

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**



**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ**

**ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ
ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ**

ΜΑΚΡΗ ΕΛΕΝΗ

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Πειραιώς ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στην Οικονομική της Εκπαίδευσης και Διαχείριση Εκπαιδευτικών Μονάδων

Πειραιάς, Απρίλιος 2024

UNIVERSITY OF PIRAEUS
DEPARTMENT OF ECONOMICS



MASTER PROGRAM
IN ECONOMICS IN EDUCATION AND
MANAGEMENT OF EDUCATIONAL UNITS

HUMAN RESOURCES IN EDUCATION

BY

MAKRI ELENI

Master Thesis submitted to the Department of Economics of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts in Economics in Education and Management of Educational Units

Piraeus, Greece, April 2024

Στη μαμά μου.

Περιεχόμενα

Περίληψη	5
Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή.....	6
Θεωρητικό Μέρος.....	10
Κεφάλαιο 2 : Βιβλιογραφική Ανασκόπηση	10
2.1 Ο ρόλος της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού	10
2.2 Οριοθέτηση των εννοιών Διοίκηση και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	15
2.3 Ο ρόλος της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού ως προς την ανάλυση αναγκών και τη διαχείριση προσωπικού.....	20
2.4 Ο ρόλος της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού ως προς τη διαχείριση κρίσεων και συγκρούσεων.....	22
2.5 Ο ρόλος της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού ως προς την παρακολούθηση και αξιολόγηση του προσωπικού	27
2.6 Η δομή των δημοσίων και ιδιωτικών σχολείων	34
2.7 Τρόποι διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού σε δημόσια και ιδιωτικά σχολεία: Ο ρόλος του διευθυντή και της διοίκησης	38
2.8 Τρόπος λειτουργίας ενός Τμήματος “ Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού”	43
Εμπειρικό Μέρος	46
Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία Έρευνας.....	46
3.1 Ερευνητικά Ερωτήματα	46
3.2 Ανάλυση Ερωτηματολογίου	47
Κεφάλαιο 4: Αποτελέσματα	48
4.1 Περιγραφικά Στοιχεία.....	48
4.2 Κύριο Μέρος Ερωτηματολογίου.....	53
Βιβλιογραφία	65

Περίληψη

Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM) περιλαμβάνει μια στρατηγική και ολοκληρωμένη προσέγγιση για τη διαχείριση των πιο πολύτιμων περιουσιακών στοιχείων ενός οργανισμού - των ανθρώπων του. Το HRM είναι αφιερωμένο στη μεγιστοποίηση της απόδοσης των εργαζομένων στην υπηρεσία των στρατηγικών στόχων ενός εργοδότη. Περιλαμβάνει τη στρατολόγηση των κατάλληλων ταλέντων, την ενίσχυση των δεξιοτήτων τους μέσω της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης, τη διασφάλιση της ευημερίας τους και την παρακίνηση τους να επιτύχουν υψηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας. Επιπλέον, το ανθρώπινο δυναμικό διαδραματίζει κεντρικό ρόλο στην καλλιέργεια μιας οργανωτικής κουλτούρας που εκτιμά τη διαφορετικότητα, την ένταξη και τις ηθικές πρακτικές, ενώ παράλληλα διασφαλίζει τη συμμόρφωση με τους νόμους και τους κανονισμούς για την απασχόληση. Μέσω αυτών των προσπαθειών, το HRM συμβάλλει σημαντικά στη βιώσιμη ανάπτυξη και ανταγωνιστικότητα ενός οργανισμού.

Λέξεις Κλειδιά: *διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, διαχείριση προσωπικού, δημόσια και ιδιωτικά σχολεία*

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα κάθε οργανισμού, με στόχο την ολοκληρωμένη ευθύνη της πρόσληψης, διαχείρισης και διεύθυνσης του εργατικού δυναμικού. Ο πρωταρχικός της ρόλος είναι να λειτουργεί ως γέφυρα μεταξύ της διοίκησης ενός οργανισμού και των εργαζομένων του, διασφαλίζοντας ότι και τα δύο μέρη συμβάλλουν αποδοτικά και αποτελεσματικά στην εκπλήρωση των στόχων και των σκοπών του οργανισμού. Οι στρατηγικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού αναπτύσσονται για την προώθηση ενός παραγωγικού εργασιακού περιβάλλοντος, την ενίσχυση των δεξιοτήτων των εργαζομένων μέσω της κατάρτισης και της ανάπτυξης, τη διαχείριση των σχέσεων με τους εργαζομένους και τη διασφάλιση της συμμόρφωσης με την εργατική νομοθεσία. Καθώς οι επιχειρήσεις εξελίσσονται σε ένα δυναμικό παγκόσμιο περιβάλλον, η σημασία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στη διαμόρφωση των οργανωτικών στρατηγικών, της κουλτούρας και της συνολικής επιτυχίας συνεχίζει να αυξάνεται, υπογραμμίζοντας τον καθοριστικό της ρόλο στις σύγχρονες εταιρικές δομές.

Επιπλέον, ο ρόλος της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων επεκτείνεται στη διαμόρφωση της στρατηγικής κατεύθυνσης και στην προώθηση μιας κουλτούρας υψηλών επιδόσεων εντός ενός οργανισμού. Η σύνδεση των στρατηγικών ανθρώπινου δυναμικού με τους επιχειρηματικούς στόχους, όχι μόνο υποστηρίζει την οργανωτική ανάπτυξη αλλά και αντιμετωπίζει τις δυναμικές προκλήσεις της διαχείρισης του εργατικού δυναμικού ενόψει των τεχνολογικών εξελίξεων, της παγκοσμιοποίησης και των μεταβαλλόμενων κανονιστικών τοπίων. Οι αποτελεσματικές πρακτικές διαχείρισης ενδυναμώνουν τους εργαζόμενους, καλλιεργούν το ηγετικό δυναμικό και δημιουργούν μια ανθεκτική οργανωτική δομή ικανή να περιηγηθεί στις πολυπλοκότητες του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος, εξασφαλίζοντας έτσι τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα και επιτυχία. Η διοίκηση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού αντιπροσωπεύει μια δυναμική διαδικασία μέσα στην οποία τα μέλη του προσωπικού βρίσκονται σε συνεχή αναζήτηση εξέλιξης και βελτίωσης μέσα στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Η επιτυχία της επιχείρησης συνδέεται άμεσα με την ικανότητά της να αναπτύσσει και να διαχειρίζεται το ανθρώπινο δυναμικό της, ανταποκρινόμενη αποτελεσματικά στις τρέχουσες αλλά και μελλοντικές ανάγκες της.

Η προσέγγιση προς την ανάπτυξη προσωπικού είναι ανθρωποκεντρική, εστιάζοντας στην εκπαίδευση και την προσωπική εξέλιξη των εργαζομένων μέσα στο εργασιακό περιβάλλον. Αυτή η διαδικασία στοχεύει στη διαμόρφωση ενός προσωπικού που θα είναι ικανό να συμβάλει στην ολοκλήρωση των επιχειρηματικών στόχων και να προσαρμόζεται στις συνεχείς αλλαγές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει τον σχεδιασμό μιας στρατηγικής ανάπτυξης που είναι ενσωματωμένη στην κεντρική στρατηγική της επιχείρησης, καθορίζοντας τους μελλοντικούς στόχους και εξασφαλίζοντας τη συναίνεση της ηγεσίας. Επίσης, απαιτεί τον καθορισμό των εκπαιδευτικών και επιμορφωτικών αναγκών του προσωπικού, βασισμένο σε αξιολόγηση απόδοσης και προοπτικές εξέλιξης, και την κατάρτιση ενός συγκεκριμένου προγράμματος ανάπτυξης που να προσαρμόζεται στις μοναδικές ανάγκες της επιχείρησης. Το τελικό στάδιο της διαδικασίας είναι η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του προγράμματος ανάπτυξης, βασισμένη σε συγκεκριμένα κριτήρια όπως η επίτευξη των στόχων και η βελτίωση της απόδοσης. Αυτή η αξιολόγηση μπορεί να οδηγήσει σε περαιτέρω προσαρμογές του προγράμματος, διασφαλίζοντας την συνεχή βελτίωση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στο εργασιακό περιβάλλον.

Ο ρόλος της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) στη διαχείριση κρίσεων και συγκρούσεων περιλαμβάνει την ανάπτυξη και την εφαρμογή στρατηγικών για τον χειρισμό και την επίλυση συγκρούσεων εντός ενός οργανισμού, καθώς και την προετοιμασία και τη διαχείριση κρίσεων που ενδέχεται να προκύψουν. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στον εντοπισμό πιθανών περιοχών σύγκρουσης, στη διευκόλυνση της επικοινωνίας μεταξύ των μερών και στην παροχή υπηρεσιών διαμεσολάβησης ή επίλυσης συγκρούσεων. Κατά τη διάρκεια κρίσεων, η ΔΑΔ είναι υπεύθυνη για τη διασφάλιση της ασφάλειας και της ευημερίας των εργαζομένων, τη διατήρηση σαφούς και αποτελεσματικής επικοινωνίας και τη βοήθεια του οργανισμού να ανακάμψει και να επιστρέψει στην κανονική λειτουργία όσο το δυνατόν πιο ομαλά και γρήγορα. Αυτό περιλαμβάνει το σχεδιασμό της κρίσης, το συντονισμό της αντίδρασης και την υποστήριξη των εργαζομένων που επηρεάζονται από την κρίση.

Επιπλέον, ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην παρακολούθηση και αξιολόγηση του προσωπικού είναι κρίσιμος για να διασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται στα πρότυπα και τους στόχους του οργανισμού. Αυτό περιλαμβάνει τον καθορισμό σαφών κριτηρίων απόδοσης, τη διενέργεια τακτικών αξιολογήσεων απόδοσης, την παροχή ανατροφοδότησης και τη

διευκόλυνση της επαγγελματικής ανάπτυξης των εργαζομένων. Μέσω της αποτελεσματικής παρακολούθησης και αξιολόγησης, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να εντοπίσει τους τομείς στους οποίους οι εργαζόμενοι υπερέχουν και τους τομείς στους οποίους απαιτείται βελτίωση, επιτρέποντας τη λήψη στοχευμένων πρωτοβουλιών κατάρτισης και ανάπτυξης. Η διαδικασία αυτή συμβάλλει στην σύνδεση της απόδοσης των εργαζομένων με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού, ενισχύοντας έτσι τη συνολική παραγωγικότητα και αποδοτικότητα.

Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στα δημόσια και ιδιωτικά σχολεία περιλαμβάνει διαφορετικές στρατηγικές, οι οποίες αντικατοπτρίζουν τις μοναδικές ανάγκες και δομές κάθε τομέα. Ο διευθυντής και η διοίκηση διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο σε αυτή τη διαδικασία. Και στα δύο περιβάλλοντα, οι αρμοδιότητές τους περιλαμβάνουν την πρόσληψη και την πρόσληψη ειδικευμένου προσωπικού, την ανάπτυξη προγραμμάτων επαγγελματικής ανάπτυξης, τη διασφάλιση θετικού εργασιακού περιβάλλοντος και την εφαρμογή συστημάτων αξιολόγησης της απόδοσης. Ο διευθυντής, ως εκπαιδευτικός ηγέτης, παρακινεί το προσωπικό και διασφαλίζει την τήρηση των εκπαιδευτικών προτύπων. Στα ιδιωτικά σχολεία μπορεί να υπάρχει μεγαλύτερη ευελιξία στις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού, ενώ τα δημόσια σχολεία συχνά τηρούν αυστηρότερους κανονισμούς και πολιτικές. Ο στόχος και στα δύο πλαίσια είναι η προώθηση ενός περιβάλλοντος που υποστηρίζει την εκπαιδευτική αριστεία και την επιτυχία των μαθητών.

Ο τρόπος λειτουργίας ενός Τμήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού περιλαμβάνει διάφορες λειτουργίες που επικεντρώνονται στην αποτελεσματική διαχείριση του εργατικού δυναμικού ενός οργανισμού. Οι βασικές δραστηριότητες περιλαμβάνουν την πρόσληψη και την επιλογή, την κατάρτιση και την ανάπτυξη, τη διαχείριση της απόδοσης, τις σχέσεις με τους εργαζομένους, την αποζημίωση και τις παροχές, καθώς και τη συμμόρφωση με την εργατική νομοθεσία. Το Τμήμα αυτό λειτουργεί ως στρατηγικός εταίρος του οργανισμού, διασφαλίζοντας ότι οι στρατηγικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού συμφωνούν με τους σκοπούς και τους στόχους του οργανισμού. Χρησιμοποιεί την τεχνολογία και την ανάλυση δεδομένων για αποτελεσματικές διαδικασίες και λήψη αποφάσεων στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού, καλλιεργώντας ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον και προωθώντας τις οργανωτικές αξίες.

Στόχος της παρούσας έρευνας είναι να διερευνηθεί και να αναλυθεί ποιος είναι ο ρόλος της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στην ανάλυση αναγκών και τη διαχείριση προσωπικού. Μέσα από την βιβλιογραφική ανασκόπηση προκύπτουν τα εξής ερευνητικά ερωτήματα: Ποιος

είναι ο ρόλος της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στην παρακολούθηση και αξιολόγηση του προσωπικού; Πώς διαφέρει η δομή των δημοσίων και ιδιωτικών σχολείων ως προς τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού; Ποιοι είναι οι τρόποι διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού σε δημόσια και ιδιωτικά σχολεία και ποιος είναι ο ρόλος του διευθυντή και της διοίκησης; Πώς λειτουργεί ένα Τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού;

Αυτά τα ερωτήματα αποτυπώνουν την προσπάθεια να κατανοηθούν οι διάφορες διαστάσεις και οι προκλήσεις που συναντά η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στον εκπαιδευτικό τομέα, εστιάζοντας τόσο στη θεωρητική όσο και στην πρακτική διάσταση.

Θεωρητικό Μέρος

Κεφάλαιο 2 : Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

2.1 Ο ρόλος της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού

Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη λειτουργία και την επιτυχία των οργανισμών. Περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων και στρατηγικών που αποσκοπούν στην αποτελεσματική και αποδοτική διαχείριση των ανθρώπων και της οργανωτικής κουλτούρας. Η ΔΑΔ είναι υπεύθυνη για την προσέλκυση, την επιλογή και την πρόσληψη των κατάλληλων υποψηφίων για θέσεις εργασίας εντός του οργανισμού. Αυτό περιλαμβάνει τη δημιουργία περιγραφών θέσεων εργασίας, την ανάρτηση αγγελιών εργασίας, τον έλεγχο των υποψηφίων, τη διεξαγωγή συνεντεύξεων και την υποβολή προσφορών εργασίας.

Αναπτύσσει και εφαρμόζει προγράμματα για την εκπαίδευση των εργαζομένων σε συγκεκριμένες δεξιότητες, τη βελτίωση της απόδοσής τους και την προετοιμασία τους για πιο σημαντικούς ρόλους εντός του οργανισμού. Αυτό περιλαμβάνει την εισαγωγή νέων εργαζομένων, την επαγγελματική ανάπτυξη και την εκπαίδευση ηγεσίας. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού καθιερώνει συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων σε σχέση με τους στόχους του οργανισμού. Αυτό περιλαμβάνει τον καθορισμό προτύπων απόδοσης, τη διενέργεια αξιολογήσεων απόδοσης, την παροχή ανατροφοδότησης και την εφαρμογή σχεδίων βελτίωσης της απόδοσης. Επιπλέον, σχεδιάζει και διαχειρίζεται δομές αποζημίωσης και πακέτα παροχών που προσελκύουν και διατηρούν τους εργαζόμενους. Αυτό περιλαμβάνει τη διαχείριση των μισθών, τα κίνητρα, την ασφάλιση υγείας, τα συνταξιοδοτικά προγράμματα και άλλα προνόμια.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού εργάζεται για τη διατήρηση θετικών σχέσεων μεταξύ του οργανισμού και των εργαζομένων του, αντιμετωπίζοντας τις ανησυχίες των εργαζομένων, προωθώντας ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον και επιλύοντας τις συγκρούσεις. Αυτό περιλαμβάνει επίσης τη διασφάλιση της συμμόρφωσης με την εργατική νομοθεσία και τις συλλογικές συμβάσεις εργασίας. Διασφαλίζει ότι ο οργανισμός συμμορφώνεται με όλους τους σχετικούς νόμους και κανονισμούς για την απασχόληση. Αυτό περιλαμβάνει τη διαχείριση

θεμάτων που σχετίζονται με τις διακρίσεις, την ασφάλεια στο χώρο εργασίας, τους μισθούς και τις παροχές. Επιπλέον, διαδραματίζει στρατηγικό ρόλο εναρμονίζοντας τις στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού με τους γενικούς στόχους του οργανισμού. Αυτό περιλαμβάνει τον προγραμματισμό του εργατικού δυναμικού, τη διαχείριση ταλέντων και τον προγραμματισμό διαδοχής, ώστε να διασφαλίζεται ότι ο οργανισμός μπορεί να επιτύχει τους μακροπρόθεσμους στόχους του.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού συμβάλλει στη διαμόρφωση και διατήρηση της κουλτούρας και των αξιών του οργανισμού, διασφαλίζοντας ότι ενσωματώνονται στις καθημερινές λειτουργίες και πρακτικές. Αυτό περιλαμβάνει πρωτοβουλίες που προωθούν την ποικιλομορφία, την ισότητα, την ένταξη και τη θετική ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Εφαρμόζει στρατηγικές για τη διατήρηση της δέσμευσης και της παρακίνησης των εργαζομένων, μειώνοντας τα ποσοστά εναλλαγής προσωπικού. Αυτό περιλαμβάνει προγράμματα αναγνώρισης των εργαζομένων, ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και πρωτοβουλίες που ενισχύουν την ικανοποίηση από την εργασία. Είναι μια πολύπλευρη λειτουργία που αγγίζει κάθε πτυχή των λειτουργιών ενός οργανισμού. Είναι μεγάλης σημασίας για τη δημιουργία ενός παραγωγικού, ικανοποιημένου εργατικού δυναμικού, τη συμμόρφωση με τα νομικά πρότυπα και την επίτευξη των στρατηγικών στόχων του οργανισμού.

Πολλοί έχουν αμφισβητήσει αν η ίδια η έννοια της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων (ΔΑΔ) είναι καν κατάλληλη ή ουσιαστική εκτός του εθνικού πλαισίου των ΗΠΑ (π.χ., Schneider & Barsoux, 2001). Όπως πρότεινε ο Guest (1997), "η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να θεωρηθεί ως μια σύγχρονη εκδήλωση του αμερικανικού ονείρου". Όπως Schneider και Barsoux (2001) αναφέρουν, όλη η ιδέα της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων φαίνεται να ενσωματώνεται στην υπόθεση ότι οι άνθρωποι μπορούν να αξιοποιηθούν όπως άλλοι παράγοντες της παραγωγής που μπορούν να αγοραστούν και να πωληθούν και των οποίων η αξία πρέπει να μεγιστοποιηθεί, ακόμη και να αξιοποιηθεί. Αυτή είναι μια άποψη για τους ανθρώπινους πόρους που μπορεί να είναι μοναδικά αμερικανική. Ο Brewster (1993) υποστηρίζει ότι η έννοια της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, προέκυψε από τις Ηνωμένες Πολιτείες τις δεκαετίες του 1960 και 1970. Ωστόσο, υποστηρίζει ότι η οργανωτική αυτονομία στην οποία βασίζεται η έννοια/πρακτική υποστηρίζεται στις Ηνωμένες Πολιτείες δεν υποστηρίζεται ούτε εφαρμόζεται αλλού στην Ευρώπη. Εκτός από το ζήτημα του κατά πόσον η πρακτική της ΔΑΔ είναι μια έννοια

με νόημα σε όλες τις χώρες, υπάρχει και το ζήτημα του ρόλου που διαδραματίζει το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις διάφορες χώρες. Ο Schuler (2001) υποστηρίζει ότι οι αποτελεσματικές επιχειρήσεις σε άκρως ανταγωνιστικά περιβάλλοντα στο μέλλον θα έχουν παγκόσμιας κλάσης τμήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Σημειώνει ότι τα τμήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού παγκόσμιας κλάσης εμπλέκονται σε μεγάλο βαθμό στη σύνδεση των πρακτικών της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Η παραδοχή του στρατηγικού ρόλου για το τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού θεωρήθηκε ως αναβάθμιση της θέσης του. Είναι απόδειξη του μετασχηματισμού του από απλώς μια διοικητική, υπηρεσιακή ή νομική λειτουργία σε στρατηγικό εταίρο (Beer, 1997- Ulrich, 1997). Συνοψίζοντας, το οργανωτικό καθεστώς για τα τμήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού φαίνεται να συνδέεται θετικά με τον στρατηγικό ρόλο στην επιχείρηση.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού βασίζεται σε ορισμένες κεντρικές αρχές, οι οποίες ορίζουν την κατεύθυνση για τη διαμόρφωση πολιτικών και την εφαρμογή πρακτικών που στοχεύουν στην αποτελεσματική λειτουργία αυτού του σημαντικού τμήματος. Οι εν λόγω πολιτικές και πρακτικές είναι καθοριστικές για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού και τη διατήρηση του ανταγωνιστικού του πλεονεκτήματος στην αγορά.

