που δεν μπορεί να ελεγχθεί σε κάποιον υποψήφιο, καθώς και ότι είναι ιδιαίτερα αγχωτική για κάποιον υποψήφιο αν δεν έχει σχετική εμπειρία. Τα ίδια πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα έχει και η συνέντευξη μέσω τηλεδιάσκεψης με την διαφορά ότι υπάρχει οπτική επαφή μεταξύ υποψηφίου και υπευθύνου.

Μία ακόμα ουσιαστική και βασική διάκριση που συναντάμε στην βιβλιογραφία σχετικά με τις συνεντεύξεις, είναι κατά πόσο αυτές θεωρούνται **Δομημένες ή Μη Δομημένες** (Dessler, 2013). Στις μη δομημένες συνεντεύξεις ο υπεύθυνος επιλογής δεν ακολουθεί κάποια καθορισμένη μορφή, δεν υπάρχει ένας επίσημος οδηγός για την βαθμολόγηση σωστών και λάθος απαντήσεων και περιγράφεται συνήθως ως μια γενική συνομιλία με τον υποψήφιο. Πολλές συνεντεύξεις επιλογής εμπίπτουν σε αυτή την κατηγορία. Στον αντίποδα οι δομημένες συνεντεύξεις είναι από την αρχή σχεδιασμένες με συγκεκριμένες ερωτήσεις και πολλές φορές και πιθανές αποδεκτές απαντήσεις. Κάποιοι ερευνητές χαρακτηρίζουν ως δομημένες τις συνεντεύξεις αυτές που οι ερωτήσεις τους είναι προσανατολισμένες στην εργασία και μόνο. Οι δομημένες συνεντεύξεις θεωρούνται πιο αξιόπιστες, έγκυρες και αντικειμενικές, καθώς βοηθούν πολύ σημαντικά ακόμα και τους νέους και όχι έμπειρους σε αυτή την διαδικασία να πάρουν καλές συνεντεύξεις από τους υποψηφίους. Επιπλέον η δομημένη συνέντευξη μειώνει την συνολική υποκειμενικότητα και με τον τρόπο αυτό μειώνει και την προκατάληψη των υποψηφίων για την διαδικασία, παράγοντας σημαντικός ακόμα και για την φήμη του οργανισμού (Dessler, 2013).

Συγκεντρώνοντας πηγές από την βιβλιογραφία σχετικά με μια επιτυχημένη δομημένη συνέντευξη δια ζώσης, καταλήγουμε σε έναν “δεκάλογο” που μπορεί να οδηγήσει σε αυτή την επιτυχία.

Ο Δεκάλογος της Επιτυχίας για μια Αποτελεσματική Συνέντευξη κατά Πρόσωπο⁸

1. Σχεδιασμός της Συνέντευξης:

- i.** *Επεξεργαστείτε την περιγραφή και τις προδιαγραφές της Εργασίας*

⁸ Ελληνική Δημοκρατία (2016), Κάτου, Α. (2017), Ξηροτύρη-Κουφίδου, Στ. (2001), Armstrong, M. (2006), DeCenzo et al., (2015), Dessler, G. (2012), και Dessler, G. (2013).

- ii. *Επανεξετάστε την αίτηση εργασίας και το βιογραφικό πριν συναντήσετε έναν υποψήφιο. Η εξέταση του βιογραφικού θα βοηθήσει να κερδίσετε χρόνο από την συνέντευξη του υποψηφίου αφού δε θα χρειαστεί να επανέλθει με ερωτήσεις σε πληροφορίες που έχει στο βιογραφικό.*
- iii. *Το χρονικό διάστημα που απαιτείται για μια συνέντευξη, σχετίζεται με την σπουδαιότητα και την πολυπλοκότητα της εργασίας. Για τις πιο απλές θέσεις εργασίας, μπορεί να αρκούν 20 έως 30 λεπτά. Για τις πιο απαιτητικές εργασίες, μπορεί να χρειαστεί έως και μία ώρα. Οι συνεντεύξεις πρέπει σπάνια, αν ποτέ, να υπερβαίνουν την μια ώρα. Το 80% του χρόνου είναι για συλλογή πληροφοριών από τους υποψηφίους.*
- iv. *Αν υπάρχει η δυνατότητα χρησιμοποιείτε πολλούς συνεντευκτές. Με τον τρόπο αυτό μπορεί να μειωθεί η μεροληψία ενώ παράλληλα εισάγονται περισσότερες γωνίες θέασης. Καλό είναι σε αυτές τις περιπτώσεις ο αριθμός να είναι μεταξύ τριών (3) και πέντε (5) ατόμων και να έχουν ποικίλα ενδιαφέροντα (συνήθως τα δύο μέλη είναι σίγουρα ο υπεύθυνος επιλογής της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και ένας υπεύθυνος από το αρμόδιο τμήμα που έχει ανάγκη την κάλυψη της θέσης εργασίας).*

2. Να ακολουθεί όλες τις Νομικές και Ηθικές πρακτικές και να μην κάνει κατάχρηση της διαδικασίας της συνέντευξης επιλογής.

3. Ετοιμάστε ένα δομημένο σύνολο ερωτήσεων για να τις θέσετε σε όλους τους υποψηφίους.

- i. *Βασίστε τις ερωτήσεις σε πραγματικά καθήκοντα της θέσης και δομήστε την διατύπωση των ερωτήσεων από πριν.*
- ii. *Χρησιμοποιήστε τη γνώση σας για τη θέση κάνοντας ερωτήσεις Καταστάσεων (ή Υποθετικές) “τι θα κάνατε εάν...”, ερωτήσεις Συμπεριφοράς “πως κάνατε μια παρουσίαση πωλήσεων;”, ερωτήσεις για το Ιστορικό “εμπειρία, εκπαίδευση, προσόντα κ.ά.”, ερωτήσεις Γνώσης της Εργασίας (ή ικανότητας) “για μια διαφήμιση ποιους παράγοντες θα εξετάζετε;” και ερωτήσεις σχετικά με τα Κίνητρα του υποψηφίου.*
- iii. *Χρησιμοποιήστε μια βαθμολογική κλίμακα για να βαθμολογήσετε τις απαντήσεις των υποψηφίων αντικειμενικά και με προκαθορισμένο τρόπο (σύνταξη ενός*

εύρους δειγματοληπτικών ιδεατών απαντήσεων και αποδώστε ένα σκορ σε κάθε μία ερώτηση).

- iv. Κάποιες ερωτήσεις πρέπει να αποφεύγονται όπως αυτές που έχουν σχέση με ηλικία, φυλή, φύλο, εθνικότητα, αναπηρία κ.ά.
- v. Αποφύγετε και τις ερωτήσεις που καθοδηγούν τον υποψήφιο στις απαντήσεις του, χρησιμοποιήστε κυρίως ερωτήσεις ανοιχτού τύπου και διερευνητικά ερωτήματα.

4. Πρέπει να παρέχονται άνετα ιδιωτικά δωμάτια για τις συνεντεύξεις με λίγους, αν υπάρχουν, περισπασμούς γύρω τους. Οι ερευνητές κατά προτίμηση δεν πρέπει να κάθονται πίσω από τα γραφεία τους, καθώς αυτό δημιουργεί ένα ψυχολογικό εμπόδιο.

- i. Οι υποψήφιοι πρέπει να έχουν ένα ήσυχο και άνετο μέρος για να περιμένουν τη συνέντευξη, με διαθέσιμο υλικό ανάγνωσης και πρόσβαση σε βασικές εγκαταστάσεις. Θα ήταν επιθυμητό να μην έρχονται άμεσα σε επαφή οι υποψήφιοι της θέσης.
- ii. Σε κάποιες περιπτώσεις μπορεί να βοηθούσε μία οργανωμένη περιήγηση στον οργανισμό και τον χώρο εργασίας.

5. Ανοίξτε την συζήτηση κατά την συνέντευξη διευκολύνοντας τον υποψήφιο και παρέχοντας μια σύντομη προεπισκόπηση των θεμάτων που θα συζητήσετε.

- i. Χαιρετήστε τον υποψήφιο με το όνομα του.
- ii. Συστηθείτε του ποιος / ποιοι είστε.
- iii. Ενημερώστε για τον σκοπό της συνέντευξης και πως θα επιτευχθεί ο στόχος.

6. Θεμελιώστε την επικοινωνία: Ξεκινήστε προσπαθώντας να χαλαρώσετε τον υποψήφιο κάνοντας μία μη συμβατική ερώτηση για παράδειγμα για τον καιρό ή την κίνηση στο δρόμο.

7. Υποβάλετε τις ερωτήσεις σας που έχετε προετοιμάσει και ακούστε με προσοχή τις απαντήσεις του υποψηφίου.

- i. Να είστε παρατηρητικοί για τις αντιδράσεις του, την γλώσσα του σώματος, την χροιά της φωνής του ακόμα και στο ντύσιμο του υποψηφίου.
- ii. Στην περίπτωση που την συνέντευξη υλοποιούν περισσότεροι του ενός θα πρέπει να έχει προκαθοριστεί ποιος θα κάνει ποιες ερωτήσεις.

- iii. *Κάντε ερωτήσεις αναπαραγωγής (Play-back questions) που δοκιμάζουν την κατανόησή σας για το τι έχουν πει οι υποψήφιοι, δίνοντάς τους μια δήλωση για το τι φαίνεται ότι σας έχουν πει και ρωτώντας τους εάν συμφωνούν ή διαφωνούν με την δήλωσή σας.*

8. Κρατήστε μερικές σημειώσεις που θα σας βοηθήσουν για την μετέπειτα αξιολόγηση του υποψηφίου.

9. Κλείστε την συνέντευξη ενημερώνοντας τον υποψήφιο τι πρόκειται να συμβεί στην συνέχεια.

- i. *Δώστε λίγο χρόνο στο τέλος της συνέντευξης για να έχει ο υποψήφιος την δυνατότητα να σας υποβάλει και ο ίδιος σε κάποια ερώτηση που μπορεί να έχει για τον οργανισμό, την θέση κ.ά. ή να μπορέσει να υποστηρίξει την αίτησή του προσθέτοντας κάτι διαφορετικό.*
- ii. *Προσπαθήστε να τελειώνετε κάθε συνέντευξη με θετικό κλίμα. Δεν είναι λάθος να πληροφορήσουμε έναν υποψήφιο αν τα πήγε καλά στην συνέντευξη του.*

10. Γράψτε την αξιολόγηση του υποψηφίου όσο η συνέντευξη είναι πρόσφατη στο μυαλό σας

Ψάχνοντας ακόμα και στο διαδίκτυο μπορεί να βρει κάποιος πάρα πολλά υποδείγματα μιας δομημένης συνέντευξης. Στο παράρτημα 7.1 βλέπουμε ένα ολοκληρωμένο οδηγό δομημένης συνέντευξης, ενώ επίσης στο παράρτημα 7.2 υπάρχει ένας ενδεικτικός οδηγός δομημένης συνέντευξης για το ελληνικό δημόσιο σύμφωνα με ένα εγχειρίδιο του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης. Στο παράρτημα 7.3 υπάρχει ένα παράδειγμα βαθμολόγησης χαρακτηριστικών υποψηφίου σε μια συνέντευξη.

Δυστυχώς για τους οργανισμούς και τα στελέχη αυτών η διαδικασία της συνέντευξης δεν είναι μια αλάνθαστη διαδικασία. Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως η δημιουργία μια διδόμενης συνέντευξης μας βοηθάει στον περιορισμό τους, όχι όμως και στην πλήρη εξάλειψή τους.

Τα κυριότερα λάθη που παρουσιάζονται στις συνεντεύξεις είναι:

- i. Επιτόλεια Κρίση:** Η τάση να βγάζουν συμπεράσματα για τους υποψηφίους μέσα στα πρώτα λεπτά της συνέντευξης. Για το λόγο αυτό είναι πολύ σημαντικό για τους υποψηφίους να δημιουργούν καλή πρώτη εντύπωση με την στάση του σώματος, τη μη λεκτική συμπεριφορά κ.ά. (Dessler, 2012).
- ii. Επίδραση Φωτοστέφανου:** Η τάση που δημιουργείται να γενικεύουν ένα καλό χαρακτηριστικό που έχει κάποιος υποψήφιος για το σύνολο της εικόνας του. Για παράδειγμα να γίνει η γενίκευση ότι επειδή είναι συμπαθητικός είναι και έξυπνος (Κάτου, 2017).
- iii. Επίδραση της Πρώτης ή της Τελευταίας Εντύπωσης:** Ορισμένοι αξιολογητές έχουν την τάση να τους επηρεάζει η πρώτη ή / και η τελευταία εντύπωση που δημιουργεί σε αυτούς ένας υποψήφιος (Κάτου, 2017)
- iv. Το σφάλμα της σειράς των Υποψηφίων:** Η σειρά με την οποία εξετάζουν τους υποψηφίους επηρεάζει και την άποψή τους. Ένας μέτριος υποψήφιος βαθμολογείται πολύ καλά γιατί “έτυχε” σε μία σειρά πολύ κακών υποψηφίων (Dessler, 2012).
- v. Επίδραση της Κολακείας:** Να προκρίνεται ένας υποψήφιος γιατί έντεχνα εμφανίζεται να συμφωνεί με τον αξιολογητή της συνέντευξης (Κάτου, 2017).
- vi. Πίεση για Διεξαγωγή Προσλήψεων:** Όταν κάποιος είναι κάτω από πίεση για να ολοκληρώσει κάποιες προσλήψεις τότε πολλές φορές υπονομεύεται η χρησιμότητα της συνέντευξης (δίνουν συνήθως στους υποψήφιους καλύτερες βαθμολογίες), (Dessler, 2012).
- vii. Μη Γνώση της Δουλειάς:** Όταν ο υπεύθυνος της συνέντευξης δεν έχει γνώση του τι περιλαμβάνει μια θέση εργασίας και τι είδος υποψηφίου ταιριάζει καλύτερα σε αυτήν (Dessler, 2012).

Γίνεται φανερό ότι η συνέντευξη επιλογής είναι μια εξαιρετικά δύσκολη διαδικασία που απαιτεί από αυτούς που την κάνουν να έχουν ιδιαίτερες γνώσεις, ικανότητα και εμπειρία. Τα σφάλματα μπορεί να είναι πολύ σημαντικά για έναν οργανισμό και το κόστος σε χρήμα και χρόνο έχει επίσης πολύ μεγάλη σημασία. Για το λόγο αυτό τα στελέχη που διενεργούν συνεντεύξεις πρέπει διαρκώς να εκπαιδεύονται σε αυτό το κομμάτι κάτι που αυξάνει το επίπεδο αξιοπιστίας και εγκυρότητας. Τα πεδία εκπαίδευσης έχουν να κάνουν τόσο με την ανάπτυξη συγκεκριμένων ικανοτήτων (ανάπτυξη ικανότητας παρατήρησης, τρόπος διαμόρφωσης των ερωτήσεων, ικανότητα

ακρόασης, δημιουργίας καλού κλίματος κ.ά.) όσο και στην αποφυγή λαθών (όπως αυτά που παρουσιάστηκαν προηγουμένως), (Ξηροτύρη, 2001).

Στον πίνακα 2.8 εμφανίζονται συγκεντρωτικά τα βασικά Πρέπει και Δεν Πρέπει μίας συνέντευξης κατά πρόσωπο που πρέπει να εφαρμόζει ο υπεύθυνος ή οι υπεύθυνοι από το τμήμα ΔΑΔ του οργανισμού.

Πίνακας 2.8 Τα Πρέπει και Δεν Πρέπει μιας Συνέντευξης

Τα Πρέπει (Do)	Τα Δεν Πρέπει (Don't)
<ul style="list-style-type: none"> • Δώστε στον εαυτό σας αρκετό χρόνο. 	<ul style="list-style-type: none"> • Να κάνετε πάρα πολλές συνεντεύξεις στη σειρά.
<ul style="list-style-type: none"> • Προγραμματίστε τη συνέντευξη, ώστε να μπορείτε να τη δομήσετε σωστά. 	<ul style="list-style-type: none"> • Να πέσουν στην παγίδα φωτοστέφανου.
<ul style="list-style-type: none"> • Δημιουργήστε τη σωστή ατμόσφαιρα. 	<ul style="list-style-type: none"> • Να ξεκινήστε τη συνέντευξη χωρίς προετοιμασία.
<ul style="list-style-type: none"> • Δημιουργήστε μια εύκολη και ανεπίσημη σχέση - ξεκινήστε με ανοιχτές ερωτήσεις. 	<ul style="list-style-type: none"> • Να κάνετε πολύ γρήγορα σε ερωτήσεις που είναι απαιτητικές.
<ul style="list-style-type: none"> • Ενθαρρύνετε τον υποψήφιο να μιλήσει. 	<ul style="list-style-type: none"> • Να κάνετε πολλές εισαγωγικές ερωτήσεις.
<ul style="list-style-type: none"> • Καλύψτε την συνέντευξη όπως την έχετε προγραμματίσει, διασφαλίζοντας ότι ολοκληρώνετε μια προετοιμασμένη ατζέντα και να την διατηρείτε. 	<ul style="list-style-type: none"> • Να δώσετε μεγάλη προσοχή σε μεμονωμένες δυνατότητες ή αδυναμίες.
<ul style="list-style-type: none"> • Αναλύστε την καριέρα του υποψηφίου για να αποκαλύψετε τα δυνατά σημεία, τις αδυναμίες και τα πρότυπα ενδιαφέροντος. 	<ul style="list-style-type: none"> • Να επιτρέψετε στους υποψηφίους να σχολιάζουν σημαντικά / φανταχτερά για εκείνους γεγονότα.
<ul style="list-style-type: none"> • Κάντε σαφείς, ξεκάθαρες ερωτήσεις. 	<ul style="list-style-type: none"> • Να μιλήσετε πάρα πολύ ή να επιτρέψετε στους υποψηφίους να φλυαρούν.
<ul style="list-style-type: none"> • Λάβετε παραδείγματα επιτυχημένης εφαρμογής γνώσεων, δεξιοτήτων και αποτελεσματικής χρήσης δυνατοτήτων. 	<ul style="list-style-type: none"> • Να αφήσετε τις προκαταλήψεις σας να αφαιρέσουν την ικανότητα να κάνετε αντικειμενικές κρίσεις.
<ul style="list-style-type: none"> • Να κρίνετε βάσει των πραγματικών πληροφοριών που έχετε λάβει σχετικά με την εμπειρία και τα χαρακτηριστικά των υποψηφίων σε σχέση με τις προδιαγραφές του ατόμου. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Διατηρήστε τον έλεγχο του περιεχομένου και του χρόνου της συνέντευξης. 	

Πηγή: Armstrong, M (2006) A Handbook of Human Resource Management Practice (10th Edition). London, Kogan Page. pp. 459-460

B) Τεστ Επιλογής

Υπάρχουν πάρα πολλά είδη τεστ που μπορούν να χρησιμοποιηθούν κατά την διαδικασία επιλογής ανθρώπινου δυναμικού από έναν οργανισμό. Στην συνέχεια θα παρουσιαστούν τα βασικότερα που προκύπτουν από την συνήθη βιβλιογραφία.

- i. Δοκιμές Γνωστικής Ικανότητας (Cognitive Ability Tests):** Αυτό το είδος αξιολόγησης μετράει μία ποικιλία πνευματικών ικανοτήτων όπως η λεκτική και μαθηματική ικανότητα, η λογική και η ικανότητα κατανόησης του γραπτού

λόγου. Οι δοκιμές αυτές έχουν αποδειχθεί ένα εξαιρετικά χρήσιμο εργαλείο για την πρόβλεψη της απόδοσης στην εργασία που μπορεί να έχει ένας υποψήφιος. Από τα τεστ αυτά προκύπτει μία βαθμολογία βάσει της οποίας ο κάθε υποψήφιος κατατάσσεται για τις ικανότητές του αυτές (Pulakos, 2005).

- ii. **Τεστ Προσωπικότητας (*Personality Test*):** Τα τεστ προσωπικότητας επιχειρούν να αξιολογήσουν την προσωπικότητα των υποψηφίων προκειμένου να κάνουν προβλέψεις σχετικά με την πιθανή συμπεριφορά τους σε έναν ρόλο. Η προσωπικότητα είναι ένας γενικός και ασαφής όρος που αναφέρεται στη συμπεριφορά των ατόμων και στον τρόπο οργάνωσης και συντονισμού τους όταν αλληλεπιδρούν με το περιβάλλον. Υπάρχουν πολλές διαφορετικές θεωρίες προσωπικότητας και κατά συνέπεια, πολλοί διαφορετικοί τύποι τεστ προσωπικότητας. Σε αυτά περιλαμβάνονται ερωτηματολόγια προσωπικής αναφοράς και άλλα ερωτηματολόγια που μετρούν ενδιαφέροντα, αξίες ή την εργασιακή συμπεριφορά. Ένας από τους πιο ευρέως αποδεκτούς τρόπους ταξινόμησης της προσωπικότητας είναι το μοντέλο πέντε παραγόντων, το οποίο καθορίζει πέντε βασικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας. Εξωστρέφεια / εσωστρέφεια, συναισθηματική σταθερότητα, ευελιξία / συνεργασία, ευσυνειδησία και το πόσο δεκτικός είναι σε νέες εμπειρίες (Armstrong, 2009).
- iii. **Δοκιμές Γνώσης Εργασίας (*Job Knowledge Test*):** Αυτές οι αξιολογήσεις μετρούν κρίσιμους τομείς γνώσης που απαιτούνται για την αποτελεσματική εκτέλεση μιας εργασίας και συνήθως χρησιμοποιούνται για τεχνικές γνώσεις. Οι δοκιμές γνώσης εργασίας χρησιμοποιούνται σε καταστάσεις όπου οι υποψήφιοι πρέπει να διαθέτουν ήδη ένα σύνολο γνώσεων πριν από την είσοδό τους στην εργασία. Τα τεστ αυτά δεν είναι κατάλληλα για χρήση σε θέσεις εργασίας όπου οι υποψήφιοι θα εκπαιδευτούν για τις γνώσεις που πρέπει να έχουν μετά από την επιλογή τους (Pulakos, 2005).
- iv. **Τεστ Ακεραιότητας (*Integrity Test*):** είναι μια πιο πρόσφατη προσθήκη στη διαδικασία των προσλήψεων. Μαζί με τις δοκιμές ικανότητας δείχνουν υψηλή εγκυρότητα απόδοσης εργασίας ($r = 0,65$). Τα τεστ ακεραιότητας προβλέπουν ανεπιθύμητες εργασιακές συμπεριφορές, όπως κλοπή, απουσία ή άλλη συμπεριφορά που εκμεταλλεύεται τον εργοδότη χωρίς να κάνει διακρίσεις εις βάρος ομάδων, εθνικοτήτων, μειονοτήτων κ.ά. (Collings και Wood, 2009).

Ένα από τα πιο σημαντικά σημεία για την επιτυχία των τεστ επιλογής ανθρώπινου δυναμικού, είναι το προσωπικό του οργανισμού που αναλαμβάνει να επεξεργαστεί τα

αποτελέσματα τους. Οι υπάλληλοι αυτοί πρέπει να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι και μάλιστα στο Ηνωμένο Βασίλειο η Βρετανική Ψυχολογική Εταιρεία προσφέρει πιστοποιητικά επάρκειας για την επαγγελματική διεξαγωγή τέτοιων τεστ (Torrington *et al.*, 2017).

Τέλος οι Torrington *et al.*, (2017) παρουσιάζουν σε πέντε σημεία προβλήματα που προκύπτουν από την χρήση των τεστ. Το πρώτο έχει να κάνει με τον συντελεστή συσχέτισης $r = 0.04$ είναι το επίπεδο σχέσης ανάμεσα στα αποτελέσματα του τεστ και στην απόδοση. Επόμενο πρόβλημα είναι ο χρόνος που χρειάζεται για να γίνει η επικύρωση χρήσης ενός τεστ. Τρίτο είναι τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για τον ορισμό της καλής εργασιακής απόδοσης κατά την δημιουργία των τεστ τα οποία είναι συχνά ανεπαρκή. Τέταρτο, τα τεστ αφορούν συχνά μια συγκεκριμένη θέση και αν η θέση αυτή αλλάξει τότε το τεστ δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί ξανά για την νέα αυτή θέση. Τελευταίο πρόβλημα είναι το πόσο δίκαια είναι τέτοια τεστ, παράδειγμα για λόγους κοινωνικούς, ρατσιστικούς κ.ά.

Γ) Άλλες Τεχνικές Επιλογής

Δεν είναι μόνο οι συνεντεύξεις και τα τεστ μέθοδοι επιλογής για τους υποψηφίους μίας θέσης εργασίας. Υπάρχουν και άλλες τεχνικές, λιγότερο διαδεδομένες, που μπορούν όμως με μεγάλη επιτυχία να ξεχωρίσουν έναν υποψήφιο ως “ιδανικό” για την κάλυψη της κενής θέσης.

- i. Κέντρα Αξιολόγησης:** Είναι μέθοδος που χρησιμοποιείται κυρίως για υψηλόβαθμα στελέχη επιχειρήσεων και περιλαμβάνει την αξιολόγηση υποψηφίων για το κατά πόσο διαθέτουν πολλαπλές ικανότητες και αν τα χαρακτηριστικά τους ταιριάζουν με τις απαιτήσεις της θέσης. Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, ένας αριθμός υποψηφίων ολοκληρώνει έναν αριθμό από διαφορετικά έργα, τα οποία έχουν προκαθορισθεί στην περιγραφή θέσης εργασίας και στις ατομικές προδιαγραφές. Όλη η διαδικασία πρέπει να είναι δίκαιη σχετικά με το χρόνο που διατίθεται για την επιλογή (1-3 μέρες), τον αριθμό των υποψηφίων που ανταγωνίζονται (έως 10 το πολύ), τον αριθμό των έργων που θα κληθούν να ολοκληρώσουν και τον αριθμό των αξιολογητών ανώτερης βαθμίδας που θα εξασφαλίσουν και την αντικειμενικότητα στην διαδικασία. Αν και τα πλεονεκτήματα της μεθόδου αυτής είναι προφανή, το μεγαλύτερο μειονέκτημα των κέντρων αξιολόγησης είναι το υψηλό κόστος, ενώ

δεν είναι κατάλληλη για όλες τις θέσεις εργασίας. Άρα πρέπει οι οργανισμοί να γνωρίζουν πότε και πού θα κάνουν χρήση (Κάτου, 2017).

- ii. **Έλεγχος Προσωπικών Στοιχείων και Συστάσεων:** Δύο είναι οι κυριότεροι λόγοι, ο πρώτος είναι να εξακριβώσουν αν τα στοιχεία που εμφανίζονται στα βιογραφικά των υποψηφίων είναι πραγματικά ή όχι⁹ και ο δεύτερος είναι η αποκάλυψη επιβλαβών πληροφοριών για τον οργανισμό όπως για παράδειγμα το ποινικό μητρώο. Για την εξακρίβωση αυτή μπορεί να γίνει χρήση ιστοτόπων κοινωνικής δικτύωσης για αποτελεσματικότερο έλεγχο των συστάσεων που δίνουν οι υποψήφιοι κ.ά. (Dessler, 2012).

Όποιους τρόπους και αν υιοθετήσει κάποιος για την επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού για κάποια θέση εργασίας, πρωταρχικό στοιχείο επιτυχίας είναι η ικανότητα του στελέχους της ΔΑΔ και η εμπειρία που έχει να μπορεί να κάνει σωστά την δουλειά του (Beardwell *et al.*, 2004). Συνεχίζουν την προσέγγιση τους, για την επιλογή της τελικής απόφασης, προσδίδοντας κάποια χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχουν οι τεχνικές που θα επιλεγούν για την απόφαση αυτή. Βασικό στοιχείο που σχετίζεται με τα προαναφερόμενα είναι η **Ακρίβεια (Accuracy)** της μεθόδου επιλογής από την στιγμή που καμία από μόνη της όσο καλά και αν είναι σχεδιασμένη δεν είναι ικανή να παράγει τέλεια αποτελέσματα. Την ακρίβεια της μεθόδου συμπληρώνουν το επίπεδο που βρίσκεται η κενή θέση στον οργανισμό, το κόστος της κάθε τεχνικής και τέλος η εθιμοτυπική πρακτική που ακολουθεί ο οργανισμός. Στο διάγραμμα 2.14 αποτυπώνεται η ακρίβεια πρόγνωσης για διάφορες μεθόδους επιλογής ανθρώπινου δυναμικού.

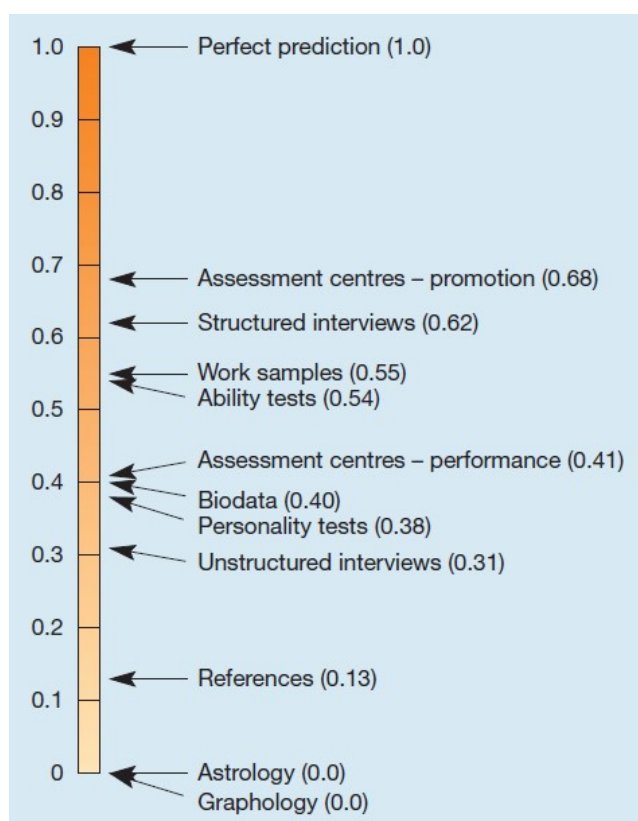
2.5.5.3 Τελική Απόφαση Επιλογής

Ο στόχος της διαδικασίας πρόσληψης και επιλογής είναι να παρέχει αρκετές πληροφορίες για να επιτρέψει στους υπεύθυνους του οργανισμού για την διαδικασία αυτή, να κάνουν επιτυχώς την διάκριση μεταξύ εκείνων που μπορούν να κάνουν τη δουλειά και εκείνων που δεν μπορούν. Η τελική απόφαση πρέπει να περιλαμβάνει τη μέτρηση κάθε υποψηφίου βάσει των κριτηρίων επιλογής που ορίζονται στην προδιαγραφή της θέσης και όχι εναντίον των άλλων υποψηφίων. Ο συνδυασμός ενός αριθμού διαφορετικών μεθόδων επιλογής μπορεί να ενισχύσει την ποσότητα και την ποιότητα των πληροφοριών για κάθε υποψήφιο, αν και υπάρχει πάντα ο κίνδυνος για

⁹ Το 2018 μετά από 4 χρόνια ερευνών στο ελληνικό δημόσιο το Σώμα Επιθεωρητών Ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης (ΣΕΕΔΔ) ανακάλυψε 1.737 πλαστούς τίτλους με τους οποίους είχαν προσληφτεί στο Δημόσιο, οι κάτοχοι των οποίων απολύθηκαν. (<https://www.in.gr/2018/11/24/greece/plasta-ptyxia-pantou-paradeigmata-sok-gia-paranomous-diorismous-pou-exoun-ginei/>) [Accessed 15/04/20].

υπερφόρτωση πληροφοριών στην επιλογή. Οποιοδήποτε σύστημα προσλήψεων και επιλογής πρέπει να βασίζεται σε τρεις θεμελιώδεις αρχές: την **Αποτελεσματικότητα** που αφορά την ακριβή διάκριση μεταξύ κατάλληλων και ακατάλληλων υποψηφίων, την **Αποδοτικότητα** που ασχολείται περισσότερο με το κόστος της διαδικασίας και την **Δικαιοσύνη** που έχει να κάνει με την αντιμετώπιση όλων των αιτούντων με δίκαιο και ειλικρινή τρόπο (Beardwell *et al.*, 2004).

Διάγραμμα 2.14 Ακρίβεια Πρόγνωσης Μεθόδων Ανθρώπινου Δυναμικού



Πηγή: Beardwell, I., Holden, L. and Claydon, T. (2004) *Human Resources Management, A Contemporary Approach*. Essex, Pearson Education Limited. p. 216.

Ο Dessler (2012) θεωρεί την διαδικασία της επιλογής του ανθρώπινου δυναμικού ως μια στάθμιση όλων των εισροών που έχουν οι υπεύθυνοι από την ή τις διαδικασίες που έχουν επιλέξει, προκειμένου να αξιολογήσουν την επάρκεια / καταλληλότητα των υποψηφίων για την κενή θέση εργασίας. Έτσι έχουν προκύψει δύο βασικές προσεγγίσεις,

- i. **Κλινική ή Ενστικτώδης:** Πρόκειται για την προσέγγιση με την οποία τα περισσότερα στελέχη είναι εξοικειωμένα. Σε αυτή “ζυγίζονται” ενστικτωδώς

όλα τα στοιχεία που υπάρχουν διαθέσιμα από τις διάφορες πηγές και προβαίνει το στέλεχος στην επιλογή του.

- ii. **Στατιστική ή Μηχανική:** Είναι η προσπάθεια να ποσοτικοποιηθούν όλες οι διαθέσιμες πληροφορίες για τον υποψήφιο και στη συνέχεια (ίσως μέσα από έναν μαθηματικό τύπο ή από ένα βαθμολογικό σύστημα 1 έως 5 για τις εργασίες που έχει η θέση και πως αξιολογούνται οι ικανότητες του υποψηφίου για κάθε μία από αυτές τις εργασίες), προβλέπεται η καταλληλότητα ενός υποψηφίου. Στην περίπτωση αυτή βοηθάει η δημιουργία ενός πίνακα με κριτήρια επιλογής για τον κάθε υποψήφιο και την θέση.

Η Κάτου (2017) συμπληρώνει ότι στην διαδικασία επιλογής σημαντικό ρόλο μπορεί να διαδραματίσουν οι **Συστάσεις (References)** που μπορεί να ληφθούν από πολλές πηγές, όπως είναι οι ακαδημαϊκές συστάσεις, οι συστάσεις από προηγούμενους εργοδότες κ.ά.. Μία άλλη διαδικασία είναι οι **Ιατρικές Εξετάσεις** που πολλές επιχειρήσεις ζητούν από τους υποψήφιους εργαζομένους για την κενή θέση. Οι ιατρικές εξετάσεις θα πρέπει να ζητούνται πάντα μέσα στα αυστηρά πλαίσια που προβλέπει η ισχύουσα νομοθεσία, καθώς είναι ευαίσθητα προσωπικά δεδομένα και οι νομικές συνέπειες για τον οργανισμό από κακή χρήση τους μπορεί να είναι πολύ σημαντικές. Τέλος το **Ποινικό Μητρώο** των υποψηφίων είναι ένα ακόμα στοιχείο που μπορεί είναι καθοριστικό ή μη για την επιλογή του υποψηφίου.

Όταν ολοκληρωθεί η επιλογή, του ή των υποψηφίων για μία ή περισσότερες θέσεις, τότε ανακοινώνεται σε αυτούς το αποτέλεσμα είτε θετικό είτε αρνητικό, καθώς με τον τρόπο αυτό ενισχύεται η θετική εικόνα του οργανισμού (ακόμα και στους υποψηφίους που δεν έχουν επιλεγεί) και προχωράει η διαδικασία της πρόσληψης υπογράφοντας ο οργανισμός με τον υποψήφιο την σύμβαση εργασίας που περιγράφει την από εδώ και στην συνέχεια σχέση του οργανισμού με τον εργαζόμενο της.

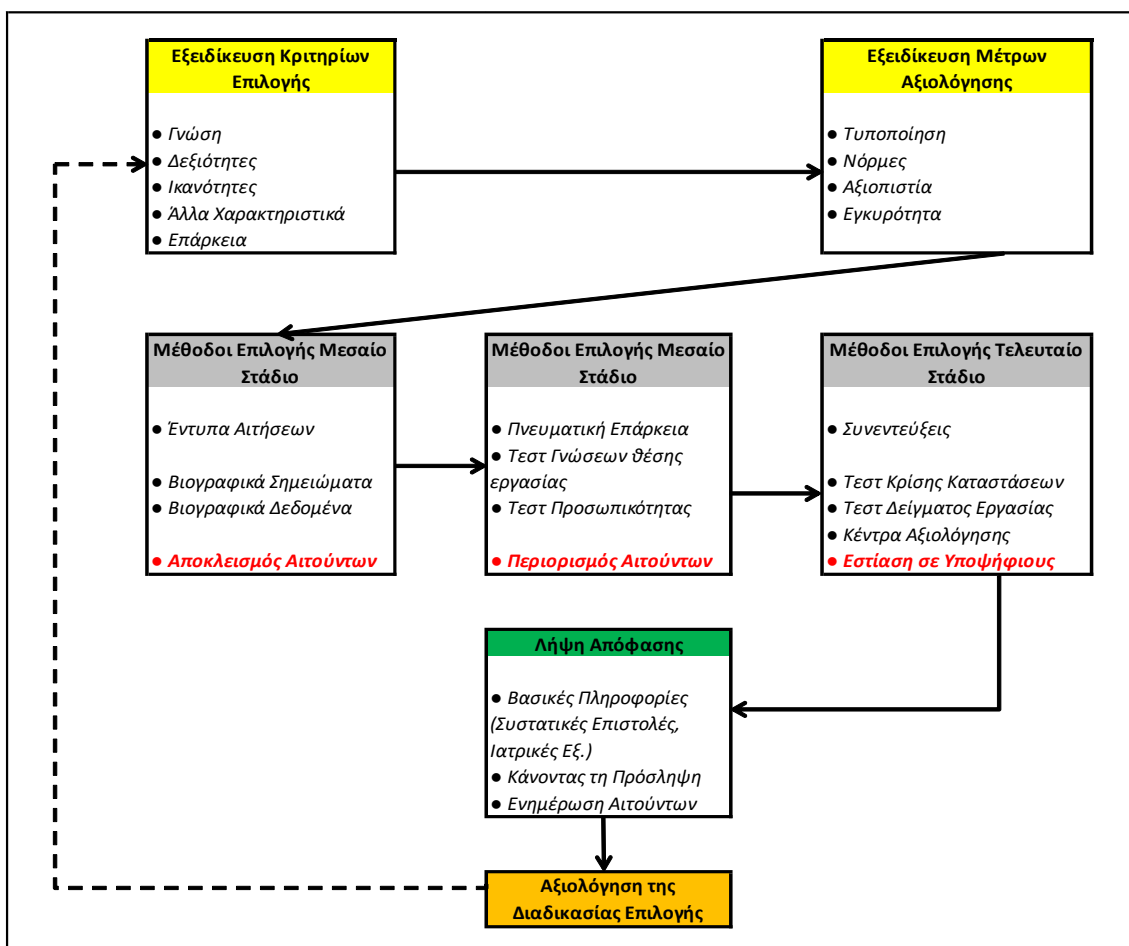
Στο διάγραμμα 2.14 παρουσιάζεται συνοπτικά όλη η διαδικασία της επιλογής του ανθρώπινου δυναμικού.

2.5.5.4 Υποδοχή, Ένταξη και Τοποθέτηση στον Οργανισμό

Τον ρόλο και την ευθύνη για την υποδοχή και ένταξη των νεοπροσληφθέντων σε έναν οργανισμό την έχει το τμήμα της ΔΑΔ. Το πρόγραμμα της ένταξης μπορεί να διαρκέσει μερικές μέρες μέχρι ακόμα και ένα χρόνο (ανάλογα την θέση και τον οργανισμό). Σκοπός όλων των ενεργειών που θα εφαρμοστούν είναι να ταιριάξει ο εργαζόμενος τόσο με την θέση για την οποία προσλήφθηκε όσο και με την επιχείρηση.

Υπάρχουν τέσσερα (4) στάδια τα οποία ακολουθούν την πρόσληψη του εργαζομένου κατά την υποδοχή και τοποθέτησή του στον οργανισμό. Το πρώτο είναι το στάδιο των **Υποχρεώσεων και της Συμμόρφωσης**, που θα πρέπει να κατανοήσει ο εργαζόμενος τις πολιτικές, τους κανόνες και τους κανονισμούς του οργανισμού. Το δεύτερο στάδιο είναι η **Αποσαφήνιση των Απαιτήσεων**, που θα γίνει σαφές στον εργαζόμενο το περιεχόμενο της εργασίας του, οι ευθύνες, ο ρόλος και η απόδοση που αναμένεται από αυτόν. Το τρίτο στάδιο είναι η **Κατανόηση και η Αποδοχή της Κουλτούρας**, που θα πρέπει ο εργαζόμενος να μάθει, αλλά και να κατανοήσει την ιστορία, τις παραδόσεις, τις αξίες, τα πρότυπα και την αποστολή του οργανισμού. Το τελευταίο στάδιο είναι η **Ανάπτυξη Σχέσεων**, όπου θα πρέπει να καταλάβει και να αναπτύξει ο ίδιος ο εργαζόμενος τις απαιτούμενες και χρήσιμες για αυτόν εργασιακές και διαπροσωπικές σχέσεις (Χυτήρης, 2018).

Διάγραμμα 2.15 Διαδικασία Επιλογής Ανθρώπινου Δυναμικού

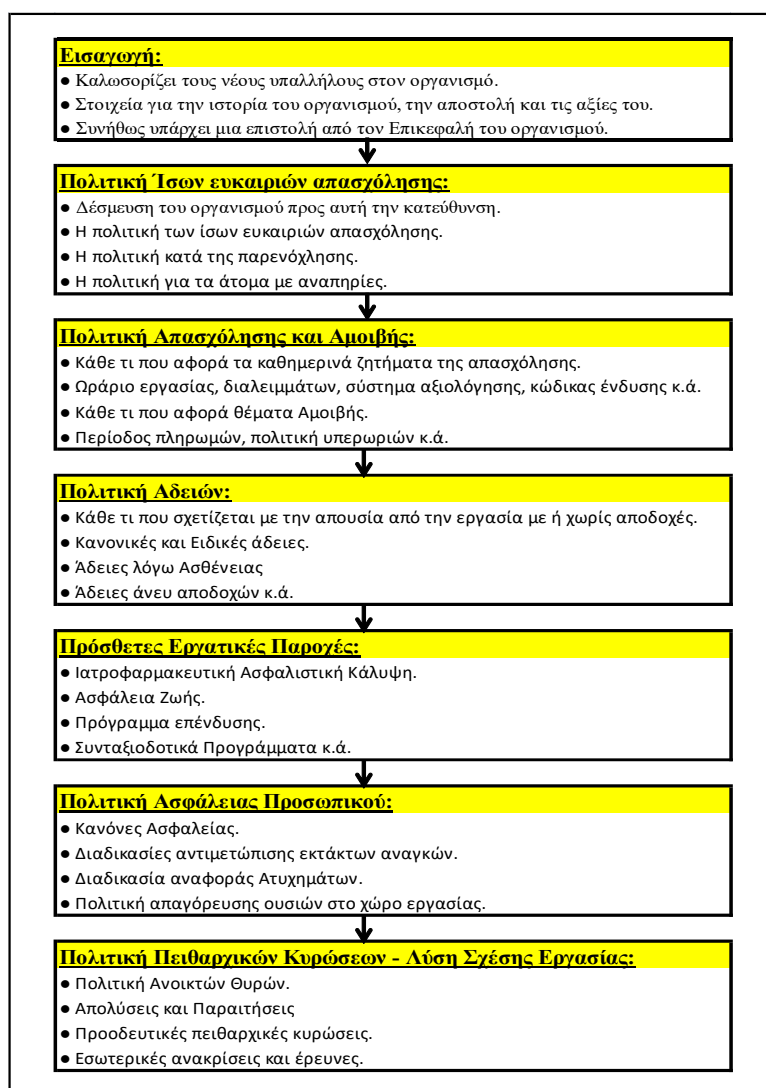


Πηγή: Κάτου, Α. (2017) Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Ζυγός, Σελ. 276.

Οι Smith και Mazin (2005) υποστηρίζουν ότι κατά την υποδοχή ενός εργαζομένου θα πρέπει να δοθεί σε αυτόν το **Εγχειρίδιο Προσωπικού**. Το εγχειρίδιο προσωπικού

είναι το πιο συνηθισμένο μέσο τεκμηρίωσης της πολιτικής, των διαδικασιών, των πρακτικών ενός οργανισμού, της ιστορίας του και του οράματός του. Ένα καλογραμμένο εγχειρίδιο μπορεί να επηρεάσει θετικά το ηθικό των υπαλλήλων και να ενισχύσει την αφοσίωση τους. Θα πρέπει να είναι γραμμένο σε απλή και σαφή γλώσσα, να περιλαμβάνει απαντήσεις στις πιο συχνές ερωτήσεις που θέτουν οι εργαζόμενοι και πληροφορίες για τα βασικά ζητήματα της απασχόλησης. Το εγχειρίδιο προσωπικού θα πρέπει να ανανεώνεται κατά τακτά χρονικά διαστήματα (συνήθως ανά έτος), αφού πρώτα έχει οριστεί το άτομο ή η ομάδα από το τμήμα της ΔΑΔ που είναι επιφορτισμένο με το έργο αυτό. Τέλος θα πρέπει να αναφερθεί ότι η συνεργασία με το νομικό τμήμα του οργανισμού κατά την σύνταξή του είναι απαραίτητη.

Διάγραμμα 2.16 Τι περιλαμβάνει το Εγχειρίδιο Προσωπικού



Πηγή: Smith, S. and Mazin, R. (2005) Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού: Όλες οι Απαντήσεις. Αθήνα, Εκδόσεις Κέρκυρα. Σελ. 43-46.

2.5.6 Τερματισμός της Σύμβασης Εργασίας

Ο τερματισμός της σύμβασης εργασίας κάποιου προσώπου που απασχολείται σε έναν οργανισμό μπορεί να οφείλεται σε πολλούς παράγοντες και αιτίες. Η κάθε χώρα ορίζει το πλαίσιο και διατηρεί ένα δικό της νομικό δίκαιο το οποίο ορίζει πώς ένας οργανισμός μπορεί να τερματίσει την σύμβαση εργασίας ενός υπαλλήλου. Τα στελέχη της ΔΑΔ ενός οργανισμού θα πρέπει πάντα να είναι ενήμερα για αλλαγές που μπορεί να υπάρχουν στους νόμους, καθώς σε αντίθετη περίπτωση μπορεί μια απόλυση εργαζομένου να είναι παράνομη, με τις συνέπειες να είναι όχι μόνο οικονομικές αλλά και στην εσωτερική δομή του οργανισμού από την διατάραξη της “εργασιακής ειρήνης” και της εικόνας του στους υπαλλήλους.

Εκτός του Νομικού πλαισίου σύμφωνα με το οποίο μπορεί να θεωρηθεί μια απόλυση νόμιμη ή όχι, υπάρχει και μια δεύτερη δικλίδα ασφαλείας (*κυρίως για τον εργαζόμενο*) που είναι η αιτιολογία της απόλυσης. Αν δηλαδή έπραξε εύλογα ή όχι ο εργοδότης όταν απέλυσε τον εργαζόμενο του. Επομένως οι λόγοι της απόλυσης μπορεί να είναι είτε καταχρηστικοί, για παράδειγμα η απόλυση λόγω εγκυμοσύνης, είτε μπορεί να είναι δυνητικά δίκαιοι λόγοι όπως η ανικανότητα ενός υπαλλήλου ή άλλος σπουδαίος λόγος. Η ανικανότητα – κακή απόδοση ενός υπαλλήλου και τα παραπτώματα (σοβαρά ή απλά, πειθαρχικά ή μη) ίσως είναι και οι πιο συνηθισμένοι λόγοι τερματισμού σύμβασης εργασίας. Παρόλα αυτά σε πολλές περιπτώσεις η νομοθεσία προβλέπει την τουλάχιστον μια φορά επίσημη προειδοποίηση του εργαζομένου. Ακόμα και οι απολύσεις λόγω περικοπών θέσεων εργασίας, συγχωνεύσεων κτλ. δεν είναι μια απλή πράξη, αφού πρέπει να ακολουθηθεί συγκεκριμένη διαδικασία, διαβούλευση κ.ά. πριν καταλήξει στο να υλοποιηθεί ένας τερματισμός σύμβασης εργασίας. Γίνεται λοιπόν απόλυτα κατανοητό ότι η γνώση της νομοθεσίας εργατικού δικαίου από τα στελέχη της ΔΑΔ είναι αναπόσπαστο τμήμα των γνώσεων που πρέπει να κατέχουν για να μπορούν να είναι αποτελεσματικοί στο έργο τους. (Torrington *et al*, 2017).

Ο τερματισμός της σύμβασης εργασίας μπορεί να γίνει μόνο εγγράφως και όχι προφορικά, ενώ ποικίλουν και οι χρόνοι βάσει της νομοθεσίας της κάθε χώρας. Στο έγγραφο αυτό πρέπει να αποτυπώνεται και ο λόγος της απόλυσης, βάσει του οποίου ο οργανισμός προχωράει στην κίνηση αυτή. Στο παράρτημα 8 παρουσιάζεται το έντυπο καταγγελίας σύμβασης εργασίας σύμφωνα με το υφιστάμενο νομικό καθεστώς που ισχύει την στιγμή που γράφεται η παρούσα.

Ένας ακόμα τρόπος, συμβιβαστικός μεταξύ οργανισμού και εργαζομένου, είναι η Εθελούσια Έξοδος προσωπικού που μπορεί να ανακοινώσει ο οργανισμός. Εθελούσια

Έξοδος είναι εκείνη η περίπτωση που ο οργανισμός παρέχει οικονομικά και μη κίνητρα, πέρα της νόμιμης αποζημίωσης, στους εργαζομένους που δέχονται εθελοντικά να απομακρυνθούν από τον οργανισμό. Είναι ένα μέτρο μείωσης των εργαζομένων όταν θεωρείται πλεονασματικός ο αριθμός τους (Κάτου, 2017). Τα τελευταία χρόνια η εθελούσια έξοδος είναι ένα εργαλείο που χρησιμοποιούν κατεξοχήν οι ελληνικές τράπεζες για την μείωση του προσωπικού. Παράδειγμα τελευταίας εθελουσίας εξόδου της Alpha Bank παρατίθεται στο παράρτημα 9 της παρούσας.

2.5.6.1 Συνέντευξη Απόλυσης (*Termination Interview*)

Το να απολυθεί κάποιος εργαζόμενος είναι ένα από τα δυσκολότερα καθήκοντα που μπορεί να αναλάβει ένα στέλεχος ΔΑΔ. Παρόλα αυτά το φαινόμενο αυτό είναι μέρος της σύγχρονης ζωής ενός οργανισμού. Τα στελέχη που διενεργούν αυτού του είδους τις συνεντεύξεις θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη το συναισθηματισμό του υπαλλήλου που απολύεται και τα προβλήματα συμπεριφοράς που μπορεί να προκύψουν κατά την διάρκεια μιας συνέντευξης απόλυσης, ώστε να αποφευχθεί μια σειρά προβλημάτων. Η συνέντευξη αυτή μπορεί να θεωρηθεί και ένα βασικό στοιχείο διαχείρισης της φήμης του οργανισμού (Wood και Karau, 2008).

Ο Dessler (2012) συμβουλεύει τα στελέχη της ΔΑΔ που είναι επιφορτισμένα με το ρόλο αυτό να ακολουθήσουν κάποια βήματα στην διαδικασία της συνέντευξης απόλυσης που είναι:

- i. Επιμελής Προετοιμασία της Συνέντευξης:** Συμπεριλαμβάνονται διαδικασίες όπως η προσέλευση του εργαζόμενου. Πρέπει να υπάρχει επαρκής χρόνος 10-15 λεπτά για την συνέντευξη και όχι κάτι προγραμματισμένο για μετά από αυτή (ίσως κάτι να μην πάει καλά), αλλά ακόμα και χρήσιμα τηλέφωνα για επείγουσα ιατρική βοήθεια.
- ii. Να είστε Γρήγοροι:** Αφού αφήσουμε ένα λεπτό χρόνο να αισθανθεί άνετα ο εργαζόμενος, τον ενημερώνουμε για την απόφαση του οργανισμού.
- iii. Περιγράψτε την Κατάσταση:** Με σύντομο τρόπο μέσα σε 4-5 προτάσεις. Ενώ θα πρέπει να γίνει σαφές ότι η απόφαση δεν αλλάζει.
- iv. Ακούστε:** Αφήστε τον εργαζόμενο να μιλήσει ελεύθερα.
- v. Μιλήστε για τις Αποζημιώσεις:** Να γίνει λεπτομερής αναφορά στις αποζημιώσεις που δικαιούται ο εργαζόμενος, καθώς και στο αν παρέχεται από τον οργανισμό κάποια επιπλέον στήριξη του σε παροχή ή κάποιο πρόγραμμα συμβουλευτικής επανατοποθέτησης στην αγορά εργασίας κ.ά.

vi. Προσδιορίστε το Επόμενο Βήμα: Εξηγήστε αναλυτικά τι θα συμβεί και τι πρέπει να κάνει από εδώ και πέρα.

Οι DeCenzo *et al.*, (2015) συμπληρώνουν στα προηγούμενα (δημιουργώντας έναν δεκάλογο συμβουλών στα στελέχη της ΔΑΔ) ότι θα πρέπει επιπλέον ένα στέλεχος που έχει τον ρόλο αυτό να:

- vii. Φτιάξει το Σκηνικό χώρο:** Το πού θα γίνει η συνέντευξη αυτή (στο γραφείο του στελέχους ή σε κάποιο άλλο ιδιωτικό χώρο)
- viii. Αφήστε περιθώριο για Αξιοπρέπεια:** Αναφορές που δεν θα προσβάλουν ή θα κάνουν να αισθάνεται ακόμα πιο άσχημα ο εργαζόμενος.
- ix. Να λάβει τα Κατάλληλα Προστατευτικά μέτρα για τον Οργανισμό:** Να του αφαιρεθούν κωδικοί πρόσβασης ή κλειδιά που μπορεί να είχε από εγκαταστάσεις κ.ά.
- x. Να ενημερωθούν οι Συνάδελφοι του Απολυθέντα:** Πρέπει να είναι ενήμεροι χωρίς λεπτομέρειες αφού είναι ένα ιδιωτικό ζήτημα.

2.5.6.2 Συνέντευξη Αποχώρησης (*Exit Interview*)

Η διαδικασία αυτή ίσως είναι και η τελευταία στην “αλυσίδα” της διαδικασίας του τερματισμού μιας σύμβασης εργασίας. Σε καμία περίπτωση όμως δεν θα πρέπει να συγχέεται και να συνδυάζεται με την Συνέντευξη Απόλυσης που παρουσιάστηκε προηγουμένως. Σύμφωνα με τον Kiechel (1990)¹⁰ η διαδικασία της συνέντευξης αποχώρησης είναι μια πρόσωπο με πρόσωπο (*one on one*) συνέντευξη, κατά την οποία αυτός που αποφασίζει να φύγει από τον οργανισμό, καθώς και κάποιος που πρόκειται να συνταξιοδοτηθεί, θα κληθεί να απαντήσει σε ερωτήσεις που έχουν να κάνουν με την απόφασή του αυτή. Από την διαδικασία αυτή είναι πολύ πιθανό να προκύψουν πλεονεκτήματα και αδυναμίες του οργανισμού που δεν ήταν γνωστές πριν. Όμως για να προκύψουν όλα αυτά τα συμπεράσματα πρέπει να γίνει η συνέντευξη αυτή ιδιαίτερα προσεχτικά, καθώς πάντα υπάρχει το ενδεχόμενο ο συνεντευξιαζόμενος να μπορεί να απαντήσει “διπλωματικά” για να μην “κόψει τις γέφυρες” με τον μέχρι την στιγμή εκείνη οργανισμό που εργαζόταν. Ενδεικτικά μπορεί να ανακαλύψει ο οργανισμός θέματα σχετικά με τις αμοιβές και παροχές (και του ανταγωνισμού), αν προσλαμβάνονται τα σωστά πρόσωπα με τα σωστά προσόντα για τις θέσεις που καλύπτουν, αν είναι καλή η ίδια η εργασία και το περιβάλλον της, το πως

¹⁰ https://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune_archive/1990/08/13/73892/index.htm
[Accessed 27/3/20]

αντιλαμβάνονται (ή/και είναι) την διοίκηση ενός οργανισμού κ.ά. Όλα τα συμπεράσματα από μια συνέντευξη αποχώρησης θα πρέπει να συνδυάζονται και από αποτελέσματα ερευνών που θα πρέπει να διενεργεί ανά τακτά χρονικά διαστήματα στους εργαζομένους του ο ίδιος ο οργανισμός.

Οι Giacalone *et al.*, (1997) επισημαίνουν, ότι επειδή σε κάποιες περιπτώσεις οι συνεντεύξεις αποχώρησης είναι εξαιρετικά χρονοβόρες, για το λόγο αυτό ορισμένοι οργανισμοί επιλέγουν την ύπαρξη ενός δομημένου ερωτηματολογίου ή κάποιας έρευνας. Οι έρευνες αυτού του τύπου έχουν αποδειχθεί περισσότερο αποτελεσματικές ειδικά για οργανισμούς που θέλουν να λάβουν αντικειμενικές πληροφορίες (συνήθως αριθμητικές απαντήσεις).

Η εξάλειψη πάντως των αιτιών για τις οποίες το προσωπικό ενός οργανισμού επιλέγει να αποχωρήσει από αυτόν, είναι σημαντικό τόσο για τον ίδιο τον οργανισμό όσο και για τους εργαζόμενους σε αυτόν. Ο οργανισμός μπορεί να επωφεληθεί τόσο από την εξοικονόμηση του κόστους για την πλήρωση της κενής θέσης εργασίας, όσο και από το χρόνο που θα δαπανήσουν τα στελέχη της ΔΑΔ (και όχι μόνο) για την ολοκλήρωση των απαραίτητων διαδικασιών, τόσο πριν όσο και μετά την πρόσληψη κάποιου υπαλλήλου. Οι παραμείναντες εργαζόμενοι στον οργανισμό μπορούν να επωφεληθούν από την βελτίωση των διαδικασιών και πρακτικών, αλλά ακόμα και αλλαγών σε συνθήκες περιβάλλοντος εργασίας που μπορεί να προκύψουν από μια συνέντευξη αποχώρησης ενός συναδέλφου τους (Feinberg και Jeppeson 2000).

