



**ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΠΜΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΗ  
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

**Της Σδούγκου Αικατερίνης**

**Υποβλήθηκε ως αιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού  
διπλώματος στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων**

**Απρίλιος 2023**

## Αφιέρωσεις

Στα παιδιά μου... Για το χρόνο που στερήθηκαν από μένα και ελπίζοντας να αποτελέσει παράδειγμα ώστε να μη παρατάνε τα όνειρα τους και να αγωνίζονται γι' αυτά...

## Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την κα Κάτου για την υπομονή της για την καθυστέρηση της παράδοσης, για την πολύτιμη βοήθεια της καθώς και για την καθοδήγηση της. Το σύνολο του διδακτικού προσωπικού του Μεταπτυχιακού προγράμματος που με βοήθησε να διευρύνω τους εκπαιδευτικούς μου ορίζοντες και αποτέλεσε την αφετηρία για να μπορέσω να ασχοληθώ επαγγελματικά με τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Τέλος την οικογένεια μου που με βοήθησε τόσο ηθικά όσο και έμπρακτα για να μπορέσω να ολοκληρώσω το συγκεκριμένο Μεταπτυχιακό, χωρίς τη δική τους συμπαράσταση δε θα μπορούσε να ολοκληρωθεί.

## Περίληψη

Ο Peter Drucker αναφέρει ότι κάθε οργανισμός έχει έναν αληθινό πόρο, τον Άνθρωπο. Είναι γεγονός ότι ο κλάδος της Διαχείρισης Κινδύνων έχει αναδειχτεί ιδιαίτερα τις τελευταίες δεκαετίες και αποτελεί ένα νευραλγικό τομέα για την επιβίωση των οργανισμών. Κι ενώ τα τελευταία χρόνια, έχει αναγνωριστεί η σπουδαιότητα τόσο της Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού όσο και της Διαχείρισης Κινδύνων, δεν έχει δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στους κινδύνους που απορρέουν από τη Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού.

Στη παρούσα διπλωματική εργασία έγινε προσπάθεια να μελετηθεί η διαχείριση κινδύνου του ανθρώπινου δυναμικού, ενώ παράλληλα πραγματοποιήθηκε ποσοτική έρευνα για τους κινδύνους που σχετίζονται με το Ανθρώπινο Δυναμικό.

Στο πρώτο κεφάλαιο πραγματοποιείται η ανάλυση της Διαχείρισης του Κινδύνου και γίνεται αναφορά στη Στρατηγική Ανάλυση και τα οφέλη της. Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται η ιστορική αναδρομή της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και εν συνέχεια η λειτουργία της καθώς και ανάλυση της Στρατηγικής της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται ανάλυση της Διαχείρισης Κινδύνου Ανθρώπινου Δυναμικού (HR Risk Management) καθώς και η επίδραση του σε κύριες δραστηριότητες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Στο τελευταίο κεφάλαιο γίνεται η παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας που πραγματοποιήθηκε για το κατά πόσο οι οργανισμοί εμπεριέχουν πολιτικές και διαχειρίζονται τον κίνδυνο ανθρώπινου δυναμικού.

*«Φαίνεται να είναι ένας νόμος της φύσης, άκαμπτος και αδυσώπητος, ότι εκείνοι που δεν θα ρισκάρουν δεν μπορούν να κερδίσουν».*

Τζον Πολ Τζόουνς

**Λέξεις κλειδιά:** Διαχείριση Κινδύνου, Στρατηγική Διαχείρισης Κινδύνου, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Στρατηγική Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, Διαχείριση Κινδύνου Ανθρώπινου Δυναμικού, Στρατηγική Διαχείρισης Κινδύνου Ανθρώπινου Δυναμικού

## Περιεχόμενα

Περίληψη.....	iv
Περιεχόμενα .....	v
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ (RISK MANAGEMENT) .....</b>	<b>1</b>
1.1 Εισαγωγή.....	1
1.2 Ορισμός Διαχείρισης Κινδύνου .....	1
1.3 Ιστορική Αναδρομή της Διαχείρισης Κίνδυνου.....	3
1.4 Τύποι Κινδύνων .....	5
1.5 Στρατηγική Διαχείρισης Κινδύνου .....	8
1.6 Οφέλη από τη Διαχείριση Κινδύνου .....	15
1.7 Συμπέρασμα .....	16
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....</b>	<b>17</b>
2.1 Εισαγωγή.....	17
2.2 Βιβλιογραφική Ανασκόπηση της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.....	18
2.2.1 Ιστορική Αναδρομή της Διοίκησης Ανθρώπινων πόρων.....	18
2.2.2 Ορισμός Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και διαφορές με τη Διοίκηση Προσωπικού.....	20
2.2.3 Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.....	22
2.2.4 Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων και Οφέλη.....	24
2.2.5 Ανακεφαλαίωση / Συμπέρασμα.....	27
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ (HR RISK MANAGEMENT) .....</b>	<b>28</b>
3.1 Εισαγωγή.....	28
3.2 HR Risk Management.....	29
3.3 Ορισμός HR Risk management.....	30
3.4 Τύποι HR Risk Management.....	32

<b>3.5 Οφέλη από στρατηγικές για το HR Risk Management.....</b>	<b>35</b>
<b>3.6 Ολοκληρωμένο Πλαίσιο HR Risk Management.....</b>	<b>37</b>
<b>3.7 Ανταμοιβές, Εκπαίδευση, corruption &amp; HR Risk management.....</b>	<b>39</b>
<b>3.8 Παράγοντες που συμβάλουν στο HR Risk management όπως κανονισμός, compliance, δομή και κουλτούρα .....</b>	<b>42</b>
<b>3.9 Συστήματα HR Risk Management (whistle blowing) .....</b>	<b>44</b>
<b>3.10 Συμπέρασμα .....</b>	<b>46</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΜΕΘΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....</b>	<b>47</b>
<b>4.1 Γενικά .....</b>	<b>47</b>
<b>4.2 Σκοπός της Έρευνας.....</b>	<b>49</b>
<b>4.3 Δείγμα της Έρευνας.....</b>	<b>50</b>
<b>4.4 Εργαλείο της έρευνας .....</b>	<b>50</b>
<b>4.5 Συλλογή δεδομένων .....</b>	<b>50</b>
<b>4.6 Ανάλυση δεδομένων .....</b>	<b>51</b>
<b>4.7 Χρήση Παραμετρικών και μη Παραμετρικών Ελέγχων.....</b>	<b>51</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....</b>	<b>53</b>
<b>5.1 Συμπεράσματα .....</b>	<b>67</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....</b>	<b>69</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>	<b>72</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ .....</b>	<b>79</b>
<b>Ερωτηματολόγιο .....</b>	<b>79</b>

## Πίνακας Πινάκων και Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1.1: Είδη κινδύνων Χρηματιστηρίου Αθηνών	6
Διάγραμμα 1.2: Electrolux risk management framework	7
Πίνακας 1.3: Johnson & Johnson risk management framework	7
Πίνακας 1.4: Coso ERM Framework Cube	9
Διάγραμμα 1.6: Διάγραμμα ροής διαδικασίας αξιολόγησης κινδύνων	10
Διάγραμμα 1.7: Risk Management Process	12
Διάγραμμα 1.9: Risk Management Process	14
Διάγραμμα 1.10: Μεθοδολογία Διαχείρισης Κινδύνου	15
Πίνακας 2.1: Ομοιότητες και Διαφορές Διοίκησης Προσωπικού και Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων	21
Διάγραμμα 2.2: Βασικές Λειτουργίες Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων	24
Πίνακας 3.1: Κίνδυνοι που σχετίζονται με τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	33
Διάγραμμα 3.2: Διάγραμμα Αξιολόγησης Κινδύνου Ανθρώπινου Δυναμικού	38
Πίνακας 5.1: Φύλο Συμμετεχόντων έρευνας	53
Πίνακας 5.3: Ηλικία	54
Διάγραμμα 5.4: Ποσοστά Ηλικιών συμμετεχόντων	54
Πίνακας 5.5: Μορφωτικό επίπεδο	55
Διάγραμμα 5.6: Ποσοστά Μορφωτικού επιπέδου συμμετεχόντων	55
Πίνακας 5.7: Έτη εργασίας στην Επιχείρηση	56
Διάγραμμα 5.8: Ποσοστά με βάση τα έτη εργασίας στην επιχείρηση	56
Πίνακας 5.6 : Αριθμός εργαζομένων στην επιχείρηση	57
Διάγραμμα 5.7: Ποσοστά με βάση τον αριθμό εργαζομένων στην επιχείρηση	57
Πίνακας 5.8: Τομέας επιχείρησης	58
Διάγραμμα 5.9: Ποσοστό με βάση τον τομέα επιχείρησης	58
Πίνακας 5.10. Στρατηγικές διαχείρισης του κινδύνου του Ανθρώπινου Δυναμικού και πολιτικές που έχει υιοθετήσει η επιχείρηση	59
Πίνακας 5.11. Στρατηγικές στον τομέα της υγείας και της ασφάλειας που έχει υιοθετήσει η επιχείρηση	60



Πίνακας 5.12. Στρατηγικές στον τομέα της διαχείρισης κινδύνου και της συμμόρφωσης που έχει υιοθετήσει η επιχείρηση	61
Πίνακας 5.13 Πολιτικές για διαχείριση κακοποίησης και αναφορών από εργαζόμενους	62
Πίνακας 5.14: Διαφοροποιήσεις ως προς το φύλο και την ηλικία των ερωτηθέντων	63
Πίνακας 5.16: Διαφοροποιήσεις ως προς τον τομέα στον οποίο βρίσκεται η επιχείρηση (δημόσιος-ιδιωτικός)	65



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ (RISK MANAGEMENT)

### 1.1 Εισαγωγή

Ο κίνδυνος έχει αναγνωριστεί ως μία από τις σημαντικότερες αρχές οργάνωσης με επιρροή στη σύγχρονη κοινωνία, τόσο για κινδύνους που προέρχονται από τον άνθρωπο όσο και για φυσικούς, ως απάντηση σε έναν αυξανόμενο αριθμό διαφορετικών τύπων και συχνότητας κινδύνου. Με την αυξανόμενη αβεβαιότητα, πολυπλοκότητα και πολλαπλότητα των νέων τεχνολογιών, είναι αδύνατο να προβλεφθούν επακριβώς οι κίνδυνοι και οι πιθανές συνέπειες (Beck, 1992; Borodzicz, 2005).

Ούτε ο κίνδυνος ούτε η διαχείριση κινδύνων είναι νέες έννοιες. Κατά κύριο λόγο, οι μελέτες κινδύνου εισήχθησαν ως εργαλείο λήψης αποφάσεων για την εξέταση περιβαλλοντικών ζητημάτων στη δεκαετία του 1990. Ωστόσο η έννοια του κινδύνου σημαίνει διαφορετικά πράγματα για διαφορετικούς ανθρώπους, έχοντας ως αφετηρία το υπόβαθρο και το αντικείμενο μελέτης του μελετητή. Είναι δύσκολο να υπάρξει συμφωνία ως προς έναν ορισμό, επειδή ο όρος «κίνδυνος» χρησιμοποιείται σε διαφορετικά πεδία και οι άνθρωποι συνήθως σκέφτονται τον κίνδυνο με βάση το αντικείμενο δραστηριότητας τους (Borodzicz, 1997; Zinn, 2008).

Ετυμολογικά, η λέξη κίνδυνος προέρχεται από τη λατινική ρίζα «risicare» η οποία σημαίνει «τολμάω», υποδηλώνοντας ότι ο κίνδυνος είναι επιλογή και όχι πεπρωμένο. Η διαχείριση κινδύνου είναι μια δραστηριότητα η οποία απασχολεί διάφορους κλάδους, όπως την κατανομή περιουσιακών στοιχείων σε ένα χαρτοφυλάκιο μέχρι και τη διασφάλιση της δημόσιας υγείας, την απόφαση για την έναρξη ενός ασφαλιστηρίου κτλ. Ο κίνδυνος σημαίνει έκθεση στην αβεβαιότητα και απασχολεί τόσο φυσικά πρόσωπα όσο και επιχειρήσεις.

### 1.2 Ορισμός Διαχείρισης Κινδύνου

Πως όμως ορίζεται ο κίνδυνος και που συναντάται; Σύμφωνα με τον Broder (2000) ο κίνδυνος σχετίζεται σχεδόν με κάθε πιθανή δραστηριότητα. Ο κίνδυνος δεν πρέπει να συγχέεται με φυσικούς κινδύνους, όπως η πυρκαγιά, η πλημμύρα και ο σεισμός.

Η διαχείριση κινδύνων ασχολείται κυρίως με την προστασία και τη διατήρηση περιουσιακών στοιχείων και πόρων και η ανάλυση περιορίζεται στον κίνδυνο που αφορά την οικονομική ζημία, τις διαφορές μεταξύ των πραγματικών και των αναμενόμενων αποτελεσμάτων ή την πιθανότητα να υπάρξει ζημία. Ο Handy (1999) υποστήριξε ότι η διαχείριση κινδύνου δεν αποτελεί ξεχωριστή δραστηριότητα από τη διοίκηση αλλά είναι η διαχείριση της πρόβλεψης και του προγραμματισμού για την πρόληψη. Επιπλέον, η Meulbroek (2002) προτείνει ότι η διαχείριση κινδύνου θα πρέπει να δίνει μεγαλύτερη έμφαση στη μεγιστοποίηση της αξίας των μετόχων.

Επειδή κάθε κλάδος προσδίδει στον κίνδυνο τη δική του διάσταση σε σχέση με τη διαχείριση του, συναντάμε πολλούς ορισμούς, παρακάτω παρατίθενται ορισμένα παραδείγματα:

*«Διαχείριση Κινδύνων είναι η πρακτική του εντοπισμού και της ανάλυσης των ζημιών και της λήψης μέτρων για την ελαχιστοποίηση των οικονομικών επιπτώσεων των κινδύνων που επιβάλλουν. Η παραδοσιακή διαχείριση κινδύνων, που μερικές φορές αποκαλείται «διαχείριση ασφαλιστικού κινδύνου», έχει επικεντρωθεί σε «καθαρούς κινδύνους» (δηλαδή πιθανή απώλεια με τυχαία ή όχι μέσα) αλλά όχι σε επιχειρηματικούς κινδύνους (δηλαδή σε αυτούς που μπορεί να παρουσιάζουν πιθανότητα ζημίας ή κέρδους). Τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα χρησιμοποιούν επίσης έναν διαφορετικό τύπο διαχείρισης κινδύνου, ο οποίος επικεντρώνεται στις επιπτώσεις των χρηματοοικονομικών κινδύνων στον οργανισμό. Για παράδειγμα, ο κίνδυνος επιτοκίου είναι ο σημαντικότερος χρηματοοικονομικός κίνδυνος μιας τράπεζας και διάφορα εργαλεία και τεχνικές αντιστάθμισης, όπως τα παράγωγα, χρησιμοποιούνται για τη διαχείριση της έκθεσης των τραπεζών στη μεταβλητότητα των επιτοκίων.»*

**International Risk Management Institute, Inc 2020-2021**

*«Η ανάλυση κινδύνου και η διαχείριση κινδύνου είναι μια διαδικασία που επιτρέπει την κατανόηση και την προληπτική διαχείριση μεμονωμένων γεγονότων κινδύνου αλλά και του συνολικού κινδύνου, βελτιστοποιώντας την επιτυχία, ελαχιστοποιώντας τις απειλές και μεγιστοποιώντας τις ευκαιρίες και τα αποτελέσματα.»*

**Association for Project Management**

*«Μια διαδικασία κατανόησης και διαχείρισης των κινδύνων στους οποίους αναπόφευκτα υπόκειται η οικονομική οντότητα στην προσπάθεια επίτευξης των εταιρικών της στόχων. Για λόγους διαχείρισης, οι κίνδυνοι συνήθως χωρίζονται σε κατηγορίες όπως λειτουργικοί, οικονομικοί, νομικής συμμόρφωσης, πληροφοριών και προσωπικού. Ένα παράδειγμα ολοκληρωμένης λύσης για τη διαχείριση κινδύνων είναι η διαχείριση επιχειρηματικού κινδύνου».*

**CIMA Official Terminology, 2005**

*«Διαχείριση Κινδύνων είναι μια διεργασία αναγνώρισης, αξιολόγησης και ελέγχου των πιθανών συμβάντων ή καταστάσεων, ώστε να παρέχεται εύλογη διασφάλιση αναφορικά με την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.»*

**The International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (Standards) Glossary**

### **1.3 Ιστορική Αναδρομή της Διαχείρισης Κίνδυνου**

Ιστορικά η πρώτη αναφορά που γίνεται σε μια μορφή διαχείρισης και ανάλυσης κινδύνου είναι στη Βαβυλώνα περίπου το 3.200 π.Χ. Εκεί ζούσε μια ομάδα ανθρώπων που ονομαζόταν Ασίπου (Asipu), οι οποίοι λειτουργούσαν ως σύμβουλοι για επικίνδυνες, αβέβαιες και δύσκολες αποφάσεις. Εάν χρειαζόταν να ληφθεί μια απόφαση σχετικά με ένα επικίνδυνο εγχείρημα ή μια προτεινόμενη συμφωνία, συμβουλευόνταν ένα μέλος της συγκεκριμένης ομάδας. Αυτοί με τη σειρά τους προσδιόριζαν τις σημαντικές διαστάσεις του προβλήματος, τις εναλλακτικές ενέργειες και προχωρούσαν στη συλλογή δεδομένων (π.χ. κέρδος ή ζημιά, επιτυχία ή αποτυχία) κάθε εναλλακτικής λύσης. Τα δεδομένα που χρησιμοποιούσαν ήταν σημάδια από τους θεούς. Στη συνέχεια, οι «Σύμβουλοι-Ασίπου» δημιουργούσαν ένα διάγραμμα με ένα διάστημα για κάθε εναλλακτική. Αν τα ζώδια ήταν ευνοϊκά, έμπαινε ένα συν στο χώρο διαφορετικά ένα μείον. Έπειτα από όλη αυτή την ανάλυση προχωρούσαν στη σύσταση της πιο ευνοϊκής εναλλακτικής, ενώ το τελευταίο βήμα ήταν η έκδοση μιας τελικής αναφοράς στον πελάτη, χαραγμένη σε ένα πήλινο δισκίο. Αυτή η πρακτική σηματοδοτεί την πρώτη καταγεγραμμένη περίπτωση μιας απλοποιημένης μορφής ανάλυσης και διαχείρισης κινδύνου (Covello V. & Mumpower J., 1984).

Οι σύγχρονες ακαδημαϊκές μελέτες κινδύνου έκαναν την εμφάνιση τους τον 17<sup>ο</sup> αιώνα, όταν οι έννοιες του κινδύνου αναπτύχθηκαν ταυτόχρονα με τη θεωρία πιθανοτήτων στα μαθηματικά (Hacking, 1975). Το 1675 ο Πασκάλ εισήγαγε τη θεωρία των πιθανοτήτων, ενώ στα τέλη του 17ου και 18ου αιώνα σημειώθηκε μια αξιοσημείωτη έκρηξη πνευματικής δραστηριότητας που περιστρέφεται γύρω από τη θεωρία πιθανοτήτων (Covello V. & Mumpower J., 1984)

Η σύγχρονη διαχείριση κινδύνου έχει την αφετηρία της στα τέλη της δεκαετίας του 40 με αρχές δεκαετίας του 50. Η διαχείριση κινδύνων άρχισε να μελετάται μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο. Αρκετοί θεωρούν ορόσημο της σύγχρονης διαχείρισης κινδύνου τη περίοδο 1955-1964 (Dionne G., 2013). Τη συγκεκριμένη περίοδο οι επιχειρήσεις μετακυλούσαν τον χρηματοοικονομικό και φυσικό κίνδυνο στις ασφαλιστικές εταιρείες μέσω της ασφάλισης. Από τη δεκαετία του 1970 ξεκίνησαν να εξετάζουν από διαφορετικό πρίσμα τον κίνδυνο, δίνοντας περισσότερο έμφαση στα επίπεδα ισοτιμίας συναλλάγματος, στις τιμές των εμπορευμάτων, στα επιτόκια και στις τιμές των μετοχών. Η χρηματοοικονομική ανάλυση του κινδύνου αναπτύχθηκε παράλληλα με τα χρηματοοικονομικά παράγωγα προϊόντα, όπως τα συμβόλαια μελλοντικής εκπλήρωσης, τις ανταλλαγές και τα δικαιώματα αγοραπωλησίας.

Από τη δεκαετία του 1990 η ανάπτυξη της διαχείρισης κινδύνου ξεκίνησε πιο δυναμικά λόγω διάφορων παραγόντων και κυρίως λόγω των αλλαγών στο ανταγωνιστικό περιβάλλον της αγοράς, το οποίο τείνει προς την αστάθεια και την πολυπλοκότητα. (Dione G., 2013)

Η σημασία της αποτελεσματικής διαχείρισης κινδύνου αναδεικνύεται διαρκώς όλο και περισσότερο σε ολόκληρο τον κόσμο και ειδικότερα έπειτα από τη Παγκόσμια Χρηματοοικονομική Κρίση, αλλά και πρόσφατα λόγω της πανδημίας του COVID-19. Σκοπός της διαχείρισης κινδύνων είναι να θωρακίσει τους οργανισμούς από τους διάφορους κινδύνους με απώτερο σκοπό να αυξήσει την αξία της επιχείρησης.

## 1.4 Τύποι Κινδύνων

Σύμφωνα με τον Power (2003) οι κίνδυνοι κατηγοριοποιούνται σε χρηματοοικονομικούς κινδύνους, επιχειρηματικούς κινδύνους, κινδύνους συμμόρφωσης και λειτουργικούς κινδύνους.

Ενώ σύμφωνα με τον οργανισμό CIMA (2008) οι κίνδυνοι κατηγοριοποιούνται σε:

- Επιχειρησιακός/Λειτουργικός κίνδυνος που είναι ο κίνδυνος που σχετίζεται με δραστηριότητες που εκτελούνται εντός μιας οντότητας, και προκύπτουν από τη δομή, τα συστήματα, τους ανθρώπους, τα προϊόντα ή τις διαδικασίες.
- Κίνδυνος που προέρχεται από τη χώρα και αφορά την ανάληψη συναλλαγών με την κατοχή περιουσιακών στοιχείων σε μια συγκεκριμένη χώρα. Ο κίνδυνος μπορεί να είναι πολιτικός, οικονομικός ή να προέρχεται από ρυθμιστική αστάθεια.
- Περιβαλλοντολογικός κίνδυνος που μπορεί να προκύψει λόγω πολιτικών, οικονομικών, κοινωνικό-πολιτιστικών, τεχνολογικών, περιβαλλοντικών και νομικών αλλαγών.
- Χρηματοοικονομικός κίνδυνος που σχετίζεται με τις χρηματοοικονομικές λειτουργίες μιας οικονομικής οντότητας και περιλαμβάνει τον:
  - i) Πιστωτικό κίνδυνο ο οποίος μπορεί να προκύψει λόγω αδυναμίας απόδοσης ενός εκ των αντισυμβαλλόμενων των συμφωνηθέντων σύμφωνα με τους όρους μιας σύμβασης.
  - ii) Συναλλαγματικό κίνδυνο που παρουσιάζεται διότι η αξία ενός χρηματοοικονομικού μέσου μπορεί να παρουσιάσει διακυμάνσεις λόγω μεταβολών των συναλλαγματικών ισοτιμιών.
  - iii) Κίνδυνο επιτοκίου ο οποίος αφορά τον κίνδυνο λόγω μεταβολών των επιτοκίων που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την οικονομική ευημερία μιας επιχείρησης.
  - iv) Κίνδυνο ρευστότητας (ή χρηματοδότησης) που αφορά τη δυσκολία μιας οικονομικής οντότητας να ρευστοποιήσει περιουσιακά στοιχεία ή να αντλήσει κεφαλαία για την κάλυψη αναγκών.
- Κίνδυνος φήμης που πρόκειται για βλάβη στη φήμη ενός οργανισμού ως αποτέλεσμα της αδυναμίας διαχείρισης άλλων κινδύνων.

- Στρατηγικός κίνδυνος που αφορά τον κίνδυνο που απορρέει από τη στρατηγική της επιχείρησης και αποτελεί τη μεγαλύτερη απειλή για την επίτευξη της στρατηγικής της.

Ανάλογα με τη δραστηριότητα της επιχείρησης, το κάθε είδος κινδύνου έχει διαφορετική σημασία και του αποδίδεται μεγαλύτερη βαρύτητα.

Παραδείγματος χάριν το Χρηματιστήριο Αθηνών λόγω της φύσης του αντικειμένου εργασιών, το οποίο είναι αμιγώς χρηματοοικονομικό, σύμφωνα με το Διάγραμμα 1.1 εστιάζει κυρίως στις ακόλουθες μορφές κινδύνου:



Διάγραμμα 1.1: Είδη κινδύνων Χρηματιστηρίου Αθηνών

Πηγή: <https://www.athexgroup.gr/el/web/guest/ics-risk-management>

Ενώ ο όμιλος ELECTOLUX επισημαίνει διαγραμματικά (διάγραμμα 1.2) τους παρακάτω:



### Διάγραμμα 1.2: Electrolux risk management framework

Πηγή: <https://www.electroluxgroup.com/annualreports/2018/risk-management/>

Τέλος, ο όμιλος Johnson & Johnson σύμφωνα με τον πίνακα 1.3, προσθέτει στους ήδη προαναφερθέντες κινδύνους και τον κίνδυνο της ηλεκτρονικής ασφάλειας.

### Πίνακας 1.3: Johnson & Johnson risk management framework

Johnson & Johnson		Enterprise Risk Management Framework 4	
		Risk Types	Examples
<b>Introduction to ERM Framework</b>	2	<b>Strategic</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reduction in business vitality due to competition, healthcare reforms and increasing pricing pressures</li> <li>Loss of intellectual property and trade secrets</li> <li>Increasing geopolitical barriers to trade in the form of protectionism and nationalism</li> <li>Barriers to affordable quality care, including suboptimal healthcare systems that limit access to medicines or products</li> <li>Negative impact to reputation/loss of public trust</li> </ul>
<b>How We Define &amp; Categorize Risk</b>	3	<b>Operational</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Breakdown in movement of goods and information within the organization and/or with suppliers and consumers</li> <li>Loss of business continuity or resilience</li> <li>Procurement and supplier risks, including those related to human rights</li> <li>Availability of key materials and/or labor</li> <li>Inefficient use of resources/increased product cost</li> </ul>
<b>Our Approach to ERM</b>	5	<b>Compliance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Increasing regulatory changes and enforcement in areas such as:               <ul style="list-style-type: none"> <li>Clinical trial subject/patient safety</li> <li>Protection and handling of personal information in accordance with data protection requirements</li> <li>Employee health and safety</li> <li>Selling and promotion of products, including Health Care Compliance, Foreign Corrupt Practices Act/global anti-corruption laws, U.S. government contracts/programs</li> </ul> </li> <li>Product quality, safety and effectiveness concerns</li> <li>Significant legal proceedings, including product liability</li> </ul>
<b>Components of Our ERM Framework</b>	6	<b>Financial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poor financial results or economic performance</li> <li>Changes in tax laws or exposures to additional tax liabilities</li> <li>Fluctuating currency exchange rates; inflation and currency devaluation</li> <li>Financial misstatement</li> <li>Credit risks</li> </ul>
<b>Strategy &amp; Objective-Setting</b>	6	<b>Environmental</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Increased severe weather events such as storms and flooding</li> <li>Increased pollution due to inadequate waste management</li> <li>Use of unsustainable materials in the product lifecycle</li> </ul>
<b>Performance</b>	7	<b>Social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Human capital development risks, including leadership sustainability, management succession and capability, employee engagement and accountability</li> <li>Unfair labor practices, including collective bargaining, freedom of association and grievance processes</li> </ul>
<b>Review &amp; Revision</b>	8	<b>Cybersecurity</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Data breach or fraud</li> <li>Impact to availability of critical information systems</li> <li>Security incident at critical third-party affecting business operations</li> </ul>
<b>Information, Communication &amp; Reporting</b>	9		
<b>Governance &amp; Oversight</b>	10		

Πηγή: <https://www.jnj.com/about-jnj/enterprise-risk-management-framework>



Αν και κάθε κίνδυνος θεωρείται σημαντικός και εξαρτάται από το είδος εργασιών της επιχείρησης, ο λειτουργικός κίνδυνος είναι η πιο κοινή μορφή κινδύνου για πολλούς οργανισμούς, ανεξάρτητα από το αν δραστηριοποιείται στο δημόσιο, στον ιδιωτικό τομέα ή πρόκειται για μη κερδοσκοπικό οργανισμό (Power, 2003). Τα χαρακτηριστικά του λειτουργικού κινδύνου δε μπορούν να διατυπωθούν σε έναν ορισμό καθώς το εύρος του επιχειρησιακού κινδύνου είναι τεράστιο. Ο λειτουργικός κίνδυνος μπορεί να οριστεί ως ο κίνδυνος απώλειας ή κέρδους που προκύπτει από άτομα, συστήματα ή εξωτερικά γεγονότα που έχουν τη δυνατότητα να παρεκκλίνουν τον οργανισμό από τους στόχους του. Υπάρχουν τρεις κύριες πηγές λειτουργικού κινδύνου:

- 1) οι άνθρωποι και αναφέρεται σε πράξεις τους που γίνονται είτε εσκεμμένα είτε όχι.
- 2) τα εξωτερικά γεγονότα, τα οποία αναφέρονται σε όλους τους κινδύνους που είναι εξωτερικοί της επιχείρησης, λόγω χάριν οι αλλαγές στη νομοθεσία.
- 3) ο συστημικός παράγοντας, που αναφέρεται σε τυχόν κινδύνους που προκύπτει από μη ανθρώπινη, φυσική ή μη πηγή, για παράδειγμα αποτυχία λογισμικού. (Bo, 2014).

## 1.5 Στρατηγική Διαχείρισης Κινδύνου

Η ανάγκη για τους οργανισμούς να εντοπίσουν, να εκτιμήσουν και εν τέλει να διαχειριστούν τους κινδύνους ίσως να μην ήταν ποτέ μεγαλύτερη από ότι είναι σήμερα. Το επιχειρηματικό τοπίο το οποίο διαρκώς μεταβάλλετε, η αυξανόμενη ταχύτητα με την οποία εισάγονται νέα προϊόντα και υπηρεσίες, καθώς και οι αλλαγές που έφεραν οι πρόσφατες κρίσεις έχουν στρέψει τη προσοχή των επιχειρήσεων στη μελέτη της διαχείρισης των κινδύνων σε όλη τους τη λειτουργία (Stevens, 2005).

Σύμφωνα με τους Chapman & Ward (2003) η διαδικασία διαχείρισης κινδύνου αποτελείται από τις δύο μεγάλες κατηγορίες, αξιολόγησης κινδύνου και ελέγχου κινδύνου.

- Εκτίμηση κινδύνου: αποτελείται από τον προσδιορισμό, την ανάλυση και την ιεράρχηση κινδύνου.
- Έλεγχος κινδύνου: αποτελείται από το σχεδιασμό της διαχείρισης κινδύνου, την επίλυση κινδύνων και τον κίνδυνο παρακολούθησης.



Το 2004 δημοσιεύθηκε το πλαίσιο διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων (ERM) από την Επιτροπή Treadway (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - COSO). Ο κύβος του COSO είναι ευρέως γνωστός σε επαγγελματίες στη διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων.