Οι Πολιτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού αναφέρονται στις συνεπείς και σταθερές κατευθύνσεις που επιλέγει μια επιχείρηση για να καθοδηγήσει την ανάπτυξη και την εφαρμογή των πρακτικών στο πεδίο της διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Αυτές οι πολιτικές αποτελούν μέρος της βάσης για την οργανωμένη και ομαλή λειτουργία της επιχείρησης, καλύπτοντας ζητήματα που σχετίζονται με την επικοινωνία των αρχών και των στόχων της επιχείρησης, την προσαρμογή στις νομοθετικές απαιτήσεις, και τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος που χαρακτηρίζεται από ισότητα, δικαιοσύνη και αμεροληψία.

Οι πολιτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού αποσκοπούν στη δημιουργία ενός θετικού και παραγωγικού εργασιακού κλίματος που επιτρέπει στους εργαζόμενους να επιτυγχάνουν την μέγιστη δυνατή απόδοση. Μέσω της εφαρμογής των κατάλληλων πολιτικών, οι οργανισμοί ενισχύουν την ικανοποίηση και την αφοσίωση των εργαζομένων, δημιουργώντας έτσι τις συνθήκες για αυξημένη παραγωγικότητα και κέρδη. Σύμφωνα με τον Armstrong (2003), οι πολιτικές αυτές αφορούν σημαντικούς τομείς λειτουργίας μιας επιχείρησης, όπως:

Ίσες Ευκαιρίες: Διασφαλίζουν ότι όλοι οι εργαζόμενοι έχουν ίσες ευκαιρίες πρόσβασης και εξέλιξης μέσα στην επιχείρηση, ανεξάρτητα από φύλο, φυλή, ηλικία, θρησκεία ή άλλες προσωπικές παραμέτρους.

Διαχείριση Πολυμορφίας: Αναγνωρίζει και εκτιμά την πολυμορφία στον χώρο εργασίας ως μια πηγή δύναμης και καινοτομίας.

Ανταμοιβή των Εργαζομένων: Εφαρμόζει συστήματα ανταμοιβής που βασίζονται στην απόδοση, την εξέλιξη και την εισφορά των εργαζομένων στους στόχους της επιχείρησης.

Ανάπτυξη και Βελτίωση του Προσωπικού: Προσφέρει ευκαιρίες για την επαγγελματική ανάπτυξη και βελτίωση των δεξιοτήτων των εργαζομένων.

Εργασιακές Σχέσεις: Διαμορφώνει και διατηρεί θετικές σχέσεις εργασίας μέσα στον οργανισμό.

Εκμηδενισμός των Διακρίσεων: Ενισχύει την πολιτική μηδενικής ανοχής σε περιπτώσεις διακρίσεων.

Υγεία και Ασφάλεια στην Εργασία: Εγγυάται ένα ασφαλές και υγιεινό εργασιακό περιβάλλον.

Διαχείριση Παραπόνων και Παρενόχλησεων: Παρέχει σαφείς διαδικασίες για την καταγγελία και την επίλυση παραπόνων και περιστατικών παρενόχλησης.

Μέσω της εφαρμογής και της τήρησης αυτών των πολιτικών, οι επιχειρήσεις δημιουργούν ένα δυναμικό και υγιές εργασιακό περιβάλλον που συμβάλλει τόσο στην ατομική ευημερία των εργαζομένων όσο και στη συνολική επιτυχία του οργανισμού.

Οι Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού περιλαμβάνουν μια σειρά από διαδικασίες και τεχνικές που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις για να βελτιώσουν την οργανωσιακή απόδοση και να αναπτύξουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Βασικός στόχος είναι η αύξηση της παραγωγικότητας και της ποιότητας μέσω της αξιοποίησης των ατομικών ικανοτήτων και της ενίσχυσης της ασφάλειας και της ικανοποίησης των εργαζομένων. Σύμφωνα με τον Vlachos (2009), οι κυριότερες πρακτικές περιλαμβάνουν:

- Προγραμματισμός Προσωπικού: Η διαδικασία καθορισμού των αναγκών σε προσωπικό και η σχεδίαση των απαραίτητων στρατηγικών για την πρόσληψη, την ανάπτυξη και τη διατήρηση του απαιτούμενου αριθμού και ειδών εργαζομένων.

- Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Υπαλλήλων: Προσφέρει ευκαιρίες για επαγγελματική εκπαίδευση και ανάπτυξη με σκοπό την βελτίωση των δεξιοτήτων και της επαγγελματικής εξέλιξης των υπαλλήλων.
- Ασφάλεια Απασχόλησης: Διασφαλίζει την εργασιακή σταθερότητα και την ασφάλεια των θέσεων εργασίας, ενισχύοντας την αίσθηση ασφάλειας και την εμπιστοσύνη των εργαζομένων.
- Ανταμοιβές Εργασίας: Συστήματα ανταμοιβής που αναγνωρίζουν και επιβραβεύουν την απόδοση, την προσφορά και την εξέλιξη των εργαζομένων, συμβάλλοντας στην αύξηση της ικανοποίησης και της παραγωγικότητας.
- Προώθηση Ομαδικότητας και Αποκέντρωση Λήψης Αποφάσεων: Ενθαρρύνει τη συνεργασία και την ομαδική εργασία, καθώς και την ενδυνάμωση των υπαλλήλων να λαμβάνουν αποφάσεις σε επίπεδο ομάδας.
- Ενεργοποίηση των Υπαλλήλων: Παροχή ευκαιριών και πλαισίων που επιτρέπουν στους υπαλλήλους να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και να συμμετέχουν ενεργά στη βελτίωση των διαδικασιών εργασίας.
- Εκτεταμένη Επικοινωνία: Ανάπτυξη διαύλων επικοινωνίας που επιτρέπουν την ελεύθερη ροή πληροφοριών σχετικά με τις λειτουργίες και τις στρατηγικές του οργανισμού προς όλους τους εργαζόμενους. Η συστηματική εφαρμογή των παραπάνω πρακτικών είναι κρίσιμη για τη διασφάλιση της βελτίωσης της παραγωγικότητας και της ποιότητας στην επιχείρηση ή τον οργανισμό, καθιστώντας το προσωπικό πιο ασφαλές, αφοσιωμένο και αποδοτικό.

Η μετάβαση από τους όρους "εργαζόμενοι" ή "προσωπικό" στον όρο "ανθρώπινοι πόροι" ή "ανθρώπινο δυναμικό" αντικατοπτρίζει μια θεμελιώδη αλλαγή στην αντίληψη για τον ρόλο των ατόμων στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Αυτή η εξέλιξη υπογραμμίζει την κρίσιμη σημασία του ανθρώπινου στοιχείου ως κινητήρια δύναμη πίσω από την καινοτομία, την παραγωγικότητα και τελικά την επιτυχία μιας επιχείρησης. Σε ένα περιβάλλον αυξημένου ανταγωνισμού, οι επιχειρήσεις αναζητούν συνεχώς τρόπους να διαφοροποιηθούν και να εξέχουν. Το ανθρώπινο δυναμικό, με τα ταλέντα, την ενθουσιασμό και τη δέσμευσή του προς την εργασία, αποτελεί το θεμέλιο για την ανάπτυξη αυτής της διαφοροποίησης. Η ικανότητα, η διάθεση για απόδοση και η συμμετοχή των ανθρώπων στην επιχείρηση όχι μόνο βελτιώνουν την παραγωγικότητα και τη φήμη, αλλά επίσης ενισχύουν την ικανοποίηση των πελατών και

συμβάλλουν στην επιβίωση και ανάπτυξη της επιχείρησης. Η αναγνώριση των ανθρώπινων πόρων ως βασικού κεφαλαίου συνοψίζεται εποικοδομητικά στον ορισμό που προσφέρουν οι Jackson και Schuler (1995): οι άνθρωποι μιας επιχείρησης αποτελούν μια πηγή ταλέντου και δέσμευσης που μπορεί να συντελέσει στην υλοποίηση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων της. Αυτή η σύγχρονη προσέγγιση τονίζει τη σημασία του να διαχειρίζεται κανείς το ανθρώπινο δυναμικό με τον ίδιο σεβασμό και προσοχή που δίνεται στα άλλα κεφάλαια και πόρους της επιχείρησης, αναγνωρίζοντας την μοναδική συνεισφορά του στην επιτυχία της.

2.2 Οριοθέτηση των εννοιών Διοίκηση και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) ή Human Resource Management (HRM) αποτελεί ένα πολυεπίπεδο και δυναμικό πεδίο της διοικητικής επιστήμης, το οποίο έχει υποστεί σημαντικές εξελίξεις και μεταβολές κατά τη διάρκεια των χρόνων, αντανακλώντας τις αλλαγές στο ευρύτερο κοινωνικοοικονομικό, τεχνολογικό και παγκόσμιο περιβάλλον. Οι ορισμοί της ΔΑΔ ποικίλλουν, αντανακλώντας τις ιδιαιτερότητες κάθε εποχής, την κοινωνική ανάπτυξη, τις οικονομικές συνθήκες και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργεί κάθε κοινωνία.