Μια συνέντευξη αποχώρησης θα πρέπει να διεξάγεται από κάποιον "ουδέτερο" για τον αποχωρήσαντα υπάλληλο και όχι από τον άμεσο προϊστάμενο του, καθώς δεν είναι και πολύ πιθανό αν ο λόγος που κάποιος αποχωρεί είναι ο άμεσος προϊστάμενος του να εκφραστεί το ίδιο ελεύθερα. Ακόμα και αν τελικά αυτό συμβεί, θα το μεταβιβάσει ο προϊστάμενος αυτός το αποτέλεσμα της συνέντευξης στους αμέσως ανώτερους του; Ιδανική επιλογή θα ήταν ένας επαγγελματίας από το τμήμα ΔΑΔ ή ακόμα και ένας εξωτερικός σύμβουλος. Στην συνέντευξη αυτή θα πρέπει να είναι σαφής ο σκοπός της, να υπάρχει ευχάριστο περιβάλλον (η ίδια η διαδικασία μέχρι την συνέντευξη αυτή θα πρέπει να δημιουργεί ένα ευνοϊκό περιβάλλον), δεν είναι σκοπός να απαλύνουμε τα κακά συναισθήματα που μπορεί να έχει ο εργαζόμενος για τον οργανισμό και θα πρέπει να διασφαλίσουμε ότι η συνέντευξη αυτή θα είναι άκρως εμπιστευτική και αξιοποιήσιμη μόνο για την πρόοδο του οργανισμού. Οι ερωτήσεις θα πρέπει να είναι ανοιχτού τύπου και να μην οδηγούν εύκολα σε ένα ναι ή όχι, ενώ αυτές που έχουν να κάνουν με τους λόγους της αναχώρησης θα πρέπει να μην γίνονται στην αρχή της

συνέντευξης. Στο τέλος της συνέντευξης και αφού επισημανθεί ότι ο εργαζόμενος μπορεί να επανέλθει, συμπληρώνοντας οτιδήποτε αυτός μπορεί να θέλει, θα μπορούσε να δοθεί επιπλέον κάποιο ερωτηματολόγιο που θα κληθεί ο συνεντευξιαζόμενος να απαντήσει (Kiechel, 1990).

2.5.7 Κουλτούρα Οργανισμού

Οι θεωρητικοί εν γένει κινήθηκαν σε δύο σημασιολογικούς άξονες για να ορίσουν την έννοια κουλτούρα. Σύμφωνα με τον πρώτο, η λέξη αναφέρεται στο σύνολο των φιλοσοφικών, μουσικών, λογοτεχνικών ή καλλιτεχνικών δημιουργιών και γίνεται αναφορά στην καλλιεργημένη ή σοφή ή ανθρωπιστική κουλτούρα, η οποία εντοπίζεται σε υψηλά επεξεργασμένα προϊόντα της γνώσης και της τέχνης. Ο δεύτερος άξονας είναι αυτός που αναφέρεται στο σύνολο των πρακτικών και των γνώσεων, διανοητικών και υλικών, και είναι πιο κοντά στην προσέγγιση των ανθρωπολόγων. Σε αυτό το επίπεδο περιλαμβάνονται οι τρόποι που κάποιος αισθάνεται, σκέφτεται και πράττει (π.χ. τροφή, ενδυμασία, τρόποι συμπεριφοράς, κώδικες επικοινωνίας κ.τ.λ.)¹¹.

Από την δεκαετία του 80 οι επαγγελματίες της ΔΑΔ λαμβάνουν ένα διπλό μήνυμα, τόσο από την ακαδημαϊκή όσο και από την επαγγελματική βιβλιογραφία σχετικά με την αύξηση της ανταγωνιστικότητας των οργανισμών τους. Το πρώτο μήνυμα έχει να κάνει με την ανάπτυξη ισχυρής κουλτούρας που να υποστηρίζει την ανταγωνιστική στρατηγική του οργανισμού και το δεύτερο μήνυμα τονίζει ότι σε περιόδους ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων, αυτοί που κατορθώνουν να διαχειριστούν αυτούς που κατέχουν τις γνώσεις, μπορούν να αποκτήσουν ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επομένως η κουλτούρα, η διαχείριση και οι πρακτικές που εφαρμόζονται στο ανθρώπινο δυναμικό, είναι οι δύο παράγοντες που επηρεάζουν την συμπεριφορά όλων των εμπλεκόμενων σε έναν οργανισμό (Cabreria και Bonache, 1999).

Οι Ulrich και Brockbank (2016) πιστεύουν ότι είναι δύσκολο να αποδοθεί η έννοια της κουλτούρας ενός οργανισμού με έναν ενοποιημένο ορισμό και έτσι προτείνουν μια εξέλιξη τριών σταδίων για τον καθορισμό της έννοιας κουλτούρα σε έναν οργανισμό. Στο πρώτο στάδιο η κουλτούρα φαίνεται μέσα από σύμβολα, τελετουργικά, ιστορίες και άλλες οργανωτικές εκδηλώσεις. Βιώνει ή βλέπει κάποιος αυτά τα πολιτιστικά αντικείμενα όταν μπαίνει ή όταν συμμετέχει σε έναν οργανισμό. Το δεύτερο στάδιο της κουλτούρας, φαίνεται μέσω του πώς διαμορφώνεται ο τρόπος με τον οποίο οι άνθρωποι σκέφτονται, συμπεριφέρονται και αισθάνονται στον οργανισμό. Η κουλτούρα

¹¹ <https://el.wikipedia.org/wiki/Κουλτούρα>

εμφανίζεται στις αξίες, τους κανόνες, γραπτούς και άγραφους, τις συναισθηματικές αντιδράσεις ή τις ροές του πώς γίνονται τα πράγματα σε μια εταιρεία. Στο τρίτο στάδιο η κουλτούρα ορίζεται ως η ταυτότητα μιας εταιρείας, που σημαίνει το πως είναι η εταιρεία στο μυαλό των καλύτερων πελατών και γίνεται πραγματικότητα σε όλους τους υπαλλήλους εντός του οργανισμού. Σε κάθε ένα από αυτά τα στάδια επηρεάζετε η συμμετοχή των εργαζομένων. Στο πρώτο στάδιο (σύμβολα), η επίδραση των εργαζομένων προέρχεται από τις εκδηλώσεις του οργανισμού. Στο δεύτερο στάδιο (αξίες και πεποιθήσεις), η συμμετοχή των εργαζομένων προέρχεται από την εφαρμογή των αξιών του οργανισμού. Στο τρίτο στάδιο (έξω από), οι εργαζόμενοι ασχολούνται με τα σωστά πράγματα. Για τα στελέχη του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού αυτός θα πρέπει να είναι και ο σκοπός, μέσα από τα δύο πρώτα στάδια να δημιουργήσουν την κουλτούρα του οργανισμού. Αφού την εγκαθιδρύνουν ή την επηρεάσουν / μεταβάλλουν στα στάδια αυτά, θα μπορέσουν να φτάσουν στο τρίτο που θα είναι η επιτυχία και συγχρόνως το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οργανισμού.

Οι Chan *et al.*, (2004) προτείνουν ότι η κουλτούρα του οργανισμού είναι μια μορφή κεφαλαίου για αυτόν, αφού για το καλύτερο ή το χειρότερο, η κουλτούρα σε έναν οργανισμό έχει σημαντικό αντίκτυπο στην ικανότητα του να υλοποιεί στόχους και σχέδια, ειδικά σε περιόδους που ο οργανισμός μπορεί να αλλάζει την στρατηγική του κατεύθυνση. Έτσι με την κουλτούρα μπορεί ένας οργανισμός να αποκτήσει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αφού είναι δύσκολο να μιμηθεί λόγω της κληρονομικότητας, της πολυπλοκότητας και της εξειδίκευσης εντός του οργανισμού. Είναι αναπόφευκτο ότι θα χρειαστεί αρκετό χρόνο προκειμένου ο οργανισμός να αρχίσει να έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα από την εφαρμογή μίας κουλτούρας.

Οι Bowen και Ostroff (2004) πρότειναν ότι η ισχύς του οργανωτικού κλίματος είναι ένας σημαντικός ενδιάμεσος κρίκος μεταξύ του συστήματος ΔΑΔ και της απόδοσης του Οργανισμού. Υποστήριξαν ότι ένα ισχυρά θετικό κλίμα επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα μοιράζονται μία κοινή συμπεριφορά, ξέρουν ποιες είναι αυτές που ανταμείβονται και ως εκ τούτου δημιουργείται μια κατάσταση που οδηγεί σε μεγαλύτερη οργανωτική αποτελεσματικότητα. Αυτό το ισχυρό κλίμα είναι ουσιαστικά παρόμοιο με μια κοινή οργανωτική κουλτούρα.

Οι Bratton και Gold (2017) υποστηρίζουν ότι μπορούμε να “δούμε” την κουλτούρα μέσα από το πρίσμα των προοπτικών διαχείρισης, κατά την οποία η κουλτούρα μπορεί να βοηθήσει στην οικοδόμηση συναίνεσης και αρμονίας του οργανισμού, που θα οδηγήσει και σε βελτίωση της απόδοσης (ο οργανισμός ως δέσμευση αριστείας, ως

προοπτική ολοκλήρωσης, η κουλτούρα ως μηχανική, η “σωστή” κουλτούρα και οι υποκουλτούρες (*Subcultures*) και αντικουλτούρες). Υπάρχει όμως και το πρίσμα της κριτικής σκέψης ότι η κουλτούρα είναι το άθροισμα όλων των αλληλεπιδράσεων των εργαζομένων (Η κρίσιμη προοπτική – Marx και Engels - οπτική των συγκρούσεων, προοπτική της τμηματοποίησης και η φεμινιστική αντίληψη).

Τέλος αξίζει να αναφερθεί και μια διαφορετική άποψη των Crews και Richard (2013) που αναφέρει ότι η κουλτούρα σε έναν οργανισμό υπάρχει σε τρία επίπεδα. Τα Αντικείμενα (*Artifacts*) που είναι το τι αισθάνονται και παρατηρούν οι άνθρωποι όταν βιώνουν την κουλτούρα του οργανισμού, τις Αξίες (*Values*) που είναι οι στόχοι, οι αρχές και οι κανόνες ενός οργανισμού και οι υποβόσκουσες υποθέσεις (*Underlying Assumptions*) που αναφέρονται σε ασυνείδητες και θεωρητικές πεποιθήσεις που αντιπροσωπεύουν την πηγή για τις αξίες και τις δράσεις εντός του οργανισμού. Επομένως η κουλτούρα δεν θα πρέπει να συγχέεται με την αποστολή ή την εικόνα που έχει ο οργανισμός, αν και η συνύπαρξη αυτή θα ήταν ιδανική για κάθε οργανισμό, αφού στην πράξη η κουλτούρα είναι η πραγματικότητα που οι εργαζόμενοι λειτουργούν καθημερινά.

2.5.7.1 Ο ρόλος της Κουλτούρας στον Οργανισμό

Η σημασία και ο ρόλος που καλείται να διαδραματίσει η δημιουργία κουλτούρας εντός ενός οργανισμού είναι κάτι πολυεπίπεδο που καλύπτει όλες τις εκφάνσεις και τις δραστηριότητες του.

Την σπουδαιότητα της κουλτούρας συνοψίζουν οι Ulrich και Brockbank (2016) στο ότι **τα άτομα μπορεί να είναι πρωταθλητές, τα πρωταθλήματα όμως τα κερδίζουν οι ομάδες**. Έτσι λοιπόν με την κουλτούρα το σύνολο γίνεται καλύτερο από το άτομο. Πιστεύουν ότι η κουλτούρα είναι το επίκεντρο της επιχειρηματικής επιτυχίας και γίνεται προτεραιότητα για το τμήμα ΔΑΔ, ενώ προσδιορίζουν στη κουλτούρα του οργανισμού τέσσερα σημαντικά πλεονεκτήματα:

- i.** Η κουλτούρα είναι δύσκολο να αντιγραφεί σε σύγκριση με την πρόσβαση σε οικονομικά κεφάλαια, την εφαρμογή ενός νέου τεχνολογικού συστήματος ή ακόμα και την δημιουργία ενός στρατηγικού σχεδίου.
- ii.** Η κουλτούρα διασφαλίζει την βιωσιμότητα πέραν του κάθε ατόμου.
- iii.** Η κουλτούρα διασφαλίζει ότι η συμμετοχή των εργαζομένων δεν είναι ένα μεμονωμένο γεγονός αλλά ένα διαρκές μοτίβο.

iv. Η κουλτούρα δεν “τρώει” την Στρατηγική για πρωινό (*Culture does not just eat strategy for breakfast – έκφραση του Peter Drucker*) αλλά χρησιμεύει στην στρατηγική σαν συνεχής τροφή.

Οι Claver *et al.*, (1998) αναφέρουν ότι ο ρόλος της ύπαρξης ισχυρής κουλτούρας πρέπει να υπάρχει, ακόμα και αν μιλάμε για τεχνολογικά προσανατολισμένους οργανισμούς που προσπαθούν να αναπτύξουν μέσω της υψηλής τεχνολογίας το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Διαπίστωσαν λοιπόν, ότι μόνο με την εφαρμογή μιας κοινής κουλτούρας που είναι προσανατολισμένη στην καινοτομία θα μπορούσε ένας οργανισμός να είναι ανταγωνιστικός στην ανάπτυξη νέων καινοτόμων προϊόντων. Αυτό συμβαίνει γιατί μόνο μέσα από αυτή την κουλτούρα θα μπορούσαν οι εργαζόμενοι να αναλάβουν κινδύνους και να εργαστούν ομαδικά, να δημιουργηθεί το αίσθημα της κοινής ευθύνης, να ωθήσει τους εργαζομένους σε συνεχή μάθηση και στον απαραίτητο βαθμό αυτόνομης εργασίας, στοιχεία που πρέπει να υπάρχουν για την ύπαρξη τάσης προς την καινοτομία στον οργανισμό.

Η κουλτούρα του οργανισμού χρησιμεύει για την κινητοποίηση, την κατανομή και την μόχλευση των πόρων που διαθέτει ο οργανισμός στην προσπάθεια του για την επίτευξη των στόχων που έχει θέσει. Η κουλτούρα που επικρατεί στον οργανισμό επηρεάζει την επίτευξη των στόχων μέσα από τις αξίες, τις τελετουργίες, τις συμπεριφορές των εργαζομένων, τα συστήματα διοίκησης, τα κριτήρια απόφασης, το όραμα κ.ά. (Chan *et al.*, 2004). Τέλος προσπαθούν να προσδιορίσουν ποια είναι η απαραίτητη κουλτούρα και ποιο ρόλο πρέπει να έχουν σε έναν οργανισμό. Προτείνουν ότι θα πρέπει να είναι μία κουλτούρα που προσφέρει μια συγκεκριμένη κατεύθυνση στους εργαζομένους για να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους και να μάθουν σε νέες καινοτομίες μέσα σε μία σαφή καθοδήγηση για την διάθεση των πόρων του οργανισμού και τώρα και στο μέλλον. Θα πρέπει να δίνει στους εργαζομένους μια ισχυρή αίσθηση για διαρκή ανάγκη να είναι δημιουργικοί, με θετικές και προληπτικές συμπεριφορές απέναντι σε αλλαγές, σε συνδυασμό με την δέσμευση για την εργασία και τον υψηλότερο βαθμό ευελιξίας σε αυτή. Επομένως είναι πολύ σημαντικός ο ρόλος του τμήματος της ΔΑΔ διαμέσου των πρακτικών που θα κάνει χρήση. Απώτερος σκοπός είναι η ανάπτυξη και η εγκαθίδρυση της κουλτούρας καθώς και η διατήρηση του καλού προσωπικού στον οργανισμό με το απαραίτητο κίνητρο την κάθε φορά.

Το τι συμβαίνει στις περιπτώσεις που υπάρχει μια αδύναμη κουλτούρα στον οργανισμό, κάτι που υποδεικνύει και αδύναμη διαχείριση από το τμήμα της ΔΑΔ, παρουσιάζουν οι Barbars και Dubkevics (2010) με τα πέντε σημάδια που κάνουν

φανερή την αδυναμία αυτή. Είναι το ασαφές και ανεπαρκώς προσδιορισμένο σύστημα αξιών, η μη εσωτερική συμφωνία για το πώς επιτυγχάνουν τους στόχους και ποια μέσα χρησιμοποιούν για τον σκοπό αυτό, αναποτελεσματική ηγεσία, αντιφατικές και αποπροσανατολιστικές εκδηλώσεις και υπάρχουσες υποκουλτούρες με διαφορετικές απόψεις. Οι οργανισμοί αυτοί έχουν ένα υψηλό ποσοστό εντροπίας για κουλτούρα που σημαίνει ότι ένα ποσοστό ενέργειας το σπαταλάνε σε μη παραγωγικές δραστηριότητες.

2.5.7.2 Πως Δημιουργείται ή Αλλάζει η Κουλτούρα σε έναν Οργανισμό.

Οι Lawrence και Lorsch (1987) επισημαίνουν ότι η κουλτούρα μπορεί να διευκολύνει την υιοθέτηση μιας συγκεκριμένης στρατηγικής εάν υπάρχει ισχυρή συνοχή μεταξύ τους. Από την άλλη πλευρά όμως, η κουλτούρα μπορεί να γίνει και ένα “αξεπέραστο εμπόδιο” που θα εμποδίζει και θα καθυστερεί τις αλλαγές.

Πρέπει επίσης να αναγνωριστεί ότι οι περισσότεροι οργανισμοί δεν έχουν μια γενική κουλτούρα που διαπερνά το σύνολο του οργανισμού, αλλά συνήθως υπάρχουν επί μέρους κουλτούρες σε τμήματα αλλά και γεωγραφικές περιοχές. Επομένως η εφαρμογή στρατηγικών από την ΔΑΔ για την επιβολή μιας κουλτούρας σε έναν οργανισμό μπορεί να χρειαστεί πολλές φορές να μετασχηματιστεί ή να περιοριστεί κατά περίπτωση (Crews και Richard, 2013).

Οι Ulrich και Brockbank (2016) έχουν εντοπίσει πέντε βήματα μέσα από τα οποία τα στελέχη της ΔΑΔ μπορούν να δημιουργήσουν αξία και να την διατηρήσουν σε έναν οργανισμό, στην προσπάθεια τους πάντα να την προσφέρουν σε μεγαλύτερο βαθμό κυρίως για τους εξωτερικούς του πελάτες.

- i. Ορίστε την Σωστή Κουλτούρα:** Θα πρέπει να ζητήσουν τα στελέχη της ΔΑΔ από την ανώτερη ηγεσία να τους ορίσουν (με πολύ αυξημένη πλειοψηφία) ποια είναι τα τρία κορυφαία πράγματα για τα οποία θέλει ο οργανισμός να είναι γνωστός για τους καλύτερους πελάτες. Στην συνέχεια τα τρία αυτά πράγματα θα πρέπει να επαληθεύσουν ότι είναι σύμφωνα, τόσο με τις απαιτήσεις των πελατών όσο και των μετόχων.
- ii. Δημιουργία μιας “Πνευματικής Ατζέντας”:** Η κοινοποίηση της μπορεί να γίνει στον οργανισμό αλλά και στους πελάτες με κάθε πρόσφορο και αποδεκτό τρόπο επικοινωνίας, από ομιλίες μέχρι και τη χρήση των κοινωνικών δικτύων. Με τον τρόπο αυτό θα διασφαλιστεί η κοινή κουλτούρα εντός και εκτός του οργανισμού.

- iii. **Δημιουργία μιας Ατζέντας Συμπεριφοράς:** Η ιδανική κουλτούρα που θα πρέπει να διαπερνάει τον οργανισμό θα πρέπει να περιγράφεται από συγκεκριμένες συμπεριφορές. Έτσι μέσα από αυτή την ατζέντα θα μπορεί να φαίνεται ο βαθμός στον οποίο όλοι οι εργαζόμενοι στον οργανισμό συμπεριφέρονται κατά τον επιθυμητό τρόπο. Το βήμα αυτό συνοψίζεται στο “*διδάσκουμε τους ανθρώπους σωστές αρχές, τους αφήνουμε να κυβερνούν*”.
- iv. **Σχεδιασμός και Παράδοση βασικών Διαδικασιών και Δομών:** Οι διαδικασίες και οι δομές θεσμοθετούν την κουλτούρα που θα υπάρχει στον οργανισμό μέσω της διοίκησης και της οργάνωσης των πρακτικών όπως στελέχωση, εκπαίδευση, προώθηση, μέτρηση, αποζημίωση, οργάνωση, σχεδιασμός, διαχείριση πληροφοριών, φυσικές ρυθμίσεις και ανάπτυξη ηγεσίας. Αυτές οι δραστηριότητες πρέπει να ενισχύσουν ότι οι ενέργειες των εργαζομένων θα ευθυγραμμίζονται με τις προσδοκίες των πελατών. Η συμμετοχή των εργαζομένων ενθαρρύνεται και διατηρείται μέσω αυτών των διαδικασιών.
- v. **Να Οριστεί και να Εφαρμοστεί ένα στυλ Ηγεσίας:** Η ενσωμάτωση ενός στυλ ηγεσίας προέρχεται από την επιλογή, την ανάπτυξη, την αξιολόγηση και την προώθηση των ηγετών που αντικατοπτρίζουν την επιθυμητή κουλτούρα. Το στυλ της ηγεσίας οδηγεί σε ένα στυλ εργαζομένων όπου η δέσμευση των εργαζομένων γίνεται ο κανόνας.

Οι οργανωτικές αλλαγές σύμφωνα με τον Denning (2011)¹² είναι μια από τις δύσκολες ηγετικές προκλήσεις, επειδή η κουλτούρα ενός οργανισμού περιλαμβάνει ένα αλληλοσυνδεδεμένο σύνολο στόχων, ρόλων, διαδικασιών, αξιών, πρακτικών επικοινωνίας, στάσεων και υποθέσεων. Η αλλαγή της κουλτούρας ενός οργανισμού δεν είναι εύκολο επίτευγμα. Δεν είναι μια διόρθωση ενός βήματος, αλλά μια διαδικασία που θα πάρει χρόνο και πόρους. Τα λάθη που συμβαίνουν πιο συχνά σε αυτή την διαδικασία είναι:

- i. Υπερβολική χρήση εργαλείων εξαναγκασμού και μειωμένη χρήση των εργαλείων ηγεσίας.
- ii. Ξεκινούν με ένα όραμα ή μια ιστορία, αλλά δεν καταφέρνουν να εφαρμόσουν τα εργαλεία διοίκησης που θα παγιώσουν τις αλλαγές συμπεριφοράς στη θέση τους.

¹² <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2011/07/23/how-do-you-change-an-organizational-culture/#588e377739dc> [Accessed 08/05/20]

- iii. Ξεκινώντας με εργαλεία εξαναγκασμού, ακόμη και πριν από τη δημιουργία ενός σαφούς οράματος ή ιστορίας για το μέλλον.

Η αντίληψη ότι οι εργαζόμενοι σε έναν οργανισμό είναι ανθεκτικοί στην αλλαγή δεν είναι και απολύτως αληθής. Αντιστέκονται στην αλλαγή όταν δεν είναι σίγουροι για τον αντίκτυπο που θα έχει αυτή στους ίδιους. Επομένως θα πρέπει πριν την εφαρμογή κάποιας αλλαγής στην κουλτούρα ενός οργανισμού, να ληφθεί υπόψη η αντίδραση του κάθε εργαζομένου (παρατηρείται το φαινόμενο να μην δίδεται η απαραίτητη προσοχή σε εργαζομένους χαμηλότερου επιπέδου). Ένας τρόπος για να προβλεφθεί αυτό είναι η εκπόνηση κάποιας έρευνας που θα μπορούσε να ρίξει φως σε αρκετές πτυχές εντός του οργανισμού που θα έκαναν δύσκολη την αλλαγή της κουλτούρας. Συνήθως αναφέρονται τέσσερα εμπόδια που αντιμετωπίζει κάποιος στην αλλαγή κουλτούρας σε έναν οργανισμό (Crews και Richard, 2013):

- i. **Γνωστικό:** Οι άνθρωποι πρέπει να κατανοούν γιατί απαιτείται αλλαγή στη στρατηγική ή στην κουλτούρα.
- ii. **Περιορισμένοι Πόροι:** Αναπόφευκτα, η αλλαγή ενός οργανισμού θα απαιτήσει μετατόπιση πόρων μεταξύ των τμημάτων ενός οργανισμού.
- iii. **Κίνητρα:** Τελικά, οι εργαζόμενοι πρέπει να θέλουν να κάνουν την αλλαγή.
- vi. **Η Πολιτική του ίδιου του Οργανισμού.**

Η αλλαγή μιας εδραιωμένης κουλτούρας είναι δύσκολη και για να γίνει αυτό πρέπει να κερδίσει κάποιος τις καρδιές και τα μυαλά των ανθρώπων που πρόκειται να βιώσουν την αλλαγή αυτή. Δεν θα πρέπει να μετατραπεί η κουλτούρα σε όλους ταυτόχρονα, αλλά θα πρέπει να δοθεί χρόνος στους ανθρώπους να βιώσουν αυτή την αλλαγή ανάλογα με τις ανάγκες τους. Τέλος η χρήση των πόρων πρέπει να γίνει με σύνεση και τελικά να δημιουργηθεί ένας ισχυρός συνασπισμός με κάποιο σεβαστό άτομο στο εσωτερικό του οργανισμού (Crews και Richard, 2013).

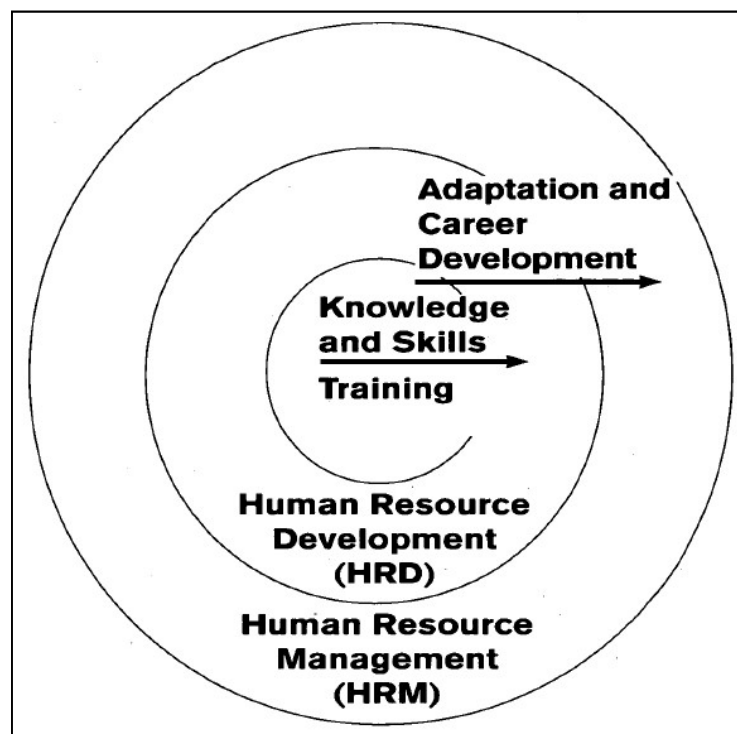
2.5.8 Ανάπτυξη και Εκπαίδευση των Εργαζομένων

Με τον όρο **Ανάπτυξη (Development)** των **Ανθρώπινων πόρων** εννοούμε **μία μακροχρόνια διαδικασία μάθησης με στόχο ο εργαζόμενος να αποκτήσει γνώσεις και να αναπτύξει ικανότητες τις οποίες θα χρησιμοποιήσει στο μέλλον, σε εργασίες που απαιτούν διοικητικές ικανότητες, περισσότερη ευθύνη και πρωτοβουλία.** Η ανάπτυξη των εργαζομένων έχει ένα χαρακτήρα περισσότερο ανθρωποκεντρικό, αφού όλη η διαδικασία της μάθησης στοχεύει στον εργαζόμενο, ενώ συνήθως ξεπερνάει τα όρια της υφιστάμενης θέσης. **Ο όρος Εκπαίδευση (Training)** έχει να κάνει με την

διαδικασία της μάθησης με την οποία ο εργαζόμενος επιδιώκεται να αποκτήσει γνώσεις, τεχνικές δεξιότητες, να αναπτύξει στάσεις και συμπεριφορές που θα τον κάνουν πιο αποτελεσματικό στην τωρινή εργασία του. Η Εκπαίδευση των εργαζομένων έχει να κάνει περισσότερο με αποτελέσματα που περιμένουμε άμεσα σε αντίθεση με την Ανάπτυξη των εργαζομένων που είναι μια πιο μακροπρόθεσμη διαδικασία (Χυτήρης, 2018). Ορισμένοι ειδικοί στην εκπαίδευση χρησιμοποιούν τον όρο “μάθηση και απόδοση στην εργασία” αντί της εκπαίδευσης ώστε να υπογραμμίσουν τον διπλό σκοπό της εκπαίδευσης σχετικά με την μάθηση και την απόδοση του οργανισμού (Dessler, 2012).

Στο διάγραμμα 2.17 και στον πίνακα 2.9 παρουσιάζονται η σχέση μεταξύ της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης των εργαζομένων καθώς και οι διαφορές που έχουν αυτοί οι δύο όροι αντίστοιχα μεταξύ τους.

Διάγραμμα 2.17 Η σχέση μεταξύ Εκπαίδευσης, Ανάπτυξης και Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.



Πηγή: Pettigrew *et. al.* (1990) Training and Human Resources Management in Small to Medium sized Enterprises. Sheffield, Training Agency.

Πίνακας 2.9 Διαφορές Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης εργαζομένων

Εκπαίδευση (Training)	Ανάπτυξη (Development)
Εστιάζει: Στην τωρινή Εργασία, στον Εργαζόμενο Ατομικά, στην Ανάπτυξη συγκεκριμένων / ειδικών Ικανοτήτων.	Εστιάζει: Στις τωρινές και Μελλοντικές εργασίες, στην Ομάδα, στην Επιχείρηση, στην Ανάπτυξη Γενικών Ικανοτήτων.
Έχει Άμεσο χρονικό Ορίζοντα.	Έχει Μακροχρόνιο Ορίζοντα.
Θεραπεύει Τρέχουσες Αδυναμίες, στην εκτέλεση της εργασίας και την απόδοση.	Προετοιμάζει για Μελλοντικές εργασιακές απαιτήσεις.
Συχνά γίνεται αντιληπτή ως αμφισβήτηση της ατομικής επάρκειας.	Στοχεύει στην ενδυνάμωση του Ανθρώπινου δυναμικού (ιδίως των στελεχών).
Είναι μια αναγκαιότητα (λόγω των συχνών και πολλών αλλαγών).	Γίνεται αντιληπτή ως ευκαιρία ανάπτυξης και εξέλιξης (δημιουργεί προοπτικές).
	Είναι μια (οργανωσιακή) επιλογή.

Πηγή: Χυτήρης, Λ. (2018) *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου. Σελ. 186.

Οι Mondy και Martocchio (2018) αναφέρουν, ότι η διαδικασία της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης των εργαζομένων, απαιτείται από την ανάγκη του οργανισμού να προσαρμοστεί στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της που αλλάζει διαρκώς. Αρχικά ένας οργανισμός θα πρέπει να είναι σε θέση να καθορίσει τις εκπαιδευτικές ανάγκες που έχει και αυτές εξετάζονται σε επίπεδο οργανισμού, καθηκόντων και ατόμων. Στην συνέχεια θα πρέπει να καθοριστούν συγκεκριμένοι στόχοι ανάπτυξης και εκπαίδευσης για το προσωπικό του οργανισμού. Είναι αυτονόητο ότι θα πρέπει να υπάρχει ισχυρή σύνδεση της στρατηγικής αποστολής του οργανισμού και του προγράμματος εκπαίδευσης, καθώς και τακτικές αναθεωρήσεις με βάση τις μεταβαλλόμενες ανάγκες του οργανισμού. Μετά τον καθορισμό των στόχων, πρέπει να προσδιοριστούν οι μέθοδοι και οι τεχνικές που θα εφαρμόσει ο οργανισμός για την εφαρμογή του προγράμματος εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Τέλος είναι αυτονόητο, ότι η διοίκηση θα πρέπει να αξιολογεί συνεχώς τα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης για να επιβεβαιώνει την αξία της στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων.

Το πιο κρίσιμο σημείο στην διαδικασία της εκπαίδευσης και ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων, είναι να σχεδιαστούν τα αναγκαία προγράμματα και να επιλεγούν οι κατάλληλες τεχνικές και μέθοδοι εκπαίδευσης, που θα μεγιστοποιήσουν το αναμενόμενο αποτέλεσμα. Η κάθε μία μέθοδος που υπάρχει για την εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στον πυρήνα της έχει κάποιες αρχές μάθησης. Η μάθηση είναι το ζητούμενο άλλωστε σε κάθε εκπαιδευτική διαδικασία, ανεξάρτητα του

πού αυτή λαμβάνει χώρα. Ως μάθηση εννοείτε η λήψη, κατανόηση και κατοχή πληροφοριών (ή γνώσεων), σε τέτοιο βαθμό από το άτομο, ώστε αυτό να είναι σε θέση να τις εφαρμόσει στην εργασία του. Η μάθηση είναι ένα πολύπλοκο ψυχονοητικό φαινόμενο το οποίο σχετίζεται με τον εκπαιδευόμενο, τον εισηγητή – εκπαιδευτή, την μέθοδο που έχει επιλεγεί, το χώρο και το χρόνο που γίνεται η εκπαίδευση (Χυτήρης, 2018). Στον πίνακα 2.10 παρουσιάζονται συνοπτικά οι βασικές αρχές μάθησης.

Πίνακας 2.10 Αρχές Μάθησης

Αρχές Μάθησης	
• Οι εκπαιδευτικοί Στόχοι πρέπει να γίνονται γνωστοί.	Ο εκπαιδευόμενος πρέπει να γνωρίζει από πριν γιατί γίνεται αυτό το πρόγραμμα.
• Η παρατήρηση διευκολύνει την μάθηση.	Οι άνθρωποι μαθαίνουν καλύτερα βλέποντας τους άλλους τί και πώς το κάνουν.
• Η αναγνώριση ατομικών διαφορών είναι σημαντική.	Οι άνθρωποι διαφέρουν στο πόσο, πώς και τί μαθαίνουν (έχει τον δικό του τρόπο ο κάθε ένας).
• Η πρακτική εξάσκηση αυξάνει την μάθηση.	Εφαρμογή τόσο σε τεχνικές όσο και σε θεωρητικές γνώσεις.
• Η επανάληψη είναι μίτηρ μαθήσεως	Οι άνθρωποι ξεχνούν με τον καιρό και θα πρέπει να υπενθυμίζονται κάποια πράγματα.
• Η μάθηση απαιτεί άμεση γνώση της προόδου και των αποτελεσμάτων.	Η έγκαιρη γνώση του πόσο καλά έμαθε ή έκανε κάτι τον βοηθάει να διορθώνει τα λάθη του και να αποκτάει αυτοπεποίθηση.
• Η μάθηση είναι στην αρχή γρήγορη και στη συνέχεια επιβραδύνεται.	Ισχύει για τους περισσότερους ανθρώπους. (Καμπύλες Μάθησης).
• Η συνήθεια δυσκολεύει την μάθηση.	Η δύναμη της συνήθειας είναι ισχυρή.
• Η παρεχόμενη γνώση πρέπει να μπορεί να εφαρμόζεται στην πράξη και αμέσως.	Δεν έχει νόημα να εκπαιδευτεί κάποιος και να πάρει γνώσεις που δεν μπορεί να εφαρμόσει.
• Η απόκτηση της νέας γνώσης και συμπεριφοράς πρέπει να επιβραβεύεται.	Ο εκπαιδευόμενος έχει προσπαθήσει, έχει κοπιάσει να μάθει και έχει επιδειξει θετική στάση.
• Η ηλικία των εκπαιδευομένων επηρεάζει τη διαδικασία και το αποτέλεσμα της μάθησης.	Η εκπαίδευση των ενηλίκων πρέπει να είναι μαθητοκεντρική, ενεργή και όχι παθητική.
• Η παρουσία της γενικής εικόνας (του όλου) διευκολύνει την μάθηση.	Είναι πιο εύκολο να μάθει κάποιος όταν κατανοεί το όλον σε γενικές γραμμές και μετά να ασχολείται με το επιμέρους.

Πηγή: Χυτήρης, Λ. (2018) Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου. Σελ. 196-201.

2.5.8.1 Μέθοδοι και Τεχνικές Εκπαίδευσης / Ανάπτυξης

Οι Lam *et al.*, (2014) προσδιόρισαν επτά (7) κριτήρια όπου κάθε ένα από αυτά αντιπροσωπεύει μια διάσταση που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την ταξινόμηση των μεθόδων εκπαίδευσης. Τα κριτήρια αυτά είναι, **ο τρόπος της εκπαίδευσης** (μαθαίνω κάνοντας, βλέποντας ή ακούγοντας), **το περιβάλλον της εκπαίδευσης** (φυσικό περιβάλλον εργασίας, κάπου που δεν έχει σχέση με το πραγματικό περιβάλλον εργασίας και προσημείωση), **η παρουσία εκπαιδευτή** (παράδοση μέσω εκπαιδευτή ή μέσω άλλης πηγής πχ. υπολογιστή), **η τοποθεσία της εκπαίδευσης** (έχει να κάνει με την εκπαίδευση από κοντά ή την εξ αποστάσεως πχ. τηλεεκπαίδευση) **το επίπεδο αλληλεπίδρασης** (μεταξύ εκπαιδευτή και εκπαιδευόμενων, καθώς και της ομάδας που εκπαιδεύεται), **το κόστος της εκπαίδευσης** (χαμηλό ή υψηλό) και οι **απαιτήσεις χρόνου** (τόσο κατά την διάρκεια της εκπαίδευσης, όσο όμως και πριν και μετά αυτής). Η χρήση αυτών των κριτηρίων δημιουργεί ένα προφίλ για κάθε μέθοδο εκπαίδευσης, σύμφωνα με το οποίο, θα κληθεί να γίνει από τον οργανισμό η επιλογή ενός ή περισσότερων (προφίλ) για την κατάρτιση ενός εκπαιδευτικού πλάνου.

Η Κάτου (2017) διακρίνει τρία (3) είδη εκπαίδευσης, την **Άτυπη κατάρτιση** που είναι μια προσέγγιση αποκλειστικά αυτοκαθοδηγούμενη, που επαφίεται στην προσωπική ανάγκη του καθενός για απόκτηση και βελτίωση των γνώσεών του. Η **μη τυπική κατάρτιση** κατά την οποία να μην υπάρχει ένα πρόγραμμα, αλλά δεν είναι στα πλαίσια που υλοποιείται μία τυπική εκπαίδευση (παράδειγμα οργανωμένες εκδρομές σε χώρους ενδιαφέροντος κ.ά.). Τέλος υπάρχει και η **Τυπική κατάρτιση** που λαμβάνει χώρα με έναν προγραμματισμένο τρόπο σε αναγνωρισμένους εκπαιδευτικούς χώρους. Σκοπός είναι με τον συνδυασμό και των τριών αυτών ειδών να επιτυγχάνεται η συνεχής μάθηση.

Τέλος σύμφωνα με τον Χυτήρη (2018) υπάρχουν τρεις (3) κατηγορίες εκπαίδευσης. **Εκπαίδευση στην θέση εργασίας**, δίνει έμφαση στο ότι οι εργαζόμενοι μαθαίνουν μέσα από την εμπειρία. **Εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας**, χρησιμοποιείται κυρίως για την εκπαίδευση και ανάπτυξη των στελεχών ενός οργανισμού. **Εκπαίδευση εξ' αποστάσεως και ηλεκτρονική εκπαίδευση**, με την βοήθεια της τεχνολογίας δημιουργούνται διάφορα εκπαιδευτικά προγράμματα.

Στην συνέχεια θα γίνει αναφορά στις τεχνικές και μεθόδους εκπαίδευσης που υπάρχουν, χωρίς να ακολουθηθεί κάποιος διαχωρισμός με βάση τα προηγούμενα, αφού γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι ανάλογα με το είδος κατηγοριοποίησης που θα διαλέξει κάποιος, διαφοροποιείται και το πού μπορεί να ενταχθεί η κάθε τεχνική / μέθοδος

εκπαίδευσης. Ιδιαίτερη αναφορά θα γίνει με σχετική επισήμανση στις μεθόδους αυτές που συνδυάζουν την εκπαίδευση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

- i. **Εκπαίδευση σε αίθουσα διδασκαλίας.** Το πλεονέκτημα της μεθόδου αυτής, είναι ότι ο εκπαιδευτής που υπάρχει στην αίθουσα μπορεί να μεταφέρει μεγάλο αριθμό πληροφοριών. Είναι περισσότερο ωφέλιμο να γίνεται σε μικρές ομάδες (Mondy and Martocchio, 2018).
- ii. **Ηλεκτρονική Εκπαίδευση.** Μπορεί να γίνει με πολλούς τρόπους κάνοντας χρήση των ηλεκτρονικών μέσων. Παραδείγματα ηλεκτρονικής εκπαίδευσης είναι το e-learning, το εσωτερικό δίκτυο ενός οργανισμού (*Intranet*), χρήση DVD, τηλεδιασκέψεις κ.ά. Τα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι το μειωμένο κόστος, η άνεση και η ευελιξία και τα βελτιωμένα ποσοστά διατήρησης (Mondy and Martocchio, 2018).
- iii. **Εκπαίδευση στην θέση εργασίας (On the Job training).** Είναι από τις πιο διαδεδομένες μορφές εκπαίδευσης, κατά την οποία ένας έμπειρος υπάλληλος ή ένας προϊστάμενος αναλαμβάνει την εκπαίδευση του εργαζομένου. Χρησιμοποιείται πάρα πολύ σε νεοπροσλαμβανόμενους υπαλλήλους, καθώς έχει το πλεονέκτημα η εκπαίδευση να γίνεται στο πραγματικό και καθημερινό περιβάλλον εργασίας (Dessler, 2012).
- iv. **Εκπαίδευση με πρακτική άσκηση και μαθητεία.** Φοιτητές αλλά και άνεργοι μπορούν να απασχοληθούν αντίστοιχα για ένα χρονικό διάστημα σε έναν οργανισμό, προκειμένου είτε να εφαρμόσουν σε πραγματικό περιβάλλον εργασίας τις θεωρητικές γνώσεις που έχουν λάβει (πρακτική άσκηση), είτε να λάβουν κάποιο δίπλωμα εξειδίκευσης που να αποδεικνύει στην αγορά εργασίας τις γνώσεις που έχουν λάβει (μαθητεία). Κοινό χαρακτηριστικό είναι ο προκαθορισμένος χρόνος εκπαίδευσης, δίνει όμως την δυνατότητα στους συμμετέχοντες και για πλήρη ενασχόληση μελλοντικά στον οργανισμό που εκπαιδεύονται (Χυτήρης, 2018).
- v. **Εκπαίδευση προθαλάμου.** Οι εκπαιδευόμενοι εξασκούνται στον πραγματικό ή σε έναν καθ' ομοίωση εξοπλισμό τον οποίο θα χρησιμοποιήσουν στην πραγματική δουλειά τους. Χρησιμοποιείται κυρίως για νέους εργαζόμενους που η δουλειά τους έχει να κάνει κυρίως με δαπανηρή ή επικίνδυνη εργασία (Dessler, 2012).
- vi. **Εκπαίδευση Ειδικού Σκοπού.** Έχει να κάνει με βασικά ζητήματα μόρφωσης και ανάπτυξης κοινωνικών χαρακτηριστικών, όπως είναι ζητήματα που

άπτονται της διαφορετικότητας, της μάθησης, της γραφής και της ανάγνωσης, καθώς και την εκπαίδευση για ομαδική εργασία και κοινωνική ενδυνάμωση (Dessler, 2012).

- vii. **Παιχνίδια Ρόλων (Role Playing).** Οι εκπαιδευόμενοι πρέπει να ανταποκριθούν σε συγκεκριμένα προβλήματα που μπορεί να αντιμετωπίσουν στην εργασία τους ενεργώντας σε πραγματικές καταστάσεις (Mondy and Martocchio, 2018).
- viii. **Ομαδική εκπαίδευση.** Επικεντρώνεται στην διδασκαλία γνώσεων και δεξιοτήτων σε άτομα που αναμένεται να λειτουργήσουν συλλογικά για την επίτευξη ενός κοινού στόχου (Mondy and Martocchio, 2018).
- ix. **Μικτή Εκπαίδευση.** Είναι ο συνδυασμός των τεχνικών εκπαίδευσης που παρουσιάζονται στην παρούσα υποενότητα (Mondy and Martocchio, 2018).

Τεχνικές και μέθοδοι ιδανικές τόσο για την Εκπαίδευση, όσο και για την Ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

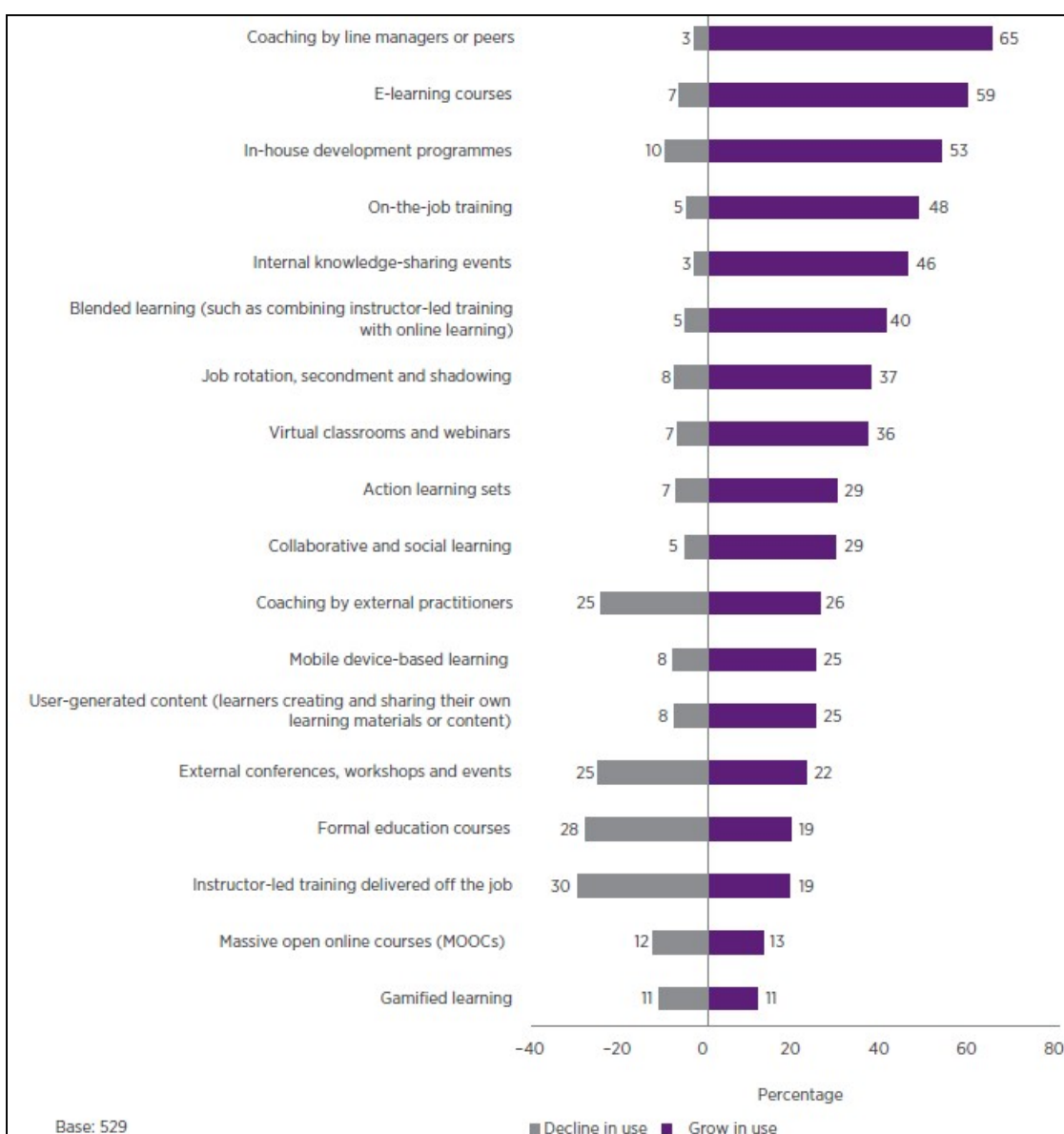
- i. **Εναλλαγή στις θέσεις εργασίας (Job Rotation).** Η εναλλαγή των θέσεων μπορεί να είναι εντός του οργανισμού είτε οριζόντια είτε κάθετη. Με την εναλλαγή θέσεων ο εργαζόμενος / στέλεχος διευρύνει την αντίληψή του και μετατρέπεται από εξειδικευμένο σε γενικών καθηκόντων. Αυξάνεται η εμπειρία του εργαζομένου / στελέχους, μειώνεται το αίσθημα της πλήξης και μπορούν να αναπτυχθούν νέες ιδέες (DeCenzo *et al.*, 2015).
- ii. **Προσωπική καθοδήγηση (Coaching).** Είναι μία παλιά μέθοδος εκπαίδευσης (κυρίως στελεχών) κατά την οποία ο άμεσος προϊστάμενος του στελέχους δίνει οδηγίες τεχνικού χαρακτήρα, τον εντάσσει στην κουλτούρα της επιχείρησης και του τμήματος. Σχολιάζει την συμπεριφορά του και τον ενημερώνει για την πρόδοό του. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι μια διαρκής διαδικασία μάθησης πάνω στην δουλειά (Χυτήρης, 2018).
- iii. **Κηδεμονία (Mentoring).** Είναι μια μέθοδος εκπαίδευσης / ανάπτυξης κατά την οποία ένα έμπειρο ανώτερο στέλεχος, οικιοθελώς, αναλαμβάνει υπό την προστασία του ένα νεαρό και άπειρο σχετικά στέλεχος και το διδάσκει, καθοδηγεί, συμβουλεύει, ενθαρρύνει και υποστηρίζει (Χυτήρης, 2018).
- iv. **Παιχνίδια Μάνατζμεντ.** Σε ηλεκτρονικά παιχνίδια οι εκπαιδευόμενοι σχηματίζουν εικονικές εταιρείες που θα πρέπει να συμμετέχουν σε μια προσημείωση αγοράς και να ανταγωνιστούν αντίστοιχες άλλες εικονικές επιχειρήσεις. Μπορούν να υπάρχουν πολλές παραλλαγές αυτού του είδους εκπαίδευσης (Dessler, 2012).

- v. **Αναπληρωτής – Αντικαταστάτης – Βοηθός.** Ο εργαζόμενος που έχει επιλεγεί κυρίως από τον προϊστάμενό του για να γίνει αναπληρωτής / αντικαταστάτης μίας θέσης ή βοηθός (κυρίως για στελέχη), εκτός από την ανάπτυξη δεξιοτήτων και γνώσεων βοηθάει και στην ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων και ομαδικού πνεύματος εργασίας (Χυτήρης, 2018).
- vi. **Μελέτη Περίπτωσης (Case Study).** Με βάση μια συγκεκριμένη περίπτωση που δίδεται στον εκπαιδευόμενο, καλείται ο ίδιος να μελετήσει τις πληροφορίες που υπάρχουν και να λάβει αποφάσεις βάσει αυτών. Κύριος στόχος είναι να εξασκήσουν τις δεξιότητες της κριτικής σκέψης (Mondy and Martocchio, 2018).
- vii. **Συμμετοχή (μέλος) σε επιτροπές.** Αυτή η τεχνική εκπαίδευσης είναι μόνο για την ανάπτυξη στελεχών του οργανισμού. Το υπό εκπαίδευση στέλεχος συμμετέχει ως κανονικό μέλος σε μόνιμες ή ειδικές (προσωρινές) επιτροπές και έτσι αποκτάει εμπειρία στις διαδικασίες (Χυτήρης, 2018).
- viii. **Διαλέξεις μαθημάτων και Σεμινάρια.** Οι διαλέξεις αυτές μπορεί να γίνουν στην εταιρεία, σε εξωτερικούς προμηθευτές ή και τα δύο. Η τεχνολογία επιτρέπει σημαντικές βελτιώσεις στο πεδίο της εκπαίδευσης. Συνήθως υπάρχουν και κίνητρα από την πλευρά των επιχειρήσεων για την παρακολούθησή τους (DeCenzo *et al.*, 2015).
- ix. **Πανεπιστημιακά μαθήματα / Συνεργασίες με Πανεπιστήμια.** Εκτός της παρακολούθησης πανεπιστημιακών μαθημάτων σε εκπαιδευτικά ιδρύματα (χαρακτηριστικό είναι το πρόγραμμα MBA), υπάρχουν και οι περιπτώσεις που μεγάλοι οργανισμοί σε συνεργασία με πανεπιστήμια δημιουργούν προγράμματα εκπαίδευσης εξιδανικευμένα για τις ανάγκες του οργανισμού (Dessler, 2012).
- x. **Κέντρα επαγγελματικής ανάπτυξης εντός της επιχείρησης.** Συνδυάζουν την εκπαίδευση στην αίθουσα με άλλες τεχνικές, όπως κέντρα αξιολόγησης και διαδικτυακή μάθηση, με στόχο την ανάπτυξη εργαζομένων και μάνατζερ (Dessler, 2012). Οι εργαζόμενοι λαμβάνουν μέρος σε διάφορες ασκήσεις και δραστηριότητες, ώστε να διαπιστωθούν οι στάσεις τους, οι ικανότητες και τα ταλέντα τους στην εκτέλεση της εργασίας και την άσκηση διοίκησης (Χυτήρης, 2018).
- xi. **Εκπαίδευση “Νέας Εποχής”.** Η ανάγκη ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν ένα κοινό σύστημα αξιών, κοινές παραδοχές και αντίληψη, ώστε να λειτουργούν ως πραγματική ομάδα και να διατηρούν και να προάγουν την εταιρική κουλτούρα, έχει οδηγήσει κάποιες επιχειρήσεις στην υιοθέτηση της σύγχρονης μεθόδου

εκπαίδευσης “Νέα Εποχή”. Είναι μια μέθοδος εκπαίδευσης σε αίθουσα και τα μαθήματα / ασκήσεις διαρκούν από μερικές μέρες έως μερικές εβδομάδες. Η εκπαίδευση περιλαμβάνει τις τεχνικές του διαλογισμού, της αυτούπνωσης, του καταιγισμού ιδεών και άλλων τεχνικών αλλαγής συμπεριφοράς, με σκοπό οι εκπαιδευόμενοι να αλλάξουν στάσεις, αξίες, πεποιθήσεις, “πιστεύω” και τελικά την ίδια τους την συμπεριφορά (Χυτήρης, 2018).

Σύμφωνα με την πιο πρόσφατη, μέχρι σήμερα, έρευνα του CIPD το 2015, παρουσιάζονται κάποια συμπεράσματα σχετικά με τις τεχνικές και μεθόδους εκπαίδευσης για τους οργανισμούς.

Πίνακας 2.11 Ποιες από τις ακόλουθες μεθόδους θα αυξηθούν ή θα μειωθούν στη χρήση στον οργανισμό σας τα επόμενα δύο χρόνια



Πηγή: CIPD (2015), Annual Survey Report, Learning and Development 2015. p. 10.

Πίνακας 2.12 Ποιες πρακτικές μάθησης και ανάπτυξης χρησιμοποιείτε πιο συχνά και ποιες είναι οι πιο αποτελεσματικές



Πηγή: CIPD (2015), Annual Survey Report, Learning and Development 2015. p. 9.

2.5.8.2 Αξιολόγηση προγράμματος Εκπαίδευσης / Ανάπτυξης

Όλοι οι οργανισμοί και φορείς που εφαρμόζουν προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης θα πρέπει να είναι σε θέση να αξιολογούν με τρόπο αντικειμενικό, αν το πρόγραμμα αυτό έχει ανταποκριθεί στους στόχους που έχουν τεθεί πιο πριν από την διοίκηση. Για να υπάρχουν αντικειμενικά και αξιόπιστα αποτελέσματα πρέπει να ακολουθήσει ο κάθε οργανισμός τον κατάλληλο σχεδιασμό. Το παραδοσιακό πλαίσιο που έχει αναπτυχθεί εδώ και πάρα πολλά χρόνια, βασίζεται σε μία αξιολόγηση τεσσάρων κριτηρίων και είναι γνωστό ως **Υπόδειγμα Kirkpatrick** (Mondy and Martocchio, 2018).

Το πρώτο κριτήριο είναι οι **Αντιδράσεις των εκπαιδευόμενων** και επικεντρώνεται στο βαθμό ικανοποίησης που έχουν από το πρόγραμμα εκπαίδευσης ως προς τη χρησιμότητά του και την ποιότητα διεξαγωγής. Το δεύτερο κριτήριο είναι η **Μάθηση** και αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο ο εργαζόμενος κατανόησε και συγκράτησε στην μνήμη του τις βασικές αρχές, τα γεγονότα και τις τεχνικές που είχε το εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Το τρίτο κριτήριο είναι η **Αλλαγή της Συμπεριφοράς και η Μεταφορά της Εκπαίδευσης** του εργαζομένου στην εργασία. Η αλλαγή της συμπεριφοράς αναφέρεται στο αν έχουν επέλθει στον εργαζόμενο οι επιθυμητές αλλαγές, που έχουν να κάνουν με την συμπεριφορά που σχετίζεται με την εργασία, ενώ η μεταφορά της μάθησης έχει να κάνει με το βαθμό που ο εργαζόμενος εφαρμόζει τις γνώσεις και τις

δεξιότητες που διδάχθηκε στο πρόγραμμα εκπαίδευσης. Το τελευταίο κριτήριο είναι τα **Οργανωσιακά Αποτελέσματα** και αφορά το βαθμό στον οποίο ο οργανισμός θα σημειώσει απτά αποτελέσματα, τα οποία μπορούν να αποδοθούν στην εκπαίδευση.