Πίνακας 1.4: Coso ERM Framework Cube

### COSO ERM Framework Cube 2004



Πηγή: [https://www.hiia.gr/images/pgallery/Synedria/Salonica2016/2016\\_05\\_19\\_Michalopoulos.pdf](https://www.hiia.gr/images/pgallery/Synedria/Salonica2016/2016_05_19_Michalopoulos.pdf)

Εντός του πλαισίου COSO ERM, η αξιολόγηση κινδύνου ακολουθεί τον προσδιορισμό του συμβάντος και προηγείται της απόκρισης κινδύνου. Σκοπός του είναι να αξιολογήσει πόσο μεγάλοι είναι οι κίνδυνοι, τόσο σε ατομικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο, προκειμένου να επικεντρωθεί η προσοχή της διοίκησης στις πιο σημαντικές απειλές και ευκαιρίες και να τεθούν οι βάσεις για την αντιμετώπιση του κινδύνου. Η αξιολόγηση κινδύνου αφορά τη μέτρηση και την ιεράρχηση των κινδύνων έτσι ώστε τα επίπεδα κινδύνου να ελέγχονται εντός καθορισμένων ορίων ανοχής χωρίς υπερβολή ή παραίτηση από επιθυμητές ευκαιρίες. (Deloitte & Touche LLP, 2012). Στο Διάγραμμα 1.6 απεικονίζεται το πλαίσιο διαχείρισης κινδύνου που προτείνουν η Deloitte & Touche LLP:



Διάγραμμα 1.6: Διάγραμμα ροής διαδικασίας αξιολόγησης κινδύνων

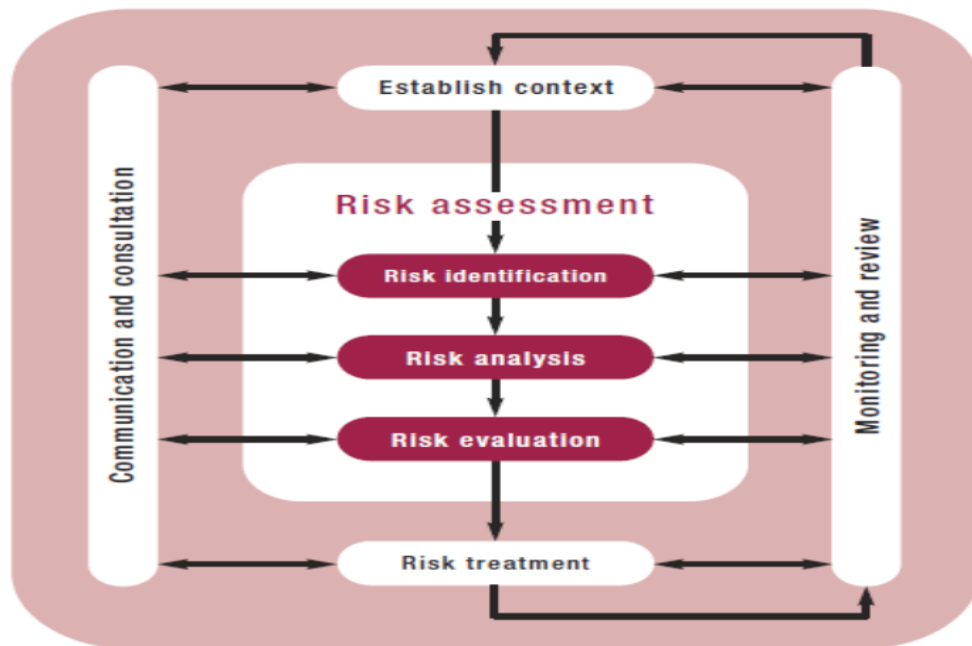
Πηγή: Thought Leadership in ERM - Risk Management in Practice. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), Deloitte & Touche LLP. October 2012

Σύμφωνα με το παραπάνω πλαίσιο αρχικά αναγνωρίζεται ο κίνδυνος. Η διαδικασία αναγνώρισης κινδύνου προηγείται της αξιολόγησης κινδύνου και παράγει μια ολοκληρωμένη λίστα κινδύνων και συχνά ευκαιριών για την επιχείρηση. Σε αυτό το στάδιο, επιτυγχάνεται η κατανόηση του συνόλου των κινδύνων που συνθέτουν το προφίλ κινδύνου της επιχείρησης. Ενώ κάθε αναφερόμενος κίνδυνος μπορεί να είναι σημαντικός σε επίπεδο λειτουργιών, η λίστα απαιτεί ιεράρχηση για να επικεντρωθεί η προσοχή της ανώτερης διοίκησης και του διοικητικού συμβουλίου σε βασικούς κινδύνους. Αυτή η ιεράρχηση ολοκληρώνεται με την εκτέλεση της αξιολόγησης κινδύνου. Έπειτα αναπτύσσονται τα κριτήρια αξιολόγησης, κάτι που αποτελεί τη πρώτη δραστηριότητα στο πλαίσιο της διαδικασίας αξιολόγησης κινδύνου. Οι κίνδυνοι και οι ευκαιρίες συνήθως αξιολογούνται ως προς τον αντίκτυπο τους και την πιθανότητα να συμβούν. Στη συνέχεια αξιολογούνται οι κίνδυνοι, το οποίο πραγματοποιείται με την απόδοση τιμών σε κάθε κίνδυνο αλλά και σε κάθε ευκαιρία χρησιμοποιώντας καθορισμένα κριτήρια. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί σε δύο στάδια. Πρώτα πραγματοποιείται ένας αρχικός έλεγχος των κινδύνων με τη χρήση ποιοτικών τεχνικών και έπειτα ακολουθεί μια ποσοτική ανάλυση των πιο σημαντικών κινδύνων. Αφού ολοκληρωθούν τα παραπάνω, ακολουθεί η αξιολόγηση των αλληλεπιδράσεων που προέρχονται από τον κίνδυνο. Οι κίνδυνοι δεν υπάρχουν μεμονωμένα και ανεξάρτητα. Οι επιχειρήσεις έχουν κατανοήσει τη σημασία της διαχείρισης των αλληλεπιδράσεων του κινδύνου. Ακόμη και οι φαινομενικά ασήμαντοι κίνδυνοι από μόνοι τους έχουν τη δυνατότητα, καθώς αλληλοεπιδρούν με άλλα γεγονότα, να προκαλέσουν μεγάλη ζημιά ή να δημιουργήσουν σημαντικές ευκαιρίες. Τέλος ακολουθεί η ιεράρχηση του κινδύνου η οποία είναι η διαδικασία καθορισμού των προτεραιοτήτων διαχείρισης κινδύνου συγκρίνοντας το επίπεδο

κινδύνου έναντι προκαθορισμένων επιπέδων κινδύνου-στόχων και ορίων ανοχής. Ο κίνδυνος δεν ξεετάζεται μόνο ως προς τον οικονομικό αντίκτυπο που θα επιφέρει στον οργανισμό και την πιθανότητα να συμβεί, αλλά και με υποκειμενικά κριτήρια όπως ο αντίκτυπος στην υγεία, την ασφάλεια και τη φήμη της επιχείρησης. Εν τέλει, το αποτέλεσμα της διαδικασίας αξιολόγησης κινδύνου είναι η σωστή αντιμετώπιση τους. Τα αποτελέσματα όλης αυτής της διαδικασίας χρησιμεύουν ως δεδομένα για τις αντιδράσεις απέναντι στον κίνδυνο, ξεετάζονται οι επιλογές απόκρισης (αποδοχή, μείωση, κοινή χρήση ή αποφυγή), πραγματοποιούνται αναλύσεις κόστους-οφέλους, διαμορφώνεται μια στρατηγική απόκρισης και αναπτύσσονται σχέδια αντιμετώπισης κινδύνου (Deloitte & Touche LLP, 2012).

Σε συνέχεια όλων αυτών, το 2009 εκδόθηκε το πρότυπο ISO 31000 ως ένα διεθνώς αναγνωρισμένο πρότυπο για την εφαρμογή των αρχών της διαχείρισης κινδύνων. Το συγκεκριμένο πρότυπο βοηθά τους οργανισμούς να αναπτύξουν μια στρατηγική διαχείρισης κινδύνου για τον αποτελεσματικό εντοπισμό και τον μετριασμό των κινδύνων, ενισχύοντας έτσι την πιθανότητα επίτευξης των στόχων τους και αυξάνοντας την προστασία των περιουσιακών τους στοιχείων. Ο πρωταρχικός στόχος του είναι να αναπτύξει μια κουλτούρα διαχείρισης κινδύνου όπου οι εργαζόμενοι και τα ενδιαφερόμενα μέρη γνωρίζουν τη σημασία της παρακολούθησης και της διαχείρισης του κινδύνου (International Organization for Standardization, 2018).

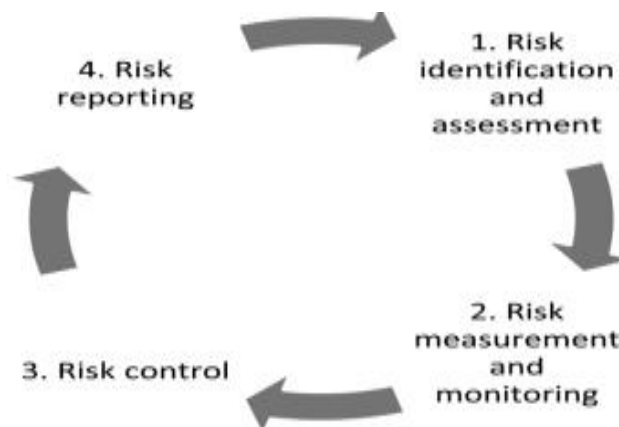
## Risk Management Process - ISO 31000:2009



Διάγραμμα 1.7: Risk Management Process

Πηγή: [https://www.hiia.gr/images/pgallery/Synedria/Salonica2016/2016\\_05\\_19\\_Michalopoulos.pdf](https://www.hiia.gr/images/pgallery/Synedria/Salonica2016/2016_05_19_Michalopoulos.pdf)

Παράλληλα, οι McCormack και Sheen (2013), εισάγουν το πλαίσιο διαχείρισης κινδύνου που απεικονίζεται στο διάγραμμα 1.8:

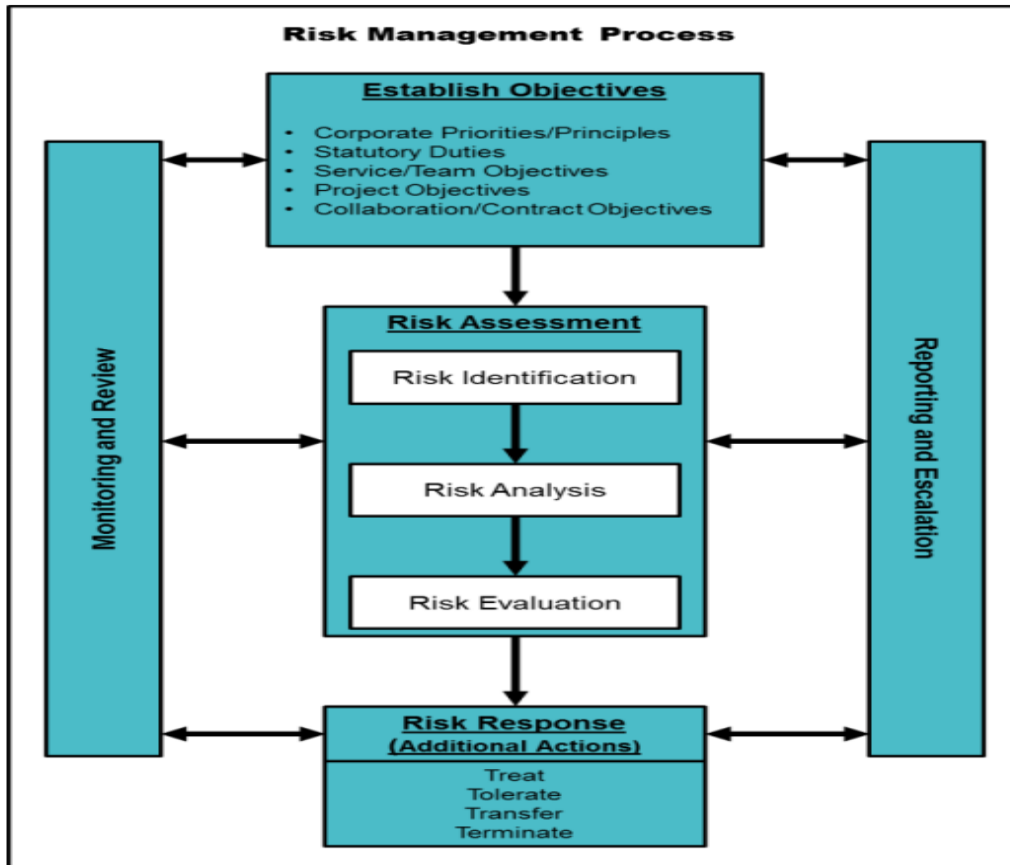


Source: McCormack, P. and Sheen, A. (2013). *Operational Risk: Back on the Agenda*, journal of risk management in Financial Institutions. 6(4), pp. 366-386.

Διάγραμμα 1.8: Πλαίσιο Διαχείρισης Κινδύνου

Το συγκεκριμένο μοντέλο έχει ως πρώτο βήμα της διαδικασίας τον προσδιορισμό και την εκτίμηση του κινδύνου, που ουσιαστικά αναφέρεται στον εντοπισμό και την αξιολόγηση των κινδύνων που ενδέχεται να εκτεθεί η επιχείρηση και τη δημιουργία δεικτών ή μηχανισμών παρακολούθησης (McCormack & Sheen, 2013). Το δεύτερο βήμα είναι η μέτρηση και η παρακολούθηση του κινδύνου, όπου περιλαμβάνεται η δημιουργία ειδικών δεικτών κινδύνου και ορίων για τη μέτρηση των εντοπισμένων κινδύνων στους οποίους εκτίθεται η επιχείρηση (McCormack & Sheen, 2013). Το τρίτο βήμα είναι η διαδικασία ελέγχου, η οποία ελέγχει τους κινδύνους εφαρμόζοντας κατάλληλες ενέργειες μέσω αποτελεσματικών καναλιών επικοινωνίας. Ενώ το τέταρτο και τελευταίο στάδιο είναι η αναφορά κινδύνου, η οποία συνεπάγεται τη λήψη τακτικών εκθέσεων από τα ανώτερα στελέχη που αντικατοπτρίζουν την ενημερωμένη κατάσταση των θεμάτων λειτουργικού κινδύνου. Οι συγκεκριμένες αναφορές μπορεί να περιέχουν οικονομικά δεδομένα της επιχείρησης, λειτουργικά και δεδομένα συμμόρφωσης, όπως επίσης και πληροφορίες από το εξωτερικό περιβάλλον που σχετίζονται με γεγονότα και συνθήκες που αφορούν τη λήψη αποφάσεων (McCormack & Sheen, 2013).

Ειδικότερα στο εξωτερικό είναι ευρέως διαδεδομένο να χαράσσονται στρατηγικές διαχείρισης κινδύνου. Στα διαγράμματα 1.9 και 1.10 απεικονίζονται παραδείγματα από τη Στρατηγική διαχείρισης κινδύνου από δύο Δήμους πόλεων της Μεγάλης Βρετανίας του Harlow και του Stafford.

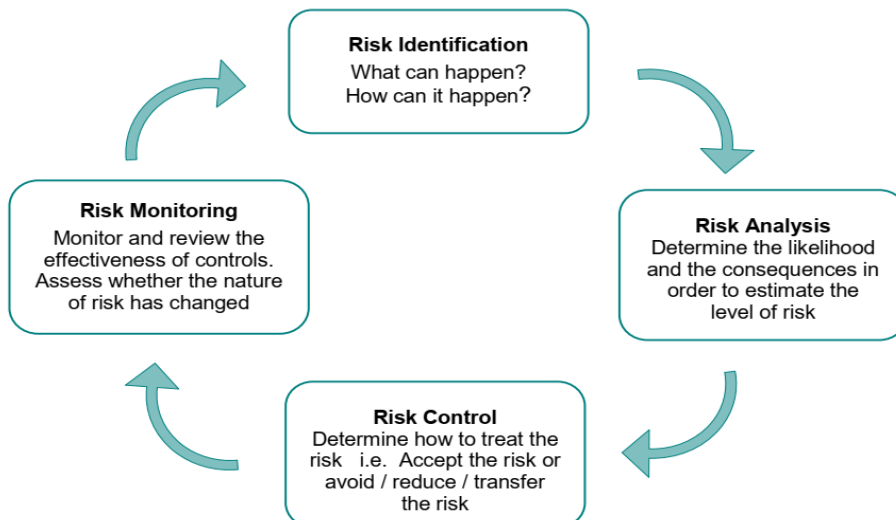


Διάγραμμα 1.9: Risk Management Process

Πηγή: <https://www.harlow.gov.uk/sites/default/files/documents/Risk%20management%20strategy.pdf>

#### RISK MANAGEMENT METHODOLOGY

There are 4 key stages in the risk management cycle, as illustrated in the diagram below:-



## Διάγραμμα 1.10: Μεθοδολογία Διαχείρισης Κινδύνου

Πηγή: <https://www.staffordbc.gov.uk/sites/default/files/cme/DocMan1/Policy%20and%20Plans/Risk-Management-Strategy.pdf>

### 1.6 Οφέλη από τη Διαχείριση Κινδύνου

Τα οφέλη από τη διαχείριση του κινδύνου για έναν οργανισμό είναι πολλαπλά. Ο Hopkin (2010) αναγνωρίζει ως οφέλη που θα μπορούσαν να προκύψουν από την επιτυχή εφαρμογή της διαχείρισης κινδύνου, τη συμμόρφωση, τη διασφάλιση, τις αποφάσεις και την αποτελεσματικότητα. Ο Hopkin (2010) τόνισε ότι το βασικό όφελος της διαχείρισης κινδύνου είναι η ενίσχυση της αποτελεσματικότητας των λειτουργιών του οργανισμού. Επίσης, θα πρέπει να συμβάλει στη διασφάλιση ότι οι επιχειρηματικές διαδικασίες είναι αποτελεσματικές και ότι η επιλεγμένη στρατηγική είναι ορθή.

Πολλά στελέχη επιχειρήσεων συγκαταλέγουν στα οφέλη από τη διαχείριση κινδύνου τη μεγαλύτερη πιθανότητα επίτευξης στόχων, τον εξ ορθολογισμό του κόστους διαχείρισης κινδύνων που είτε μπορεί να επιτευχθεί μέσω μετακύλισης (ασφάλισης) είτε μέσω ίδιας κράτησης, τις λιγότερες καταστάσεις κρίσεως καθώς και τη μεγαλύτερη εστίαση τόσο στη σωστή λειτουργία όσο και στα σημαντικότερα προβλήματα που προκύπτουν.

Μέσα από τη διαδικασία αξιολόγησης κινδύνου οι επιχειρήσεις ωφελούνται διότι κατανοούν πόσο σημαντικός είναι κάθε κίνδυνος για την επίτευξη των συνολικών τους στόχων. Σύμφωνα με την έκθεση των εταιριών Deloitte & Touche LLP (2012), η αξία είναι συνάρτηση του κινδύνου και της απόδοσης. Κάθε απόφαση είτε αυξάνει, είτε διατηρεί, είτε μεταβάλλει την αξία. Δεδομένου ότι ο κίνδυνος είναι αναπόσπαστο κομμάτι της επιδίωξης της αξίας, οι στρατηγικά προσανατολισμένες επιχειρήσεις δεν προσπαθούν να εξαλείψουν τον κίνδυνο ή ακόμη και να τον ελαχιστοποιήσουν, γεγονός που αντιπροσωπεύει μια κρίσιμη αλλαγή από την παραδοσιακή άποψη του κινδύνου ως κάτι που πρέπει να αποφευχθεί. Αντίθετα, αυτές οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να διαχειριστούν την έκθεση σε κινδύνους καθόλη την επιχειρηματική δραστηριότητα τους, έτσι ώστε, ανά πάσα στιγμή, να αναλαμβάνουν αρκετά από τα σωστά είδη κινδύνου για να επιδιώξουν αποτελεσματικά τους στρατηγικούς τους στόχους. Αυτό είναι το «sweet spot» ή η βέλτιστη ζώνη ανάληψης κινδύνου.



Διάγραμμα 1.11: Βέλτιστη Ανάλυση Κινδύνων

Πηγή: Πηγή: Thought Leadership in ERM - Risk Management in Practice. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), Deloitte & Touche LLP. October 2012.

## 1.7 Συμπέρασμα

Σύμφωνα με όσα αναφέρθηκαν παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι η διαχείριση κινδύνου είναι ιδιαίτερη σημαντική και τα οφέλη πολλαπλά. Η κατανόηση της διαχείρισης κινδύνου είναι απαραίτητη για την εκτίμηση, τον σχεδιασμό, την εφαρμογή και την υλοποίηση οποιασδήποτε στρατηγικής (Charman και Ward, 2004) που θα αποφέρει το επιθυμητό αποτέλεσμα – στόχο στον οργανισμό. Παράλληλα, μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης γίνεται αντιληπτό ότι ανεξάρτητα από την ποικιλομορφία και την πολυπλοκότητα των κινδύνων, υπάρχουν μόνο τέσσερις πιθανές προσεγγίσεις για τη διαχείριση του κινδύνου: αποφυγή, μείωση, μεταφορά ή διατήρηση.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

### 2.1 Εισαγωγή

Παλαιότερα η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων προσανατολιζόταν κυρίως να διεκπεραιώνει τα απαραίτητα γραφειοκρατικά και νομικά ζητήματα και δεν είχε καμία εμπλοκή στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων. Υπήρχε δε η αντίληψη ότι δε μπορούσε να συνεισφέρει βελτίωση της παραγωγικότητας και συνεπώς και του κέρδους. Το πρωταρχικό μέλημα των επιχειρήσεων ήταν η μείωση του κόστους και οι άνθρωποι αντιμετωπιζόταν ως ένα μέρος της μείωσης του κόστους.

Τις τελευταίες δεκαετίες όμως παρατηρήθηκε αλλαγή σκέψης ως προς τους ανθρώπινους πόρους. Οι συνεχιζόμενες αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον, η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας που ανοίγει νέες αγορές και προϊόντα καθώς και η όλο και μεγαλύτερη αβεβαιότητα, ωθούν τις επιχειρήσεις να προσπαθούν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Ξυροτύρη-Κουφίδου, 2001). Σύμφωνα με τον Porter ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποκτά μια επιχείρηση όταν συνδυάζει τους παραγωγικούς της πόρους με τέτοιο τρόπο ώστε να μη μπορούν να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές της. Οι άνθρωποι της επιχείρησης καθώς και η οργανωσιακή κουλτούρα είναι κάτι που δε μπορεί να αντιγραφεί εύκολα όποτε μπορεί να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Ξυροτύρη-Κουφίδου, 2001).

Αν και υπήρξε μεγάλη αλλαγή σκέψης και αντιμετώπισης της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού από τις επιχειρήσεις, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και η διαχείριση κινδύνου λειτουργούν σε οργανωτική απομόνωση και έχουν ακόμα ελάχιστη γνώση των δραστηριοτήτων που εκτελούν αλλά και των επιπτώσεων που μπορούν να επιφέρουν μεταξύ τους. Σταδιακά όμως, λόγω της υιοθέτησης πιο στρατηγικών προσεγγίσεων στους τομείς ευθύνης τους, αυτή η απομόνωση έχει αρχίσει να μειώνεται (Markel & Barclay, 2007).

## 2.2 Βιβλιογραφική Ανασκόπηση της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

### 2.2.1 Ιστορική Αναδρομή της Διοίκησης Ανθρώπινων πόρων

Ο ρόλος του υπευθύνου ανθρώπινου δυναμικού, ενώ αρχικά ήταν περιορισμένος, με την πάροδο του χρόνου αποκτά όλο και μεγαλύτερη σημασία, μέχρι να θεωρείται σήμερα σύμβουλος στρατηγικής ανάπτυξης της επιχείρησης (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003). Ακολουθεί μια σύντομη ιστορική αναδρομή και χαρακτηρισμού του ρόλου του υπευθύνου Ανθρώπινου Δυναμικού:

**19<sup>ος</sup> αιώνας ρόλος ως Κοινωνικός Μεταρρυθμιστής.** Πριν αναγνωριστεί η διοίκηση προσωπικού υπήρξαν άνθρωποι που τη συγκεκριμένη περίοδο προσπάθησαν να στηρίξουν τους εργαζόμενους που γινόταν συχνά αντικείμενο εκμετάλλευσης από τους εργοδότες. Άνθρωποι όπως ο Λόρδος Shaftesbury και ο R. Owen, αλλά και τα έργα του Κάρολου Ντίκενς και οι παρατηρήσεις του Φ. Ένγκελς, κατάφεραν να ευαισθητοποιήσουν τη κοινή γνώμη και βοήθησαν στη δημιουργία του κατάλληλου κλίματος για να δημιουργηθεί εν τέλει ο ρόλος του Υπευθύνου Ανθρώπινου Δυναμικού (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

**Τέλη 19<sup>ου</sup> – αρχές 20<sup>ου</sup> αιώνα ρόλος ως Στέλεχος Πρόνοιας.** Η πρώτη οργανωμένη επιστημονική κίνηση ξεκινά από τον F. Taylor και τους συνεργάτες του, οι οποίοι ενδιαφέρονται για τα βασικά προβλήματα της παραγωγικότητας. Ο Taylor θεωρούσε ότι πρωταρχικός σκοπός της διοίκησης μια επιχείρησης θα πρέπει να είναι η εξασφάλιση της «μέγιστης ευημερίας» τόσο για τον εργοδότη όσο και για τον εργαζόμενο. Για τον ίδιο, η ευημερία του εργοδότη δεν αποτελούν μόνο τα βραχυπρόθεσμα μεγάλα κέρδη αλλά η ανάπτυξη της δραστηριότητας της επιχείρησης για να μπορεί να αμείβει με υψηλότερους μισθούς. Όσον αφορά την ευημερία του εργαζόμενου, θεωρούσε ότι δεν αποτελεί ευημερία μόνο ο υψηλός μισθός αλλά και η προσωπική ανάπτυξη (Ξυροτύρη-Κουφίδου, 2001). Ο ρόλος του Διευθυντή Προσωπικού ως επάγγελμα προήλθε από την κίνηση για βιομηχανική πρόνοια, η οποία έστρεψε το ενδιαφέρον στον ανθρώπινο παράγοντα. Η συγκεκριμένη κίνηση, υιοθετήθηκε από μεμονωμένους βιομηχάνους που θεωρούσαν ότι αποτελούσε υποχρέωση τους να βελτιώσουν τις συνθήκες εργασίας και τους όρους απασχόλησης στα εργοστάσια τους. Ο πρώτος βιομήχανος ο οποίος ηγήθηκε της ανάπτυξης της διοίκησης προσωπικού ήταν ο Rowntree, ο οποίος υιοθέτησε πρωτοπόρα

προγράμματα με στόχο τη βελτίωση της θέσης των εργαζομένων. Θεωρείται από τους θεμελιωτές του Ινστιτούτο Προσωπικού στη Βρετανία (Ξυροτύρη-Κουφίδου, 2001).

**1920-1940 ρόλος ως Γραφειοκράτης - Ανθρωπιστής.** Σε αυτή την περίοδο προκύπτουν νέα θέματα λόγω της αύξησης των επιχειρήσεων σε μέγεθος αλλά και της εξειδίκευσης που χαρακτηρίζει στελέχη και παραγωγή. Οι αρμοδιότητες του τμήματος προσωπικού αυξάνονται και περιλαμβάνουν τη στελέχωση, την επιλογή, την εκπαίδευση κτλ. Ο υπεύθυνος προσωπικού λειτουργεί μέσα σε γραφειοκρατική οργάνωση και επικεντρώνεται περισσότερο σε οργανωσιακούς σκοπούς παρά ανθρωπιστικούς, ενώ παραμένει αφοσιωμένος στον ανθρωπιστικό του ρόλο. Αυτή η περίοδος επηρεάζεται σημαντικά από το κίνημα των Ανθρωπίνων Σχέσεων με κύριο εκφραστή τον Elton Mayo. Παράλληλα, τίθενται για πρώτη φορά οι βάσεις για την επιστημονική προσέγγιση της λειτουργίας προσωπικού (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

**Μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο ρόλος ως Διαπραγματευτής - Μεσολαβητής.** Στις δραστηριότητες του υπευθύνου προσωπικού προστίθεται και η διαπραγματευτική ικανότητα. Λόγω της αυξημένης ζήτησης για εργατικό δυναμικό, η συνδικαλιστική δύναμη αυξάνεται αναγκάζοντας τους εργοδότες να διαπραγματευθούν αρκετά θέματα. Η διοίκηση προσωπικού ανατίθεται σε εξειδικευμένα άτομα. Τη συγκεκριμένη περίοδο στο θεωρητικό υπόβαθρο του Management προστίθεται και η Οργανωτική Συμπεριφορά (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

**1960-1980 ρόλος ως Οργανωτικός Τεχνοκράτης.** Την περίοδο αυτή αναγνωρίζεται η αξία της αποτελεσματικής οργάνωσης με τη διατύπωση ξεκάθαρων στόχων αλλά και της ενίσχυσης της αφοσίωσης των εργαζομένων με γνώμονα την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Παράλληλα, αναπτύσσεται η θεωρία των συστημάτων και δίνεται μεγάλη σημασία στο «feedback» (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

**1980-1990 ρόλος ως Αναλυτής Ανθρώπινων Πόρων.** Την περίοδο αυτή συντελείται η αλλαγή του όρου «προσωπικού» σε «ανθρώπινοι πόροι». Το τμήμα προσωπικού καλείται να ασχοληθεί με θέματα όπως προγράμματα εξέλιξης, ανάπτυξης, διαδοχής κ.ά. Ουσιαστικά γίνεται προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

**1990 - μέχρι σήμερα ρόλος ως Σύμβουλος Στρατηγικής Ανάπτυξης Ανθρώπινων Πόρων.** Την περίοδο αυτή ξεκινά σταδιακά η αλλαγή του όρου «διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού» σε «στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού». Δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στη σύνδεση της διοίκησης ανθρώπινου με τη στρατηγική της επιχείρησης με παράλληλη έμφαση στις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού με στόχο την επίτευξη στρατηγικού πλεονεκτήματος. Επιπρόσθετα ο διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού συμμετέχει στις στρατηγικές αποφάσεις μέσω του Διοικητικού Συμβουλίου, ενώ η στρατηγική ανθρώπινων πόρων χαράσσεται σύμφωνα με τις αρχές της επιχειρησιακής στρατηγικής (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

### **2.2.2 Ορισμός Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και διαφορές με τη Διοίκηση Προσωπικού**

Τις τελευταίες δεκαετίες, η έννοια της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού έχει εξελιχθεί και διαφοροποιηθεί σημαντικά. Παλαιότερα, γινόταν συχνότερα χρήση του όρου «τμήμα προσωπικού ή διοίκηση προσωπικού». Πλέον, οι όροι «διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού» (HRM) και «ανθρώπινοι πόροι» (HR) έχουν αντικαταστήσει σε μεγάλο ποσοστό τον όρο «διαχείριση προσωπικού» ως περιγραφή των διαδικασιών που εμπλέκονται στη διαχείριση των εργαζόμενων στις επιχειρήσεις (Armstrong, 2006). Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί μια σημαντική και απαραίτητη λειτουργία της επιχείρησης, που αναλόγως το μέγεθος και το κλάδο λειτουργίας της, συγκεντρώνει μια σειρά από σημαντικές δραστηριότητες με επίκεντρο τον άνθρωπο (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Υπάρχει πληθώρα ορισμών όσο αφορά τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Σύμφωνα με την Παπαλεξανδρή & Μπουραντά (2003), *«η διοίκηση ανθρώπινων πόρων είναι η διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, δίνοντας έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης»*. Ο Armstrong (2006) παραθέτει τον ακόλουθο ορισμό *«Η διαχείριση ανθρώπινων πόρων ορίζεται ως μια στρατηγική και συνεκτική προσέγγιση στη διαχείριση των πιο πολύτιμων περιουσιακών στοιχείων ενός οργανισμού –*

των ανθρώπων που εργάζονται εκεί οι οποίοι συμβάλλουν ατομικά και συλλογικά στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού.»

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού διαφοροποιείται αρκετά όσον αφορά τη διοίκηση προσωπικού. Σύμφωνα με την Κάτου (2017) «Η διοίκηση προσωπικού, ή εναλλακτικά η διοίκηση εργατικού δυναμικού, κατευθύνεται κυρίως στους εργαζόμενους του οργανισμού: να τους βρει και να τους καταρτίσει, να τους αντιστοιχήσει ως προς την πληρωμή τους, να τους ενημερώσει για τις προσδοκίες της διοίκησης, να δικαιολογήσει τις ενέργειες της διοίκησης, να ικανοποιήσει τις εργασιακές ανάγκες των εργαζομένων, να ασχοληθεί με τα προβλήματά τους, και να αναζητήσει την τροποποίηση δραστηριοτήτων της διοίκησης που θα μπορούσαν να προκαλέσουν ανεπιθύμητες αντιδράσεις από τους εργαζόμενους».