Σε γενικές γραμμές, η ΔΑΔ αναφέρεται στη διαδικασία της επιλογής, της τοποθέτησης, και της διαχείρισης των ανθρώπων σε έναν οργανισμό, εστιάζοντας στην αναζήτηση και την αξιοποίηση του κατάλληλου προσωπικού για την κάλυψη των θέσεων που απαιτούνται, τη σωστή στιγμή. Αυτή η διαδικασία περιλαμβάνει μια σειρά από λειτουργίες και δραστηριότητες, όπως η στρατολόγηση, η επιλογή, η εκπαίδευση, η ανάπτυξη, η αξιολόγηση, η αμοιβή, και η διατήρηση του προσωπικού. Στην καρδιά της ΔΑΔ βρίσκεται η ανθρωποκεντρική προσέγγιση, η οποία τονίζει τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και της παγκοσμιοποίησης. Αντλώντας από τις θεωρίες και τις πρακτικές του Maurice Cuming, η ΔΑΔ αναδεικνύεται ως καθοριστικός παράγοντας για την απόκτηση, διατήρηση και ανάπτυξη του προσωπικού, αναγνωρίζοντας την ανάγκη για συνεχή

βελτίωση και εξέλιξη των ανθρώπινων πόρων ώστε να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στις αλλαγές και τις προκλήσεις του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ), σύμφωνα με τη σύγχρονη επιστημονική βιβλιογραφία, αναδεικνύεται ως ένας κρίσιμος παράγοντας που συμβάλλει ουσιαστικά στην ανάπτυξη, αποδοτικότητα, και βιωσιμότητα των οργανισμών. Κατά Schermerhorn και συνεργάτες (2018), η ΔΑΔ καθορίζεται από την διαδικασία προσέλκυσης, ανάπτυξης και διατήρησης των εργαζομένων, με έμφαση στην αποτελεσματική σύνδεση του ανθρώπινου δυναμικού με την εργασία και τον οργανισμό. Από την άλλη πλευρά, Mondy και συνεργάτες (2018) προσδιορίζουν την ΔΑΔ ως την επιστημονική προσέγγιση στη χρήση των ανθρώπων για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων, ενώ Robbins και συνεργάτες (2017) τονίζουν τη σημασία της απόκτησης, της εκπαίδευσης, της παρακίνησης και της διατήρησης των ικανότερων εργαζομένων για την επιτυχία κάθε οργανισμού.

Η ΔΑΔ υπογραμμίζει την αναγκαιότητα στρατηγικής σκέψης και προγραμματισμού στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, με στόχο την προσέλκυση, ανάπτυξη και διατήρηση ταλαντούχων και ικανών ατόμων που μπορούν να συνεισφέρουν στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Κρίσιμες πτυχές της ΔΑΔ περιλαμβάνουν την εκτίμηση των αναγκών σε προσωπικό, την ανάπτυξη εργασιακών προτύπων, την εφαρμογή τεχνικών και διαδικασιών επιλογής και πρόσληψης, την εκπαίδευση και ανάπτυξη, καθώς και τη διαμόρφωση πολιτικών αμοιβών και κινήτρων που ενθαρρύνουν την αποδοτικότητα και την εργασιακή ικανοποίηση. Συνολικά, η ΔΑΔ καταδεικνύεται ως ένας πολυεπίπεδος και πολυδιάστατος τομέας διοίκησης, ο οποίος είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία κάθε οργανισμού. Η στρατηγική της προσέγγιση απαιτεί συνεχή αξιολόγηση, προσαρμογή και βελτίωση των πρακτικών διαχείρισης, με σκοπό τη διασφάλιση της οργανωτικής αποδοτικότητας και της βιωσιμότητας σε ένα ανταγωνιστικό και δυναμικό περιβάλλον. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) κατέχει κεντρική θέση στην επιτυχή διαχείριση και ανάπτυξη των οργανισμών, ενσωματώνοντας μια σειρά από στρατηγικές και πρακτικές που αποσκοπούν στην αποτελεσματική προσέλκυση, ανάπτυξη, και διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού. Συγγραφείς όπως οι Kinicki et al. (2017), Dessler (2015), και άλλοι έχουν αναδείξει την πολυδιάστατη φύση της ΔΑΔ, η οποία εμπλέκεται άμεσα στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων μέσω της βελτίωσης της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας των εργαζομένων.

Η στρατηγική ΔΑΔ, όπως περιγράφεται από τους Gomez-Mejia et al. (2012), επικεντρώνεται στην ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της ανάπτυξης των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων των εργαζομένων. Η Στρατηγική ΔΑΔ στοχεύει στην ανάδειξη των ανθρώπινων πόρων ως βασικού στοιχείου για την επίτευξη επιχειρηματικών στόχων, υπογραμμίζοντας τη σημασία της ποιοτικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Από την άποψη της λειτουργικότητας, η ΔΑΔ αναλαμβάνει μια σειρά από κρίσιμες λειτουργίες που περιλαμβάνουν την προσέλκυση, επιλογή, εκπαίδευση, ανάπτυξη, αξιολόγηση, και την παροχή κινήτρων στους εργαζομένους. Οι Bateman – Snell (2011) και Noe et al. (2009) επισημαίνουν ότι η ΔΑΔ προσανατολίζεται προς την ανάπτυξη ενός εργασιακού περιβάλλοντος που ενθαρρύνει την απόδοση, τη συμμετοχή, και την εργασιακή ικανοποίηση, αποσκοπώντας στην επίτευξη των στόχων της οργάνωσης.

Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι ένας όρος που χρησιμοποιείται όλο και περισσότερο από τις σημερινές επιχειρήσεις. Αυτή η έννοια αναφέρεται στη φιλοσοφία, τις πολιτικές, τις διαδικασίες και τα πρότυπα που σχετίζονται με τη διαχείριση των υπαλλήλων εντός των οργανισμών. Αφορά ιδιαίτερα όλες τις δραστηριότητες που επηρεάζουν την προσέλκυση, την παρακίνηση, την ανάπτυξη και τη διατήρηση των εργαζομένων που οδηγούν τον οργανισμό στην επιτυχία του (Sims, 2002). Η ταχύτητα των συνεχώς εξελισσόμενων επιχειρηματικών περιβαλλόντων σήμερα, όπου κάθε διαδικασία — ειδικά οι τεχνολογικές — βρίσκεται σε αδιάκοπη ροή αλλαγών, είναι απαραίτητο για τους μελλοντικούς ηγέτες να αντιμετωπίζουν τον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού μέσα από μια εντελώς καινούργια ματιά. Απαιτείται μια βαθύτερη κατανόηση, που να χαρακτηρίζεται από προνοητικότητα και ευελιξία, ώστε να ανταποκριθούν επάξια στις απαιτήσεις του σύγχρονου επιχειρείν (Losey, Meisinger, Ulrich, 2005).

Οι σημαντικές μεταβολές στον τομέα της εργασιακής αγοράς, οι οποίες προκάλεσαν μεταστροφή της επικέντρωσης από την κβαντική προσέγγιση προς την ποιοτική αξιολόγηση, αποτέλεσαν την αιτία για την ενδυνάμωση της θέσης του ανθρώπινου δυναμικού ως κεντρικού στοιχείου για την ομαλή και αποδοτική λειτουργία των οργανισμών. Αυτή η αλλαγή προσανατολισμού, από την έμφαση σε κόστος και παραγωγή προς την ποιότητα και την αξιοποίηση του ανθρώπινου κεφαλαίου ως πρωταρχικούς δείκτες επίδοσης, έχει επιφέρει σημαντικές αλλαγές στην προσέγγιση της διαχείρισης προσωπικού. Εξαιτίας αυτών των αλλαγών, αναπτύχθηκε ένας νέος

τομέας στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, ο οποίος ενθάρρυνε την ολική αναθεώρηση και την ουσιαστική αναδιάρταξη των παραδοσιακών μεθόδων διοίκησης προσωπικού.

Η δυναμική μεταβολή στον τομέα της εργασίας, η οποία οδήγησε σε μια στροφή από την εστίαση στην ποσότητα προς την αναγνώριση της ποιότητας, έχει επίσης καταστήσει τον ανθρώπινο παράγοντα κεντρικό στοιχείο για την απρόσκοπτη και επιτυχή λειτουργία των οργανισμών. Αυτή η νέα κατεύθυνση, μετατοπίζοντας την προσοχή από το κόστος και το προϊόν προς την ποιότητα και το ανθρώπινο δυναμικό ως δείκτες μέγιστης αποδοτικότητας, έχει επιφέρει θεμελιώδεις αλλαγές στη διαχείριση του προσωπικού, αναδεικνύοντας την ανάγκη για μια προσέγγιση που διαφέρει από τις μέχρι πρόσφατα εφαρμοζόμενες μεθόδους. Εξ αυτού προέκυψε ένας καινοτόμος τομέας διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, ο οποίος υποστήριξε την ευρεία αναδιάρθρωση και την ουσιαστική τροποποίηση των παραδοσιακών χαρακτηριστικών της προηγούμενης διοικητικής πρακτικής.

Στο πλαίσιο της σημερινής κοινωνίας, η οποία διακρίνεται από την αυξανόμενη πολυπλοκότητα και διαφοροποίηση της επιχειρηματικής και οργανωτικής λειτουργίας μέσα στο χρόνο, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αναδεικνύεται ως μία κρίσιμη διαδικασία. Μέσω της εφαρμογής καιρικών τεχνικών, αυτή η διαδικασία στοχεύει στην ανάπτυξη και εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού, ενισχύοντας ταυτόχρονα τα στρατηγικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Παρά τις προσπάθειες για την επίτευξη ενός ολοκληρωμένου ορισμού της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, η έννοια παραμένει ασαφής και ευρύτερα διαφοροποιημένη. Ορισμένοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να εκλαμβάνεται ως συνώνυμη της διοίκησης προσωπικού, ενώ άλλοι την παρουσιάζουν ως έναν διακριτό τομέα που περιλαμβάνει την οργανωτική δομή, τη διοίκηση και τις σχέσεις εργασίας. Επιπρόσθετα, υπάρχουν απόψεις που θεωρούν τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ως ένα σύνολο αρχών και πρακτικών που στοχεύουν στην ενίσχυση της ομαλής λειτουργίας των οργανισμών και την αποτελεσματική συνεργασία μεταξύ των διαφόρων τμημάτων.