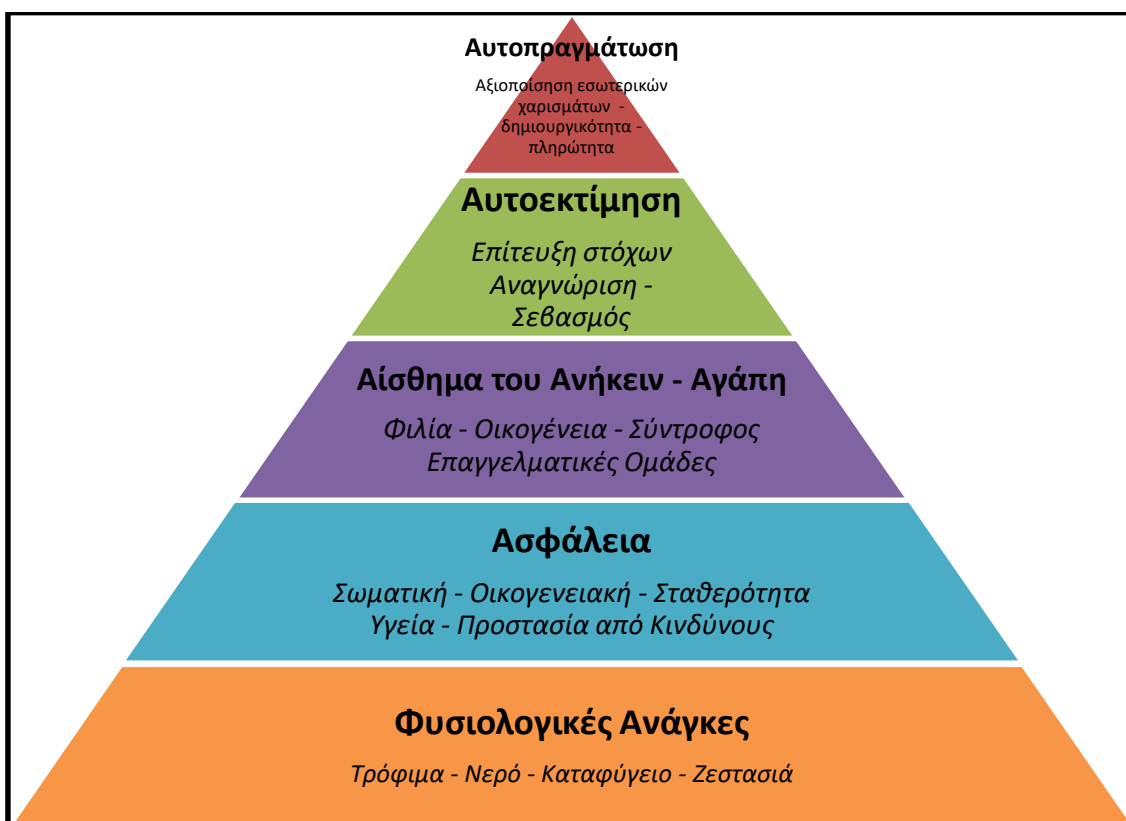
Στα τέσσερα κριτήρια που αποτελούν το υπόδειγμα Kirkpatrick ο **Phillips** προτείνει και ένα πέμπτο κριτήριο που είναι η **μέτρηση της απόδοσης της επένδυσης** στην εκπαίδευση και γίνεται σε οικονομικούς όρους (κόστη εκπαίδευσης και οικονομικά οφέλη). Πιο απλά δηλαδή, πόσο αποδίδει το κάθε ευρώ που ξοδεύτηκε για εκπαίδευση (Χυτήρης 2018).

2.5.9 Παρακίνηση (Motivation) Ανθρώπινου Δυναμικού

Είναι μια από τις πιο σημαντικές προκλήσεις του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού σε έναν οργανισμό, το να πάρει από τους εργαζόμενους σε αυτόν την καλύτερή τους απόδοση ακόμα και σε δύσκολες συνθήκες. Σύμμαχος σε αυτή την δύσκολη πρόσκληση είναι οι σύγχρονες επιστήμες όπως η νευροεπιστήμη, η βιολογία και η ψυχολογία. Σκοπός για το τμήμα ΔΑΔ είναι να ενισχύσει την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του. Η ενίσχυση αυτή θα καταστήσει μακροπρόθεσμα το ανθρώπινο δυναμικό ως ένα βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημά του οργανισμού (Nohria *et al.*, 2008).

Οι μελέτες και οι έρευνες για τα κίνητρα που έχει ο κάθε άνθρωπος για εργασία πηγαίνουν πολύ πίσω στο παρελθόν σχεδόν από το 1927 και τον **Elton Mayo**. Το 1943 ο **Abraham Maslow** ανέπτυξε την γνωστή θεωρία του ανθρώπινου κινήτρου, υποστηρίζοντας ότι υπάρχει μία ιεραρχία πέντε (5) αναγκών που όταν καταφέρει ο άνθρωπος να κατακτήσει κάποια από τις πέντε ανάγκες, παύει αυτή η ανάγκη να είναι κίνητρο για τον άνθρωπο. Οι πέντε αυτές ανάγκες είναι κλιμακούμενες και συνήθως πρέπει να καλυφθεί πρώτα η πιο χαμηλή για να ικανοποιηθεί και η επόμενη, μέχρι να φτάσει ο κάθε άνθρωπος στο υψηλότερο σημείο μίας υποθετικής πυραμίδας. Οι επιπτώσεις της έρευνάς του λένε, για παράδειγμα, ότι όσο ένας υπάλληλος προσπαθεί να καλύψει τις φυσιολογικές του ανάγκες, η αυξημένη αμοιβή μπορεί να μην είναι κίνητρο. Επίσης, οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν κίνητρα στην εργασία, έχοντας καλύψει όλες τις ανάγκες τους. Οι ανάγκες μπορεί περιλαμβάνουν, για παράδειγμα, δίκαιη αμοιβή, πρότυπα ασφάλειας στην εργασία, ευκαιρίες κοινωνικοποίησης, φιλοφρονήσεις που θα βοηθήσουν να αυξηθεί η εκτίμηση του εργαζομένου και η προώθηση ευκαιριών εκπαίδευσης για να αναπτύξουν τους εαυτούς τους (Dias, 2012).

Διάγραμμα 2.18 Η πυραμίδα του Maslow



Ενώ ακολούθησαν έως σήμερα και άλλες μελέτες, οι πιο σύγχρονοι ερευνητές καταγράφουν σημαντικά συμπεράσματα από τις έρευνές τους σχετικά με τα κίνητρα των ανθρώπων. Οι Nohria *et al.*, (2008) υποστηρίζουν ότι άνθρωποι καθοδηγούνται από τέσσερεις βασικές συναισθηματικές ανάγκες. Το κίνητρο της **Απόκτησης (Acquire)** και έχει να κάνει με την απόκτηση υλικών αγαθών, εμπειριών και Κοινωνικής θέσης. Η ικανοποίησή του γίνεται μέσα από ένα δίκαιο σύστημα ανταμοιβών. Το κίνητρο για την **Δημιουργία Δεσμών (Bonds)** μέσω ατομικών και ομαδικών σχέσεων καθώς και της ομαδικής εργασίας. Η ικανοποίηση του γίνεται μέσα από την Κουλτούρα του οργανισμού. Το κίνητρο για **Κατανόηση (Comprehend)** το οποίο κερδίζεται μέσα από τις Νέες γνώσεις, την εξέλιξη ως άνθρωπος εντός και εκτός του οργανισμού, την συνεισφορά στο αποτέλεσμα και την ανάπτυξη πρωτοβουλιών. Η σωστή περιγραφή θέσεων εργασίας συμβάλει θετικά προς αυτή την κατεύθυνση. Τέλος το κίνητρο της **Υπεράσπισης (Defend)** και αφορά την διαφάνεια, την δικαιοσύνη, τους σαφείς στόχους και την δυνατότητα να εκφράζουν απόψεις και ιδέες. Η ικανοποίησή του γίνεται μέσα από ένα σύστημα που θα διαχειρίζεται την απόδοση και θα κατανέμει σωστά τους πόρους του οργανισμού.

Διάγραμμα 2.19 Πώς να εκπληρώσετε τα κίνητρα που παρακινούν τους Υπαλλήλους

	DRIVE	PRIMARY LEVER	ACTIONS
1	Acquire	Reward System	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sharply differentiate good performers from average and poor performers ■ Tie rewards clearly to performance ■ Pay as well as your competitors
2	Bond	Culture	<ul style="list-style-type: none"> ■ Foster mutual reliance and friendship among coworkers ■ Value collaboration and teamwork ■ Encourage sharing of best practices
3	Comprehend	Job Design	<ul style="list-style-type: none"> ■ Design jobs that have distinct and important roles in the organization ■ Design jobs that are meaningful and foster a sense of contribution to the organization
4	Defend	Performance-Management and Resource-Allocation Processes	<ul style="list-style-type: none"> ■ Increase the transparency of all processes ■ Emphasize their fairness ■ Build trust by being just and transparent in granting rewards, assignments, and other forms of recognition

Πηγή: Nohria, N., Groysberg, B. and Lee, L. (2008) Employee Motivation, A powerful new Model. Harvard Business Review, July – August 2008. p. 4.

Το επόμενο βήμα από την αναγνώριση των τεσσάρων αυτών κινήτρων και του τρόπου που μπορούν να ικανοποιηθούν από τον οργανισμό, είναι η δημιουργία ενός πλάνου για την ταυτόχρονη ικανοποίηση τους. Η εφαρμογή μίας **Ολιστικής Προσέγγισης**, σε συνεργασία του τμήματος ΔΑΔ με τους μάνατζερ (πρώτης γραμμής και υψηλότερου επιπέδου), σε αντίθεση με την ξεχωριστή ικανοποίηση του κάθε ενός κινήτρου, είναι ο μόνος σίγουρος δρόμος που μπορεί να οδηγήσει τον οργανισμό στην μέγιστη ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού με πολλαπλά οφέλη για όλους.

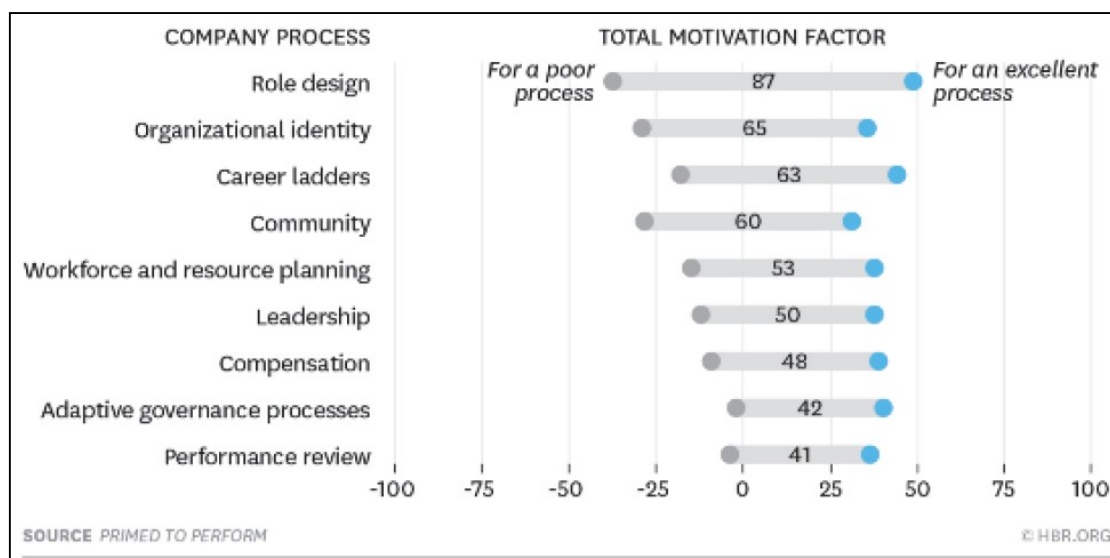
Την προηγούμενη προσέγγιση για την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού έρχονται να συμπληρώσουν οι McGregor και Doshi (2015), υποστηρίζοντας ότι οι άνθρωποι δουλεύουν για έξι κύριους λόγους που είναι και τα κίνητρα τους. Διαχωρίζουν τα κίνητρα αυτά σε Άμεσα και Έμμεσα.

Τα **Άμεσα κίνητρα έχουν θετική επίδραση για τον εργαζόμενο** και είναι το **“Παιχνίδι” (Play)**, όταν απολαμβάνει ο εργαζόμενος την ίδια την εργασία που κάνει (τον παρακινεί η ίδια η δουλειά). Ο **Σκοπός (Purpose)** και συμβαίνει όταν η άμεση έκβαση της εργασίας που κάνουμε ταυτίζεται με την ταυτότητα του εργαζομένου ως άνθρωπο. Τέλος οι **Προοπτικές (Potential)** όταν η εργασία που κάνει κάποιος τον

ωφελεί σε προσωπικό επίπεδο και ενισχύει τις δυνατότητες που έχει ο κάθε άνθρωπος εντός και εκτός οργανισμού.

Αντίθετα τα Έμμεσα κίνητρα έχουν αρνητική επίδραση για τον εργαζόμενο και είναι η **Συναισθηματική Πίεση (Emotional Pressure)**, η πίεση να εργαστεί κάποιος επειδή κάποια εξωτερική δύναμη πιέζει και απειλεί την προσωπικότητα του εργαζομένου. **Οικονομική Πίεση (Economical Pressure)**, όταν εργάζεται κάποιος μόνο για την ανταμοιβή ή γιατί εξαναγκάζεται από εξωτερικές ανάγκες (πχ το μοναδικό εισόδημα σε μια οικογένεια). Τέλος η **Αδράνεια (Inertia)**, είναι η αδυναμία να προσδιορίσει ο εργαζόμενος γιατί εργάζεται στον οργανισμό, είναι όμως κίνητρο (αρνητικό) καθώς παρόλο που δεν μπορεί να εξηγήσει το γιατί πηγαίνει στην δουλειά η συνήθεια ότι το κάνει κάθε μέρα, τον οδηγεί στο να εργαστεί.

Διάγραμμα 2.20 Πως οι Διαδικασίες του Οργανισμού Επηρεάζουν το ΤοΜο¹³



Πηγή: McGregor, L. and Doshi, N. (2015) Organizational Culture, How Company Culture Shapes Employee Motivation. Harvard Business Review November 25, 2015 p. 7.

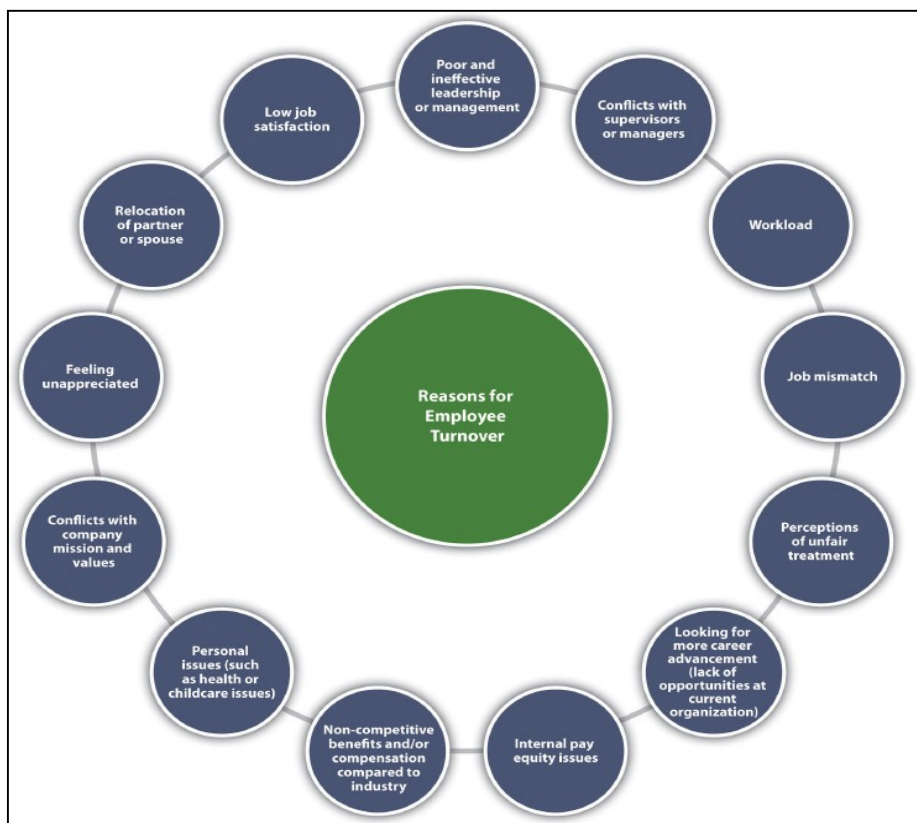
Αυτά τα έμμεσα κίνητρα τείνουν να μειώνουν την απόδοση, επειδή δεν σκέφτεται ο εργαζόμενος πλέον για τη δουλειά, σκέφτεται την απογοήτευση, ή την ανταμοιβή, ή γιατί προβληματίζεται να μην κάνει τίποτα. Έτσι αποσπάται η προσοχή του και ίσως να μην ενδιαφέρεται καν για την ίδια την εργασία ή την ποιότητα του αποτελέσματος. Διαπιστώθηκε όμως ότι μία **Κουλτούρα Υψηλής Απόδοσης** μεγιστοποιεί το “παιχνίδι”, τον σκοπό και τις προοπτικές που αισθάνονται οι άνθρωποι και

¹³ Για παράδειγμα, ο σχεδιασμός ενός ρόλου (Role Design) μπορεί να μεταβάλλει το Total Motivation κατά 87 πόντους. Ένας άσχημα σχεδιασμένος ρόλος οδηγεί σε χαμηλές βαθμολογίες ΤοΜο σχεδόν στους -40 πόντους, ενώ ένας καλά σχεδιασμένος ρόλος μπορεί να οδηγήσει σε θετικές βαθμολογίες ΤοΜο σχεδόν στους +50 πόντους.

ελαχιστοποιεί τη συναισθηματική πίεση, την οικονομική πίεση και την αδράνεια. Αυτό είναι γνωστό ως δημιουργία συνολικών κινήτρων (*Total Motivation – ToMo*), η εφαρμογή των οποίων έχει ως αποτέλεσμα την ικανοποίηση των εργαζομένων αλλά και την ικανοποίηση του πελάτη (McGregor και Doshi, 2015).

Όλα τα προηγούμενα είναι παράγοντες που πρέπει να λάβει υπόψη το τμήμα ΔΑΔ ενός οργανισμού, προκειμένου να μπορέσει να τα εντάξει σε όλες τις λειτουργίες και τις διαδικασίες του. Θα εφαρμόσει πρακτικές και μεθόδους που θα δώσουν τα κατάλληλα κίνητρα που πρέπει και με τον τρόπο που πρέπει στο ανθρώπινο δυναμικό. Ο άνθρωπος είναι ο πόρος που δεν αντιγράφεται και μπορεί να προσφέρει ένα ασύγκριτο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε οποιοδήποτε οργανισμό. Έτσι για κάθε οργανισμό η εναλλαγή του προσωπικού (*Turnover*) δεν είναι μια διαδικασία που επιθυμεί κάποιος καθώς έχει σημαντικό κόστος. Μάλιστα σε επίπεδο ΔΑΔ μπορούμε να διαχωρίσουμε το κόστος σε δύο είδη, το Άμεσο κόστος που έχει να κάνει με το κόστος αποχώρησης, αντικατάστασης και μετάβασης και το Έμμεσο κόστος που περιλαμβάνει την απώλεια παραγωγής και την μειωμένη απόδοση. Η σωστή υποκίνηση και τα κίνητρα στους εργαζομένους, εντάσσονται σε ένα γενικότερο σχεδιασμό του οργανισμού για την διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού του. (Dias, 2012).

Διάγραμμα 2.21 Λόγοι για την Εναλλαγή (*Turnover*) των Εργαζομένων



Πηγή: Dias, L. (2012) *Beginning Management of Human Resources v. 1.0*, Unnamed Publisher. p. 236.

2.5.9.1 High Performance Work Systems (HPWS)

Η υιοθέτηση και εφαρμογή ενός Συστήματος Εργασίας Υψηλής Απόδοσης **High Performance Work Systems (HPWS)** έρχεται να λύσει αρκετά από τα προβλήματα που αναφέρθηκαν στην προηγούμενη ενότητα της παρούσας. Η έννοια του **HPWS** προσδιορίζεται “ως ένας συγκεκριμένος συνδυασμός πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού, δομών εργασίας και διαδικασιών”, οι οποίες ενσωματώνονται σε ένα “συνολικό σύστημα” προκειμένου να “βελτιώσουν τη συμμετοχή και την απόδοση των εργαζομένων”. Το HPWS δεν επαρκεί από μόνο του για να δώσει λύσεις στα προβλήματα ενός οργανισμού, θα πρέπει να συνδυαστεί με καλή Ηγεσία, Ξεκάθαρο όραμα, κουλτούρα Καινοτομίας, Επένδυση σε κεφάλαια και Δέσμευση για συνεχή Ανάπτυξη. Στο διάγραμμα 2.22 παρουσιάζονται οι πιο σημαντικές δράσεις του τμήματος ΔΑΔ στο πλαίσιο εφαρμογής του προγράμματος HPWS σε έναν οργανισμό (Mihail *et al.*, 2013).

Διάγραμμα 2.22 HPWS – Δράσεις του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού



Πηγή: Dias, L. (2012) *Beginning Management of Human Resources v. 1.0*, Unnamed Publisher. p. 238.

2.5.10 Διαχείριση / Αξιολόγηση Απόδοσης και Σύστημα Αμοιβών / Αποζημιώσεων

Η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού είναι μια απαραίτητη διαδικασία προκειμένου να μην υπάρχουν σημαντικές αποκλίσεις από τους στόχους

που έχουν τεθεί από την διοίκηση. Η αμοιβή του προσωπικού, χρηματική ή μη, είναι ένας από τους πιο βασικούς λόγους (αν όχι ο βασικότερος) για να αποφασίσει κάποιος να απασχοληθεί σε έναν οργανισμό. Για τον ίδιο τον οργανισμό είναι απαραίτητο μέσα από ένα σωστό σύστημα αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού, να ανταμείψει πραγματικά αυτούς που αξίζουν, αυτούς που είναι πιο αποδοτικοί και αποτελεσματικοί, συνεισφέροντας ουσιαστικά στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων του οργανισμού.

2.5.10.1 Διαχείριση Απόδοσης

Η **Διαχείριση της Απόδοσης (Performance Management)** ενός εργαζομένου σύμφωνα με τους Collins και Wood (2009) αντιπροσωπεύει μια σχετικά νέα ιδέα. Ο όρος **διαχείριση απόδοσης είναι μια διαδικασία που επιτρέπει στους υπαλλήλους να αποδίδουν τους ρόλους τους στο μέγιστο των δυνατοτήτων**, με στόχο την επίτευξη ή την υπέρβαση των καθορισμένων στόχων και προτύπων που συνδέονται άμεσα με τους στόχους του οργανισμού. Η διαχείριση της απόδοσης τοποθετείται ως στρατηγική τεχνική που υποστηρίζει τους γενικούς επιχειρηματικούς στόχους του οργανισμού, μέσω της σύνδεσης των στόχων της εργασίας του ατόμου με την συνολική αποστολή του οργανισμού. Είναι ένα ολοκληρωμένο σύστημα, όπου η διοίκηση και οι εργαζόμενοι συνεργάζονται για τον καθορισμό των στόχων, την αξιολόγηση και την αναθεώρηση του τρόπου με τον οποίο πληρώνονται και ανταμείβονται για την καλή τους απόδοση.

Οι Mondy και Martocchio (2018) υποστηρίζουν, ότι η διαχείριση της απόδοσης είναι μια δυναμική διαδικασία για τον οργανισμό, με καθημερινή εφαρμογή σε στελέχη και εργαζομένους. Το κάθε πρόσωπο μέσα στον οργανισμό είναι και μέρος αυτού του συστήματος. Η διαχείριση της απόδοσης θεωρείται ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού, που περιλαμβάνει τη μέτρηση και την βελτίωση της αξίας του ανθρώπινου δυναμικού και είναι ξεκάθαρα προσανατολισμένη στην ευθυγράμμιση της απόδοσης με τους στόχους του οργανισμού.

Για να δημιουργήσει κάποιος οργανισμός ένα επιθυμητό σύστημα διαχείρισης της απόδοσης, θα πρέπει να ξεπεράσει κάποιες δυσκολίες κατά την εφαρμογή της διαδικασίας. Αυτές οι προκλήσεις είναι, ο συντονισμός και η κάλυψη των διαφορετικών αναγκών που έχουν οι εργαζόμενοι, οι αξιολογητές και ο ίδιος ο οργανισμός (DeCenzo *et al.*, 2015).

Κλείνοντας την διαχείριση της απόδοσης ο Dessler (2012) παρουσιάζει πέντε βασικά στοιχεία της διαχείρισης απόδοσης τα οποία είναι:

- i. **Γνωστοποίηση Κατευθύνσεων.** Κοινοποίηση των στόχων στο σύνολο του οργανισμού και η ανάλυση τους σε επιτεύξιμους στόχους.
- ii. **Ευθυγράμμιση Στόχων.** Να μπορούν οι διοικούντες να βλέπουν την σύνδεση ανάμεσα στους στόχους των εργαζομένων ανά τμήμα και του οργανισμού στο σύνολο.
- iii. **Διαρκής Παρακολούθηση της Απόδοσης.** Χρήση ηλεκτρονικών συστημάτων και προγραμμάτων βοηθάει σε αυτή την κατεύθυνση.
- iv. **Καθοδήγηση και Υποστήριξη της επαγγελματικής Ανάπτυξης.** Θα πρέπει να είναι ένα ενδογενές στοιχείο της διαδικασίας ανατροφοδότησης.
- v. **Επιβράβευση, Αναγνώριση και Αμοιβές.** Κρατούν σε σωστή πορεία τους εργαζομένους.

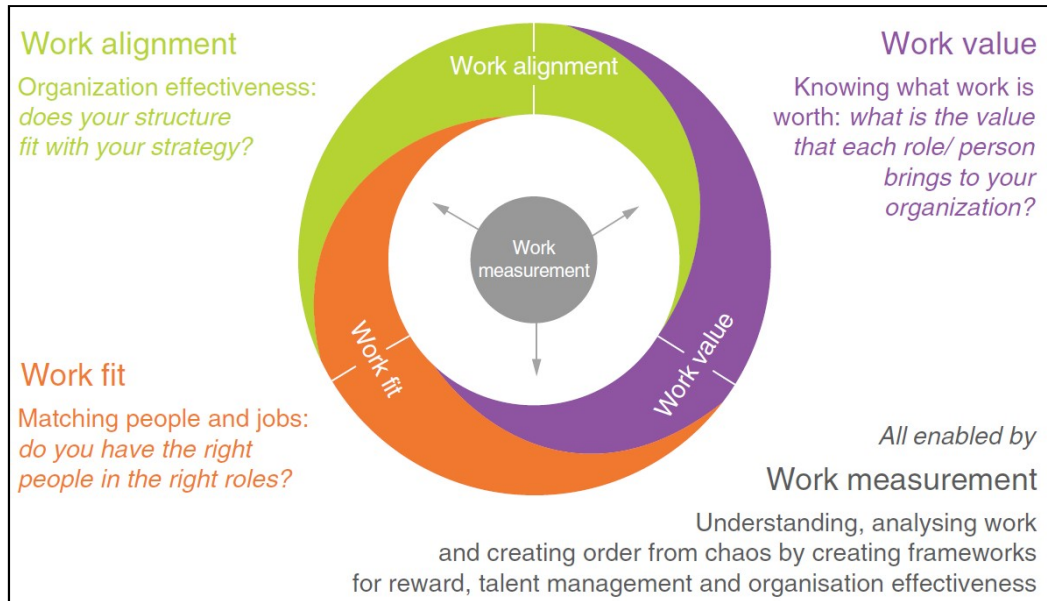
2.5.10.2 Αξιολόγηση Απόδοσης

Η Αξιολόγηση Απόδοσης (*Performance Appraisal*) είναι η εκτίμηση της τρέχουσας ή της παρελθούσης απόδοσης ενός εργαζομένου σε σχέση με τα πρότυπα απόδοσης που έχουν τεθεί για την θέση του (Dessler, 2012). Οι Mondy και Martocchio (2015) προσθέτουν, ότι είναι ένα επίσημο σύστημα ανασκόπησης και εκτίμησης της απόδοσης ενός ατόμου ή μιας ομάδας στην εκτέλεση μιας εργασίας. Τέλος η Μουζά – Λαζαρίδη (2013) υποστηρίζει ότι με τον όρο αυτό εννοούμε κατά βάση την εκτέλεση ενός συνόλου μη ομοιόμορφων εργασιών, κάτω από συγκεκριμένες εργασιακές συνθήκες, που έχουν ποιοτικά και ποσοτικά χαρακτηριστικά, τα οποία μπορούν να μετρηθούν και να αξιολογηθούν μετά την ολοκλήρωσή τους.

Για του ανθρώπους του τμήματος ΔΑΔ η αξιολόγηση της απόδοσης ισούται με την μέτρηση της εργασίας. Είναι μια διαδικασία και ένα εργαλείο για να κατανοήσουν και να αποκτήσουν βαθύτερες γνώσεις για τους οργανισμούς και τις απαιτήσεις της εργασίας, που τους επιτρέπει να γίνουν πραγματικοί επιχειρηματικοί εταίροι. Ο στόχος είναι να **Προσθέσουν Πραγματική Αξία** για την περαιτέρω ανάπτυξη του οργανισμού, με βάση τη βαθιά κατανόηση των επιχειρηματικών και οργανωτικών αναγκών και να καθορίσουν το πλαίσιο για πολλές διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού όπως είναι ο οργανωτικός σχεδιασμός, η διαχείριση ταλέντων, οι αποφάσεις τοποθέτησης, ο έλεγχος του ανθρώπινου δυναμικού και η δημιουργία αναφορών. Η χρήση συστημάτων αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων μόνο για τον προσδιορισμό των αμοιβών, είναι μια πολύ ακριβή εφαρμογή. Για το λόγο αυτό η αξιολόγηση της απόδοσης βρίσκει εφαρμογή και σε άλλα πεδία προς όφελος του οργανισμού, όπως είναι ο

προγραμματισμός του τμήματος ΔΑΔ, οι αποχωρήσεις και οι προσλήψεις προσωπικού, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των εργαζομένων, το πλάνο καριέρας εντός του οργανισμού, οι εσωτερικές σχέσεις των εργαζομένων και οι δυνατότητες που έχουν οι εργαζόμενοι για να αναπτυχθούν. Τέλος μία άλλη διάσταση της εφαρμογής του συστήματος αξιολόγησης σε έναν οργανισμό φαίνεται και στο διάγραμμα 2.23 (Zeuch, 2016).

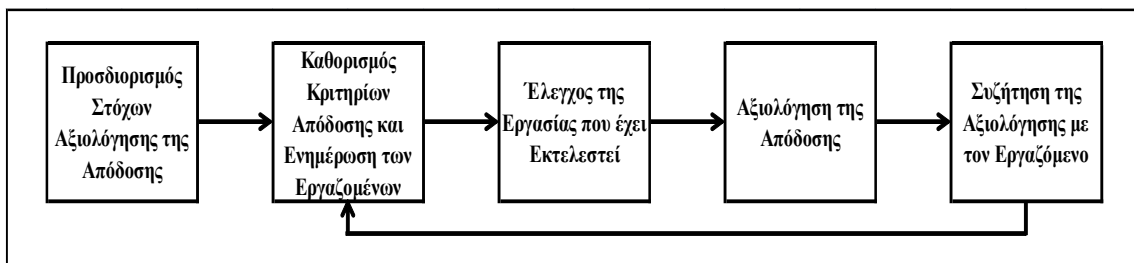
Διάγραμμα 2.23 Αποτελέσματα Αξιολόγησης Απόδοσης και Εφαρμογές της



Πηγή: Zeuch, M. (2016) Handbook of Human Resources Management. Berlin, Springer Reference. p. 833.

Η διαδικασία της αξιολόγησης απόδοσης ξεκινάει με τον καθορισμό συγκεκριμένων στόχων απόδοσης.

Διάγραμμα 2.24 Διαδικασία της Αξιολόγησης της Απόδοσης



Πηγή: Mondy, W. and Martocchio J. (2018) Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού. Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Τζιόλα. σελ. 240.

Στο σύστημα αξιολόγησης είναι πολύ πιθανό να μην μπορούν να ενταχθούν όλοι οι στόχοι. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να γίνει από την διοίκηση και την επιτροπή αξιολόγησης προσεκτική επιλογή αυτών που θα ενταχθούν. Στην συνέχεια θα πρέπει να

καθοριστούν τα πρότυπα βάσει των οποίων θα γίνει η αξιολόγηση των εργαζομένων. Ακολουθεί ο έλεγχος της εργασίας που εκτελούν οι εργαζόμενοι του οργανισμού, για να καταλήξει στην τελική αξιολόγηση της απόδοσης. Στο τέλος είναι απαραίτητο να γίνεται πάντα μια ανασκόπηση της αξιολόγησης που προηγήθηκε (Mondy και Martocchio, 2018).

Ξεκινώντας με τον **προσδιορισμό των στόχων και τα πρότυπα** με τα οποία θα μπορεί να γίνει η αξιολόγηση των εργαζομένων, ο κάθε οργανισμός θα πρέπει να θέτει τους στόχους του με τέτοιο τρόπο ώστε και να είναι εφικτοί και να είναι συνδεδεμένοι με τους στόχους του οργανισμού. Οι Beardwell *et al.*, (2004) υποστηρίζουν, ότι στόχοι οι είναι για να κατευθύνουν, να παρακολουθούν, να παρακινούν και να ελέγχουν τις επιμέρους επιδόσεις ενώ πρέπει να πληρούν και τα δύο αυτά κριτήρια, διαφορετικά η διαδικασία θα έχει ως αποτέλεσμα τα αντίθετα αποτελέσματα. Η εφαρμογή των θεωριών προσδοκίας και καθορισμού στόχων, σημαίνει ότι είναι πιο πιθανή η επιτυχία, όταν το άτομο (εργαζόμενος) έχει σημαντικό ρόλο στον προσδιορισμό των στόχων. Η διαδικασία, ως εργαλείο διοίκησης, καθορίζεται βάσει του ότι οι στόχοι του οργανισμού μπορούν να αναλυθούν και να μεταφραστούν σε ατομικούς στόχους, η επίτευξη των οποίων μπορεί στη συνέχεια να μετρηθεί αποτελεσματικά. Έτσι λοιπόν οι στόχοι πρέπει να είναι “ευφείς”, από το αρκτικόλεξο της λέξης **SMART** που σημαίνει ότι οι στόχοι πρέπει να είναι:

- **Specific or Stretching** - Οι στόχοι πρέπει να είναι συγκεκριμένοι αλλά και ελαστικοί όταν παραστούν εξωγενείς παράγοντες.
- **Measurable** – Οι στόχοι πρέπει να είναι Μετρήσιμοι.
- **Achievable or Agreed** – Οι στόχοι θα πρέπει να είναι επιτεύξιμοι και συμφωνημένοι.
- **Relevant or Realistic** – Οι στόχοι πρέπει να είναι Ρεαλιστικοί και Συναφείς με την εργασία.
- **Time Bound** – Οι στόχοι θα πρέπει να είναι Έγκαιροι.

Η θέσπιση των προτύπων απόδοσης θα πρέπει, με την σειρά τους, να είναι σαφή και αντικειμενικά, ώστε να γίνονται κατανοητά και να μπορούν να μετρηθούν. Θα πρέπει να εκλείπουν διφορούμενες εκφράσεις οι οποίες δίνουν ελάχιστες πληροφορίες (πχ δουλειά μιας ολόκληρης ημέρας), καθώς με τον τρόπο αυτό εγκυμονεί ο κίνδυνος να μην μπορούν να συμφωνήσουν ο αξιολογητής με τον αξιολογούμενο για το αποτέλεσμα της αξιολόγησης. Τέλος θα πρέπει να περιγραφούν εκ των προτέρων και οι προσδοκίες

που συνοδεύουν τα πρότυπα απόδοσης και να διασφαλιστεί μια καλή επικοινωνία μεταξύ των εμπλεκόμενων στην διαδικασία της αξιολόγησης (DeCenzo *et al.*, 2015).

Το σύστημα αξιολόγησης ενός οργανισμού δεν σταματάει μόνο στην απόδοση του εργαζομένου σχετικά με την επίτευξη των στόχων. Ο εργαζόμενος αξιολογείται και για την εν γένη συμπεριφορά του στον οργανισμό, τις ικανότητες και τα τυπικά προσόντα που έχει, καθώς και για την βελτίωση που έχει παρουσιάσει έως την στιγμή της αξιολόγησης και την δυνατότητα που έχει για περαιτέρω βελτίωση.

Ο κάθε οργανισμός πρέπει να **προκαθορίσει ποια θα είναι η περίοδος αξιολόγησης**. Οι τυπικές αξιολογήσεις απόδοσης προετοιμάζονται συνήθως σε συγκεκριμένα διαστήματα που συνήθως είναι ετήσια ή και εξαμηνιαία. Συνιστάται να πραγματοποιούνται οι αξιολογήσεις σε ημερολογιακή βάση και όχι σε επετείους, αφού αν δεν διεξάγονται όλες οι εκτιμήσεις ταυτόχρονα, μπορεί να είναι αδύνατο να γίνουν οι απαραίτητες συγκρίσεις. Ακόμη πιο σημαντική, ωστόσο, είναι η συνεχής αλληλεπίδραση (κυρίως άτυπα), συμπεριλαμβανομένης της καθοδήγησης και άλλων αναπτυξιακών δραστηριοτήτων, που συνεχίζεται καθ 'όλη τη διάρκεια της περιόδου αξιολόγησης. Οι διευθυντές και οι αξιολογητές πρέπει να κατανοήσουν ότι η διαχείριση της απόδοσης είναι μια συνεχής διαδικασία που ενσωματώνεται στη δουλειά τους κάθε μέρα. Οι αλλαγές συμβαίνουν τόσο γρήγορα, που χρειάζονται οι εργαζόμενοι να εξετάσουν τους στόχους και τους ρόλους τους καθ 'όλη τη διάρκεια του έτους για να δουν αν οι αλλαγές είναι σωστές.

Ένα σημαντικό στοιχείο για την επιτυχία ενός προγράμματος αξιολόγησης είναι ο ίδιος ο αξιολογητής. Συνήθως, στις περισσότερες περιπτώσεις, η αξιολόγηση του προσωπικού ενός οργανισμού γίνεται από τον άμεσο προϊστάμενο του εργαζομένου. Θα μπορούσαν όμως να συμμετέχουν στην διαδικασία αυτή, συνάδελφοι ή/και υφιστάμενοι, ο ίδιος ο εργαζόμενος (αυτοαξιολόγηση), εξωτερικοί σύμβουλοι και τέλος οι ίδιοι οι πελάτες του οργανισμού. Όσοι περισσότεροι εμπλέκονται στην διαδικασία αξιολόγησης, τόσο πιο αντικειμενικό τείνει να γίνει το αποτέλεσμα της (Ξηροτύρη Κουφίδου, 2001).

Την εμπλοκή στην αξιολόγηση, σχεδόν όλων των συναλλασσομένων με τον εργαζόμενο, εφαρμόζει η **τεχνική της Εποπτικής Αξιολόγησης 360°** (*360-degree feedback*)¹⁴. Είναι μια από τις πιο σύγχρονες χρησιμοποιούμενες τεχνικές. Με την τεχνική αυτή, η αξιολόγηση ενός υπαλλήλου δεν βασίζεται αποκλειστικά σε μία πηγή (π.χ. διευθυντής του), αλλά σε πολλές πηγές όπως διευθυντές, συνάδελφοι, υφιστάμενοι

¹⁴ Εφαρμόζεται από το 90% των εταιρειών του Fortune.

και πελάτες (όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως για καλύτερη και πιο αντικειμενική αξιολόγηση). Η χρήση του 360° βοηθά τους αξιολογητές να συλλέγουν στοιχεία σχετικά με την απόδοση ενός υπαλλήλου, από διαφορετικές οπτικές. Ο σκοπός της αξιολόγησης 360° είναι να αναπτύξουν και να καλλιεργήσουν τους υπαλλήλους και να τους βοηθήσουν να επιτυγχάνουν τους στόχους και τις φιλοδοξίες τους, κάτι που είναι προς όφελος του οργανισμού (Van Dijk και Schodl, 2015).

Εκτός από την τεχνική αξιολόγησης 360° υπάρχουν και πάρα πολλές ακόμα, οι οποίες στην εφαρμογή τους παρουσιάζουν θετικά και αρνητικά στοιχεία. Ο κάθε οργανισμός οφείλει να κάνει την αξιολόγηση όλων αυτών των μεθόδων και να καταλήξει σε αυτές που ταιριάζουν καλύτερα σε αυτόν και που πιστεύουν ότι μπορεί να δώσει τα καλύτερα, προς αξιοποίηση, αποτελέσματα. Χωρίς να υπάρχει συγκεκριμένη κατηγοριοποίηση των μεθόδων αξιολόγησης, η πλειοψηφία της βιβλιογραφίας ακολουθεί την κατηγοριοποίηση που προτείνουν και οι Mondy και Martocchio (2018), που προτείνουν τέσσερεις γενικές κατηγορίες συστημάτων αξιολόγησης.

- i. **Συστήματα Χαρακτηριστικών.** Αξιολογούνται τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων (ενδεικτικά: Ποιότητα και ποσότητα εργασίας, εμφάνιση, συνεργασία, αξιοπιστία, ανάπτυξη πρωτοβουλιών, δημιουργικότητα κ.ά.).
- ii. **Συστήματα Σύγκρισης.** Αξιολογούνται οι επιδόσεις του εργαζόμενου έναντι των υπολοίπων.
- iii. **Συστήματα Συμπεριφοράς.** Αξιολογείται ο εργαζόμενος ως προς τον βαθμό στον οποίο επιδεικνύει επιτυχημένη αντικειμενική εργασιακή συμπεριφορά.
- iv. **Συστήματα βάσει Αποτελεσμάτων.** Επικεντρώνεται σε μετρήσιμα αποτελέσματα που εξαρτώνται από τρεις παράγοντες, την σχετικότητα των αποτελεσμάτων, την αξιοπιστία με την οποία μπορούν να μετρηθούν τα αποτελέσματα και ο βαθμός στον οποίο ο δείκτης μέτρησης των αποτελεσμάτων αποτελεί πραγματικά έναν δείκτη απόδοσης σε σχέση με τον οποίο ο εργαζόμενος έχει τους πόρους και την ευχέρεια να επιτύχει τα καθορισμένα αποτελέσματα. Το πιο γνωστό σύστημα αποτελεσμάτων είναι η **Διοίκηση Βάσει Στόχων (Management by Objectives - MBO)**.

Στον πίνακα 2.13 αναφέρονται οι μέθοδοι αξιολόγησης που ακολουθούν στην πλειοψηφία τους οι οργανισμοί. Τέλος, στο παράρτημα 11 της παρούσας παρουσιάζεται αναλυτικά το έντυπο αξιολόγησης που έχει υιοθετήσει η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων (ΑΑΔΕ).

Πίνακας 2.13 Μέθοδοι Αξιολόγησης της Απόδοσης των Εργαζομένων

Μέθοδοι Αξιολόγησης	
360^ο Εποπτική Αξιολόγηση	Διοίκηση Βάσει Στόχων (MBO)
<i>Εναλλασσόμενη Αξιολόγηση (από τον καλύτερο στο χειρότερο)</i>	Σύγκριση σε Ζεύγη
Υποχρεωτική Διασπορά (προκαθορισμένο ποσοστό βαθμολόγησης των εργαζομένων).	Μέθοδος Κρίσιμων Περιστατικών (και για θετικά και για αρνητικά περιστατικά).
Γραφική Κλίμακα Αξιολόγησης (Από μη Ικανοποιητική έως Εξαιρετική)	Ηλεκτρονικές και Διαδικτυακές Βαθμολογήσεις
Μέτρηση της Παραγωγικότητας	Δημιουργία Έκθεσης Απόδοσης (Essay) ο Αξιολογητής γράφει μια σύντομη έκθεση για τον Αξιολογούμενο
Συμβατική Κατάταξη (βαθμολόγηση ενός χαρακτηριστικού)	Αξιολόγηση Απόλυτων Προτύπων
Αξιολόγηση με λίστα κριτηρίων (Checklist) (επιλογή από λίστα συμπεριφορικών περιγραφών)	Αξιολόγηση Υποχρεωτικής Επιλογής (επιλογή ανάμεσα σε δύο ή και περισσότερες προτάσεις)
Ατομική και Ομαδική κατάταξη	Κέντρα Αξιολόγησης (Συνήθως λαμβάνει χώρα εκτός του Οργανισμού)
Μέθοδος Μέτρησης της Συμπεριφοράς (BARS)	

Αναφέρθηκε προηγουμένως ότι όλες οι μέθοδοι αξιολόγησης έχουν και αρνητικούς παράγοντες που επηρεάζουν το αποτέλεσμα της αξιολόγησης και κατ' επέκταση όλο το σύστημα που έχει δημιουργηθεί για τον σκοπό αυτό. Οι παράγοντες που μπορούν να διαστρεβλώσουν μια αξιολόγηση είναι (Μουζα Λαζαρίδη, 2013):

- i. Τα ασαφή πρότυπα που έχουν καθοριστεί.**
- ii. Η επίδραση του φωτοστέφανου.** Επηρεάζεται η κρίση του αξιολογητή από ένα δικό του χαρακτηριστικό είτε θετικά, είτε αρνητικά.
- iii. Το σφάλμα της κεντρικής τάσης.** Η τάση να γίνεται η κατάταξη των εργαζομένων γύρω από έναν γενικότερο μέσο όρο.
- iv. Σφάλματα επιείκειας και αυστηρότητας.** Υψηλότερες ή χαμηλότερες, αντίστοιχα, βαθμολογίες από αυτές που αξίζουν.
- v. Σφάλματα Προκατάληψης.** Αξιολόγηση με βάση κάποιο κριτήριο που δεν σχετίζεται με την εργασία (πχ φύλο, εθνικότητα κ.ά.).

- vi. **Χειραγώγηση του Συστήματος Αξιολόγησης.** Μπορεί κάποιος αξιολογητής να θέλει να ευνοήσει έναντι άλλων κάποιο αξιολογούμενο, χωρίς αυτό να οφείλεται σε αποκλειστικά λόγους που να έχουν να κάνουν με την εργασία.
- vii. **Σφάλματα Αντιπαραβολής.** Σύγκριση του αξιολογούμενου με άλλον συνάδελφό του και όχι με βάσει τα ορισμένα πρότυπα (Mondy και Martocchio, 2018).
- viii. **Άγχος των Εργαζομένων.** Μπορεί για παράδειγμα να λειτουργήσει αρνητικά σε μια συνέντευξη αξιολόγησης.

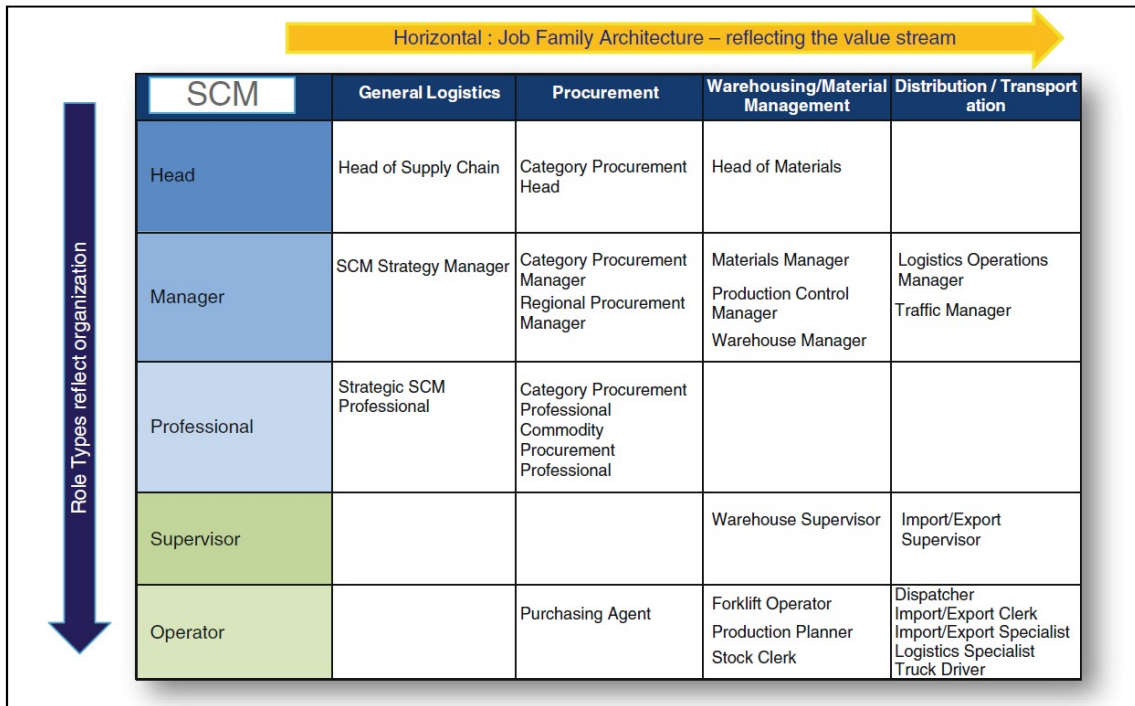
Για να μπορέσουν να αποφευχθούν τα παραπάνω λάθη είναι χρήσιμο να υπάρχει επαρκής εκπαίδευση των αξιολογητών για να μπορούν να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στο έργο τους. Με τον τρόπο αυτό θα ελαχιστοποιηθούν τα σφάλματα και ο οργανισμός θα έχει την σωστή αξιολόγηση για τους εργαζομένους του.

Η παροχή διαρκούς ανατροφοδότησης, τόσο κατά την στιγμή της αξιολόγησης όσο και όλο το υπόλοιπο χρονικό διάστημα, είναι ένα σημαντικό στοιχείο για την επιτυχία του συστήματος αξιολόγησης. Οι εργαζόμενοι συνήθως επιθυμούν να γνωρίζουν ποια είναι η εικόνα της απόδοσής τους. Επομένως η συχνή συζήτηση μεταξύ του αξιολογητή και του αξιολογούμενου, τόσο για τις προσδοκίες όσο και για τις αποτυχίες που αφορούν τον εργαζόμενο, αλλά και συζητήσεις σχετικά με την απόδοση του, θα ελαχιστοποιήσει τις “εκπλήξεις” που μπορούν να υπάρχουν κατά την επίσημη αξιολόγηση του εργαζομένου. Η διαρκής ανατροφοδότηση μπορεί να απομακρύνει κατά το τελικό στάδιο τις τραυματικές επιπτώσεις που θα μπορούσαν να βλάψουν και τις δύο πλευρές και κατ’ επέκταση και τον ίδιο τον οργανισμό (DeCenzo *et al.*, 2015).

Τέλος, σήμερα και τα επόμενα χρόνια, θα υπάρξει μια αυξανόμενη πίεση στους οργανισμούς για εναρμόνιση, τυποποίηση και αυτοσχεδιασμό των διαδικασιών αξιολόγησης σε παγκόσμιο επίπεδο. Θα υπάρχουν διαδικασίες που έχουν ήδη καθορίσει, ή θα καθορίσουν όλο και περισσότερο, τις τυποποιημένες θέσεις εργασίας του προσωπικού και τις θέσεις εργασίας για στελέχη μέσης διοίκησης στις διάφορες ομάδες εργασίας ή αλλιώς Οικογένειες Εργασίας (**Job Family**). Αυτές οι εξελίξεις σε συνδυασμό με την ανάγκη ύπαρξης μεγαλύτερης διαφάνειας όσον αφορά τη δομή του παγκόσμιου εργατικού δυναμικού, σχετικά με τις ικανότητες του, την ηλικία και τις αγορές εργασίας, θα οδηγήσουν σε ανάπτυξη και εφαρμογή παγκόσμιων καταλόγων εργασίας και οικογενειών εργασίας. Αυτές θα λειτουργήσουν ως βάση για την ηλεκτρονική ΔΑΔ και ασφαλώς θα επηρεάζονται από την εφαρμογή ενός σύγχρονου συστήματος αξιολόγησης (Zeuch, 2016). Στα διαγράμματα 2.25 και 2.26 παρουσιάζεται

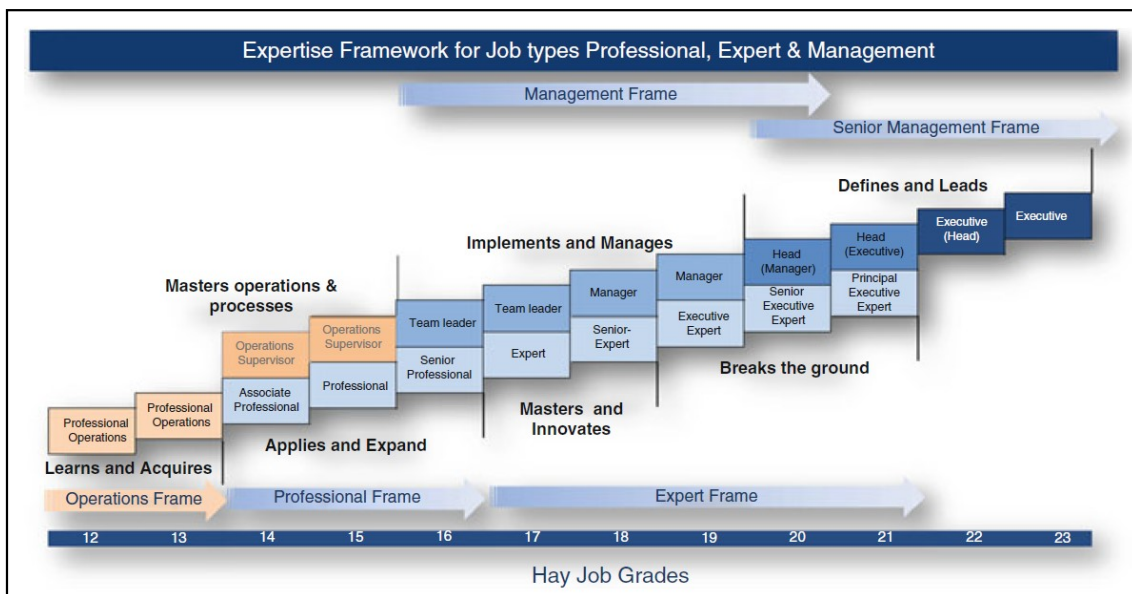
ένας συνοπτικός τρόπος λειτουργίας του Job Family, ενώ στο παράρτημα 12 παρουσιάζεται η έναρξη του μοντέλου στην Τράπεζα Πειραιώς, έναν από τους μεγαλύτερους εργοδότες στην Ελλάδα.

Διάγραμμα 2.25 Παράδειγμα Μοντέλου Job Family στην Εφοδιαστική Αλυσίδα



Πηγή: Zeuch, M. (2016) Handbook of Human Resources Management. Berlin, Springer Reference. p. 838.

Διάγραμμα 2.26 Επίπεδα Εργασίας στο Job Family και Κλίμακες Σταδιοδρομίας



Πηγή: Zeuch, M. (2016) Handbook of Human Resources Management. Berlin, Springer Reference. p. 838.

2.5.10.3 Σύστημα Αμοιβών / Αποζημιώσεων

Με τον όρο αποδοχές των εργαζομένων αναφερόμαστε σε κάθε μορφή αμοιβής ή/και επιβράβευσης που προορίζεται για τους εργαζομένους και προκύπτει από την εργασία τους (Dessler, 2012). Ο Χυτήρης (2018) αναφέρει ότι η αμοιβή των εργαζομένων αποτελεί ουσιαστικό και κύριο καθοριστικό παράγοντα, αφ' ενός για την προσέλκυση ικανών και κατάλληλων υποψηφίων, αφ' ετέρου για το επίπεδο απόδοσης, ποιοτικό και ποσοτικό, αλλά και την εν γένη συμπεριφορά τους.

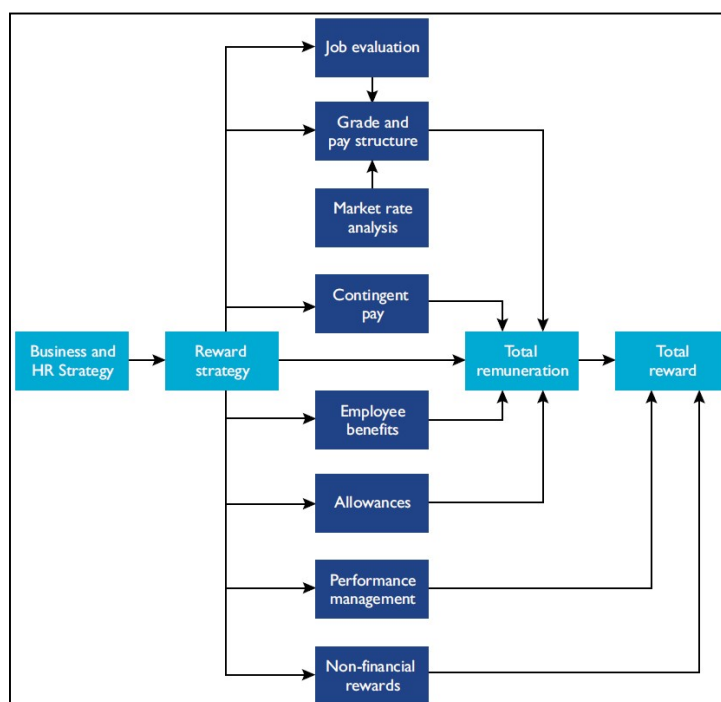
Στις περισσότερες κοινωνίες, ο μισθός εκτός του ότι είναι σημαντικός για την αγοραστική δύναμη του εργαζομένου και της οικογενείας του, είναι και ένας δείκτης δύναμης και κύρους και συνδέονται με τα συναισθήματα της αυτοεκτίμησης. Με άλλα λόγια, οι αποδοχές επηρεάζουν ένα άτομο οικονομικά, κοινωνιολογικά και ψυχολογικά. Γι' αυτόν τον λόγο, τα ζητήματα αποζημίωσης είναι πιθανό να έχουν ισχυρό αρνητικό αντίκτυπο στους εργαζομένους, στην περίπτωση που έχουν δομηθεί λάθος, με αποτέλεσμα και την κακή απόδοση του οργανισμού. Η μεγάλη ποικιλία των πολιτικών και των διαδικασιών αμοιβών, προσφέρει στους υπεύθυνους μία διπλή πρόκληση, να σχεδιαστεί ένα σύστημα αποζημίωσης, που θα επιτρέπει στον οργανισμό και να επιτύχει τους στρατηγικούς του στόχους και να είναι συγχρόνως με μοναδικά χαρακτηριστικά που να ταιριάζουν στο περιβάλλον της εταιρείας (Gomez-Mejia, *et. al.*, 2012).

Το τμήμα της ΔΑΔ που είναι υπεύθυνο για τον σχεδιασμό και την λειτουργία ενός συστήματος ανταμοιβής, ασχολείται με τη διαμόρφωση και την εφαρμογή στρατηγικών και πολιτικών, προκειμένου να ανταμείβουν τους ανθρώπους δίκαια, με συνέπεια και σύμφωνα με τις δικές τους αξίες για τον οργανισμό. Απασχολείται με την ανάπτυξη των στρατηγικών ανταμοιβής και το σχεδιασμό, εφαρμογή και συντήρηση συστημάτων (πρακτικές και διαδικασίες), που στοχεύουν στην κάλυψη των αναγκών τόσο του οργανισμού όσο και των ενδιαφερομένων. Η ανταμοιβή μπορεί να θεωρηθεί ως η θεμελιώδης έκφραση της εργασιακής σχέσης (Armstrong, 2009). Για το λόγο αυτό τα συστήματα αμοιβών πρέπει να περιλαμβάνουν το αίσθημα της δικαιοσύνης για τον εργαζόμενο. Υπάρχουν δύο οπτικές δικαιοσύνης, αυτή εντός του οργανισμού, αν δηλαδή η δομή του συστήματος είναι δίκαιη και αυτή εκτός του οργανισμού που συγκρίνεται με βάση το τί πληρώνουν οι άλλοι εργοδότες για το ίδιο είδος εργασίας (Gomez-Mejia, *et. al.*, 2012).