Εξ ορισμού γίνεται αντιληπτό ότι η διοίκηση προσωπικού ασχολείται με τα άτομα και το κύκλο ζωής τους μέσα στην επιχείρηση (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003) και έχει προσανατολισμό εργατικού δυναμικού. Σε αντίθεση η διοίκηση ανθρώπινων πόρων έχει προσανατολισμό πόρων και ασχολείται με τις ανάγκες της διοίκησης ως προς τους ανθρώπινους πόρους που πρέπει να παρασχεθούν και να αναπτυχθούν. Γίνεται μετατόπιση της έμφασης της διοίκησης προς τη κατεύθυνση του σχεδιασμού, της παρακολούθησης και του ελέγχου από τα θέματα καθαρά διαχείρισης (Κάτου, 2017).

Ο Armstrong (2006) συνοψίζει τις ακόλουθες ομοιότητες αλλά και διαφορές μεταξύ της διοίκησης προσωπικού και της διοίκησης ανθρώπινων πόρων

Πίνακας 2.1: Ομοιότητες και Διαφορές Διοίκησης Προσωπικού και Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Ομοιότητες	Διαφορές
<p>1. Οι στρατηγικές διαχείρισης προσωπικού, όπως οι στρατηγικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων, απορρέουν από την επιχειρηματική στρατηγική.</p> <p>2. Η διοίκηση προσωπικού όπως και η διοίκηση ανθρώπινων πόρων αναγνωρίζει ότι υπεύθυνοι για τη διαχείριση προσωπικού είναι οι μάνατζερ.</p> <p>3. Οι αξίες της διαχείρισης προσωπικού και τουλάχιστον η «μαλακή» έκδοση της</p>	<p>1. Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων δίνει μεγαλύτερη έμφαση στη στρατηγική προσαρμογή και ενσωμάτωση.</p> <p>2. Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων βασίζεται σε μια φιλοσοφία προσανατολισμένη στη διαχείριση και τις επιχειρήσεις.</p> <p>3. Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων δίνει περισσότερη έμφαση στη κουλτούρα της</p>

<p>διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι πανομοιότυπες όσον αφορά το «σεβασμό προς το άτομο», την εξισορρόπηση των οργανωτικών και ατομικών αναγκών και την ανάπτυξη των ανθρώπων, ώστε να επιτύχουν το μέγιστο επίπεδο ικανοτήτων τους τόσο για τη δική τους ικανοποίηση όσο και για την επίτευξη των στόχων.</p> <p>4. Και οι δύο αναγνωρίζουν ότι μια από τις πιο βασικές λειτουργίες τους είναι να ταιριάζουν και να αναπτύσσουν τους κατάλληλους ανθρώπους με τις κατάλληλες θέσεις.</p> <p>5. Επίσης και στις δύο χρησιμοποιούνται οι ίδιες τεχνικές επιλογής, ανάλυσης ικανοτήτων, διαχείρισης απόδοσης, εκπαίδευσης, ανάπτυξης διαχείρισης και διαχείρισης ανταμοιβών.</p> <p>6. Τόσο η διοίκηση προσωπικού όσο και η «μαλακή» έκδοση της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, αποδίδουν σημασία στις διαδικασίες επικοινωνίας και συμμετοχής σε ένα σύστημα σχέσεων με τους εργαζομένους</p>	<p>επιχείρησης και την επίτευξη της δέσμευσης των εργαζομένων.</p> <p>4. Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων δίνει μεγαλύτερη έμφαση στο ρόλο των μάντζερ ως προς την εφαρμογή των πολιτικών της διοίκησης προσωπικού.</p> <p>5. Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων είναι μια ολιστική προσέγγιση που ασχολείται με τα συνολικά συμφέροντα της επιχείρησης</p> <p>6. Οι υπεύθυνοι της διοίκησης ανθρώπινων πόρων έχουν το ρόλο των επιχειρηματικών εταίρων και όχι διαχειριστών προσωπικού.</p> <p>7. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αντιμετωπίζει τους εργαζομένους ως περιουσιακά στοιχεία και όχι ως κόστος.</p>
---	---

Πηγή: M. Armstrong(2006), A Handbook of Human Resources Practice

Οι διαφορές μεταξύ της διαχείρισης προσωπικού και της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων φαίνεται να είναι ουσιαστικές, αλλά μπορούν να θεωρηθούν ως θέμα έμφασης και προσέγγισης και όχι ως θέμα ουσίας (Armstrong, 2006).

### 2.2.3 Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Στόχος της Διοίκησης Ανθρώπινων πόρων είναι να διαχειρίζεται τους εργαζόμενους αποτελεσματικά με σκοπό να επιτύχει τη μέγιστη απόδοση τους. Ουσιαστικά θέλει να παρακινήσει τους ανθρώπους ώστε να δεσμευτούν και να θέλουν να βοηθήσουν τη επιχείρηση να πετύχει τους στόχους της. Όλα αυτά επιτυγχάνονται μέσω μιας ποικιλίας δραστηριοτήτων που ονομάζονται λειτουργίες ανθρώπινων πόρων και συνήθως κατηγοριοποιούνται σε τέσσερις μεγάλες κατηγορίες (Κάτου, 2017):

- Τη Στελέχωση η οποία περιλαμβάνει την ανάλυση της θέσης εργασίας, δηλαδή της συστηματικής διαδικασίας συλλογής, καταγραφής και αξιολόγησης

στοιχείων με σκοπό τον προγραμματισμό των ανθρώπινων πόρων και της περιγραφής της θέσης εργασίας. Τον προγραμματισμό των ανθρώπινων πόρων, δηλαδή τη συστηματική και συνεχιζόμενη διαδικασία ώστε η επιχείρηση να έχει το σωστό αριθμό υπαλλήλων στις σωστές θέσεις. Την περιγραφή θέσης εργασίας η οποία είναι η επίσημη καταγραφή των καθηκόντων και προέρχεται από την ανάλυση της θέσης εργασίας. Τις ατομικές προδιαγραφές που περιλαμβάνουν τα απαραίτητα προσόντα για μια θέση και προέρχονται από την περιγραφή θέσης εργασίας. Την προσέλκυση η οποία είναι η διαδικασία προσέλκυσης υποψηφίων με τα κατάλληλα προσόντα για μια θέση. Η επιλογή του σωστού υποψηφίου και τέλος η απασχόληση, η διαδικασία ένταξης και προσαρμογής του νέου εργαζόμενου (Κάτου, 2017).

- Την Κατάρτιση και Ανάπτυξη η οποία περιλαμβάνει λειτουργίες όπως κατάρτιση και ανάπτυξη ατόμων και ομάδων που συστηματικά και συνεχόμενα γίνεται προσπάθεια βελτίωσης της απόδοσης των ατόμων και των ομάδων. Την παρακολούθηση και τον έλεγχο κατάρτισης και ανάπτυξης, διαδικασία κατά την οποία πραγματοποιείται παρακολούθηση και έλεγχος των αποτελεσμάτων κατάρτισης των εργαζομένων. Τη σχεδίαση θέσης εργασίας, η οποία είναι η διαδικασία κατανομής, διευθέτησης και συνδυασμού των καθηκόντων και ευθυνών με σκοπό τη δημιουργία πλήρων θέσεων εργασίας. Την αξιολόγηση της επίδοσης του εργαζομένου όπου δίνεται η ευκαιρία στη διοίκηση να αξιολογήσει την προηγούμενη επίδοση και να σχεδιάσει τη μελλοντική. Τη διαχείριση ταλέντων που αποσκοπεί στη προσέλκυση, αναγνώριση, ανάπτυξη, εμπλοκή και διατήρηση ατόμων που έχουν ιδιαίτερη αξία για την επιχείρηση και την διαχείριση σταδιοδρομίας, λειτουργία όπου αποβλέπετε η κάλυψη αναγκών για εργασιακή ανάπτυξη (Κάτου,2017).
- Τις ανταμοιβές όπου περιλαμβάνονται λειτουργίες όπως η αξιολόγηση θέσης εργασίας, που προσδιορίζεται η σχετική αξία της θέσης εργασίας στον οργανισμό. Οι αμοιβές όπου περιλαμβάνονται όλες οι άμεσες χρηματικές αποζημιώσεις, χρηματικές μεταβλητές και όρους και κανονισμούς πληρωμής. Οι παροχές όπου περιλαμβάνονται οι έμμεσες χρηματικές αποζημιώσεις καθώς και οι έμμεσες μη χρηματικές. Και τα σχήματα κινήτρων όπου περιλαμβάνονται τα σχήματα κινήτρων που βασίζονται στην επίδοση του εργαζομένου (Κάτου,2017).



- Τις εργασιακές σχέσεις που περιέχουν λειτουργίες όπως η εμπλοκή των εργαζομένων, δηλαδή η ευκαιρία των εργαζομένων να συμβάλουν στη λήψη αποφάσεων της διοίκησης σχετικά με εργασιακά θέματα. Τη συμμετοχή των εργαζομένων που αναφέρεται στη δυνατότητα συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων. Την επικοινωνία που αναφέρεται στο σχεδιασμό και τις ενέργειες που αφορούν την επικοινωνία στην επιχείρηση μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης. Και την υγεία και ασφάλεια που περιλαμβάνονται διαδικασίες όπου αναφέρονται στην οργάνωση και διατήρηση ενός υγιούς περιβάλλοντος για τους εργαζομένους (Κάτου, 2017).



Διάγραμμα 2.2: Βασικές Λειτουργίες Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Πηγή: Α. Κάτου (2017), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

## 2.2.4 Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων και Οφέλη

Η σχέση ανάμεσα στην επιχειρησιακή στρατηγική και τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων είναι αντικείμενο πολλών συζητήσεων και αντιπαραθέσεων. Κι ενώ η πλειοψηφία αποδέχεται ότι πρέπει να υπάρχει στενή σχέση ανάμεσα σε αυτά τα δύο, παρατηρείται



διαφοροποίηση στην κατεύθυνση επιρροής ανάμεσα τους (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Οι διαφορετικές απόψεις εάν απεικονιστούν σε μια ευθεία γραμμή στο ένα άκρο θα υπάρχει η περίπτωση της διοίκησης ανθρώπινων πόρων που έχει ρόλο προδραστικό και σχεδιάζει με τη Διοίκηση από κοινού τη στρατηγική της επιχείρησης και στο άλλο άκρο θα έχει ρόλο αντιδραστικό δηλαδή θα αντιδρά και θα προσαρμόζεται στους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003). Με βάση τον Schuler (1992) στη σχέση αντίδρασης, η διοίκηση ανθρώπινων πόρων ασχολείται με την ευθυγράμμιση των πέντε Ps, Philosophy, Policies, Programmes, Practices & Procedures, με τέτοιο τρόπο ώστε να τονώσει και να ενδυναμώσει τις συμπεριφορές των εργαζομένων για καθεμία ανταγωνιστική στρατηγική (Κάτου,2017).

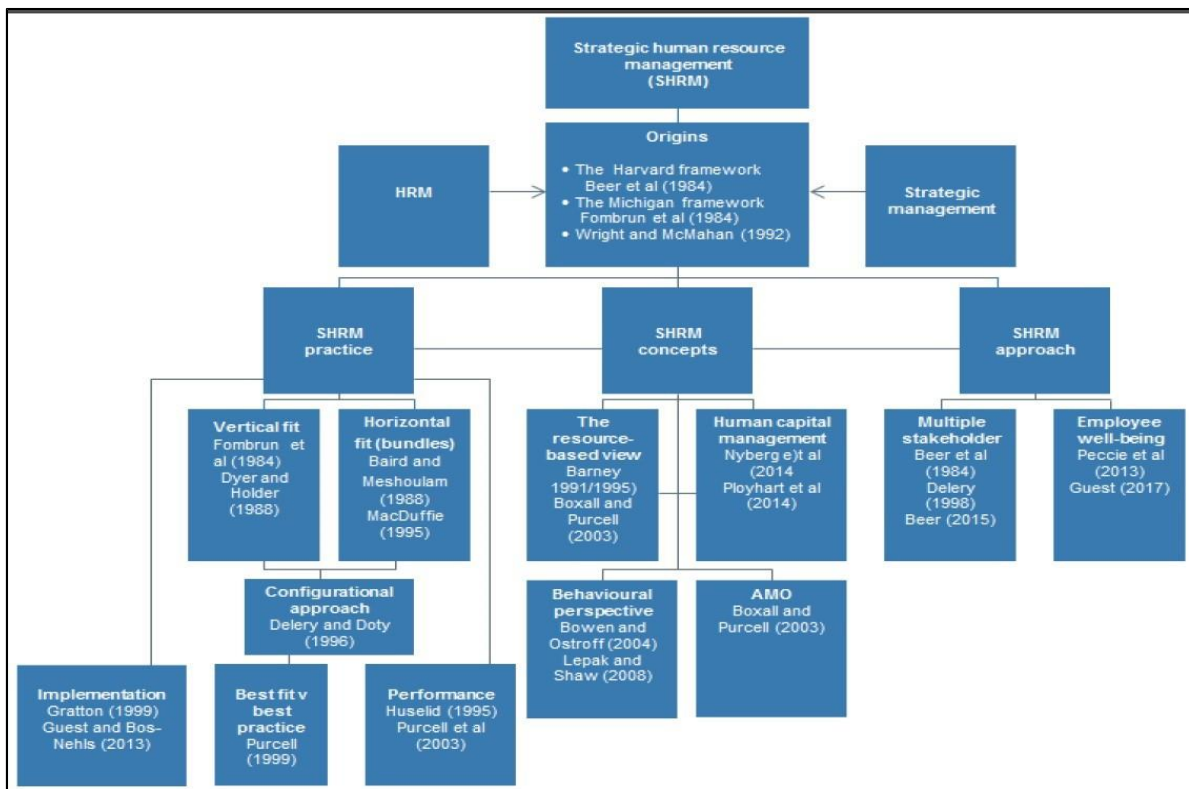
Η Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ορίζεται *«στη συνολική κατεύθυνση που ο οργανισμός επιθυμεί να ακολουθήσει για να επιτύχει τους στόχους του μέσω των ανθρώπων»* (Κάτου,2017).

Ένας βασικός σκοπός του Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων πόρων είναι να δημιουργήσει την οργανωτική ικανότητα διασφαλίζοντας ότι ο οργανισμός έχει τους ειδικευμένους, αφοσιωμένους και υποκινημένους υπαλλήλους που χρειάζεται για να επιτύχει διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Έχει δύο κύριους στόχους: πρώτον την επίτευξη της ολοκλήρωσης – την κάθετη ευθυγράμμιση των στρατηγικών της διοίκησης ανθρώπινων πόρων με τις επιχειρηματικές στρατηγικές και την οριζόντια ενοποίηση των στρατηγικών της και δεύτερον να παρέχει μια αίσθηση κατεύθυνσης σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, έτσι ώστε οι επιχειρηματικές ανάγκες του οργανισμού και οι ατομικές και συλλογικές ανάγκες των εργαζομένων του να μπορούν να καλυφθούν με την ανάπτυξη και εφαρμογή συνεκτικών και πρακτικών πολιτικών και προγραμμάτων ανθρώπινου δυναμικού (Armstrong, 2009).

Με βάση τον Schuler (1992) η στρατηγική διαχείριση ανθρώπινων πόρων αφορά σε μεγάλο βαθμό την ένταξη και την προσαρμογή. Μέλημά της είναι να διασφαλίσει ότι η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι πλήρως ενσωματωμένη με τη στρατηγική και τις στρατηγικές ανάγκες της επιχείρησης, οι πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού συνάδουν τόσο σε τομείς πολιτικής όσο και σε ιεραρχίες και ότι οι πρακτικές της προσαρμόζονται,

γίνονται αποδεκτές και χρησιμοποιούνται από διευθυντές γραμμής και υπαλλήλους ως μέρος της καθημερινής τους εργασίας. (Armstrong, 2009).

Μια ακόμα ενδιαφέρουσα οπτική θέτουν οι Torrington et al. (2017) σχετικά με τη στρατηγική. Μπορεί να είναι τυπικό έγγραφο, αλλά ουσιαστικά η στρατηγική προσέγγιση θεωρείται μία διαδικασία βημάτων, που επηρεάζεται από πολιτικές επιδράσεις και παράγει μάθηση. Προσθέτουν, ότι η στρατηγική σκέψη, ο προσανατολισμός και η λήψη αποφάσεων θεωρούνται περισσότερο ως ρεαλιστικές προσδοκίες και όσες σχετίζονται με τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να παρουσιάζουν τα χαρακτηριστικά της ευελιξίας και της προσαρμογής να είναι ευέλικτες και ευπροσάρμοστες λόγω των μεταβαλλόμενων συνθηκών. Στο διάγραμμα 2.3 απεικονίζεται το μοντέλο εξέλιξης της στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (Armstrong and Brown, 2019).



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

Διάγραμμα 2.3 :Μοντέλο εξέλιξης της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (SHRM)

### **2.2.5 Ανακεφαλαίωση / Συμπέρασμα**

Σε αυτήν την ενότητα γίνεται εισαγωγή στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και πιο συγκεκριμένα πραγματοποιείται μια ιστορική αναδρομή της επιστήμης της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Έπειτα ακολουθεί η διάκριση των διαφορών μεταξύ Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και Διαχείρισης Προσωπικού, ακολουθούμενη από ανασκόπηση της ποικιλίας των λειτουργιών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού όπως εκπαίδευση/ανάπτυξη, διαχείριση απόδοσης. Τέλος, γίνεται ανασκόπηση της Στρατηγικής Ανθρώπινου Δυναμικού.

Λαμβάνοντας υπόψιν όλα όσα αναλύθηκαν γίνεται αντιληπτό ότι η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί το βασικό άξονα επιτυχίας ή αποτυχίας σε έναν οργανισμό. Όσοι οργανισμοί κατανοήσουν τη σπουδαιότητα του συγκεκριμένου τομέα ξεκινούν με ένα συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ (HR RISK MANAGEMENT)

### 3.1 Εισαγωγή

Ακόμα και σήμερα που η διαχείριση κινδύνου έχει καταλάβει ένα μεγάλο μέρος της στρατηγικής των επιχειρήσεων, τόσο ο τομέας της διαχείριση κινδύνου όσο και η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού δεν έχουν δώσει επαρκή προσοχή στον κίνδυνο που σχετίζεται με το ανθρώπινο δυναμικό. Ο Erven (2012) υποστηρίζει ότι σε σύγκριση με άλλους τύπους κινδύνων, όπως ο οικονομικός ή η ασφάλεια, οι κίνδυνοι που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό λαμβάνονται λιγότερο υπόψη. Στην πραγματικότητα όμως, ο κίνδυνος που σχετίζεται με το ανθρώπινο δυναμικό είναι ο κορυφαίος κίνδυνος που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις (Pyne & McDonald, 2001). Τα νέα δεδομένα που διαμορφώθηκαν έπειτα από τη πανδημία COVID-19, κατέδειξαν την ανάγκη να δοθεί έμφαση στους κινδύνους που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό. Αρχικά διότι οι εργαζόμενοι είναι ο βασικός και ο σπουδαιότερος πόρος σε κάθε οργανισμό και η επιτυχία οποιουδήποτε οργανισμού θα εξαρτηθεί από αυτούς. Παράλληλα η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζει τις περισσότερες αποφάσεις παραγωγής, οικονομικών και μάρκετινγκ. Οι άνθρωποι μπορούν να θεωρηθούν ως πηγή κινδύνου και σχετίζονται με την επιχείρηση και την επιτυχία της (Mousavi et al., 2011).

Οι εταιρείες διοικούνται τηρώντας στρατηγικές που έχουν δημιουργηθεί εκ των προτέρων και οι λειτουργίες τους πραγματοποιούνται σύμφωνα με διαδικασίες που υιοθετούνται με βάση τους διαθέσιμους πόρους. Αυτές οι μέθοδοι και διαδικασίες είναι πολύπλοκα διασυνδεδεμένα συστήματα που λαμβάνουν υπόψη τους εργαζόμενους, τις εγκαταστάσεις και το περιβάλλον. Είναι δυνατόν, μεταξύ άλλων, να εφαρμοστούν δραστηριότητες που στοχεύουν στην πρόληψη της εμφάνισης ατυχημάτων και επαγγελματικών ασθενειών στους χώρους εργασίας, και είναι επίσης δυνατό να αναγνωριστούν περιπτώσεις παραλίγο ατυχημάτων όταν αυτές οι πτυχές εξισορροπούνται και προσαρμόζονται αμοιβαία η μία στην άλλη (Capitella et al. 2018).

### 3.2 HR Risk Management

Η διαχείριση κινδύνου ανθρώπινου δυναμικού εστιάζει στην ανάλυση των κινδύνων που θέτουν οι υπάλληλοι ενός οργανισμού για την επιχείρηση. Η διαχείριση κινδύνου ανθρώπινου δυναμικού αντιμετωπίζει κινδύνους που σχετίζονται με την ανεπαρκή διαχείριση των εργαζομένων, τη συμπεριφορά των εργαζομένων ή κινδύνους που σχετίζονται με τη διαδικασία που χρησιμοποιεί το ανθρώπινο δυναμικό για την πρόσληψη και την απόλυση εργαζομένων.

Στο πλαίσιο της διαχείρισης κινδύνων, το ανθρώπινο δυναμικό διαδραματίζει δύο διακριτές λειτουργίες. Πρώτον, το ίδιο το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί έναν παράγοντα κινδύνου. Ο κίνδυνος αυτός, μπορεί να έχει τη μορφή έλλειψης εργαζομένων, μη παραγωγικών υπαλλήλων ή διαφυγής προσωπικού. Δεύτερον, το ανθρώπινο δυναμικό διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη διαχείριση του κινδύνου. Για παράδειγμα, άνθρωποι που χρησιμοποιούν την εφευρετικότητά τους για να βρουν λύσεις σε απροσδόκητα προβλήματα, εργαζόμενοι που προσπαθούν για το καλό του οργανισμού και αφοσιωμένοι υπάλληλοι διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη διαχείριση του κινδύνου (Erven, 2012).

Παραδοσιακά, οι επαγγελματίες που ασχολούνται με τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού εστιάζουν το μεγαλύτερο μέρος της προσοχής τους σε παράγοντες που συμβάλλουν στη διαμόρφωση του κινδύνου, όπως ο καιρός, οι ασθένειες και οι φυσικές καταστροφές, καθώς και στις διάφορες στρατηγικές για το μετριασμό του κινδύνου. Ο τομέας της διαχείρισης κινδύνων έχει παραδοσιακά δώσει ελάχιστη προσοχή στους ανθρώπινους πόρους.

Το γεγονός ότι οι άνθρωποι είναι απαραίτητοι για την επιτυχία μιας επιχείρησης αντικατοπτρίζεται στο ότι η διαχείριση κινδύνου πρέπει να περιλαμβάνει τη συνεκτίμηση των ανθρώπινων πόρων. Όταν πρόκειται για την υλοποίηση του διοικητικού σχεδιασμού, ανάλογα με την εφαρμογή της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, οι εργαζόμενοι μπορούν είτε να βοηθήσουν στην αντιμετώπιση μίας κρίσης είτε να επιδεινώσουν την κατάσταση με τη στάση τους (Erven, n.d).

Σύμφωνα με την έρευνα των Leva & Balfe (2014) υπήρξε σχετικά χαμηλό ποσοστό αξιοποίησης πρακτικών HR Risk Management. Παρόλο που το μέγεθος του δείγματος των επιχειρήσεων που διερευνήθηκε ήταν σχετικά χαμηλό, σημειώθηκε σημαντική έλλειψη αξιολόγησης κινδύνου σε όλους τους τομείς επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Πολλοί από τους θεμελιώδεις κινδύνους που αντιμετωπίζουν οι εταιρείες εμπίπτουν εντός ή στα άκρα του τομέα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Ζητήματα όπως συστήματα πρόσληψης που δεν ελέγχουν αποτελεσματικά τις αξίες των εργαζομένων, τα ελαττωματικά σχέδια διαδοχής και οι αποζημιώσεις που υποκινούν λανθασμένες συμπεριφορές είναι τομείς όπου το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να προσφέρει την τεχνογνωσία του στη διαχείριση κινδύνου.

Το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να αποτελεί βασικό μέρος της διαχείρισης κινδύνων. Μια εταιρεία μπορεί να έχει μια εξαιρετική στρατηγική, αλλά αν δεν έχει τους σωστούς ανθρώπους στους σωστούς ρόλους και δεν ηγούνται ή δεν λειτουργούν με τις σωστές αξίες μπορεί να εμφανίζει σημαντικά προβλήματα.

Τέλος, είναι σημαντικό να τονιστεί ότι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού διαθέτοντας την ικανότητά να ενθαρρύνει τη δέσμευση των εργαζομένων και να επηρεάζει την εταιρική κουλτούρα μπορεί να διαδραματίσει κύριο ρόλο στην αναχαίτιση της εσωτερικής απάτης που μαστίζει πολλούς ερανοισμούς (Zielinski, 2011).

### **3.3 Ορισμός HR Risk management**

Το πρότυπο για τη διαχείριση κινδύνου που αναπτύχθηκε από τον Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (ISO) 31000 αναφέρει ότι *"ένας κίνδυνος είναι η επίδραση της αβεβαιότητας στους στόχους"*. Η καθοδήγηση ISO τονίζει επίσης το γεγονός ότι ένας κίνδυνος μπορεί να είναι είτε θετικός είτε αρνητικός, καθώς και μια απόκλιση από αυτό που αναμένεται, και ότι ένας κίνδυνος θα γίνει συνήθως εμφανής με τη μορφή ενός περιστατικού, μιας αλλαγής των συνθηκών ή μιας συνέπειας ενός γεγονότος.

Ταυτόχρονα, ο κίνδυνος είναι ένα εγγενές μέρος της επιχειρηματικής δραστηριότητας και δεν μπορεί να εξαλειφθεί εντελώς. Παρά τους κινδύνους που εμπεριέχονται, οι ιδιοκτήτες επιχειρήσεων και οι επενδυτές αναζητούν ενεργά νέες ευκαιρίες επέκτασης

των επιχειρηματικών τους δραστηριοτήτων. Ωστόσο, η αποτυχία αντιμετώπισης των κινδύνων μπορεί να οδηγήσει στην πτώση μιας εταιρείας και πιθανώς στην πλήρη παύση λειτουργίας της. Η εστίαση της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στην αντιμετώπιση των κινδύνων αυτών, αποτελεί πρωταρχικό μέλημα κάθε επιχειρηματικής δραστηριότητας, η οποία θέλει να επιτύχει ανάπτυξη και σταθερότητα στο μέλλον (Meyer et al. 2006, Grant Thornton, n.d.).

Όπως έχει ήδη προαναφερθεί, τόσο ο κλάδος της διαχείρισης κινδύνου όσο και η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού δεν έχουν δώσει επαρκή προσοχή στον κίνδυνο που σχετίζεται με το ανθρώπινο δυναμικό. Ιστορικά, πολλές επιχειρήσεις έχουν θεωρήσει το ανθρώπινο δυναμικό ως κέντρο κόστους (Ulrich, 1997). Ωστόσο, το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι θεμελιώδες στοιχείο για την επιτυχία πολλών οργανισμών.

Θα πρέπει να δοθεί έμφαση στους κινδύνους που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό, διότι πρώτον, το εργατικό δυναμικό είναι ο πιο σημαντικός πόρος σε κάθε οργανισμό και η επιτυχία οποιουδήποτε ιδρύματος θα εξαρτηθεί από αυτόν. Οι άνθρωποι μπορούν να θεωρηθούν ως πηγή κινδύνου και σχετίζονται με την επιχείρηση και την επιτυχία της. Δεύτερον, οποιαδήποτε διαταραχή στην απόδοση των εργασιών που προκαλείται από κινδύνους ανθρώπινου δυναμικού θα έχει αρνητικό αντίκτυπο στη συνολική απόδοση καθώς και στη φήμη της εταιρείας (Mousavi et al., 2011).

Εάν δεν ληφθεί υπόψη ο κίνδυνος ανθρώπινου δυναμικού, η βιωσιμότητα πολλών οργανισμών θα τεθεί σε κίνδυνο. Μέχρι στιγμής, δεν υπάρχει σαφής ορισμός της διαχείρισης κινδύνου στο πλαίσιο του ανθρώπινου δυναμικού καθώς ελάχιστη μελέτη έχει γίνει για τον κίνδυνο ανθρώπινου δυναμικού. Στην πραγματικότητα, η διαχείριση κινδύνου ανθρώπινου δυναμικού έχει ποικίλες έννοιες για τους επαγγελματίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και πιθανώς δεν είναι πολύ καλά κατανοητή (CIPD, 2006).

Οι κίνδυνοι ανθρώπινου κεφαλαίου αντικατοπτρίζουν την αβεβαιότητα που προκύπτει από αλλαγές σε ένα ευρύ φάσμα θεμάτων εργατικού δυναμικού και διαχείρισης ανθρώπων που επηρεάζουν την ικανότητα μιας εταιρείας να εκπληρώσει τους στρατηγικούς και λειτουργικούς της στόχους.



Σύμφωνα με τον Cascio (2016), οι κίνδυνοι ανθρώπινου δυναμικού αντικατοπτρίζουν την αβεβαιότητα που προκύπτει από αλλαγές σε ένα ευρύ τομέα θεμάτων που σχετίζονται με τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και επηρεάζουν την ικανότητα ενός οργανισμού να εκπληρώσει τους στρατηγικούς και λειτουργικούς στόχους. Περιλαμβάνουν θέματα όπως η διαχείριση ταλέντων, ο σχεδιασμός διαδοχής, η κανονιστική συμμόρφωση, η ευθυγράμμιση αμοιβών και απόδοσης και η εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων. Η παγκόσμια λογιστική εταιρεία Ernst & Young περιέγραψε τέσσερις ευρείες κατηγορίες τέτοιων κινδύνων:

- στρατηγικούς
- λειτουργικούς
- συμμόρφωσης
- οικονομικούς

και χαρακτήρισε τους κινδύνους ανθρώπινου δυναμικού ως «έναν από τους βασικούς επιχειρηματικούς κινδύνους της εποχής μας».

Μέχρι σήμερα, η κυρίαρχη προσέγγιση σε τέτοιους κινδύνους έχει επικεντρωθεί στον μετριασμό του κινδύνου, δίνοντας έμφαση στον κίνδυνο, και όχι στη βελτιστοποίηση του κινδύνου γεγονός που θα έδινε έμφαση στην ευκαιρία. Οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού και οι ακαδημαϊκοί γενικά δεν έχουν υιοθετήσει συστηματικές προσεγγίσεις για τη βελτιστοποίηση των κινδύνων για το ανθρώπινο κεφάλαιο.

### **3.4 Τύποι HR Risk Management**

Το HR Risk Management είναι μία εξαιρετικά χρήσιμη στρατηγική προσέγγιση σε ποικίλα πεδία. Η έννοια του κινδύνου ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να σημαίνει διαφορετικά πράγματα για διαφορετικά άτομα και οργανισμούς. Έτσι, κατά τον προσδιορισμό των τύπων κινδύνου ανθρώπινου δυναμικού, διαφορετικές εταιρείες και άτομα θα έχουν διαφορετικές προσεγγίσεις. Ο Lam (2003) προτείνει ότι κάθε εργαζόμενος μέσα στον οργανισμό θα μπορούσε να θεωρηθεί κίνδυνος. Προτείνει επίσης ότι οι κίνδυνοι που σχετίζονται με τους εργαζόμενους θα μπορούσαν να ταξινομηθούν ως «λειτουργικοί κίνδυνοι». Οι Merna και Al-Thani (2008) συνόψισαν τους κινδύνους



που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό όπως η ακεραιότητα, το επίπεδο δεξιοτήτων, η διαχείριση άγχους, το κόστος πρόσληψης και διατήρησης, κ.ά.