Ο Baum (1995) υπογραμμίζει ότι η ουσία της πρόκλησης για τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αφορά την ανάπτυξη, την ενεργοποίηση και την ανταμοιβή του προσωπικού, μετατρέποντάς το σε κρίσιμο παράγοντα για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σε αντίστοιχη σκοπιά, Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς (2003) θεωρούν τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ως ένα διοικητικό στοιχείο που επιδιώκει την ανάπτυξη και την αποτελεσματική διαχείριση των

ανθρωπίνων πόρων του οργανισμού. Αυτή η διαχείριση οφείλει να ισορροπεί μεταξύ των οφελών των υπαλλήλων και των συμφερόντων της επιχείρησης, με τελικό στόχο την ενίσχυση της επιχειρηματικής αποδοτικότητας και την οικονομική ανάπτυξη.

Η έννοια των ανθρώπινων πόρων ή ανθρώπινου δυναμικού, η οποία έχει προοδευτικά υποκαταστήσει τις παραδοσιακές αναφορές στους εργαζομένους ή το προσωπικό, επισημαίνει τη σημασία του ανθρώπινου στοιχείου στην επιτυχία και την ανάπτυξη των σύγχρονων επιχειρήσεων. Στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον, το ανθρώπινο δυναμικό ξεχωρίζει ως το πολυτιμότερο κεφάλαιο ενός οργανισμού, καθώς η διαφοροποίηση και η ανταγωνιστικότητα ενός οργανισμού στηρίζονται στις ικανότητες, την προσήλωση και την ολοκληρωτική συνεισφορά των ατόμων που το απαρτίζουν.

Τα ταλέντα, η θετική στάση, η διάθεση για εργασία, η εργασιακή ικανοποίηση, η αίσθηση δικαιοσύνης και η ενεργός συμμετοχή στους στόχους της επιχείρησης αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες για την ενίσχυση της παραγωγικότητας, τη βελτίωση της εταιρικής φήμης και την επιβίωση της επιχείρησης στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο. Η αποτελεσματική διαχείριση αυτών των πόρων, σύμφωνα με τους Jackson και Schuler, απαιτεί μια στρατηγική προσέγγιση που ενσωματώνει τις δυνατότητες και την ετοιμότητα για απόδοση όλων των ανθρώπων της επιχείρησης, με στόχο την ολοκλήρωση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων.

Ανεξαρτήτως των διάφορων ερμηνειών του όρου, είναι αδιαμφισβήτητο ότι η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί έναν θεμελιώδη πυλώνα για τις επιχειρήσεις. Η εφαρμογή των αρχών και των πρακτικών της συμβάλλει τόσο στην ενίσχυση της αποδοτικότητας της επιχείρησης όσο και στην προώθηση της οικονομικής της ανάπτυξης, σύμφωνα με Ferris et al. (1999).

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εξελιγμένη μορφή της παραδοσιακής διοίκησης, επικεντρώνεται στη διαχείριση του προσωπικού ενός οργανισμού με στόχο την ανάπτυξη των ατόμων και την ενίσχυση της ομαδικής συνεργασίας. Προάγει την αποδοτικότητα μέσω αμοιβών βασισμένων στην απόδοση, την τιμητική αναγνώριση, την εφαρμογή κινήτρων, και την ενδυνάμωση των εργαζομένων. Κύριος σκοπός είναι η δημιουργία ενός ισορροπημένου εργασιακού περιβάλλοντος που να διεγείρει την απόδοση. Ενώ οι έννοιες Διοίκηση Προσωπικού και Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων συχνά συγκλίνουν, πρόκειται για δύο διακριτούς τομείς με ξεχωριστές λειτουργίες. Η Διοίκηση Προσωπικού καταπιάνεται με συγκεκριμένες δραστηριότητες ως ανεξάρτητες εργασίες,

ενώ η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ενσωματώνει αυτές τις δραστηριότητες στο πλαίσιο της κεντρικής της λειτουργίας, επιδιώκοντας μια πιο ολιστική προσέγγιση στην ανάπτυξη και διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων.

Ο τομέας της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων αναγνωρίζεται ως ζωτικής σημασίας για τη διαχείριση του πιο κρίσιμου κεφαλαίου ενός οργανισμού: του ανθρώπινου κεφαλαίου. Αυτός ο τομέας υπηρετεί πολλαπλούς στόχους, αναδεικνύοντας τη σημασία του στην ενίσχυση της παραγωγικότητας, τη βελτίωση της ποιότητας, την αύξηση της ανταγωνιστικότητας, την τήρηση νομοθεσίας και κοινωνικών υποχρεώσεων, καθώς και την ανάπτυξη του προσωπικού σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο με τελικό σκοπό την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης.

Πέρα από αυτούς τους κεντρικούς στόχους, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού επιδιώκει επίσης την καλλιέργεια αφοσίωσης μεταξύ των εργαζομένων, την ενίσχυση της οργανωσιακής κουλτούρας, την προώθηση δημιουργικότητας και καινοτομίας, τη συνεισφορά στη διαχείριση αλλαγών και τη βελτίωση της επικοινωνίας εντός και εκτός του οργανισμού. Αυτοί οι στόχοι ενσαρκώνουν τον πολυδιάστατο ρόλο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, ο οποίος εκφράζεται μέσα από συμβουλευτικές, εκτελεστικές, υποστηρικτικές, διοικητικές και εποπτικές λειτουργίες, όπως επισημαίνεται από Παπαλεξανδρή και Μπουραντά (2003).

Η αναγκαιότητα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού εντός των επιχειρήσεων είναι αδιαμφισβήτητη, ιδιαίτερα στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο που χαρακτηρίζεται από διαρκείς και εκ βάθρων αλλαγές. Το επιχειρηματικό περιβάλλον υφίσταται σημαντικές μεταβολές λόγω των δυναμικών τάσεων στη νομοθεσία, τις οργανωσιακές δομές και τις ευρύτερες επιχειρηματικές πρακτικές που επικρατούν στο παγκόσμιο στάδιο.

2.3 Ο ρόλος της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού ως προς την ανάλυση αναγκών και τη διαχείριση προσωπικού

Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στη διενέργεια ανάλυσης αναγκών και διαχείρισης προσωπικού είναι κρίσιμος για την εναρμόνιση των οργανωτικών στόχων με την απόδοση και την ανάπτυξη των εργαζομένων. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού χρησιμεύει ως στρατηγικός εταίρος στον προσδιορισμό των τρεχουσών και μελλοντικών αναγκών του οργανισμού,

διασφαλίζοντας ότι το εργατικό δυναμικό είναι εφοδιασμένο με τις απαραίτητες δεξιότητες και ικανότητες για να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις αυτές.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού διεξάγει μια ολοκληρωμένη ανάλυση αναγκών για τον εντοπισμό των κενών μεταξύ των σημερινών ικανοτήτων του εργατικού δυναμικού και των δεξιοτήτων που απαιτούνται για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων του οργανισμού. Αυτό περιλαμβάνει την αξιολόγηση των υφιστάμενων εργασιακών ρόλων, την πρόβλεψη των μελλοντικών τάσεων του κλάδου και την αξιολόγηση της εξωτερικής αγοράς εργασίας. Η ανάλυση αναγκών επιτρέπει στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού να εντοπίσει συγκεκριμένους τομείς στους οποίους μπορεί να είναι αναγκαία η κατάρτιση, η πρόσληψη ή η αναδιάρθρωση για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και της αποτελεσματικότητας του οργανισμού.

Μόλις εντοπιστούν οι ανάγκες, η ΔΑΔ διαδραματίζει κεντρικό ρόλο στη διαχείριση του προσωπικού, η οποία περιλαμβάνει την πρόσληψη, την επιλογή, την ένταξη, την κατάρτιση, την ανάπτυξη, την αξιολόγηση της απόδοσης και τον προγραμματισμό διαδοχής. Η αποτελεσματική διαχείριση του προσωπικού διασφαλίζει ότι ο οργανισμός προσελκύει και διατηρεί εργαζόμενους υψηλού επιπέδου, αναπτύσσει τις δεξιότητές τους μέσω στοχευμένων προγραμμάτων κατάρτισης και προάγει μια κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης. Κατά την πρόσληψη και την επιλογή, η ΔΑΔ σχεδιάζει στρατηγικές για την προσέλκυση κατάλληλων υποψηφίων, εξασφαλίζοντας την καλή προσαρμογή μεταξύ των δεξιοτήτων του εργαζομένου και των απαιτήσεων της θέσης εργασίας. Η διαδικασία εισαγωγής σχεδιάζεται για την ομαλή ενσωμάτωση των νέων προσλήψεων στον οργανισμό, εναρμονίζοντάς τους με τις εταιρικές αξίες και προσδοκίες.

Τα προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης προσαρμόζονται με βάση τα αποτελέσματα της ανάλυσης αναγκών, εστιάζοντας στη γεφύρωση των κενών δεξιοτήτων και στην προετοιμασία των εργαζομένων για μελλοντικές προκλήσεις. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού διασφαλίζει ότι τα προγράμματα αυτά είναι συναφή, ενημερωμένα και υιοθετούν τις ατομικές φιλοδοξίες σταδιοδρομίας και τους οργανωτικούς στόχους. Οι μηχανισμοί αξιολόγησης των επιδόσεων που θεσπίζονται από τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού παρέχουν τακτική ανατροφοδότηση στους εργαζομένους, καλλιεργώντας μια κουλτούρα διαφάνειας και λογοδοσίας. Οι αξιολογήσεις αυτές προσφέρουν πληροφορίες για την απόδοση των εργαζομένων, αναδεικνύοντας τα δυνατά σημεία και τους τομείς που χρήζουν βελτίωσης και ενημερώνοντας τις αποφάσεις σχετικά με τις προαγωγές, τις αποζημιώσεις και την επαγγελματική ανάπτυξη.