Η συνολική επιβράβευση που προσφέρει ένα σύστημα ανταμοιβών, “περιλαμβάνει όλους τους τύπους ανταμοιβών – άμεσες και έμμεσες, ενδογενείς και εξωγενείς”. Κάθε

πτυχή της ανταμοιβής, δηλαδή η βασική αμοιβή, η δυνητική αμοιβή, οι παροχές σε εργαζομένους και οι μη χρηματοοικονομικές ανταμοιβές, συνδέονται μεταξύ τους και αντιμετωπίζονται ως ένα ολοκληρωμένο και συνεκτικό σύνολο. Η συνολική ανταμοιβή συνδυάζει τον αντίκτυπο των δύο κύριων κατηγοριών ανταμοιβής: τις ανταμοιβές συναλλαγών, είναι οι απτές ανταμοιβές που προκύπτουν από συναλλαγές μεταξύ του εργοδότη και των εργαζομένων και τις σχετικές ανταμοιβές, που είναι οι άυλες ανταμοιβές που σχετίζονται με τη μάθηση, την ανάπτυξη και την εργασιακή εμπειρία (Armstrong, 2009).

Διάγραμμα 2.27 Σύστημα Αποζημιώσεων, Στοιχεία και Αλληλεξαρτήσεις



Πηγή: Armstrong, M (2009) *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice (11th Edition)*. London, Kogan Page. p. 742.

Ο μισθός και οι παροχές που δικαιούται ο κάθε εργαζόμενος, εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από την ισχύουσα νομοθεσία του κράτους στο οποίο δραστηριοποιείται ο κάθε ένας οργανισμός. Την στιγμή που γράφεται η παρούσα, ο τελευταίος νόμος που καθορίζει το μισθολογικό πλαίσιο της εργασίας στην Ελλάδα είναι ο Ν. 4354/2015. Εξαρτάται όμως και από πάρα πολλές άλλες παραμέτρους, όπως το είδος της εργασίας, το αν είναι δημόσιος ή ιδιωτικός υπάλληλος, την ηλικία του εργαζομένου κ.ά..

Οι αμοιβές των υπαλλήλων ενός οργανισμού μπορούν να κατηγοριοποιηθούν με βάση αν είναι χρηματικές (άμεσες) ή μη (έμμεσες – παροχές), σε εσωτερικές ή εξωτερικές αμοιβές. Στο διάγραμμα 2.28 (σελίδα 113) παρουσιάζονται τα είδη των

αμοιβών. Ο καθορισμός των αμοιβών, σε κάθε περίπτωση, περιλαμβάνει πέντε στάδια (Dessler, 2012).

- i. **Η διενέργεια της έρευνας των μισθών.** Τί πληρώνουν οι υπόλοιποι εργοδότες για την θέση εργασίας που ερευνούν.
- ii. **Καθορισμός της Αξίας κάθε θέσης.** Πρόκειται ουσιαστικά για την αποτίμηση της θέσης εντός του οργανισμού.
- iii. **Ομαδοποίηση παρεμφερών θέσεων σε μισθολογικές βαθμίδες.** Είναι η διαδικασία κατά την οποία αντιστοιχίζουν τους μισθούς, αφού συνήθως πρώτα ομαδοποιήσουν τις θέσεις σε μισθολογικές βαθμίδες (*Pay Grade*), δηλαδή σε θέσεις με την περίπου ίδια δυσκολία ή σημασία για τον οργανισμό.
- iv. **Απόδοση τιμής για κάθε μισθολογική κλίμακα (Καμπύλες Μισθών).** Στο στάδιο αυτό γίνεται η χρήση της καμπύλης μισθών (*Wage Curve*), σύμφωνα με την οποία αποτυπώνεται η πραγματική μέση αμοιβή που αναλογεί στις θέσεις της βαθμίδας.
- v. **Σχεδιασμός εύρους κλιμάκων.** Το εύρος του μισθού που θα αντιστοιχεί σε κάθε μία κλίμακα.

Στο παράρτημα 10 της παρούσας παρουσιάζονται τα διαγράμματα διασποράς αξιολογούμενων θέσεων εργασίας και ο τρόπος που τιμολογούνται οι θέσεις εργασίας.

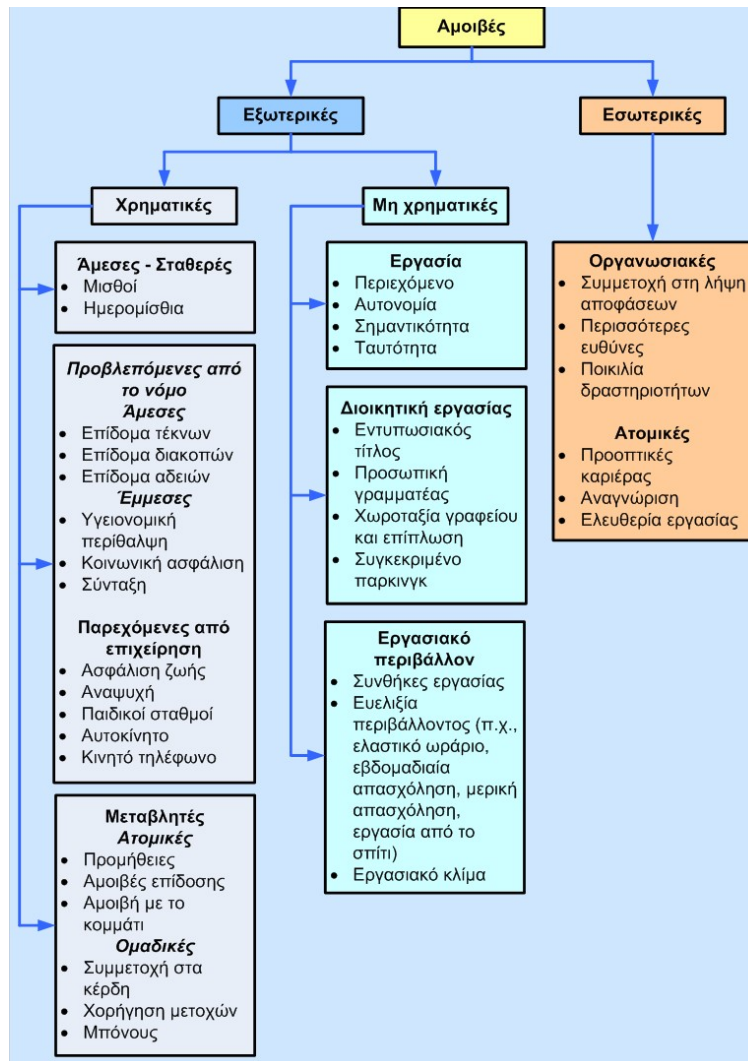
Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2018) οι παράγοντες που επηρεάζουν το ύψος της τελικής (χρηματικής) αμοιβής είναι αυτοί που παρουσιάζονται στον πίνακα 2.14 και ο κάθε ένας από αυτούς είναι διαφορετικής βαρύτητας στον υπολογισμό της τελικής αμοιβής από οργανισμό σε οργανισμό.

Πίνακας 2.14 Παράγοντες Επηρεασμού των Αμοιβών

Παράγοντες που Επηρεάζουν της Αμοιβές στην Εργασία	
<i>Χρόνος Απασχόλησης (Αρχαιότητα)</i>	<i>Απόδοση και Παραγωγικότητα</i>
<i>Γνώσεις και Δεξιότητες</i>	<i>Συλλογική Σύμβαση Εργασίας</i>
<i>Αμοιβές των Ανταγωνιστών</i>	<i>Νομοθετικές Ρυθμίσεις</i>
<i>Κόστος Ζωής και Πληθωρισμός</i>	<i>Συνθήκες στην Αγορά Εργασίας</i>
<i>Πολιτισμικές Αξίες και Πρότυπα</i>	<i>Απαιτήσεις της Θέσης Εργασίας</i>
<i>Πίεση και Δύναμη του Σωματείου</i>	<i>Στρατηγικοί Στόχοι του Οργανισμού</i>
<i>Στρατηγική των Ανθρώπινων Πόρων</i>	<i>Κύκλος Ζωής του Οργανισμού</i>
<i>Οικονομική κατάσταση του ίδιου του Οργανισμού</i>	

Πηγή: Χυτήρης, Λ. (2018) Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου. σελ. 241-245

Διάγραμμα 2.28 Τα είδη των Αμοιβών



Πηγή: Κάτου, Α. (2019) Πανεπιστημιακές Παραδόσεις. Παρουσίαση στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος MBA με εξειδίκευση το HR στο Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Αποδοχές, Διαχείριση μισθών και ημερομισθίων.

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, η Αμοιβή και οι Παροχές προς τους εργαζομένους ενός οργανισμού μπορούν να λειτουργήσουν και ως κίνητρο, για την καλύτερή τους παραγωγικότητα και όχι μόνο.

Στόχος των μεθόδων αυτών είναι να καθορίσουν μια άμεση και σαφή σχέση μεταξύ απόδοσης και αμοιβής, να δημιουργήσει μία κουλτούρα προσανατολισμένη προς την δράση και τα αποτελέσματα, να ενθαρρύνει την επιχειρηματική νοοτροπία και συμπεριφορά (στελεχών και υπαλλήλων). Να μπορεί να προσελκύσει άτομα ικανά, με διάθεση να επιτύχουν και να διακριθούν και να συμβάλουν στην παραμονή αξίων και ικανών εργαζομένων (Χυτήρης, 2018).

Η εφαρμογή ενός τέτοιου προγράμματος πρέπει να ακολουθεί κάποιες βασικές αρχές όπως, να είναι σαφές και απλό, το ύψος των κινήτρων να μην είναι υποκατάστατο ή συμπληρωματικό μιας χαμηλής αμοιβής, οι στόχοι να είναι σαφείς και επιτεύξιμοι, το

ύψος της πληρωμής να είναι σχετικά υψηλό, τα κίνητρα να χορηγούνται σε τακτή βάση, τα προσδοκώμενα οφέλη και κόστη να είναι μετρήσιμα, να εξασφαλίζεται η σύμφωνη γνώμη των υπαλλήλων και να λαμβάνονται υπόψη οι ανάγκες των εργαζομένων. Η λάθος εφαρμογή ενός τέτοιου προγράμματος εγκυμονεί και κινδύνους όπως, αίσθημα άνιση ανταμοιβής, εστίαση ενδιαφέροντος σε βραχυχρόνια αποτελέσματα και όχι μακροχρόνιους στόχους, ιδιοτελής χειρισμός του συστήματος από στελέχη, ελάχιστη παρακίνηση και δημιουργία αρνητικού κλίματος αν η απόδοση είναι αρνητική από εξωγενείς παράγοντες και τέλος, πιθανή μείωση του ομαδικού πνεύματος. Για το λόγο αυτό ο αρχικός προϋπολογισμός του κόστους, η συμμετοχή των εργαζομένων στο σχεδιασμό, ο περιοδικός έλεγχος και ο επανασχεδιασμός, μπορεί να είναι απαραίτητα στοιχεία για την επιτυχία ενός τέτοιου ολοκληρωμένου προγράμματος (Χυτήρης, 2018).

Στον πίνακα 2.15 (σελίδα 116) παρουσιάζονται οι προτάσεις των Dessler (2012); Χυτήρης (2018); Mondy και Martocchio (2018); και DeCenzo *et al.*, (2015) για τις μεθόδους αμοιβών / παροχών των εργαζομένων που μπορούν να αποτελέσουν κίνητρο για αυτούς, με πολλαπλά οφέλη για τον οργανισμό.

2.5.11 Σχέσεις Εργαζομένων και Ψυχολογικό Συμβόλαιο

Το πιο σημαντικό στοιχείο για την δημιουργία αρμονικών σχέσεων εντός του οργανισμού είναι η επικοινωνία. Η επικοινωνία έχει στόχο τη μετάβαση γνώσεων, την ανάλυση προβλημάτων ή σκέψεων, την επινόηση λύσεων για τα ενδεχόμενα προβλήματα και την προσαρμογή στις αλλαγές. Τα λάθη της επικοινωνίας δημιουργούν δυναμικές εντός του οργανισμού οι οποίες, συνήθως, δεν γίνονται αμέσως αντιληπτές. Η αποτελεσματική επικοινωνία ξεκινάει με την κατανόηση και τον σεβασμό αυτών των δυναμικών και στην συνέχεια, ενισχύει τη συνεργασία και την συμμετοχή, την ανάληψη ευθυνών και την καινοτομία. Αν η επικοινωνία αντιμετωπίζεται ως πρόβλημα ή αποτελεί πρόκληση για σπουδαία έργα, εξαρτάται από τον ίδιο τον οργανισμό και το εργασιακό περιβάλλον που έχει εξασφαλίσει (Ασημακοπούλου, 2008).

Ο όρος **Εργασιακές Σχέσεις εκφράζει σε επίπεδο διαπραγματεύσεων (κυρίως) την τριμερή επίσημη και ανεπίσημη σχέση μεταξύ των εργαζομένων, των εργοδοτών και του κράτους**. Οι εργασιακές σχέσεις περιλαμβάνουν όλο το φάσμα που έχει να κάνει με την συμφωνία εργοδοτών και εργαζομένων για την προσφορά εργασίας των δεύτερων στους πρώτους (Μουζά – Λαζαρίδη, 2013). Υπάρχουν διάφορα πρότυπα διαπραγματευτικής συμπεριφοράς. Τα πιο γνωστά είναι η Διαπραγματευτική θεωρία

της Συμπεριφοράς (επιμεριστική διαπραγμάτευση, ολοκληρωμένη διαπραγμάτευση, εποικοδομητική διαπραγμάτευση, ενδοεπιχειρησιακή διαπραγμάτευση), η Διαπραγματευτική θεωρία του Φάσματος (αφορά τα κατώτερα και ανώτερα όρια μέσα στα οποία μπορεί να διαμορφωθεί μια τελική συμφωνία για τους μισθούς) και το Διαπραγματευτικό πρότυπο του Hicks (υποδεικνύει ακριβέστερα από την προηγούμενη διαπραγμάτευση το σημείο επίτευξης συμφωνίας, λαμβάνοντας υπόψη και το κόστος που μπορεί να έχει ο οργανισμός από απεργίες και στάσεις εργασίας). Οι διαπραγματεύσεις περιλαμβάνουν τέσσερα (4) στάδια. Το στάδιο της προετοιμασίας, των αρχικών προτάσεων, της αρχικής διαπραγμάτευσης και το στάδιο της τελικής διαπραγμάτευσης (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001).

Οι Mondy και Martocchio (2018) υποστηρίζουν ότι οι εσωτερικές σχέσεις των εργαζομένων, περιλαμβάνουν τις δραστηριότητες της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων που αφορούν τις μετακινήσεις των εργαζομένων στο εσωτερικό του οργανισμού και τη σχέση μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών. Τα θέματα που μπορεί να περιλαμβάνουν είναι οι μετακινήσεις, τα πειθαρχικά μέτρα, οι απολύσεις κ.ά.

Η διαχείριση των σχέσεων εντός του οργανισμού είναι σε άμεση αλληλεξάρτηση με την συναισθηματική νοημοσύνη που απασχολεί τα τελευταία χρόνια τις επιχειρήσεις και την ψυχολογία. **Ως συναισθηματική νοημοσύνη ορίζεται η ικανότητα του ανθρώπου να αναγνωρίζει τα συναισθήματά του και τα συναισθήματα των άλλων, να τα χειρίζεται αποτελεσματικά και να δημιουργεί κίνητρα για τον εαυτό του** (Goleman, 1997). Στο μοντέλο της συναισθηματικής νοημοσύνης του Goleman, η διαχείριση σχέσεων είναι ο ένας από τους τέσσερις πυλώνες που αποτελούν το μοντέλο αυτό (Ιορδάνογλου, 2008).

Η Ιορδάνογλου (2008) συνεχίζει αναφέροντας, ότι η διαχείριση σχέσεων περιλαμβάνει αρκετές ικανότητες που θεωρούνται σημαντικές για την άσκηση Ηγεσίας και όχι μόνο, όπως επιρροή, έμπνευση και ανάπτυξη ανθρώπων. Στις σχέσεις τους οι άνθρωποι δεν είναι απλά φιλικοί με τους άλλους, αλλά και φιλικοί με τους στόχους (πχ. μία συμφωνία, μια οργανωσιακή αλλαγή κ.ά.). Επιπλέον, πολλές φορές οι άνθρωποι εργάζονται σε ομάδες και γίνονται ικανοί στο να δημιουργούν δίκτυα σχέσεων που μπορούν μελλοντικά να αξιοποιήσουν. Διατηρούν μεταξύ τους συνεχή επικοινωνία και φροντίζουν για την αμοιβαία ικανοποίηση των αναγκών.

Πίνακας 2.15 Κίνητρα μέσω των Αμοιβών

Κίνητρα Μέσω των Αμοιβών	
<i>Πληρωμή Κατ' αποκοπή (με το κομμάτι)</i>	<i>Πληρωμή με Ποσοστά</i>
<i>Προνόμια Στελεχών (Αυτοκίνητο, Τηλέφωνο κ.ά.)</i>	<i>Προγράμματα Συστάσεων Πελατών και Εργαζομένων</i>
<i>Ομαδικά Προγράμματα Παροχής Κινήτρων</i>	<i>Ατομικά και Ομαδικά Βραβεία</i>
<i>Αμοιβή με βάση το Πρότυπο Χρόνο</i>	<i>Αυξήσεις λόγω Απόδοσης (Εφάπαξ και μη)</i>
<i>Σύστημα Βασικού Μισθού και Προμηθειών</i>	<i>Αυτοτελή Μπόνους (Spot Bonus)</i>
<i>Μπόνους Παραγωγικότητας (Merit Bonus)</i>	<i>Προγράμματα Αρωγής</i>
<i>Προγράμματα Ενθάρρυνσης Συμπεριφοράς</i>	<i>Παροχές Ασφάλισης</i>
<i>Νοσοκομειακή και Ιατρική Ασφάλιση</i>	<i>Προγράμματα Συνταξιοδότησης</i>
<i>Οικογενειακές Παροχές (Παιδικοί Σταθμοί κ.ά.)</i>	<i>Αμοιβή Βάση Καθηκόντων</i>
<i>Πρόγραμμα Σκάνλον (Scanlon)¹⁵</i>	<i>Προγράμματα Επιμερισμού Κερδών</i>
<i>Stock Option (Δικαίωμα Προαίρεσης Αγοράς Μετοχών).</i>	<i>Σχέδιο Βελτίωσης Παραγωγικότητας (Improshare)¹⁶</i>
<i>Προγράμματα αγοράς Μετοχών</i>	<i>Συμμετοχή στο Εταιρικό Κεφάλαιο</i>
<i>Εταιρικές Μετοχές (μερίδια μετοχικού κεφαλαίου)</i>	<i>Ευελιξία ως προς το χρόνο και χώρο Εργασίας (Τηλεργασία - Ευέλικτο Ωράριο)</i>
<i>Σχέδιο Ράκερ (Rucker)¹⁷</i>	<i>Πακέτα Αποζημιώσεων</i>

Πηγή: Dessler, G. (2012) Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις. Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική, σελ. 336-357. Χυτήρης, Α. (2018) Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου. σελ. 262-283. Mondy, W. and Martocchio J. (2018) Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού. Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Τζιόλα. σελ. 351-364. DeCenzo, D., Robbins, S., Verhulst, S. (2015) Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα, Εκδόσεις Υπορία. σελ. 385-397.

Η ανάπτυξη καλών σχέσεων εντός του οργανισμού είναι σημαντική για την δημιουργία του λεγόμενου **Ψυχολογικού Συμβολαίου** μεταξύ των εργαζομένων και του οργανισμού. Γενικά, ένα ψυχολογικό συμβόλαιο αντιπροσωπεύει οποιαδήποτε σχέση ανταλλαγής, όπου δύο συμβαλλόμενα μέρη ανταλλάσσουν πράγματα αξίας. Το ψυχολογικό συμβόλαιο ορίζεται ως το σύνολο των πιστεύω ενός εργαζομένου για τους όρους αμοιβαίας συνεργασίας με έναν οργανισμό (Ιορδάνογλου, 2008).

Το ψυχολογικό συμβόλαιο αντικατοπτρίζει ένα ευρύτερο φάσμα που βασίζεται σε υποχρεώσεις, πεποιθήσεις, συμπεριλαμβανομένων και των αντιληπτών υποσχέσεων. Ως

¹⁵ Το πρόγραμμα **Scanlon** παρέχει μια οικονομική ανταμοιβή στους εργαζομένους σε περίπτωση εξοικονόμησης κόστους εργασίας που προέκυψε ως αποτέλεσμα των προτάσεών τους. Το πρόγραμμα Scanlon δεν είναι μόνο ένα σύστημα παροχής οικονομικών κινήτρων αλλά και ένα σύστημα συμμετοχικής διοίκησης.

¹⁶ Τα βραβεία **Improshare** βασίζονται στην συλλογική παραγωγή της ομάδας εργασίας. Η βελτίωση της παραγωγικότητας μπορεί να είναι η μείωση του χρόνου παραγωγής σε σύγκριση με τον πρότυπο χρόνο.

¹⁷ Το σχέδιο **Rucker** Αφορά κανονικά μόνο τους εργαζόμενους παραγωγής, όμως με τις κατάλληλες τροποποιήσεις μπορεί να καλύπτει όλους τους εργαζομένους. Το σχέδιο βασίζεται στην μαθηματική σχέση: **Συνολικό Εργατικό Κόστος / [Αξία Πωληθέντων – (Επιστροφές + Υλικά + Έξοδα Παραγωγής)]**.

εκ τούτου, οι αντιδράσεις σε ένα ψυχολογικό συμβόλαιο, όπως η παραβίασή του (παράλειψη εκπλήρωσης ψυχολογικών συμβάσεων), θεωρούνται ότι είναι πολύ ισχυρότερες από τις αντιδράσεις στις μη ικανοποιημένες προσδοκίες που μπορεί να έχουν από τον οργανισμό (αντίστοιχα στο θετικό, την ψυχολογική εκπλήρωση του συμβολαίου). Οι ψυχολογικές συμβάσεις είναι δυναμικές και αφορούν κυρίως το υποσυνείδητο του εργαζομένου. Μόλις σχηματιστούν, τείνουν να είναι σχετικά σταθερές και να λειτουργούν σε υψηλό επίπεδο. Ωστόσο, εμπειρίες κατά την εργασία, όπως απροσδόκητα γεγονότα (π.χ. έκπληξη ή υποβιβασμός) και παρατηρήσεις (π.χ. εμπειρίες συναδέλφων) μπορούν να οδηγήσουν σε νέες πεποιθήσεις για τον εργαζόμενο. Αυτές θα πρέπει αυτές να ενσωματωθούν σε ένα νέο ψυχολογικό συμβόλαιο που θα επηρεάσει τις επόμενες κρίσεις και συμπεριφορές του ατόμου (Rousseau, *et al.*, 2013). Στον πίνακα 2.16 παρατίθενται παράγοντες ενός ψυχολογικού συμβολαίου που θεωρούνται από τους εργαζόμενους ως οι πιο σημαντικοί.

Πίνακας 2.16 Παράγοντες Ψυχολογικού Συμβολαίου

Παράγοντες Ψυχολογικού Συμβολαίου	
<i>Ευκαιρίες Εξέλιξης</i>	<i>Εμπιστοσύνη και Σεβασμός</i>
<i>Ανοιχτή και Ειλικρινής Επικοινωνία</i>	<i>Δίκαιη Μεταχείριση</i>
<i>Ενδιαφέρον Αντικείμενο Εργασίας</i>	<i>Ανταγωνιστικός Μισθός</i>
<i>Παροχές Υγείας</i>	<i>Ικανή Διοίκηση</i>
<i>Υποστήριξη από την Διοίκηση</i>	<i>Εργασία με Νόημα</i>
<i>Να εκτιμάται η Συνεισφορά του Εργαζομένου</i>	<i>Εκπαίδευση</i>
<i>Να παρέχονται τα απαραίτητα για την καλή εκτέλεση της εργασίας</i>	<i>Καλές σχέσεις με τους συναδέλφους, τόσο σε σχέση με την εργασία όσο και κοινωνικά</i>
<i>Ασφάλεια στο χώρο εργασίας</i>	<i>Καλές περιβαλλοντολογικές συνθήκες</i>
<i>Ελευθερία στην λήψη Αποφάσεων</i>	<i>Ξεκάθαροι στόχοι για τα αποτελέσματα</i>

Πηγή: Ιορδάνογλου, Δ. (2008) Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Σύγχρονες Οργανώσεις: Νέες τάσεις και πρακτικές. Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική Α.Ε. σελ. 146-148.

Ο ρόλος του τμήματος ΔΑΔ ενός οργανισμού είναι πολύ σημαντικός, τόσο στην εδραίωση της καλής και σωστής επικοινωνίας, όσο και στην ενίσχυση των στοιχείων αυτών που θα διαμορφώσει τις κατάλληλες εργασιακές σχέσεις και κατ' επέκταση και την δημιουργία ενός ισχυρού ψυχολογικού συμβολαίου, μεταξύ εργαζομένων και οργανισμού.

Η ΔΑΔ με τις κατάλληλες πολιτικές μπορεί να δημιουργήσει ένα λιγότερο στρεσογόνο εργασιακό περιβάλλον, αντιμετωπίζοντας το στρες τόσο σε ατομικό όσο

και σε οργανωσιακό επίπεδο. Ο τρόπος που μπορεί να γίνει αυτό είναι με την κατάλληλη εκπαίδευση, την δημιουργία ομάδων υποστήριξης, να ανιχνεύσει τους παράγοντες αυτούς που δημιουργούν το στρες και να βρει, όπου είναι εφικτό, τρόπους αντιμετώπισης, να εξισορροπήσει την εργασιακή με την προσωπική ζωή, να ενθαρρύνει προγράμματα ευέλικτης εργασίας κ.ά. Σημαντικό επίσης είναι να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά και την βία στον εργασιακό χώρο. Η βία είναι ένα κοινωνικό φαινόμενο που μπορεί να αντιμετωπιστεί με μέτρα και την κατάλληλη νομοθεσία από το κράτος. Σε επίπεδο οργανισμού η ΔΑΔ μπορεί να συνεισφέρει προλαμβάνοντας ή αποκαλύπτοντας φαινόμενα παρενόχλησης ή/και εργασιακής τρομοκρατίας που συμβαίνουν εντός του οργανισμού. Θα πρέπει να αναπτύξει μια κουλτούρα σεβασμού και αξιοπρέπειας της προσωπικότητας των εργαζομένων. Να υπάρχει γραπτή καταγραφή της πολιτικής του οργανισμού σε θέματα εργασιακής βίας, να μην υπάρχει καθυστέρηση στην αντιμετώπιση τέτοιων προβλημάτων, να εκπαιδευτούν τόσο τα στελέχη όσο και οι εργαζόμενοι, να αποκαλυφθούν οι “τοξικοί ηγέτες” του οργανισμού, να υπάρχουν διαδικασίες ανατροφοδότησης 360° για την αξιολόγηση των διευθυντών κ.ά. (Ιορδάνογλου, 2008). Στο παράρτημα 13 της παρούσας υπάρχουν συνοπτικά αποτελέσματα της πιο πρόσφατης έρευνας (2017) που έχει κάνει το *Society for Human Resource Management (SHRM)* για την βία στο χώρο εργασίας.

Συμπερασματικά το τμήμα της ΔΑΔ ενός οργανισμού θα πρέπει να είναι σε θέση να ασχολείται και να επηρεάζει το κλίμα των εργασιακών σχέσεων και του συνδικαλισμού, να συζητά και να ανταλλάσει απόψεις με τους εκπροσώπους των εργαζομένων (αλλά και απευθείας με κάθε έναν εργαζόμενο), να συμβάλει στην διαπραγμάτευση της επιχειρησιακής σύμβασης, να παρέχει εξειδικευμένη γνώση για την αντιμετώπιση θεμάτων (νομοθεσία, πολιτικής του οργανισμού κ.ά.). Να βοηθάει στην επίλυση των συγκρούσεων και να μεσολαβεί για την ικανοποίηση παραπόνων και διενέξεων, καθώς και να αναπτύσσει κατάλληλους μηχανισμούς. Παροχή συμβουλών για την επιβολή ή μη πειθαρχικών ποινών, να εκπαιδεύει και να ενημερώνει τα στελέχη γραμμής για την πολιτική των εργασιακών σχέσεων του οργανισμού και να οργανώνει αποτελεσματικά τη διαδικασία ενσωμάτωσης των οργανωσιακών αλλαγών (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001).

2.6 Η ποιότητα της Εργασιακής Ζωής (Quality of Work Life - QWL)

Ένα από τα διαχρονικά προβλήματα των επιχειρήσεων είναι να επιδιώξουν, και να καταφέρουν, την ύπαρξη ποιότητας στην εργασιακή ζωή των υπαλλήλων τους (**Quality**

of Work Life - QWL). Η ποιότητα της εργασιακής ζωής είναι ένα σημαντικό ζήτημα για τις εταιρείες του “Fortune 500” κερδίζοντας την προσοχή και των πολυεθνικών οργανισμών σε όλο τον κόσμο. Το QWL γίνεται μια επαναστατική εταιρική φιλοσοφία για τη βελτίωση της εργασιακής ζωής, σε μια κουλτούρα υψηλής απόδοσης και σε ένα ραγδαία μεταβαλλόμενο περιβάλλον (Huda, 2017).

Ο όρος QWL δημιουργήθηκε αρχικά στο πρώτο διεθνές συνέδριο για την ποιότητα στην εργασιακή ζωή που έγινε στο Arden House του Τορόντο το 1972¹⁸. Η ποιότητα της εργασίας αναφέρεται και στο στόχο της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την προώθηση βελτιωμένων συνθηκών διαβίωσης και εργασίας, όπως ορίζεται στο άρθρο 151 της συνθήκης για την λειτουργία της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η Συνθήκη της Ρώμης περιλάμβανε την δέσμευση για την βελτίωση των συνθηκών εργασίας, η οποία ορίστηκε περαιτέρω στον Χάρτη των Θεμελιωδών Δικαιωμάτων της Ευρωπαϊκής Ένωσης το 2007 και ανανεώθηκε με την Στρατηγική της Λισαβόνας, που στοχεύει στον συνδυασμό της βιώσιμης οικονομικής ανάπτυξης με περισσότερες και καλύτερες θέσεις εργασίας και μεγαλύτερη κοινωνική συνοχή. Τέλος για την υποστήριξη των κρατών μελών, έχει ιδρυθεί το **Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για την Βελτίωση των Συνθηκών Διαβίωσης και Εργασίας** (www.eurofound.europa.eu).

2.6.1 Τι είναι Ποιότητα της Εργασιακής Ζωής (QWL)

Οι Srivastava και Kanpur (2014) υποστηρίζουν ότι, η ποιότητα της εργασιακής ζωής είναι η ύπαρξη ορισμένου συνόλου οργανωτικών συνθηκών ή πρακτικών. Αυτός ο ορισμός υποστηρίζει συχνά ότι υπάρχει υψηλή ποιότητα επαγγελματικής ζωής όταν χρησιμοποιούνται δημοκρατικές πρακτικές διαχείρισης εντός του οργανισμού, όταν εμπλουτίζονται οι εργασίες των εργαζομένων, όταν οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται με αξιοπρέπεια και υπάρχουν ασφαλείς συνθήκες εργασίας. Στους οργανισμούς η προσοχή έχει επικεντρωθεί στην ποιότητα της ανθρώπινης εμπειρίας στο χώρο εργασίας, καθώς η ποιότητα της εργασιακής ζωής είναι ο βαθμός στον οποίο τα άτομα μπορούν να ικανοποιήσουν τις σημαντικές προσωπικές τους ανάγκες ενώ απασχολούνται από οργανισμό. Οι οργανισμοί λοιπόν, που ενδιαφέρονται για την ενίσχυση των εργαζομένων και γενικά για την ποιότητα της εργασιακής ζωής προσπαθούν να εδραιώσουν στους υπαλλήλους τα συναισθήματα της ασφάλειας, της δικαιοσύνης, της υπερηφάνειας, της εσωτερικής δημοκρατίας, της ιδιοκτησίας, της αυτονομίας, της

¹⁸ **Teryima, J., Faajir, A. and Emakwu, J. (2016) Examining Employee Quality of Work Life (QWL) as a Determinant of Managerial Effectiveness in Business Organizations: A study of Nigeria Breweries plc, Lagos.** Global Journal of Human Resource Management Vol.4, No.5, pp.1-24.

ευθύνης και της ευελιξίας. Προσπαθούν να αντιμετωπίζουν τους εργαζομένους με δίκαιο και υποστηρικτικό τρόπο, να ανοίγουν κανάλια επικοινωνίας σε όλα τα επίπεδα και να προσφέρουν στους υπαλλήλους ευκαιρίες να συμμετέχουν σε αποφάσεις που τους επηρεάζουν. Έχει επίσης συσχετιστεί με οργανωτικές αλλαγές που στοχεύουν στην αύξηση των επιπέδων διεύρυνσης της εργασίας (μεγαλύτερη οριζόντια ευελιξία εργασιών) και στον εμπλουτισμό θέσεων εργασίας (μεγαλύτερη κάθετη ευελιξία εργασιών, ακόμα και της ανάληψης νέων ευθυνών, συμπεριλαμβανομένων εκείνων που είχαν αναληφθεί προηγουμένως από εποπτικό ή διευθυντικό προσωπικό).

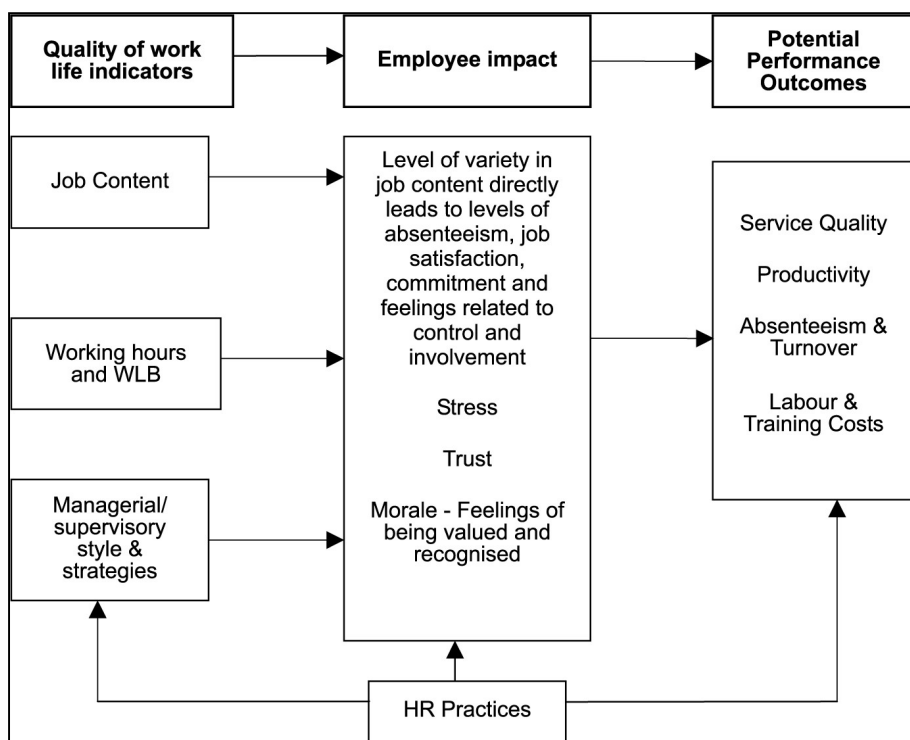
Η ποιότητα της εργασιακής ζωής είναι ένα αίσθημα ικανοποίησης που οι εργαζόμενοι έχουν για τη δουλειά τους, τους συναδέλφους και τους οργανισμούς τους, κάτι που θα οδηγήσει στην ανάπτυξη και κερδοφορία του οργανισμού. Ένα ευχάριστο περιβάλλον εργασίας θα υποστηρίξει και θα ενισχύσει την ικανοποίηση από την εργασία. Η ποιότητα της εργασιακής ζωής διαμορφώνεται όταν το περιβάλλον εργασίας είναι αποτελεσματικό, λόγω του ότι εκπληρώνονται τόσο οι ανάγκες του οργανισμού όσο και οι προσωπικές ανάγκες των εργαζομένων. Με την εφαρμογή του προγράμματος QWL, ο ανθρωπισμός θα αυξάνεται ολοένα και περισσότερο και θα επηρεάζει το κλίμα του οργανισμού. Οι εργαζόμενοι με υψηλό QWL έχουν γενικά μία αρκετά άνετη ζωή, υποθέτοντας ότι η δουλειά τους είναι μια συναρπαστική δουλειά και επιτυγχάνοντας ένα επίπεδο προσωπικής ικανοποίησης από την εργασία. Με άλλα λόγια, οι εργαζόμενοι που είναι γενικά ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους, λέγεται ότι έχουν υψηλό QWL, και άτομα που δεν είναι ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους λέγεται ότι έχουν χαμηλό QWL (Secarpramana και Nugroho, 2017).

Οι Teryima *et al.*, (2016) προσθέτουν στους παραπάνω ορισμούς ότι η ποιότητα της εργασιακής ζωής μπορεί να εξομοιωθεί με ένα σύνολο στόχων, οργανωτικών συνθηκών, πρακτικών και αντίληψης των εργαζομένων ότι είναι ασφαλείς, ικανοποιημένοι και ικανοί να αναπτυχθούν και να εξελιχθούν ως ανθρώπινα όντα. Η ποιότητα της εργασιακής ζωής έχει διαφορετικές σημασίες για διαφορετικούς ανθρώπους εντός του ίδιου οργανισμού.

Τέλος ο Sojka (2014) υποστηρίζει ότι τα τελευταία χρόνια η Ποιότητα της Εργατικής Ζωής έχει γίνει ένα σημαντικό εργαλείο στον αγώνα για να διεκδικήσει ή να διατηρήσει ένας οργανισμός τους καλύτερους υπαλλήλους. Οι ανταμοιβές που χρησιμοποιούνται παραδοσιακά είναι εύκολα απομιμήσιμες και έχουν χάσει τη δύναμή τους, ειδικά στην οικονομία της γνώσης. Αυτός είναι ο κύριος λόγος για τον οποίο πολλές εταιρείες προσπαθούν να βρουν κατάλληλες μεθόδους για την αύξηση του

QWL. Η ποιότητα της εργασιακής ζωής είναι ένας τρόπος σκέψης για τους ανθρώπους, την εργασία και τους οργανισμούς.

Διάγραμμα 2.29 Το Μοντέλο του QWL σε έναν Οργανισμό



Πηγή: Connell, J. and Hannif, Z. (2009) Call centers, quality of work life and HRM practices An in-house/outsourced comparison. *Employee Relations* Vol. 31 No. 4, 2009 pp. 363-381 Emerald Group Publishing Limited.

2.6.2 Εφαρμογή του QWL

Ο ρόλος του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού στις προσπάθειες QWL ποικίλλει. Ίσως ο πιο κρίσιμος ρόλος του τμήματος είναι το να κερδίσει την υποστήριξη των βασικών διευθυντών για την υλοποίηση του QWL. Η υποστήριξη από την διοίκηση (ιδιαίτερα η υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης) φαίνεται να είναι σχεδόν καθολική προϋπόθεση για επιτυχημένα προγράμματα QWL. Το τμήμα έχει επίσης άμεση και έμμεση επίδραση στα κίνητρα και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Μία επιλογή είναι ο επανασχεδιασμός εργασιών ώστε να έχουν τα χαρακτηριστικά που επιθυμούν οι άνθρωποι, καθώς και ο επανασχεδιασμός των οργανισμών ώστε το περιβάλλον να είναι επιθυμητό από τους ανθρώπους. Υπάρχει ανάγκη να δώσουμε στους εργαζόμενους περισσότερο μια πρόκληση, περισσότερο ένα ολόκληρο έργο, με περισσότερες ευκαιρίες να χρησιμοποιήσουν τις ιδέες τους. Το QWL πρέπει να παρέχει ένα πιο εξανθρωπισμένο εργασιακό περιβάλλον. Η δημιουργία μιας αίσθησης εμπλοκής, δέσμευσης και συνένωσης μεταξύ των εργαζομένων ανοίγει το δρόμο για καλύτερη

ποιότητα της εργασιακής ζωής. Η εφαρμογή του προγράμματος QWL έχει κάποιους γενικούς στόχους, που είναι σχεδόν κοινοί για όλους τους οργανισμούς, όπως αποτυπώνονται και στον πίνακα 2.17 (Srivastava και Kanpur, 2014).

Πίνακας 2.17 Στόχοι της ποιότητας της εργασιακής ζωής

Στόχοι της Ποιότητας της Εργασιακής Ζωής
<i>Αύξηση της ατομικής παραγωγικότητας, της λογοδοσίας και της δέσμευσης.</i>
<i>Καλύτερη ομαδική εργασία και επικοινωνία.</i>
<i>Βελτίωση του ηθικού των εργαζομένων.</i>
<i>Μείωση του οργανωτικού στρες.</i>
<i>Βελτίωση των σχέσεων τόσο εντός όσο και εκτός της εργασίας.</i>
<i>Βελτίωση των συνθηκών εργασίας και ασφαλείας.</i>
<i>Παροχή επαρκών προγραμμάτων ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού.</i>
<i>Βελτίωση της ικανοποίησης των εργαζομένων.</i>
<i>Ενίσχυση της μάθησης στο χώρο εργασίας.</i>
<i>Καλύτερη διαχείριση των συνεχιζόμενων αλλαγών και της μετάβασης.</i>
<i>Συμμετοχή στη διοίκηση σε όλα τα επίπεδα και στη διαμόρφωση του οργανισμού.</i>

Πηγή: Srivastava, S. and Kanpur, R. (2014) A Study On Quality Of Work Life: Key Elements & It's Implications IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM) Volume 16, Issue 3. Ver. I (Mar. 2014), p. 56.

Οι Teryima *et al.*, (2016) διατυπώνουν ότι για την εφαρμογή του προγράμματος QWL πρέπει να καθοριστεί η φιλοσοφία, ο στόχος και η διαδικασία του προγράμματος. Οι δραστηριότητες του προγράμματος QWL ενσωματώνουν τις κοινωνικές και ψυχολογικές ανάγκες των εργαζομένων, τις απαιτήσεις της εργασίας, την δομή και τις διαδικασίες ενός οργανισμού.

- i. QWL ως Φιλοσοφία:** Να βλέπεις τους ανθρώπους ως “περιουσιακά στοιχεία” που θα πρέπει να “απελευθερώσει” και να αναπτύξει ο οργανισμός συνεισφέροντας σε γνώσεις, δεξιότητες, εμπειρία και δέσμευση, και όχι ως “Κόστος” που είναι απλώς μια συμπληρωματική προέκταση της παραγωγής και μπορεί να ελεγχθεί.
- ii. QWL ως στόχο:** Η Βελτίωση της οργανωτικής απόδοσης μέσω της δημιουργίας απαιτητικών, ικανοποιητικών και αποτελεσματικών θέσεων εργασίας, σε συνδυασμό με την δημιουργία ενός περιβάλλοντος εργασίας για άτομα σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.
- iii. QWL ως διαδικασία:** Απαίτηση για προσπάθειες επίτευξης αυτού του στόχου μέσω της ενεργής συμμετοχής των ατόμων σε ολόκληρο τον οργανισμό.

Διαμέσου της συμμετοχής τους, οι άνθρωποι μπορούν να συνεισφέρουν πιο ουσιαστικά στον οργανισμό και να βιώσει μεγαλύτερα συναισθήματα ικανοποίησης, υπερηφάνειας για τα επιτεύγματα τους αλλά και την προσωπική τους ανάπτυξη.

Όροι όπως, “βελτίωση της εργασίας”, “εμπλουτισμός της εργασίας”, “συμμετοχή των εργαζομένων”, “βιομηχανική δημοκρατία” έχουν χρησιμοποιηθεί ευρέως για την εφαρμογή του προγράμματος ποιότητας της εργασιακής ζωής. Στην πράξη όμως, το QWL απαιτεί προθυμία για κοινή χρήση ισχύος, εκτεταμένη εκπαίδευση για τους εργαζόμενους και τους διευθυντές και πολλή υπομονή από όλους εκείνους που συμμετέχουν στο πρόγραμμα. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να γνωρίζουν τα βασικά ζητήματα που σχετίζονται με το κόστος, την ποιότητα, το κέρδος και τις απώλειες του οργανισμού και οι διευθυντές πρέπει να κατανοήσουν τους νέους ρόλους τους ως ηγέτες, βοηθοί και συλλέκτες πληροφοριών.

Ο Sojka (2014) κατά την εφαρμογή του προγράμματος QWL, προτείνει τα χαρακτηριστικά που επηρεάζουν την ποιότητα της εργασιακής ζωής ενός μεμονωμένου εργαζομένου σε συγκεκριμένο χώρο εργασίας να χωριστούν σε τρεις ομάδες και έτσι μπορεί να γίνει πιο εύκολη η εφαρμογή και διαχείριση του προγράμματος.

- i. Πρωτογενή χαρακτηριστικά:** Συνδέονται άμεσα με έναν χώρο εργασίας. Αυτό σημαίνει ότι αυτά τα χαρακτηριστικά είναι ειδικά για τον συγκεκριμένο χώρο. Τέτοια χαρακτηριστικά αυτά είναι, η οικονομική επιβράβευση, ο φόρτος εργασίας, το περιεχόμενο εργασίας, οι συνθήκες εργασίας, οι κοινωνικές συνθήκες και η θέση εργασίας και δυνατότητες ανάπτυξης σταδιοδρομίας.
- ii. Δευτερεύοντα χαρακτηριστικά:** Είναι χαρακτηριστικά που είναι συνήθως κοινά για όλους τους χώρους εργασίας (θέσεις) σε έναν οργανισμό. Η εταιρική κουλτούρα και τα οφέλη.
- iii. Τριτογενή χαρακτηριστικά:** Είναι χαρακτηριστικά που υπερβαίνουν τον οργανισμό. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι, η εικόνα και ο εντοπισμός του οργανισμού.

Όλα τα προγράμματα που έχουν να κάνουν με την εφαρμογή του QWL πρέπει να εφαρμόσουν συγκεκριμένες στρατηγικές, οι οποίες έχουν εφαρμογή σε διάφορες διαστάσεις που επηρεάζουν την λειτουργία του οργανισμού και κατ' επέκταση και τους παράγοντες που συμπεριλαμβάνονται στις διαστάσεις αυτές. Τα προηγούμενα παρουσιάζονται συνοπτικά στους πίνακες 2.18 και 2.19 αντίστοιχα.

Πίνακας 2.18 Στρατηγικές Βελτίωσης της Ποιότητας της Εργασιακής Ζωής¹⁹

Στρατηγικές για την Βελτίωση της Ποιότητας της Εργασιακής Ζωής	
<i>Εμπλουτισμός και επανασχεδιασμός εργασίας</i>	<i>Αυτόνομος επανασχεδιασμός εργασίας</i>
<i>Ευκαιρία για ανάπτυξη</i>	<i>Διοικητική ή οργανωτική δικαιοσύνη</i>
<i>Ασφάλεια εργασίας</i>	<i>Σύστημα προτάσεων</i>
<i>Ευελιξία στα προγράμματα εργασίας</i>	<i>Συμμετοχή εργαζομένων</i>
<i>Αυτοδιαχειριζόμενες ομάδες</i>	<i>Ανταμοιβές</i>
<i>Ευαισθητοποίηση εργατικού δυναμικού</i>	<i>Στρατηγική ισορροπίας εργασίας – ζωής</i>
<i>Σχεδιασμός και διατήρηση της σχέσης μεταξύ ομάδων</i>	

Πίνακας 2.19 Διάσταση και Παράγοντες Ποιότητας Ζωής

Διάσταση (Dimension)	Παράγοντες (Factors)
Σχεδιασμός Εργασίας	<i>Περιεχόμενο, πόσο ουσιαστική είναι, πόσο σημαντική είναι, προκλήσεις, αυτονομία, πλούτος της εργασίας, αναδιάρθρωση της εργασίας και σαφήνεια εργασίας / ρόλου.</i>
Εργασιακό Περιβάλλον και Εγκαταστάσεις	<i>Βελτίωση εργασιακού περιβάλλοντος, καλές εγκαταστάσεις κ.ά.</i>
Ασφάλεια Εργασίας	<i>Απασχόληση σε Μόνιμη βάση.</i>
Υγεία, Άγχος και Ασφάλεια	<i>Υγεία και ασφάλεια των συνθηκών εργασίας, προστασία από ασθένειες και τραυματισμούς εντός και εκτός του χώρου εργασίας, Εργασιακό άγχος, εταιρικά προγράμματα υγείας, έλλειψη εργασιακής υπερκόπωσης (Burnout).</i>
Μισθοί και Ανταμοιβές	<i>Δίκαιη και επαρκής αμοιβή, δίκαιη και σωστή πληρωμή για την καλή απόδοση, Καινοτόμα συστήματα ανταμοιβών, διαδικασίες που σχετίζονται με πολιτικές ανέλιξης, αρχαιότητα και αξία στην προώθηση και ανάπτυξη του προσωπικού.</i>
Ισορροπία Οικογενειακής και Επαγγελματικής Ζωής	<i>Ωράριο εργασίας και εναλλακτικό πρόγραμμα εργασίας.</i>
Αισθητική και Δημιουργικότητα	<i>Γενική αισθητική, ελεύθερος χρόνος στους χώρους εργασίας, προσωπική δημιουργικότητα, δημιουργικότητα στο χώρο εργασίας.</i>
Συγκρούσεις	<i>Συνεργασία μεταξύ των συναδέλφων, επάρκεια πόρων, εργασιακή και οργανωτική ισορροπία και καθορισμένη διαδικασία παραπόνων.</i>
Μάθηση και Ανάπτυξη	<i>Αυξημένη έμφαση στην ανάπτυξη δεξιοτήτων των εργαζομένων, τη δυνατότητα μάθησης και τη χρήση νέων δεξιοτήτων, την κατάρτιση για τη βελτίωση των δεξιοτήτων εργασίας, τη δημιουργία ευκαιριών για μάθηση, την ανάπτυξη στην πορεία του επαγγελματισμού, την ανάπτυξη της εργασίας και την πρόοδο της σταδιοδρομίας.</i>
Ηγεσία και Ενδυνάμωση εργαζομένων	<i>Σχέσεις προϊσταμένων – υφιστάμενων, συμμετοχική επίβλεψη, επικοινωνία, επιθυμία και κίνητρο για εργασία, δημιουργία εργασίας και οργανωτικής δέσμευσης, συμμετοχή των εργαζομένων, συμμετοχή και δύναμη, αυξημένη αυτονομία για δράση και λήψη αποφάσεων σε επίπεδο εργαζομένου, πρόσβαση σε σχετικές πληροφορίες και συμμετοχική επίλυση προβλημάτων.</i>
Εργασιακή Ικανοποίηση	<i>Αναγνώριση και εκτίμηση του έργου εντός και εκτός του οργανισμού, συμμετοχή σε επιτυχημένες ομάδες, υπερήφανοι για τη δουλειά και έλλειψη προθέσεων αντικατάστασης των εργαζομένων.</i>

Πηγή: Ramakrishnan, L. and Gayathiri, R. (2013) Quality of Work Life – Linkage with Job Satisfaction and Performance. International Journal of Business and Management Invention Volume 2 Issue 1. pp. 1-8.

¹⁹ Srivastava, S. and Kanpur, R. (2014) & Teryima, J., Faajir, A. and Emakwu, J. (2016)

2.6.3 Οφέλη του QWL

Η ορθή εφαρμογή πολιτικών που ενισχύουν την ποιότητα στην εργασιακή ζωή των υπαλλήλων ενός οργανισμού είναι πολλαπλά. Το όφελος δεν είναι μόνο για το προσωπικό ενός οργανισμού αλλά και για την ίδια την διοίκηση. Το πιο σημαντικό όλων, είναι η απόκτηση ενός σημαντικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που προκύπτει από το εργατικό δυναμικό του οργανισμού. Στον πίνακα 2.20 εμφανίζονται συνοπτικά τα βασικά κέρδη από την εφαρμογή του προγράμματος QWL στον οργανισμό.

Οι Ramakrishnan και Gayathiri (2013) βρήκαν μια σημαντική συσχέτιση μεταξύ των μέτρων του QWL και της απόδοσης των επιχειρήσεων, από την άποψη της απόδοσης της αγοράς, της αξίας των ενδιαφερόμενων μερών και της βιωσιμότητας των επιχειρήσεων, καθώς και από την διαφοροποίηση των ανταγωνιστικών ικανοτήτων όσον αφορά την ποιότητα των υπηρεσιών, την παράδοση, τις γνώσεις των εργαζομένων, την ευελιξία, και τεχνολογική ηγεσία. Τα θετικά αποτελέσματα της εφαρμογής του QWL μείωσαν την απουσία, τον χαμηλότερο κύκλο εργασιών και βελτίωσαν την ικανοποίηση από την εργασία. Είναι ενδεικτικό ότι περίπου το 20% των κερδών οφείλεται στην ποιότητα της εργασιακής ζωής και το υπόλοιπο 80% είναι αποτέλεσμα άλλων παραγόντων.

Πίνακας 2.20 Τα Οφέλη της εφαρμογής του QWL

Τα Οφέλη της εφαρμογής του QWL
<i>Βελτιωμένη απόδοση του οργανισμού μέσω της ανάπτυξης των ανθρώπων.</i>
<i>Αυξημένη συνεργασία και ομαδική εργασία εντός και σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού, συμπεριλαμβανομένης της κίνησης προς τη διοίκηση ή τη συνδικαλιστική συνεργασία.</i>
<i>Δημιουργεί ένα περιβάλλον που ενθαρρύνει στο να γίνεται καλά η δουλειά</i>
<i>Βελτιωμένη απόδοση ποιότητας.</i>
<i>Αυξημένη προσήλωση στις αξίες και τους στόχους του οργανισμού.</i>
<i>Στηρίζει την ανάπτυξη του οργανισμού με βάση την ποιότητα.</i>

Πηγή: Srivastava, S. and Kanpur, R. (2014) A Study On Quality Of Work Life: Key Elements & It's Implications IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM) Volume 16, Issue 3. Ver. I (Mar. 2014), p. 57.

2.6.4 Ασφάλεια και Υγιεινή στο χώρο της Εργασίας

Η ασφάλεια και η Υγιεινή στον χώρο εργασίας αποτελεί μέρος της διαχείρισης κινδύνου (*Risk Management*). Η διαχείριση των κινδύνων περιλαμβάνει τις ευθύνες για τη σωματική ακεραιότητα των ανθρώπων και τους οικονομικούς παράγοντες για την προστασία των οργανωτικών και ατομικών συμφερόντων. Για το τμήμα της ΔΑΔ, η

διαχείριση κινδύνων περιλαμβάνει έναν αριθμό από τομείς όπως, η Ασφάλεια και η Υγεία στο χώρο της εργασίας, την προώθηση της Υγείας και της Ευεξίας των εργαζομένων, και την έγκαιρη προετοιμασία σε σενάρια Καταστροφών με τα αντίστοιχα σχέδια Αποκατάστασης. Η φύση και η έκταση της διαχείρισης του κινδύνου επηρεάζονται από έναν αριθμό παραγόντων όπως, το μέγεθος των οργανισμών, η τοποθεσία τους, οι στρατηγικές προτεραιότητες που έχουν θέσει κ.ά. (Mathis και Jackson (2008).

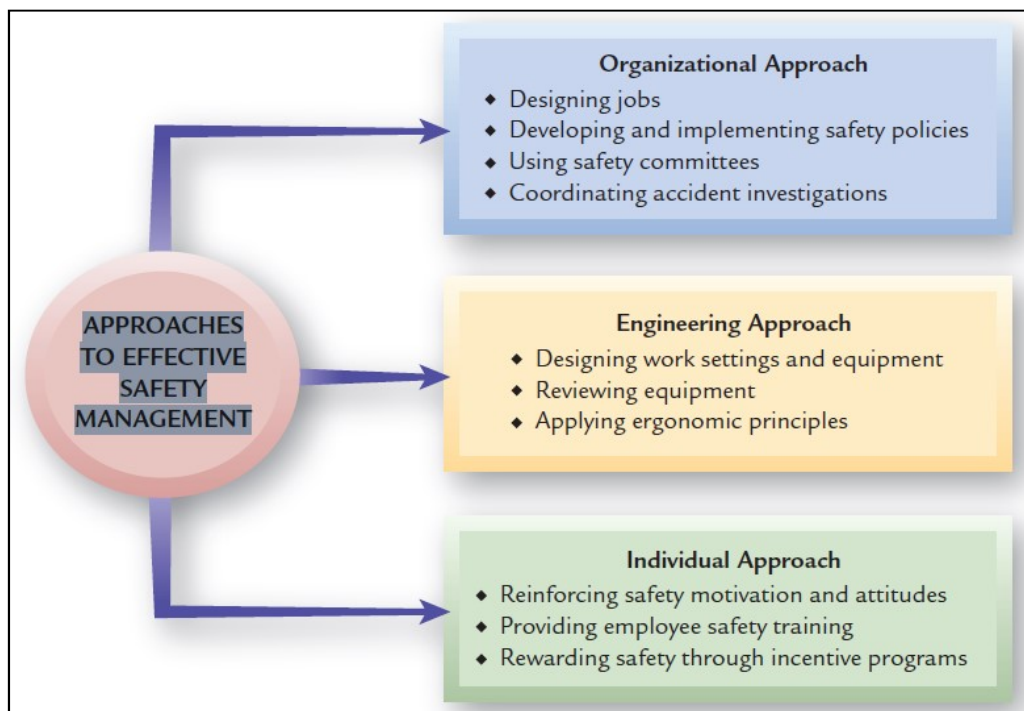
Η επίτευξη υψηλών προτύπων υγείας και ασφάλειας στο χώρο εργασίας είναι σημαντική, διότι η εξάλειψη, ή τουλάχιστον η ελαχιστοποίηση, των κινδύνων για την υγεία και την ασφάλεια είναι ηθική και νομική ευθύνη των εργοδοτών. Η στενή και συνεχής προσοχή στην υγεία και την ασφάλεια, είναι σημαντική επειδή η κακή υγεία και οι τραυματισμοί που προκαλούνται στην διαδικασία της εργασίας ή από τις συνθήκες εργασίας, προκαλούν ταλαιπωρία και απώλεια ατόμων. Επιπλέον, ατυχήματα και απουσίες λόγω κακής υγείας ή τραυματισμών, έχουν ως αποτέλεσμα απώλειες και ζημιές για τον ίδιο τον οργανισμό. Τα οφέλη από την καλύτερη διαχείριση της υγείας και της ασφάλειας περιλαμβάνουν, υψηλότερη παραγωγικότητα, χαμηλότερη απουσία, αποφυγή του κόστους ατυχημάτων και των δικαστικών διαφορών που μπορεί να προκύψουν, βελτιωμένο ηθικό προσωπικού και σχέσεις εργαζομένων, ενώ παράλληλα ικανοποιούν και τις απαιτήσεις των πελατών. Αυτοί οι οργανισμοί έχουν καταφέρει να ξεπεράσουν την κοινή αντίληψη, ότι η υγεία και η ασφάλεια είναι μια νομική υποχρέωση ή ζήτημα της ευημερίας του προσωπικού και χρησιμοποιούν πρωτοβουλίες σε αυτόν τον τομέα για να προσθέσουν αξία στον οργανισμό (Armstrong, 2006).