Οι Pyne και McDonald (2001) αναφέρουν ότι οι κορυφαίοι μεμονωμένοι τομείς κινδύνου ανθρώπινου δυναμικού που θεωρούνται ότι έχουν υψηλό αντίκτυπο και πιθανότητα εμφάνισης σε έναν οργανισμό είναι οι εξής:

- Διαχείριση ταλέντων
- Σχεδιασμός διαδοχής
- Ηθική
- Κανονιστική συμμόρφωση
- Ευθυγράμμιση αμοιβών και απόδοσης
- Εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων

Τέλος, το CIPD (2006) απαρίθμησε μια σειρά ζητημάτων κινδύνου (πίνακας 3.1) που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό και έχουν εντοπιστεί από στελέχη της αγοράς του ανθρώπινου δυναμικού που αφορούν την κουλτούρα, τη δέσμευση των εργαζομένων, τη νομοθετική συμμόρφωση, την ανάπτυξη και την προστασία των εργαζομένων.

Πίνακας 3.1: Κίνδυνοι που σχετίζονται με τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

<p>ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ</p>	<p>Συνέχεια ηγεσίας</p> <p>Ηγετική κουλτούρα</p> <p>Καθορισμός στόχων/ανταμοιβή για διευθυντικά στελέχη</p> <p>Συμπεριφορές διαχείρισης</p> <p>Κουλτούρα απόδοσης</p> <p>Αντιμετώπιση ζητημάτων διαφορετικότητας</p> <p>Συμπεριφορά και ανάρμοστη συμπεριφορά των εργαζομένων</p> <p>Ακεραιότητα και ικανότητα των εργαζομένων</p> <p>Ποικιλομορφία του εργατικού δυναμικού</p> <p>Ηθικά ζητήματα</p>
	<p>Θέματα επωνυμίας και φήμης</p>

ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ	<p>Δέσμευση των εργαζομένων</p> <p>Προγράμματα διαχείρισης αλλαγών</p> <p>Συγχωνεύσεις και εξαγορές</p> <p>Συνδικαλιστική σχέση</p>
ΚΑΝΟΝΙΣΤΙΚΗ ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗ	<p>Κανονισμός υγείας και ασφάλειας</p> <p>Συμμόρφωση με την υπάρχουσα νομοθεσία</p> <p>Ίση αμοιβή</p> <p>Κανονιστική Συμμόρφωση</p>
ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ	<p>Δυσκολίες στρατολόγησης</p> <p>Διατήρηση βασικού προσωπικού</p> <p>Τρέχουσες ελλείψεις δεξιοτήτων εργατικού δυναμικού</p> <p>Ελλείμματα διαχειριστικών δεξιοτήτων</p>
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	<p>Σχεδιασμός εργατικού δυναμικού</p> <p>Μελλοντικές απαιτήσεις ταλέντων και διαδοχή</p> <p>Δυσκολίες προγραμματισμού</p> <p>Διαχείριση καριέρας</p> <p>Ανάπτυξη βασικών ικανοτήτων για το μέλλον</p> <p>Ηγετικές ικανότητες</p>
ΚΟΣΤΟΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ	<p>Χρηματοδότηση συνταξιοδοτικού συστήματος</p> <p>Ασφάλιση</p> <p>Διαχείριση ασθενειών και απουσιών</p> <p>Διαχείριση της απόδοσης</p>
ΥΓΕΙΑ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ	<p>Διαχείριση υγείας και ασφάλειας</p> <p>Σχεδιασμός επιχειρηματικής συνέχειας</p>

	Υγεία και ευεξία των εργαζομένων Παροχή υγειονομικής περίθαλψης
--	--

Πηγή : CIPD (2006), Risk and performance. Page 22

### 3.5 Οφέλη από στρατηγικές για το HR Risk Management

Με την επιτυχή ικανοποίηση των στρατηγικών κριτηρίων των διαφορετικών στρατηγικών μοντέλων της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, οι επιχειρήσεις μπορούν να γίνουν αποδοτικότερες και να επεκτείνουν τις επιχειρηματικές τους προσπάθειες. Επιπλέον, η αξιοπιστία του Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί συμβάλλει σημαντικά στην επίτευξη των στρατηγικών επιχειρηματικών στόχων του οργανισμού (Mitsakis, 2014).

Υπάρχουν ορισμένες μελέτες κινδύνου στο πλαίσιο του ανθρώπινου δυναμικού, συμπεριλαμβανομένης της υγείας και της ασφάλειας στον χώρο εργασίας (Markel, 2007), της διεθνούς διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (Dowling et al., 1999), της αποζημίωσης (Wiseman et al., 2000) και της διαχείρισης του κινδύνου μέσω της ενεργητικής πρόσληψης. Ωστόσο, η υπάρχουσα βιβλιογραφία δεν μιλά ξεκάθαρα για την πολυπλοκότητα των κινδύνων για τους ανθρώπους (λήψη αποφάσεων, ηγεσία) (Tarria, 2003).

Η διαχείριση κινδύνου και το ανθρώπινο δυναμικό είχαν παραδοσιακά ξεχωριστές λειτουργίες στους περισσότερους οργανισμούς και τις περισσότερες φορές δεν αλληλοεπιδρούν. Η διαχείριση κινδύνων είναι μια αρμοδιότητα για την οποία είναι αρμόδιο το Τμήμα Οικονομικών. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων επικεντρώνεται κυρίως σε διοικητικά καθήκοντα (Hall, 1987). Αν και το ανθρώπινο δυναμικό εμπλέκεται στη διαχείριση κινδύνου, η εμπλοκή του είναι συχνά σε λειτουργικό επίπεδο και περιορίζεται σε ζητήματα που εμπίπτουν στην παραδοσιακή αρμοδιότητα του ανθρώπινου δυναμικού (Nilckson, 2001). Στην πραγματικότητα, ούτε οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού θεωρούνται ότι σχετίζονται με τη διαχείριση του κινδύνου. Η διαχείριση του κινδύνου είναι εκτός των συνήθων αρμοδιοτήτων τους (CIPD, 2006).

Ωστόσο, παράγοντες όπως κοινωνικοί, περιβαλλοντικοί και τεχνολογικοί, σε συνδυασμό με τη σημασία των εργασιακών σχέσεων και της νομοθεσίας, ανάγκασαν τους οργανισμούς και τα τμήματα διοίκησης ανθρώπινων πόρων να δώσουν μεγαλύτερη

προσοχή στο θέμα της διαχείρισης κινδύνου (CIPD, 2006). Ο συνδυασμός των διαδικασιών ανθρώπινου δυναμικού και της διαχείρισης κινδύνου είναι ένας εξαιρετικά αποτελεσματικός τρόπος για την ελαχιστοποίηση των ζημιών που προκαλούνται από τους εργαζόμενους. Ο Hall (1987) προτείνει ότι υπάρχουν οφέλη από τη συνένωση των λειτουργιών της διοίκησης ανθρώπινων πόρων και της διαχείρισης κινδύνου.

Τα οφέλη από την ενσωμάτωση της διαχείρισης κινδύνου στις λειτουργίες του ανθρώπινου δυναμικού είναι πολλαπλά. Η διαδικασία διαχείρισης κινδύνου μπορεί να τονίσει το γεγονός ότι όλα τα θέματα διαχείρισης προσωπικού που υιοθετούνται από τον οργανισμό θα είναι ουσιώδης και θεμελιώδη για τη μακροπρόθεσμη υγεία του οργανισμού. Επιπρόσθετα, παρέχει ένα πλαίσιο για τη σύνδεση των πολιτικών και πρακτικών Ανθρώπινου Δυναμικού με ευρύτερες επιχειρηματικές στρατηγικές και αποτελέσματα, το οποίο παρέχει την ευκαιρία στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων να δείξει την κατανόησή του για τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης. Επιπλέον, η διαδικασία διαχείρισης κινδύνου στο πλαίσιο του ανθρώπινου δυναμικού επιτρέπει μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στη διαδικασία λήψης εταιρικών αποφάσεων, επιτρέποντας στις στρατηγικές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων να σχετίζονται περισσότερο με την επιχειρηματική στρατηγική (Towers, 2006).

Σύμφωνα με τον Erven (2004), οι δραστηριότητες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού έχουν τέσσερις σημαντικές επιπτώσεις για τη διαχείριση κινδύνου. Πρώτον, οι δραστηριότητες Ανθρώπινου Δυναμικού είναι απαραίτητες για τη διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού σε αρμονία με τα εργαλεία διαχείρισης κινδύνου που υιοθετεί η ομάδα διαχείρισης. Επειδή οι αποφάσεις για τη διαχείριση κινδύνου λαμβάνονται από ανθρώπους, η διοίκηση ανθρώπινων πόρων μπορεί να διασφαλίσει ότι στον οργανισμό υπάρχουν τα σωστά άτομα, εκπαιδευμένα, παρακινήμενα και ανταμείβονται σωστά, κάτι που είναι απαραίτητο για την επιτυχία στη διαχείριση κινδύνου. Δεύτερον, η διαχείριση κινδύνου θα πρέπει να προβλέπει την πιθανότητα καταστροφών ανθρώπινου δυναμικού. Ο σχεδιασμός έκτακτης ανάγκης ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της διαχείρισης κινδύνου. Τρίτον, καμία ομάδα διαχείρισης κινδύνων δεν μένει μαζί επ' αόριστον. Η διαδοχή της διοίκησης αποτελεί σημαντική πηγή κινδύνου. Οι εκτιμήσεις του τμήματος Ανθρώπινων Πόρων σε συνδυασμό με νομικές και οικονομικές εκτιμήσεις θα επηρεάσουν άμεσα την επιτυχία στη διαδοχή της διοίκησης.

Η διαδοχή στη διοίκηση απαιτεί υποστήριξη από καθεμία από τις δραστηριότητες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού: ανάλυση εργασίας, περιγραφή εργασίας, επιλογή, εκπαίδευση, αξιολόγηση απόδοσης (Erven, 2004). Τέταρτον, οι στρατηγικές διαχείρισης κινδύνου εφαρμόζονται από ανθρώπους. Οι αποτυχίες ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να προκαλέσουν την αποτυχία των καλύτερα σχεδιασμένων στρατηγικών διαχείρισης κινδύνου. Η διαχείριση κινδύνου εξαρτάται από τα ρητά καθήκοντα που καθορίζονται στις περιγραφές των καθηκόντων των διευθυντών, την ανάθεση εξουσίας για τη διαχείριση του κινδύνου σύμφωνα με τις υποδεικνυόμενες κατευθυντήριες γραμμές και την ευθύνη σε επίπεδο δράσης στη διαχείριση κινδύνου (Erven, 2012).

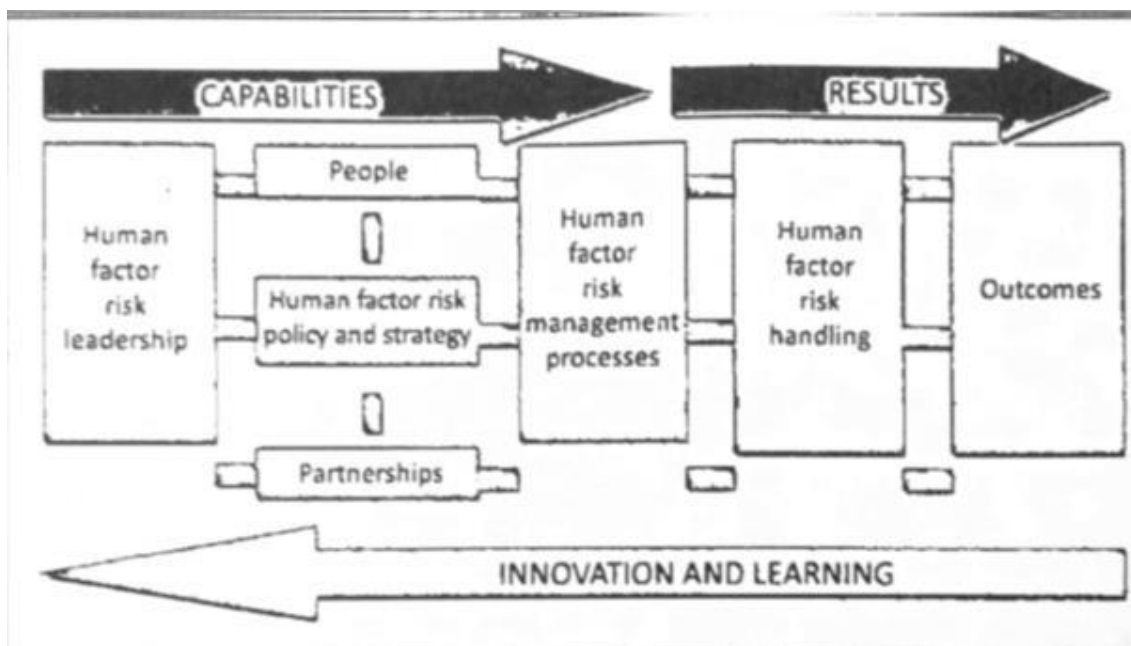
### **3.6 Ολοκληρωμένο Πλαίσιο HR Risk Management**

Το παγκόσμιο πρότυπο ISO 31000 για τη διαχείριση κινδύνων παρέχει ένα χρήσιμο πλαίσιο αναφοράς που μπορεί να βοηθήσει τους διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού να τοποθετήσουν τη στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού στο πλαίσιο της διαχείρισης κινδύνου. Ειδικότερα, το έγγραφο που περιέχει τις αρχές και τις συστάσεις του ISO (ISO, 2009) είναι υψίστης σημασίας. Το έγγραφο προτείνει ότι τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να εμπλέκονται άμεσα στις ακόλουθες δραστηριότητες:

- ενσωμάτωση της διαχείρισης κινδύνου σε όλες τις οργανωτικές διαδικασίες, συμπεριλαμβανομένης της διαχείρισης αλλαγών, έτσι ώστε να γίνει εγγενές στοιχείο αυτών των διαδικασιών
- υποστήριξη των διευθυντικών στελεχών για να διασφαλιστεί ότι οι εταιρείες ευθυγραμμίζουν την κουλτούρα τους και τις πολιτικές διαχείρισης κινδύνου
- συνυπολογισμός ανθρωπίνων και πολιτιστικών παραγόντων και, πιο συγκεκριμένα, αναγνώριση των δυνατοτήτων, των αντιλήψεων και των προθέσεων εξωτερικού και εσωτερικού προσωπικού που μπορεί να διευκολύνει ή να εμποδίσει την επίτευξη των στόχων
- καθοδήγηση για τη διασφάλιση της νομικής και κανονιστικής συμμόρφωσης
- οικοδόμηση ικανότητας για αποτελεσματική διαχείριση κινδύνων που ξεκινά με την εισαγωγή εργαζομένων και ακολουθεί με εκπαίδευση στη διαχείριση κινδύνου

- δημιουργία κατάλληλων οργανωτικών δομών με σαφείς ρόλους και ευθύνες για τη διαχείριση
- εξασφάλιση νομικής και κανονιστικής συμμόρφωσης

Παράλληλα, το μοντέλο που αναπτύχθηκε από τους Mayer et al.(2011) είναι μια από τις λίγες προσπάθειες να καθοδηγήσει τα στελέχη του ανθρώπινου δυναμικού στη διαδικασία διαχείρισης του κινδύνου ανθρώπινου δυναμικού. Στο Διάγραμμα 3.2 απεικονίζεται ως εξής:



Διάγραμμα 3.2: Διάγραμμα Αξιολόγησης Κινδύνου Ανθρώπινου Δυναμικού

Πηγή: Mayer et al., (2011) adapted from the European Foundation for Quality Management (1999) EFQM Excellence Model.

Αυτό το πλαίσιο αξιολόγησης κινδύνου ανθρώπινου δυναμικού παρέχει ένα μοντέλο για τη συστηματική ανάπτυξη και σχεδιασμό ενεργειών διαχείρισης κινδύνου ανθρώπινου δυναμικού σε έναν οργανισμό. Το πλαίσιο είναι χρήσιμο για τον προσδιορισμό του επιπέδου του κινδύνου του ανθρώπινου δυναμικού σε έναν οργανισμό και για τη μέτρησή του. Το πλαίσιο αξιολόγησης κινδύνου διαχείρισης ανθρώπινου παράγοντα παρέχει μια βασική διαδικασία για τον σχεδιασμό, την αξιολόγηση και την εφαρμογή του HR Risk Management (Mayer et al., 2011).

Τα δομικά στοιχεία στην αριστερή πλευρά του πλαισίου δείχνουν τις δυνατότητες που χρειάζεται ένας οργανισμός προκειμένου να λειτουργήσει η διαχείριση κινδύνου ανθρώπινου δυναμικού.

Το επόμενο δομικό στοιχείο δείχνει τη σημασία των ανθρώπων ως βασικής συνιστώσας του πλαισίου διαχείρισης κινδύνου. Οι άνθρωποι συνεισφέρουν στους κινδύνους καθημερινά, είτε θετικά είτε αρνητικά.

Τα άτομα διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη δημιουργία και τη διατήρηση μιας κουλτούρας κινδύνου. Ωστόσο, η διαχείριση του κινδύνου δεν γίνεται αυτόματα, είναι απαραίτητο να δημιουργηθεί μια πολιτική και στρατηγική κινδύνου ανθρώπινου παράγοντα για να θεσμοθετηθεί ο κίνδυνος ανθρώπινου δυναμικού στην εταιρεία.

Οι διαδικασίες κινδύνου ανθρώπινου παράγοντα βρίσκονται στο επίκεντρο του πλαισίου, όπως πρέπει να είναι όλες οι διαδικασίες και πρακτικές που χρειάζεται ο οργανισμός για τη διαχείριση του κινδύνου ανθρώπινου δυναμικού. Μόλις ο οργανισμός αναπτύξει όλες τις δυνατότητες διαχείρισης κινδύνου, είναι έτοιμος να αντιμετωπίσει τον κίνδυνο. Η εταιρεία έχει αναπτύξει την ανθεκτικότητα που χρειάζεται για να χειριστεί τον κίνδυνο ανθρώπινου δυναμικού και στη συνέχεια μπορεί να αναφέρει τα αποτελέσματα του πλαισίου διαχείρισης κινδύνου Ουσιαστικά, όσο καλύτερες είναι οι δυνατότητές του, τόσο πιο πιθανό είναι ο οργανισμός να διαχειριστεί με επιτυχία τον κίνδυνο (Mayer et al., 2011).

### **3.7 Ανταμοιβές, Εκπαίδευση, corruption & HR Risk management**

Το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας, συχνά γνωστό ως δεξαμενή ανθρώπινου κεφαλαίου, δεν πρέπει να συγχέεται με τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας (δηλαδή, αυτά τα εργαλεία ανθρώπινου δυναμικού που χρησιμοποιούνται για τη διαχείριση της δεξαμενής ανθρώπινου κεφαλαίου). Η στελέχωση, η εκπαίδευση, οι ανταμοιβές, οι αξιολογήσεις απόδοσης, η συμμετοχή στο σχεδιασμό της εργασίας, η αναγνώριση και η επικοινωνία είναι όλα παραδείγματα πρακτικών διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Οι Turner, Imbaruddin και Sutiono (2009) διερεύνησαν τα κύρια στοιχεία της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων σε υποεθνικό και οργανωτικό επίπεδο. Αυτά τα στοιχεία περιλάμβαναν τη στρατολόγηση και την επιλογή, την προαγωγή και την



εξέλιξη, την εκπαίδευση και την ανάπτυξη, την αμοιβή και τη διαχείριση της απόδοσης των εργαζομένων. Ένα σύστημα αξιολόγησης απόδοσης, σύστημα πρόσληψης, σύστημα ανταμοιβών και ούτω καθεξής είναι όλα παραδείγματα συστημάτων ανθρώπινου δυναμικού. Ένα σύστημα ανθρώπινου δυναμικού είναι μια συλλογή τέτοιων τμημάτων ή πρακτικών που έχουν σχεδιαστεί για να συνεργάζονται ώστε να εκτελούν μια λειτουργία ανθρώπινων πόρων του οργανισμού. Η στρατηγική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι ένας υποτομέας της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που επικεντρώνεται στη διερεύνηση του ρόλου του ανθρώπινου δυναμικού στην υποστήριξη της επιχειρηματικής στρατηγικής. Ένας από τους στόχους αυτού του υποπεδίου είναι να παρέχει μια διαδρομή για την επίδειξη της αξίας που προσφέρει η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού σε έναν οργανισμό (Vinayan, n.d.).

Υπάρχει κάποια επικάλυψη μεταξύ της έννοιας της διεφθαρμένης συμπεριφοράς και άλλων σχετικών εννοιών στη βιβλιογραφία που αφορά την διαχείριση κινδύνων, όπως η ανήθικη συμπεριφορά, η αντικοινωνική συμπεριφορά, η δυσλειτουργική παρέκκλιση, η οργανωτική κακή συμπεριφορά και η αντιπαραγωγική εργασιακή συμπεριφορά.

Ο όρος «διαφθορά» αναφέρεται στη σκόπιμη υπονόμευση της τάξης, των αρχών και, κυρίως, της εμπιστοσύνης σε ένα επιχειρηματικό περιβάλλον. Είναι δυνατόν να χαρακτηριστεί ως η παράνομη εκμετάλλευση της θέσης ή της εξουσίας κάποιου με σκοπό το αντιληπτό προσωπικό ή κοινό πλεονέκτημα.

Οι ανησυχίες για τη διαφθορά εντοπίζονται σε πολλά διαφορετικά μέρη, συμπεριλαμβανομένων των κυβερνήσεων, των επιχειρηματιών, των ιδιωτών, των μη κυβερνητικών οργανώσεων, των ιδιωτικών εταιρειών, ακόμη και της κοινωνίας στο σύνολό της. Κάποιες προϋποθέσεις είναι απαραίτητες για να υπάρξει διαφθορά. Αυτές οι προϋποθέσεις περιλαμβάνουν:

- 1) την εξουσία ή επιρροή που έχει κάποιος (όπως δημόσιος υπάλληλος, πολιτικός, διευθυντής ή υπάλληλος) κατά την άσκηση μιας δημόσιας ή ιδιωτικής λειτουργίας
- 2) την ευχέρεια που πηγάζει από αυτή τη δύναμη ή επιρροή και επιτρέπει στο άτομο να λαμβάνει ορισμένες αποφάσεις σε αποκλειστική βάση



3) τις ειδικές ευθύνες που σχετίζονται με τη θέση ή το ρόλο στο δημόσιο αξίωμα, εταιρεία ή ίδρυμα στο οποίο το άτομο που εργάζεται ή υπηρετεί και κατέχει εξουσία ή εργάζεται

4) την εσφαλμένη άσκηση (σε αντίθεση ή μη ευθυγραμμισμένη με την ευθύνες που σχετίζονται με τη θέση ή τη λειτουργία) αυτής της εξουσίας ή επιρροής, ή η προσπάθεια πρόκλησης μιας τέτοιας εσφαλμένης άσκησης, είτε από τον ίδιο τον λήπτη αποφάσεων ή τον εκτελεστή, είτε από άλλο άτομο εντός ή εκτός του οργανισμού

5) το ιδιωτικό κέρδος που προκύπτει στο πρόσωπο που είναι υπεύθυνο για τη διαφθορά ή σε άλλο πρόσωπο, εταιρεία, οργάνωση ή πολιτικό κόμμα (Vinayan, n.d.).

Οι αντιλήψεις περί δίκαιης μεταχείρισης περιλαμβάνουν δύο πεδία:

(α) επεξηγήσεις των διαδικασιών

(β) επίδειξη της κατάλληλης εκτίμησης και φροντίδας, η οποία μπορεί να αποδειχθεί είτε μέσω ευγενικής συμπεριφοράς γενικά είτε με δηλώσεις συμπάθειας για συγκεκριμένα άτομα.

Όταν ένας διευθυντής επιδεικνύει υψηλότερο βαθμό σεβασμού και συμπάθειας προς τους εργαζομένους, εκείνοι έχουν την τάση να είναι πιο δίκαιοι και σταθεροί στην εργασιακή τους απόδοση. Αυτό συμβαίνει καθώς όταν ο διευθυντής δείχνει σεβασμό και εκτίμηση σε ένα άτομο, μεταφέρει στο άτομο το μήνυμα ότι αντιμετωπίζεται με σοβαρό τρόπο και όχι με επιπόλαιο τρόπο.

Η γλώσσα που είναι καταγγελτική, προκαλεί φόβο ή η συγκατάβαση μπορεί να ερμηνευθεί ως ασέβεια και, ως αποτέλεσμα, έχει αρνητική επίδραση στη συμπεριφορά του ανθρωπίνου δυναμικού το οποίο εργάζεται σε μία επιχείρηση.

Η σημασία αυτής της διαπροσωπικής συνιστώσας της δικαιοσύνης στις επιχειρήσεις καταδεικνύει μια ακόμη αιτιολόγηση σχετικά με την αιτία που τα τμήματα ανθρωπίνου δυναμικού πρέπει να διαδραματίσουν κεντρικό ρόλο στη διαχείριση των δεοντολογικών προτύπων. Ακόμα κι αν το νομικό ή το ελεγκτικό προσωπικό μπορεί να έχει την πρόθεση να συμπεριφέρεται στους υπαλλήλους με σεβασμό κατά τη διαχείριση ενός προγράμματος δεοντολογίας, αυτό το προσωπικό συνδέεται συχνά με καθήκοντα ρύθμισης και ελέγχου. Κατά συνέπεια, οι εργαζόμενοι θα μπορούσαν να θεωρήσουν το

νομικό ή το ελεγκτικό προσωπικό ως καταγγελτικό ή απειλητικό, ανεξάρτητα από το πόσο σκληρά προσπαθούν τα μέλη του νομικού ή του ελεγκτικού προσωπικού να αποτρέψουν αυτή τη στάση. Οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να αντιμετωπίζουν τον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού με εποικοδομητικό και μη καταγγελτικό τρόπο. Ως εκ τούτου, η εμπλοκή του ανθρώπινου δυναμικού σε προγράμματα δεοντολογίας μπορεί να καλλιεργήσει σιωπηρά μια συνεχή αντίληψη του σεβασμού και του ενδιαφέροντος για τους εργαζόμενους, ελαχιστοποιώντας έτσι την πιθανότητα οι εργαζόμενοι να ανταποκριθούν αρνητικά (Weaver & Trevino, 2001).

Οι ανησυχίες που σχετίζονται με το δικαίωμα του ατόμου στην ιδιωτική ζωή και την εμπιστευτικότητα περιλαμβάνονται επίσης στη σφαίρα του διαπροσωπικού σεβασμού. Είναι πιθανό τόσο το νομικό τμήμα όσο και το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού να εμποδίζουν την κοινή χρήση πληροφοριών με τρίτους. Ωστόσο, επειδή το ανθρώπινο δυναμικό εμπλέκεται σε ευαίσθητα ζητήματα εργαζομένων, μπορεί να θεωρηθεί πιο πιθανό να διατηρήσει διακριτικές πληροφορίες για τους εργαζόμενους εντός του οργανισμού. Αυτό συμβαίνει επειδή το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού εμπλέκεται σε ευαίσθητες ανησυχίες των εργαζομένων. Είναι σημαντικό, για την επιτυχία της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και ιδιαίτερα σε καταστάσεις κινδύνου, να δίνει έμφαση στην καλλιέργεια της εμπιστοσύνης και της αίσθησης της δικαιοσύνης, επιβραβεύοντας το προσωπικό και επιβάλλει μία συμπεριφορά σεβασμού εντός των οργανισμών (Weaver & Trevino, 2001).

### **3.8 Παράγοντες που συμβάλουν στο HR Risk management όπως κανονισμός, compliance, δομή και κουλτούρα**

Βασικές ανησυχίες σχετικά με τον κίνδυνο ανθρώπινου δυναμικού, αντιμετωπίζονται με πρακτικές που ενσωματώνονται στην δομή και την κουλτούρα της εταιρείας, όπως η μείωση του κινδύνου, η δέουσα επιμέλεια ανθρώπινου δυναμικού, ο καθορισμός της λειτουργίας των επιτροπών ανθρώπινου δυναμικού, η θέσπιση κωδίκων δεοντολογίας και η διασφάλιση δίκαιων εργασιακών προτύπων που προκύπτουν από τη διαχείριση κινδύνου ανθρώπινου δυναμικού. Προκειμένου οι επιχειρήσεις να διαχειρίζονται

αποτελεσματικά τους κινδύνους που σχετίζονται με τους ανθρώπινους πόρους σε διάφορες τοποθεσίες ή έθνη, θα πρέπει πρώτα να εντοπίσουν αυτούς τους κινδύνους και στη συνέχεια να δημιουργήσουν προληπτικά μέτρα μείωσης του κινδύνου. Τα κοινά είδη κινδύνων που σχετίζονται με τους ανθρώπινους πόρους περιλαμβάνουν απάτη, διαφθορά, κλοπή και άλλες ανήθικες ενέργειες. Όταν συμβαίνουν αυτού του είδους οι ενέργειες, οι επιχειρήσεις διατρέχουν τον κίνδυνο να χάσουν σημαντικά χρηματικά ποσά και να δουν τη φήμη τους να μειώνονται.

Είτε σε σημαντικές εταιρείες ή βιομηχανίες του ιδιωτικού τομέα, είτε σε οργανισμούς του δημόσιου τομέα, υπάρχουν πολύ λίγες αυστηρές ακαδημαϊκές έρευνες για τη διαφθορά ή τη δεοντολογία στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό ισχύει τόσο για τις επιχειρήσεις του ιδιωτικού όσο και του δημόσιου τομέα (Vinayan, n.d.).

Σε κάθε επίπεδο διαχείρισης κρίσης και κινδύνου, συμπεριλαμβανομένου του σχεδιασμού, της αντίδρασης και τελικά της μετάβασης στην κανονικότητα, η κουλτούρα της επιχείρησης έχει σημαντική επιρροή. Οι πεποιθήσεις και οι αξίες που έχουν οι άνθρωποι έχουν ουσιαστικές άμεσες και έμμεσες επιπτώσεις σε μια ευρεία ποικιλία συμπεριφορών στο χώρο εργασίας, όπως τα στυλ ηγεσίας και διαχείρισης, η ηθική συμπεριφορά στο χώρο εργασίας, η ικανοποίηση από την εργασία και οι πρακτικές απασχόλησης. Το ανθρώπινο δυναμικό επηρεάζεται σημαντικά από την κουλτούρα του οργανισμού. Επιπλέον, πτυχές της κουλτούρας ενός οργανισμού όπως οι αρχές, οι αξίες, η δομή και η ιεραρχία του θα αλληλεπιδράσουν μεταξύ τους για να διαμορφώσουν την κουλτούρα του οργανισμού. Το επίπεδο δύναμης και ευθύνης που διαθέτει ένα άτομο, καθώς και το επίπεδο αυτοπεποίθησης και ικανότητας να παρεκκλίνει από τις τυπικές διαδικασίες λειτουργίας (SOP), όλα συνδέονται με την κουλτούρα του οργανισμού. Συνεπώς, η εργασιακή κουλτούρα μπορεί να εμποδίσει ή να διευκολύνει το HR Risk Management. Εάν η κουλτούρα ενός οργανισμού θεωρεί τη διαχείριση κινδύνου ή τη διαχείριση κρίσεων ως άσκοπη ή περιττή, τότε αυτός ο οργανισμός δεν θα επενδύσει επιπλέον χρόνο ή πόρους στον προγραμματισμό, την εκπαίδευση και την προετοιμασία (Hong, 2014).

Επιπλέον, η δομή μέσα σε έναν οργανισμό μπορεί να έχει επίδραση στο βαθμό αυτονομίας που έχουν τα άτομα που προσπαθούν να επιλύσουν μια κρίση. Είναι δυνατό να υπάρχουν ενισχυμένα σιλό ιεραρχίας και δομής σε οργανισμούς του δημόσιου τομέα.

Αυτά τα σιλό όχι μόνο κάνουν πιο δύσκολη την επικοινωνία τόσο εντός όσο και μεταξύ των οργανισμών, αλλά περιορίζουν επίσης τη διεπιστημονική σκέψη, την ανταλλαγή απόψεων και τις διατμηματικές ανταλλαγές. Επιπλέον, σε γραφειοκρατικούς και ιεραρχικούς οργανισμούς, τα ανώτερα στελέχη είναι συνήθως πολύ απίθανο να λάβουν οδηγίες ή κατευθύνσεις από κατώτερο προσωπικό. Ως αποτέλεσμα, τα ανώτερα στελέχη θα έχουν μεγαλύτερη επιρροή στη διαδικασία αντιμετώπισης μιας κρίσης, ανεξάρτητα από την ικανότητα ή το επίπεδο κατάρτισης τους (Hong, 2014).