Επιπλέον, ο ρόλος της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού στον προγραμματισμό διαδοχής εγγυάται ότι ο οργανισμός διαθέτει έναν αγωγό εξειδικευμένων υποψηφίων έτοιμων να καλύψουν θέσεις-κλειδιά, διασφαλίζοντας τη συνέχεια και ελαχιστοποιώντας τις διαταραχές ενόψει αλλαγών. Η συμμετοχή της ΔΑΔ στην ανάλυση των αναγκών και τη διαχείριση του προσωπικού είναι απαραίτητη για τη δημιουργία ενός δυναμικού και εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού, ικανού να προωθήσει την οργανωτική επιτυχία. Μέσω του στρατηγικού σχεδιασμού, των στοχευμένων παρεμβάσεων και της συνεχούς αξιολόγησης, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού γεφυρώνει το χάσμα μεταξύ της τρέχουσας κατάστασης του εργατικού δυναμικού και τις εξελισσόμενες ανάγκες του οργανισμού, ενισχύοντας έτσι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά.

2.4 Ο ρόλος της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού ως προς τη διαχείριση κρίσεων και συγκρούσεων

Ο ρόλος της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων στη διαχείριση κρίσεων και συγκρούσεων είναι καθοριστικός για τους οργανισμούς σε ταραγμένες περιόδους και τη διατήρηση ενός παραγωγικού και αρμονικού εργασιακού περιβάλλοντος. Η ΔΑΔ υιοθετεί μια προληπτική και στρατηγική προσέγγιση για τον εντοπισμό, την πρόληψη και την επίλυση των συγκρούσεων, καθώς και για την αποτελεσματική διαχείριση των κρίσεων, εξασφαλίζοντας την ελάχιστη δυνατή διαταραχή των λειτουργιών και διασφαλίζοντας την ευημερία των εργαζομένων. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην ανάπτυξη και εφαρμογή σχεδίων διαχείρισης κρίσεων που περιγράφουν τις διαδικασίες που πρέπει να ακολουθούνται σε διάφορες καταστάσεις έκτακτης ανάγκης. Τα σχέδια αυτά περιλαμβάνουν στρατηγικές επικοινωνίας, ρόλους και αρμοδιότητες και βήματα ανάκαμψης για τη διασφάλιση της συνέχειας της επιχείρησης.

Ένας από τους πρωταρχικούς στόχους κάθε τυπικής οργάνωσης είναι η δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος όπου οι διάφορες ομάδες, είτε είναι τυπικές είτε άτυπες, θα είναι σε θέση να συνεργάζονται ομαλά για την επίτευξη των καθορισμένων στόχων της οργάνωσης (Lamprakis et al., 2018). Η επίτευξη αυτού του στόχου μπορεί να αποδειχθεί προκλητική, καθώς οι ομάδες συχνά εμπλέκονται σε σχέσεις ανταγωνισμού που μπορεί να κλιμακωθούν σε αντιπαλότητες, προκαλώντας σημαντικές ταραχές τόσο στα μέλη των ομάδων όσο και στην

λειτουργία της οργάνωσης συνολικά. Προβλήματα όπως η ανεπαρκής συνεργασία, η διατάραξη της ομαλής ροής εργασιών, καθυστερήσεις, αυξημένη συχνότητα λαθών, και επικοινωνιακά εμπόδια αποτελούν ενδείξεις "δυσλειτουργίας" μεταξύ των ομάδων μιας οργάνωσης (Lamprakis et al., 2018). Ο Sherif ήταν από τους πρώτους ερευνητές που συστηματικά ανέλυσαν τις συνέπειες του ανταγωνισμού μεταξύ ομάδων, υποδεικνύοντας την ανάγκη για στρατηγικές που θα προάγουν την συνεργασία και θα μειώνουν τις αντιπαλότητες για την υγιή λειτουργία των οργανώσεων.

Η σύγκρουση αναγνωρίζεται ως μία αναπόφευκτη διαδικασία σε κάθε ομαδική προσπάθεια επίλυσης προβλημάτων και λήψης αποφάσεων. Είναι ουσιώδες τα μέλη της ομάδας να κατανοούν ότι η σύγκρουση πηγάζει από τις διαφορετικές προσεγγίσεις προς το ίδιο ζήτημα και όχι από προσωπικές διαφορές. Η προσωποποίηση της σύγκρουσης μπορεί να οδηγήσει σε αποδυνάμωση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού. Για την αποτελεσματική επίλυση ενός προβλήματος, η ομάδα πρέπει να συλλέξει, να αναλύσει και να αξιολογήσει πληροφορίες σχετικά με την κατάσταση, τις δυνατές λύσεις και τις πιθανές επιπτώσεις κάθε επιλογής. Μέσω αυτής της διαδικασίας, η ομάδα μπορεί να προσεγγίσει τη σύγκρουση ως μια ευκαιρία για συνεργασία, διαλογισμό και καινοτόμες λύσεις, αντί για ένα εμπόδιο στην επίτευξη των στόχων της.

Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι ζωτικής σημασίας κατά τη διάρκεια μιας κρίσης. Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού διασφαλίζει τη σαφή, συνεπή και έγκαιρη επικοινωνία με τους εργαζόμενους, τα ενδιαφερόμενα μέρη και το κοινό, παρέχοντας ενημερώσεις, οδηγίες και διαβεβαιώσεις για τον περιορισμό του πανικού και της παραπληροφόρησης. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού συντονίζει υπηρεσίες υποστήριξης για τους υπαλλήλους που επηρεάζονται από την κρίση, συμπεριλαμβανομένης της παροχής συμβουλών, οικονομικής βοήθειας και ευελιξίας στις ρυθμίσεις εργασίας. Η υποστήριξη αυτή συμβάλλει στη διατήρηση του ηθικού και της παραγωγικότητας σε δύσκολους καιρούς. Επιπλέον, οργανώνει εκπαιδευτικές συνεδρίες για τους εργαζόμενους και τη διοίκηση σχετικά με την αντιμετώπιση κρίσεων και την ετοιμότητα σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης, διασφαλίζοντας ότι όλοι γνωρίζουν πώς να ενεργούν γρήγορα και αποτελεσματικά όταν εκδηλώνεται μια κρίση.

Με την προώθηση μιας θετικής οργανωτικής κουλτούρας που δίνει έμφαση στο σεβασμό, την ποικιλομορφία και την ανοιχτή επικοινωνία, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να αποτρέψει την εμφάνιση πολλών συγκρούσεων. Η εφαρμογή σαφών πολιτικών και η διασφάλιση ότι αυτές γίνονται κατανοητές και ακολουθούνται από όλους τους εργαζόμενους παίζει επίσης

καθοριστικό ρόλο στην πρόληψη των συγκρούσεων. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι υπεύθυνη για την παρακολούθηση του χώρου εργασίας για ενδείξεις συγκρούσεων και την έγκαιρη παρέμβαση για την αντιμετώπιση των προβλημάτων πριν αυτά κλιμακωθούν. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει τη διαμεσολάβηση σε συζητήσεις μεταξύ των μερών ή την παροχή εκπαίδευσης για την επίλυση συγκρούσεων. Η ΔΑΔ χρησιμοποιεί διάφορες στρατηγικές για την επίλυση των συγκρούσεων, συμπεριλαμβανομένης της διαμεσολάβησης, της διαπραγμάτευσης και, όταν είναι απαραίτητο, των πειθαρχικών μέτρων. Στόχος είναι η επίτευξη φιλικής επίλυσης που σέβεται τα συμφέροντα όλων των εμπλεκόμενων μερών.

Μετά την επίλυση μιας σύγκρουσης, η ΔΑΔ αναλύει το περιστατικό για τον εντοπισμό των υποκείμενων αιτιών και των διδαγμάτων που αντλούνται. Η ανάλυση αυτή βοηθά στην εφαρμογή αλλαγών για την πρόληψη παρόμοιων συγκρούσεων στο μέλλον και τη βελτίωση των διαδικασιών διαχείρισης συγκρούσεων του οργανισμού. Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στη διαχείριση κρίσεων και συγκρούσεων είναι να διασφαλίσει ότι ο οργανισμός είναι προετοιμασμένος να αντιμετωπίσει αντιξοότητες, να υποστηρίξει τους εργαζόμενους κατά τη διάρκεια τέτοιων περιόδων και να διατηρήσει ή να αποκαταστήσει γρήγορα τις κανονικές λειτουργίες. Μέσω του αποτελεσματικού σχεδιασμού, της επικοινωνίας, της υποστήριξης και των στρατηγικών επίλυσης, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην καθοδήγηση των οργανισμών μέσω της κρίσης

Κατά γενικό κανόνα, η πληθώρα και η ποικιλομορφία των προτεινόμενων εναλλακτικών λύσεων συμβάλλουν στην αύξηση των πιθανοτήτων για την επιλογή της πλέον αποτελεσματικής από αυτές. Ωστόσο, η ποικιλία στις προσεγγίσεις μπορεί να αποβεί αντιπαραγωγική για την επίτευξη μιας επιτυχής επίλυσης του προβλήματος, εάν οδηγήσει σε διαπροσωπικές συγκρούσεις ή σε καθυστερήσεις στη διαδικασία λήψης απόφασης λόγω ελλείψεως συναίνεσης. Για να καταστεί δυνατή η αποδοτική επίλυση προβλημάτων, είναι απαραίτητο τα μέλη της ομάδας να διαθέτουν την ικανότητα λήψης αποφάσεων. Οι αποφάσεις δεν μπορούν να γίνουν ή να βελτιωθούν χωρίς την παρουσία και επεξεργασία σχετικών πληροφοριών. Κάποιοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι ορισμένοι διοικητικοί υπάλληλοι ενδέχεται να ελλείπουν των απαραίτητων δεξιοτήτων συγκέντρωσης, επεξεργασίας και ερμηνείας πολύπλοκων πληροφοριών, λόγω ανεπαρκούς ανάπτυξης της αντιληπτικής και αναλυτικής τους ικανότητας (Lee et al., 2017). Αυτή η πρόκληση

μπορεί να ξεπεραστεί μέσω της συλλογικής προσπάθειας και της συνεργατικής λύσης των προβλημάτων από την ομάδα (Μπλέσιος, 2006).