Στο διάγραμμα 2.30 παρουσιάζεται γραφικά μια προσέγγιση ενός αποτελεσματικού σχεδίου για την διοίκηση της ασφάλειας στο χώρο εργασίας.

Για να μπορέσουν να προλαμβάνουν και να περιορίσουν τα ατυχήματα στο χώρο της εργασίας, θα πρέπει να λαμβάνουν χώρα δύο βασικές δραστηριότητες. Πρώτον, η μείωση των μη ασφαλών συνθηκών κατά την οποία οι μηχανικοί ασφαλείας πρέπει να σχεδιάσουν τις εργασίες για την απομάκρυνση ή τη μείωση των φυσικών κινδύνων. Δεύτερον, η μείωση των μη ασφαλών πράξεων, οι οποίες οφείλονται κυρίως στην ανθρώπινη κακή συμπεριφορά, που μπορεί να “παρακάμψει” ακόμη και τις καλύτερες προσπάθειες ασφαλείας. Για την δεύτερη κατηγορία ο οργανισμός μπορεί να εφαρμόσει μία σειρά ενεργειών όπως: η επιλογή του κατάλληλου προσωπικού και η σωστή τοποθέτησή του, η επαρκής εκπαίδευσή του, η ενίσχυση της ασφάλειας βάσει της συμπεριφοράς (*προσδιορισμό των συμπεριφορών των εργαζομένων που συμβάλλουν σε*

ατυχήματα και στη συνέχεια εκπαίδευση των εργαζομένων για να αποφύγουν αυτές τις συμπεριφορές), συμμετοχή του προσωπικού σε ιδέες για την βελτίωση των συνθηκών εργασίας, τακτικοί έλεγχοι και επιθεωρήσεις, ακόμα και μέσω κινήτρων που θα δημιουργήσει ο ίδιος ο οργανισμός (αφίσες, θετική ενίσχυση κ.ά.), (Dessler, 2013).

Διάγραμμα 2.30 Προσέγγιση Αποτελεσματικής Διοίκησης της Ασφάλειας



Πηγή: Mathis, R. and Jackson, J. (2008) Human Resource Management (12th Ed.). Natorp Boulevard Mason, Thomson South-Western. p. 470.

Στους μεγάλους οργανισμούς αυτός που είναι υπεύθυνος για την υλοποίηση και τον έλεγχο των παραπάνω, είναι ο Υπεύθυνος Ασφαλείας, ενώ σε μικρότερους οργανισμούς η ευθύνη αυτή μπορεί να κατανεμηθεί στους διευθυντές πρώτης γραμμής και στους μάνατζερ, συμπεριλαμβανομένου και αυτών της ΔΑΔ.

Στον τομέα της Υγείας τα προβλήματα των εργαζομένων ποικίλλουν. Αυτά μπορεί να είναι από μικρές ασθένειες όπως κρυολογήματα, έως και σοβαρές ασθένειες που σχετίζονται με την εργασία. Μερικοί υπάλληλοι έχουν συναισθηματικά προβλήματα υγείας, άλλοι θέματα με το αλκοόλ ή τα ναρκωτικά. Μερικά προβλήματα είναι χρόνια και άλλα είναι παροδικά. Όλα όμως μπορεί να επηρεάσουν τις οργανωτικές λειτουργίες και την παραγωγικότητα των μεμονωμένων εργαζομένων. Επιπλέον θέματα που μπορεί να σχετίζονται με την υγεία των εργαζομένων είναι η ποιότητα του αέρα στο χώρο εργασίας, το κάπνισμα ακόμα και η παχυσαρκία. Η βελτίωση της Υγείας των εργαζομένων μπορεί να επιτευχθεί από την πλευρά του οργανισμού σε τρία στάδια

όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 2.31. Εκτός λοιπόν από την παροχή υγιεινών συνθηκών εργασίας, θα πρέπει να αναπτύξει και ένα σύστημα προώθησης καλών πρακτικών, παρακίνησης και υποστήριξης των εργαζομένων σε αυτή την κατεύθυνση (Mathis και Jackson, 2008).

Διάγραμμα 2.31 Επίπεδα Βελτίωσης Υγείας των Εργαζομένων



Πηγή: Mathis, R. and Jackson, J. (2008) *Human Resource Management* (12th Ed.). Natorp Boulevard Mason, Thomson South-Western. p. 476.

Στην ευρωπαϊκή ένωση έχει δημιουργηθεί ο **Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία (European Agency for Safety and Health at Work - EU-OSHA)**. Το Όραμά του είναι “*Να αναγνωριστεί ως πρωτοπόρος στην προαγωγή των υγιών και ασφαλών χώρων εργασίας στην Ευρώπη, βάσει της αρχής της τριμερούς συμμετοχής, της συμμετοχής και της ανάπτυξης μιας νοοτροπίας πρόληψης των κινδύνων EAY, καθώς και της διασφάλισης μιας έξυπνης, βιώσιμης, παραγωγικής και χωρίς αποκλεισμούς οικονομίας*”. Ενώ η Αποστολή του “είναι να *Αναπτύσσει, συγκεντρώνει και παρέχει αξιόπιστη και συναφή ενημέρωση, ανάλυση και εργαλεία για την προαγωγή της γνώσης, την ευαισθητοποίηση και την ανταλλαγή πληροφοριών και καλών πρακτικών στον τομέα της επαγγελματικής ασφάλειας και υγείας (EAY) οι οποίες θα ανταποκρίνονται στις ανάγκες όσων δραστηριοποιούνται στον τομέα της EAY*”²⁰.

Στην Ελλάδα όλα τα θέματα που αφορούν την **Επαγγελματική Ασφάλεια και Υγεία (EAY)** σε εθνικό επίπεδο, εμπίπτουν στην αρμοδιότητα του υπουργείου Απασχόλησης και Κοινωνικής Προστασίας. Η Γενική Διεύθυνση Συνθηκών και Υγιεινής της Εργασίας, που είναι αρμόδια για θέματα νομοθεσίας, στρατηγικής, οργάνωσης, ενημέρωσης, εκπαίδευσης, κατάρτισης και έρευνας στον τομέα της EAY,

²⁰ <https://osha.europa.eu/el/about-eu-osha/what-we-do/mission-and-vision> [Accessed 03/08/20]

καθώς και το Σώμα Επιθεώρησης Εργασίας (Σ.ΕΠ.Ε.), που αποτελεί την εποπτική και εκτελεστική αρχή για την εφαρμογή της εργατικής νομοθεσίας, συνιστούν τις κυριότερες αρμόδιες κρατικές αρχές²¹.

Κλείνοντας την ενότητα για την ασφάλεια και την υγεία στην εργασία, θα παραθέσουμε τα λόγια του Γ.Γ του Ο.Η.Ε Kofi Atta Annan “*Η ασφάλεια και η υγεία των εργαζομένων αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της ασφάλειας του ανθρώπου... Ασφαλής εργασία δεν σημαίνει μόνο υγιής οικονομική πολιτική· αποτελεί βασικό ανθρώπινο δικαίωμα*”²².

2.7 Ανακεφαλαίωση / Συμπεράσματα

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, λόγω της ενδιάμεσης λέξης (Ανθρώπινο – Άνθρωπος) οδηγεί αναπόφευκτα σε συνειρμούς με την ίδια την ανθρώπινη φύση μας. Αν λοιπόν παρομοιάζαμε την ΔΑΔ με έναν ανθρώπινο οργανισμό τί θα μπορούσε να είναι σε αυτόν; Ο εγκέφαλος που αναλύει τις πληροφορίες και δίνει τις εντολές στο ανθρώπινο σώμα για να λειτουργεί; Η καρδιά με τον δικό της ανεξάρτητο ηλεκτρικό ρυθμό που τροφοδοτεί τον οργανισμό με αίμα και οξυγόνο; Με το δέρμα που είναι το μεγαλύτερο μας όργανο και αποτελεί την πρώτη μας άμυνα αλλά και την αίσθηση μέσω της αφής;

Είναι πολύ δύσκολο να ξεχωρίσεις κάτι από τα χιλιάδες πράγματα που αποτελούν έναν ανθρώπινο (και μη ανθρώπινο) οργανισμό για να προσομοιάσεις με αυτό την ΔΑΔ. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι το DNA του οργανισμού. Το DNA είναι που χαρακτηρίζει τον κάθε άνθρωπό και τον κάθε οργανισμό (στον παραλληλισμό που παραθέτουμε) και του δίνει την μοναδικότητα, που παρατηρούμε γύρω μας. Το DNA απλά βρίσκεται παντού! Αυτή είναι η υποχρέωση και ο ρόλος της ΔΑΔ. Οφείλει και πρέπει να βρίσκεται σε κάθε σημείο του οργανισμού από την διοίκηση μέχρι την παραγωγή, από τον ιδιοκτήτη / ανώτατο διευθυντή μέχρι και τον τελευταίο υπάλληλο.

Συνοψίζοντας το δεύτερο κεφάλαιο της παρούσας, ξεκινάμε από τον ρόλο / στόχο της ΔΑΔ που πρέπει να έχει στον οργανισμό και την προσπάθειά της να προσδώσει προστιθέμενη αξία και στους εργαζομένους και στον οργανισμό. Παρουσιάζουμε το πώς θα πρέπει να είναι η δομή και τί προσόντα και δεξιότητες πρέπει να έχει το προσωπικό που θα απασχοληθεί στο τμήμα αυτό. Βάζοντας στον πυρήνα της ανάλυσής μας τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού σε έναν οργανισμό (προσφορά

²¹ <https://osha.europa.eu/el/about-eu-osha/national-focal-points/greece> [Accessed 03/08/20]

²² Kofi Annan (2002), Ομιλία για την Ημέρα Μνήμης των Εργαζομένων, Νέα Υόρκη, 28 Απριλίου 2002

και ζήτηση, πλεονάζον ή μη προσωπικό), παραθέτουμε αναλυτικά τις λειτουργίες με τις οποίες το ανθρώπινο δυναμικό απασχολείται. Η ανάλυση και η περιγραφή των θέσεων εργασίας και ο σχεδιασμός των θέσεων αυτών. Το πώς θα μπορέσει να προσελκύσει, να εξετάσει, να αξιολογήσει και να ενσωματώσει το νέο προσληφθέν (ή μετακινούμενο) ανθρώπινο δυναμικό μέσα στον οργανισμό. Με ποιον τρόπο θα πρέπει να τερματίζεται μια συνεργασία και πώς μπορεί να αποκομίσει “όφελος” ο οργανισμός από αυτή την διαδικασία. Η κουλτούρα που πρέπει να υπάρχει σε κάποιον οργανισμό, πώς αυτή δημιουργείται ή αλλάζει εντός και εκτός του οργανισμού. Η μέθοδος ανάπτυξης και εκπαίδευσης των εργαζομένων και πώς τελικά θα παρακινηθεί το ανθρώπινο δυναμικό με τα κατάλληλα κίνητρα. Τα συστήματα αμοιβών και η αξιολόγηση των εργαζομένων. Στην συνέχεια, παρουσιάσαμε πώς βοηθάει / ενισχύει τα προηγούμενα ένα σύστημα HPWS (*High Performance Work System*), ποιος είναι ο ρόλος του ψυχολογικού συμβολαίου σε έναν οργανισμό και γιατί είναι πολύ σημαντικό να υπάρχει ποιότητα στην εργασιακή ζωή. Κλείνοντας το δεύτερο κεφάλαιο, γίνεται αναφορά σε μια διαχρονική αξία και προτεραιότητα των οργανισμών που είναι η ασφάλεια και η υγιεινή στο χώρο εργασίας. Στις μέρες μας με μια πανδημία να επηρεάζει τον τρόπο ζωής των ανθρώπων και την λειτουργία των οργανισμών ίσως είναι πιο επίκαιρο από ποτέ.

Γίνεται εύκολα αντιληπτό από τα προηγούμενα, ότι το τμήμα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, διαχέει την δράση του σε όλα τα επίπεδα ενός οργανισμού και προς όλες τις κατευθύνσεις (οριζόντια και κάθετα). Είναι ένα τμήμα πολύ καθοριστικό για την επιτυχία ή μη ενός οργανισμού. Ο ανθρώπινος πόρος είναι κάτι που δεν αντιγράφεται, που δεν μπορεί να μιμηθεί σε απόλυτο βαθμό από κάποιον άλλο. Είναι πολύ σημαντικό να διαμορφωθεί εκείνο το πλαίσιο λειτουργίας του οργανισμού (κουλτούρα – DNA), το οποίο θα είναι ικανό να απελευθερώσει όλες τις δημιουργικές δυνάμεις όπου και αν είναι αυτές εντός του. Άλλωστε όπως είχε πει και η Betty Bender **“When people go to work, they shouldn’t have to leave their hearts at home”**. Μόνο αν ο εργαζόμενος έρθει στον χώρο εργασίας με την καρδιά του, θα μπορέσει να είναι και δημιουργικός και αποτελεσματικός αλλά συγχρόνως να παρουσιάζει και υψηλά ποσοστά δέσμευσης προς τον οργανισμό.

Για να μπορέσουν να γίνουν όλα τα παραπάνω πιο αποτελεσματικά από το τμήμα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ενός οργανισμού, θα πρέπει να υιοθετηθούν σύγχρονες και ευέλικτες καλές πρακτικές, οι οποίες θα λειτουργούν για το σύνολο του, μέσα σε ένα ξεκάθαρο πλαίσιο και με τις κατάλληλες προσαρμογές στα χαρακτηριστικά που ο κάθε οργανισμός διαθέτει. Αυτό το πλαίσιο όμως, δεν θα πρέπει να λειτουργεί σε

καμία περίπτωση εις βάρος της δυνατότητας να αντιμετωπίζει η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού κάποιες περιπτώσεις εξατομικευμένα, με αμοιβαίο όφελος τόσο για τον εργαζόμενο όσο και για τον οργανισμό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Το Ανθρώπινο Δυναμικό ως Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα της Επιχείρησης

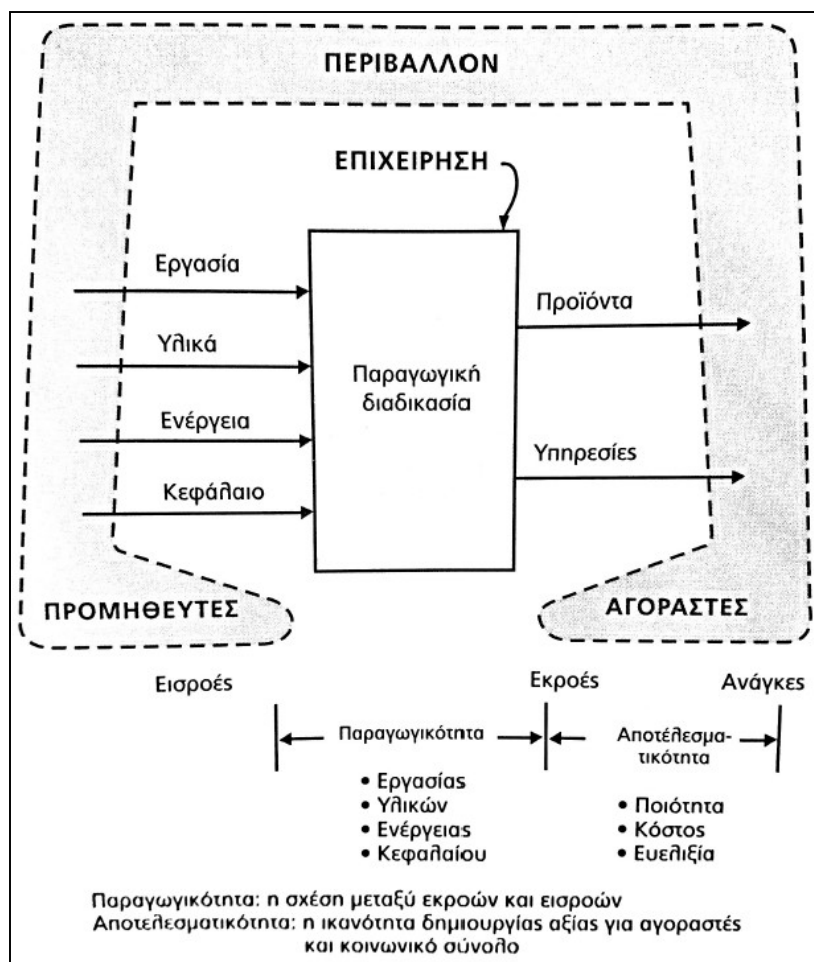
3.1 Η παραγωγικότητα (*Productivity*) της Εργασίας.

Η παραγωγικότητα είναι η προϋπόθεση επιβίωσης των επιχειρήσεων και η βάση της ευημερίας των κοινωνιών. Πρέπει να μετράται σε κάθε επιχείρηση και γενικά, αλλά και κατά τμήματα, εργασία και στάδιο. Η παραγωγικότητα μετράει την ποσότητα των παραγόμενων προϊόντων με την χρήση δεδομένης ποσότητας παραγωγικών συντελεστών, δηλαδή, μετρά την ποσότητα των συντελεστών παραγωγής που αντιστοιχούν στην μονάδα προϊόντος. **Αποδίδεται με τον λόγο εκροές** (παραγόμενα αγαθά ή υπηρεσίες) **προς εισροές** (χρησιμοποιούμενοι συντελεστές παραγωγής). Κατ' επέκταση η υψηλή παραγωγικότητα ενός συντελεστή, συνεπάγεται μικρή επιβάρυνση του κόστους από την αμοιβή του συντελεστή αυτού (Μπέης, 2006).

Οι Δερβιτσιώτης και Λαγοδήμος (2007) υποστηρίζουν, ότι ανάλογα με την σκοπιά από την οποία αντιμετωπίζεται το θέμα της παραγωγικότητας, μπορεί να δοθεί και ανάλογος ορισμός. Παρόλα αυτά όλοι οι ορισμοί της παραγωγικότητας επιδιώκουν να συνδέσουν το αποτέλεσμα της παραγωγικής διαδικασίας, με τις ποσότητες που χρησιμοποιήθηκαν για τους συντελεστές παραγωγής. Οι διαφοροποιήσεις λοιπόν αρχικά, είναι στο πώς εκφράζεται το αποτέλεσμα και μετά στο πόσοι και ποιοι από τους συντελεστές παραγωγής θα ληφθούν υπόψη. **Ο πιο γενικός ορισμός, είναι ότι η παραγωγικότητα ισούται με το λόγο του αποτελέσματος μιας δραστηριότητας προς τις αναλώσεις συντελεστών** (εργασία, υλικά, ενέργεια κ.ά.). Ιστορικά δεν υπάρχει κάποιος οικονομικός δείκτης που να εμφανίζει μεγαλύτερη συσχέτιση του βιοτικού επιπέδου μίας χώρας από αυτόν της παραγωγικότητας. Η επιβράδυνση του ρυθμού αύξησης της παραγωγικότητας μίας χώρας, συχνά σηματοδοτεί την έναρξη περιόδων με προβλήματα για την εθνική οικονομία της. Αντίθετα η αύξηση της παραγωγικότητας οδηγεί σε βελτιώσεις στο βιοτικό επίπεδο του πληθυσμού μιας χώρας. Η παραγωγικότητα κάθε χώρας προσδιορίζεται από την μέση παραγωγικότητα κάθε κλάδου σταθμισμένη από το σχετικό μέγεθος του κλάδου. Στο διάγραμμα 3.1 παρουσιάζεται η έννοια της παραγωγικότητας, ως σχέση μεταξύ εκροών και εισροών και η έννοια της αποτελεσματικότητας, ως ικανότητα δημιουργίας αξίας για τους αγοραστές και το κοινωνικό σύνολο.

Η παραγωγικότητα βέβαια είναι ένα σχετικό μέτρο και για να έχει νόημα, χρειάζεται η σύγκριση. Δεν έχει αξία να γνωρίζουμε εν παραδείγματι, αν ένας υπάλληλος μπορεί να εξυπηρετήσει την μία μέρα 9.5 ανθρώπους την ώρα, αν δεν γνωρίζουμε πόσοι ήταν την προηγούμενη μέρα ή ποιο είναι το σημείο αναφοράς (*Benchmark*) για την συγκεκριμένη εργασία (Ψωϊνός, 2011).

Διάγραμμα 3.1 Παραγωγικότητα και Αποτελεσματικότητα



Πηγή: Δερβιτσιώτης, Κ. και Λαγοδήμος, Α. (2007) *Ανταγωνιστικότητα των Επιχειρήσεων* (Β' Έκδοση). Αθήνα, Νομική Βιβλιοθήκη ΑΕΒΕ. σελ. 219.

Η παραγωγικότητα των εργαζομένων σχετίζεται με την αφοσίωσή τους. Ειδικότερα στον τομέα των υπηρεσιών οι πιστοί υπάλληλοι τείνουν να αναπτύσσουν προσωπικές σχέσεις με τους πελάτες τους. Αυτές οι σχέσεις χρησιμεύουν ως το θεμέλιο για έναν ενισχυτικό κύκλο θετικών αλληλεπιδράσεων μεταξύ των υπαλλήλων και των πελατών του οργανισμού. Η υψηλή διατηρησιμότητα των εργαζομένων σημαίνει πολύ περισσότερα από την απώλεια παραγωγικότητας και τη μειωμένη ικανοποίηση των πελατών, καθώς πολλοί πελάτες μπορούν να επιλέξουν να ακολουθήσουν την

αναχώρηση του δυσαρεστημένου εργαζόμενου. Χρησιμοποιώντας δεδομένα ερευνών, διαπίστωσαν ότι η εμπιστοσύνη και η συναισθηματική δέσμευση είναι σημαντικά για τη δημιουργία σχέσεων με τους πελάτες. Τα δεδομένα έδειξαν επίσης, ότι όσο υψηλότερο είναι το επίπεδο εμπιστοσύνης και συναισθηματικής δέσμευσης, τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα να συνεχίσουν οι πελάτες τη σχέση. Η επιλογή των σωστών υπαλλήλων είναι το πρώτο βήμα στη διατήρηση των παραγωγικών εργαζομένων. Οι πιστοί υπάλληλοι είναι εκείνοι που μπορούν να ταιριάζουν μεταξύ τους στον ίδιο οργανισμό. Μια κοινώς χρησιμοποιούμενη προσέγγιση για την πρόσληψη πιστών υπαλλήλων, είναι να επικεντρωθεί περισσότερο στη στάση των αιτούντων, παρά στις δεξιότητες κατά τη διαδικασία πρόσληψης. Η στάση ενός ατόμου σπάνια μπορεί να διδαχθεί, αλλά οι δεξιότητες μπορούν να ενσταλαχτούν μετά την πρόσληψη (Lau, 2000).

Η έννοια της παραγωγικότητας είναι άρρηκτα συνυφασμένη με την απόδοση του εργαζομένου στον οργανισμό. Είναι σημαντικό την απόδοση του εργαζομένου, ένας οργανισμός να μπορεί να την διαχειριστεί. **Ο ορισμός της Απόδοσης θα μπορούσε να είναι η ολοκλήρωση μίας δεδομένης εργασίας, η οποία μετράται με προκαθορισμένα γνωστά πρότυπα ακρίβειας, πληρότητας, κόστους και ταχύτητας.** Σε ένα συμβόλαιο κάποιου εργαζομένου, ως απόδοση θεωρείται η εκπλήρωση μιας υποχρέωσης, με τέτοιο τρόπο που απαλλάσσει τον εργαζόμενο από όλες τις υποχρεώσεις που απορρέουν από την σύμβαση²³.

Το πιο σημαντικό, όμως, για έναν οργανισμό, είναι το πώς θα καταφέρει να διαχειριστεί την απόδοση των εργαζομένων. Σύμφωνα με τον Armstrong (2006) η **Διαχείριση της Απόδοσης (*Performance Management*) ορίζεται, ως η συστηματική διαδικασία για την βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού, αναπτύσσοντας την απόδοση των ατόμων και των ομάδων.** Το τμήμα της ΔΑΔ έχει σημαντικό ρόλο, τόσο στην διαχείριση όσο και στην βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Η αμερικάνικη εταιρεία για την εκπαίδευση και την ανάπτυξη έχει ορίσει την βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού (*Human Resources Improvement*), ως την συστηματική διαδικασία κατανοητών οργανωτικών στόχων, που συνδέουν τους στόχους αυτούς με την απόδοση του ατόμου, αποκαλύπτοντας τα κενά στην απόδοση, εφαρμόζοντας λύσεις, μανατζάροντας την αλλαγή και την αξιολόγηση των άμεσων και έμμεσων αποτελεσμάτων. Από την στιγμή που το τμήμα ΔΑΔ υπολογίζεται ως επιχειρηματικός εταίρος για τον οργανισμό, θα πρέπει να υπάρχει, όχι για να τρέχει ένα σύστημα

²³ <http://www.businessdictionary.com/definition/performance.html> [Accessed, 05/07/2020]

αξιολόγησης της απόδοσης του οργανισμού, αλλά θα πρέπει να είναι, το τμήμα του οργανισμού, που θα ενθαρρύνει και θα διευκολύνει τις διαδικασίες διαχείρισης της απόδοσης, σε συνδυασμό με τους διευθυντές της πρώτης γραμμής που έχουν την άμεση επαφή με το προσωπικό (Armstrong, 2006).

3.1.1 Παράγοντες που επηρεάζουν την Παραγωγικότητα της Εργασίας

Ένας οργανισμός μπορεί να επηρεάσει καθοριστικά τις συνθήκες εργασίας, άλλα και πολλούς από τους παράγοντες αποδοτικότητας και συγχρόνως παραγωγικότητας των εργαζομένων. Οι παράγοντες αυτοί τις περισσότερες φορές σχετίζονται με ψυχικά και πνευματικά στοιχεία του εργαζομένου. Όταν ο οργανισμός γνωρίζει τα κίνητρα συμπεριφοράς των εργαζομένων, μπορεί να βελτιώσει και την πολιτική για το προσωπικό, μέσω πρακτικών της ΔΑΔ που βελτιώνουν και την απόδοση των εργαζομένων (Λαλούμης, 2015).

Ανάλογα το είδος του οργανισμού για τον οποίο αναφέρεται κάποιος, υπάρχουν και διαφορετικοί παράγοντες που επηρεάζουν τους εργαζομένους στην απόδοσή τους. Διαφορετικά επίσης είναι και τα κίνητρα τα οποία έχουν οι εργαζόμενοι, τόσο μεταξύ διαφορετικών οργανισμών όσο και εντός του ίδιου του οργανισμού. Από την μελέτη της βιβλιογραφίας, συμπεραίνεται ότι στην πλειοψηφία των περιπτώσεων υπάρχουν κάποιοι κοινói παράγοντες οι οποίοι και παρουσιάζονται στον πίνακα 3.1.

Πίνακας 3.1 Παράγοντες που επηρεάζουν την Παραγωγικότητα της Εργασίας

Παράγοντες που επηρεάζουν την Παραγωγικότητα της Εργασίας	
<i>Η Ποιότητα του περιβάλλοντος εργασίας.</i>	<i>Απλούστευση της εργασίας.</i>
<i>Ο Σχεδιασμός της εργασίας.</i>	<i>Η μεθόδευση της εργασίας (να είναι ορθολογική).</i>
<i>Δεξιότητες και Ανθρώπινο Κεφάλαιο.</i>	<i>Το μέγεθος των επιχειρήσεων.</i>
<i>Επενδύσεις, Ποσότητα και Ποιότητα Κεφαλαίου.</i>	<i>Ο ανταγωνισμός.</i>
<i>Η Καινοτομία και η Τεχνολογία που χρησιμοποιείται στις επιχειρήσεις.</i>	

3.1.2 Από την Παραγωγικότητα στην Ανταγωνιστικότητα

Ο Μπέης (2006) αναφέρει, ότι η παραγωγικότητα της εργασίας που αφορά το εργατικό δυναμικό ενός οργανισμού, είναι το πηλίκο της ποσότητας του παραγόμενου προϊόντος προς τον αριθμό των εργαζομένων. Δίνει σε φυσικά μεγέθη το πόσο προϊόν κατά μέσω όρο αναλογεί ανά εργαζόμενο. Σε οικονομικούς όμως όρους, μας ενδιαφέρει κυρίως η αξία της παραγωγής που παίρνουμε για κάθε 1€ εργατικού κόστους που καταβάλει ο οργανισμός, δηλαδή ο δείκτης αξίας παραγωγής ανά μονάδα κόστους

εργασίας. Επομένως, εκτός από την παραγωγικότητα της εργασίας, ο δείκτης αυτός εξαρτάται και από την σχέση των τιμών και των αμοιβών.

$$\frac{\text{Αξία Παραγωγής}}{\text{Κόστος Εργασίας}} = \frac{\text{Ποσοτήτá Προϊόντος}}{\text{Αριθμός Εργαζομένων}} \times \frac{\text{Τιμές}}{\text{Αμοιβές}}$$

Όσο μεγαλύτερος ο δείκτης αυτός τόσο καλύτερα είναι για την οικονομία. Για να διατηρείται ο δείκτης αυτός υψηλά, θα πρέπει είτε να είναι υψηλή η παραγωγικότητα της εργασίας, χωρίς να μας επηρεάζει τόσο πολύ η σχέση τιμής και αμοιβών, είτε αν η παραγωγικότητα της εργασίας είναι χαμηλή, τότε θα πρέπει η σχέση τιμής και αμοιβής να αυξάνει (η αύξηση των τιμών φέρνει πληθωρισμό ενώ η μείωση των αμοιβών – ή οι απολύσεις – μείωση του βιοτικού επιπέδου)²⁴.

Υπάρχει μία άμεση σχέση μεταξύ της παραγωγικότητας, την ανάπτυξης και της ανταγωνιστικότητας που αναπτύσσει μία οικονομία. Σε μακροοικονομικό επίπεδο άλλωστε αυτό είναι πάρα πολύ κατανοητό, από την στιγμή που όλα τα μεγέθη της οικονομίας είναι σε μία αλληλεξάρτηση και σύνδεση.

Η εθνική ανταγωνιστικότητα, σύμφωνα με το Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ (*World Economic Forum*), είναι το “*σύνολο θεσμών, πολιτικών και παραγόντων που καθορίζουν το επίπεδο παραγωγικότητας μιας χώρας*”. Αναπτύχθηκε για να καθοδηγήσει τον Παγκόσμιο Δείκτη Ανταγωνιστικότητας (*Global Competitiveness Index*). Αυτός ο ορισμός συνδέει τις επιχειρήσεις με τη χώρα στην οποία δραστηριοποιούνται. Η ανταγωνιστικότητα σε επίπεδο οργανισμού, δηλαδή η ικανότητα ενός οργανισμού να ανταγωνίζεται, να αναπτύσσεται και να είναι κερδοφόρος, είναι μια σχετικά αδιαμφισβήτητη έννοια. Η εφαρμογή της ίδιας έννοιας σε κράτη, ωστόσο, προκάλεσε έντονη κριτική καθώς μια χώρα ή περιοχή δεν μπορεί να βγει εκτός λειτουργίας όπως ένας οργανισμός. Επιπλέον, ο ανταγωνισμός μεταξύ των κρατών μπορεί να είναι ένα θετικό παιχνίδι αθροίσματος, ενώ ο ανταγωνισμός μεταξύ εταιρειών τείνει να είναι ένα παιχνίδι μηδενικού αθροίσματος (Annoni et al., 2017).

Ο Νομπελίστας Paul Krugman (1996)²⁵ αναγνωρίζει, επίσης, την σύνδεση μεταξύ παραγωγικότητας και ανταγωνιστικότητας. Στο άρθρο του καταφέρνει μέσα από τέσσερις χαρακτήρες που έχουν διαφορετική αντίληψη για την οικονομία και

²⁴ Στο σημείο αυτό ο κ. Μπέης κάνει μια ανάλυση σχετικά με την αγορά τις απαιτήσεις των εργαζομένων σχετικά με μισθούς και τιμές, καταλήγοντας στο συμπέρασμα (σελ. 231) ότι στην Ελλάδα έχει καλλιεργηθεί μια πλάνη ότι η ατομική μας ευημερία είναι θέμα πολιτικό και όχι εξαρτώμενη από την παραγωγικότητα της εργασίας εντός των επιχειρήσεων.

²⁵ Krugman, P. (1996). “Making sense of the competitiveness debate”, *Oxford Review of Economic Policy*, 12(3): 17-25.

διαφορετική ένταση πολυπλοκότητας στην σκέψη, συνδυάζοντας και περνώντας από τον ένα χαρακτήρα στον άλλο, καταφέρνει να καταδείξει την σχέση μεταξύ παραγωγής / παραγωγικότητας και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Από την άλλη είναι οξύμωρο, ότι στον επίλογό του διατηρεί πολύ σημαντικές ενστάσεις σχετικά με την χρήση του όρου ανταγωνισμός στην οικονομία (ειδικά μεταξύ εθνικών οικονομιών) και αν θα πρέπει τελικά αυτός ο όρος να χρησιμοποιείται.

3.2 Η έννοια της Ανταγωνιστικότητας (*Competitiveness*).

Η έννοια της ανταγωνιστικότητας αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο μια επιχείρηση / οργανισμός ή μια εθνική οικονομία, κάτω από συνθήκες ελεύθερης και δίκαιης αγοράς, μπορεί να παράγει προϊόντα ή/και υπηρεσίες που ικανοποιούν τα κριτήρια αποδοχής της διεθνούς αγοράς και αυξάνουν το πραγματικό εισόδημα των εργαζομένων. Ο βαθμός της ανταγωνιστικότητας, προσδιορίζεται πάντοτε από την εξωτερική αξιολόγηση των πελατών, με γνώμονα την προσφερόμενη σε αυτούς αξία μέσω των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Μια επιχείρηση δεν θεωρείται ανταγωνιστική, όταν τα κέρδη που πραγματοποιεί και οι αυξήσεις των αμοιβών οφείλονται σε φορολογικές ρυθμίσεις ή επιχορηγήσεις, ούτε όταν το μερίδιο της αγοράς που εξασφαλίζει οφείλεται σε χαμηλές τιμές (*Price-Driven*) σε σύγκριση με τις τιμές προϊόντων του εξωτερικού που μπορεί για παράδειγμα να έχουν υψηλούς δασμούς (Δερβιτσιώτης και Λαγοδήμος, 2007).

Σε εθνικό επίπεδο οι Aiginger *et al.*, (2013) ορίζουν την ανταγωνιστικότητα ως “την ικανότητα μιας χώρας (περιφέρεια, τοποθεσία) να επιτυγχάνει τους στόχους πέραν του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος για τους πολίτες της”. Με αυτόν τον ορισμό, η ανταγωνιστικότητα έχει φτάσει σε επίπεδο χώρας και ο όρος συνδέεται στενά με τις αξιολογήσεις ευημερίας. Συνδυάζει μια αξιολόγηση των εισροών ή των διαδικασιών από τη μία, με μια αξιολόγηση της παραγωγής και των στόχων από την άλλη. Αυτή η προσέγγιση έχει το πλεονέκτημα, έναντι των λειτουργιών πρόνοιας που απορρέουν από τη θεωρία κοινωνικής πρόνοιας, ότι συνδέει τα αποτελέσματα με μέτρα που μπορούν να επηρεαστούν από την οικονομική πολιτική. Αυτός ο ορισμός θα πρέπει να συμβάλει στην αποφυγή της κατάχρησης του όρου ανταγωνιστικότητα από τα μέσα ενημέρωσης και τους πολιτικούς, με τη στενή έννοια της ανταγωνιστικότητας των τιμών (κόστος), που οδήγησε στο ξεκάθαρο συμπέρασμα ότι οι μισθοί, οι φόροι ή το ενεργειακό κόστος πρέπει να μειωθούν...

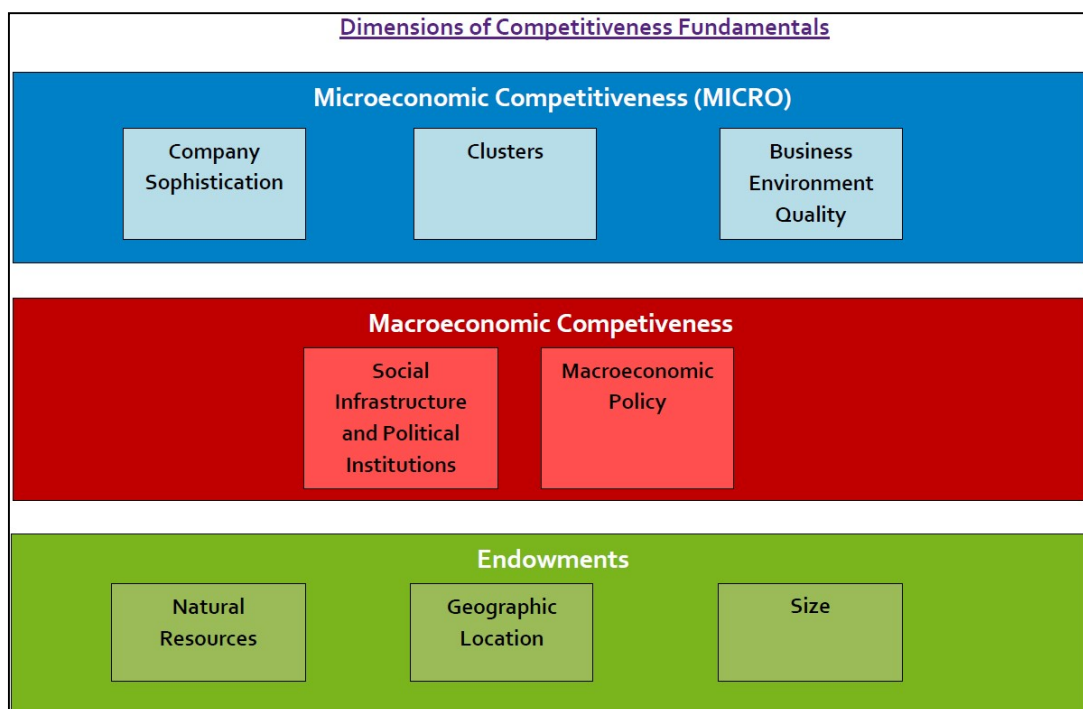
Τα τελευταία χρόνια η ακαδημαϊκή βιβλιογραφία για την ανταγωνιστικότητα των περιφερειών και των εθνών έχει επεκταθεί ραγδαία. Αναδύθηκε μια μεγάλη θεωρητική, εμπειρική και σχετική με την πολιτική βιβλιογραφία, εξετάζοντας μια σειρά σχετικών θεμάτων, όπως η παραγωγικότητα, τις ομάδες και τα δίκτυα, την καινοτομία και την δημιουργικότητα, τη διακυβέρνηση και το ρόλο των θεσμών και της θεσμικής ευκινήσιας, του κοινωνικού και πολιτιστικού κεφαλαίου, της οικονομικής πολυπλοκότητας και περαιτέρω γεωγραφικά ζητήματα που υπάρχουν (π.χ. διεθνής, εθνική, περιφερειακή και αστική κλίμακα). Όλα αυτά επηρεάζουν σαφώς και τους οργανισμούς, αφού σε ένα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, η αλληλεξάρτηση μεταξύ των οργανισμών και του κράτους (και όχι μόνο του κράτους που δραστηριοποιούνται) είναι αυτονόητες (National Competitiveness Council, 2016).

Οι όποιες διαφωνίες σχετικά με τον ορισμό της ανταγωνιστικότητας, έχουν να κάνουν με τα επιμέρους ζητήματα που πρέπει να μελετηθούν και τις πολιτικές επιπτώσεις που πρέπει να ακολουθήσουν. Ο Krugman (1994) περιγράφει δύο κύριες αντικρουόμενες απόψεις για τον τρόπο καθορισμού της ανταγωνιστικότητας, αυτές του κόστους και της ικανότητας εξαγωγής έναντι της παραγωγικότητας.

Στην πρώτη άποψη, του κόστους και ικανότητας εξαγωγής, εξετάζεται η ανταγωνιστικότητα ως επίπεδο κόστους μονάδας μιας τοποθεσίας, οδηγώντας την ικανότητα των οργανισμών να ανταγωνίζονται επιτυχώς στις παγκόσμιες αγορές. Αυτός ο ορισμός βασίζεται σε μια ανησυχία σχετικά με το “εξωτερικό ισοζύγιο” μιας τοποθεσίας, δηλαδή την ικανότητά της να πωλεί τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της, να υπερασπίζεται το διεθνές μερίδιο αγοράς και, συνεπώς, να δημιουργεί τις εισροές που απαιτούνται για την πληρωμή των εισαγωγών. Αυτός ο ορισμός είναι σημαντικός για οργανισμούς που έχουν την εντολή να παρακολουθούν και να διαχειρίζονται μακροοικονομικές ανισορροπίες. **Στην δεύτερη άποψη, αυτή της παραγωγικότητας,** εξετάζεται η ανταγωνιστικότητα ως επίπεδο παραγωγικότητας μιας τοποθεσίας, με βάση το βιοτικό επίπεδο που μπορούν να διατηρήσουν τα άτομα σε αυτήν την τοποθεσία. Αυτός ο ορισμός βασίζεται σε μια ανησυχία, σχετικά με την εγγενή ικανότητα μιας τοποθεσίας να δημιουργεί αξία, βάσει των συντελεστών παραγωγής που έχει στη διάθεσή της. Από μακροοικονομική προοπτική, εξετάζει τους οδηγούς του ρυθμού αύξησης των τάσεων μιας τοποθεσίας. Οι χώρες που χάνουν την ανταγωνιστικότητά τους με την έννοια της επιβράδυνσης της δυναμικής παραγωγικότητας, φαίνεται ότι εκτίθενται σε επιδεινούμενη απόδοση ευημερίας. Η παραγωγικότητα τελικά ίσως είναι ο βασικός μοχλός των μακροπρόθεσμων επιπέδων

ευημερίας και ως εκ τούτου αποτελεί τον καταλληλότερο και κρίσιμο στόχο (National Competitiveness Council, 2016).

Διάγραμμα 3.2 Η Ανταγωνιστικότητα με την οπτική της Παραγωγικότητας



Πηγή: National Competitiveness Council (2016) Competitiveness Frameworks Review An Analysis Conducted for the National Competitiveness Council Dr Christian Ketels. March 2016.

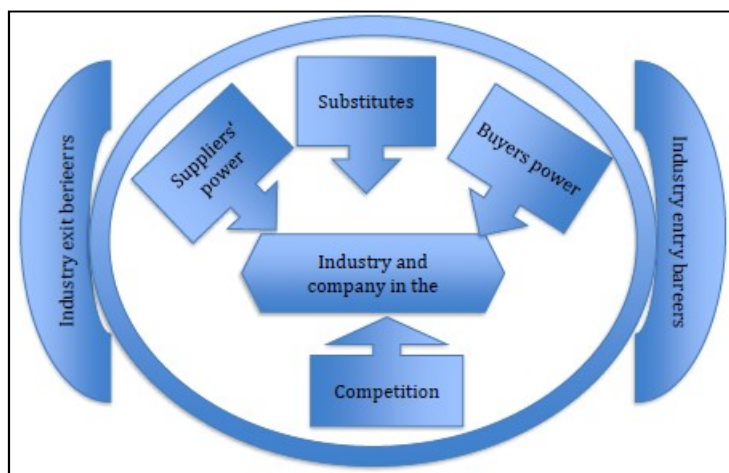
Η ανταγωνιστικότητα για κάθε οργανισμό, είναι εντός της χώρας από τους υπόλοιπους οργανισμούς του κλάδου που δραστηριοποιείται, αλλά και εκτός της χώρας με τον ανταγωνισμό αυτόν ονομάζεται διεθνής²⁶.

Υπάρχουν πάρα πολλές αναλύσεις και μοντέλα, που υποστηρίζουν και αναλύουν την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων, όμως ξεπερνάει τον σκοπό της παρούσας η πλήρη ανάλυση και παρουσίασή τους. **Το μοντέλο των πέντε (5) δυνάμεων του Porter** ίσως είναι το πιο γνωστό και πιο περιεκτικό (Davies *et al.*, 2005). Σύμφωνα με

²⁶ Η διεθνής ανταγωνιστικότητα της ελληνικής οικονομίας συνέχισε να εμφανίζει ανάμικτη εικόνα και το 2019. Σε όρους σχετικών τιμών και σχετικού κόστους εργασίας, η διατήρηση της ευνοϊκής διαφοράς πληθωρισμού τιμών και κόστους εργασίας ανά μονάδα προϊόντος επέτρεψε στη χώρα να αυξήσει περαιτέρω το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Σε όρους όμως διαρθρωτικής ανταγωνιστικότητας, παρά τη βελτίωση η οποία παρατηρείται σε ορισμένους δείκτες ή υποδείκτες, η Ελλάδα φαίνεται ότι γενικά εξακολουθεί να υπολείπεται σημαντικά από όλες σχεδόν τις προηγμένες οικονομίες και από τις περισσότερες χώρες της ΕΕ-28. Το εγχώριο επιχειρηματικό και εξαγωγικό περιβάλλον εξακολουθεί να αντιμετωπίζει σοβαρές δυσχέρειες έναντι των ανταγωνιστών του στο εξωτερικό, κυρίως σε όρους σχετικής φορολογίας, σχετικού μη μισθολογικού κόστους, κόστους ενέργειας και κόστους χρηματοδότησης, αλλά και σε όρους θεσμικού πλαισίου, κυρίως των αδειοδοτήσεων και της επίλυσης διαφορών. Η άρση των κεφαλαιακών περιορισμών, η φορολογική ελάφρυνση και οι λοιπές ευνοϊκές για το επιχειρείν μεταρρυθμίσεις που υιοθετήθηκαν κατά τη διάρκεια του 2019 αναμένεται να επιδράσουν θετικά στους σύνθετους δείκτες ανταγωνιστικότητας το 2020 (Εκθεση του Διοικητή ΤτΕ, 2020).

το Μοντέλο αυτό, υπάρχουν διάφορες δυνάμεις που επιδρούν στην ικανότητα ενός οργανισμού να ανταγωνίζεται. Οι πέντε αυτές δυνάμεις, δείχνουν την ένταση του ανταγωνισμού και καθορίζουν την σχετική ελκυστικότητα του κλάδου και κατά συνέπεια την δυνητική κερδοφορία του οργανισμού. Ένας οργανισμός αντιμετωπίζει τις εξής απειλές και ευκαιρίες όπως παρουσιάζονται και στο διάγραμμα 3.3 και είναι, οι απειλές από τα υποκατάστατα προϊόντα, η απειλή από τους νεοεισερχόμενους, η διαπραγματευτική ισχύς των πελατών, η διαπραγματευτική ισχύς των προμηθευτών και η τοποθέτηση και αντιπαλότητα μεταξύ των υφιστάμενων ανταγωνιστών.

Διάγραμμα 3.3 Το Μοντέλο του Porter

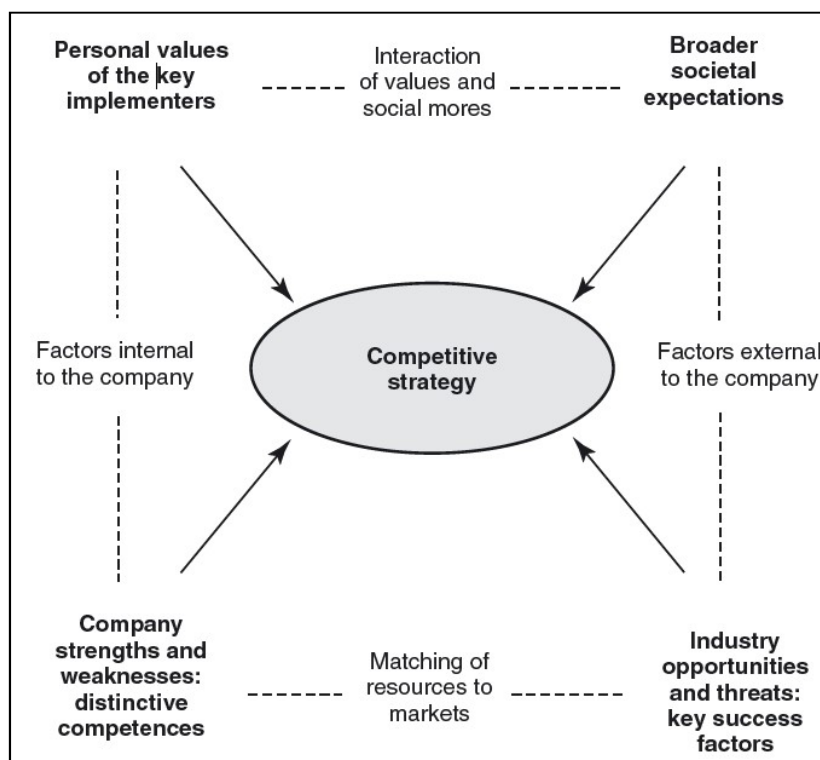


Πηγή: Pindelski, M. (2016) *Competitive Strategies, Approaches to Business Strategies*. Warsaw School of Economics (SGH) p. 116.

3.2.1 Στρατηγικές Ανταγωνισμού.

Μπορεί να υπάρχουν μεγάλες διαφορές μεταξύ της ικανότητας των οργανισμών να πετύχουν. Συνήθως υπάρχουν θεμελιώδεις ανισότητες μεταξύ των περισσότερων ανταγωνιστών. **Η στρατηγική ανταγωνισμού από την πλευρά του οργανισμού, είναι η κατανόηση και ο χειρισμός των παραγόντων που προκαλούν αυτές τις ανισότητες, έτσι ώστε να δίνουν στον οργανισμό ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.** Μέσα από αυτό θα καταφέρνουν σε μεγάλο βαθμό τη μακροπρόθεσμη επιχειρηματική επιτυχία. Αυτοί οι παράγοντες ποικίλλουν πολύ. Διαφορετικοί οργανισμοί, ακόμη και στον ίδιο κλάδο, συχνά πρέπει να κάνουν διαφορετικά πράγματα. Έτσι, υπάρχουν πολλές στρατηγικές που μπορούν να ακολουθηθούν. Στο διάγραμμα 3.4 γίνεται μια σύνοψη των βασικών στοιχείων που επηρεάζουν την ανταγωνιστική στρατηγική ενός οργανισμού (McGee και Sammut-Bonnicci, 2014).

Διάγραμμα 3.4 Βασικά στοιχεία που επηρεάζουν την Ανταγωνιστική Στρατηγική



Πηγή: McGee, J. and Sammut-Bonnici, T. (2014) Competitive Strategy. Wiley Encyclopedia of Management. Hoboken, John Wiley & Sons, Ltd.

Η διαμόρφωση ανταγωνιστικής στρατηγικής, είναι ο τρόπος με τον οποίο ένας οργανισμός αναπτύσσει μια πορεία δράσης για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, που είναι υποχρεωτικό να έχει για να είναι επιτυχής ο ανταγωνισμός στην αγορά. Αυτές οι στρατηγικές πρέπει να είναι αρκετά ευέλικτες, ώστε να μπορούν να είναι προσαρμοσμένες στις αντιδράσεις των ανταγωνιστών, των προμηθευτών, των υπαλλήλων και άλλων, τόσο εντός όσο και εκτός του οργανισμού. Αυτή η ευελιξία είναι που καθιστά τη στρατηγική ανταγωνιστική, δεδομένου ότι επιτρέπει τις δυνάμεις του οργανισμού να γίνουν προληπτικές, παρά να αντιδρούν στην αβεβαιότητα και την αλλαγή που επικρατεί στη σημερινή παγκόσμια αγορά (McClelland, 1994).

Στην συνέχεια θα γίνει αναφορά σε μερικές από τις πιο γνωστές στρατηγικές ανταγωνισμού που υπάρχουν και συνήθως ακολουθούν οι οργανισμοί (πολλές φορές όχι μόνο μία, αλλά συνδυασμό αυτών) στην προσπάθειά τους να πετύχουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, που θα τους κάνει να είναι κερδοφόροι και βιώσιμοι (Pindelski, 2016).

- i. **Ηγεσία Κόστους (Cost Leadership):** Είναι μία από τις πιο απλές εννοιολογικά στρατηγικές που χρησιμοποιούν οι εταιρείες. Τόσο οι υποθέσεις όσο και τα αποτελέσματα, μπορούν να επαληθευτούν σχετικά εύκολα. Οι τρόποι για να

επιτευχθεί ένα πλεονέκτημα κόστους μπορεί να είναι πολύ διαφορετικοί, ανάλογα με τη βιομηχανία και τη φύση του οργανισμού. Πολύ συχνά, οι ηγέτες κόστους επωφελούνται από οικονομίες κλίμακας, προηγμένη τεχνολογία κ.ά. Η χρήση αυτής της στρατηγικής, η οποία είναι η παραγωγή και η πώληση στο χαμηλότερο κόστος μπορεί, ωστόσο, να είναι εξαιρετικά βραχύβια.

- ii. **Διαφοροποίηση (*Differentiation*):** Η ουσία της είναι να αναπτύξει τη μοναδικότητα ενός οργανισμού και να τον κάνει σημαντικό για τους πελάτες. Οι οργανισμοί που ανταγωνίζονται με αυτόν τον τρόπο, συνήθως επιλέγουν ένα ή μερικά χαρακτηριστικά που οι αγοραστές θεώρησαν κρίσιμα για την επιλογή και την απόφαση αγοράς. Η διαφοροποίηση μπορεί να είναι Φυσική (έχει σχέση με τα φυσικά χαρακτηριστικά του προϊόντος) ή/και Συμβολική (αναφέρεται σε συναισθήματα – μάρκα, εικόνα κ.ά.).
- iii. **Εστίαση (*Focus*):** Βασίζεται στην επιλογή ενός τμήματος πελατών ή μιας ομάδας πελατών και στην προσαρμογή μιας προσφοράς με ένα επιχειρηματικό προφίλ, σύμφωνα με έναν ή περισσότερους από τους επιλεγμένους τομείς πελατών. Αυτή η στρατηγική βασίζεται στις διαφορές των αναγκών που υπάρχουν μεταξύ ολόκληρου του κλάδου και της ομάδας πελατών, στους οποίους η εταιρεία θέλει να επικεντρωθεί. Όταν ο ανταγωνισμός δεν είναι σε θέση να καλύψει όλες τις ανάγκες των πελατών και να καλύψει μόνο ένα μικρό μέρος από αυτούς, υπάρχει η δυνατότητα εστίασης στην ποικιλομορφία.
- iv. **Αλυσίδα Αξίας (*Value Chain*):** Η αλυσίδα αξίας είναι ένα σύστημα από ανεξάρτητες επιχειρησιακές λειτουργίες, οι οποίες συνδέονται με συσχετίσεις. Ένας οργανισμός εξετάζεται υπό το πρίσμα των δραστηριοτήτων που εκτελεί, για να παρέχει στους πελάτες της το προϊόν ή την υπηρεσία του. Οι συσχετίσεις αυτές υπάρχουν, όταν το αποτέλεσμα μιας δραστηριότητας επηρεάζει το κόστος ή την αποδοτικότητα μιας άλλης δραστηριότητας, έτσι ώστε να παράγεται μια σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και προστιθέμενης αξίας.
- v. **Στρατηγική Διείσδυσης στην Αγορά (*Market Penetration Strategy*):** Αυτή η στρατηγική απαιτεί έναν αριθμό ενεργειών, που στοχεύουν στην προσέγγιση του μεγαλύτερου δυνατού αριθμού δυνητικών πελατών και μπορεί να λάβει διάφορες μορφές. Απαιτεί τη δυνατότητα να παρουσιάσει μια πιο ελκυστική προσφορά από εκείνη των ανταγωνιστών της, όσον αφορά τα κριτήρια που εκτιμούν οι αγοραστές. Ο στρατηγικός στόχος εδώ, είναι να βελτιώσει τη θέση της αγοράς και να δημιουργήσει τις δυνατότητες για την ανάπτυξη ολόκληρης

της επιχείρησης. Στις περισσότερες περιπτώσεις, η εφαρμογή αυτής της στρατηγικής είναι πολύ δαπανηρή και επιστρέφεται είτε από τη μαζική διαθεσιμότητα της προσφοράς είτε από τα μελλοντικά έσοδα.

- vi. **Στρατηγική Ανάπτυξης Αγοράς (*Market Development Strategy*):** Στοχεύει στη δημιουργία ζήτησης για τρέχοντα προϊόντα σε νέες αγορές.
- vii. **Στρατηγική Ανάπτυξης Προϊόντων (*Product Development Strategy*):** Γίνεται χρήση, όταν τα στελέχη ενός οργανισμού γνωρίζουν ιδιαίτερα καλά την αγορά, και φαίνεται ότι θα μπορούσε να εισαχθούν σε αυτή νέα προϊόντα ή υπηρεσίες.
- viii. **Διαποίκιση (*Diversification*):** Στην στρατηγική αυτή ο οργανισμός επιλέγει να ασχοληθεί είτε με μία αγορά που υπάρχει μία συνάφεια αντικειμένου, είτε με μία τελείως άσχετη με τις μέχρι σήμερα δραστηριότητές του. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω της αγοράς αδειών, συγχωνεύσεων και εξαγορών οργανισμών από άλλες αγορές, αλλά και με ταυτόχρονη αλλαγή στη στρατηγική προϊόντων και στις ομάδες-στόχους.
- ix. **Διερευνητική Στρατηγική (*Prospector Strategy*):** Ισχύει για οργανισμούς που αναζητούν ενεργά ευκαιρίες να αποκτήσουν νέους πελάτες στην αγορά. Αυτό απαιτεί μια ευρεία ομάδα στόχων και να αντιμετωπίζει τις συνεχείς προκλήσεις. Οι συχνές αλλαγές, η ανάληψη πρωτοποριακών θέσεων και ο καθορισμός νέων οδών, συνεπάγονται όχι μόνο σημαντικές δαπάνες (συμπεριλαμβανομένης της εργασίας), αλλά και σημαντικό επίπεδο επιχειρηματικού κινδύνου.
- x. **Στρατηγική του Αναλυτή (*Analyzer Strategy*):** Αυτή η στρατηγική χρησιμοποιείται από πιο συντηρητικές εταιρείες. Αναλύουν προσεκτικά την αγορά, παρακολουθούν τον ανταγωνισμό, υιοθετούν τις πιο αποτελεσματικές μεθόδους και τεχνικές λειτουργίας και τις συνδυάζουν στη δική τους στρατηγική.
- xi. **Στρατηγική Υπεράσπισης (*Defender Strategies*):** Η αμυντική στρατηγική χρησιμοποιείται από οργανισμούς, των οποίων η δουλειά είναι να εμποδίζει τον ανταγωνισμό να εισέλθει στην αγορά και να προστατεύσει τα συμφέροντά τους. Η ουσία του είναι να επικεντρωθεί σε έναν σχετικά στενό τομέα της αγοράς και να διατηρήσει τα μερίδια αγοράς του. Ως μέθοδος αυτοάμυνας της δικής τους θέσης, βελτιώνουν τη λειτουργία τους, μειώνουν το λειτουργικό κόστος ή αυξάνουν την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών.
- xii. **Στρατηγική Παθητικής Απόκρισης (*Passive Response Strategy*):** Οργανισμοί που δεν έχουν μια σαφώς καθορισμένη πορεία δράσης, ούτε ένα σαφές θέμα.