Τέλος, η εργασιακή σχέση αποτελεί για τους εργοδότες ένα ευρύ πλαίσιο νομοθεσίας και διαδικασιών (Hong, 2014) Σε περίπτωση έλλειψης, μη ορθής τήρησης ή έλλειψης σεβασμού του νομοθετικού πλαισίου, η σχέση μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου θα καταστραφεί, αυξάνοντας τον κίνδυνο. (Guest & Conway, 2004). Ως εκ τούτου, είναι ευθύνη του ανθρώπινου δυναμικού και της διοίκησης να συμμορφώνονται με τους κανονισμούς και τη νομοθεσία. Για τη διαχείριση κινδύνου και τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, η ρύθμιση και η συμμόρφωση είναι απαραίτητες και πολύ σημαντικές. Τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο όσον αφορά τις συμβάσεις εργασίας καθώς και τις πολιτικές και διαδικασίες, και διασφαλίζοντας ότι τα διευθυντικά στελέχη είναι εκπαιδευμένα ώστε να είναι εξοικειωμένα με τις υποχρεώσεις του εργοδότη βάσει του νόμου (Steven, 2005).

Είναι σημαντικό για έναν οργανισμό να κατανοηθούν τα οφέλη και οι περιορισμοί της συμμόρφωσης και των κανονισμών για την αποτελεσματική διαχείριση του κινδύνου ανθρώπινου δυναμικού.

### **3.9 Συστήματα HR Risk Management (whistle blowing)**

Από τις πιο σημαντικές ευθύνες που σχετίζονται με την ασφάλεια που μπορεί να αναλάβουν τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού είναι η προετοιμασία και η αντιμετώπιση ζητημάτων βίας στο χώρο εργασίας. Οι οργανισμοί έχουν ηθικούς, νομικούς και οικονομικούς λόγους να λαμβάνουν σοβαρά αλλά και να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τη βία στο χώρο εργασίας. Τα στελέχη του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού μπορούν να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στην προετοιμασία των εργαζομένων στα θέματα αντιμετώπισης βίας και στην προστασία των εταιρειών τους.

Οι οργανισμοί αποτελούνται από μια ποικιλία «ανθρώπινων στοιχείων» και οι κίνδυνοι που αντιμετωπίζουν εξαρτώνται από τις κρίσιμες πτυχές των ίδιων των οργανισμών. Αυτοί οι κίνδυνοι, ωστόσο, μπορούν να μετριαστούν μέσω της εφαρμογής αποτελεσματικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Στον σημερινό επιχειρηματικό κόσμο, ένας από τους πρωταρχικούς στόχους των περισσότερων οργανισμών είναι να διασφαλίζουν τη διαρκή υγεία και ευτυχία του εργατικού δυναμικού τους στο πλαίσιο των αντίστοιχων λειτουργιών τους.

Οι ενοποιήσεις ανθρώπινων παραγόντων και εργονομίας (HF/E), των οποίων η βέλτιστη διαχείριση είναι ζωτικής σημασίας για την επίτευξη κεντρικών στόχων, όπως η μετάβαση στη βιώσιμη ανάπτυξη, είναι μια σημαντική πτυχή που πρέπει να ληφθεί υπόψη σε αυτό το πλαίσιο.

Πράγματι, ο ανθρώπινος παράγοντας είναι άρρηκτα συνδεδεμένος σε σχεδόν κάθε επίπεδο όλων των οικονομικών και βιομηχανικών προσπαθειών. Εάν δεν οργανωθούν και δεν ελέγχονται σωστά, μπορεί να είναι η αιτία πολλών ατυχημάτων και κρίσεων του οργανισμού (Carpitella et al. 2018).

Όταν ένας εργαζόμενος εγείρει ανησυχίες σχετικά με την ανήθικη συμπεριφορά κάποιου συναδέλφου, ασκεί την πρακτική του «whistleblowing». Ως whistleblowing νοείται η ηθελημένη πράξη αποκάλυψης που διενεργείται από πρόσωπο, το οποίο γνωρίζει είτε σημαντικές παρατυπίες και παραλείψεις, είτε άλλες αξιόποινες πράξεις πραγματικές, πιθανές ή αναμενόμενες τις οποίες γνωστοποιεί στην επιχείρηση προκειμένου εκείνη να δράσει κατασταλτικά. Η επιτυχία της πολιτικής whistleblowing εξαρτάται όχι μόνο από την ακεραιότητα, την παρατηρητικότητα και την ηθική του εργαζόμενου, αλλά και από το επίπεδο της εμπιστευτικότητας που διατηρείται από την επιχείρηση. Γι' αυτό το λόγο οι επιχειρήσεις θεσπίζουν προγράμματα προστασίας και αντιμετώπισης αντιποίνων για τους υπαλλήλους που προβαίνουν σε καταγγελία.

Η πολιτική διαχείρισης αναφορών αποτελεί βασικό στοιχείο για την διασφάλιση της ακεραιότητας του οργανισμού. Στόχος της συγκεκριμένης πολιτικής είναι η ενίσχυση της διαφάνειας και η υποστήριξη του συστήματος της ώστε να καταπολεμήσει πρακτικές που μπορεί να βλάψουν την φήμη του οργανισμού. Αποτελεί μια αποτελεσματική τεχνική της Διοίκησης για την πρόληψη και την καταστολή παράνομων και ανήθικων ενεργειών.

Πιο συγκεκριμένα, οι επιχειρήσεις στην Ελλάδα πρέπει να προβούν σε υιοθέτηση τέτοιων πολιτικών ώστε να είναι εναρμονισμένες με τα άρθρα 9 και 10 ν.4808/2021.

Η πολιτική whistleblowing αφορά την επικοινωνία ενός ατόμου στην αρμόδια αρχή του οργανισμού, με σκοπό να ενημερώσει ή να αποκαλύψει πληροφορίες οι οποίες σχετίζονται με ενέργειες και γεγονότα που μπορεί να θέσουν σε κίνδυνο την αξιοπιστία της επιχείρησης.

Συμπεριφορές που συμπεριλαμβάνονται σε μια αναφορά whistleblowing μπορεί να περιλαμβάνουν ενδεικτικά ένα ή περισσότερα των παρακάτω πεδίων:

- παραβίαση νόμων,
- άσκηση ψυχολογικής βίας (bullying)
- ρατσιστική, σεξουαλική ή άλλου είδους διάκριση,
- υγεία και ασφάλεια των υπαλλήλων,
- κατάχρηση περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης,
- πιθανή απάτη ή διαφθορά,
- κάθε μορφής ανήθικη συμπεριφορά.

### **3.10 Συμπέρασμα**

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού παραδοσιακά ασχολείται με την πρόσληψη, την επιλογή και την αξιολόγηση εργαζομένων. Εάν τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού δεν λάβουν σοβαρά υπόψιν τη διαχείριση κινδύνου του ανθρώπινου δυναμικού, η βιωσιμότητα πολλών οργανισμών θα τεθεί σε κίνδυνο. Ως εκ τούτου, είναι ζωτικής σημασίας να διασφαλιστεί ότι οι οργανισμοί έχουν επίγνωση των κινδύνων ανθρώπινου δυναμικού και ότι λαμβάνουν πρακτικά μέτρα για τη διαχείριση αυτών των κινδύνων.

Επίσης, επειδή ο κίνδυνος που σχετίζεται με το ανθρώπινο δυναμικό είναι εξαιρετικά περίπλοκος, αυτό έχει καταστήσει δύσκολο τον ορισμό του όρου. Υπάρχουν λίγες μελέτες σχετικά με τη διαχείριση κινδύνου ανθρώπινου δυναμικού και επί του παρόντος δεν υπάρχει σαφής ορισμός.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΜΕΘΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

### 4.1 Γενικά

Σύμφωνα με τον Α. Einstein «Το σωστά ορισμένο πρόβλημα είναι κατά το ήμισυ λυμένο», και «Ανάλογα με το πώς ορίζουμε ένα πρόβλημα, προκαθορίζουμε τη λύση». Ο ορθός ορισμός του προβλήματος αποτελεί ίσως το πιο κρίσιμο στάδιο της ορθολογικής διεργασίας. Ορθός «ορισμός του προβλήματος» συνεπάγεται κατανόηση της αίτιας, αναγνώριση των περιορισμών και καθορισμός των στόχων. Η έρευνα προσφέρει στην επιστήμη τα εργαλεία για να διευρύνει μακροπρόθεσμα τους επιστημονικούς ορίζοντες (Λαγουμίντζης, Βλαχόπουλος & Κουτσογιάννης, 2015).

Ορισμένοι ορισμοί που δόθηκαν για την Έρευνα είναι οι παρακάτω (Παρασκευόπουλος, 1993):

- *« η εργασία που έχει σαν σκοπό την προαγωγή της επιστημονικής γνώσης, σύμφωνα με διεθνώς αποδεκτές επιστημονικές θεωρίες ή η επεξεργασία νέων θεωριών, ικανών να γίνουν αποδεκτές από τη διεθνή επιστημονική κοινότητα. Αναγκαία προϋπόθεση για να χαρακτηριστεί μία εργασία ως ερευνητική είναι η πρωτοτυπία»*
- *« μια συστηματική και καλώς σχεδιασμένη διαδικασία για την επίλυση προβλημάτων βάσει της εμπειρικής πραγματικότητας.»*
- *« η συστηματική εφαρμογή επιστημονικής γνώσης, βάσει συγκεκριμένου σκοπού, για τη βελτίωση των επιτευγμάτων του ανθρώπου.»*

Τα στάδια της μεθοδολογίας τα οποία καθορίζουν και την πορεία της είναι τα εξής:

- Αρχικά πραγματοποιείται η ανάλυση των δεδομένων από τον προβληματισμό της έρευνας. Θα πρέπει να πραγματοποιηθεί προσαρμογή της στο ζητούμενο.
- Κατά τη διάρκεια της έρευνας διαμορφώνεται η διατύπωση του προβληματισμού και η ανάλυση των δεδομένων. Είναι απαραίτητο να γίνει από την αρχή.
- Οι ερευνητικές υποθέσεις είναι απαραίτητο να διευκρινιστούν διεξοδικά γιατί καθορίζουν την ανάλυση που θα πραγματοποιηθεί.
- Όλοι οι μέθοδοι και τα ερευνητικά εργαλεία παρουσιάζουν μειονεκτήματα και πλεονεκτήματα. Ίσως είναι απαραίτητο να γίνει χρήση διαφόρων εργαλείων.



- Η συλλογή των δεδομένων είναι συνδεδεμένη με το θεωρητικό πλαίσιο της έρευνας, τον προβληματισμό, και τις ερευνητικές υποθέσεις. (Λαγουμίντζης, Βλαχόπουλος & Κουτσογιάννης, 2015)

Υπάρχουν τριών ειδών πηγές πληροφοριών για τη διεξαγωγή έρευνας (Λαγουμίντζης, Βλαχόπουλος & Κουτσογιάννης, 2015) :

- i. ο λόγος (συνέντευξη, ερωτηματολόγιο),
- ii. τα γεγονότα (παρατήρηση),
- iii. τα «ίχνη» (γραπτά, στατιστικές).

Στη παρούσα έρευνα η συλλογή των πρωτογενών στοιχείων που επιλέχθηκε για την έρευνα ήταν μέσω ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο είναι ένα έντυπο που περιλαμβάνει μια σειρά δομημένων ερωτήσεων με μια συγκεκριμένη σειρά. Τα ερωτηματολόγια είναι χρήσιμα στα πλαίσια μιας ερευνητικής στρατηγικής, με σκοπό τη συλλογή περιγραφικών, επεξηγηματικών και δεδομένων άποψης, συμπεριφοράς και στάσης (Λαγουμίντζης, Βλαχόπουλος & Κουτσογιάννης, 2015).

Μερικά από τα κύρια πλεονεκτήματα των ερωτηματολογίων είναι ότι:

- είναι οικονομικά
- μπορούν να αποσταλούν σε μεγάλο αριθμό ανθρώπων
- δημιουργούνται εύκολα
- οι ερωτώμενοι εκφράζονται ελεύθερα λόγω της έλλειψης άμεση επικοινωνίας
- ο τρόπος ανάλυσης είναι τυποποιημένος
- δε μπορούν να επηρεαστούν οι απαντήσεις από τον ερευνητή
- δεν είναι χρονοβόρα μέθοδος

Η μέθοδος του ερωτηματολογίου παρουσιάζει και ορισμένα μειονεκτήματα:

- οι ερωτήσεις ανοιχτού τύπου δε μπορούν να αποσαφηνιστούν από τον ερευνητή
- ο ερωτηθέντας είναι υποχρεωμένος να απαντήσει με συγκεκριμένο τρόπο.



Τέλος υπάρχουν πολλών ειδών ερωτήσεις που μπορούν να διατυπωθούν σε ένα ερωτηματολόγιο, συνήθως οι ερωτήσεις είναι είτε ανοιχτού είτε κλειστού τύπου.

Στις ερωτήσεις ανοιχτού τύπου, υπάρχει η δυνατότητα ο ερωτώμενος να διατυπώσει τη γνώμη του πάνω σε ένα προκαθορισμένο θέμα, χωρίς να τίθενται όροι ως προς τη διατύπωση των απόψεων του. Κι ενώ με αυτό τον τρόπο ο ερευνητής μπορεί να αποκομίσει χρήσιμες πληροφορίες η επεξεργασία τους όμως είναι ιδιαίτερα δύσκολη.

Στην αντίποδα, στις κλειστές τύπου ερωτήσεις οι απαντήσεις είναι προκαθορισμένες από τον ερευνητή και έχουν τις παρακάτω μορφές:

- Πολλαπλών επιλογών
- Κλίμακα Likert
- Κλίμακα Βαρύτητας
- Διχοτομημένες
- Κλίμακα Rating

## 4.2 Σκοπός της Έρευνας

Στην παρούσα έρευνα, διερευνάται η συμβολή της στρατηγικής διοίκησης στην διαχείριση του κινδύνου του ανθρώπινου δυναμικού. Πιο συγκεκριμένα, η μελέτη επικεντρώνεται στην ύπαρξη των μέτρων που αποσκοπούν στην διαχείριση του κινδύνου του Ανθρώπινου Δυναμικού, με βάση τις απόψεις των εργαζομένων σε επιχειρήσεις. Επιπλέον, μελετάται η επιρροή του φύλου και της ηλικίας στις απόψεις αυτές, καθώς και εάν επηρεάζονται από τον τομέα της επιχείρησης (ιδιωτικός-δημόσιος). Σύμφωνα με τους παραπάνω στόχους, τα ερευνητικά ερωτήματα διατυπώνονται ως εξής:

- Ποια μέτρα λαμβάνουν οι επιχειρήσεις για την διαχείριση κινδύνου του Ανθρώπινου Δυναμικού σύμφωνα με τους εργαζόμενους;
- Το φύλο και η ηλικία των ερωτηθέντων επηρεάζουν τις απόψεις τους αναφορικά με τα μέτρα που λαμβάνουν οι επιχειρήσεις για την διαχείριση κινδύνου του Ανθρώπινου Δυναμικού;

- Ο τομέας εργασίας των επιχειρήσεων (δημόσιος-ιδιωτικός) επηρεάζει τις απόψεις τους αναφορικά με τα μέτρα που λαμβάνουν οι επιχειρήσεις για την διαχείριση κινδύνου του Ανθρώπινου Δυναμικού;

### 4.3 Δείγμα της Έρευνας

Το δείγμα της έρευνας απαρτίζεται από συνολικά 125 συμμετέχοντες που εργάζονται σε επιχειρήσεις στον Ελλαδικό χώρο. Η πλειοψηφία των ερωτώμενων είναι γυναίκες, από 31 έως 40 ετών και έχουν μεταπτυχιακό τίτλο. Παράλληλα, οι περισσότεροι ερωτώμενοι εργάζονται στην επιχείρηση που απασχολούνται κατά την διεξαγωγή της έρευνας έως 3 έτη, ενώ δηλώνουν πως οι επιχειρήσεις αυτές απασχολούν πάνω από 500 εργαζόμενους και ανήκουν στον ιδιωτικό τομέα

### 4.4 Εργαλείο της έρευνας

Για την επίτευξη των σκοπών της έρευνας χρησιμοποιήθηκε ένα ερωτηματολόγιο 2 ενοτήτων συνολικά. Πιο συγκεκριμένα η πρώτη ενότητα του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει 6 ερωτήσεις κλειστού τύπου συνολικά, οι οποίες διερευνούν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων, καθώς και το πλήθος εργαζομένων και τον τομέα στον οποίο απασχολείται η επιχείρησή τους. Η δεύτερη ενότητα διερευνά τα μέτρα που έχουν λάβει οι επιχειρήσεις και αποσκοπούν στην διαχείριση του κινδύνου του Ανθρώπινου Δυναμικού. Πιο συγκεκριμένα μελετώνται τα μέτρα που λήφθηκαν ως προς τις πολιτικές της επιχειρήσεις γενικότερα, στον τομέα της υγείας και ασφάλειας, στον τομέα διαχείρισης κινδύνων και συμμόρφωσης και στον τομέα της κακοποίησης και των αναφορών που κάνουν οι εργαζόμενοι. Η ενότητα περιλαμβάνει 4 ερωτήσεις τύπου Likert με 8, 7, 11 και 8 υποερωτήματα αντίστοιχα.

### 4.5 Συλλογή δεδομένων

Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με τη χρήση ενός αρχείου Google form, το οποίο περιέχει όλες τις μεταβλητές του ερωτηματολογίου. Παράλληλα, συνοδεύεται από εισαγωγική επιστολή, η οποία αναλύει τον σκοπό και στόχο της έρευνας και δίνει

έμφαση στην εθελοντική και ανώνυμη συμμετοχή των ερωτηθέντων. Επιπλέον, προσφέρονται και τα ηλεκτρονικά στοιχεία επικοινωνίας του ερευνητή, σε περίπτωση που οι συμμετέχοντες αντιμετώπιζαν κάποιο πρόβλημα ή δυσκολία κατά την συμπλήρωση του εργαλείου.

#### **4.6 Ανάλυση δεδομένων**

Η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με τη χρήση του στατιστικού προγράμματος SPSS v.25. Για την διερεύνηση των δημογραφικών χαρακτηριστικών και την απάντηση του πρώτου ερευνητικού ερωτήματος υπολογίσθηκαν ποσοστά, συχνότητες, μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις. Παράλληλα, για την απάντηση του δεύτερου και τρίτου ερευνητικού ερωτήματος χρησιμοποιήθηκε ο παραμετρικός έλεγχος t-test και οι μη παραμετρικοί έλεγχοι Mann-Whitney και Kruskal-Wallis. Οι παραπάνω πληροφορίες παρουσιάζονται μέσα από κατάλληλους πίνακες και διαγράμματα.

#### **4.7 Χρήση Παραμετρικών και μη Παραμετρικών Ελέγχων**

Οι μεταβλητές διαχωρίζονται σύμφωνα με τις τιμές τους σε ποιοτικές (ονομαστικές, διάταξης) και σε ποσοτικές (διαστήματος, αναλογίας).

Παράλληλα, οι έλεγχοι των υποθέσεων διακρίνονται σε 2 κατηγορίες:

- 1) Στους παραμετρικούς ελέγχους, που βασίζονται στις ακόλουθες παραδοχές:
  - Οι παρατηρήσεις ακολουθούν ή τουλάχιστον ακολουθούν την κανονική κατανομή
- 2) Στους μη παραμετρικούς ελέγχους, για την εφαρμογή των οποίων δεν απαιτούνται υποθέσεις για τις παραμέτρους των κατανομών. Οι μη παραμετρικοί έλεγχοι εφαρμόζονται σε ποσοτικά χαρακτηριστικά όπου η κατανομή είναι μη κανονική, άγνωστη ή το πλήθος των παρατηρήσεων είναι μικρό.

Για την απάντηση του δεύτερου και τρίτου ερευνητικού ερωτήματος χρησιμοποιήθηκε ο παραμετρικός έλεγχος t-test. Για τη χρήση του συγκεκριμένου ελέγχου πρέπει να τηρούνται οι εξής προϋποθέσεις:

- Θα πρέπει να υπάρχουν δύο μεταβλητές, μια ποσοτική και μία ποιοτική. Η ποιοτική θα πρέπει να είναι δίτιμη.
- Η ποσοτική μεταβλητή πρέπει να ακολουθεί την κανονική κατανομή.

Παράλληλα, χρησιμοποιήθηκαν και οι μη παραμετρικοί έλεγχοι Mann-Whitney και Kruskal-Wallis.

Ο έλεγχος Mann-Whitney είναι ένα μη παραμετρικός έλεγχος και χρησιμοποιείται όταν η ποιοτική μεταβλητή είναι δίτιμη και η ποσοτική μεταβλητή δεν ακολουθεί την κανονική κατανομή. Η χρήση του συγκεκριμένου ελέγχου αφορά τον έλεγχο σημαντικών στατιστικών διαφορών μεταξύ δυο ανεξαρτήτων μεταβλητών.

Ο έλεγχος Kruskal-Wallis είναι ένας μη παραμετρικός έλεγχος και χρησιμοποιείται όταν υπάρχει ποσοτική μεταβλητή που δεν ακολουθεί την κανονική κατανομή και η ποιοτική μεταβλητή χωρίζει το δείγμα σε περισσότερες από δύο ομάδες. Ο συγκεκριμένος έλεγχος δεν εξετάζει διαφορές μέσω όρων αλλά διαφορές ως προς την κατανομή των δειγμάτων.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

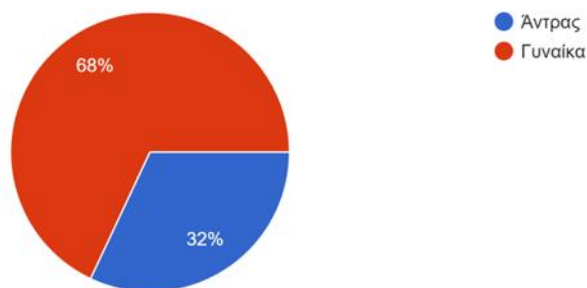
Στην ενότητα που ακολουθεί, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας, ενώ δίνονται απαντήσεις και στα ερευνητικά ερωτήματα.

Παρακάτω, παρουσιάζονται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων. Όπως φαίνεται το 68% αυτών είναι γυναίκες και το 32% είναι άνδρες.

Πίνακας 5.1: Φύλο Συμμετεχόντων έρευνας

		Frequency	Valid Percent
Φύλο	Άνδρας	40	32.0
	Γυναίκα	85	68.0

1. Φύλο  
125 απαντήσεις



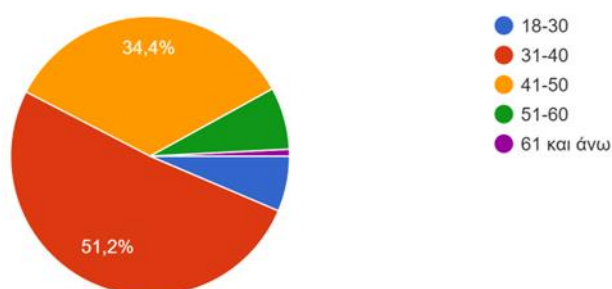
Διάγραμμα 5.2: Ποσοστό σύμφωνα με το Φύλο Συμμετεχόντων έρευνας

Επιπλέον, το 51.2% είναι 31 με 40 ετών, το 34.4% αγγίζουν όσοι είναι 41 με 50 ετών, το 7.2% ανήκει σε όσους είναι 51 με 60 ετών, το 6.4% φτάνουν οι ηλικίες 18 με 30 ετών και το 0.8% αντιπροσωπεύουν όσοι είναι 61 ετών και άνω

Πίνακας 5.3: Ηλικία

		Frequency	Valid Percent
Ηλικία	18-30	8	6.4
	31-40	64	51.2
	41-50	43	34.4
	51-60	9	7.2
	61 και άνω	1	0.8

2. Ηλικία  
125 απαντήσεις



Διάγραμμα 5.4: Ποσοστά Ηλικιών συμμετεχόντων

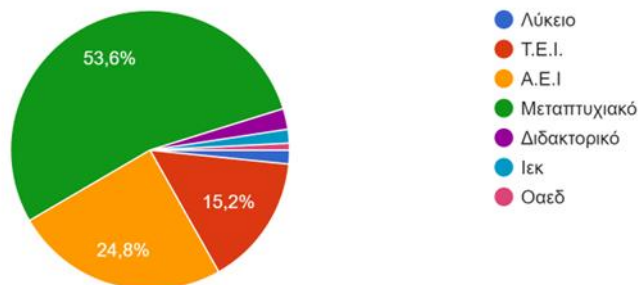
Αναφορικά με το μορφωτικό επίπεδο των ερωτηθέντων. Το 54% τω ερωτώμενων έχουν μεταπτυχιακό τίτλο, το 25% είναι απόφοιτοι Α.Ε.Ι., το 15.3% αγγίζουν οι απόφοιτοι Τ.Ε.Ι. και το 2.45% δηλώνουν πως έχουν διδακτορικό. Ακόμη, οι απόφοιτοι Λυκείου και οι απόφοιτοι Ι.Ε.Κ. αντιπροσωπεύουν από 1.6% αντίστοιχα

Πίνακας 5.5: Μορφωτικό επίπεδο

		Frequency	Valid Percent
Μορφωτικό επίπεδο	Λύκειο	2	1.6
	Ι.Ε.Κ.	2	1.6
	Τ.Ε.Ι.	19	15.3
	Α.Ε.Ι	31	25.0
	Μεταπτυχιακό	67	54.0
	Διδακτορικό	3	2.4

### 3. Μορφωτικό επίπεδο

125 απαντήσεις



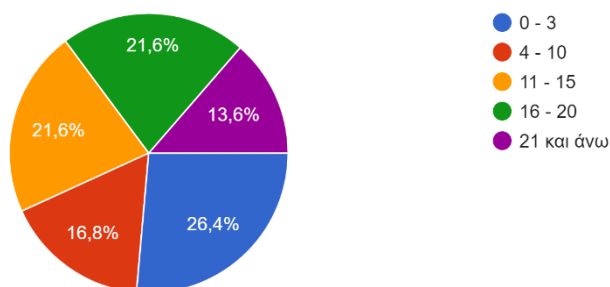
Διάγραμμα 5.6: Ποσοστά Μορφωτικού επιπέδου συμμετεχόντων

Συνεχίζοντας με τα έτη εργασίας στην επιχείρηση, το 26.4% των συμμετεχόντων δηλώνουν έως 3 έτη προϋπηρεσίας, όσοι αναφέρουν 11 με 15 έτη ή από 16 έως 20 έτη αγγίζουν από 21.6%, το 16.8% αναφέρουν 4 με 10 έτη και το 13.6% κάνουν λόγο για πάνω από 20 έτη

Πίνακας 5.7: Έτη εργασίας στην Επιχείρηση

		Frequency	Valid Percent
Έτη εργασίας στην επιχείρηση	0 - 3	33	26.4
	4 - 10	21	16.8
	11 - 15	27	21.6
	16 - 20	27	21.6
	21 και άνω	17	13.6

4. Έτη εργασίας στην επιχείρηση  
125 απαντήσεις



Διάγραμμα 5.8: Ποσοστά με βάση τα έτη εργασίας στην επιχείρηση

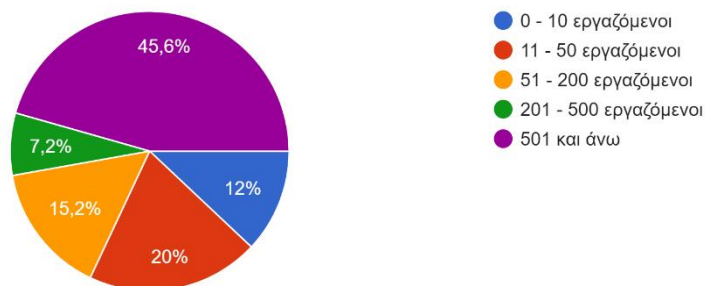
Επιπροσθέτως, διερευνάται και ο αριθμός εργαζομένων στην επιχείρηση, με το 45.6% των ερωτώμενων να κάνουν λόγο για πάνω από 500 εργαζόμενους, το 20% να αναφέρουν 11 με 50 εργαζόμενους και το 15.2% 51 με 200 εργαζόμενους. Ακολούθως, το 12% των ερωτηθέντων αναφέρουν πως στην επιχείρηση τους εργάζονται έως 10 άτομα και το 7.2% αναφέρουν 201 με 500 άτομα.



Πίνακας 5.6 : Αριθμός εργαζομένων στην επιχείρηση

		Frequency	Valid Percent
Αριθμός εργαζομένων στην επιχείρηση	0 - 10 εργαζόμενοι	15	12.0
	11 - 50 εργαζόμενοι	25	20.0
	51 - 200 εργαζόμενοι	19	15.2
	201 - 500 εργαζόμενοι	9	7.2
	501 και άνω	57	45.6

5. Αριθμός Εργαζομένων στην επιχείρηση  
125 απαντήσεις



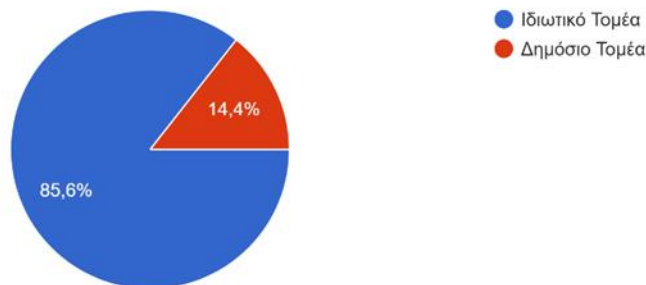
Διάγραμμα 5.7: Ποσοστά με βάση τον αριθμό εργαζομένων στην επιχείρηση

Τέλος, το 85.6% των ερωτηθέντων δηλώνουν πως η επιχείρησή τους βρίσκεται στον ιδιωτικό τομέα και το 14.4% στον δημόσιο τομέα.

Πίνακας 5.8: Τομέας επιχείρησης

		Frequency	Valid Percent
Η επιχείρηση που εργάζεστε ανήκει στον	Ιδιωτικό τομέα	107	85.6
	Δημόσιο τομέα	18	14.4

6. Η επιχείρηση που εργάζεστε ανήκει στον  
125 απαντήσεις



Διάγραμμα 5.9: Ποσοστό με βάση τον τομέα επιχείρησης

Στη συνέχεια, μελετάται το πρώτο ερευνητικό ερώτημα, καθώς παρουσιάζονται οι απόψεις των συμμετεχόντων αναφορικά με τα μέτρα που λαμβάνουν οι επιχειρήσεις για την διαχείριση κινδύνου του Ανθρώπινου Δυναμικού. Οι απαντήσεις δέχονται τιμές από το 1 έως το 5 (1-Διαφωνώ απόλυτα, 2-Διαφωνώ, 3-Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4-Μάλλον συμφωνώ, 5-Συμφωνώ), ενώ όσο αυξάνεται ο μέσος όρος, τόσο αυξάνεται η συμφωνία των συμμετεχόντων με την εκάστοτε δήλωση.

Στον Πίνακα 5.10 που ακολουθεί, μελετώνται οι απόψεις των εργαζομένων αναφορικά με τις στρατηγικές διαχείρισης του κινδύνου του Ανθρώπινου Δυναμικού και τις πολιτικές που έχει υιοθετήσει η επιχείρηση. Όπως φαίνεται μεταξύ των απαντήσεων «Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ» και «Μάλλον συμφωνώ», με τάση προς το πρώτο, τοποθετούνται οι συμμετέχοντες αναφορικά με το ότι η επιχείρηση διαθέτει σχέδιο Ανθρώπινου Δυναμικού (3.42), υπάρχουν θεσμοθετημένες πολιτικές (3.37) και πως οι πολιτικές κοινοποιούνται σε όλο το προσωπικό (3.33). Στην ίδια κλίμακα τοποθετούνται οι ερωτώμενοι και αναφορικά με το ότι η λειτουργία της Διεύθυνσης Ανθρώπινου

Δυναμικού προσθέτει αξία και υποστηρίζει τη στρατηγική του οργανισμού (3.30). Επιπλέον, ουδέτεροι δηλώνουν οι ερωτηθέντες αναφορικά με το ότι οι διαδικασίες και οι πολιτικές που αναπτύσσονται από τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι εύκολα κατανοητές (3.14) και πως οι πολιτικές εφαρμόζονται στο χώρο εργασίας (3.11). Τέλος, ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν οι συμμετέχοντες ως προς το ότι οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται σε πολιτικές και κανόνες εργασίας (2.93) και πως υπάρχει ετήσια διαδικασία σχεδιασμού και αναθεώρησης του ανθρώπινου δυναμικού (2.84).