Οι πρωταρχικές πηγές που καταλήγουν σε συγκρουσιακές καταστάσεις στο εργασιακό περιβάλλον εντοπίζονται σε μια σειρά από διακριτούς παράγοντες. Διαφορές στις απόψεις σχετικά με ζητήματα εργασίας, οι ατομικές διαφορές στις προσωπικότητες, οι ανισότητες στην αμοιβή, η έλλειψη σαφήνειας στα όρια της εξουσίας και των ευθυνών, οι ασυμφωνίες στους στόχους των μελών της ομάδας, καθώς και οι διαφορετικές αξίες που έχει κάθε άτομο, αποτελούν κυρίαρχες αιτίες που ενισχύουν την πιθανότητα εκδήλωσης συγκρούσεων (Βαγιάτη, 2002). Η αναγνώριση και η κατανόηση αυτών των πηγών είναι ουσιώδης για την ανάπτυξη αποτελεσματικών στρατηγικών διαχείρισης συγκρούσεων, προκειμένου να διασφαλιστεί η ομαλή λειτουργία και η θετική ατμόσφαιρα εντός του εργασιακού χώρου.

Η επιλογή της προσέγγισης για τη διαχείριση συγκρούσεων συνδέεται άμεσα με δύο βασικές μεταβλητές: το επίπεδο ενδιαφέροντος για την προάσπιση των προσωπικών συμφερόντων και το επίπεδο ενδιαφέροντος για τα συμφέροντα των άλλων ή της αντίπαλης ομάδας. Ανάλογα με αυτές τις μεταβλητές, διακρίνονται διάφορες στρατηγικές επίλυσης συγκρούσεων, όπως καταγράφεται από Βαγιάτη (2002):

Στρατηγική Αποφυγής: Αυτή η στρατηγική συνίσταται στην υποχωρητική στάση του εργαζομένου, όπου αποφασίζει να μην αντιπαρατεθεί για την προάσπιση των συμφερόντων του λόγω της εκτίμησης ότι το προσδοκώμενο όφελος δεν αντισταθμίζει το κόστος της συγκρουσιακής αντιπαράθεσης.

Συμβιβαστική Στρατηγική: Αυτός ο τύπος επίλυσης συγκρούσεων εφαρμόζεται συχνά σε διαπραγματεύσεις μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης ή των εργοδοτών. Εν προκειμένω, και οι δύο πλευρές προσεγγίζουν τη διαπραγμάτευση με αρχικά υψηλές απαιτήσεις, αλλά δείχνουν την ετοιμότητα να κάνουν παραχωρήσεις προκειμένου να καταλήξουν σε μια αμοιβαία αποδεκτή συμφωνία. Στις περιπτώσεις που η συμβιβαστική διαδικασία δεν καταλήγει σε λύση, μπορεί να προσφεύγουν σε μεθόδους όπως η διαιτησία ή η μεσολάβηση για την επίτευξη της επιθυμητής διευθέτησης.

Στρατηγική Συνεργασίας: Αυτή η προσέγγιση επιδιώκει την ενεργή συμμετοχή και από τις δύο πλευρές με σκοπό την εύρεση μιας λύσης που εξυπηρετεί και τα δύο μέρη. Χαρακτηρίζεται από

υψηλό ενδιαφέρον τόσο για τα δικά μας συμφέροντα όσο και για τα συμφέροντα της άλλης πλευράς, δημιουργώντας ένα πλαίσιο στο οποίο οι συγκρούσεις μπορούν να μετατραπούν σε ευκαιρίες για δημιουργική συνεργασία και καινοτομία.

Στρατηγική Ανταγωνισμού: Εδώ, ένας ή περισσότεροι εμπλεκόμενοι επιδιώκουν να επικρατήσουν εντελώς, προτάσσοντας μόνο τα δικά τους συμφέροντα με πλήρη αδιαφορία για τις ανάγκες ή τα συμφέροντα της άλλης πλευράς. Αυτή η στρατηγική συχνά οδηγεί σε σκληρές συγκρούσεις και μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα την αποξένωση και την περαιτέρω διχόνοια.

Στρατηγική Προσαρμογής: Αυτή η προσέγγιση επικεντρώνεται στην υποχώρηση ή την παραχώρηση από τη μία πλευρά προς την άλλη, ως ένδειξη καλής θέλησης ή για την αποφυγή περαιτέρω συγκρούσεων. Χρησιμοποιείται συχνά όταν το ένα μέρος αναγνωρίζει ότι τα δικά του συμφέροντα δεν είναι τόσο σημαντικά σε σύγκριση με τη διατήρηση μιας θετικής σχέσης ή την αποφυγή της σύγκρουσης. Κάθε μία από αυτές τις στρατηγικές έχει τις εφαρμογές και τις συνέπειές της, με την επιλογή τους να εξαρτάται από το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα, τη φύση της σύγκρουσης και τις σχέσεις μεταξύ των εμπλεκόμενων πλευρών.

Για την αποφυγή συγκρούσεων εντός του οργανισμού, απαιτείται η υιοθέτηση στρατηγικών που ενισχύουν την επικοινωνία, την διαφάνεια και την δικαιοσύνη. Συγκεκριμένα, μέτρα που μπορούν να ληφθούν περιλαμβάνουν:

- Συστηματική ενημέρωση του προσωπικού: Η διαρκής και ανοιχτή επικοινωνία βοηθά στην πρόληψη παρανοήσεων και στην δημιουργία ενός κλίματος εμπιστοσύνης.
- Καθορισμός και επικοινωνία των επιθυμητών προτύπων συμπεριφοράς: Η σαφήνεια σχετικά με τις προσδοκίες συμπεριφοράς συμβάλλει στην αποφυγή παρανοήσεων και συγκρούσεων.
- Έρευνα συμπεριφορών προσωπικού: Η τακτική αξιολόγηση της συμπεριφοράς μπορεί να αναδείξει προβληματικές συμπεριφορές πριν εξελιχθούν σε συγκρούσεις.
- Δίκαιο σύστημα αμοιβών: Η διαφάνεια και η δικαιοσύνη στον καθορισμό των αμοιβών μειώνουν τις ανισότητες και τη δυσαρέσκεια.
- Ρεαλιστικοί στόχοι: Η ανάθεση εφικτών στόχων αποφεύγει την υπερφόρτωση και το άγχος.
- Δίκαιη κατανομή ρόλων και ευθυνών: Η ισόρροπη ανάθεση καθηκόντων προάγει την αίσθηση δικαιοσύνης.

- Σαφής ορισμός αρμοδιοτήτων: Η καθορισμένη διασφάλιση των ευθυνών μειώνει τις ασάφειες και τις διενέξεις.

- Σύστημα υποβολής και επεξεργασίας παραπόνων: Παρέχει έναν τρόπο για την έκφραση και τη διερεύνηση των παραπόνων σε έναν δομημένο και δίκαιο τρόπο.

Για την αποτελεσματική επίλυση των συγκρούσεων, πρώτα διερευνάται η ύπαρξη ενδείξεων συγκρούσεων μέσω παρατήρησης των διαπροσωπικών σχέσεων, εντοπίζονται οι αιτίες και το χρονικό σημείο έναρξης της σύγκρουσης, και ακολουθεί η κατάλληλη μέθοδος επίλυσης βάσει των συγκεκριμένων περιστάσεων και χαρακτηριστικών της κάθε κατάστασης. Στόχος είναι η λήψη μέτρων που θα αποτρέψουν την εμφάνιση ή την επανεμφάνιση συγκρούσεων, ενισχύοντας την ομαλή λειτουργία και την αρμονία εντός του οργανισμού.

2.5 Ο ρόλος της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού ως προς την παρακολούθηση και αξιολόγηση του προσωπικού

Ο ρόλος της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων στην παρακολούθηση και αξιολόγηση του προσωπικού είναι ουσιώδης για την προώθηση μιας κουλτούρας συνεχούς βελτίωσης. Μέσω της εφαρμογής συστηματικών συστημάτων διαχείρισης της απόδοσης, οι επαγγελματίες της ΔΑΔ είναι σε θέση να αξιολογούν την αποτελεσματικότητα, την παραγωγικότητα και τις ανάγκες ανάπτυξης των εργαζομένων. Η διαδικασία αυτή όχι μόνο διασφαλίζει ότι οι ατομικές επιδόσεις συμφωνούν με τους στρατηγικούς στόχους, αλλά και εντοπίζει ευκαιρίες για κατάρτιση και εξέλιξη, συμβάλλοντας έτσι στην ικανοποίηση και τη διατήρηση των εργαζομένων. Επιπλέον, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού χρησιμοποιεί την ανατροφοδότηση από τις αξιολογήσεις για να βελτιώσει τα πακέτα αποζημιώσεων και παροχών, διασφαλίζοντας ότι είναι ανταγωνιστικά και δίκαια. Διατηρώντας ανοικτές γραμμές επικοινωνίας και προσφέροντας εποικοδομητική ανατροφοδότηση, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην ενίσχυση της δέσμευσης των εργαζομένων, στην παρακίνηση του προσωπικού και στην προώθηση της συνολικής επιτυχίας του οργανισμού. Στην ουσία, η επιμελής παρακολούθηση και αξιολόγηση του προσωπικού από τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι θεμελιώδους

σημασίας για την επίτευξη ενός αρμονικού και παραγωγικού εργασιακού περιβάλλοντος, όπου τόσο οι εργαζόμενοι όσο και ο οργανισμός μπορούν να ευημερήσουν.

Η αξιολόγηση εργαζομένων αποτελεί μια κρίσιμη διαδικασία για κάθε επιχείρηση, μέσω της οποίας διενεργείται μια ολοκληρωμένη ανάλυση των γνώσεων, των ικανοτήτων και της γενικής εξέλιξης των εργαζομένων. Η διαδικασία αυτή επιτρέπει στην επιχείρηση να κατανοήσει και να αξιολογήσει την συνεισφορά του προσωπικού της στην επίτευξη των εταιρικών στόχων. Η αξιολόγηση εργαζομένων δεν ωφελεί μόνο στην μέτρηση της απόδοσης αλλά και στον σχεδιασμό της επιχειρησιακής στρατηγικής, συμβάλλοντας σε αποφάσεις που αφορούν προαγωγές, μεταθέσεις, αμοιβές και την ανάπτυξη συστημάτων παραγωγικότητας. Η επιτυχία της διαδικασίας αξιολόγησης εξαρτάται από την ύπαρξη σαφών και ουσιαστικών προτύπων, τη συλλογή ακριβών και αξιόπιστων πληροφοριών, την εφαρμογή διορθωτικών μέτρων και την παρουσία ειδικών και ικανών ατόμων που θα διενεργούν την αξιολόγηση. Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι η αξιολόγηση δεν πρέπει να εκλαμβάνεται ως μια απλή διαδικασία κριτικής ή αξιολόγησης των αδυναμιών, αλλά ως μια ευκαιρία για την ενδυνάμωση και την προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων, καθώς και για την ανάδειξη και ενίσχυση των δυνατών τους σημείων.