Αυτή η στρατηγική χαρακτηρίζεται από αρκετά τυχαίες κινήσεις και αλλαγές κατεύθυνσης, προσπαθώντας να κάνουν χρήση των καταστάσεων που αναγνωρίζονται ως ευκαιρίες.

Πίνακας 3.2 Στρατηγικές Ανταγωνισμού

Στρατηγικές Ανταγωνισμού		
Michael Porter	H. Igor Ansoff	R.E. Miles & Ch. Snow
<i>Ηγεσία Κόστους</i>	<i>Στρατηγική Διεξόδου στην Αγορά</i>	<i>Διερευνητική Στρατηγική</i>
<i>Διαφοροποίηση</i>	<i>Στρατηγική Ανάπτυξης Αγοράς</i>	<i>Στρατηγική του Αναλυτή</i>
<i>Εστίαση</i>	<i>Στρατηγική Ανάπτυξης Προϊόντων</i>	<i>Στρατηγική Υπεράσπισης</i>
<i>Αλυσίδα Αξίας</i>	<i>Διαποίκιση</i>	<i>Στρ/κή Παθητικής Απόκρισης</i>

3.3 Το Ανθρώπινο Δυναμικό ως Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα της Επιχείρησης.

Η ιδέα ότι το Ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού είναι ένα από τα σημαντικότερα του ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, δεν είναι μια πρόσφατη αντίληψη που έχει αναπτυχτεί στην επιχειρηματική και ακαδημαϊκή κοινότητα.

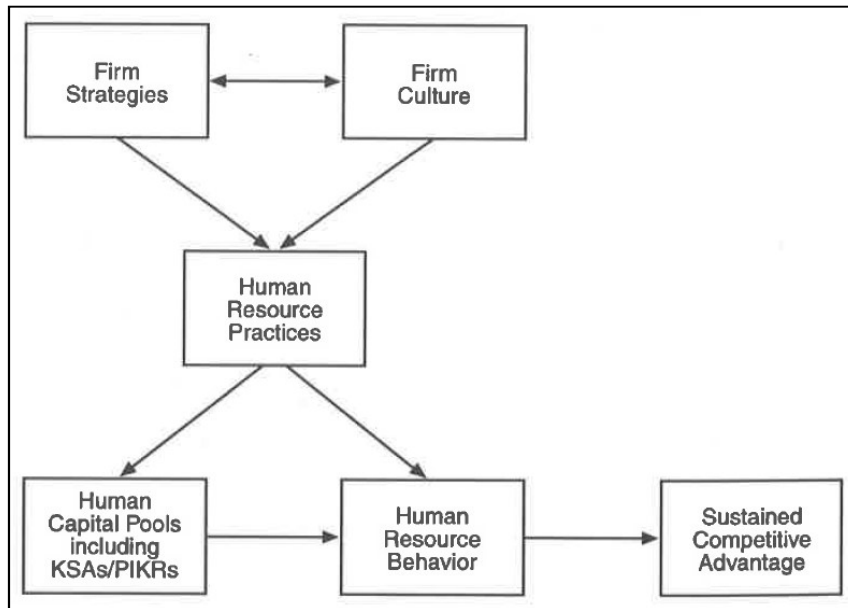
Οι Shuler και McMillan (1984) αναφέρονται στους τρόπους με τους οποίους ένα τμήμα ΔΑΔ, μπορεί να συνεισφέρει στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τον οργανισμό. **Υπάρχουν τέσσερις στόχοι στις πρακτικές της ΔΑΔ που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για ανταγωνιστικούς σκοπούς.** Αυτοί οι τέσσερις στόχοι περιλαμβάνουν, **τον ίδιο τον οργανισμό, τους πελάτες, τους διανομείς και τους προμηθευτές,** ενώ η επίδρασή τους μπορεί να είναι στην αλυσίδα αυτή και προς τα μπροστά και προς τα πίσω, αλλά και μέσα στον ίδιο τον οργανισμό. Σημαντικό ρόλο παίζει ο προγραμματισμός, η στελέχωση, η αξιολόγηση, οι ανταμοιβές, το πρόγραμμα εκπαίδευσης και ανάπτυξης και οι σχέσεις με τα εργατικά σωματεία. Συνεχίζουν την ανάλυσή τους, με την παραδοχή ότι υπάρχουν δύο στρατηγικές κατευθύνσεις που μπορεί να υιοθετήσει κάποιος οργανισμός, για να ξεπεράσει τον ανταγωνισμό με πρακτικές ΔΑΔ. Η μία είναι σχετικά με το κόστος και την αποτελεσματικότητα, όπως για παράδειγμα η χρήση πρακτικών ΔΑΔ για αύξηση της αποδοτικότητας της παραγωγής και, συνεπώς, την μείωση του κόστους. Ενώ η δεύτερη επιλογή, είναι η διαφοροποίηση του προϊόντος / υπηρεσίας από τους ανταγωνιστές του, όπως για παράδειγμα η IBM που μπόρεσε να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές της, παρέχοντας εκπαίδευση προγραμματισμού για τους υπαλλήλους των πελατών.

Ο Barney (1991) εξελίσσει την προσέγγιση και αναπτύσσει ένα μοντέλο που υποστηρίζει, ότι ο πόρος για να αποτελεί πηγή βιώσιμου (*Sustained*) ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, πρέπει να δημιουργεί **Αξία (Value)** για τον οργανισμό, πρέπει να είναι **Σπάνιος (Rare)**, να **μην μπορεί να μιμηθεί (Inimitable)** και να **μην μπορεί να υποκατασταθεί (non-Substitutable)**. Τα τέσσερα αυτά χαρακτηριστικά σχηματίζουν το αρκτικόλεξο **VRIS**. Βάσει του μοντέλου του Barney, το ανθρώπινο δυναμικό έχει τις περισσότερες πιθανότητες να είναι εκείνος ο πόρος που θα προσδώσει το βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αφού είναι εκείνος ο πόρος που πιο δύσκολα από τους άλλους μπορεί να μιμηθεί και να υποκατασταθεί (McWilliams et al., 2001).

Υπάρχουν δύο πτυχές του ανθρώπινου πόρου που συνδυάζονται για να δημιουργηθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον οργανισμό. Η πρώτη είναι οι γνώσεις, οι δεξιότητες και οι ικανότητες (**KSAs – Knowledge, Skills, Abilities**), που είναι έμφυτες στο κάθε άτομο και η δύναμη, η πληροφορία, η γνώση και η ανταμοιβή (**PIKRs – Power, Information, Knowledge, Reward**), οι οποίες μπορούν να αναπτυχθούν στο κάθε άτομο. Η δεύτερη πτυχή είναι η συμπεριφορά του εργαζόμενου, η οποία είναι απαραίτητη για την λειτουργία και την παραγωγικότητα του οργανισμού. Έτσι υιοθετείται ένα ανοιχτό μοντέλο μεταξύ των KSAs / PIKRs και της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Η συμπεριφορά των εργαζομένων είναι ο πιο άμεσος τρόπος με τον οποίο εφαρμόζονται οι στρατηγικές, όμως οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν και τις απαραίτητες ικανότητες για να επιδείξουν τις κατάλληλες συμπεριφορές. Έτσι λοιπόν η στρατηγική και η κουλτούρα του οργανισμού πρέπει να επηρεάζουν το ανθρώπινο δυναμικό τόσο ως προς τα KSAs / PIKRs, όσο και ως προς την συμπεριφορά (McWilliams et al., 2001). Στο διάγραμμα 3.5 αποτυπώνονται οι αλληλεπιδράσεις που αναφέρθηκαν προηγουμένως.

Η γνώση δικαίως θεωρείται ότι είναι “στρατηγικό περιουσιακό στοιχείο”, που βοηθά τους οργανισμούς να παραμείνουν βιώσιμοι σε ταραχώδη περιβάλλοντα. Η γνώση έχει μια ποικιλία διαστάσεων ή/και χαρακτηριστικών. Για να χρησιμοποιηθεί η γνώση στρατηγικά, πρέπει να κατανοήσουμε την πολυδιάστατη φύση της οργανωτικής γνώσης και να αναλυθεί ο διαφορετικός ρόλος που κάθε διάσταση παίζει στην εξασφάλιση ενός βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Δύο διαστάσεις φαίνονται εμφανείς ως προς αυτό, **οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και ο οργανωτικός σχεδιασμός**. Η γνώση έχει δημιουργηθεί και ανήκει ήδη σε κάθε εργαζόμενο. Εξίσου καλά όμως, δημιουργείται και μέσω των κοινωνικών αλληλεπιδράσεων και είναι ενσωματωμένη στην κοινωνική δομή μιας ομάδας (Narasimha, 2000).

Διάγραμμα 3.5 Η ΔΑΔ ως πηγή Βιώσιμου Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος.



Πηγή: McWilliams, A., Van Fleet, D. and Wright, P. (2001) Strategic Management of Human Resources for Global Competitive Advantage. *Journal of Business Strategies*, Vol. 18, N. 1. p. 9.

Τα αποθέματα γνώσης ενισχύουν τη σημασία αυτή, θεωρώντας όλους τους υπαλλήλους ως συνιστώσες που αποτελούν τον “οργανωτικό εγκέφαλο”. Υπάρχει, ως εκ τούτου, η ανάγκη να κατανοήσουμε τις πρακτικές ΔΑΔ που ενισχύουν τις γνώσεις και δημιουργούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αλλά και η ανάγκη να προσδιοριστούν τα εμπόδια στην εφαρμογή αυτών των πρακτικών. Σημαντικοί παράγοντες που μπορεί να επηρεάσει η ΔΑΔ είναι, η **Επιλογή**, το πλάτος και το βάθος της γνώσης είναι μια σημαντική ιδιοκτησία του ατόμου που φέρνει μαζί του στον οργανισμό. Άλλος ένας παράγοντας είναι η **Εκπαίδευση** η οποία έχει σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη των τριών διαστάσεων της οργανωτικής γνώσης: εύρος / βάθος γνώσεων, ικανότητας, και διερευνητική / εκμεταλλευτική γνώση. Τέλος η **Αξιολόγηση** που μέσω της ανατροφοδότησης, επηρεάζει τις ίδιες τρεις διαστάσεις της γνώσης ως εκπαίδευση. Οι αξιολογήσεις απόδοσης, πρέπει να έχουν σχεδιαστεί για να παρέχουν μια ένδειξη του βαθμού στον οποίο είναι η ικανότητα του κάθε ατόμου και αν μπορεί αυτή η ικανότητα να αξιοποιηθεί ουσιαστικά (Narasimha, 2000).

Σημαντικό στοιχείο όπως προαναφέρθηκε είναι ο οργανωτικός σχεδιασμός. Η οργάνωση απαιτεί την εφαρμογή των συστημάτων και πρακτικές που επιτρέπουν στο ανθρώπινο δυναμικό να έχουν εκείνα τα χαρακτηριστικά που δημιουργούν κάποιο πλεονέκτημα. Έχει αποδειχθεί ότι οι πρακτικές ΔΑΔ είναι πιο αποτελεσματικές όταν υπάρχουν ως ένα συνεκτικό σύστημα. Παρόλα αυτά πολύ λίγοι οργανισμοί δαπανούν

πολύ χρόνο και προσοχή στον συντονισμό των διαφόρων λειτουργιών της ΔΑΔ. Η πρόκληση για την ΔΑΔ είναι η ανάπτυξη **Συστημάτων εφαρμογής Πρακτικών** ανθρώπινου δυναμικού που δημιουργούν ένα συνολικό σύστημα αντί να αναπτύξει ένα σύνολο ανεξάρτητων βέλτιστων πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού. Η αλληλεξάρτηση των στοιχείων του συστήματος κάνει δύσκολο, αν όχι αδύνατο, για τους ανταγωνιστές την αντιγραφή του (Barney και Wright, 1998).

Η έλλειψη ενδιαφέροντος για το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού, όχι μόνο οδηγεί σε αποτυχία επίτευξης στόχων, αλλά επηρεάζει επίσης την απόδοσή του. Η φιλοσοφία της διαχείρισης του ανθρώπινου πόρου, βασίζεται στην πεποίθηση ότι ένας οργανισμός αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, χρησιμοποιώντας τους ανθρώπους του αποτελεσματικά και αποδοτικά. Για το λόγο αυτό οι οργανισμοί πρέπει να παρέχουν ευκαιρίες απασχόλησης σε εργαζομένους που απαιτούν **διαφορετικούς τύπους δεξιοτήτων** και να επιτρέπουν στα άτομα αυτά να επιδείξουν αυτές τις διαφορετικές δεξιότητες. Οι ατομικές συνεισφορές στον οργανισμό μπορεί να ποικίλλουν και διαφορετικά άτομα μπορούν να φέρουν διαφορετικές αξίες σε αυτόν. Επομένως και εδώ η διαδικασία επιλογής είναι βασική, προκειμένου να επιτευχθεί το ταίριασμα μεταξύ προσώπου και οργανισμού (**Person-Organization Fit**). Οι ερευνητές πιστεύουν ότι οι οργανισμοί που προσλαμβάνουν και επιλέγουν υπαλλήλους των οποίων οι αξίες είναι συμβατές ή ταιριάζουν με τις αξίες του οργανισμού, θα είναι πιο παραγωγικοί και το ποσοστό της ανακύκλωσης των εργαζομένων θα είναι χαμηλότερο, οδηγώντας τους οργανισμούς να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Alajmi και Alenezi, 2016).

Για το ταίριασμα αυτό, που έγινε αναφορά πριν, πολύ σημαντικό ρόλο έχει η προσπάθεια δημιουργίας **Δέσμευσης** με τον οργανισμό, δηλαδή να υπάρχει μεταξύ εργαζομένου και οργανισμού μια ψυχολογική προσκόλληση, ταυτοποίηση και συμμετοχή σε αυτόν. Οι εργαζόμενοι που είναι αφοσιωμένοι στους οργανισμούς τους, είναι πολύ πιστοί απέναντί τους. Παράλληλα, τα προηγούμενα ενισχύει και η **Οργανωσιακή Ιθαγένεια** (*Organizational citizenship*), που αναφέρεται στην προθυμία των εργαζομένων να συμμετάσχουν σε συμπεριφορές (όπως, συνείδηση, αλtruισμός, αστική αρετή, ευγενική προσφορά κ.ά.), που βοηθούν τον οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του. Ο βαθμός επίτευξης και της δέσμευσης και της οργανωσιακής ιθαγένειας, εξαρτάται από το πόσο καλά έχει μεταχειριστεί ο οργανισμός το προσωπικό του και το τι κλίμα έχει δημιουργήσει εντός του (Kleiman, 2012).

Μεγάλο μέρος της βιβλιογραφίας για τους ανθρώπινους πόρους ως πηγή διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, έχει επικεντρωθεί σε κορυφαίους διευθυντές ή γενικότερα στην ανώτερη διοίκηση εντός του οργανισμού. Ενώ είναι αλήθεια ότι ένα άτομο ή μια ελίτ ατόμων μπορεί να δημιουργήσει προσωρινό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, οι Wright *et al.*, (1993) υποστηρίζουν, ότι μια μεγαλύτερη δεξαμενή ανθρώπινου κεφαλαίου που υπάρχει σε ολόκληρο τον οργανισμό, είναι πιο πιθανή πηγή διαρκούς και βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Το χαρακτηριστικό του να μην μπορεί να μιμηθεί ένας πόρος, όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, δεν είναι πιθανό να βρεθεί μεταξύ των κορυφαίων διαχειριστών. **Η ανώτερη διοίκηση δεν είναι πιθανό να είναι ασυναγώνιστη** επειδή η παραγωγή της δεν χαρακτηρίζεται από αιτιώδη ασάφεια, κοινωνική πολυπλοκότητα ή μοναδικές ιστορικές συνθήκες και επιπλέον είναι “ορατή” από τον ανταγωνισμό. Έτσι ο ανταγωνισμός μπορεί να μιμηθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προσλαμβάνοντας κορυφαία διοίκηση και για το λόγο αυτό υπάρχει μεγάλη κινητικότητα μεταξύ των στελεχών των επιχειρήσεων. Ωστόσο, η ανώτατη διοίκηση μπορεί και πρέπει να δημιουργήσει τις συνθήκες υπό τις οποίες το υπόλοιπο ανθρώπινο δυναμικό να γίνεται πηγή διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αλλά συγχρόνως να είναι και σε θέση να αναγνωρίζουν ποιοι είναι οι πόροι εντός του οργανισμού που μπορεί να οδηγήσουν σε αυτό το αποτέλεσμα.

Οι Wright *et al.*, (1993) συνεχίζουν υποστηρίζοντας, ότι το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί συμβάλει στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οργανισμού, μέσα από την **ικανότητα που έχει να αισθάνεται αλλαγές σε κρίσιμες περιβαλλοντικές μεταβλητές** που απαιτούν αλλαγές στις δραστηριότητες ενός οργανισμού. Επειδή το περιβάλλον εντός του οποίου υπάρχουν οι οργανισμοί γίνεται όλο και πιο περίπλοκο και δυναμικό, η ανάγκη για να αναπτυχθούν εναλλακτικοί μηχανισμοί παρακολούθησης του περιβάλλοντος γίνεται ολοένα και πιο σπουδαία. Τα υψηλά επίπεδα ανθρώπινου δυναμικού αυξάνουν την ικανότητα παρακολούθησης του οργανισμού, μέσα από μία διαδικασία αποκέντρωσης της παρακολούθησης για την αντιμετώπιση της πολυπλοκότητας του περιβάλλοντος, αφού αυτή πλέον δεν πραγματοποιείται μόνο από ένα κεντρικό τμήμα (π.χ. προγραμματισμός ή μάρκετινγκ).

Οι Park *et al.*, (2019) προβάλλουν ως χαρακτηριστικό που ενισχύει το βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για έναν οργανισμό, την **Αυτονομία** των εργαζομένων μέσα από ένα σύστημα υψηλής δέσμευσης διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (*High Commitment Human Resources System*). Αυτό το σύστημα αντιμετωπίζει τους εργαζόμενους όχι ως μέσα, αλλά ως στόχους. Ο όρος “ικανότητα” (*Capability*), εκτός

από την ικανότητα να λύσουν προβλήματα, να λάβουν αποφάσεις και να χειριστούν συνολικά διαδικασίες, αναφέρεται και στην “ικανότητα” των ανθρώπων να οδηγήσουν τις ζωές τους και να έχουν λόγο στο πώς θα εκτιμήσουν και θα βελτιώσουν τις ουσιώδεις επιλογές που αυτοί έχουν. Η ανάπτυξη των δυνατοτήτων των εργαζομένων άμεσα ή έμμεσα, συμβάλλει στη βιωσιμότητα της εταιρείας και σύμφωνα με αυτήν την προοπτική, οι εταιρείες υψηλής δέσμευσης που χρησιμοποιούν πρακτικές ΔΑΔ, οι οποίες αναπτύσσουν και υποστηρίζουν υπαλλήλους που μπορούν να αυτό-διαχειρίζονται ή να αυτό-ρυθμίζονται έχουν περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας.

Οι Barney και Wright (1998) τονίζουν ακόμα δύο παράγοντες που τους θεωρούν σημαντικούς για την απόκτηση βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, χάρη στο ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού. Ο πρώτος απορρέει από την **Ομαδική Παραγωγή** που μπορεί να διαφοροποιηθεί, καθιστώντας έτσι δύσκολο τον ανταγωνισμό να το μιμηθεί. Έπιπλέον πλεονέκτημα της ομαδικής παραγωγής, είναι ότι τα άτομα συνδέονται στη συναλλαγή και αναπτύσσουν συγκεκριμένες σχέσεις. Τα μέλη της ομάδας συμμετέχουν κοινωνικά σε περίπλοκες σχέσεις που δεν είναι μεταβιβάσιμες μεταξύ των οργανισμών, ωφελώντας μόνο τον οργανισμό στον οποίο αυτές οι σχέσεις αναπτύσσονται. Απαιτείται από το τμήμα ΔΑΔ η ανάπτυξη ομαδικού προσανατολισμού εντός του οργανισμού. Ο δεύτερος παράγοντας, σχετίζεται άμεσα με την ομαδική παραγωγή, και είναι η **Εμπιστοσύνη** μεταξύ των μελών του οργανισμού. Η εμπιστοσύνη και οι καλές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, είναι για τον οργανισμό ένα περιουσιακό στοιχείο που του παρέχει αξία, ενώ είναι αρκετά σπάνιο και είναι εξαιρετικά δύσκολο για τους ανταγωνιστές να το μιμηθούν.

Ο Kleiman (2012) αναφέρει δεκαέξι πρακτικές που μπορούν να εφαρμόσουν οι οργανισμοί για να ενισχύσουν / αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Πίνακας 3.3) και προτείνει ένα μοντέλο που συνδέει τις πρακτικές αυτές με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οργανισμού.

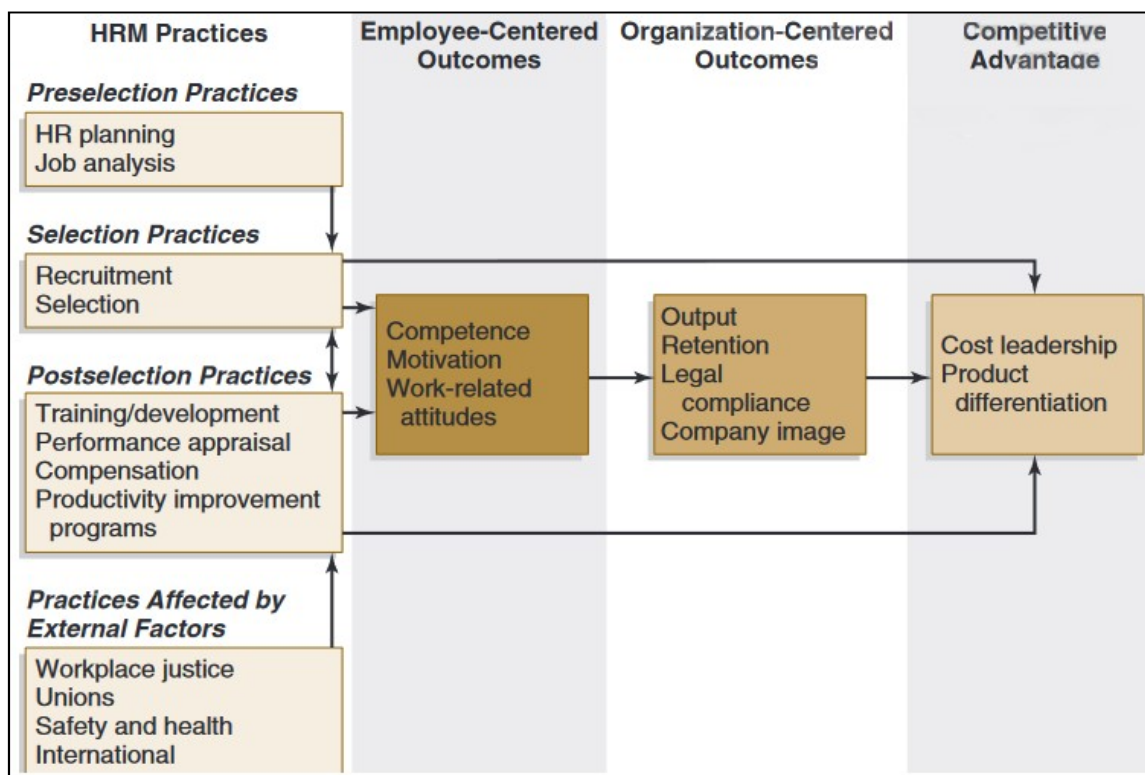
Στο μοντέλο του παρουσιάζεται στο διάγραμμα 3.6, τα βέλη δείχνουν δύο διαδρομές από τις πρακτικές ΔΑΔ προς το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, άμεσα και έμμεσα. Με την άμεση διαδρομή, εννοούμε ότι ο τρόπος με τον οποίο πραγματοποιείται μια πρακτική ΔΑΔ μπορεί, από μόνη της, να έχει άμεσο αντίκτυπο στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Με το έμμεσο μονοπάτι, εννοούμε ότι μια πρακτική ΔΑΔ μπορεί να επηρεάσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προκαλώντας ορισμένα αποτελέσματα, τα οποία, με τη σειρά τους, δημιουργούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Πίνακας 3.3 Δεκαέξι Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που Βελτιώνουν το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Δεκαέξι Πρακτικές ΔΑΔ που Βελτιώνουν το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	
<i>Ασφάλεια στην Εργασία</i>	<i>Επιλεκτικότητα στις Προσλήψεις</i>
<i>Υψηλοί Μισθοί</i>	<i>Αμοιβή Κινήτρων</i>
<i>Να δοθεί μέρος της ιδιοκτησίας του Οργανισμού</i>	<i>Κοινή χρήση Πληροφοριών</i>
<i>Συμμετοχή και Ενδυνάμωση των υπαλλήλων</i>	<i>Επανασχεδιασμός Εργασίας και Ομάδες</i>
<i>Κατάρτιση και Ανάπτυξη Δεξιοτήτων</i>	<i>Εκπαίδευση σε πολλές διαφορετικές εργασίες</i>
<i>Ισονομία</i>	<i>Μείωση διαφορετικών μισθών στον Οργανισμό</i>
<i>Εσωτερικές Προαγωγές</i>	<i>Μακροπρόθεσμη Προοπτική</i>
<i>Μέτρηση των Πρακτικών που εφαρμόζονται</i>	<i>Γενική Φιλοσοφία</i>

Πηγή: Kleiman, L. (2012) *Human Resources Management: A Managerial Tool for Competitive Advantage* (6th Edition). Dubuque, Kendall Hunt Publishing. pp. 15-16.

Διάγραμμα 3.6 Μοντέλο σύνδεσης πρακτικών ΔΑΔ με το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα



Πηγή: Kleiman, L. (2012) *Human Resources Management: A Managerial Tool for Competitive Advantage* (6th Edition). Dubuque, Kendall Hunt Publishing. pp. 17.

Τέλος στον πίνακα 3.4 παρουσιάζονται μερικοί ακόμα από τους πολλούς τρόπους με τους οποίους το τμήμα του Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να βοηθήσει στη δημιουργία και διατήρηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τον οργανισμό.

Πίνακας 3.4 Η ΔΑΔ ως Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Πώς μπορεί να χρησιμοποιηθεί η ΔΑΔ ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	
Η ΔΑΔ μπορεί να χρησιμοποιήσει δεδομένα για να αναλύσει τα διατηρησιμότητας και να προσδιορίσει πού μπορεί να υπάρχουν προβλήματα.	Η ΔΑΔ μπορεί να βοηθήσει τους διευθυντές να βρουν το κατάλληλο ταλέντο για να αποκτήσουν τις δεξιότητες που χρειάζεται η εταιρεία για να αναπτυχθεί και να είναι ανταγωνιστική.
Η ΔΑΔ μπορεί να παρέχει πληροφορίες σχετικά με τις τρέχουσες τιμές αγοράς για νέα ταλέντα.	Η ΔΑΔ μπορεί να δώσει πληροφορίες για το πώς είναι δομημένοι άλλοι οργανισμοί στον κλάδο σας.
Η ΔΑΔ μπορεί να χρησιμοποιήσει δεδομένα για να δείξει πώς εξελίσσονται οι δεξιότητες των υπαλλήλων με την πάροδο του χρόνου.	Η ΔΑΔ μπορεί να σχεδιάσει πλάνα ανάπτυξης των υπαλλήλων που λαμβάνουν υπόψη τις στρατηγικές και τις μακροπρόθεσμες ανάγκες του οργανισμού.
Η ΔΑΔ μπορεί να χρησιμοποιήσει δεδομένα για να βρει πιθανά ζητήματα υπαλλήλων προτού γίνουν προβλήματα.	Η ΔΑΔ μπορεί να συνθέσει σχέδια διαδοχής που λαμβάνουν υπόψη τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού.
Η ΔΑΔ μπορεί να αναλύσει ποιοι υπάλληλοι έχουν υψηλές επιδόσεις και να ειδοποιήσει τη διοίκηση σχετικά με το ποιος πρέπει να παρακολουθείται γρήγορα για προωθήσεις και νέα έργα.	Η καθοδήγηση της ΔΑΔ σε νομικά ζητήματα μπορεί γλυτώσει τον οργανισμό από δαπανηρά νομικά προβλήματα.

Πηγή: <https://hrdailyadvisor.blr.com/2017/08/21/using-hr-competitive-advantage> [Accessed 15/07/20]

Στους οργανισμούς, δυστυχώς, όλα τα προηγούμενα δεν είναι αυτονόητα, αφού λίγα στελέχη του Ανθρώπινου Δυναμικού μπορούν να εξηγήσουν, από οικονομική άποψη, πώς μπορούν να προσφέρουν οι άνθρωποι μιας εταιρείας ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και το ρόλο που παίζει η λειτουργία της ΔΑΔ σε αυτή τη διαδικασία. Επιπλέον, λόγω αυτής της έλλειψης κατανόησης, πολλά στελέχη ανθρώπινου δυναμικού αποτυγχάνουν να κατευθύνουν το ανθρώπινο δυναμικό σε δραστηριότητες προς ανάπτυξη χαρακτηριστικών ώστε το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού να μπορεί να είναι πηγή βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Barney και Wright, 1998).

Τέλος, μια ενδιαφέρουσα άποψη εκφράζουν οι Wright *et al.*, (1993) σχετικά με την συνεισφορά των πρακτικών που εφαρμόζει η ΔΑΔ. Είναι σαφές ότι οι πρακτικές ΔΑΔ μπορούν να είναι πολύτιμες, ωστόσο είναι πρακτικά αδύνατο να είναι σπάνιες, αμίμητες και μη υποκατάστατες. Επομένως καταλήγουν ότι, η πηγή διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έγκειται στο ανθρώπινο δυναμικό και όχι στις πρακτικές, αφού σημασία έχει ποιος εφαρμόζει τί, και όχι τί εφαρμόζεται. Ορισμένες συμπεριφορές ρόλων μπορεί να απαιτούν ανώτερο ανθρώπινο κεφάλαιο, που άλλες φορές υπάρχει και άλλες όχι. Εν κατακλείδι, χωρίς να αγνοείται η σημασία των

πρακτικών ΔΑΔ (αφού διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της ανάπτυξης της δεξαμενής του ανθρώπινου κεφαλαίου κάθε οργανισμού), η σχέση μεταξύ αυτών των πρακτικών και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος εξαρτάται από το ανθρώπινο κεφάλαιο.

3.4 Ανακεφαλαίωση / Συμπεράσματα

Στον σύγχρονο κόσμο των επιχειρήσεων υπάρχει μια βασική και σταθερή αξία, ότι για να μπορεί μια επιχείρηση να είναι βιώσιμη, αλλά και ελκυστική για μετόχους και επενδυτές, θα πρέπει να υπάρχει κέρδος από την δραστηριότητά της. Το κέρδος μπορεί, για τους περισσότερους, να είναι μια απλή μαθηματική πράξη που προκύπτει, σε πολύ απλή ανάλυση, από τα έσοδα του οργανισμού μείον τα έξοδά του, στην πράξη όμως το αποτέλεσμα αυτό “κρύβει” πολλές άλλες παραμέτρους που το καθορίζουν. Αν στην προηγούμενη σκέψη προσθέσουμε το γεγονός, ότι οι οργανισμοί απαρτίζονται από ανθρώπους, καταλήγουμε εύκολα στο απλό συμπέρασμα ότι αυτοί οι δύο παράγοντες, ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού και η κερδοφορία αυτού, έχουν πολύ υψηλό βαθμό συσχέτισης, που οδηγεί στην επιτυχία ή την αποτυχία του.

Στο τρίτο κεφάλαιο της παρούσας, παρουσιάσαμε διάφορες βασικές έννοιες που αποδεικνύουν αυτή την αλληλεξάρτηση. Αρχικά παρουσιάσαμε την έννοια της παραγωγικότητας, που είναι ουσιαστικά ο λόγος εκροές (προϊόντος) προς εισροές (παραγωγικών συντελεστών). Η παραγωγικότητα είναι ένα μέγεθος θεμελιώδες για την επιτυχία ή μη ενός οργανισμού και κατ’ επέκταση και για την βιωσιμότητά του. Η παραγωγικότητα συνδέεται άρρηκτα και με την απόδοση των εργαζομένων. Για τον λόγο αυτό οι οργανισμοί είναι υποχρεωμένοι να εφαρμόζουν πρακτικές για την διαχείριση της απόδοσης, προκειμένου ο βηματισμός του οργανισμού να είναι κοινός και προς την σωστή κατεύθυνση. Οι παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την παραγωγικότητα και την απόδοση του εργαζομένου είναι πολλοί, κάποιιοι από αυτούς είναι ο σχεδιασμός της εργασίας, η καινοτομία και η τεχνολογία.

Στην συνέχεια του κεφαλαίου περάσαμε από την έννοια της παραγωγικότητας στην έννοια της ανταγωνιστικότητας και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ως ανταγωνιστικότητα ορίσαμε τον βαθμό στον οποίο μια επιχείρηση / οργανισμός ή μια εθνική οικονομία, κάτω από συνθήκες ελεύθερης και δίκαιης αγοράς, μπορεί να παράγει προϊόντα ή/και υπηρεσίες που ικανοποιούν τα κριτήρια αποδοχής της διεθνούς αγοράς και αυξάνουν το πραγματικό εισόδημα των εργαζομένων. Ο βαθμός αυτός διαφέρει από οργανισμό σε οργανισμό. Η ανταγωνιστικότητα είναι ένα μέγεθος πολύ

σημαντικό, καθώς οι οργανισμοί που έχουν κατορθώσει να έχουν υψηλά επίπεδα, καταφέρνουν να επιβιώσουν και να ευημερήσουν στο επιχειρηματικό περιβάλλον με άμεσες θετικές προεκτάσεις για όλους όσους συναναστρέφονται μέσα και γύρω από αυτούς. Υπάρχουν πάρα πολλές θεωρίες διατυπωμένες στην βιβλιογραφία για την ανταγωνιστικότητα, από τις οποίες ξεχωρίσαμε αυτή του Porter. Ακολούθως είδαμε τις επικρατούσες ανταγωνιστικές στρατηγικές, με πιο σημαντικές αυτές της ηγεσίας κόστους, της διαφοροποίησης και της εστίασης.

Τέλος παρουσιάσαμε το ρόλο που μπορεί να έχει το ανθρώπινο δυναμικό ως ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τους οργανισμούς. Ορίσαμε ότι για να είναι ένας πόρος (όπως ο άνθρωπος) ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, θα πρέπει να προσθέτει αξία, να είναι σπάνιος, να μην μπορεί να μιμηθεί και να μην μπορεί να υποκατασταθεί (VRIS). Υπό αυτό το πρίσμα η ΔΑΔ θα πρέπει να δημιουργήσει το κατάλληλο σύστημα πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού εντός του οργανισμού, προκειμένου να αξιοποιήσει στο έπακρο τους ανθρώπους του. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν είναι κάτι που ο κάθε οργανισμός δεν μπορεί να το απολέσει σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές του. Ειδικά σε ένα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον με γρήγορη και ευρεία ροή πληροφοριών και γνώση. Για το λόγο αυτό το σύνολο του οργανισμού πρέπει να είναι σε εγρήγορση, θα πρέπει να καλλιεργεί καθημερινά και να αναπτύσσει τα στοιχεία αυτά που του έχουν δώσει κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, προκειμένου να είναι παρατεταμένο και βιώσιμο. Αυτή είναι και μια παγίδα στην οποία μπορεί να πέσει η ανώτατη διοίκηση ενός οργανισμού και τα στελέχη του τμήματος ΔΑΔ.

Η ισορροπία που καλείται να επιδείξει το τμήμα της ΔΑΔ σε έναν οργανισμό, ανάμεσα στους στρατηγικούς στόχους που πρέπει να επιτευχθούν και στην τήρηση των χρόνων μέσα στους οποίους πρέπει αυτοί οι στόχοι να υλοποιηθούν, αποτελούν μια τεράστια πρόκληση. Θα μπορέσει λοιπόν να ανταπεξέλθει σε αυτές τις βασικές δεσμεύσεις το τμήμα της ΔΑΔ; Ίσως εκεί να στηρίζεται η επιτυχία ή η αποτυχία, όχι μόνο του τμήματος αλλά και ολόκληρου του οργανισμού. Το μόνο σίγουρο είναι ότι όσο πιο νωρίς αρχίσουν οι οργανισμοί να υλοποιούν ένα πλάνο, ορθολογικό, το οποίο θα στηρίζεται σε επιστημονικές μελέτες, θεωρίες και πρακτικές αλλά και προσαρμοσμένο, στις ανάγκες και τις δυνατότητες του οργανισμού, τόσο πιο γρήγορα μπορούν να μπουν σε έναν δρόμο επιτυχιών. Ο δρόμος αυτός δεν είναι πάντα εύκολος, ούτε από την αρχή προδιαγεγραμμένος. Θα χρειαστεί πολλές φορές να γίνουν διορθώσεις, να αλλάξουν πρακτικές και αντιλήψεις. Όταν όμως θα έχουν “σύμμαχο”

και “συνοδοιπόρο” το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού, τον πολυτιμότερο πόρο που διαθέτουν, τότε θα είναι πολύ πιο εύκολο και να τρέξουν πιο μπροστά από τον ανταγωνισμό και να επανέλθουν στην πορεία τους, που μπορεί να έχουν παρεκκλίνει από κάποιο δικό τους λάθος ή κάποια απρόβλεπτη μεταβολή του περιβάλλοντος τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Τελικά Συμπεράσματα και Προτάσεις

Η παρούσα διπλωματική εργασία, προσπάθησε να αποτυπώσει τόσο τις **λειτουργίες**, όσο και το **σημαντικό ρόλο που έχει η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ)** στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον. Αυτή η σπουδαιότητα του ρόλου της ΔΑΔ, αντικατοπτρίζεται και στο γεγονός, ότι αναγνωρίζεται όλο πιο συχνά από τα ανώτερα στελέχη των οργανισμών. Κατανοούν ότι μπορεί να προσφέρει ένα κρίσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, μέσα από τον πολύτιμο πόρο που έχει στην κατοχή της προς αξιοποίηση, τον Άνθρωπο. Δεδομένου βέβαια της πολυπλοκότητας και της ιδιαιτερότητας κάθε οργανισμού και επιχείρησης στον τρόπο λειτουργίας και στο πώς αυτοί είναι δομημένοι, δε θα βοηθούσε η επιπλέον προσπάθεια για εις βάθος ανάλυση της λειτουργίας του τμήματος ΔΑΔ. Με τον τρόπο αυτό, δε θα αποτυπωνόταν στον αναγνώστη η σφαιρική αντίληψη που θέλουμε να δώσουμε, σχετικά με την λειτουργία και τις προτεραιότητες του τμήματος ΔΑΔ. Από την άλλη μεριά, σε καμία περίπτωση δεν έγιναν εκπτώσεις στην παρουσίαση του εύρους και των μεθόδων που η ΔΑΔ εκτελεί σε καθημερινή και όχι μόνο βάση.

Είναι σημαντικό για τον αναγνώστη, να γνωρίζει μέσα από ποιες ιστορικές διεργασίες έχουν επηρεαστεί οι **σύγχρονες θεωρίες και τάσεις σχετικά με την ΔΑΔ**. Όντας το τμήμα της ΔΑΔ ένα κατεξοχήν τμήμα διοίκησης, μας οδήγησε στο να παρουσιάσουμε τις **βασικές σχολές διοίκησης** από τις πιο παλιές, όπως αυτές της κλασικής και νεοκλασικής σχολής, μέχρι και τις πιο σύγχρονες, όπως της διοίκησης ολικής ποιότητας (TQM). Όμως όπως έχει γίνει αντιληπτό, **ο πυρήνας της ΔΑΔ είναι ο άνθρωπος**. Για τον λόγο αυτό, παρουσιάζονται και οι **βασικές στρατηγικές και προσεγγίσεις σχετικά με την ΔΑΔ**, καταλήγοντας στον ουσιαστικό μετασχηματισμό της από τμήμα διοίκησης προσωπικού σε τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.

Στην συνέχεια ο αναγνώστης είδε το **επιχειρησιακό σκέλος της ΔΑΔ**. Από το ρόλο της εντός του οργανισμού, την αλληλεπίδραση που έχει με τα υπόλοιπα τμήματα και την δομή του, μέχρι και τις δεξιότητες που θα πρέπει να έχει κάποιος που επιθυμεί να διοικήσει ή να απασχοληθεί στο τμήμα της ΔΑΔ. Υπό το πρίσμα του ανθρώπινου δυναμικού, του κάθε δηλαδή υπαλλήλου και εργαζόμενου που θέλει να απασχοληθεί σε έναν οργανισμό, έγινε η παρουσίαση των λειτουργιών της. Πώς θα πρέπει να προγραμματίζουν τις ανάγκες τους για το προσωπικό οι οργανισμοί; Πώς θα πρέπει να

έχουν περιγράψει και προκαθορίσει τις θέσεις εργασίας, τόσο σε τυπικά προσόντα όσο και σε καθημερινές λειτουργίες και εκτέλεση έργου; Η αρχή μιας πετυχημένης πορείας για τον οργανισμό, είναι η ορθή οριοθέτηση των προηγούμενων. Με τον τρόπο αυτό, μπορεί να βελτιστοποιηθεί η διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής του ανθρώπινου δυναμικού στον οργανισμό. Η συνεχής εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού, είναι βασικός παράγοντας για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων και την ευημερία προσωπικού και οργανισμού. Δεν μπορεί να υπάρξει πρόοδος για όλους τους εμπλεκόμενους, χωρίς ένα αξιόπιστο και κοινά αποδεχτό σύστημα διαχείρισης και αξιολόγησης της απόδοσης. Όλα τα προηγούμενα δομούν τις σχέσεις εργαζομένων και οργανισμού και δημιουργούν ένα είδος ψυχολογικού συμβολαίου.

Ακολούθησε η **κουλτούρα του οργανισμού**, το DNA του. Η ενσωμάτωσή του στους εργαζομένους, μπορεί να επιταχυνθεί και να γίνει με τον επιθυμητό τρόπο μέσα από πρακτικές ΔΑΔ που εφαρμόζονται στο σύνολο του οργανισμού. Η έννοια της παρακίνησης είναι πολύ σημαντική για τον κάθε εργαζόμενο. Παρουσιάζεται ένα γενικό πλαίσιο και κανόνες, για το πώς μπορεί να γίνει αυτό, τονίζοντας ξεκάθαρα ότι η μοναδικότητα της προσωπικότητας του κάθε ανθρώπου, θα πρέπει να δημιουργεί και μια εξατομικευμένη προσέγγιση σε όσο το δυνατό μεγαλύτερο βαθμό.

Η αξία της αναβάθμισης της **ποιότητας της εργασιακής ζωής** για τον κάθε οργανισμό, είναι κατά την άποψή μας η κυρίαρχη τάση που θα πρέπει να επικρατεί. Η ενσωμάτωση καλών πρακτικών, η ασφάλεια και η υγιεινή στο χώρο της εργασίας, επίκαιρη όσο ποτέ σήμερα, θα δημιουργήσει το πλαίσιο μέσα στο οποίο θα μπορέσει τελικά ένας οργανισμός να επιβιώσει στο σύγχρονο και πολύπλοκο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Η παρουσίασή μας τελειώνει με την **βιωσιμότητα των οργανισμών**, που έχει γίνει πρωταρχικός στόχος για τις διοικήσεις. Ένας τρόπος για να γίνει αυτό πράξη όπως παρουσιάσαμε, είναι η ύπαρξη ενός **ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος** με την συμβολή του ανθρώπινου δυναμικού, σε συνδυασμό πάντα με την έννοια της παραγωγικότητας που επιδεικνύει αυτό στον οργανισμό. Δεδομένου ότι ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πρέπει να έχει τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά, να δημιουργεί αξία, να είναι σπάνιος, να μην μπορεί να μιμηθεί και να μην μπορεί να υποκατασταθεί, καταλήγουμε ότι ο ανθρώπινος παράγοντας είναι αυτός που έχει τις περισσότερες πιθανότητες για να προσδώσει το βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που επιδιώκει ο κάθε οργανισμός. Για το λόγο αυτό, είναι σημαντικό ο κάθε οργανισμός να επενδύει στο ανθρώπινο

δυναμικό και να ενισχύει την ύπαρξη και το ρόλο ενός τμήματος ανθρώπινου δυναμικού.

Στις μέρες μας έχουν επικρατήσει δύο απόψεις για την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στους σύγχρονους οργανισμούς. Η πρώτη προσέγγιση είναι η εφαρμογή Καλών Πρακτικών στην ΔΑΔ (*Best Practice - BP*) και η δεύτερη προσέγγιση είναι της καλύτερης εφαρμογής (*Best Fit – BF*) – (Malik, 2018).

Η προσέγγιση των καλών πρακτικών (BP), υποστηρίζει ότι υπάρχει ένας καλύτερος τρόπος μέσα από τον οποίο μπορεί να δημιουργηθεί ένας πολύ πιο αποτελεσματικός και υψηλής απόδοσης οργανισμός. Η βασική υπόθεση του μοντέλου των καλών πρακτικών, είναι ότι υπάρχει ένα σύνολο πρακτικών ΔΑΔ που οδηγούν καθολικά σε μια ανώτερη οργανωτική απόδοση. Είναι προγράμματα ευέλικτα και καινοτόμα, που είναι σχεδιασμένα στις ατομικές και προσωπικές ανάγκες. Προωθούν ένα ασφαλές και υγιές περιβάλλον εργασίας, με ένα σχέδιο που στηρίζεται στην ανατροφοδότηση από τους υπαλλήλους και έχει ως βασικό θεμέλιο την ενθάρρυνση και την προώθηση της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.

Έτσι, οι προοπτικές των καλών πρακτικών, οδηγούν και σε **πρακτικές εργασίας υψηλής απόδοσης (*High Performance Work Practices - HPWPs*)**. Το μοντέλο των καλών πρακτικών ΔΑΔ, χαρακτηρίζεται συνολικά από τις ακόλουθες επτά πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, που λειτουργούν και ως βασικοί μοχλοί υψηλής απόδοσης: (1) ασφάλεια της απασχόλησης, (2) επιλεκτική πρόσληψη νέου προσωπικού, (3) αυτοδιαχειριζόμενες ομάδες και αποκέντρωση των αποφάσεων, (4) συγκριτικά υψηλή αποζημίωση που εξαρτάται από την οργανωτική απόδοση, (5) εκτεταμένη εκπαίδευση, (6) μειωμένες διακρίσεις σε καταστάσεις και εμπόδια, συμπεριλαμβανομένων των μισθολογικών διαφορών σε όλα τα επίπεδα και (7) εκτεταμένη ανταλλαγή χρηματοοικονομικών πληροφοριών και επιδόσεων σε ολόκληρο τον οργανισμό. Οι διευθυντές έχουν την επιλογή να εφαρμόσουν και να ερμηνεύσουν ορισμένες από αυτές τις πρακτικές και οι επιλογές αυτές μπορεί ή όχι να συμμορφώνονται με αυτό που θεώρησαν ότι πρέπει να γίνει και οι ηγέτες του ανθρώπινου δυναμικού στο σχεδιασμό τους.

Το μοντέλο ΔΑΔ της **καλύτερης εφαρμογής (BF)**, βασίζεται στην λογική της θεωρίας της εξάρτησης (*Contingency Theory*). Υπάρχει η παραδοχή ότι η υψηλή απόδοση στους οργανισμούς ποικίλλει, καθώς κάθε οργανισμός λειτουργεί σε ένα διαφορετικό περιβάλλον. Η βασική υπόθεση της προσέγγισης BF, είναι ότι αυτή η

υψηλή απόδοση και η σχέση πρακτικών ΔΑΔ δεν είναι γραμμική, αλλά επηρεάζεται από ένα σύνολο μεταβλητών.

Πιστεύουμε ότι μεταξύ των δύο μοντέλων, αυτό της καλύτερης εφαρμογής (BF) υπερτερεί των καλών πρακτικών (BP), χωρίς όμως αυτό να σημαίνει ότι πρέπει κανείς να μειώσει τις καλές πρακτικές. Οι διαχειριστές του ανθρώπινου δυναμικού, θα πρέπει να χρησιμοποιούν τις καλές πρακτικές ως κατευθυντήριες αρχές για την ανάπτυξη λύσεων στο τμήμα της ΔΑΔ και να τις ταιριάζουν στα συγκεκριμένα περιβάλλοντά τους.

Υπάρχουν πολλές **νέες Προκλήσεις** για την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην τρίτη δεκαετία του 21^{ου} αιώνα που ήδη διανύουμε. Το τέλος της προηγούμενης δεκαετίας, αλλά κυρίως το ξεκίνημα αυτής, μας βρίσκει να προσπαθούμε να προσαρμοστούμε, εργαζόμενοι και οργανισμοί, σε μία νέα πραγματικότητα με τις πρωτόγνωρες για όλους μας εξελίξεις με την πανδημία του κορωνοϊού (Covid-19). Είναι ακόμα πολύ πρόωμο να εκτιμήσει κανείς τις επιπτώσεις και τις νέες συνθήκες που μπορεί να διαμορφώσει για την ΔΑΔ. Βέβαια η εξέλιξη αυτή, επαναφέρει ξανά στην επικαιρότητα τα θέματα υγιεινής και ασφάλειας στο χώρο εργασίας, που πρέπει να είναι πάντα ένας από τους πρωταρχικούς στόχους στις διοικήσεις των οργανισμών και στα τμήματα ΔΑΔ. Η παγκοσμιοποίηση για το ανθρώπινο δυναμικό είναι πάντα μία πολύ σημαντική παράμετρος, που θα επηρεάζει την εξέλιξη της επιστήμης. Οι “απαντήσεις” και οι λύσεις που θα μπορέσει να δώσει το τμήμα της ΔΑΔ, θα ενισχύσουν και τις πιθανότητες βιωσιμότητας των οργανισμών.

Ο τρόπος που εργαζόμαστε και ο τύπος εργασίας που κάνουμε αλλάζει γρήγορα. Μέχρι το 2025 πολλές δουλειές του λευκού γιακά²⁷, τουλάχιστον εν μέρει, θα χαθούν από τη είσοδο των ρομπότ και τον αυτοματισμό, ενώ οι δημογραφικές αλλαγές θα ασκήσουν επιπλέον πιέσεις στο εργατικό δυναμικό. Μία νέα πρόκληση είναι η στάση της Gen-Y²⁸ στην εργασία, με λιγότερους υπαλλήλους πλήρους απασχόλησης και την πίεση στους οργανισμούς για να προσφέρουν λύσεις με όλο και πιο γρήγορο ρυθμό μέσα σε ένα απρόβλεπτο περιβάλλον.

Θα σταθούμε για λίγο **στις Δημογραφικές αλλαγές** και την στάση της Gen-Y στην εργασία. Το δημογραφικό αποτύπωμα αλλάζει. Οι τάσεις περιλαμβάνουν τη γήρανση

²⁷ Ο υπάλληλος που κάνει γραφειοκρατική εργασία και αμείβετε με μισθό

²⁸ Αποκαλούνται “Millennials” ή “Generation Y” και θεωρούνται η γενιά με τα περισσότερα προσόντα που έχει εισαχθεί ποτέ στον επαγγελματικό στίβο. Είναι οι high-tech νέοι, γεννημένοι από το 1982 και μετά, που με τη διορατικότητα, τον ενθουσιασμό και τον ρεαλισμό που τους διακρίνει, δίνουν το δικό τους στίγμα σε αυτό που ονομάζουμε καριέρα, εξέλιξη, work-life balance, σηματοδοτώντας μια νέα εποχή στο εργασιακό περιβάλλον. Περιζήτητοι υποψήφιοι που σε μια δεκαετία θα καταλαμβάνουν το 80% των θέσεων εργασίας, με τη μεγαλύτερη επιρροή στον κόσμο των επιχειρήσεων.

του πληθυσμού, περισσότερες γυναίκες στην αγορά εργασίας και υψηλότερο ποσοστό γεννήσεων σε Ασία και Αφρική σε σύγκριση με την Ευρώπη. Αυτά έχουν ως επακόλουθο, περισσότερα talέντα από αυτές τις περιοχές του κόσμου (Ασία, Αφρική) και ολοένα και πιο ηλικιωμένο εργατικό δυναμικό. Διαχρονικά κάποιες ανάγκες μεταξύ των γενεών είναι κοινές. Αυτές είναι οι προβλέψιμες και αντικειμενικές ανταμοιβές, το να είναι σημαντική η εργασία που εκτελούν, να υπάρχει δυνατότητα για επαγγελματική πρόοδο και ευκαιρίες και τέλος να υπάρχει αξιοπρέπεια και σεβασμός. Από την άλλη είναι υπαρκτό και το χάσμα των γενεών.

Η γενιά των Gen-Y νιώθει ότι δικαιούται θέσεις εργασίας, θέλουν έργα και εμπειρίες που να είναι προσαρμοσμένες σε ένα τρόπο που να βρίσκουν προσωπικό νόημα (ως καταναλωτές πλέον οι ίδιοι απέναντι στους οργανισμούς τους). Ειδικά για το κομμάτι της εμπειρίας, υπάρχουν διάφοροι τύποι: η ψηφιακή εμπειρία, η κοινωνική εμπειρία (η αίσθηση της συνεργασίας και της συνεισφοράς), η περιβαλλοντική εμπειρία κ.ά. Η ευθυγράμμιση της εμπειρίας των εργαζομένων και της εμπειρίας των πελατών, μπορεί να οδηγήσει σε ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και για τον λόγο αυτό τα στελέχη του Ανθρώπινου Δυναμικού, κατατάσσουν τον σχεδιασμό της εμπειρίας των εργαζομένων μεταξύ των κορυφαίων πρωτοβουλιών τους. Σχεδόν όλες οι παραδοσιακές πρακτικές ΔΑΔ, είναι ιδιαίτερα δύσκολο να παρακινήσουν τους νέους και να διατηρήσουν το ταλέντο που αυτοί έχουν για μεγάλο χρονικό διάστημα. Η λογική συνέπεια, είναι η απλοποίηση των μοντέλων ΔΑΔ με λιγότερες λειτουργίες και τίτλους εργασίας, ένα ευρύτερο πεδίο εφαρμογής για κάθε οργανισμό και η κατάρρευση της τυποποιημένης μαζικής παραγωγής.

Μία από τις πιο σημαντικές τάσεις και προκλήσεις, όπως προαναφέρθηκε, που αντιμετωπίζει η ΔΑΔ των συγχρόνων οργανισμών, έχει να κάνει και με την **Ψηφιοποίηση και τον Αυτοματισμό** στην εργασία, που από πολλούς αναφέρεται και ως 4^η Βιομηχανική Επανάσταση²⁹. Από κάποιους προβλέπεται να αντικαταστήσει το 25% του εργατικού δυναμικού, ενώ υπάρχουν και αυτοί που υποστηρίζουν ότι τελικά θα δημιουργηθούν νέες θέσεις εργασίας και θα βοηθήσει τους υφιστάμενους εργαζομένους να κάνουν καλύτερα την εργασία τους, αντί να την χάσουν. Το τμήμα της ΔΑΔ θα πρέπει να εκπαιδεύσει τους εργαζομένους στην χρήση της τεχνολογίας και να βοηθήσει στην αντιμετώπιση των ανησυχιών σχετικά με τις αλληλεπιδράσεις ανθρώπου

²⁹ Όρος που χρησιμοποιείται για να περιγράψει τη σύγκλιση των Artificial Intelligent (AI), Robotic Process Automation (RPA), Machine Learning (ML) και Cognitive Platforms.

/ μηχανής, αναπτύσσοντας μια κουλτούρα και νοοτροπία στην οποία αυτή η αλληλεπίδραση μπορεί να είναι επιτυχής.

Η ψηφιοποίηση **μέσω της τεχνητής νοημοσύνης (Artificial Intelligent - AI)**, θα επιφέρει για τους εργαζόμενους σε γραφεία και υπηρεσίες ότι και η εισαγωγή των ρομπότ και των σύγχρονων μηχανημάτων για τους εργαζόμενους στους χώρους παραγωγής. Η αλληλεπίδραση ανθρώπου / μηχανής θα γίνει τόσο συνηθισμένη, όσο οι συνομιλίες μεταξύ ανθρώπων σήμερα. Οι μοναδικές ανθρώπινες δεξιότητες θα αυξηθούν σε σημασία και η εξειδίκευση των εργαζομένων στον τομέα αυτό θα είναι καθοριστική. Η προετοιμασία του εργατικού δυναμικού για την Τεχνητή Νοημοσύνη και τις σχετικές τεχνολογίες, θα είναι πραγματικά μια πρόκληση για τη λειτουργία της ΔΑΔ.

Μία ακόμα πρόκληση της ΔΑΔ, είναι ο επανασχεδιασμός των **μοντέλων Αποζημίωσης** των εργαζομένων, σε συνάρτηση τόσο με την συμβολή του κάθε εργαζομένου στον οργανισμό, όσο και με το αν προσδίδει στον οργανισμό μία προστιθέμενη επιχειρηματική αξία. Κανείς δεν δουλεύει χωρίς να περιμένει την ανταμοιβή. Υπάρχουν πολλοί εξωτερικοί παράγοντες που επηρεάζουν τις συνολικές στρατηγικές ανταμοιβών του μέλλοντος. Μερικοί από αυτούς είναι η γήρανση του πληθυσμού, οι διαφορετικές γενιές (που είδαμε προηγουμένως), η φροντίδα, το συνταξιοδοτικό πρόβλημα, η ανομοιογένεια του εργατικού δυναμικού, η τεχνολογική ανάπτυξη, η πίεση των επενδυτών για αυξημένα εταιρικά αποτελέσματα κ.ά.

Ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού, είναι σε συνεργασία με την διοίκηση και άλλους εξωτερικούς εμπειρογνώμονες, να σχεδιάσουν συστήματα ανταμοιβών, στα οποία η αμοιβή θα είναι μεταβλητή και πιο στενά συνδεδεμένη με το αποτέλεσμα. Θα πρέπει οι υψηλές αποδόσεις να αποζημιώνονται ανάλογα και να είναι ανταγωνιστικές στον κλάδο που δραστηριοποιείται ο οργανισμός, ενώ σημαντικό στοιχείο αποτελεί η διαφάνεια στο σύστημα αποζημιώσεων.