Πίνακας 5.10. Στρατηγικές διαχείρισης του κινδύνου του Ανθρώπινου Δυναμικού και πολιτικές που έχει υιοθετήσει η επιχείρηση

	Mean	Std. Deviation
Η επιχείρηση διαθέτει σχέδιο Ανθρώπινου Δυναμικού	3.42	1.272
Η λειτουργία της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού προσθέτει αξία και υποστηρίζει τη στρατηγική του οργανισμού σας	3.30	1.094
Υπάρχει ετήσια διαδικασία σχεδιασμού και αναθεώρησης του ανθρώπινου δυναμικού	2.84	1.146
Υπάρχουν θεσμοθετημένες πολιτικές	3.37	1.208
Οι διαδικασίες και οι πολιτικές που αναπτύσσονται από τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι εύκολα κατανοητές	3.14	1.006
Οι πολιτικές κοινοποιούνται σε όλο το προσωπικό	3.33	1.243
Οι πολιτικές εφαρμόζονται στο χώρο εργασίας	3.11	1.079
Οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται σε πολιτικές και κανόνες εργασίας	2.93	1.186

Στον Πίνακα 5.11, μελετώνται οι απόψεις των εργαζομένων αναφορικά με τις στρατηγικές στον τομέα της υγείας και της ασφάλειας που υιοθετούνται στην επιχείρηση. Στην κλίμακα «Μάλλον συμφωνώ» τοποθετούνται οι ερωτηθέντες ως προς το ότι η επιχείρηση έχει σχέδιο εκκένωσης ανάγκης (3.88). Ακόμη, μεταξύ των δηλώσεων απαντήσεων «Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ» και «Μάλλον συμφωνώ», με τάση προς το δεύτερο, κατατάσσουν το ότι η επιχείρηση αποθηκεύει τα εμπιστευτικά αρχεία υγείας των εργαζομένων σε ασφαλή τοποθεσία (3.74) και πως η εταιρεία που εργάζεστε πληροί τις προϋποθέσεις υγείας και ασφάλειας (3.74). Την ίδια τάση

παρουσιάζουν και αναφορικά με το ότι υπάρχουν καταγεγραμμένα τα αρχεία προσωπικού σε ασφαλή τοποθεσία (3.72) και πως η επιχείρηση έχει σχέδιο έκτακτης ανάγκης/επιχειρησιακής συνέχειας ώστε οι λειτουργίες να μπορούν να συνεχιστούν σε τέτοια περίπτωση (3.53). Ακόμη, ανάμεσα στις δηλώσεις «Διαφωνώ» και «Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ», τείνοντας προς το δεύτερο, βρίσκονται ως προς το ότι η επιχείρηση προσφέρει πρόγραμμα ευεξίας εργαζομένων ή πρόγραμμα EAP (2.56). Τέλος, διαφωνούν πως η επιχείρηση έχει θεσπίσει διαδικασίες για την παρακολούθηση του ηθικού των εργαζομένων (2.18).

Πίνακας 5.11. Στρατηγικές στον τομέα της υγείας και της ασφάλειας που έχει υιοθετήσει η επιχείρηση

	Mean	Std. Deviation
Υπάρχουν καταγεγραμμένα τα αρχεία προσωπικού σε ασφαλή τοποθεσία	3.72	1.119
Η επιχείρηση αποθηκεύει τα εμπιστευτικά αρχεία υγείας των εργαζομένων σε ασφαλή τοποθεσία	3.74	1.064
Η εταιρεία που εργάζεστε πληροί τις προϋποθέσεις υγείας και ασφάλειας	3.74	1.047
Η επιχείρηση έχει σχέδιο εκκένωσης ανάγκης	3.88	1.215
Η επιχείρηση έχει σχέδιο έκτακτης ανάγκης/επιχειρησιακής συνέχειας ώστε οι λειτουργίες να μπορούν να συνεχιστούν σε τέτοια περίπτωση	3.53	1.147
Η επιχείρηση προσφέρει πρόγραμμα ευεξίας εργαζομένων ή πρόγραμμα EAP	2.56	1.340
Η επιχείρηση έχει θεσπίσει διαδικασίες για την παρακολούθηση του ηθικού των εργαζομένων	2.18	1.086

Στον Πίνακα 5.12 που ακολουθεί, μελετώνται οι απόψεις των ερωτηθέντων αναφορικά με τις στρατηγικές στον τομέα της διαχείρισης κινδύνου και της συμμόρφωσης που έχουν υιοθετήσει οι επιχειρήσεις στις οποίες απασχολούνται. Ανάμεσα στις απαντήσεις «Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ» και «Μάλλον συμφωνώ», με τάση προς το δεύτερο, τοποθετούνται οι συμμετέχοντες ως προς το ότι υπάρχουν νομικές, κανονιστικές ή πολιτικές απαιτήσεις σχετικά με τη λειτουργία της επιχείρησης (3.60). Στην ίδια κλίμακα, με τάση προς την ουδετερότητα, βρίσκονται οι εργαζόμενοι ως προς ότι η επιχείρηση

μπορεί να αποδείξει τη συμμόρφωσή της με τα ισχύοντα πρότυπα, τις νομικές και κανονιστικές απαιτήσεις (3.38). Παράλληλα, οι ερωτώμενοι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν πως στην επιχείρηση που απασχολούνται μπορούν να υποβάλουν παράπονα ή καταγγελία σε εναλλακτικά πρόσωπα (3.22), ότι υπάρχει διαδικασία υποβολής καταγγελιών από τους εργαζόμενους (3.19) καθώς και γραπτή πολιτική κατά της σεξουαλικής παρενόχλησης και κατά των διακρίσεων (3.12). Ακόμη, φαίνεται να είναι ουδέτεροι αναφορικά με το ότι χρησιμοποιούνται εγχειρίδια, πολιτικές ή διαδικασίες που σχετίζονται με τη διαχείριση κινδύνων (2.88) και με το ότι υπάρχει επίσημη πολιτική έρευνας εάν κάποιος υποβάλει καταγγελία (2.84). Ταυτόχρονα, μεταξύ του «Διαφωνώ» και του «Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ», με τάση προς το δεύτερο, τοποθετούν οι ερωτώμενοι το ότι οι εργαζόμενοι που συμμετέχουν σε προσλήψεις, απολύσεις, προαγωγές και πειθαρχικές αποφάσεις λαμβάνουν σχετική εκπαίδευση (2.46), αλλά και πως στην εταιρεία υπάρχει διαδικασία για τον εντοπισμό τυχόν ιστορικού που θα απέκλειε εργαζόμενο από την εκτέλεση των εργασιών του (2.35). Στην ίδια κλίμακα ωστόσο, τοποθετούνται και ως προς το ότι οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται σχετικά με θέματα εκφοβισμού και διακρίσεων που αφορούν το χώρο εργασίας (2.33). Τέλος, οι συμμετέχοντες διαφωνούν πως οι εργαζόμενοι είναι εκπαιδευμένοι για την διαδικασία καταγγελιών (2.21).

Πίνακας 5.12. Στρατηγικές στον τομέα της διαχείρισης κινδύνου και της συμμόρφωσης που έχει υιοθετήσει η επιχείρηση

	Mean	Std. Deviation
Υπάρχει διαδικασία υποβολής καταγγελιών από τους εργαζόμενους	3.19	1.490
Οι εργαζόμενοι είναι εκπαιδευμένοι για τη διαδικασία καταγγελιών	2.21	1.087
Στην επιχείρησή σας οι εργαζόμενοι μπορούν να υποβάλουν παράπονα - καταγγελία σε εναλλακτικά πρόσωπα	3.22	1.299
Υπάρχει επίσημη πολιτική έρευνας εάν κάποιος υποβάλει καταγγελία	2.84	1.322
Υπάρχει γραπτή πολιτική κατά της σεξουαλικής παρενόχλησης και κατά των διακρίσεων	3.12	1.412
Οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται σχετικά με θέματα εκφοβισμού και διακρίσεων που αφορούν το χώρο εργασίας	2.33	1.197

Στην εταιρεία υπάρχει διαδικασία για τον εντοπισμό τυχόν ιστορικού που θα απέκλειε εργαζόμενο από την εκτέλεση των εργασιών του	2.35	1.057
Οι εργαζόμενοι που συμμετέχουν σε προσλήψεις, απολύσεις, προαγωγές και πειθαρχικές αποφάσεις λαμβάνουν σχετική εκπαίδευση	2.46	1.097
Χρησιμοποιούνται εγχειρίδια, πολιτικές ή διαδικασίες που σχετίζονται με τη διαχείριση κινδύνων	2.88	1.248
Υπάρχουν νομικές, κανονιστικές ή πολιτικές απαιτήσεις σχετικά με τη λειτουργία της επιχείρησης	3.60	1.238
Η επιχείρηση μπορεί να αποδείξει τη συμμόρφωσή της με τα ισχύοντα πρότυπα, τις νομικές και κανονιστικές απαιτήσεις	3.38	1.127

Στον ακόλουθο Πίνακα 5.13, αναλύονται οι δηλώσεις που σχετίζονται με τις πολιτικές για την διαχείριση της κακοποίησης και των αναφορών από τους εργαζόμενους. Οι συμμετέχοντες φαίνεται μάλλον να συμφωνούν πως η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά (3.82), ενώ ανάμεσα στην ουδετερότητα και την απάντηση «Μάλλον συμφωνώ», τείνοντας προς το πρώτο, κατατάσσουν το ότι η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού αποφεύγει να εμπλακεί όταν προκύπτουν σημαντικά ζητήματα (3.30). Ταυτόχρονα, ουδέτεροι είναι οι ερωτώμενοι αναφορικά με το ότι η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού αντιμετωπίζει τις καταγγελίες που λαμβάνει (2.94) και αυτές επιλύονται (2.83). Επιπλέον, μεταξύ του «Διαφωνώ» και «Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ», με τάση προς το δεύτερο, τοποθετούνται αναφορικά με το ότι θεωρούν ικανοποιητική τη διαχείριση του κινδύνου (2.68), πως έχουν βιώσει λεκτική κακοποίηση (2.66) και πως τα περιστατικά που έχουν δηλωθεί έχουν αντιμετωπιστεί ικανοποιητικά από τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού (2.61). Στην ίδια κλίμακα, με τάση προς την διαφωνία ωστόσο, βρίσκονται οι ερωτώμενοι ως προς το ότι έχουν βιώσει λεκτικές ή γραπτές απειλές (2.34).

Πίνακας 5.13 Πολιτικές για διαχείριση κακοποίησης και αναφορών από εργαζόμενους

	Mean	Std. Deviation
Έχετε βιώσει λεκτική κακοποίηση	2.66	1.492
Έχετε βιώσει λεκτικές ή γραπτές απειλές στην εταιρεία που εργάζεστε	2.34	1.513
Τα περιστατικά που έχουν δηλωθεί έχουν αντιμετωπιστεί ικανοποιητικά από τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού	2.61	1.197

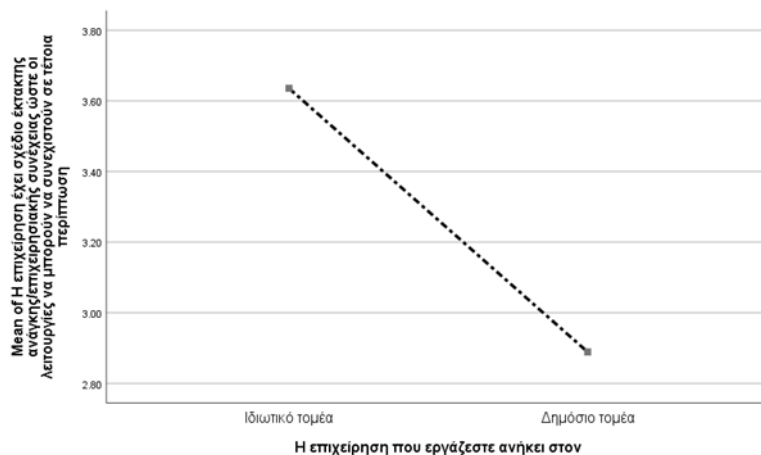
Θεωρείται ικανοποιητική τη διαχείριση του κινδύνου	2.68	1.229
Πιστεύετε ότι η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά	3.82	1.050
Πιστεύετε ότι η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού αποφεύγει να εμπλακεί όταν προκύπτουν σημαντικά ζητήματα	3.30	1.115
Σε ποιο βαθμό θεωρείται ότι η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού αντιμετωπίζει τις καταγγελίες που λαμβάνει	2.94	1.180
Σε ποιο βαθμό θεωρείται ότι επιλύονται από τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού οι καταγγελίες που πραγματοποιούνται	2.83	1.083

Για την απάντηση του δεύτερου ερευνητικού ερωτήματος χρησιμοποιήθηκε ο έλεγχος t-test και ο έλεγχος Kruskal-Wallis, τα αποτελέσματα του οποίου παρουσιάζονται στον Πίνακα 5.14. Αναλυτικότερα, αναδείχθηκε 2 στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις ως προς την ηλικία, οι οποίες μελετώνται μέσα από τα Διαγράμματα 5.15. Όπως φαίνεται, όσο αυξάνεται η ηλικία των ερωτηθέντων, τόσο πιο συχνά δηλώνουν πως έχουν βιώσει λεκτική κακοποίηση και τόσο πιο συχνά φαίνεται να έχουν βιώσει λεκτικές ή γραπτές απειλές στην εταιρεία που εργάζονται.

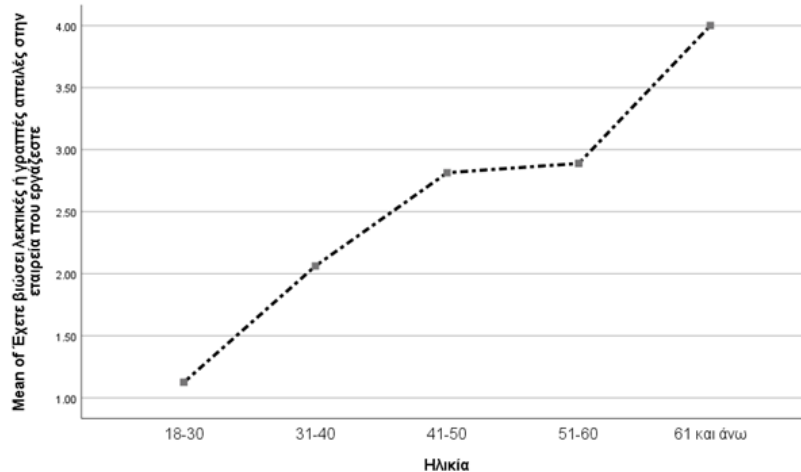
Πίνακας 5.14: Διαφοροποιήσεις ως προς το φύλο και την ηλικία των ερωτηθέντων

	Φύλο (t-test)	Ηλικία (Kruskal- Wallis)
Η επιχείρηση διαθέτει σχέδιο Ανθρώπινου Δυναμικού	0.365	0.898
Η λειτουργία της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού προσθέτει αξία και υποστηρίζει τη στρατηγική του οργανισμού σας	0.707	0.222
Υπάρχει ετήσια διαδικασία σχεδιασμού και αναθεώρησης του ανθρώπινου δυναμικού	0.921	0.764
Υπάρχουν θεσμοθετημένες πολιτικές	0.786	0.778
Οι διαδικασίες και οι πολιτικές που αναπτύσσονται από τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι εύκολα κατανοητές	0.739	0.752
Οι πολιτικές κοινοποιούνται σε όλο το προσωπικό	0.632	0.362
Οι πολιτικές εφαρμόζονται στο χώρο εργασίας	0.932	0.156
Οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται σε πολιτικές και κανόνες εργασίας	0.324	0.370
Υπάρχουν καταγεγραμμένα τα αρχεία προσωπικού σε ασφαλή τοποθεσία	0.708	0.940
Η επιχείρηση αποθηκεύει τα εμπιστευτικά αρχεία υγείας των εργαζομένων σε ασφαλή τοποθεσία	0.181	0.856
Η εταιρεία που εργάζεστε πληροί τις προϋποθέσεις υγείας και ασφάλειας	0.439	0.740
Η επιχείρηση έχει σχέδιο εκκένωσης ανάγκης	0.285	0.993
Η επιχείρηση έχει σχέδιο έκτακτης ανάγκης/επιχειρησιακής συνέχειας ώστε οι λειτουργίες να μπορούν να συνεχιστούν σε τέτοια περίπτωση	0.884	0.938

Η επιχείρηση προσφέρει πρόγραμμα ευεξίας εργαζομένων ή πρόγραμμα ΕΑΡ	0.425	0.748
Η επιχείρηση έχει θεσπίσει διαδικασίες για την παρακολούθηση του ηθικού των εργαζομένων	0.051	0.385
Υπάρχει διαδικασία υποβολής καταγγελιών από τους εργαζόμενους	0.348	0.693
Οι εργαζόμενοι είναι εκπαιδευμένοι για τη διαδικασία καταγγελιών	0.905	0.896
Στην επιχείρησή σας οι εργαζόμενοι μπορούν να υποβάλουν παράπονα - καταγγελία σε εναλλακτικά πρόσωπα	0.279	0.772
Υπάρχει επίσημη πολιτική έρευνας εάν κάποιος υποβάλει καταγγελία	0.174	0.352
Υπάρχει γραπτή πολιτική κατά της σεξουαλικής παρενόχλησης και κατά των διακρίσεων	0.213	0.846
Οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται σχετικά με θέματα εκφοβισμού και διακρίσεων που αφορούν το χώρο εργασίας	0.272	0.639
Στην εταιρεία υπάρχει διαδικασία για τον εντοπισμό τυχόν ιστορικού που θα απέκλειε εργαζόμενο από την εκτέλεση των εργασιών του	0.285	0.097
Οι εργαζόμενοι που συμμετέχουν σε προσλήψεις, απολύσεις, προαγωγές και πειθαρχικές αποφάσεις λαμβάνουν σχετική εκπαίδευση	0.802	0.379
Χρησιμοποιούνται εγχειρίδια, πολιτικές ή διαδικασίες που σχετίζονται με τη διαχείριση κινδύνων	0.232	0.118
Υπάρχουν νομικές, κανονιστικές ή πολιτικές απαιτήσεις σχετικά με τη λειτουργία της επιχείρησης	0.280	0.921
Η επιχείρηση μπορεί να αποδείξει τη συμμόρφωσή της με τα ισχύοντα πρότυπα, τις νομικές και κανονιστικές απαιτήσεις	0.538	0.600
Έχετε βιώσει λεκτική κακοποίηση	0.189	<b>0.043</b>
Έχετε βιώσει λεκτικές ή γραπτές απειλές στην εταιρεία που εργάζεστε	0.665	<b>0.004</b>
Τα περιστατικά που έχουν δηλωθεί έχουν αντιμετωπιστεί ικανοποιητικά από τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού	0.243	0.193
Θεωρείται ικανοποιητική η διαχείριση του κινδύνου	0.619	0.802
Πιστεύετε ότι η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά	0.948	0.832
Πιστεύετε ότι η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού αποφεύγει να εμπλακεί όταν προκύπτουν σημαντικά ζητήματα	0.589	0.090
Σε ποιο βαθμό θεωρείται ότι η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού αντιμετωπίζει τις καταγγελίες που λαμβάνει	0.543	0.126
Σε ποιο βαθμό θεωρείται ότι επιλύονται από τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού οι καταγγελίες που πραγματοποιούνται	0.451	0.129







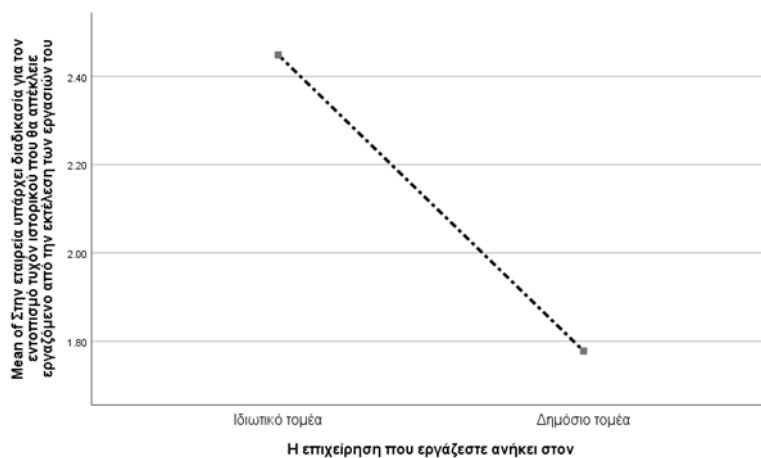
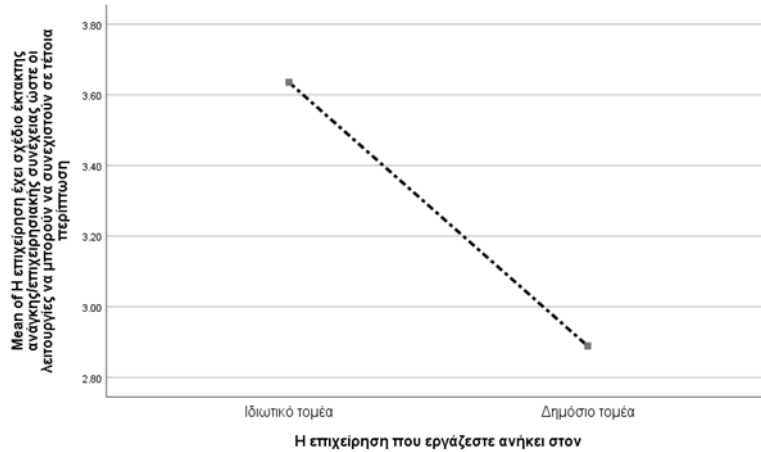
Διαγράμματα 5.15: Στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις ως προς το φύλο και την ηλικία των ερωτηθέντων

Συνεχίζοντας με το τρίτο ερευνητικό ερώτημα, χρησιμοποιήθηκε ο έλεγχος Mann-Whitney, τα αποτελέσματα του οποίου παρουσιάζονται στον Πίνακα 5.16. Μέσα από αυτά, αναδεικνύονται 2 στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις. Στα Διαγράμματα 5.17, είναι εμφανές πως οι συμμετέχοντες που εργάζονται σε επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα συμφωνούν σε υψηλότερο βαθμό πως η επιχείρηση έχει σχέδιο έκτακτης ανάγκης ή επιχειρησιακής συνέχειας ώστε οι λειτουργίες να μπορούν να συνεχιστούν σε τέτοια περίπτωση. Επιπλέον, συμφωνούν σε υψηλότερο βαθμό πως στην εταιρεία υπάρχει διαδικασία για τον εντοπισμό τυχόν ιστορικού που θα απέκλειε εργαζόμενο από την εκτέλεση των εργασιών του, συγκριτικά με τους υπόλοιπους συμμετέχοντες.

Πίνακας 5.16: Διαφοροποιήσεις ως προς τον τομέα στον οποίο βρίσκεται η επιχείρηση (δημόσιος-ιδιωτικός)

	Τομέας επιχείρησης (Mann-Whitney)
Η επιχείρηση διαθέτει σχέδιο Ανθρώπινου Δυναμικού	0.307
Η λειτουργία της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού προσθέτει αξία και υποστηρίζει τη στρατηγική του οργανισμού σας	0.363
Υπάρχει ετήσια διαδικασία σχεδιασμού και αναθεώρησης του ανθρώπινου δυναμικού	0.721
Υπάρχουν θεσμοθετημένες πολιτικές	0.685
Οι διαδικασίες και οι πολιτικές που αναπτύσσονται από τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι εύκολα κατανοητές	0.536
Οι πολιτικές κοινοποιούνται σε όλο το προσωπικό	0.851
Οι πολιτικές εφαρμόζονται στο χώρο εργασίας	0.471
Οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται σε πολιτικές και κανόνες εργασίας	0.452

Υπάρχουν καταγεγραμμένα τα αρχεία προσωπικού σε ασφαλή τοποθεσία	0.849
Η επιχείρηση αποθηκεύει τα εμπιστευτικά αρχεία υγείας των εργαζομένων σε ασφαλή τοποθεσία	0.385
Η εταιρεία που εργάζεστε πληροί τις προϋποθέσεις υγείας και ασφάλειας	0.094
Η επιχείρηση έχει σχέδιο εκκένωσης ανάγκης	0.050
Η επιχείρηση έχει σχέδιο έκτακτης ανάγκης/επιχειρησιακής συνέχειας ώστε οι λειτουργίες να μπορούν να συνεχιστούν σε τέτοια περίπτωση	<b>0.007</b>
Η επιχείρηση προσφέρει πρόγραμμα ευεξίας εργαζομένων ή πρόγραμμα ΕΑΡ	0.179
Η επιχείρηση έχει θεσπίσει διαδικασίες για την παρακολούθηση του ηθικού των εργαζομένων	0.783
Υπάρχει διαδικασία υποβολής καταγγελιών από τους εργαζόμενους	0.905
Οι εργαζόμενοι είναι εκπαιδευμένοι για τη διαδικασία καταγγελιών	0.904
Στην επιχείρησή σας οι εργαζόμενοι μπορούν να υποβάλουν παράπονα - καταγγελία σε εναλλακτικά πρόσωπα	0.940
Υπάρχει επίσημη πολιτική έρευνας εάν κάποιος υποβάλει καταγγελία	0.458
Υπάρχει γραπτή πολιτική κατά της σεξουαλικής παρενόχλησης και κατά των διακρίσεων	0.341
Οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται σχετικά με θέματα εκφοβισμού και διακρίσεων που αφορούν το χώρο εργασίας	0.221
Στην εταιρεία υπάρχει διαδικασία για τον εντοπισμό τυχόν ιστορικού που θα απέκλειε εργαζόμενο από την εκτέλεση των εργασιών του	<b>0.014</b>
Οι εργαζόμενοι που συμμετέχουν σε προσλήψεις, απολύσεις, προαγωγές και πειθαρχικές αποφάσεις λαμβάνουν σχετική εκπαίδευση	0.495
Χρησιμοποιούνται εγχειρίδια, πολιτικές ή διαδικασίες που σχετίζονται με τη διαχείριση κινδύνων	0.828
Υπάρχουν νομικές, κανονιστικές ή πολιτικές απαιτήσεις σχετικά με τη λειτουργία της επιχείρησης	0.274
Η επιχείρηση μπορεί να αποδείξει τη συμμόρφωσή της με τα ισχύοντα πρότυπα, τις νομικές και κανονιστικές απαιτήσεις	0.087
Έχετε βιώσει λεκτική κακοποίηση	0.741
Έχετε βιώσει λεκτικές ή γραπτές απειλές στην εταιρεία που εργάζεστε	0.791
Τα περιστατικά που έχουν δηλωθεί έχουν αντιμετωπιστεί ικανοποιητικά από τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού	0.158
Θεωρείται ικανοποιητική τη διαχείριση του κινδύνου	0.561
Πιστεύετε ότι η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά	0.088
Πιστεύετε ότι η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού αποφεύγει να εμπλακεί όταν προκύπτουν σημαντικά ζητήματα	0.216
Σε ποιο βαθμό θεωρείται ότι η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού αντιμετωπίζει τις καταγγελίες που λαμβάνει	0.983
Σε ποιο βαθμό θεωρείται ότι επιλύονται από τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού οι καταγγελίες που πραγματοποιούνται	0.742



Διαγράμματα 5.17: Διαφοροποιήσεις ως προς τον τομέα στον οποίο βρίσκεται η επιχείρηση (δημόσιος-ιδιωτικός)

## 5.1 Συμπεράσματα

Η παραπάνω έρευνα επικεντρώθηκε στην ανάλυση των μέτρων που αποσκοπούν στην διαχείριση του κινδύνου του Ανθρώπινου Δυναμικού, με βάση τις απόψεις των εργαζομένων σε επιχειρήσεις. Αναλυτικότερα, το δείγμα αποτελείται από 125 εργαζομένους, εκ των οποίων οι περισσότεροι είναι γυναίκες, από 31 έως 40 ετών, που κατέχουν μεταπτυχιακό τίτλο. Ακόμη, πιο συχνά οι ερωτώμενοι δηλώνουν πως απασχολούνται στην ίδια επιχείρηση έως 3 έτη, ενώ οι επιχειρήσεις έχουν κυρίως πάνω από 500 εργαζόμενους και ανήκουν στην ιδιωτικό τομέα.

Διερευνώντας το πρώτο ερευνητικό ερώτημα, αναδείχθηκε πως περισσότερο συμφωνούν οι ερωτώμενοι πως η επιχείρηση διαθέτει σχέδιο Ανθρώπινου Δυναμικού και πως υπάρχουν θεσμοθετημένες πολιτικές. Παράλληλα, είναι πιο θετικοί ως προς το ότι η



επιχείρηση έχει σχέδιο εκκένωσης ανάγκης και πως υπάρχουν νομικές, κανονιστικές ή πολιτικές απαιτήσεις σχετικά με τη λειτουργία της επιχείρησης. Ταυτόχρονα, συμφωνούν σε υψηλότερο βαθμό πως η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά.

Στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, αναδείχθηκε πως γενικότερη αύξηση της ηλικίας ταυτίζεται με αύξηση της συμφωνίας των εργαζομένων πως έχουν βιώσει λεκτική κακοποίηση και λεκτικές ή γραπτές απειλές στην εταιρεία που εργάζονται. Στο τρίτο και τελευταίο ερευνητικό ερώτημα, έγινε σαφές πως οι εργαζόμενοι επιχειρήσεων ιδιωτικού τομέα συμφωνούν σε υψηλότερο επίπεδο πως η επιχείρηση έχει σχέδιο έκτακτης ανάγκης ή επιχειρησιακής συνέχειας ώστε οι λειτουργίες να μπορούν να συνεχιστούν, σε σχέση με τους εργαζομένους δημόσιου τομέα. Ακόμη, οι εργαζόμενοι ιδιωτικών επιχειρήσεων είναι πιο θετικοί αναφορικά με το ότι στην εταιρεία υπάρχει διαδικασία για τον εντοπισμό τυχόν ιστορικού που θα απέκλειε εργαζόμενο από την εκτέλεση των εργασιών του.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Στόχος της παρούσας εργασίας με τίτλο «Η Συμβολή της Στρατηγικής Διοίκησης στη Διαχείριση Κινδύνου του Ανθρώπινου Δυναμικού» είναι να διερευνήσει και να αναλύσει την τρέχουσα πρακτική διαχείρισης κινδύνων στο πλαίσιο του ανθρώπινου δυναμικού, παράλληλα με τη διεξαγωγή έρευνας, η οποία πραγματοποιήθηκε με τη μορφή ερωτηματολογίου.

Αρχικά πραγματοποιήθηκε βιβλιογραφική ανασκόπηση της διαχείρισης κινδύνου, ξεκινώντας με την εισαγωγή στον ορισμό, στην ιστορία της διαχείρισης κινδύνου, ακολουθούμενη από στρατηγικές διαχείρισης κινδύνου.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται ανασκόπηση της βιβλιογραφίας της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων εξηγώντας τον ορισμό, τον τρόπο λειτουργίας του ανθρώπινου δυναμικού και της στρατηγικής των ανθρώπινων πόρων.

Στο τρίτο κεφάλαιο, πραγματοποιείται εισαγωγή στη διαχείριση κινδύνων ανθρώπινου δυναμικού διευκρινίζοντας τους τύπους, παρουσιάζοντας το πλαίσιο του HR Risk Management και πραγματοποιείται και αναφορά στα συστήματα whistle blowing.

Στο τέταρτο κεφάλαιο επεξηγείται η συνολική μεθοδολογία της έρευνας. Αναφέρεται ο σκοπός, το δείγμα και τα εργαλεία της έρευνας. Γίνεται αναφορά για το τρόπο συλλογής και ανάλυσης του δείγματος.

Στο τελευταίο κεφάλαιο της εργασίας γίνεται παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας και πραγματοποιείται απολογισμός σχετικά με την επίτευξη του σκοπού της έρευνας.

Η περαιτέρω ανάπτυξη του θέματος προτείνεται βάση του περιεχόμενου της εργασίας αλλά και της έρευνας, που διεξήχθη. Προτείνεται η περαιτέρω ανάπτυξη θεμάτων που σχετίζονται με τη Διαχείριση Κινδύνου του ανθρώπινου δυναμικού και αφορούν διάφορες λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Με το ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού να αλλάζει, η διαχείριση κινδύνου ανθρώπινων δυναμικού επεκτείνεται τώρα για να συμπεριλάβει το ευρύ φάσμα κινδύνων που σχετίζονται με τους ανθρώπους που μπορούν να υπονομεύσουν την απόδοση μιας εταιρείας, αντί απλώς να

περιστρέφονται γύρω από τη συμμόρφωση και με τους κανονισμούς. Όλα όσα προαναφέρθηκαν προσφέρουν ένα ευρύ φάσμα ανάπτυξης της έρευνας.

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε επικεντρώθηκε στην ύπαρξη πολιτικών καθώς και την αντιμετώπιση κινδύνων που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό. Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 125 ερωτηθέντες, εκ των οποίων οι περισσότερες γυναίκες, 31 με 40 ετών. Επιπλέον, η πλειοψηφία του δείγματος αποτελείται από κατόχους μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών και εργάζονται στον ιδιωτικό τομέα. Θα προτείναμε να υπάρξει διεύρυνση του περιεχομένου του ερωτηματολογίου, και να υπάρξει εστίαση σε συγκεκριμένη λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινου Πόρων και της σχέσης της με τη Διαχείριση Κινδύνων. Τέλος, το μικρό δείγμα των ερωτηθέντων περιορίζει τα αποτελέσματα της έρευνας, καθώς οι απόψεις που καταγράφονται αφορούν μία σκοπιά, οπότε προτείνετε να πραγματοποιηθεί περαιτέρω έρευνα σε πιο ευρύ δείγμα. Παράλληλα, θα παρουσίαζε ενδιαφέρον μία έρευνα που θα εστίαζε στη Διαχείριση Κινδύνου του Ανθρώπινου Δυναμικού στους δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς σε άλλες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, προκειμένου να γίνει μία σύγκριση των αποτελεσμάτων.

Τα ερευνητικά ερωτήματα που προσπάθησε η έρευνα να μελετήσει αποτελούσαν τα ακόλουθα:

1. Ποια μέτρα λαμβάνουν οι επιχειρήσεις για την διαχείριση κινδύνου του Ανθρώπινου Δυναμικού σύμφωνα με τους εργαζόμενους;
2. Το φύλο και η ηλικία των ερωτηθέντων επηρεάζουν τις απόψεις τους αναφορικά με τα μέτρα που λαμβάνουν οι επιχειρήσεις για την διαχείριση κινδύνου του Ανθρώπινου Δυναμικού;
3. Ο τομέας εργασίας των επιχειρήσεων (δημόσιος-ιδιωτικός) επηρεάζει τις απόψεις τους αναφορικά με τα μέτρα που λαμβάνουν οι επιχειρήσεις για την διαχείριση κινδύνου του Ανθρώπινου Δυναμικού;

Μέσα από την έρευνα αναδείχθηκε πως ενώ οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνούν ότι στους οργανισμούς που απασχολούνται υπάρχει σχέδιο Ανθρώπινου Δυναμικού και θεσμοθετημένες πολιτικές ωστόσο επίσης συμφωνούν ότι η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού δεν επεμβαίνει άμα τα προβλήματα δε γίνουν σοβαρά. Παράλληλα εντοπίστηκε συσχέτιση μεταξύ της λεκτικής της βίας που μπορεί να βιώσει κάποιος

εργαζόμενος και της αύξησης της ηλικίας. Πιο συγκεκριμένα, αναδείχθηκε το γεγονός ότι η αύξηση της ηλικίας του εργαζόμενου αυξάνει τη συμφωνία των εργαζομένων πως έχουν βιώσει λεκτική κακοποίηση και λεκτικές ή γραπτές απειλές στην εταιρεία που εργάζονται. Τέλος, διαφαίνεται ότι οι εργαζόμενοι που απασχολούνται στον ιδιωτικό τομέα συμφωνούν περισσότερο ότι η επιχείρηση που απασχολούνται διαθέτει σχέδιο επιχειρησιακής συνέχειας έναντι των εργαζόμενων στο δημόσιο τομέα και ότι υπάρχει διαδικασία εντοπισμού ιστορικού που θα απέκλειε εργαζόμενο από τη τέλεση των καθηκόντων εργασίας του.

Η παρούσα έρευνα ασχολείται με ένα θέμα που δεν έχει μελετηθεί επαρκώς. Προσπαθεί να αναδείξει τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στη Διαχείριση Κινδύνου και στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και μπορεί να αποτελέσει εφελκυστικό για περαιτέρω ανάδειξη του πεδίου της Διαχείρισης Κινδύνου του Ανθρώπινου Δυναμικού από την ευρύτερη επιστημονική κοινότητα καθώς η Διαχείριση Κινδύνου το Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί μια σημαντική συνιστώσα επιτυχίας για τις επιχειρήσεις στο σύγχρονο και μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ελληνική

1. **Κάτου, Α. (2017)** *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Ζυγός.
2. **Λαγουμίντζης, Βλαχόπουλος & Κουτσογιάννης (2015)** *Μεθοδολογία της Έρευνας στις Επιστήμες Υγείας*. Αθήνα, Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών.
3. **Ξηροτύρη - Κουφίδου, Στ. (2001)** *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*. Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Ανίκουλα.
4. **Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2003)** *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα, Εκδόσεις Μπένος.
5. **Παρασκευόπουλος, Ι. (1993)** *Μεθοδολογία επιστημονικής έρευνας*. Αθήνα, Εκδόσεις Γρηγόρη.
6. **Τράπεζα Πειραιώς (2018)** *Πολιτική διαχείρισης επώνυμων και ανώνυμων αναφορών & καταγγελιών (whistle blowing policy)*.
7. **Συνεταιριστική Τράπεζα Κεντρικής Μακεδονίας (2020)** *Πολιτική διαχείρισης επώνυμων και ανώνυμων αναφορών (Whistleblowing policy)*
8. **Φύλλο Εφημερίδα της Κυβερνήσεως (ΦΕΚ - Α' 101/19-06-2023)**
9. **Χαλικιάς, Μ., Μανωλέσσου, Α. & Λάλου, Π. (2015)**, *Μεθοδολογία Έρευνας και Εισαγωγή στη Στατιστική Ανάλυση Δεδομένων με το IBM SPSS STATISTICS*. Αθήνα, Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών.



## Βιβλία

1. **Armstrong, M (2009)** *A Handbook of Human Resource Management Practice (10th Edition)*. London, Kogan Page
2. **Armstrong, M (2009)** *A Handbook of Human Resource Management Practice (11th Edition)*. London, Kogan Page.
3. **Armstrong, M. and Brown, D. (2019)** *Strategic Human Resources Management: Back to the future?* Brighton, IES Report 517
4. **Beck, U. (1992)** *Risk Society: Towards New Modernity*. London, Sage.
5. **Bo, H. (2014)** *Risk Management and People Management: A critical reflection on how Risk Management can be incorporated into current HR practices. PhD. Thesis*, University of Portsmouth.
6. **Borodzicz, E. P. (2005a)** *Risk, Crisis & Security Management*, West Sussex, JohnWiley & Son Ltd.
7. **Borodzicz, E. P. (1997)** *Risky Business: Crisis Simulations Examined in the Context of the Safety People. PhD. Thesis*, Birkbeck College, University of London.
8. **Broder, J. (2000)** *Risk Analysis and the Security Survey*. Butterworth Heinemann, Woburn M.A.
9. **Carpitella, S., Carpitella, F., Certa, A., Benitez,J, & Izquierdo,J. (2018)** *Managing Human Factors to Reduce Organizational Risk in Industry, Mathematical and Computational Applications*, Vol. 23(4), pages 67
10. **Chapman, C.B., & Ward, S.C. (2003)** *Project Risk Management: Processes, Techniques, and Insights (2nd ed.)*. Chichester, John Wiley & Sons.
11. **CIPD, (2006)** *Change addenda: risk and performance - HR roles in risk management*. Retrieved 19/09/2009 from [www.cipd.co.uk/NP/rdonlyres/B6d2a96c-552a-4c22-a8cb-bd38e531ac4/0/riskperfca0406.pdf](http://www.cipd.co.uk/NP/rdonlyres/B6d2a96c-552a-4c22-a8cb-bd38e531ac4/0/riskperfca0406.pdf).
12. **CIMA(2005)**.*Official Terminology*, Burlington, CIMA Publishing
13. **CIMA(2005)** *Introduction to managing risk*. London, CIMA Publishing
14. **Covello V. & Mumpower J. (1984)** *Risk Analysis and Risk Management: An Historical Perspective. Risk Analysis*, Vol. 5(2)



15. **Deloitte & Touche LLP (2012)** *Thought Leadership in ERM - Risk Management in Practice*. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), Deloitte & Touche LLP.
16. **Dionne G. (2013)** Risk Management: History, Definition and Critique, *Risk Management and Insurance Review*, Vol. 16 (2), pages 147-294
17. **Dowling, P.J., Welch, D.E., & Schuler, R.S. (1999)** *International human resource management (3rd ed.)*, Cincinnati, South-Western College Publishing
18. **Erven, B. L. (2004)** *The role of human resource management in risk management*. Retrieved from [http://www.extension.org/pages/The\\_Role\\_of\\_Human\\_Resource\\_Management\\_in\\_Risk\\_Management](http://www.extension.org/pages/The_Role_of_Human_Resource_Management_in_Risk_Management)
19. **Erven, L.B. (2012)** *The role of human resource management in risk management*. Ohio State University Agricultural, Environmental and Development Economics, Retrieved from: <http://www.extension.org/pages/15506/the-role-of-human-resource-management-in-risk-management>
20. **European Foundation for Quality Management (2005)** *EFQM Framework for Risk Management*, European Foundation for Quality Management, Brussels
21. **Guest, D.E., & Conway, N (2004)**. *Employee well-being and the psychological contract: a report for the CIPD*. Research report, CIPD
22. **Hacking, I. (1975)** *The Emergence of Probability: A Philosophical Study of Early Ideas about Probability, Induction and Statistical Inferences*. Cambridge, Cambridge University Press.
23. **Hall, H. V.S. (1987)** The new frontier: Integrating Human Resources and risk management. *Risk management*, Vol. 34(10), pages 28
24. **Handy, C. (1999)** *Beyond Certainty: The changing worlds of organization*. Boston, Harvard business school press
25. **Hopkin, P. (2010)** *Fundamentals of risk management*. London, Kogan Page
26. **Lam, J. (2003)** *Enterprise Risk Management, from incentives to Controls*, Hoboken. NJ, John Wiley & Sons, Inc.
27. **Leva, C. & Balfie, N. (2014)** *Human Factors Analysis in Risk Assessment: A survey of methods and tools used in industry*. Technological University Dublin

28. **Markel, K.S. (2007)** The intersection of risk management and human resources: an illustration using genetic mapping. *International journal of risk assessment*, Vol. 7(3), pages 326-340.
29. **Markel, K., & Barclay, L. (2007)** The Intersection of Risk Management and Human Resources: An Illustration Using Genetic Mapping. *International Journal of Risk Assessment and Management*. Vol. 7(3), pages 326-340.
30. **Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995)** An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, Vol. 20, pages 709-734.
31. **McCormack, P., & Sheen, A. (2013, October)** Operational risk: back on the agenda. *Journal of risk management in financial institutions*, Vol. 6, (4), pages 366
32. **Merna, T., & Al-Thani, F. (2008)** *Corporate Risk Management*. Chichester, UK, John Wiley & Sons Ltd.
33. **Meyer, M., Roodt, G. & Robbins, M. (2006)** Human resources risk management: Governing people risks for improved performance.
34. **Mitsakis, F. (2014)** Human Resources (HR) as a Strategic Business Partner: Value Creation and Risk Reduction Capacity, *International Journal of Human Resource Studies*. Vol 4 (1)
35. **Mousavi, A., Nordin, M. J., Othman, Z.A., & Sulaiman, R. (2011)** A Method for Human Resource Risk Management in Mobile Workforce Brokering Systems, *American Journal of Applied Sciences*. Vol. 8 (12), pages 1287-1294.
36. **Nickson, S. (2001, February)** The Human resource balancing act: co-operation between risk management and Human resource. *Risk management*, Vol. 48(2), pages 25
37. **Power, M. (2003)** *The Invention of operational risk, Discussion Paper, No.16, Centre for analysis of risk and Regulation (ESRC)*. London School of Economics, London.
38. **Pyne, V., & McDonald, O. (2001)** *The Competent Company in the New Millennium*, Price water house Coopers
39. **Schuler, R.S. (1992)** Strategic human resource management: linking people with the needs of the business. *Organizational Dynamics*, Vol. 21(1), pages 18-32
40. **Stevens, J. (2005)** *Managing risk: the human resource contribution*, London, LexisNexis.

41. **Tapia, C. (2003)** Operational risk and the human resource manager technical and socio-political issues. *Journal of Hazardous Materials*, Vol. 88, pages 195-221.
42. **Torrington, D. et al., (2017)** *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Λευκωσία, Broken Hill Publishers LTD.
43. **Towers, D. (2006)** HR is far too obsessed with adding value. Would it not be better for HR Departments and HR Professionals to Concentrate upon the Risk Reduction Aspect of their Policies and Functions?, *Human Resource Management*, BCom International Commerce 2005/2006, The University of Birmingham
44. **Turner, M., Imbaruddin, A., & Sutiono, & W. (2009)** Human resource management: The forgotten dimension of decentralization in Indonesia. *Bulletin of Indonesian Economic Studies*, Vol. 45(2), pages 231-249.
45. **Ulrich, D. (1997)** *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston, Harvard Business School Press.
46. **Vinayan, A. (2015)** Vulnerability of HR Systems and Practices to Corruption: A Review and Research Agenda, Retrieved from: <https://www.iimidr.ac.in/wp-content/uploads/Vol7-1-VHRSPC.pdf>
47. **Weaver, G. & Treviso, L.K. (2001)** The role of human resources in ethics/compliance management: a fairness perspective. *Human Resource Management Review*, Vol.11 (1-2), pages 113-134
48. **Wiseman, R.M., Gomez-Mejia, L.R., & Fugate, M. (2000)** Rethinking compensation risk in Compensation in Organizations. In S. R. Rynes, & B. Gerhart (Eds), *Current Research and Practice* (pp.311-347). San Francisco, Jossey-Bass
49. **Zinn, J. O. (2008)** Heading into the unknown—everyday strategies for managing risk and uncertainty. *Health, Risk & Society*, Vol. 10(5), pages 439-450

## Ιστοσελίδες

1. <https://www.irmi.com/>
2. <https://www.apm.org.uk/>
3. [https://www.iaa.org.au/sf\\_docs/default-source/quality/ippf-standards-2017.pdf?sfvrsn=2](https://www.iaa.org.au/sf_docs/default-source/quality/ippf-standards-2017.pdf?sfvrsn=2)
4. <https://www.athexgroup.gr/el/web/guest/ics-risk-management>
5. <https://www.electroluxgroup.com/annualreports/2018/risk-management/>
6. <https://www.jnj.com/about-jnj/enterprise-risk-management-framework>
7. <https://audit.org.uiowa.edu/sites/audit.org.uiowa.edu/files/2020-04/COSO.pdf>
8. [https://www.hiia.gr/images/pgallery/Synedria/Salonica2016/2016\\_05\\_19\\_Michalopoulos.pdf](https://www.hiia.gr/images/pgallery/Synedria/Salonica2016/2016_05_19_Michalopoulos.pdf)
9. <https://www.iso.org/home.html>
10. <https://www.harlow.gov.uk/sites/default/files/documents/Risk%20management%20strategy.pdf>
11. <https://www.staffordbc.gov.uk/sites/default/files/cme/DocMan1/Policy%20and%20Plans/Risk-Management-Strategy.pdf>
12. <https://www.grantthornton.co.uk/globalassets/1.-member-firms/united-kingdom/pdf/documents/corporate-risk-frameworks.pdf>
13. <https://www.lecturesbureau.gr/1/a-properly-defined-problem-is-half-solved-1987/>
14. <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/pages/wayne-cascio.aspx>
15. <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/risk-management/pages/viewpoint-workplace-violence-hope-for-the-best-plan-for-the-worst.aspx>
16. <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/behavioral-competencies/leadership-and-navigation/pages/helpingboardsmanagerisk.aspx>
17. <https://www.criticaleye.com/inspiring/insights-servfile.cfm?id=861&view=1>
18. <http://opencourses.uom.gr/assets/site/content/courses/72/Notes-SPSS.pdf>

19. <https://eclass.hua.gr/modules/document/file.php/OIK272/%CE%94%CE%B9%CE%AC%CE%BB%CE%B5%CE%BE%CE%B7%202%20-%20%CE%9A%CF%81%CE%B9%CF%84%CE%AE%CF%81%CE%B9%CE%BF%20t%20-%201.4.2015.pdf>
20. <https://eclass.uoa.gr/modules/document/file.php/EDS211/%CE%A0%CE%B1%CF%81%CE%B1%CE%BC%CE%B5%CF%84%CF%81%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%AF%20%CE%BA%CE%B1%CE%B9%20%CE%BC%CE%B7%20%CF%80%CE%B1%CF%81%CE%B1%CE%BC%CE%B5%CF%84%CF%81%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%AF%20%CE%AD%CE%BB%CE%B5%CE%B3%CF%87%CE%BF%CE%B9%20%CF%85%CF%80%CE%BF%CE%B8%CE%AD%CF%83%CE%B5%CF%89%CE%BD.pdf>
21. <https://docplayer.gr/175296164-Iy-spss-statistical-package-for-social-sciences-11-o-mathima-haralampos-ath-krommydas-didaskon-t-e-f-a-a-p-th.html>

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### Ερωτηματολόγιο

#### Η Συμβολή της Στρατηγικής Διοίκησης στη Διαχείριση κινδύνου του Ανθρώπινου Δυναμικού

Το παρόν ερωτηματολόγιο κοινοποιείται στο πλαίσιο της διπλωματικής εργασίας μου για το μεταπτυχιακό "Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού" του Πανεπιστημίου Μακεδονίας και ερευνά την ύπαρξη μέτρων που αποσκοπούν στη διαχείριση του κινδύνου του Ανθρώπινου Δυναμικού.

Οι απαντήσεις σας είναι πολύ σημαντικές για την εγκυρότητα των αποτελεσμάτων. Επομένως, θα εκτιμούσα αν προσπαθούσατε να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις με ειλικρίνεια, καθώς δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις.

Οι απαντήσεις που συλλέγονται παραμένουν απολύτως ανώνυμες κι εμπιστευτικές, καθώς χρησιμοποιούνται καθαρά για ερευνητικό σκοπό και δεν θα πραγματοποιηθεί καμία επεξεργασία Προσωπικών Δεδομένων.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων θερμά για τον χρόνο που θα διαθέσετε!

Σδούγκου Κατερίνα

#### 1. Δημογραφικά στοιχεία

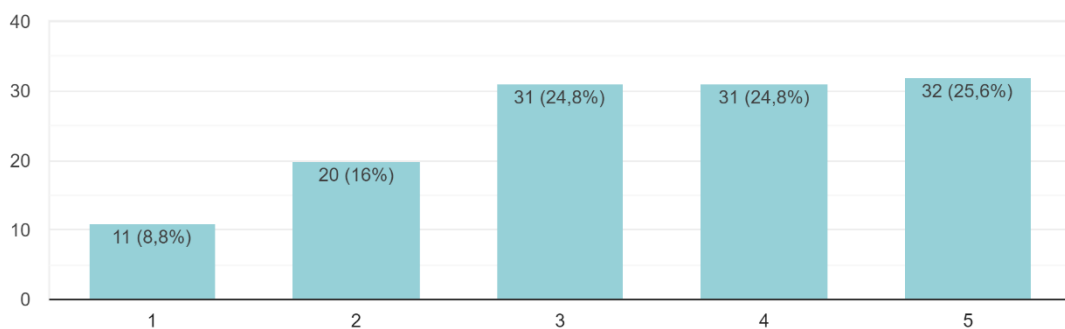
1. Φύλλο	<input type="checkbox"/> Άντρας <input type="checkbox"/> Γυναίκα
2. Ηλικία	<input type="checkbox"/> 18-30 <input type="checkbox"/> 31-40 <input type="checkbox"/> 41-50 <input type="checkbox"/> 51-60 <input type="checkbox"/> 61 και άνω
3. Μορφωτικό Επίπεδο	<input type="checkbox"/> Λύκειο <input type="checkbox"/> Τ.Ε.Ι <input type="checkbox"/> Α.Ε.Ι. <input type="checkbox"/> Μεταπτυχιακό <input type="checkbox"/> Διδακτορικό <input type="checkbox"/> Άλλο

4. Έτη εργασίας στην επιχείρηση	<input type="checkbox"/> 0-3 <input type="checkbox"/> 4-10 <input type="checkbox"/> 11-15 <input type="checkbox"/> 16-20 <input type="checkbox"/> 21 και άνω
5. Αριθμός Εργαζομένων στην επιχείρηση	<input type="checkbox"/> 0-10 <input type="checkbox"/> 11-50 <input type="checkbox"/> 51-200 <input type="checkbox"/> 201-500 <input type="checkbox"/> 501 και άνω
6. Η επιχείρηση που εργάζεστε ανήκει στον	<input type="checkbox"/> Ιδιωτικό Τομέα <input type="checkbox"/> Δημόσιο Τομέα

## 1. Στρατηγικές και Πολιτικές Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού

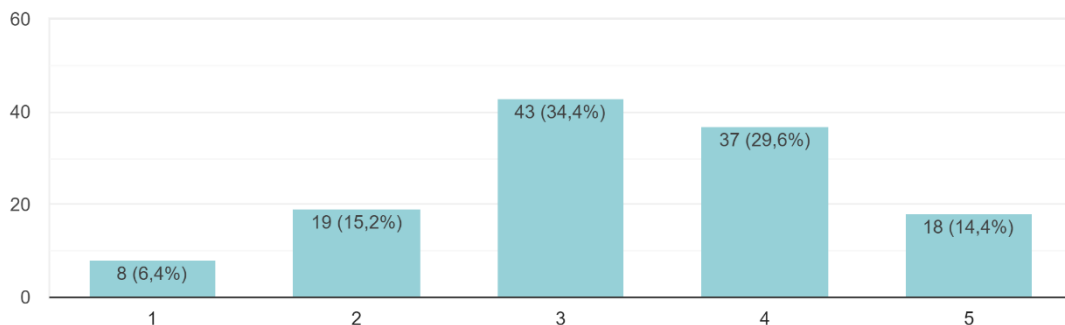
### 1.1 Η επιχείρηση διαθέτει σχέδιο Ανθρώπινου Δυναμικού

125 απαντήσεις



### 1.2 Η λειτουργία της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού προσθέτει αξία και υποστηρίζει τη στρατηγική του οργανισμού σας

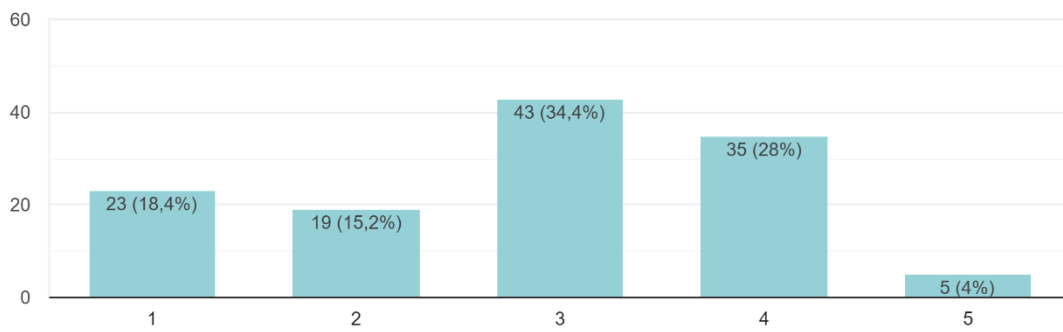
125 απαντήσεις





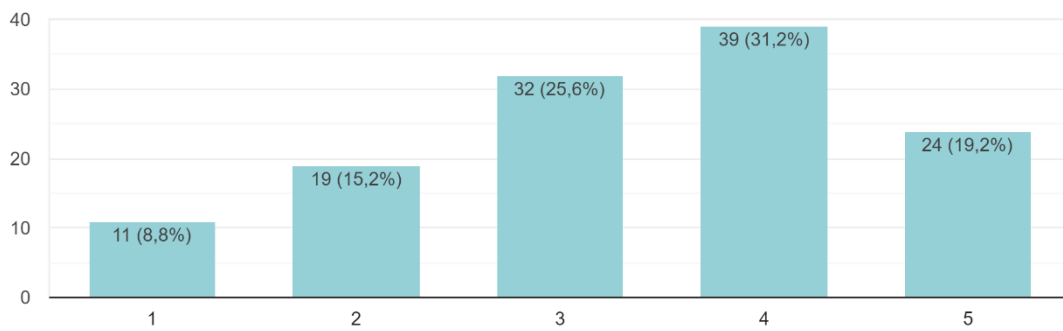
### 1.3 Υπάρχει ετήσια διαδικασία σχεδιασμού και αναθεώρησης του ανθρώπινου δυναμικού

125 απαντήσεις



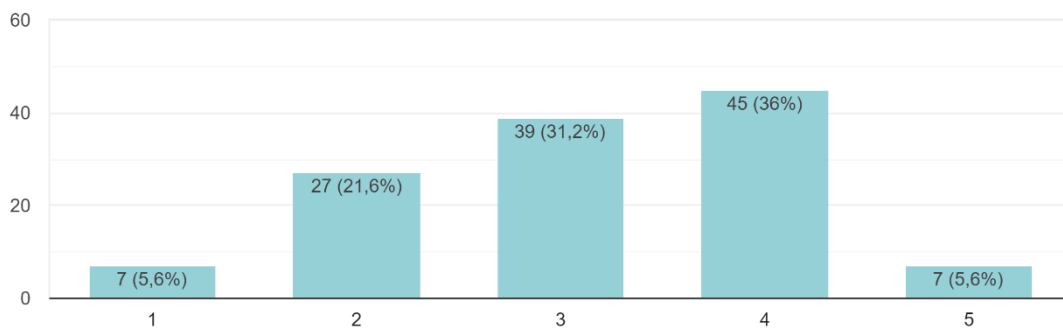
### 1.4 Υπάρχουν θεσμοθετημένες πολιτικές

125 απαντήσεις



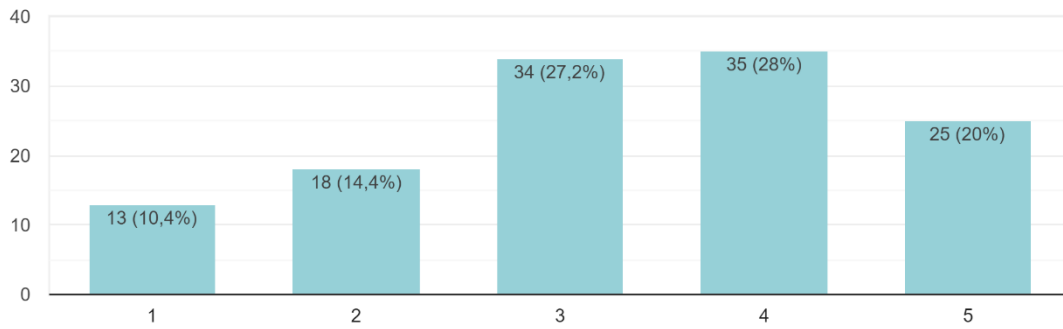
### 1.5 Οι διαδικασίες και οι πολιτικές που αναπτύσσονται από τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι εύκολα κατανοητές

125 απαντήσεις



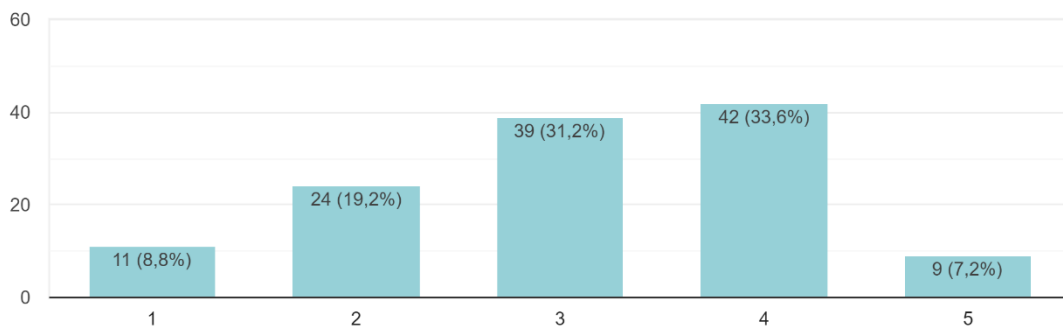
### 1.6 Οι πολιτικές κοινοποιούνται σε όλο το προσωπικό

125 απαντήσεις



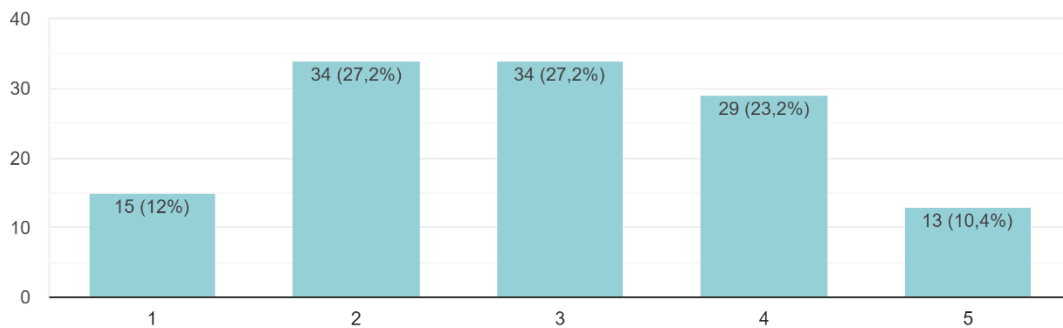
### 1.7 Οι πολιτικές εφαρμόζονται στο χώρο εργασίας

125 απαντήσεις



### 1.8 Οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται σε πολιτικές και κανόνες εργασίας

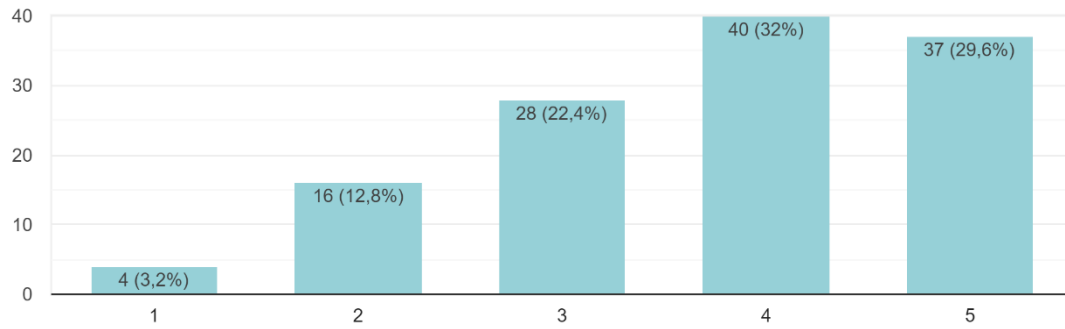
125 απαντήσεις



## 2. Υγεία & Ασφάλεια

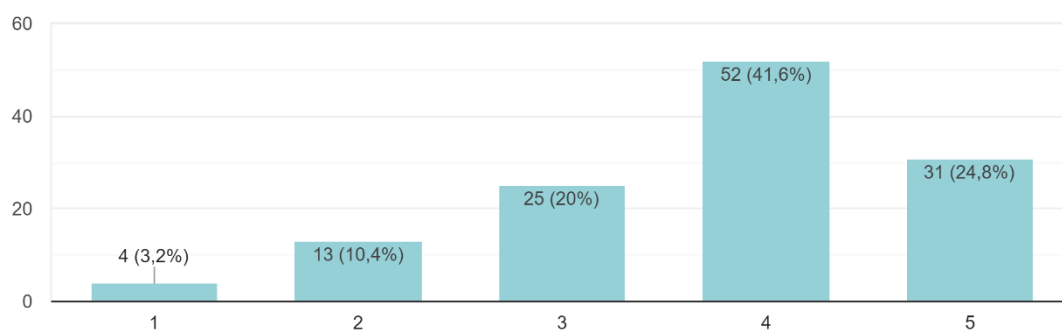
### 2.1 Υπάρχουν καταγεγραμμένα τα αρχεία προσωπικού σε ασφαλή τοποθεσία