Η αύξηση της διαφάνειας και η επικοινωνία του συστήματος ανταμοιβής, είναι κάτι που τα τελευταία χρόνια κερδίζει ολοένα και περισσότερο έδαφος. Έρευνες δείχνουν, ότι μια δίκαιη και διαφανής διαδικασία αμοιβών, στην πραγματικότητα ενισχύει τη συμμετοχή των εργαζομένων περισσότερο από την παροχή πρόσθετων πληρωμών. Ίσως πλέον είναι η κατάλληλη εποχή, να υιοθετηθεί από τους οργανισμούς η πρόταση, ότι θα πρέπει να μοιράζονται ανοιχτά το πώς και γιατί ο οργανισμός λαμβάνει αποφάσεις για τις αμοιβές, αλλά και τον τρόπο που το κάνει αυτό. Έτσι θα αυξήσει την διαφάνεια, κάτι που μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερη κατανόηση και υψηλότερη

διατήρηση του προσωπικού. Ας σκεφτούμε το πρόβλημα που δημιουργεί στον οργανισμό η μη διαφάνεια με το παράδειγμα του παγόβουνου. Σκεφτείτε την αναλογία του, είναι εύκολο για έναν υπάλληλο να δει τί πληρώνουν και να ακούσει τί του λένε (το φανερό μέρος του παγόβουνου ~ 15%), αλλά είναι δύσκολο να καταλάβει πώς και γιατί λαμβάνονται οι αποφάσεις (το μέρος του παγόβουνου κάτω από το νερό ~ 85%). Εκπαιδεύοντας τους εργαζόμενους για το πώς και το γιατί, θα ολοκληρώσουν την κατανόησή τους και με τη σειρά τους θα αυξήσουν την αφοσίωση και την εκτίμησή τους στα προγράμματα αμοιβών. Καινοτόμος είναι και η άποψη των φανερών μισθών, όπου είναι γνωστές σε όλους οι απολαβές των εργαζομένων, αλλά και η αιτιολόγηση του ύψους αυτών των απολαβών.

Όλοι οι κορυφαίοι εργοδότες έχουν δημιουργήσει **Μοναδικές Κουλτούρες**. Αυτός τελικά ίσως είναι και ο θεμέλιος λίθος της επιτυχίας για έναν οργανισμό. Η Κουλτούρα είναι ένας “ζωντανός οργανισμός”. Το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να τοποθετηθεί ως ηγέτης της σκέψης, θεματοφύλακας και παράγοντας ενεργοποίησης της κουλτούρας. Η ηγετική ομάδα πρέπει να είναι αφοσιωμένη στους υπαλλήλους. Να προωθούν τις απαραίτητες οργανωτικές βασικές αξίες, όπως η ειλικρίνεια, η ακεραιότητα, ο σεβασμός, η συνεργασία, η εμπιστοσύνη και η παροχή συνεχούς ανοίγματος με αμφίδρομη επικοινωνία σε όλους τους υπαλλήλους. Να ανταμείβουν την εργασιακή εμπειρία διασφαλίζοντας ότι προσλαμβάνουν ανθρώπους για την “κουλτούρα τους”. Πρέπει να δημιουργούν μια κουλτούρα που θα εφαρμόζει τα κατάλληλα προγράμματα επιβράβευσης, θα ενθαρρύνει, θα ανταμείβει και θα γιορτάζει την επίτευξη των στόχων χωρίς αποκλεισμούς. Με τον τρόπο αυτό οι υπάλληλοι μπορούν να πουν, *“εμπιστεύομαι και απολαμβάνω τους ανθρώπους με τους οποίους συνεργάζομαι και έχω περηφάνια για αυτό που κάνω”*. Έτσι θα μπορούν να απελευθερώσουν όλες τις δυνατότητές τους προς τον κοινό στόχο.

Η **Επωνυμία (Φήμη), το Brand name**, του οργανισμού είναι παράγοντας επιτυχίας. Στην σημερινή εποχή, είναι ένας από τους βασικούς παράγοντες για την προσέλκυση και διατήρηση των ταλέντων, που θα μπορέσουν να προσδώσουν το επιθυμητό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Τα στοιχεία τα οποία εξετάζουν οι εργαζόμενοι βάση του Brand name του οργανισμού, είναι ενδεικτικά: η κουλτούρα και οι αξίες που έχει ο οργανισμός, η αποστολή και το όραμά του, η ισορροπία που προσφέρει μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής, οι ευκαιρίες ανάπτυξης, οι αμοιβές και παροχές, η τοποθεσία (γεωγραφική) του οργανισμού, η εταιρική κοινωνική ευθύνη, η ευελιξία στο χώρο της εργασίας, το περιβάλλον της εργασίας κ.ά.

Το τμήμα της ΔΑΔ μπορεί να συμβάλει στον επαναπροσδιορισμό του Brand name του οργανισμού ποικιλοτρόπως. Αρχικά, πρέπει να προωθήσει τις αλλαγές στην κουλτούρα και την συμπεριφορά του οργανισμού που θα τον καταστήσει πιο ελκυστικό. Σε συνεργασία με τη ανώτατη ηγεσία, θα πρέπει να καθορίσει το σκοπό του οργανισμού και να δημιουργηθεί το πλάνο, ώστε αυτός να μπορέσει να γίνει “γνωστός” εκτός των ορίων του. Προσέλκυση ταλέντων από την αγορά που θα “ταιριάζουν” στην επωνυμία του οργανισμού κ.ά.

Στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον και με βάση τις προκλήσεις που θα αντιμετωπίσει το τμήμα ΔΑΔ, πρέπει να **Επικαιροποιηθούν και οι Δεξιότητες** των στελεχών του τμήματος ΔΑΔ. Οι βασικότεροι, κατά την γνώμη μας, τομείς που θα πρέπει να δοθεί βαρύτητα, είναι η Ανάλυση Δεδομένων (ανάλυση δεδομένων, μοντέλα προγνώσεων κ.ά.), οι Ψηφιακές Δεξιότητες (χρήση ψηφιακών εργαλείων, χειρισμός ρομποτικής τεχνολογίας κ.ά.), η Προσαρμοστικότητα και Ευελιξία, η ικανότητα Οργανωσιακής Ανάπτυξης και Οράματος (ικανότητα σχεδιασμού, γνώσεις ανάπτυξης δικτύων, ικανότητα ανάπτυξης σχέσεων εμπιστοσύνης) κ.ά.

Πλησιάζοντας στο τέλος, θα παρουσιάσουμε κάποιες **Στρατηγικές και Προτάσεις προς τα στελέχη της ΔΑΔ**, οι οποίες πιστεύουμε ότι μέσα από αυτές μπορούν τα τμήματα να αναπτύξουν και να δημιουργήσουν για τους οργανισμούς τους ένα πολύτιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να αναθεωρήσει τον ρόλο του. Η κεντρική ιδέα είναι να ομαδοποιήσουμε τους ανθρώπους γύρω από την εταιρική κουλτούρα, και με τον ίδιο τρόπο να ενισχύσουμε το κοινωνικό συμβόλαιο. Αν δημιουργούνται σημεία αναφοράς και αξίας πρέπει να ενσωματωθούν. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί πιο εύκολα, μέσα από την οικοδόμηση ενός κοινού οράματος και μιας κατεύθυνσης, για να δημιουργηθεί ένας οργανισμός που να βασίζεται στο όφελος του πελάτη και την θετική θέση του οργανισμού στο περιβάλλον που δραστηριοποιείται.

Το τμήμα ΔΑΔ πρέπει να βοηθήσει στην ανάπτυξη και υποστήριξη **του μετασχηματισμού της ηγεσίας και της διοίκησης**. Η προετοιμασία για την περίοδο μετά το 2020, θα απαιτήσει ένα πιο ευέλικτο, ανοιχτό και βελτιωμένο ιεραρχικό σύστημα για τη δοκιμή και την εφαρμογή νέων μεθόδων και πρακτικών, που θα πρέπει να ενσωματωθούν στα νέα προφίλ διοίκησης.

Από τις πιο βασικές προτεραιότητες, είναι η ενεργοποίηση και ανάπτυξη μιας **κουλτούρας υψηλής απόδοσης**, κατά την οποία η απόδοση του προσωπικού μπορεί να υποστηριχθεί, να επιβραβευτεί, να βελτιωθεί και να διαχειριστεί αποτελεσματικά. Να

προωθηθεί μια κουλτούρα, βασισμένη στις αξίες που εστιάζονται στην ποικιλομορφία, την ευημερία και τη θετική συμμετοχή του προσωπικού.

Δημιουργία ενός μηχανισμού για την προσέλκυση, αναγνώριση, ανάπτυξη και διατήρηση **ταλέντων υψηλής απόδοσης** σε όλους τους τομείς. Διαφοροποίηση της πρότασης αξίας με βάση τα προφίλ των εργαζομένων. Δημιουργία ενός βιώσιμου εργατικού δυναμικού μέσω σχεδιασμού και ενίσχυση της δέσμευσής του.

Δημιουργία **προσαρμοσμένων συστημάτων εισαγωγής νέων εργαζομένων**, για μεγιστοποίηση των πιθανοτήτων επιτυχίας των νέων προσλήψεων. Η επιτάχυνση της ανάπτυξης ενός ευέλικτου μοντέλου εργασίας, που είναι απαραίτητη προϋπόθεση για να παραμείνει ο οργανισμός ανταγωνιστικός. Για παράδειγμα, η ενθάρρυνση νέων μορφών κινητικότητας, όπως η πλευρική κινητικότητα μεταξύ τμημάτων.

Πλήρης αναμόρφωση των **προγραμμάτων κατάρτισης**, με την ανάπτυξη μηχανισμών για ενίσχυση των δεξιοτήτων και ικανοτήτων όπου χρειάζονται. Επίδραση, όπου αυτό είναι εφικτό, στον επανασχεδιασμό των ακαδημαϊκών προγραμμάτων σπουδών με τοπικές εκπαιδευτικές δομές και εκσυγχρονισμός της εταιρικής μάθησης και ανάπτυξης για τη δημιουργία ενός προσαρμοστικού εργατικού δυναμικού. Πυρήνας στην σύγχρονη εποχή θα είναι η συλλογή και ανάλυση δεδομένων, καθώς και η ενημέρωση των εργαζομένων για το πώς αξιοποιούνται τα δεδομένα αυτά.

Η ανάπτυξη μιας **προσέγγισης συνολικής ανταμοιβής** που εκτιμάται από το προσωπικό και διευκολύνει τους οργανωτικούς στόχους. Ανάπτυξη νέων συνδυαστικών χρηματικών και μη χρηματικών μοντέλων αποζημίωσης, με κύριο γνώμονα την διαφάνεια. Για παράδειγμα, ένα σύστημα ανταμοιβών στο οποίο οι εργαζόμενοι θα έχουν τη δυνατότητα να δημιουργήσουν τους δικούς τους πακέτο από ένα μενού επιλογών, συμπεριλαμβανομένου του μισθού, του χρόνου διακοπών, εταιρικού αυτοκινήτου, κ.λπ., μέχρι να φτάσουν σε ένα δεδομένο συνολικό κόστος αποζημίωσης.

Τέλος δεν θα πρέπει να ξεχνάμε, ότι πάντα το τμήμα ΔΑΔ θα πρέπει να είναι ανάμεσα στην διοίκηση και τους εργαζομένους, ώστε να διαχειρίζεται σε άριστη αναλογία την **ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής**, ενώ θα πρέπει να παρέχει και **άριστες βασικές υπηρεσίες ΔΑΔ**, Επαγγελματικής Ανάπτυξης, Υγείας και Ασφάλειας σε όλους τους επιχειρηματικούς τομείς, για να επιτρέψει την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού.

Το 2020, μπορούμε να δούμε μια πορεία προς τα εμπρός για την ΔΑΔ. Μία πορεία που απαιτεί θεμελιωδώς να σκεφτόμαστε τι κάνει η ΔΑΔ και πόσα μπορεί να προσφέρει. Ο δρόμος προς τα εμπρός, μπορεί να ξεκινήσει με τη διαμόρφωση του

εργατικού δυναμικού ή την πιλοτική εφαρμογή μίας πιο ψηφιακής εμπειρίας στον οργανισμό. Κατά την άποψή μας, αυτά τα προσωρινά βήματα θα είναι χρήσιμα μόνο εάν συμπεριλαμβάνονται σε μια πιο εμπειριστατωμένη ανοικοδόμηση των δραστηριοτήτων της ΔΑΔ. Ορισμένα τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού, μπορεί να χρησιμοποιούν πράγματι τις περιόδους “αναταραχών” για να αντιμετωπίζουν προβλήματα και να δικαιολογήσουν έναν πολυετή χάρτη για την πορεία τους, ο οποίος θα ενσωματώνει τις αλλαγές στην παροχή υπηρεσιών, τις δυνατότητες των ατόμων, την τεχνολογία, τη διαδικασία και τα δεδομένα για να δημιουργήσουν μια πιο επικεντρωμένη στους εργαζόμενους λειτουργία Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Θα πρέπει όμως να επιδιώκουν να διεγείρουν παρόμοιες αλλαγές στο σύνολο του οργανισμού, αλλάζοντας παραδοσιακούς τρόπους εργασίας, ώστε να ευθυγραμμιστούν καλύτερα με το μέλλον της. Ένα τμήμα ΔΑΔ δεν έχει το δικαίωμα ποτέ να εφησυχάζει, να σταματάει τις αναζητήσεις για βελτίωση και αλλαγές προς το καλύτερο, αφού θα πρέπει να έχει πάντα υπόψη του να μετεξελίσσεται διαρκώς σε ένα κέντρο αριστείας για τον οργανισμό. Άλλωστε ένας από τους εθνοπατέρες των Η.Π.Α ο **Benjamin Franklin**³⁰ έχει πει την γνωστή έκφραση, που μας εκφράζει πλήρως για το πνεύμα που θα πρέπει να επικρατεί στην Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού... *“When you’re finished changing, you’re finished”*.

³⁰ Είναι από τους λεγόμενους “πατέρες” του αμερικανικού έθνους με μεγάλη συμβολή στην ανεξαρτησία των Η.Π.Α. Είναι ο μόνος του οποίου η υπογραφή υπάρχει και στα τέσσερα έγγραφα που σφράγισαν τη μετατροπή των τότε βρετανικών αποικιών σε νεοσύστατο κράτος: στη Διακήρυξη της Ανεξαρτησίας (μέλος της Επιτροπής), στη Συνθήκη με τους Γάλλους, στην Ειρηνευτική Συνθήκη με τους Άγγλους και στο πρώτο Σύνταγμα των Η.Π.Α. (πηγή: <https://el.wikipedia.org/wiki>)

Βιβλιογραφία

Ελληνική

1. **Ασημακοπούλου, Β. (2008)** *Η τέχνη της ειρήνης στον εργασιακό χώρο*. Αθήνα, εκδόσεις Κριτική.
2. **Δερβιτσιώτης, Κ. και Λαγοδήμος, Α. (2007)** *Ανταγωνιστικότητα των Επιχειρήσεων (Β' Έκδοση)*. Αθήνα, Νομική Βιβλιοθήκη ΑΕΒΕ.
3. **Ελληνική Δημοκρατία, (2017)**. *Εγχειρίδιο – Οδηγός για την διεξαγωγή Δομημένης Συνέντευξης. Ν.4369/2016 (Α'33) Υ.Α. ΔΙΔΑΔ/Φ.35.46/2267/ οικ.32096/16.12.2016 (Β' 4123)*. Αθήνα, Εθνικό Τυπογραφείο
4. **Ιορδάνογλου, Δ. (2008)** *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Σύγχρονες Οργανώσεις: Νέες τάσεις και πρακτικές*. Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική Α.Ε.
5. **Κάτου, Α. (2017)** *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Ζυγός.
6. **Λαλούμης, Δ. (2015)** *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού τουριστικών επιχειρήσεων*. Αθήνα, ΣΕΑΒ.
7. **Ξηροτύρη - Κουφίδου, Στ. (2001)** *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*. Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Ανίκουλα.
8. **Μουζά – Λαζαρίδη, Α. (2013)** *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Ζυγός.
9. **Μπέης, Ι. (2006)** *Παραγωγικότητα Μείωση Κόστους Ανταγωνιστικότητα*. Αθήνα, Επίκεντρο.
10. **Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ. (2016)** *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα, Εκδόσεις Μπένος.
11. **Πλάτων. Πρωταγόρας, 319.**
12. **Τράπεζα Πειραιώς (2020)** *Ετήσια Οικονομική Έκθεση 2019*.
13. **Τράπεζα της Ελλάδος, (2020)** *Έκθεση του Διοικητή για το έτος 2019*.
14. **Φύλλο Εφημερίδα της Κυβερνήσεως (ΦΕΚ - Β' 6225/31-12-2018)**
15. **Χυτήρης, Λ. (2018)** *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου.
16. **Χυτήρης, Λ. και Άννινος, Λ. (2015)** *Διοίκηση και ποιότητα υπηρεσιών*. Αθήνα, Εκδόσεις ΣΕΑΒ.
17. **Ψωϊνός, Δ. (2011)** *Διοικητική Πρακτική και Επιστημονική Γνώση, Ο δρόμος προς την Ανταγωνιστικότητα*. Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Ζήτη.

Βιβλιογραφία

1. **Aiginger, K., Barenthaler-Sieber, S., Vogel, J. (2013)** *Competitiveness under New Perspectives*. Working Paper N. 44. WWWFOREUROPE (WELFAREWEALTHWORK).
2. **Alajmi, S. and Alenezi, M. (2016)** *Human Resource Management Practices and Competitive Advantage: The Mediator Role of Person Organization Fit*. Global Journal of Human Resource Management Vol.4, No.1, pp.65-82.
3. **Annoni, P., Dijkstra, L. and Gargano, N. (2017)** *The EU Regional Competitiveness Index, 2016*. European Commission, wp 02/2017.
4. **Armstrong, M (2006)** *A Handbook of Human Resource Management Practice (10th Edition)*. London, Kogan Page.
5. **Armstrong, M. (2006)** *Performance Management, Key Strategies and Practical Guidelines (3rd Edition)*. London, Kogan Page.
6. **Armstrong, M. and Brown, D. (2019)** *Strategic Human Resources Management: Back to the future?* Brighton, IES Report 517. p. 32
7. **Armstrong, M. and Taylor, S. (2014)** *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice (13th Edition)*. London, Kogan Page.
8. **Armstrong, M (2009)** *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice (11th Edition)*. London, Kogan Page.
9. **Barbars, A. and Dubkevics, L. (2010)** *The role of Organizational Culture in Human Resources Management*. Human Resources Management & Ergonomics Volume IV 1/2010.
10. **Barney, J. (1991)** *Firm Resources and Sustained Competitive Advance*. Journal of Management, Vol 17, No 1, 99-120.
11. **Barney, J. and Wright, P. (1998)** *On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage*. Human Resource Management, Spring 1998, Vol. 37, No. 1, pp. 31–46.
12. **Beardwell, I., Holden, L. and Claydon, T. (2004)** *Human Resources Management, A Contemporary Approach*. Essex, Pearson Education Limited.
13. **Beer, M. et al., (1985)** *Human Resources Management*. New York, Free Press.
14. **Bowen, E., and Ostroff, C. (2004)**. *Understanding HRM-firm performance linkages: the role of the “strength” of the HRM system*. Academy of Management Review, 29(2), 203–221.

15. **Bratton, J. and Gold, J. (2017)** *Human Resource Management: Theory and Practice (6th Ed.)*. London, Macmillan Publishers Limited.
16. **Cabrera, E. and Bonache, J (1999)** *An Expert HR System for Aligning Organizational Culture and Strategy*. Human Resource Planning Vol.22, no.1, pp. 51-60.
17. **Chan, L., Shaffer, M. and Snape, E. (2004)** *In search of sustained competitive advantage: the impact of organizational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance*. The International Journal of Human Resource Management 15:1 Feb. 2004 pp. 17–35.
18. **CIPD (2017)** *Resourcing and Talent Planning, Annual Survey Report 2017*. London, CIPD.
19. **CIPD (2015)** *Annual Survey Report, Learning and Development 2015*. London, CIPD.
20. **Claver, E., Llopis, J., Garcia, D. and Molina, H. (1998)**. *Organizational culture for innovation and new technological behavior*. Journal of High Technology Management Research, 9, pp. 55–68.
21. **Collings, D. and Wood, G. (2009)** *Human Resource Management, A critical approach*. New York, Routledge.
22. **Connell, J. and Hannif, Z. (2009)** *Call centers, quality of work life and HRM practices An in-house/outsourced comparison*. Employee Relations Vol. 31 No. 4, 2009 pp. 363-381 Emerald Group Publishing Limited.
23. **Crews, D. and Richard, S. (2013)** *Aligning Culture with Human Resource Strategies*. International Journal of Business and Social Science, Vol.4, No.15.
24. **Cullinane, J. (1996)** *Theorizing human resources management*. Retrieved Dec, Vol. 6, p.488.
25. **Davies, G. (2005)** *Corporate Reputation and Competitiveness*. London, Routledge.
26. **DeCenzo, D., Robbins, S., Verhulst, S. (2015)** *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα, Εκδόσεις Utopia.
27. **Dessler, G. (2012)** *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις*. Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική.
28. **Dessler, G. (2013)** *Human Resource Management (13th Edition)*. New Jersey, Pearson Education Inc.
29. **Dias, L. (2012)** *Beginning Management of Human Resources v. 1.0*, Unnamed Publisher. (<https://2012books.lardbucket.org/>)

30. **Farnham, D. (2010)** *Human Resources Management in Context*. London, CIPD.
31. **Feinberg, R. and Jeppeson, Nina (2000)** *Validity of exit interviews in retailing*. *Journal of Retailing and Consumer Services* 7 pp. 123-127.
32. **Finlay, W. and Coverdill, J. (1999)** *The Search Game: Organizational Conflicts and the Use of Headhunters*. University of California Press. *The Sociological Quarterly*, Vol. 40. No. 1. pp. 11-30
33. **Giacalone, R., Knouse, St. and Montagliani, A. (1997)** *Motivation for and Prevention of Honest Responding in Exit Interviews and Surveys*. *The Journal of Psychology* 131 (4) pp. 438-448.
34. **Goleman, D. (1997)** *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη*. Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα.
35. **Gomez-Mejia, L., Balkin, D., Cardy, R. (2012)** *Managing Human Resources*. New Jersey, Pearson Education Inc.
36. **Hendry, C. and Pettigrew, A. (1990)** *Human Resources Management: an agenda for the 1990s*. *The International Journal of Human Resources Management*. Vol. 1. Issue 1. pp. 17-43.
37. **Huda, K. (2017)** *Measuring the Impacts of Quality of Work Life Indicators on the Marketing Representatives of Pharmaceutical Industries*. *Bangladesh Pharmaceutical Journal* 20(1): 46-53, 2017.
38. **Kahn, S. (1999)** *What Human Resource Manager Need to Know in the New Millennium*. *Paradigm*, Vol. 3, No. 2, July - December, 1999, pp. 81-94.
39. **Kleiman, L. (2012)** *Human Resources Management: A Managerial Tool for Competitive Advantage (6th Edition)*. Dubuque, Kendall Hunt Publishing.
40. **Krugman, P. (1996)** *Making sense of the competitiveness debate*. *Oxford Review of Economic Policy*, 12(3): 17-25.
41. **Kwok, A. (2014)** *The Evolution of Management Theories: A Literature Review*. *Nang Yan Business Journal*. Vol. 3 No.1. p.34.
42. **Lam, T., Kolomitro, K., and Ostrowski Martin, B. (2014)** *Training Methods: A Review and Analysis*. *Human Resources Development Review* 2014, Vol. 13 (I) 11-35.
43. **Lau, R.S.M. (2000)** *Quality of work life and performance. An ad hoc investigation of two key elements in the service profit chain model*. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 11, No. 5, 2000. pp. 425-426.
44. **Lawrence, P.R. and Lorsch, J.W. (1967)** *Organization and Environments: Managing Differentiation and Integration*. Homewood III, R.D. Irwin.

45. **Linstone, H. and Turoff, M. (2002)** *The Delphi Method, Techniques and Applications*. pp. 5-6.
46. **Malik, A. (2018)** *Strategic Human Resources Management and Employment Relations, An International Perspective*. Singapore, Springer.
47. **Mathis, R. and Jackson, J. (2008)** *Human Resource Management (12th Ed.)*. Natorp Boulevard Mason, Thomson South-Western.
48. **McClelland, S. (1994)** *Gaining Competitive Advantage through Strategic Management Development (SMD)*. Journal of Management Development Vol. 13 No. 5, 1994, pp. 4-13.
49. **McGee, J. and Sammut-Bonnici, T. (2014)** *Competitive Strategy*. Wiley Encyclopedia of Management. Hoboken, John Wiley & Sons, Ltd.
50. **McGregor, L. and Doshi, N. (2015)** *Organizational Culture, How Company Culture Shapes Employee Motivation*. Harvard Business Review November 25, 2015.
51. **McWilliams, A., Van Fleet, D. and Wright, P. (2001)** *Strategic Management of Human Resources for Global Competitive Advantage*. Journal of Business Strategies, Vol. 18, N. 1.
52. **Michaels, Ed., Handfield-Jones, H. and Axelrod, B. (2001)** *The war for talent*. Boston, Harvard Business School Press.
53. **Mihail, D., Links, M. and Sarvanidis, S. (2013)** *High performance work systems in corporate turnaround: a German case study*. Journal of Organizational Change. Management Vol. 26 No.1, 2013 pp. 190-216.
54. **Mondy, W. and Martocchio J. (2018)** *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Τζιόλα.
55. **Montana, P. and Charnov, B. (2000)** *Management*. New York, Barrons.
56. **Narasimha, S. (2000)** *Organizational knowledge, human resource management, and sustained competitive advantage: Toward a framework*. An International Business Journal incorporating Journal of Global Competitiveness Vol. 10(1). pp. 123-135.
57. **National Competitiveness Council (2016)** *Competitiveness Frameworks Review An Analysis Conducted for the National Competitiveness Council Dr Christian Ketels*. March 2016.

58. **Nazemian, N. and Ulrich, D. (2014)** *HR Transformation: Why HR Transformation Efforts Fail*. 9 Jahresforum, Shared Services & Outsourcing Woche, 24-27 November 2014. Germany, Estrel Hotel Berlin. p. 7.
59. **Nohria, N., Groysberg, B. and Lee, L. (2008)** *Employee Motivation, A powerful new Model*. Harvard Business Review, July – August 2008.
60. **Park, J., Jung, D. and Lee, P. (2019)** *Printed Edition of the Special Issue Published in Sustainability. How to Make a Sustainable Manufacturing Process: A High-Commitment HRM System*. Basel, MDPI. pp. 24-43.
61. **Pearson Education, (2012)** *Human Resources Management, Arab World Edition, Gary Dessler, Akram Al Ariss*, Power Point Presentation (Chapter 4 Job Analysis).
62. **Pettigrew, A., Arthur, M., Hendry, Ch. (1990)** *Training and Human Resources Management in Small to Medium sized Enterprises*. Sheffield, Training Agency.
63. **Pindelski, M. (2016)** *Competitive Strategies, Approaches to Business Strategies*. Warsaw School of Economics (SGH).
64. **Porter, M. (1985)** *Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, Free Press.
65. **Pulakos, E. (2005)** *Selection Assessment Methods, A guide to implementing formal assessments to build a high-quality workforce*. Alexandria - Washington DC, SHRM Foundation.
66. **Ramakrishnan, L. and Gayathiri, R. (2013)** *Quality of Work Life – Linkage with Job Satisfaction and Performance*. International Journal of Business and Management Invention Volume 2 Issue 1. pp. 1-8.
67. **Rousseau, D., Tomprou, M., Montes, S. (2013)** *Psychological Contract Theory*. Thousand Oaks, SAGE Publications, Inc.
68. **Secapramana, V. and Nugroho, E. (2017)** *Quality of Work Life Program as A Humanistic Perspective on HRM*. International Conference of Organizational Innovation (ICOI 2017) Advances in Intelligent Systems Research, volume 131.
69. **Schuler, R. and Jackson, S. (1987)** *Linking Competitive Strategies With Human Resource Management Practices*. The Academy of Management Executive, Vol. 1, No. 3. pp. 207-219.
70. **Schuler, R. and McMillan, I. (1984)** *Gaining Competitive Advantage through Human Resource Management Practices*. Hoboken, John Wiley & Sons, Inc. Human Resource Management, Vol. 23, N. 3, pp. 241-255.

71. Senyucel, Z. (2009) *Managing the Human Resources in the 21st century*. Frederiksberg, Ventus Publishing Aps.
72. Singh, P. (2008) *Job analysis for a changing workplace*. Elsevier, Human Resource Management Review 18, pp 87-99.
73. Singh, A. (2017) *Unforgettable Rensis Likert*. Delhi, Jawaharlal Nehru University.
74. Smith, S. and Mazin, R. (2005) *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού: Όλες οι Απαντήσεις*. Αθήνα, Εκδόσεις Κέρκυρα.
75. Sojka, L. (2014) *Specification of the Quality of Work Life Characteristics in the Slovak Economic Environment*. Sociológia 2014, Vol. 46, No. 3. pp. 283-299.
76. Srivastava, S. and Kanpur, R. (2014) *A Study On Quality Of Work Life: Key Elements & It's Implications*. IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM) Volume 16, Issue 3. Ver. I (Mar. 2014), pp. 54-59.
77. Storey, J. (1992) *Developments in the management of human resources: An analytical review*. Oxford, Blackwell.
78. Teryima, J., Faajir, A. and Emakwu, J. (2016) *Examining Employee Quality of Work Life (QWL) as a Determinant of Managerial Effectiveness in Business Organizations: A study of Nigeria Breweries plc, Lagos*. Global Journal of Human Resource Management Vol.4, No.5, pp.1-24.
79. Thomson, T. (1998) *The Pfeiffer Library Volume 20, 2nd Edition*. pp. 1-3.
80. Torrington, D. et al., (2017) *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Λευκωσία, Εκδόσεις Broken Hill Publishers LTD.
81. Truss, C. et al., (1997) *Soft and Hard models of human resources management: A Reappraisal*. Oxford, Blackwell Publishers LTD.
82. Ulrich, D. (1997) *Human Resources Champion: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business School Press, Boston.
83. Ulrich, D. and Brockbank, W. (2016) *Creating a winning culture: next step for leading HR professionals*. Strategic HR Review Vol. 15, no. 2, pp. 51-56.
84. Ulrich, et al., (2009) *HR Transformation. Building Human Resources from the Outside In*. New York, McGraw-Hill.
85. Van Dijk, D., and Schodl, M., (2015) *Performance Appraisal and Evaluation*. In *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 2nd edition, Vol 17. Oxford: Elsevier. pp. 717–718.
86. Vouzas, F. and Psychogios, A. (2007) *Assessing manager's awareness of TQM*. The TQM Magazine, January 2007. pp. 1-6.

87. **Wood, M. and Karau, S. (2008)** *Preserving Employee Dignity During the Termination Interview: An Empirical Examination*. *Journal of Business Ethics* 86:519–534.
88. **Wright, P., McMahan, G., and McWilliams, A. (1993)** *Human resources and sustained competitive advantage: A resource base perspective*. CEO Publication, November 1993.
89. **Wright, P., McMahan, G. and McWilliams, A. (1994)** *Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective*. *International Journal of Human Resource Management* 5:2. 301-326.
90. **Zeuch, M. (2016)** *Handbook of Human Resources Management*. Berlin, Springer Reference.

Ιστοσελίδες

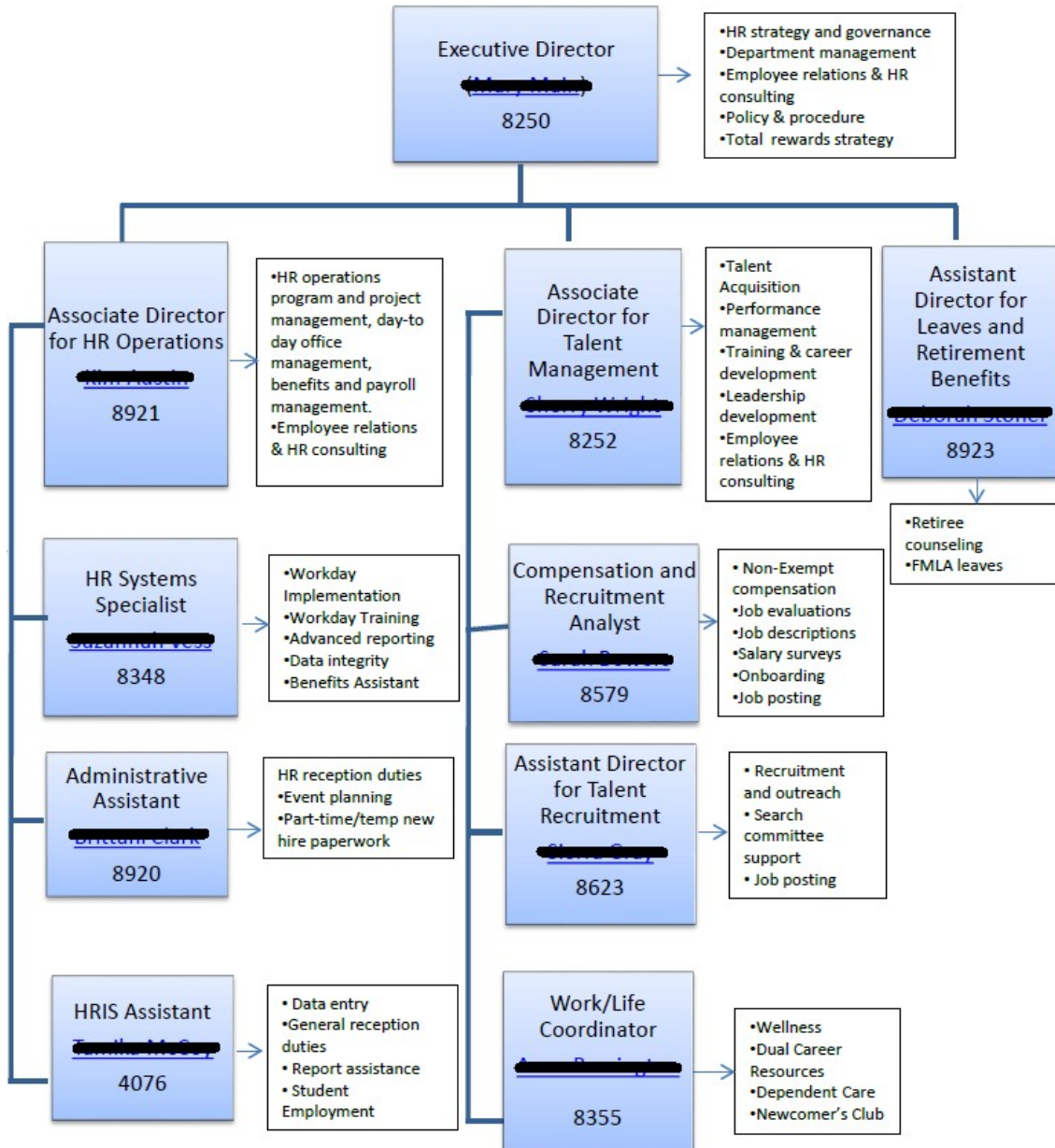
1. <https://2012books.lardbucket.org/>
2. https://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune_archive/1990/08/13/73892/index.htm [Accessed 27/3/20]
3. <https://el.wikipedia.org/wiki/Κουλτούρα> [Accessed 03/05/20]
4. <https://eur-lex.europa.eu/homepage.html?locale=el> [Accessed 08/04/20]
5. <https://hrdailyadvisor.blr.com/2017/08/21/using-hr-competitive-advantage> [Accessed 15/07/20]
6. <https://osha.europa.eu/el/about-eu-osha/national-focal-points/greece> [Accessed 03/08/20]
7. <https://osha.europa.eu/el/about-eu-osha/what-we-do/mission-and-vision> [Accessed 03/08/20]
8. https://pdfs.semanticscholar.org/93cc/62d7f8a9188c88c509df80b6550f98bc5e7f.pdf?_ga=2.217440339.496613296.1594417894-1876503888.1594417894 [Accessed 18/05/20]
9. <http://www.businessdictionary.com/definition/performance.html> [Accessed 05/07/2020]
10. <https://www.cipd.co.uk/> [Accessed 15/3/20]
11. <https://www.ere.net/> [Accessed 02/04/20]
12. <https://www.eurofound.europa.eu/> [Accessed 21/06/20]

13. <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2011/07/23/how-do-you-change-an-organizational-culture/#588e377739dc> [Accessed 08/05/20]
14. <https://www.in.gr/2018/11/24/greece/plasta-ptyxia-pantou-paradeigmata-sok-gia-paranomous-diorismous-pou-exoun-ginei/> [Accessed 15/4/20]
15. <https://www.jobisjob.com/red+cross/job-description> [Accessed 25/03/20]
16. <https://www.kathimerini.gr/1041522/article/oikonomia/epixeirhseis/neo-programma-e8eloyeias-e3odoy-apo-thn-alpha-bank> [Accessed 04/05/20]
17. <http://www.oaed.gr/katathese-katangeliias-symbases-ergasias-misthotou> [Accessed 24/04/20]
18. <https://www.onetonline.org/> [Accessed 15/03/20]
19. <https://www.piraeusbankgroup.com/el/investors/corporate-governance/piraeus-bank-structure> [Accessed 01/08/20]
20. <http://www.seedd.gr/%ce%b5%cf%86%ce%b1%cf%81%ce%bc%ce%bf%ce%b3%ce%ad%cf%82/tabid/134/Default.aspx> [Accessed 15/04/20]
21. <https://www.shrm.org/> [Accessed 02/05/20]
22. <https://www.thetalentboard.org/> [Accessed 02/04/20]
23. <https://www.uom.gr/alumni> [Accessed 04/04/20]
24. <https://www.uom.gr/career-office> [Accessed 04/04/20]
25. www.et.gr/index.php/f-e-k [Accessed 08/04/20]

Παράρτημα

1. Δομή τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Με το ανατεθειμένο έργο στην κάθε Βαθμίδα)

Organization Chart – Human Resources



2. Δομή τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού Μεγάλης Επιχείρησης.

HR Department Organizational Chart (Large Company)

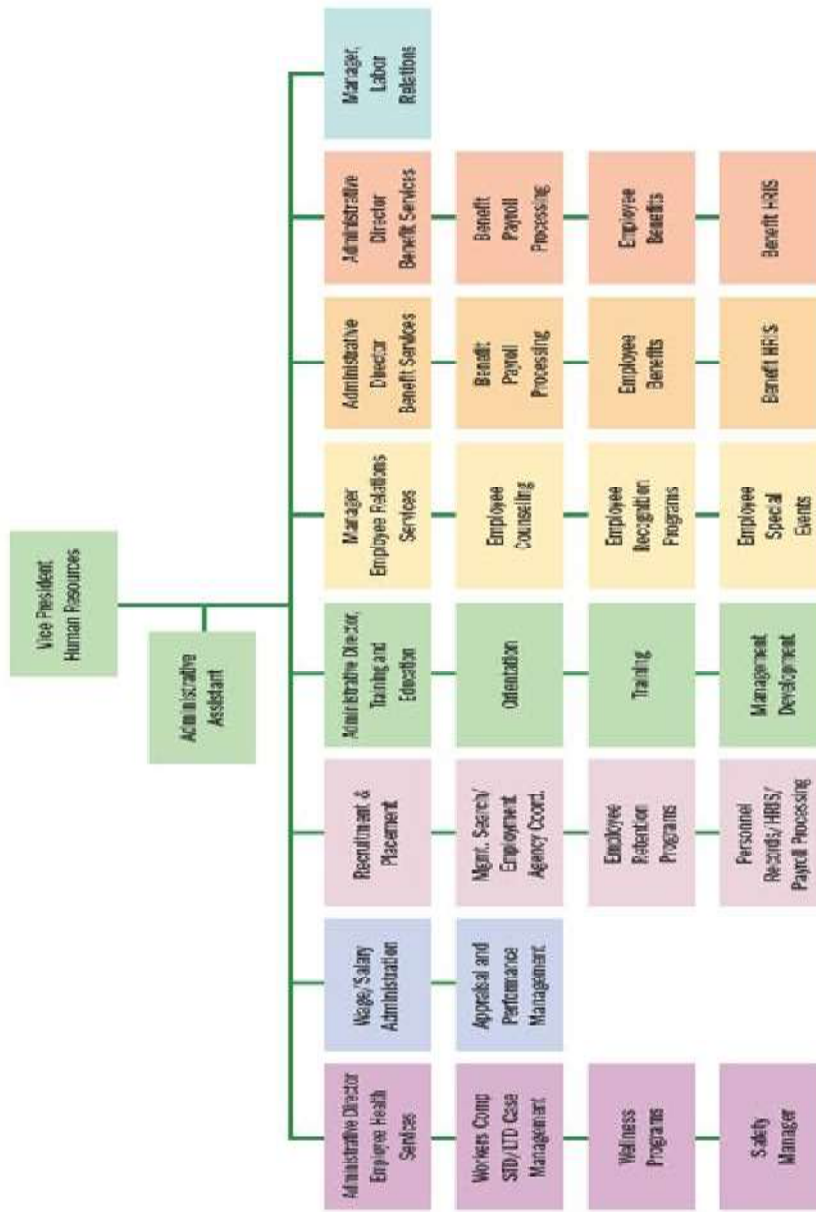
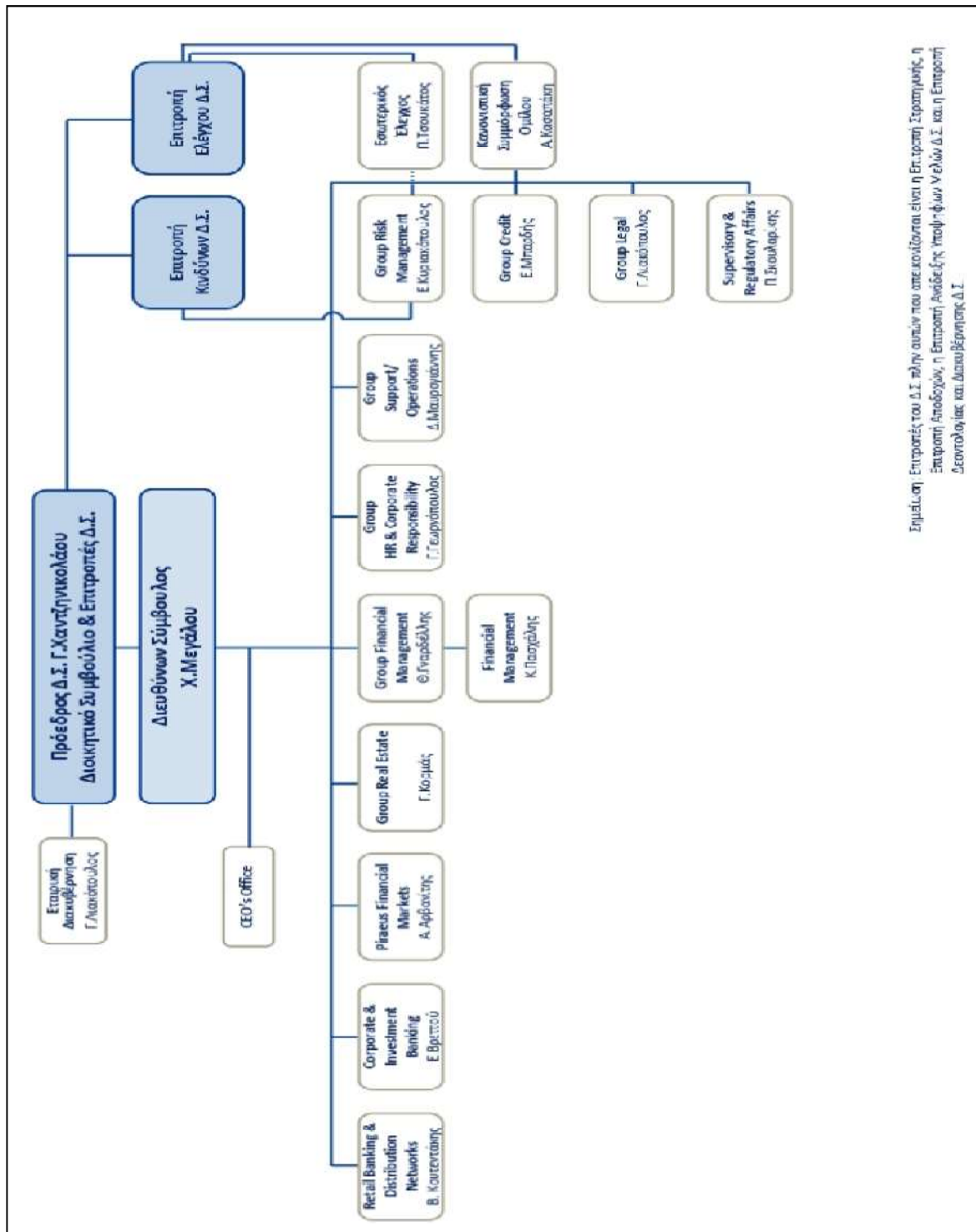


Figure 1-1
1-20

Source: Adapted from BNA Bulletin to Management, June 29, 2000.
© 2005 Prentice Hall Inc. All rights reserved.

Πηγή: Adapted from BNA Bulletin to Management, June 29, 2000.

3. Οργανωτική Δομή Τράπεζας Πειραιώς (Αύγουστος 2020).



Πηγή: <https://www.piraeusbankgroup.com/el/investors/corporate-governance/piraeus-bank-structure> [Accessed 01/08/20]

4. Εμπλουτισμένο Οργανόγραμμα ενός Οργανισμού.



Πηγή: Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ. (2016) Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Αθήνα, Εκδόσεις Μπένος, σελ. 258.

5. Ανάλυση Θέσης Εργασίας από την Pearson Education © 2012 (1/2).

Job Analysis Information Sheet

Job Title _____ Date _____
Job Code _____ Dept. _____
Superior's Title _____
Hours Worked _____ AM to _____ PM
Job Analyst's Name _____

1. What is the job's overall purpose?

2. If the incumbent supervises others, list them by job title; if there is more than one employee with the same title, put the number in parentheses following.

3. Check those activities that are part of the incumbent's supervisory duties.

Training
 Performance appraisal
 Inspecting work
 Budgeting
 Coaching and/or counseling
 Others (please specify) _____

4. Describe the type and extent of supervision received by the incumbent.

5. **JOB DUTIES:** Describe briefly WHAT the incumbent does and, if possible, HOW he/she does it. Include duties in the following categories:

a. daily duties (those performed on a regular basis every day or almost every day)

b. periodic duties (those performed weekly, monthly, quarterly, or at other regular intervals)

c. duties performed at irregular intervals

6. Is the incumbent performing duties he/she considers unnecessary? If so, describe.

7. Is the incumbent performing duties not presently included in the job description? If so, describe.

8. **EDUCATION:** Check the box that indicates the educational requirements for the job (not the educational background of the incumbent).

<input type="checkbox"/> No formal education required	<input type="checkbox"/> Eighth grade education
<input type="checkbox"/> High school diploma (or equivalent)	<input type="checkbox"/> 2-year college degree (or equivalent)
<input type="checkbox"/> 4-year college degree (or equivalent)	<input type="checkbox"/> Graduate work or advanced degree
<input type="checkbox"/> Professional license	Specify: _____
Specify: _____	

Πηγή: Pearson Education, (2012) Human Resources Management, Arab World Edition, Gary Dessler, Akram Al Ariss, Power Point Presentation (Chapter 4 Job Analysis).

5. Περιγραφή Θέσης Εργασίας από την Pearson Education © 2012 (2/2).

9. **EXPERIENCE:** Check the amount of experience needed to perform the job.

- | | |
|---------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> None | <input type="checkbox"/> Less than one month |
| <input type="checkbox"/> One to six months | <input type="checkbox"/> Six months to one year |
| <input type="checkbox"/> One to three years | <input type="checkbox"/> Three to five years |
| <input type="checkbox"/> Five to ten years | <input type="checkbox"/> More than ten years |

10. **LOCATION:** Check location of job and, if necessary or appropriate, describe briefly.

- | | |
|--------------------------------------|------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Outdoor | <input type="checkbox"/> Indoor |
| <input type="checkbox"/> Underground | <input type="checkbox"/> Excavation |
| <input type="checkbox"/> Scaffold | <input type="checkbox"/> Other (specify) |

11. **ENVIRONMENTAL CONDITIONS:** Check any objectionable conditions found on the job and note afterward how frequently each is encountered (rarely, occasionally, constantly, etc.).

- | | |
|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Dirt | <input type="checkbox"/> Dust |
| <input type="checkbox"/> Heat | <input type="checkbox"/> Cold |
| <input type="checkbox"/> Noise | <input type="checkbox"/> Fumes |
| <input type="checkbox"/> Odors | <input type="checkbox"/> Wetness/humidity |
| <input type="checkbox"/> Vibration | <input type="checkbox"/> Sudden temperature changes |
| <input type="checkbox"/> Darkness or poor lighting | <input type="checkbox"/> Other (specify) |

12. **HEALTH AND SAFETY:** Check any undesirable health and safety conditions under which the incumbent must perform and note how often they are encountered.

- | | |
|---------------------------------------------|---------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Elevated workplace | <input type="checkbox"/> Mechanical hazards |
| <input type="checkbox"/> Explosives | <input type="checkbox"/> Electrical hazards |
| <input type="checkbox"/> Fire hazards | <input type="checkbox"/> Radiation |
| <input type="checkbox"/> Other (specify) | |

13. **MACHINES, TOOLS, EQUIPMENT, AND WORK AIDS:** Describe briefly what machines, tools, equipment, or work aids the incumbent works with on a regular basis:

14. Have concrete work standards been established (errors allowed, time taken for a particular task, etc.)? If so, what are they?

15. Are there any personal attributes (special aptitudes, physical characteristics, personality traits, etc.) required by the job?

16. Are there any exceptional problems the incumbent might be expected to encounter in performing the job under normal conditions? If so, describe.

17. Describe the successful completion and/or end results of the job.

18. What is the seriousness of error on this job? Who or what is affected by errors the incumbent makes?

19. To what job would a successful incumbent expect to be promoted?

[Note: This form is obviously slanted toward a manufacturing environment, but it can be adapted quite easily to fit a number of different types of jobs.]

Πηγή: Pearson Education, (2012) Human Resources Management, Arab World Edition, Gary Dessler, Akram Al Ariss, Power Point Presentation (Chapter 4 Job Analysis).

6. Περιγραφή Θέσης Εργασίας από την Pearson Education © 2012 (1/2).

JOB TITLE: Telesales Representative	JOB CODE: 100001
RECOMMENDED SALARY GRADE:	EXEMPT/NONEXEMPT STATUS: Nonexempt
JOB FAMILY: Sales	EEOC: Sales Workers
DIVISION: Higher Education	REPORTS TO: District Sales Manager
DEPARTMENT: In-House Sales	LOCATION: Cairo
	DATE: January 2012

SUMMARY (Write a brief summary of job.)

The person in this position is responsible for selling college textbooks, software, and multimedia products to professors, via incoming and outgoing telephone calls, and to carry out selling strategies to meet sales goals in assigned territories of smaller colleges and universities. In addition, the individual in this position will be responsible for generating a designated amount of editorial leads and communicating to the publishing groups product feedback and market trends observed in the assigned territory.

SCOPE AND IMPACT OF JOB

Dollar responsibilities (budget and/or revenue)

The person in this position is responsible for generating approximately \$2 million in revenue, for meeting an operating expense budget of approximately \$4000, and a sampling budget of approximately 10,000 units.

Supervisory responsibilities (direct and indirect)

None

Other

REQUIRED KNOWLEDGE AND EXPERIENCE (Knowledge and experience necessary to do job)

Related work experience

Prior sales or publishing experience preferred. One year of company experience in a customer service or marketing function with broad knowledge of company products and services is desirable.

Formal education or equivalent

Bachelor's degree with strong academic performance or work equivalent experience.

Skills

Must have strong organizational and persuasive skills. Must have excellent verbal and written communications skills and must be PC proficient.

Other

Limited travel required (approx 5%)

Πηγή: Pearson Education, (2012) Human Resources Management, Arab World Edition, Gary Dessler, Akram Al Ariss, Power Point Presentation (Chapter 4 Job Analysis).

6. Περιγραφή Θέσης Εργασίας από την Pearson Education © 2012 (2/2).

PRIMARY RESPONSIBILITIES (List in order of importance and list amount of time spent on task.)

Driving Sales (60%)

- Achieve quantitative sales goal for assigned territory of smaller colleges and universities.
- Determine sales priorities and strategies for territory and develop a plan for implementing those strategies.
- Conduct 15-20 professor interviews per day during the academic sales year that accomplishes those priorities.
- Conduct product presentations (including texts, software, and website); effectively articulate author's central vision of key titles; conduct sales interviews using the PSS model; conduct walk-through of books and technology.
- Employ telephone selling techniques and strategies.
- Sample products to appropriate faculty, making strategic use of assigned sampling budgets.
- Close class test adoptions for first edition products.
- Negotiate custom publishing and special packaging agreements within company guidelines.
- Initiate and conduct in-person faculty presentations and selling trips as appropriate to maximize sales with the strategic use of travel budget. Also use internal resources to support the territory sales goals.
- Plan and execute in-territory special selling events and book fairs.
- Develop and implement in-territory promotional campaigns and targeted email campaigns.

Publishing (editorial/marketing) 25%

- Report, track, and sign editorial projects.
- Gather and communicate significant market feedback and information to publishing groups.

Territory Management 15%

- Track and report all pending and closed business in assigned database.
- Maintain records of customer sales interviews and adoption situations in assigned database.
- Manage operating budget strategically.
- Submit territory itineraries, sales plans, and sales forecasts as assigned.
- Provide superior customer service and maintain professional bookstore relations in assigned territory.

Decision-Making Responsibilities for This Position:

Determine the strategic use of assigned sampling budget to most effectively generate sales revenue to exceed sales goals.

Determine the priority of customer and account contacts to achieve maximum sales potential.

Determine where in-person presentations and special selling events would be most effective to generate most sales.

Submitted By: Anwar Kfour, District Sales Manager	Date: January 10, 2012
Approval:	Date:
Human Resources:	Date:
Corporate Compensation:	Date:

Pearson Education, (2012) Human Resources Management, Arab World Edition, Gary Dessler, Akram Al Ariss, Power Point Presentation (Chapter 4 Job Analysis).

7.1. Οδηγός Δομημένης Συνέντευξης (1/3).

ΟΔΗΓΟΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ ΥΠΟΨΗΦΙΟΥ

Για το συνεντευκτή: Ο παρών οδηγός συνέντευξης υποψηφίου αποσκοπεί στην παροχή βοήθειας για την επιλογή και τοποθέτηση εργαζομένου. Εάν χρησιμοποιηθεί για όλους τους υποψηφίους για μια συγκεκριμένη θέση, θα βοηθήσει στη μεταξύ τους σύγκριση και θα παράσχει πιο αντικειμενική πληροφόρηση από εκείνη που θα είχατε μέσω αδόμητων συνεντεύξεων.

Καθώς πρόκειται για έναν γενικό οδηγό, ενδέχεται να μην έχουν εφαρμογή όλες οι ερωτήσεις σε οποιαδήποτε περίπτωση. Αγνοήστε εκείνες που δεν εφαρμόζονται και προσθέστε ερωτήσεις που είναι κατάλληλες για τη συγκεκριμένη θέση. Στο τέλος του εντύπου θα βρείτε ελεύθερο χώρο για τη σύνταξη πρόσθετων ερωτήσεων.

Η ομοσπονδιακή νομοθεσία απαγορεύει τις διακρίσεις στην εργασία με βάση το φύλο, τη φυλή, το χρώμα, την εθνικότητα, τη θρησκεία, την αναπηρία και –στις περισσότερες περιπτώσεις– την ηλικία. Η νομοθεσία στις περισσότερες πολιτείες απαγορεύει κάποια ή όλα τα παραπάνω είδη διακρίσεων, όπως και τις διακρίσεις με βάση την οικογενειακή κατάσταση ή την καταγωγή. Οι συνεντευκτές θα πρέπει να προσέξουν ώστε να αποφεύγουν ερωτήσεις με τις οποίες υπονοείται ότι μπορεί να ληφθεί μια απόφαση πρόσληψης με βάση οποιονδήποτε από τους παραπάνω παράγοντες.

Αιτών

Όνομα _____ Ενδιαφέρεστε για τη θέση _____

Τι πιστεύετε ότι περιλαμβάνει αυτή η θέση; _____

Γιατί θέλετε να απασχοληθείτε σε αυτή τη θέση; _____

Γιατί θεωρείτε ότι έχετε τα κατάλληλα προσόντα; _____

Ποιες θα ήταν οι μισθολογικές σας απαιτήσεις; _____

Τι γνωρίζετε για την εταιρεία μας; _____

Γιατί θέλετε να εργαστείτε στην εταιρεία μας; _____

Τρέχουσα απασχόληση

Εργάζεστε κατά το τρέχον διάστημα; _____ Ναι _____ Όχι. Εάν όχι, πόσο καιρό είστε άνεργος; _____

Γιατί είστε άνεργος; _____

Εάν εργάζεστε, γιατί ενδιαφέρεστε για αυτή τη θέση; _____

Πότε θα ήραστε διαθέσιμος να εργαστείτε σε μας; _____

Εργασιακή πείρα

(Εκκινήστε με την τρέχουσα ή την τελευταία απασχόληση του υποψηφίου και ανατρέξτε προς τα πίσω στο χρόνο. Θα πρέπει να σημειώνονται όλες οι χρονικές περιόδους. Πηγαίνετε πίσω μέχρι και 12 έτη, ανάλογα και με την ηλικία του. Τυχόν στρατιωτική θητεία θα πρέπει να θεωρείται ως απασχόληση.)

Εργοδότης στην τρέχουσα ή τελευταία απασχόληση _____ Διεύθυνση _____

Ημερομηνία απασχόλησης από _____ έως _____

Τρέχουσα ή τελευταία θέση απασχόλησης (τίτλος) _____

Ποια ήταν τα καθήκοντά σας; _____

Παραμένετε στην ίδια θέση κατά τη διάρκεια της εργασίας σας στη συγκεκριμένη εταιρεία; _____ Ναι _____ Όχι. Εάν όχι, περιγράψτε

τις διάφορες θέσεις που είχατε στην ίδια εταιρεία, πόσο καιρό ήρασαν στην καθημία καθώς και τα κυριότερα καθήκοντα. _____

Ποιος ήταν ο αρχικός σας μισθός; _____ Ποιος είναι ο μισθός σας τώρα; _____ Σχόλια _____

Όνομα του τρέχοντος ή τελευταίου σας προϊστάμενου _____

Τι σας άρεσε περισσότερο στη συγκεκριμένη δουλειά; _____

Τι σας άρεσε λιγότερα; _____

Γιατί σκέφτεστε να αποχωρήσετε από αυτή τη δουλειά; _____

Γιατί αποχωρείτε τώρα; _____

Σχόλια και παρατηρήσεις του συνεντευκτή _____

Πηγή: Dessler, G. (2012) Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις. Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική, Σελ. 196.

7.1. Οδηγός Δομημένης Συνέντευξης (2/3).