125 απαντήσεις



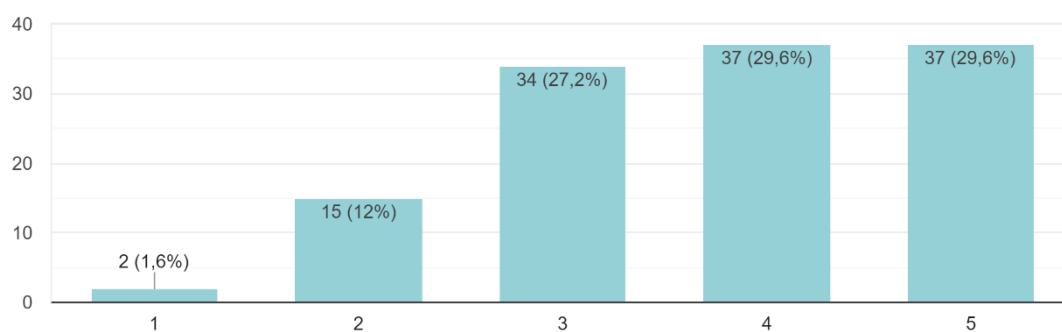
### 2.3 Η εταιρεία που εργάζεστε πληροί τις προϋποθέσεις υγείας και ασφάλειας

125 απαντήσεις



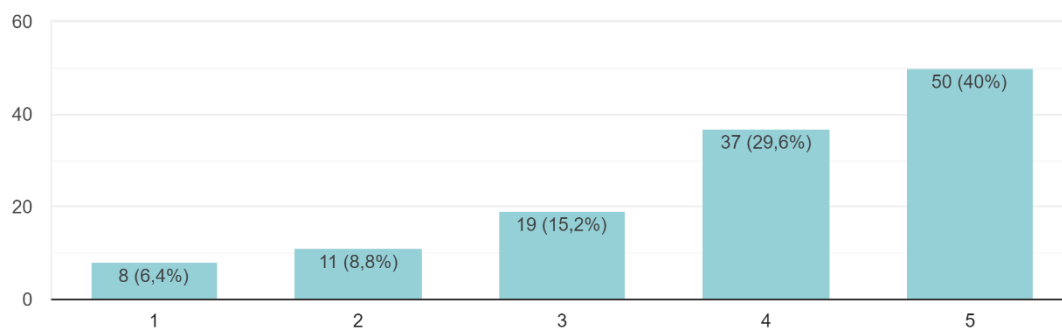
### 2.2 Η επιχείρηση αποθηκεύει τα εμπιστευτικά αρχεία υγείας των εργαζομένων σε ασφαλή τοποθεσία

125 απαντήσεις



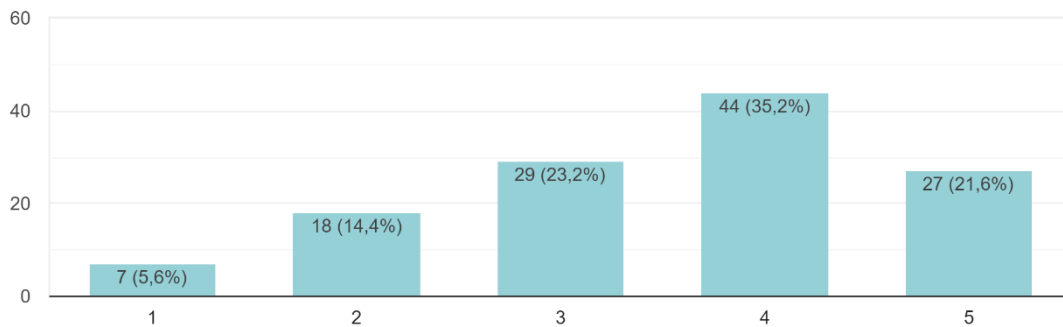
### 2.4 Η επιχείρηση έχει σχέδιο εκκένωσης ανάγκης

125 απαντήσεις



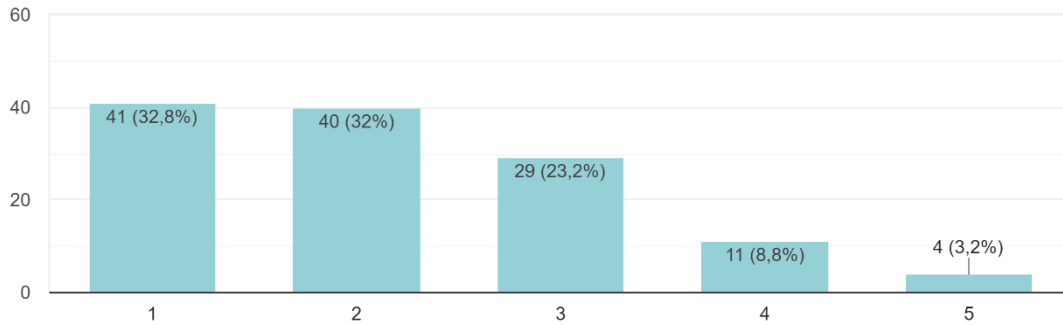
2.5 Η επιχείρηση έχει σχέδιο έκτακτης ανάγκης ή επιχειρησιακής συνέχειας για να διασφαλίσει ότι οι λειτουργίες μπορούν να συνεχιστούν σε περίπτωση εκτάκτου γεγονότος

125 απαντήσεις



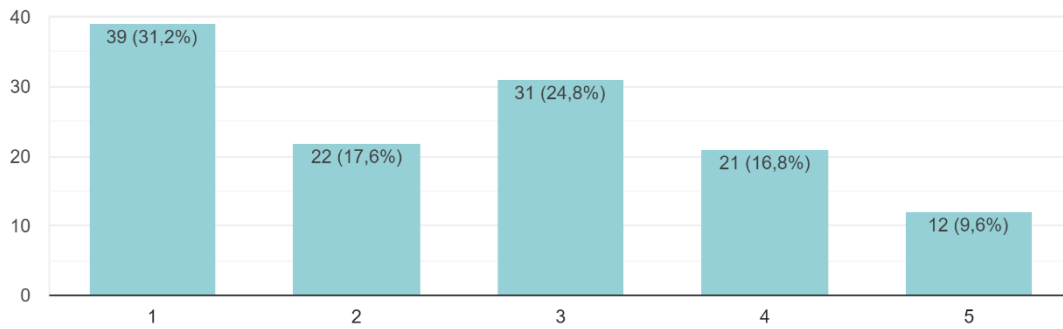
2.7 Η επιχείρηση έχει θεσπίσει διαδικασίες για την παρακολούθηση του ηθικού των εργαζομένων

125 απαντήσεις



2.6 Η επιχείρηση προσφέρει πρόγραμμα ευεξίας εργαζομένων ή πρόγραμμα EAP (Employee Assistance Program)

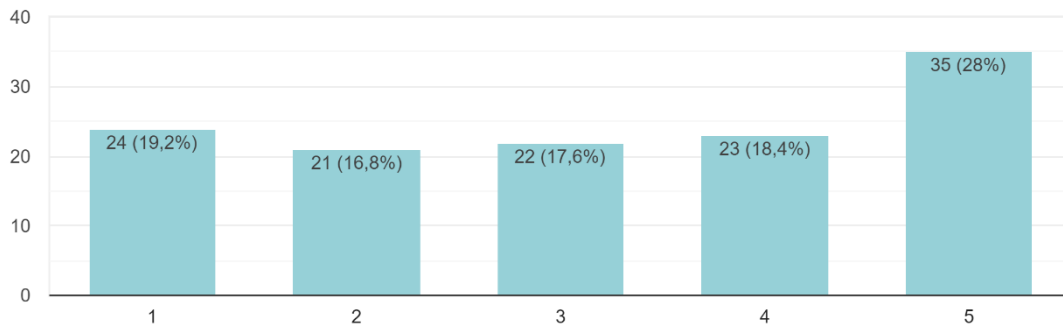
125 απαντήσεις



### 3. Πολιτικές για Διαχείριση Κινδύνων & Συμμόρφωση

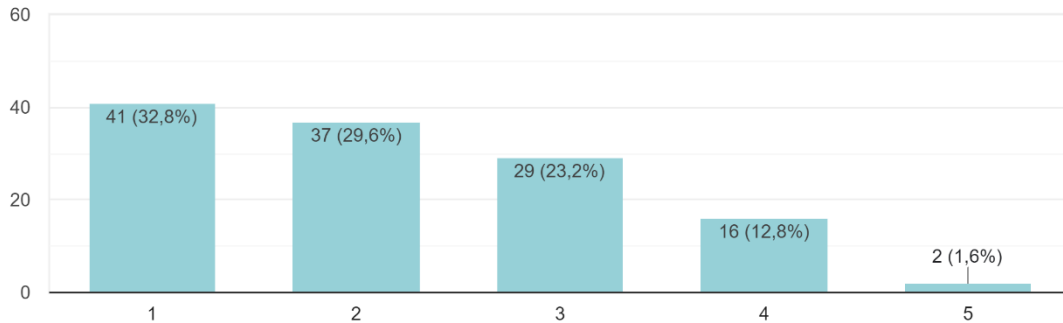
#### 3.1 Υπάρχει διαδικασία υποβολής καταγγελιών από τους εργαζόμενους (σύστημα whistleblowing)

125 απαντήσεις



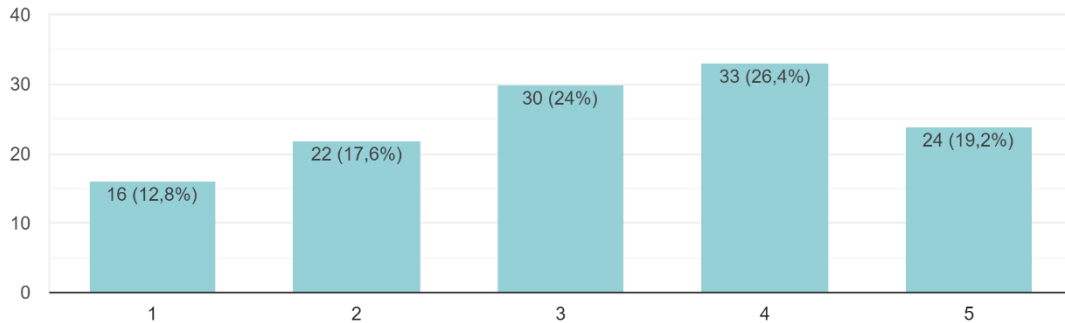
#### 3.2 Οι εργαζόμενοι είναι εκπαιδευμένοι για τη διαδικασία καταγγελιών (σύστημα whistleblowing)

125 απαντήσεις



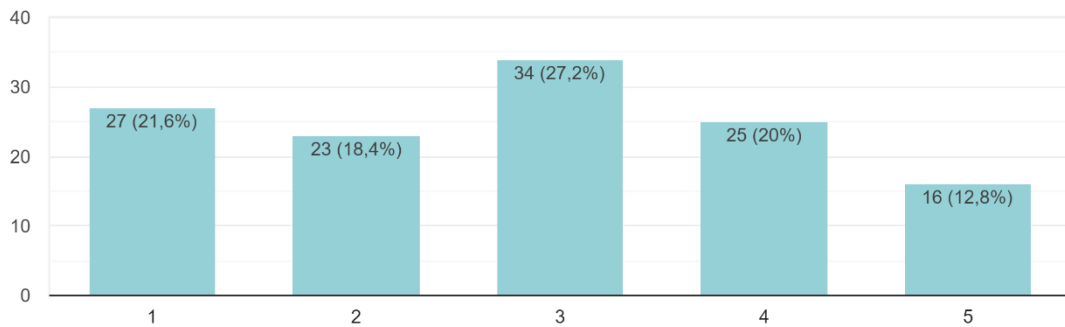
**3.3 Στην επιχείρησή σας οι εργαζόμενοι μπορούν να υποβάλουν παράπονα - καταγγελία σε εναλλακτικά πρόσωπα (Διευθυντής, υπάλληλος τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού κ.α.)**

125 απαντήσεις



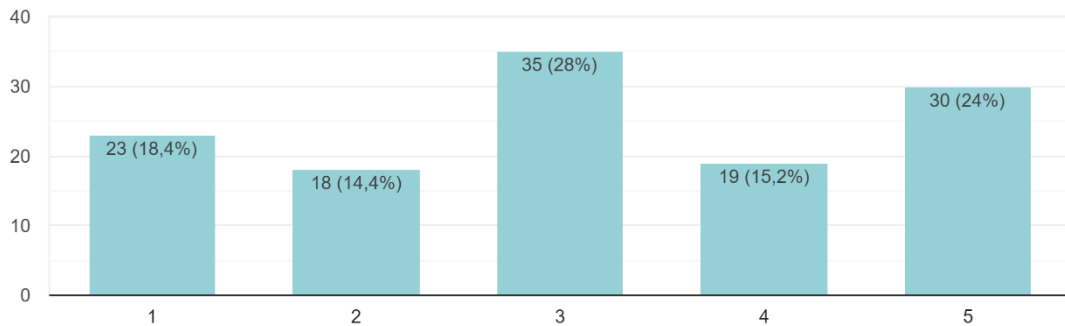
**3.4 Υπάρχει επίσημη πολιτική έρευνας εάν κάποιος υποβάλει καταγγελία**

125 απαντήσεις



**3.5 Υπάρχει γραπτή πολιτική κατά της σεξουαλικής παρενόχλησης και κατά των διακρίσεων**

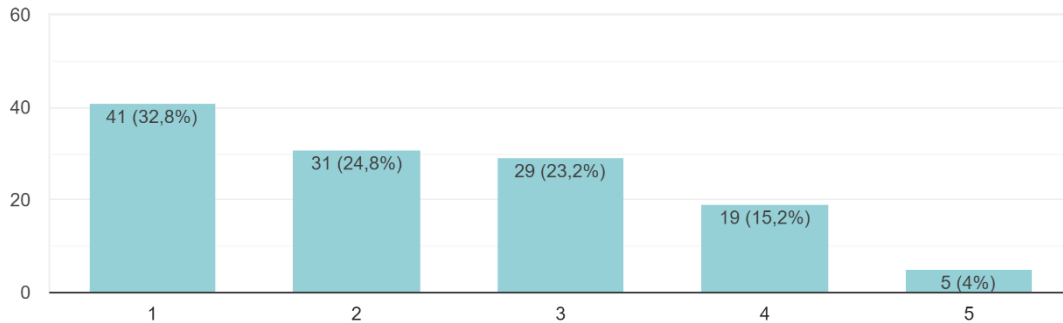
125 απαντήσεις





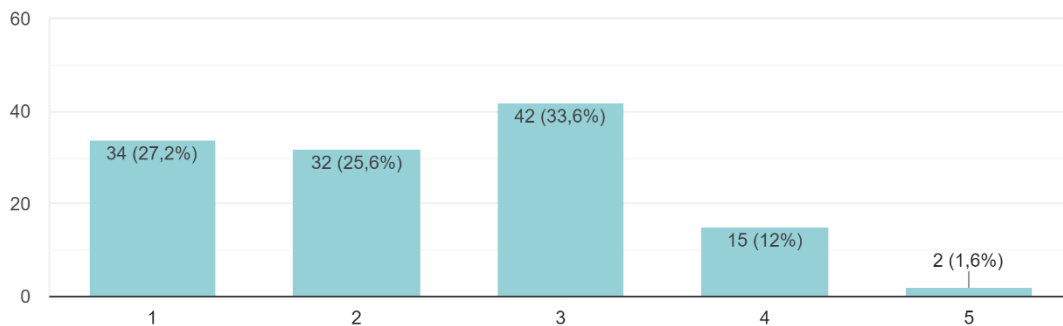
**3.6 Οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται σχετικά με θέματα εκφοβισμού και διακρίσεων που αφορούν το χώρο εργασίας**

125 απαντήσεις



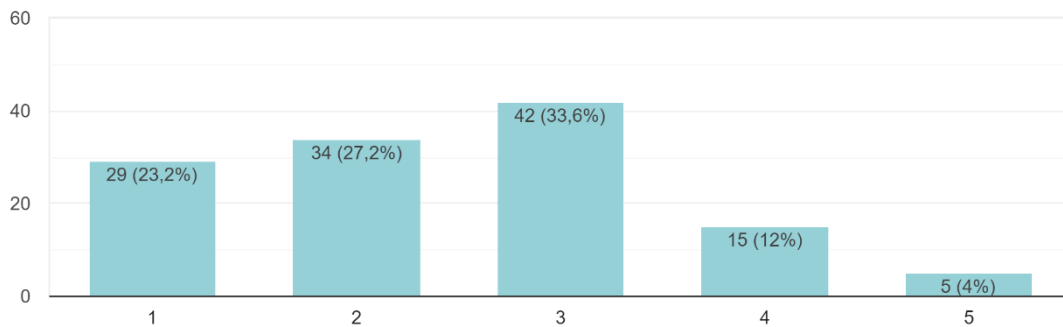
**3.7 Στην εταιρεία υπάρχει διαδικασία για τον εντοπισμό τυχόν ιστορικού που θα απέκλειε εργαζόμενο από την εκτέλεση των εργασιών του**

125 απαντήσεις



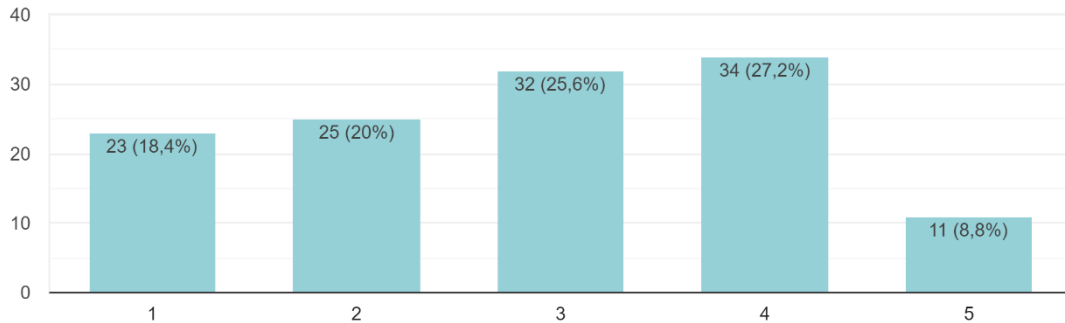
**3.8 Οι εργαζόμενοι που συμμετέχουν σε προσλήψεις, απολύσεις, προαγωγές και πειθαρχικές αποφάσεις λαμβάνουν εκπαίδευση σχετικά με την ευθύνη πρακτικών απασχόλησης**

125 απαντήσεις



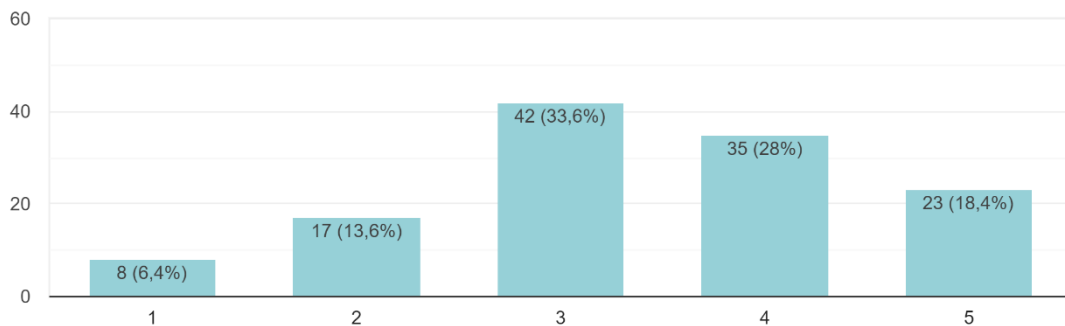
### 3.9 Χρησιμοποιούνται εγχειρίδια, πολιτικές ή διαδικασίες που σχετίζονται με τη διαχείριση κινδύνων

125 απαντήσεις



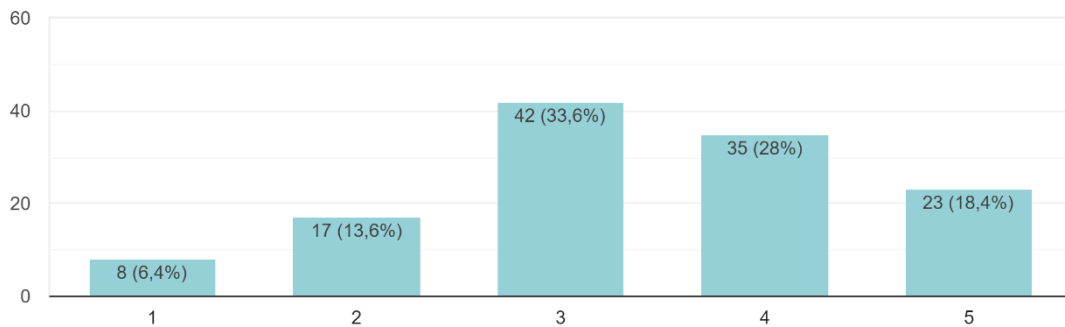
### 3.11 Η επιχείρηση μπορεί να αποδείξει τη συμμόρφωσή της με τα ισχύοντα πρότυπα, τις νομικές και κανονιστικές απαιτήσεις

125 απαντήσεις



### 3.11 Η επιχείρηση μπορεί να αποδείξει τη συμμόρφωσή της με τα ισχύοντα πρότυπα, τις νομικές και κανονιστικές απαιτήσεις

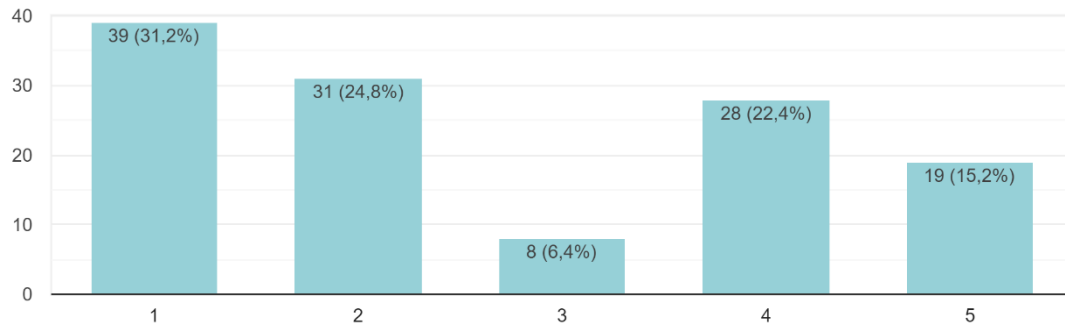
125 απαντήσεις



#### 4. Προσωπική εμπειρία/απόψεις

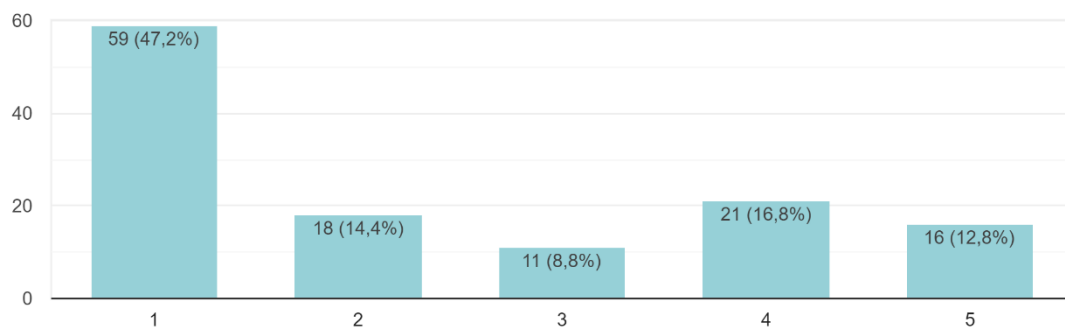
4.1 Έχετε βιώσει λεκτική κακοποίηση (π.χ. βρισιές, προσβολές, απρεπή σχόλια ή εκφοβισμό)

125 απαντήσεις



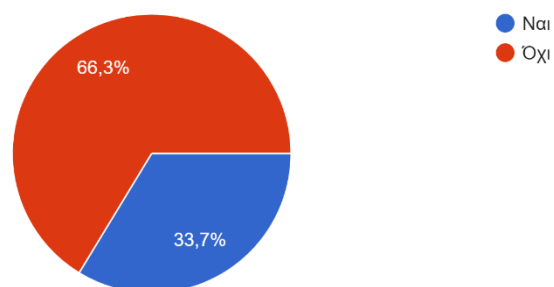
4.2 Έχετε βιώσει λεκτικές ή γραπτές απειλές στην εταιρεία που εργάζεστε

125 απαντήσεις



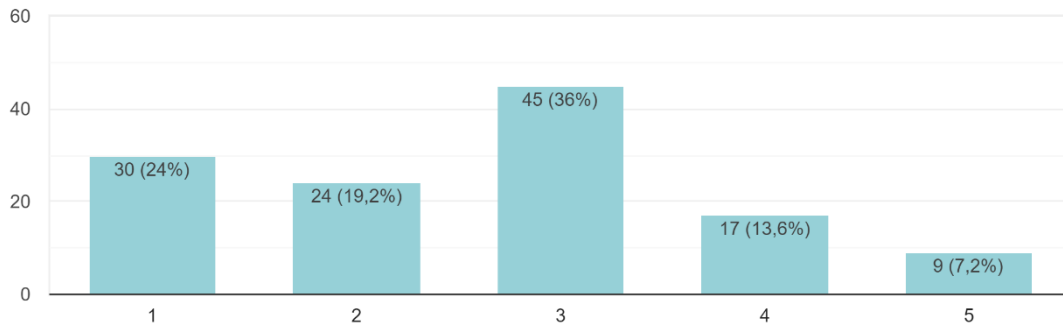
4.3 Σε περίπτωση που έχετε βιώσει κάποιο περιστατικό προχωρήσατε σε αναφορά του

92 απαντήσεις



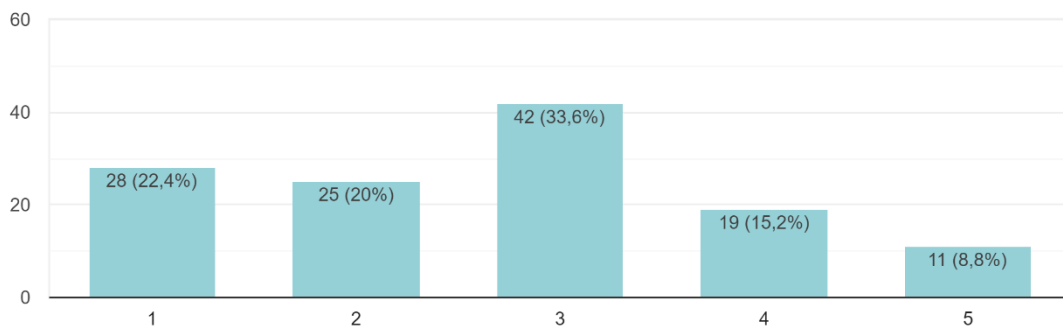
#### 4.4 Τα περιστατικά που έχουν δηλωθεί έχουν αντιμετωπιστεί ικανοποιητικά από τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού

125 απαντήσεις



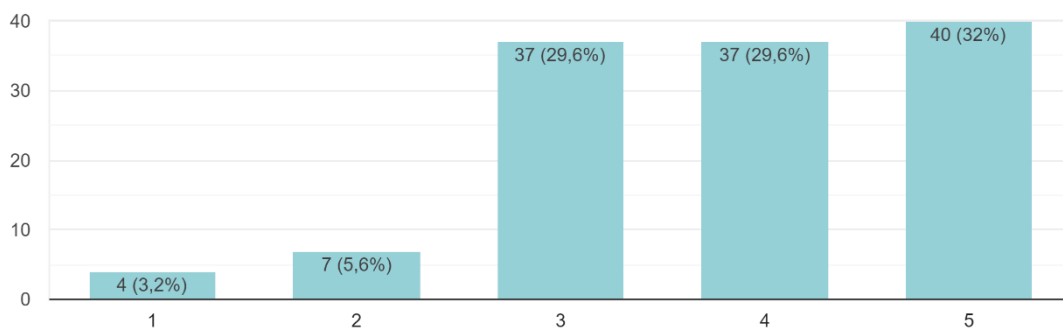
#### 4.5 Θεωρείται ικανοποιητική η διαχείριση του κινδύνου

125 απαντήσεις



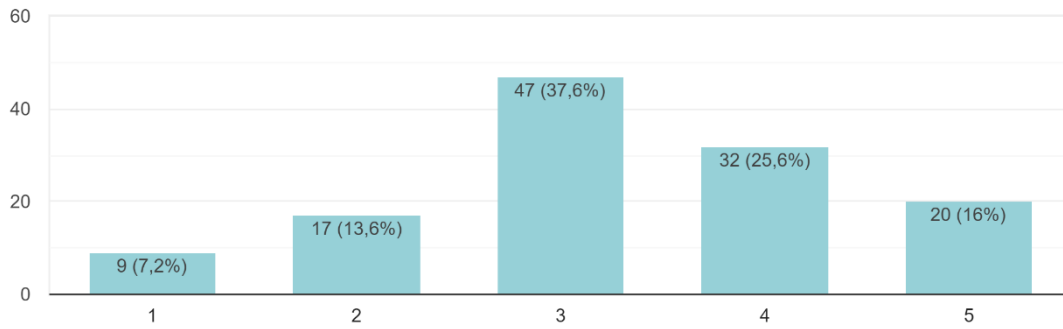
#### 4.6 Πιστεύετε ότι η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά

125 απαντήσεις



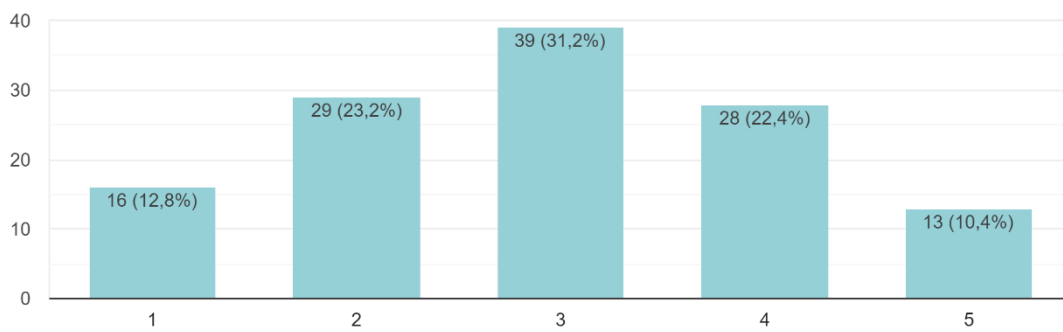
#### 4.7 Πιστεύετε ότι η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού αποφεύγει να εμπλακεί όταν προκύπτουν σημαντικά ζητήματα

125 απαντήσεις



#### 4.8 Σε ποιο βαθμό θεωρείται ότι η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού αντιμετωπίζει τις καταγγελίες που λαμβάνει

125 απαντήσεις



4.9 Σε ποιο βαθμό θεωρείται ότι επιλύονται από τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού οι καταγγελίες που πραγματοποιούνται

125 απαντήσεις