Τι κάνατε πριν προσληφθείτε στην τελευταία σας δουλειά; _____

Πού εργαζόσασταν; _____

Τοποθεσία _____ Θέση εργασίας (τίτλος) _____

Καθήκοντα _____

Παραμείνατε στην ίδια θέση κατά τη διάρκεια της εργασίας σας στη συγκεκριμένη εταιρεία; _____ Ναι _____ Όχι. Εάν όχι, περιγράψτε τις διάφορες θέσεις που είχατε στην ίδια εταιρεία, πόσο καιρό ήρασατε στην καθένα καθώς και τα κυριότερα καθήκοντα. _____

Ποιος ήταν ο αρχικός σας μισθός; _____ Ποιος ήταν ο τελευταίος σας μισθός; _____

Όνομα του τελευταίου προϊστάμενου σας _____

Μπορούμε να επικοινωνήσουμε με την εν λόγω εταιρεία; _____ Ναι _____ Όχι

Τι σας άρεσε περισσότερο στη συγκεκριμένη δουλειά; _____

Τι σας άρεσε λιγότερα; _____

Γιατί αποχωρήσατε από αυτή τη δουλειά; _____

Θα σκεφτόσασταν να ξαναδουλέψετε σε αυτή τη δουλειά; _____

Για το συνεντευκτή: Εάν υπάρχει κάποιο κενό ανάμεσα στις διάφορες περιόδους απασχόλησης, θα πρέπει να ερωτηθεί σχετικά ο συνεντευξιαζόμενος

Σχόλια και παρατηρήσεις του συνεντευκτή _____

Τι κάνατε πριν προσληφθείτε σε εκείνη τη δουλειά; _____

Τι άλλη εργασιακή πείρα έχετε; Περιγράψτε τη συνοπτικά και εξηγήστε τα κυριότερα καθήκοντα που είχατε αναλάβει _____

Ήρασατε άνεργος για οποιοδήποτε διάστημα κατά τα τελευταία πέντε χρόνια; _____ Ναι _____ Όχι. Τι προσπάθειες κάνατε για να βρείτε δουλειά; _____

Τι άλλη εμπειρία ή εκπαίδευση έχετε η οποία σας κάνει κατάλληλο για τη δουλειά που ενδιαφέρεστε; Εξηγήστε πώς και πού αποκτήσατε αυτή την πείρα ή εκπαίδευση. _____

Ιστορικό εκπαίδευσης

Τι εκπαίδευση ή κατάρτιση έχετε που θα σας βοηθούσε στη θέση για την οποία ενδιαφέρεστε; _____

Περιγράψτε την τυπική εκπαίδευση που λάβατε (ο συνεντευκτής μπορεί να υποκαταστήσει την τεχνική εκπαίδευση με άλλη σχετική). _____

Δραστηριότητες εκτός εργασίας

Τι κάνατε στον ελεύθερο χρόνο σας; _____ Εργασία μερικής απασχόλησης _____ Αθλήματα _____ Παρακολούθω αθλήματα _____ Μέλος σε λέσχη _____ Άλλο. Παρακαλώ περιγράψτε _____

Ιδιαίτερες ερωτήσεις του συνεντευκτή

Για το συνεντευκτή: Προσθέστε ερωτήσεις για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας την οποία αφορά αυτή η συνέντευξη, αφήνοντας χώρο για συντομές απαντήσεων. (Προσέχετε την αποφυγή ερωτήσεων που μπορεί να θεωρηθεί ότι οδηγούν σε διακρίσεις.)

Προσωπικές ερωτήσεις

Θα ήρασατε διατεθειμένος να τοποθετηθείτε σε άλλη περιοχή; _____

Είστε διατεθειμένος να κάνετε ταξίδια; _____ Ναι _____ Όχι

Ποιο είναι το μέγιστο χρονικό διάστημα που θα διαθέτατε για ένα ταξίδι; _____

Πηγή: Dessler, G. (2012) Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις. Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική. Σελ. 197.

7.2. Εγχειρίδιο – Οδηγός για την διεξαγωγή της Δομημένης Συνέντευξης (1/3).

1 ^η ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΓΝΩΣΗ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ ΦΟΡΕΑ – ΓΕΝΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ (συνολικά 500 μόρια)		
Α. ΓΝΩΣΗ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ – ΠΡΟΚΗΡΥΣΣΟΜΕΝΗΣ ΘΕΣΗΣ		
Ερωτήσεις γνώσεων που αφορούν τις αρμοδιότητες της προκηρυσσόμενης θέσης, της αποστολής του φορέα, της σχέσης του με άλλους φορείς της δημόσιας διοίκησης κ.λπ. • Π.χ. ποιες οι αρμοδιότητες του Γενικού Διευθυντή Οικονομικών Υπηρεσιών;	Ερωτήσεις που αφορούν τα προς ανάληψη καθήκοντα με βάση το περίγραμμα της θέσης • Π.χ. (αν στο περίγραμμα αναφέρεται η επικοινωνιακή διάδοση των δράσεων της υπηρεσίας) αναφέρετέ μας τρόπους ενίσχυσης της προβολής της δράσης της υπηρεσίας σας στην Ελλάδα και το εξωτερικό	
Β. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ - ΗΓΕΣΙΑ		
Δεξιότητα	Περιγραφή	Ερώτηση
Στρατηγική αντίληψη και τρόπος σκέψης	Δεξιότητα ανάλυσης της υφιστάμενης κατάστασης της οργάνωσης, διαμόρφωσης οράματος και του τρόπου επίτευξής του • Χρήση εργαλείων στρατηγικής διοίκησης • Στρατηγικός σχεδιασμός • Διατύπωση στόχων	1 ^ο παράδειγμα: Με ποιους τρόπους μπορούμε να αναλύσουμε το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον μιας δημόσιας οργάνωσης; 2 ^ο παράδειγμα: Ταξινομήστε τα ακόλουθα με τη σωστή σειρά: Δράση, στρατηγικός στόχος, αποστολή, επιχειρησιακός στόχος
Συντονισμός ομάδων και παρακίνηση	Δεξιότητα διαχείρισης ομάδων, ανάθεσης ρόλων και επίτευξης συλλογικών στόχων • Ενεργοποίηση μελών • Προγραμματισμός εργασιών τους • Καταμερισμός έργου • Αποφυγή εντάσεων – ομαλότητα	1 ^ο παράδειγμα: Με βάση ποιες αρχές θα πρέπει να προβαίνουμε στην κατανομή εργασιών στους υπαλλήλους μιας υπηρεσίας; 2 ^ο παράδειγμα: Οι εργαζόμενοι στην υπηρεσία σας διαφώνησαν έντονα. Πώς θα μεσολαβήσετε για την επίλυση της διαφωνίας;
Αποφασιστικότητα	Δυνατότητα λήψης δύσκολων αποφάσεων σε περιορισμένα χρονικά περιθώρια • Προθυμία στην ανάληψη των ρίσκων • Νηφαλιότητα – Ψυχραιμία	1 ^ο παράδειγμα: Περιγράψτε μας μια περίπτωση όπου χρειάστηκε να αντιμετωπίσετε ένα σοβαρό πρόβλημα. Σε τι ενέργειες προβήκατε; 2 ^ο παράδειγμα: Τι πρέπει να προσέχουμε προτού και τι αφότου λάβουμε μια απόφαση υπό δύσκολες συνθήκες;

Πηγή: Ελληνική Δημοκρατία (2017). Εγχειρίδιο – Οδηγός για την διεξαγωγή Δομημένης Συνέντευξης. Ν. 4369/2016 (Α' 33) Υ.Α. ΔΙΑΔ/Φ.35.46/2267/οικ.32096/16.12.2016 (Β' 4123), Αθήνα, Εθνικό Τυπογραφείο. Σελ. 15.

7.2. Εγχειρίδιο – Οδηγός για την διεξαγωγή της Δομημένης Συνέντευξης (2/3).

Διαχείριση χρόνου	Δεξιότητα προγραμματισμού και διαρκούς ελέγχου του διαθέσιμου χρόνου για την πραγματοποίηση συγκεκριμένων εργασιών <ul style="list-style-type: none"> • Προτεραιοποίηση – Ιεράρχηση αναγκών/εργασιών • Αποτελεσματική κατανομή χρόνου και τήρηση χρονικών περιθωρίων 	1 ^ο παράδειγμα: Ποιο από τα κατωτέρω δεν συνδέεται άμεσα με τη διαχείριση χρόνου: <ol style="list-style-type: none"> 1. Προτεραιοποίηση – ιεράρχηση αναγκών 2. Τήρηση χρονικών περιθωρίων 3. Ημερήσιος προγραμματισμός εργασιών 4. Παρακίνηση προσωπικού 2 ^ο παράδειγμα: Ποιοι είναι οι παράγοντες που καθυστερούν συνήθως τη διεκπεραίωση εργασιών της θέσης για την οποία έχετε αιτηθεί να κριθείτε ως Προϊστάμενος;
Διαχείριση κρίσεων	Αποτελεσματική αντιμετώπιση ενός έκτακτου και απροσδόκητου γεγονότος <ul style="list-style-type: none"> • Ανταπόκριση στον αιφνιδιασμό • Αποφυγή πανικού • Διαμόρφωση κλίματος ασφάλειας - σιγουριάς 	1 ^ο παράδειγμα: Ποια τα απαραίτητα βήματα για τη διαχείριση μιας κρίσης; Ποιος ο ρόλος του Προϊσταμένου μιας υπηρεσίας; 2 ^ο παράδειγμα: Πώς θα διαχειριζόσασταν μια περίπτωση αιφνίδιας απώλειας σημαντικών δεδομένων από υπηρεσιακό Η/Υ;
Γ. ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ – ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ – ΑΤΟΜΙΚΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ		
Δεξιότητα	Περιγραφή	Ερώτηση
Επικοινωνιακές Δεξιότητες	Σαφήνεια και ακρίβεια στη μετάδοση της απαραίτητης πληροφορίας από τον πομπό στο δέκτη <ul style="list-style-type: none"> • Σαφήνεια στην έκφραση –ευγλωττία • Οργανωμένη – δομημένη σκέψη • Προσαρμογή στο ακροατήριο 	1 ^ο παράδειγμα: Περιγράψτε μας μια πρώτη συνάντηση με τους υπαλλήλους σας στη νέα σας θέση. 2 ^ο παράδειγμα: Τι πρέπει να προσέξετε κατά την ομιλία σας σε συνέδριο για τη δραστηριότητα της υπηρεσίας σας;
Δημιουργικότητα	Εξεύρεση καινοτόμων λύσεων – μεθόδων αντιμετώπισης προβλημάτων ή αποφυγής εμποδίων <ul style="list-style-type: none"> • Εφαρμογή υφιστάμενων γνώσεων για τη δημιουργία νέων μεθόδων εργασίας • Ευρηματικότητα – πρακτικό πνεύμα 	1 ^ο παράδειγμα: Περιγράψτε μας μια καινοτομία που εφαρμόστηκε στο δημόσιο τομέα και προσδιορίστε τους λόγους για τους οποίους χαρακτηρίζεται ως τέτοια. 2 ^ο παράδειγμα: Ποιοι παράγοντες μπορούν να αναχαιτίσουν την εισαγωγή καινοτόμων μεθόδων – διαδικασιών στο δημόσιο τομέα; Πώς μπορούν να αντιμετωπισθούν;

Πηγή: Ελληνική Δημοκρατία (2017). Εγχειρίδιο – Οδηγός για την διεξαγωγή Δομημένης Συνέντευξης. Ν. 4369/2016 (Α' 33) Υ.Α. ΔΙΑΔ/Φ.35.46/2267/οικ.32096/16.12.2016 (Β' 4123), Αθήνα, Εθνικό Τυπογραφείο. Σελ. 16.

7.2. Εγχειρίδιο – Οδηγός για την διεξαγωγή της Δομημένης Συνέντευξης (3/3).

Προγραμματισμός	Δυνατότητα διαχείρισης φόρτου εργασίας, συντονισμού διαθέσιμων πόρων και τήρησης των προβλεπόμενων προθεσμιών <ul style="list-style-type: none">• Προτεραιοποίηση εργασιών• Διαχείριση διαθέσιμων πόρων	1 ^ο παράδειγμα: Με ποια σειρά θα διεκπεραιώνατε τα ακόλουθα: ένα επείγον έγγραφο καταγγελίας πολίτη, ένα αδιαβάθμητο έγγραφο αυριανής προθεσμίας, ένα εξ. επείγον έγγραφο μετάταξης υπαλλήλου. Αιτιολογήστε την απάντησή σας. 2 ^ο παράδειγμα: Με ποιους τρόπους, εφαρμογές και εργαλεία μπορεί ένας προϊστάμενος υπηρεσιακής μονάδας να βελτιώσει τον προγραμματισμό των εργασιών του;
Συνεργατικό πνεύμα - Ομαδικότητα	Δυνατότητα ανάπτυξης ισχυρών συνεργατικών σχέσεων μέσα στην οργάνωση – με άλλες οργανώσεις <ul style="list-style-type: none">• Κοινωνικότητα – δημιουργία κύκλου συνεργασιών• Ενδιαφέρον για τις απόψεις των άλλων	1 ^ο παράδειγμα: Πώς θα προσεγγίζατε τον πρώην Γενικό Διευθυντή της υπηρεσίας στην οποία αναλαμβάνετε καθήκοντα; 2 ^ο παράδειγμα: Τι πρέπει να προσέχουμε όταν είμαστε μέλη μιας ομάδας εργασίας;

Πηγή: Ελληνική Δημοκρατία (2017). Εγχειρίδιο – Οδηγός για την διεξαγωγή Δομημένης Συνέντευξης. Ν. 4369/2016 (Α' 33) Υ.Α. ΔΙΑΔΑ/Φ.35.46/2267/οικ.32096/16.12.2016 (Β' 4123), Αθήνα, Εθνικό Τυπογραφείο. Σελ. 17.

7.3. Παράδειγμα Βαθμολόγησης Χαρακτηριστικών Υποψηφίου.

ΕΝΤΥΠΟ ΕΞΕΤΑΣΤΗ						
Μετά τη συνέντευξη σας παρακαλούμε να βαθμολογήσετε κάθε υποψήφιο ως προς τα ακόλουθα χαρακτηριστικά						
	1 = άριστος	2 = πάνω από το μέσο	3 = μέσος	4 = οριακός	5 = μη ικανοποιητικός	Σχόλια
Προσωπικά χαρακτηριστικά						
Προσωπική εμφάνιση						
Στάση σώματος						
Ομιλία						
Συνεργασία με τον εξεταστή						
Χαρακτηριστικά σχετικά με τη θέση εργασίας						
Σχετική εμπειρία						
Γνώστης του αντικειμένου						
Διαπροσωπικές σχέσεις						
Αποτελεσματικότητα						
Συνολική βαθμολογία						
Εξεταστής						Ημερομηνία

Πηγή: Κατου, Α. (2017) Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Ζυγός, Σελ. 261.

8. Έντυπο Καταγγελίας Σύμβασης Εργασίας (1/3).

ΕΝΤΥΠΟ 6. ΚΑΤΑΓΓΕΛΙΑ ΣΥΜΒΑΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΛΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ ΜΕ ΠΡΟΕΙΔΟΠΟΙΗΣΗ/ΤΑΚΤΙΚΗ ΚΑΤΑΓΓΕΛΙΑ (ΑΦΟΡΑ ΜΟΝΟ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ)									
ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΟΑΕΑ				ΚΩΔ. ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΟΑΕΑ					
ΑΡ. ΠΡΩΤΟΚΟΛΛΟΥ				ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ *					
Α. ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΡΓΟΔΟΤΗ									
ΦΥΣΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΟ		ΝΑΙ		ΟΧΙ		Α.Μ.Ε.			
ΕΠΩΝΥΜΙΑ ή ΕΠΩΝΥΜΟ									
ΟΝΟΜΑ ¹				ΟΝΟΜΑ ΠΑΤΕΡΑ					
ΔΙΑΚΡΙΤΙΚΟ ΕΤΡΟΣ									
ΑΡΜΟΔΙΑ ΔΟΥ									
ΚΩΔΙΚΟΣ		ΟΝΟΜΑΣΙΑ		ΑΦΜ					
ΝΟΜΙΚΗ ΜΟΡΦΗ									
ΚΩΔΙΚΟΣ		ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ							
ΣΥΜΠΛΗΡΩΜΑΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ									
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΕΝΑΡΞΗΣ				ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΩΝ					
ΕΡΓΟΔΟΤΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ									
Β. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΕΡΓΟΔΟΤΗ									
Κ.Α.Δ.		ΚΥΡΙΑ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ (ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ)							
		ΔΕΥΤΕΡΕΥΟΥΣΑ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ (ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ)							
Γ. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΟΣ ΕΡΓΟΔΟΤΗ									
ΕΑΡΑ		Α/Α ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΟΣ ΕΡΓΟΔΟΤΗ ΚΑΤΑ ΚΑ			Κ.Α.Δ.		ΑΡ. ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ		
ΝΑΙ		ΟΧΙ							
ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ ΚΑ				ΚΩΔΙΚΟΣ ΥΠΟΚ/ΤΣΕ					
ΠΑΡΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ									
ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΟΣ ΕΡΓΟΔΟΤΗ									
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ									
Τ.Κ.		ΔΗΜΟΣ							
ΔΗΜΟΤΙΚΗ / ΤΟΠΙΚΗ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑ									
ΤΗΛΕΦΩΝΟ		ΦΑΞ		E-MAIL					
Δ. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΠΟΔΥΟΜΕΝΟΥ									
ΕΠΩΝΥΜΟ		ΟΝΟΜΑ							
ΕΠΩΝΥΜΟ ΠΑΤΡΟΣ		ΟΝΟΜΑ ΠΑΤΡΟΣ							
ΕΠΩΝΥΜΟ ΜΗΤΡΟΣ		ΟΝΟΜΑ ΜΗΤΡΟΣ							
ΤΟΠΟΣ ΓΕΝΝΗΣΗΣ		ΗΜ/ΝΙΑ ΓΕΝΝΗΣΗΣ							
ΦΥΛΟ		ΑΝΔΡΑΣ		ΓΥΝΑΙΚΑ					
ΥΠΗΚΟΤΗΤΑ									
ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΑΥΤΟΤΗΤΑΣ									
ΤΥΠΟΣ									
ΑΡΙΘΜΟΣ		ΕΚΔΟΥΣΑ ΑΡΧΗ							
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΕΚΔΟΣΗΣ		ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΛΗΞΗΣ ΙΣΧΥΟΣ							
ΑΦΟΡΑ ΑΔΕΙΑ ΔΙΑΜΟΝΗΣ ΠΟΛΙΤΩΝ ΤΡΙΤΩΝ ΧΩΡΩΝ Η ΟΠΟΙΑ ΠΑΡΕΧΕΙ ΔΙΚΑΙΩΜΑ ΑΜΕΣΗΣ ΠΡΟΣΒΑΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ				ΝΑΙ		ΟΧΙ		Εάν ΝΑΙ ΕΙΛΟΣ	
ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΔΕΙΑΣ ΔΙΑΜΟΝΗΣ ΠΟΛΙΤΩΝ ΤΡΙΤΩΝ ΧΩΡΩΝ Η ΟΠΟΙΑ ΠΑΡΕΧΕΙ ΔΙΚΑΙΩΜΑ ΑΜΕΣΗΣ ΠΡΟΣΒΑΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ				ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΛΗΞΗΣ ΑΔΕΙΑΣ ΔΙΑΜΟΝΗΣ ΠΟΛΙΤΩΝ ΤΡΙΤΩΝ ΧΩΡΩΝ Η ΟΠΟΙΑ ΠΑΡΕΧΕΙ ΔΙΚΑΙΩΜΑ ΑΜΕΣΗΣ ΠΡΟΣΒΑΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ					
ΑΦΟΡΑ ΑΔΕΙΑ ΔΙΑΜΟΝΗΣ ΠΟΛΙΤΩΝ ΤΡΙΤΩΝ ΧΩΡΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΠΟΙΑ ΑΠΑΙΤΕΙΤΑΙ ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΕΓΚΡΨΗ ΓΙΑ ΠΡΟΣΒΑΣΗ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ				ΝΑΙ		ΟΧΙ		Εάν ΝΑΙ ΕΙΛΟΣ	

Πηγή: Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (Ο.Α.Ε.Δ)

8. Έντυπο Καταγγελίας Σύμβασης Εργασίας (2/3).

ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΔΕΙΑΣ ΔΙΑΜΟΝΗΣ ΠΟΛΙΤΩΝ ΤΡΙΤΩΝ ΧΩΡΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΠΟΙΑ ΑΠΑΙΤΕΙΤΑΙ ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΕΓΚΡΙΣΗ ΓΙΑ ΠΡΟΣΒΑΣΗ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (Αρμοδίας Υπηρεσίας)				ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΛΗΞΗΣ ΑΔΕΙΑΣ ΔΙΑΜΟΝΗΣ ΠΟΛΙΤΩΝ ΤΡΙΤΩΝ ΧΩΡΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΠΟΙΑ ΑΠΑΙΤΕΙΤΑΙ ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΕΓΚΡΙΣΗ ΓΙΑ ΠΡΟΣΒΑΣΗ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (Αρμοδίας Υπηρεσίας)				
ΑΦΟΡΑ ΕΠΟΧΙΚΗ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ ΠΟΛΙΤΗ ΤΡΙΤΗΣ ΧΩΡΑΣ ΠΟΥ ΕΡΓΑΖΕΤΑΙ ΜΕ ΤΗΝ ΘΕΩΡΗΣΗ ΕΙΣΟΔΟΥ			ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΘΕΩΡΗΣΗΣ ΕΙΣΟΔΟΥ			
ΧΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΓΣΧΥΟΣ ΘΕΩΡΗΣΗΣ ΕΙΣΟΔΟΥ		ΑΠΟ			ΕΩΣ			
ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΠΟΛΥΟΜΕΝΟΥ								
ΕΓΓΑΜΟΣΗ		ΑΓΑΜΟΣΗ		ΔΙΑΖΕΥΓΜΕΝΟΣΗ		ΧΗΡΟΣ/Α		
ΑΡΙΘΜΟΣ ΤΕΚΝΩΝ								
ΕΙΔΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΠΟΛΥΟΜΕΝΟΥ								
Α.Φ.Μ.				Δ.Ο.Υ.				
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΚΥΡΙΑΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ								
ΚΩΔΙΚΟΣ				ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ				
ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΗΤΡΩΟΥ ΑΣΦΑΛΙΣΜΕΝΟΥ				Α.Μ.Κ.Α.				
ΑΡ. ΒΙΒΛΙΑΡΙΟΥ ΑΝΗΛΙΚΟΥ								
ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΑΠΟΛΥΟΜΕΝΟΥ								
ΤΗΛΕΦΩΝΟ				E-MAIL				
ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ-ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ								
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ								
ΕΞΕΝΣ Γ'ΑΩΣΣΕΣ								
ΓΝΩΣΗ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ		ΆΛΛΟ						
ΝΑΙ	ΟΧΙ							
Ε. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ-ΑΠΟΛΥΣΗΣ ΜΕ ΠΡΟΕΙΔΟΠΟΙΗΣΗ-ΑΠΟΖΗΜΙΩΣΗΣ ΜΙΣΘΩΤΟΥ								
ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΙΔΙΟΤΗΤΑ ΤΟΥ				ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ				X
ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (ΤΥΠΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ)				ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ				
ΚΑΘΕΣΤΩΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ (ΕΙΔΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ)		ΠΛΗΡΗΣ	ΜΕΡΙΚΗ	ΕΚ ΠΕΡΙΤΡΟΠΗΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ				
ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ (ΑΚΡΙΒΗΣ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ)				ΚΩΔΙΚΟΣ				
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΠΡΟΕΙΔΟΠΟΙΗΣΗΣ / ΚΟΙΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΤΑΓΓΕΛΙΑΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ								
ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΗΝΩΝ ΠΡΟΕΙΔΟΠΟΙΗΣΗΣ								
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΛΗΞΗΣ ΧΡΟΝΟΥ ΠΡΟΕΙΔΟΠΟΙΗΣΗΣ / ΗΜΕΡ. ΛΥΣΗΣ ΣΧΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ								
Η ΚΑΤΑΓΓΕΛΙΑ ΣΥΜΒΑΣΕΩΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΕΜΠΙΠΤΕΙ ΣΤΙΣ ΟΜΑΔΙΚΕΣ ΑΠΟΛΥΣΕΙΣ								
				ΝΑΙ	ΟΧΙ			
ΑΝ ΝΑΙ ΑΡΙΘΜΟΣ ΣΧΕΤΙΚΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ ΚΑΙ ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ								
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ								
ΣΥΝΟΛΟ ΜΕΙΚΤΩΝ ΑΠΟΔΟΧΩΝ (ΜΙΣΘΟΣ) ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΑΠΟΛΥΣΗ (ΠΡΟΕΙΔΟΠΟΙΗΣΗ)								
ΤΕΛΕΥΤΑΙΑ ΗΜΕΡΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ				ΠΟΣΟ ΑΠΟΖΗΜΙΩΣΗΣ				
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΚΑΤΑΒΟΛΗΣ ΑΠΟΖΗΜΙΩΣΗΣ (ΛΗΞΗ ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΠΡΟΕΙΔΟΠΟΙΗΣΗΣ)								
ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ								

Πηγή: Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (Ο.Α.Ε.Δ)

8. Έντυπο Καταγγελίας Σύμβασης Εργασίας (3/3)³¹

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ & ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΛΛΗΛΕΓΥΗΣ	Υπεύθυνη Δήλωση Με ατομική μου απόφαση και γινώσκοντας τις κυρώσεις, που προβλέπονται από της διατάξεις της παρ. 6 του άρθρου 22 του Ν. 1599/1986, δηλώνω ότι τα παραπάνω στοιχεία είναι ακριβή. (Τα πιο κάτω στοιχεία αφορούν τον εργοδότη εάν αυτός είναι φυσικό πρόσωπο ή το υπεύθυνο πρόσωπο που υποβάλλει την Καταγγελία Σύμβασης Εργασίας) Ο Υπεύθυνος Εργοδότης/Νόμιμος Εκπρόσωπος	Ο/Η ΜΙΣΘΩΤΟΣ			
	ΕΠΩΝΥΜΟ				
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ Ο.Α.Ε.Δ.	ΟΝΟΜΑ	ΗΜΕΡΑ	ΜΗΝΑΣ	ΕΤΟΣ	
	ΙΔΙΟΤΗΤΑ				
	Α.Φ.Μ.				
	(υπογραφή – σφραγίδα Επιχείρησης)				
	Προς τον/την _____ Σας πληροφορούμε ότι σύμφωνα με το Ν.3198/55 και Ν. 4093/2012, καταγγέλλουμε τη σύμβαση που υπάρχει μεταξύ μας για εργασία αορίστου χρόνου, από την αναγραφόμενη ημερομηνία προειδοποίησης-απόλυσης και σας καλούμε, στην ημερομηνία λήξης που χρόνου προειδοποίησης, να παρουσιαστείτε στο Ταμείο μας για να εκπράξετε τη νόμιμη αποζημίωσή σας				
		ΗΜΕΡΑ	ΜΗΝΑΣ	ΕΤΟΣ	
	(Ο εργοδότης ή πληρεξούσιος δικηγόρος)				
	(Υπογραφή – Σφραγίδα)				

*Σε περίπτωση μη υπογραφής από τον εργαζόμενο του εντύπου Ε6 με προειδοποίηση, ο εργοδότης επισυνάπτει το αρχείο της ηλεκτρονικά σαρωμένης εξώδικης δήλωσης και της έκθεσης επίδοσης του δικαστικού επιμελητή.

Πηγή: Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (Ο.Α.Ε.Δ)

³¹ **Ο Εργοδότης που καταγγέλλει τη σύμβαση αορίστου χρόνου υποχρεούται εντός τεσσάρων (4) εργάσιμων ημερών από την παράδοση του εγγράφου της καταγγελίας στον απολυόμενο να υποβάλλει το έγγραφο της καταγγελίας στο οποίο θα πρέπει να υπάρχει η υπογραφή του απολυόμενου και η ημερομηνία παραλαβής από αυτόν (άρθρο 38 του ν. 4488/13.09.2017). Η αναγγελία της καταγγελίας σύμβασης εργασίας (με ή χωρίς προειδοποίηση) γίνεται με ηλεκτρονική υποβολή στο Πληροφοριακό Σύστημα ΕΡΓΑΝΗ του Εντύπου Ε6 με την διαδικασία που περιγράφεται στο αρθ.3, παρ. στ' της ΥΑ 29502/85/1-9-2014 (ΦΕΚ 2390/Β'/08.9.2014), εκτός των εξαιρέσεων από τη ηλεκτρονική υποβολή, που υποβάλλουν με προσέλευση και κατάθεση στην αρμόδια Υπηρεσία του ΟΑΕΔ. Σε περίπτωση που για οποιονδήποτε λόγο λείπει η υπογραφή του απολυόμενου, η καταγγελία σύμβασης εργασίας γίνεται δεκτή, εφόσον συνοδεύεται από νόμιμο δικαιολογητικό κοινοποίησης (έκθεση επίδοσης από δικαστικό επιμελητή).**

9. Πρόγραμμα Εθελουσίας Εξόδου της Alpha Bank

Απόσπασμα από την Ηλεκτρονική Έκδοση της Καθημερινής

Στην αποχώρηση περίπου 300 εργαζομένων, κυρίως από τις κεντρικές της υπηρεσίες και τα καταστήματα, αποσκοπεί το νέο πρόγραμμα εθελουσίας εξόδου που ανακοίνωσε χθες η Alpha Bank. Το πρόγραμμα θα «τρέξει» έως και τις 20 Σεπτεμβρίου και συνδυάζεται με κίνητρα για την παροχή 3ετούς ή 5ετούς άδειας από την τράπεζα με καταβολή του 50% ή 60% των μηνιαίων αποδοχών και οριστική αποχώρηση από την τράπεζα στο τέλος της περιόδου.

Η αποζημίωση φθάνει τις 150.000 ευρώ και ανεβαίνει έως και τις 300.000 κατά ανώτατο όριο για τις περιπτώσεις των υπαλλήλων που έχουν συμπληρώσει το 51ο έτος της ηλικίας τους και επιλέξουν τη μακροχρόνια άδεια των 5 ετών. Πρόκειται για το δεύτερο πρόγραμμα εθελουσίας εξόδου προσωπικού που εφαρμόζει η τράπεζα το 2019, που διαφοροποιείται ωστόσο από το πρώτο, το οποίο ήταν στοχευμένο και αφορούσε συγκεκριμένους νομούς. Όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα του α' δμήνου που ανακοίνωσε η Alpha Bank, ο αριθμός του προσωπικού μειώθηκε από 11.836 εργαζομένους στο τέλος Ιουνίου 2018 σε 11.295 εργαζομένους στο τέλος Ιουνίου 2019 (-4,6% σε ετήσια βάση), ως αποτέλεσμα κυρίως του επιτυχούς προγράμματος οικειοθελούς αποχώρησης στην Ελλάδα που είχε ολοκληρώσει η τράπεζα την προηγούμενη χρονιά. Στη μείωση του αριθμού των υπαλλήλων αποδίδεται και η μείωση των δαπανών προσωπικού κατά 3,9% σε ετήσια βάση, στα 225 εκατ. ευρώ στο τέλος του α' δμήνου.

Στο νέο πρόγραμμα εθελουσίας εξόδου που ανακοίνωσε χθες η τράπεζα εξαιρούνται από την περίμετρο οι θυγατρικές και όσοι εργάζονται στη διεύθυνση Πληροφορικής, στο Private Banking και στις διευθύνσεις Καθυστερήσεων. Το ύψος της παρεχόμενης αποζημίωσης καθορίζεται από την ηλικία και τα έτη υπηρεσίας, με τα κίνητρα να προσαυξάνονται για την ομάδα των εργαζομένων μεταξύ 40 με 50 ετών, που έχουν υπηρεσία από 10 έτη και άνω και οι οποίοι λαμβάνουν αποζημίωση προσαυξημένη από 50% έως 100%.

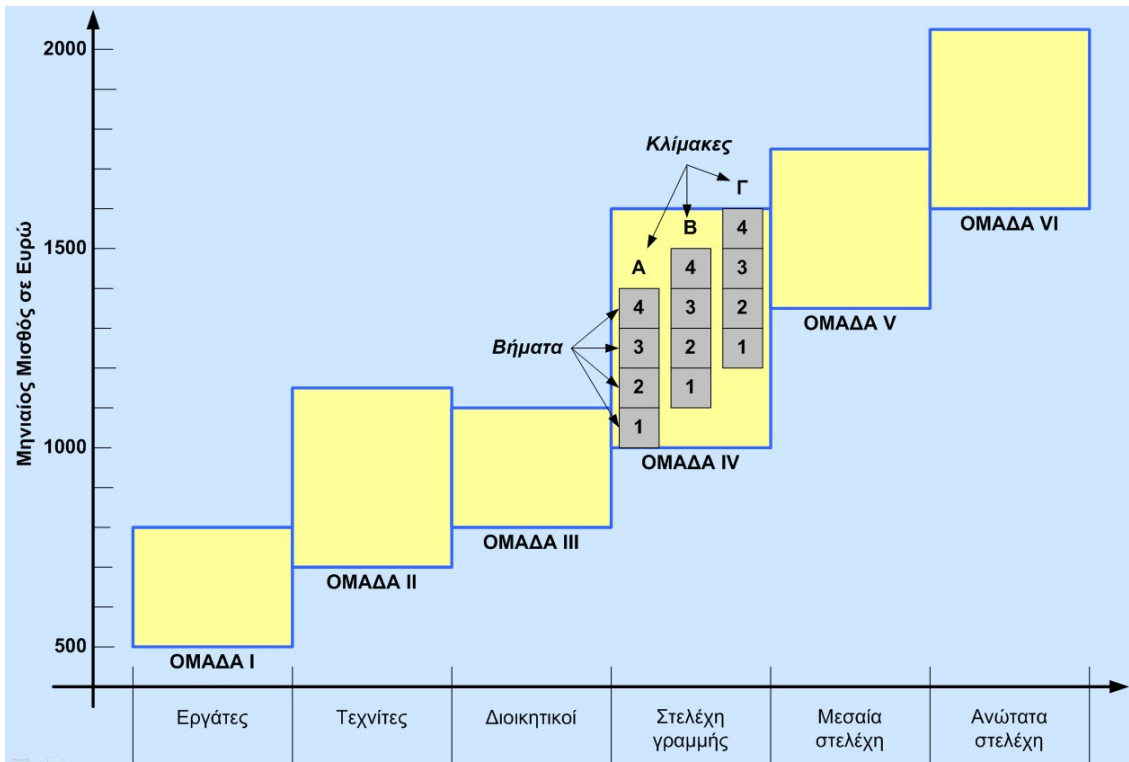
Προσαύξηση της αποζημίωσης κατά 30% παρέχεται στους εργαζομένους σε συγκεκριμένες κεντρικές υπηρεσίες, οι οποίες υπάγονται στην περίμετρο του προγράμματος, ενώ προσαύξηση από 10.000 ευρώ έως και 20.000 ευρώ παρέχεται σε εργαζομένους με δύο ή τρία και άνω ανήλικα τέκνα. Για όσους αποδεχθούν το πρόγραμμα η τράπεζα εγγυάται, επίσης, την άμεση καταβολή του συνολικού ποσού, το οποίο τους αναλογεί από τον ατομικό λογαριασμό του ομαδικού ασφαλιστηρίου. Πρόκειται για πρόσθετη παροχή που εμφανίζεται πρώτη φορά σε κίνητρα εθελουσίας εξόδου. Η τράπεζα αναλαμβάνει επιπλέον να καλύψει το κόστος αυτασφάλισης, έως του ποσού των 10.000 ευρώ για το προσωπικό άνω των 55 ετών. Ως πρόσθετο κίνητρο παρέχεται και η προσαύξηση της αποζημίωσης κατά 5% για όσους αποδεχθούν το πρόγραμμα την πρώτη εβδομάδα της περιόδου αποδοχής, δηλαδή έως και τις 13 Σεπτεμβρίου.

Για όσους υπαλλήλους επιλέξουν την αποχώρηση από την τράπεζα με 3ετή ή 5ετή άδεια, η τράπεζα δίνει τη δυνατότητα πρόωρης διακοπής του προγράμματος, κλιμακώνοντας το ύψος του εφάπαξ ποσού με κριτήριο την ταχύτητα διακοπής του προγράμματος.

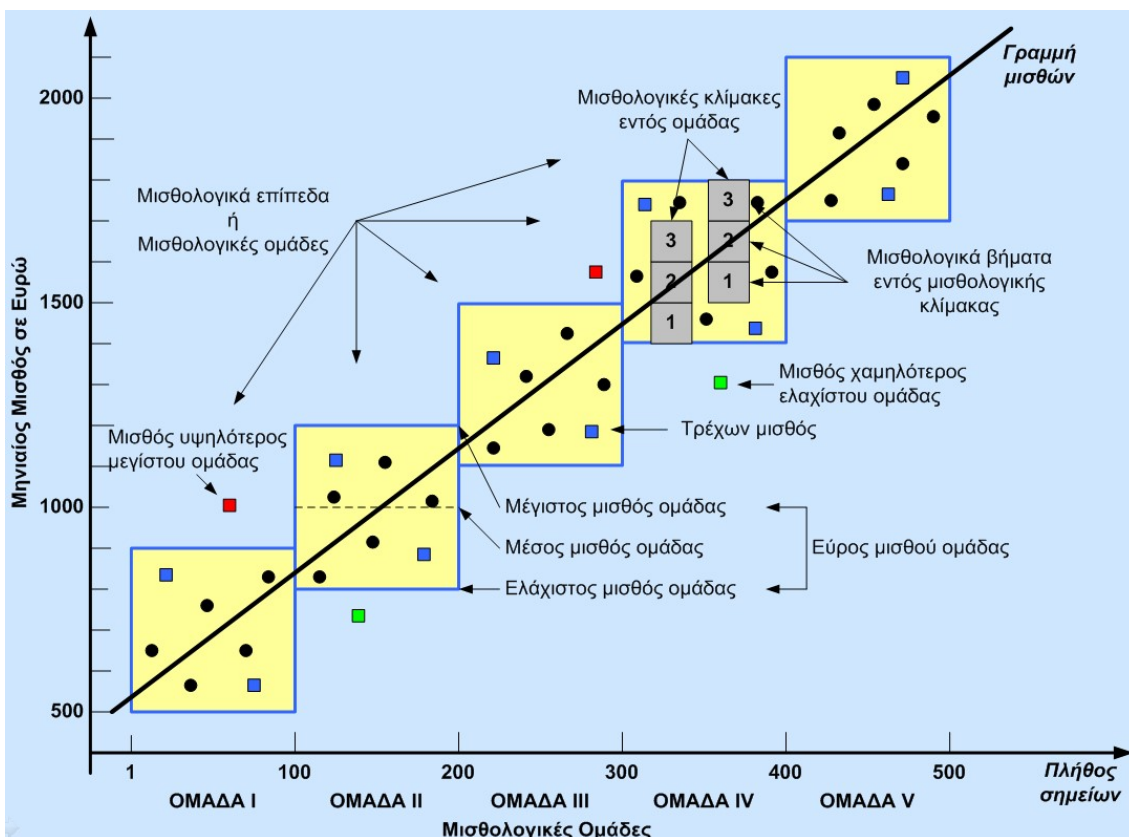
Συγκεκριμένα, όσοι επιλέξουν 3ετή άδεια μετά αποδοχών θα λαμβάνουν το 50% του μισθού τους, συν τα αναλογούντα δώρα και επιδόματα. Αν διακόψουν το πρόγραμμα εντός του πρώτου έτους θα πάρουν εφάπαξ το 80% της αποζημίωσης. Αν το πράξουν, μεταξύ δεύτερου και τρίτου έτους, θα πάρουν το 45% της αποζημίωσης. Όσοι επιλέξουν την 5ετή άδεια μετά αποδοχών θα λαμβάνουν το 60% του μισθού τους, συν τα αναλογούντα δώρα και επιδόματα. Αν διακόψουν το πρόγραμμα εντός τα δύο πρώτα έτη, θα πάρουν εφάπαξ το 50% της αποζημίωσης. Αν το πράξουν ανάμεσα στα δύο έως τα τρία έτη, θα λάβουν το 40% της αποζημίωσης και, αν το πράξουν μετά το τρίτο έτος, θα λάβουν το 30% της αποζημίωσης.

Πηγή: <https://www.kathimerini.gr/1041522/article/oikonomia/epixeirhseis/neo-programma-e8elousias-e3odoy-apo-thn-alpha-bank>

10. Διαγράμματα Διασποράς Αξιολογούμενων Θέσεων Εργασίας



Πηγή: Κάτου, Α. (2019) Πανεπιστημιακές Παραδόσεις. Παρουσίαση στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος MBA με εξειδίκευση το HR στο Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Αποδοχές, Διαχείριση μισθών και ημερομισθίων.



Πηγή: Κάτου, Α. (2019) Πανεπιστημιακές Παραδόσεις. Παρουσίαση στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος MBA με εξειδίκευση το HR στο Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Αποδοχές, Διαχείριση μισθών και ημερομισθίων.

11. Έντυπο Αξιολόγησης Απόδοσης (ΑΑΔΕ) (1/6)

Τεύχος Β' 6225/31.12.2018

ΕΦΗΜΕΡΙΔΑ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ

73175

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι



ΑΑΔΕ
Ανεξάρτητη Αρχή
Δημοσίων Εσόδων

Έντυπο Τεθέντων Στόχων

Αξιολογική Περίοδος

Διεύθυνση: Τμήμα:
Θέση Εργασίας:

Ενότητα 1: Στοιχεία

Όνοματεπώνυμο

Υπαλλήλου :

ΑΜ

Όνοματεπώνυμο

Προϊσταμένου

Ενότητα 2: Περιεχόμενα

Τεθέντες στόχοι (συγκεκριμένα μετρήσιμα αποτελέσματα) που πρέπει να επιτευχθούν κατά τη διάρκεια της Αξιολογικής Περιόδου;

α / α	ΣΤΟΧΟΙ	Ποσοστό βαρύτητας (Στάθμιση)	Χρονο-διαγραμμα Υλοποίησης	Δείκτης Μέτρησης
	Επιχειρησιακοί Στόχοι			
1				
2				
3				
4				
	Λειτουργικοί Στόχοι			
5				
6				
7				
8				

Παρατηρήσεις:

.....
.....
.....
.....
.....

Ενότητα 3: Υπογραφές

Όνοματεπώνυμο

Υπαλλήλου :

Ημερομηνία:

Όνοματεπώνυμο

Προϊσταμένου

Ημερομηνία:

Πηγή: ΦΕΚ Β' 6225/31-12-2018

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ

Έντυπο Αξιολόγησης της Απόδοσης

Στοιχεία Υπαλλήλου	
Όνοματεπώνυμο:	Αριθμός Μητρώου:
Θέση Εργασίας : Προϊστάμενος Τμήματος Ε' ΔΔΑΔ	Υπηρεσία: Διεύθυνση Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού
Όνοματεπώνυμο Αξιολογητή:	Ημερομηνία Έναρξης Περιόδου Αξιολόγησης: Ημερομηνία Περάτωσης:

Περίληψη Αξιολόγησης Απόδοσης
Συνολική Αξιολόγηση:
Σχόλια:
Βεβαίωση
Βεβαιώνω ότι έχω λάβει γνώση αυτής της Αξιολόγησης.
Υπογραφή Αξιολογούμενου και Ημερομηνία:
Βεβαιώνω ότι αυτή η έκθεση αποτελεί την άποψή μου για την απόδοση του υπαλλήλου αυτού για την καλυπτόμενη περίοδο.
Υπογραφή Α Αξιολογητή και Ημερομηνία:
Βεβαιώνω ότι αυτή η έκθεση αποτελεί την άποψή μου για την απόδοση του υπαλλήλου αυτού για την καλυπτόμενη περίοδο.
Όνοματεπώνυμο, Υπογραφή Β Αξιολογητή αι Ημερομηνία:

Πηγή: ΦΕΚ Β' 6225/31-12-2018

11. Έντυπο Αξιολόγησης Απόδοσης (ΑΑΔΕ) (3/6)

Τεύχος Β' 6225/31.12.2018

ΕΦΗΜΕΡΙΔΑ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ

73177

Ενότητα 1: Ποσοτική Αξιολόγηση					
Βαθμός επίτευξης Στοχοθεσίας * Α ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗΣ					
Στόχος	Βαρύτητα (1+2+3+4)=100%	Ποσοστό επίτευξης	Αποτέλεσμα		
1.%	...%	(...*.../100)=...		
2.%	...%	(...*.../100)=...		
3.%	...%	(...*.../100)=...		
4.%	...%	(...*.../100)=...		
Σύνολο:			...+...+...+...=...		
Εξαιρετικά χαμηλή επίδοση κάτω από 50%	Χαμηλή επίδοση από 50-69%	Μέτρια επίδοση από 70-79%	Ικανοποιητική επίδοση από 80-94%	Υψηλή επίδοση από 95-99%	Εξαιρετικά Υψηλή επίδοση πάνω από 100%
Σκορ:	Σκορ:	Σκορ:	Σκορ: ...	Σκορ:	Σκορ:

Ενότητα 2: Ποιοτική Αξιολόγηση (βάσει ΠΘΕ) Ικανότητες Α', Β' ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗΣ (ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΙ, ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΙ, ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ)					
Επίπεδο κατοχής Ικανοτήτων απαιτούμενων για την Θ.Ε.					
Επαγγελματικές Ικανότητες					
	Επίπεδο 0 (20)	Επίπεδο 1 (40)	Επίπεδο 2 (60)	Επίπεδο 3 (80)	Επίπεδο 4 (100)
1. Ομαδική Εργασία και Συνεργασία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Ικανότητα Επικοινωνίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Λήψη Αποφάσεων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Επίλυση Προβλημάτων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Προσανατολισμός στα Αποτελέσματα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Προσανατολισμός στον αποδέκτη των υπηρεσιών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Προσαρμοστικότητα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Επιχειρησιακές Ικανότητες αναλόγως του Προφίλ Ικανοτήτων του ΠΘΕ (ενδεικτική αναφορά)					
1. Φορολογική νομοθεσία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Φορολογικές διαδικασίες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Γνώσεις διοικητικής εκτέλεσης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Φορολογικός Έλεγχος	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Έρευνα εκπλήρωσης φορολογικών υποχρεώσεων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Πηγή: ΦΕΚ Β' 6225/31-12-2018

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ



ΑΑΔΕ
Ανεξάρτητη Αρχή
Δημοσίων Εσόδων

Προσωπικό Πρόγραμμα Ανάπτυξης

Όνομα :	Θέση Εργασίας :	Ημερομηνία:
Τμήμα :	Διεύθυνση :	Αξιολογητής:

Στόχοι Ανάπτυξης (Σχετικοί με τους Προσωπικούς Στόχους)	Ικανότητες Να αναπτυχθούν ή να αποκτηθούν	Πόροι Τι χρειάζεται (Χρήματα, Άνθρωποι, Χρόνος)	Ενέργειες Πιθανές εκπαιδευτικές /αναπτυξιακές δράσεις	Μέτρηση τρόποι μέτρησης της προόδου ή της υλοποίησης των στόχων ανάπτυξης	Κατάσταση Έναρξη / Ολοκλήρωση Αποτελέσματα
Βραχυπρόθεσμοι Χρήσιμοι για την υπάρχουσα Θέση Εργασίας (ετήσιοι)					
Μέσο – Πρόθεσμοι Σημαντικοί για ανάπτυξη σχετικά με την υπάρχουσα Θέση Εργασίας (δύο έτη)					
Μακροπρόθεσμοι Χρήσιμοι για την πορεία Σταδιοδρομίας – (Πέντε έτη)					
Εκτός Σχέδιου ανάπτυξης					

Πηγή: ΦΕΚ Β' 6225/31-12-2018

11. Έντυπο Αξιολόγησης Απόδοσης (ΑΑΔΕ) (5/6)

Τεύχος Β' 6225/31.12.2018

ΕΦΗΜΕΡΙΔΑ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ

73179

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙV

ΑΤΟΜΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ



ΑΑΔΕ

Ανεξάρτητη Αρχή
Δημοσίων Εσόδων

Όνοματεπώνυμο

Υπαλλήλου:

Ημερομηνία:

Ατομικό Πρόγραμμα Βελτίωσης Απόδοσης	
1^ο Θέμα Απόδοσης/Ανάπτυξης	
Προσδοκώμενο Επίπεδο Απόδοσης / Πρότυπο	
Στόχος	
Απαιτούμενη δράση από τον υπάλληλο	
Βοήθεια που θα πρέπει να παρέχεται στον υπάλληλο	
Χρονοδιάγραμμα για την ανάπτυξη της ικανότητας	
2^ο Θέμα Απόδοσης/Ανάπτυξης	
Προσδοκώμενο Επίπεδο Απόδοσης / Πρότυπο	
Στόχος	
Απαιτούμενη δράση από τον υπάλληλο	
Βοήθεια που θα πρέπει να παρέχεται στον υπάλληλο	
Χρονοδιάγραμμα για την ανάπτυξη της ικανότητας	
3^ο Θέμα Απόδοσης/Ανάπτυξης	
Προσδοκώμενο Επίπεδο Απόδοσης / Πρότυπο	
Στόχος	
Απαιτούμενη δράση από τον υπάλληλο	
Βοήθεια που θα πρέπει να παρέχεται στον υπάλληλο	
Χρονοδιάγραμμα για την ανάπτυξη της ικανότητας	

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΟΡΟΣΗΜΟ :

Οι στόχοι επετεύχθησαν: Ναι Απαιτείται βελτίωση
Απαιτούνται άλλα μέτρα: Ναι Όχι

Πηγή: ΦΕΚ Β' 6225/31-12-2018

12. Εφαρμογή του Job Family Model στην Τράπεζα Πειραιώς

Επαγγελματικό Πλαίσιο Ανάπτυξης

Η εφαρμογή του **Μοντέλου Οικογενειών Εργασιών Job Family Model («JFM»)** αναμένεται να δημιουργήσει διπλές πορείες εξέλιξης (dual career paths), να ενισχύσει την εσωτερική κινητικότητα (internal mobility), να θέσει τα θεμέλια για ένα πιο δομημένο σύστημα προαγωγών που βασίζεται στον εμπλουτισμό/αύξηση των αρμοδιοτήτων και ικανοτήτων και να δημιουργήσει ένα πιο ανταγωνιστικό πακέτο αμοιβών και παροχών, για τη διακράτηση των ταλέντων εντός του Οργανισμού.

Έξι «οικογένειες» ρόλων ορίστηκαν και αναπτύχθηκαν, ενώ προσδιορίστηκε ο σκοπός ύπαρξης κάθε «οικογένειας», καθώς και οι ενδεικτικές εργασίες που πραγματοποιούνται από τους ρόλους που εντάσσονται σε αυτές. Με την ενεργή συμμετοχή εκπροσώπων από όλες τις Μονάδες της Τράπεζας, από τις περίπου 3.000 θέσεις που υπάρχουν στον Οργανισμό, καταγράφηκαν αρχικά 700 διακριτοί ρόλοι, οι οποίοι στη συνέχεια εναρμονίστηκαν και ενοποιήθηκαν σε 450, ανεξάρτητα από την οργανωτική δομή. Παράλληλα, στο πλαίσιο σχεδιασμού του JFM, προσδιορίστηκαν (3) διακριτοί τύποι ρόλων, βάσει των οποίων είναι δυνατός ο προσδιορισμός των απαραίτητων δεξιοτήτων, γνώσεων και ιδιοτήτων. Επιπλέον, για κάθε μία από τις οικογένειες προσδιορίστηκαν ανά ρόλο κριτήρια διαφοροποίησης που εντοπίστηκαν σε μία μεμονωμένη ιεραρχική δομή, ανάλογα με το επίπεδο πολυπλοκότητας του. Στόχος είναι η δημιουργία μιας πιο λιτής δομής για τον Οργανισμό. Η διαδικασία χαρτογράφησης των εργαζομένων σύμφωνα με το JFM βρίσκεται σε εξέλιξη και αναμένεται να ολοκληρωθεί το πρώτο τρίμηνο του 2020.

Μετά την ολοκλήρωση σχεδιασμού του JFM, αναπτύχθηκε ένα νέο μοντέλο Core Competency Model («CCM») μέσω μιας αξιόπιστης μεθοδολογίας σεμιναρίων (workshops), συνεντεύξεων οραματισμού και επαλήθευσης, ώστε να δημιουργηθεί το πλαίσιο συμπεριφοράς που εστιάζει στη διάσταση «Πώς» της εργασίας. Βασικός παράγοντας του σχεδιασμού του CCM ήταν η διασφάλιση ότι το πλαίσιο συμπεριφοράς της Τράπεζας Πειραιώς συνδέεται με την υψηλή απόδοση και τις αξίες της. Το μοντέλο περιλαμβάνει 6 βασικές ικανότητες και 1 για ρόλους ηγεσίας, ο οποίος διαμορφώνεται σε 4 επίπεδα επαγγελματικής ωριμότητας.

Το μοντέλο JFM έχει σχεδιαστεί ώστε να είναι άμεσα συνδεδεμένο με όλες τις κύριες πολιτικές και διαδικασίες του Ανθρώπινου Δυναμικού. Όσον αφορά τη διαδικασία ευαισθητοποίησης σχετικά με τη νέα προσέγγιση, έχουν πραγματοποιηθεί ήδη οκτώ (8) συνεδρίες για στελέχη.

Την προσεχή περίοδο, όλοι οι εργαζόμενοι θα κληθούν σε κατ' ιδίαν συναντήσεις με τους προϊστάμενούς τους για να ενημερωθούν για το νέο τους ρόλο, το επίπεδο και την οικογένεια εργασιών στην οποία ανήκουν.

Με γνώμονα την παροχή ίσων ευκαιριών και την κινητικότητα των εργαζομένων, η Τράπεζα καλύπτει τις ανάγκες στελέχωσης χρησιμοποιώντας αρχικά εσωτερικούς υποψηφίους. Προκειμένου να διασφαλιστεί η διαφανής και αντικειμενική αξιολόγηση στη διαδικασία επιλογής, χρησιμοποιούνται εργαλεία όπως τεστ προσομοίωσης εργασίας, τεστ δεξιοτήτων και προσωπικές συνεντεύξεις. Για το 2019, οι εσωτερικές μετακινήσεις κάλυψαν το 84% των συνολικών αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό. Σε αναμονή της εφαρμογής του μοντέλου JFM, το ποσοστό προαγωγών ανήλθε σε 3% το 2019 από 12,6% το 2018, κυρίως για λόγους διακράτησης εργαζομένων και στρατηγικών οργανωτικών αναγκών.

Όσον αφορά την ενίσχυση των συμμετεχόντων στο Πρόγραμμα Οικειοθελούς Αποχώρησης (VES), προσφέρθηκαν επιπλέον παροχές ως κοινωνικά υπεύθυνες επιλογές, υποστηρίζοντας την μελλοντική σταδιοδρομία των εργαζομένων, καλύπτοντας τις εισφορές βρεφονηπιακού σταθμού και διατηρώντας την ασφάλεια ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης για μεγάλο χρονικό διάστημα μετά την ημερομηνία αποχώρησης.

Στο πλαίσιο του δικαιώματος των εργαζομένων για τη δημιουργία συλλόγων και τη συμμετοχή τους σε αυτούς, δραστηριοποιούνται στην Τράπεζα έξι σύλλογοι οι οποίοι εκπροσωπούν περίπου το 87% των εργαζομένων. Τον Οκτώβριο 2019 η διάρκεια της υπογεγραμμένης Συλλογικής Σύμβασης Εργασίας μεταξύ της Τράπεζας και του αντιπροσωπευτικού συλλόγου των εργαζομένων παρατάθηκε μέχρι Ιανουάριο 2020.

Πηγή: Τράπεζα Πειραιώς (2020) Ετήσια Οικονομική Έκθεση 2019. σελ. 25-26.

13. Έρευνα του SHRM το 2017 για την βία στο χώρο της Εργασίας.

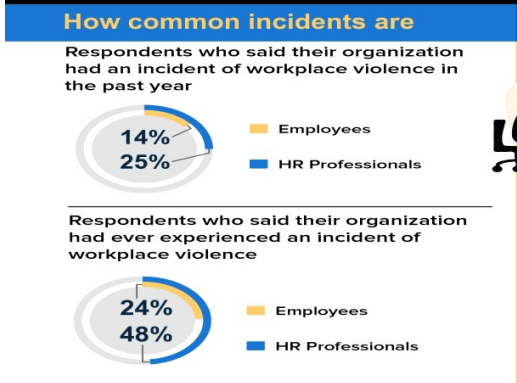
WORKPLACE VIOLENCE

A GROWING THREAT, OR GROWING IN AWARENESS?

OSHA estimates more than **2 MILLION** are affected by workplace violence every year.

In 2017, more than **18,000** people suffered non-fatal injuries and more than **800** died as a result of workplace violence (BLS 2017)

To understand workplace violence, first you need to know



What workplace violence means

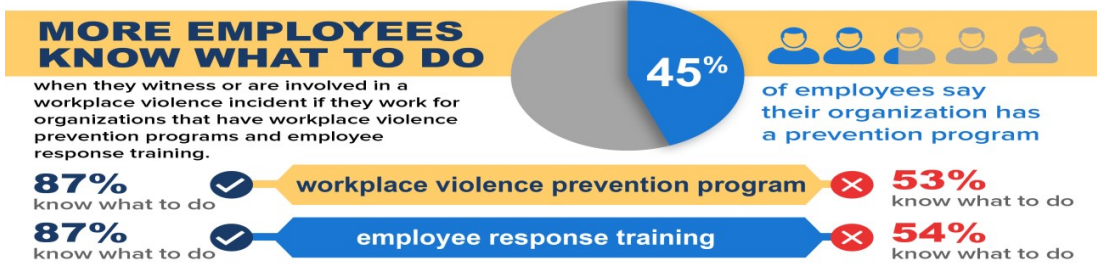
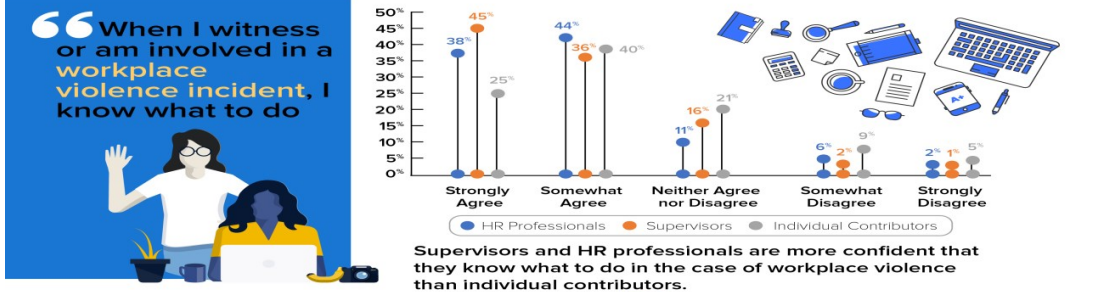
It's any act or threat of physical violence, harassment, intimidation, or other threatening disruptive behavior that occurs at the work site. It ranges from threats and verbal abuse to physical assaults and even homicide

2x as many HR professionals report knowledge of incidents of workplace violence, when compared to other employees. HR knows what happens across the entire organization, while other employees may only know what happens in their department or division.

How safe from violence do employees feel at work?



How prepared do workers feel to deal with workplace violence?



What should organizations do about workplace violence?

- ✓ Make sure you have a workplace violence prevention program in place
 - ✓ Establish an emergency response plan
 - ✓ Provide trainings to all employees on how to respond to incidents
 - ✓ Communicate with workers about what resources are available
- For more guidance on workplace violence see SHRM's newly released **online toolkit, Understanding Workplace Violence Prevention and Response**