Η διαδικασία αυτή προϋποθέτει επίσης την ανάπτυξη μιας κουλτούρας ανοικτής επικοινωνίας και ειλικρίνειας μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων, καθώς η αμοιβαία κατανόηση και συνεργασία είναι κρίσιμες για την οικοδόμηση ενός θετικού και παραγωγικού εργασιακού περιβάλλοντος (Ξηροτύρη Κουφίδου, 2001). Η επιλογή των ατόμων που θα αναλάβουν την αξιολόγηση των εργαζομένων σε μια επιχείρηση είναι μια διαδικασία που απαιτεί προσοχή και σκέψη, καθώς οι αξιολογητές πρέπει να διαθέτουν ικανότητες, εμπειρία και την κατάλληλη ευαισθησία για να αντιληφθούν τη συναισθηματική διάσταση της διαδικασίας. Η κατανόηση και η λήψη υπόψη της συναισθηματικής φόρτισης των εργαζομένων είναι κρίσιμη για την ακριβή και δίκαιη αξιολόγηση της απόδοσης και της προόδου τους.

Η διαδικασία της αξιολόγησης δεν εξυπηρετεί μόνο τον σκοπό της μέτρησης της απόδοσης, αλλά αποτελεί επίσης έναν μηχανισμό για την ενίσχυση των σχέσεων μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων, βελτιώνοντας την επικοινωνία και συμβάλλοντας στην ανάπτυξη και την επίτευξη των επιχειρηματικών και ατομικών στόχων. Επιπρόσθετα, η αξιολόγηση προσφέρει πολύτιμα δεδομένα για τον προγραμματισμό της ανάπτυξης προσωπικού, τις μεταθέσεις, τις πολιτικές αμοιβών και τη βελτίωση των διαδικασιών παραγωγής. Η αμοιβαία αξιολόγηση, όπου ακόμα και

οι αξιολογητές υπόκεινται σε αξιολόγηση από τους ανωτέρους τους, ενισχύει την αξιοπιστία και την διαφάνεια της διαδικασίας. Αυτό το σύστημα ενθαρρύνει τη συνεχή βελτίωση και την ανάπτυξη τόσο των εργαζομένων όσο και των διοικητικών στελεχών, διασφαλίζοντας ότι όλοι συμβάλλουν θετικά στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων με βάση κοινά αποδεκτά πρότυπα και κριτήρια (Beer, 2003).

Η διαδικασία αξιολόγησης είναι ένα κρίσιμο εργαλείο για κάθε επιχείρηση ή οργανισμό, καθώς προσφέρει τη δυνατότητα αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού με τον πλέον αποδοτικό τρόπο. Μέσω της αξιολόγησης, οι οργανισμοί είναι σε θέση να αναγνωρίσουν τις δυνατότητες, τις ανάγκες για βελτίωση και τον τρόπο με τον οποίο κάθε εργαζόμενος συνεισφέρει στην επίτευξη των εταιρικών στόχων. Παρόλα αυτά, η αποτελεσματικότητα του συστήματος αξιολόγησης εξαρτάται άμεσα από τον σωστό σχεδιασμό και την οργάνωσή του. Ένα ανεπαρκώς σχεδιασμένο σύστημα μπορεί να έχει αρνητικές συνέπειες, όπως τη δημιουργία ανισοτήτων, την απογοήτευση των εργαζομένων και την εσφαλμένη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Η διαδικασία σχεδιασμού και εφαρμογής της αξιολόγησης αρχίζει συνήθως από το Τμήμα Προσωπικού ή τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, το οποίο είναι υπεύθυνο για τον καθορισμό των προτύπων και των κριτηρίων αξιολόγησης. Στη συνέχεια, η διαδικασία εφαρμόζεται από τους υπεύθυνους επόπτες ή διευθυντές, οι οποίοι είναι κοντά στην καθημερινή λειτουργία και απόδοση των υπαλλήλων και έχουν την καλύτερη άποψη για την αξιολόγηση της απόδοσής τους. Κατά τη διαδικασία αυτή, είναι σημαντικό να ληφθούν υπόψη οι συναισθηματικές και ψυχολογικές πτυχές των εργαζομένων, προκειμένου να διασφαλιστεί μια δίκαιη, αντικειμενική και αποδεκτή από όλους διαδικασία. Η εμπλοκή και η συμμετοχή των εργαζομένων στην αξιολόγηση, καθώς και η διαφάνεια και η σαφήνεια των στόχων και των προσδοκιών, μπορούν να ενισχύσουν την αποδοχή και την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας.

Ένα αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης εργαζομένων είναι ουσιώδες για την ανάπτυξη και την πρόοδο των επιχειρήσεων και των οργανισμών. Τα κύρια χαρακτηριστικά που καθιστούν ένα τέτοιο σύστημα αποτελεσματικό περιλαμβάνουν:

Αντικειμενικότητα: Η αξιολόγηση πρέπει να διενεργείται με αντικειμενικό τρόπο, αξιολογώντας τους εργαζομένους με βάση την πραγματική τους απόδοση και συνεισφορά στην επιχείρηση. Αυτό απαιτεί την ύπαρξη σαφών κριτηρίων αξιολόγησης και τη διαφάνεια στη διαδικασία.

Απλότητα: Ένα απλό και κατανοητό σύστημα αξιολόγησης είναι πιο εύκολο να υλοποιηθεί και να γίνει αποδεκτό από τους εργαζομένους. Η αποφυγή της υπερβολικής πολυπλοκότητας και γραφειοκρατίας ενθαρρύνει την ομαλή λειτουργία του συστήματος.

Ακρίβεια: Η ακριβής και στοχευμένη αξιολόγηση σε συγκεκριμένους τομείς βοηθά στην παραγωγή έγκυρων και χρήσιμων αποτελεσμάτων, προσφέροντας αξιόπιστη εικόνα της απόδοσης και των δυνατοτήτων των εργαζομένων.

Ευελιξία: Το σύστημα αξιολόγησης πρέπει να είναι ευέλικτο ώστε να προσαρμόζεται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες και ανάγκες της επιχείρησης. Η δυνατότητα ενσωμάτωσης νέων δεδομένων και η προσαρμογή στις εξελίξεις και στους μελλοντικούς στόχους είναι καθοριστικής σημασίας.

Η ανάπτυξη και η εφαρμογή ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης απαιτεί την εμπλοκή και την υποστήριξη από όλα τα επίπεδα της επιχείρησης, από την ηγεσία μέχρι τους εργαζομένους. Με την σωστή προετοιμασία, την δέσμευση για συνεχή βελτίωση και την προσοχή στις ανάγκες και τις προκλήσεις του προσωπικού, το σύστημα αξιολόγησης μπορεί να αποτελέσει έναν πολύτιμο σύμμαχο στην επίτευξη των επιχειρηματικών και αναπτυξιακών στόχων (Μαντάς Ν. 1992).

Η αξιολόγηση εργαζομένων αποτελεί έναν πολύτιμο μηχανισμό για τις επιχειρήσεις, προσφέροντας πολλαπλά οφέλη και εξυπηρετώντας διάφορους σκοπούς τόσο για την ίδια την επιχείρηση όσο και για τους εργαζομένους. Αναλυτικότερα:

1. Δημιουργία και Διατήρηση Επιπέδου Εκτέλεσης: Η αξιολόγηση λειτουργεί ως κίνητρο για τους εργαζομένους, καθώς αυτοί επιδιώκουν να αποδείξουν την αξία τους και να αναδείξουν τα προσόντα τους. Η προσδοκία για θετική αξιολόγηση ενθαρρύνει την αυξημένη απόδοση και την προσήλωση στους στόχους της επιχείρησης.

2. Επισήμανση Αναγκών και Δυνατοτήτων Εξέλιξης: Η αξιολόγηση βοηθά στην αναγνώριση των ατομικών αναγκών για βελτίωση και ανάπτυξη, προσφέροντας στους εργαζομένους την ευκαιρία για επαγγελματική εξέλιξη και προσωπική ανάπτυξη.

3. Επίδραση στη Στάση των Προϊσταμένων: Η αξιολόγηση μπορεί να βελτιώσει τις σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων και υφιστάμενων, δημιουργώντας ένα θετικότερο εργασιακό περιβάλλον. Αυτό οδηγεί σε καλύτερη συνεργασία και αυξημένη παραγωγικότητα.

4. Επίδραση στη Λήψη Αποφάσεων: Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορούν να είναι καθοριστικά για τη λήψη σημαντικών αποφάσεων που αφορούν προαγωγές, μεταθέσεις, απολύσεις, καθώς και τον σχεδιασμό και την υλοποίηση προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Μια αποτελεσματική διαδικασία αξιολόγησης εργαζομένων αποτελεί μια δυναμική εργαλειοθήκη για τη διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου, καθώς βοηθά τις επιχειρήσεις να αναγνωρίζουν, να αναπτύσσουν και να αξιοποιούν τις ικανότητες και τα ταλέντα των εργαζομένων τους. Παράλληλα, ενισχύει την αίσθηση δικαιοσύνης και την ικανοποίηση στο εργασιακό περιβάλλον, καθιστώντας την επιχείρηση πιο ανταγωνιστική και παραγωγική (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004).

5. Επηρεάζει τις Πολιτικές των Αμοιβών: Η αξιολόγηση προσφέρει μια συστηματική βάση για τη διαμόρφωση δίκαιων και αποδοτικών πολιτικών αμοιβών, συνδέοντας την απόδοση με την αμοιβή. Αυτό διασφαλίζει ότι οι αμοιβές αντικατοπτρίζουν την πραγματική αξία και συνεισφορά του εργαζομένου στην επιχείρηση.

6. Δίνει Έμφαση στις Επιλογές των Εργαζομένων: Μέσω της αξιολόγησης, οι επιχειρήσεις αποκτούν τη δυνατότητα να αναγνωρίζουν ταλέντα και δυνατότητες εξέλιξης, προσαρμόζοντας τις εργασιακές επιλογές σύμφωνα με τις ικανότητες και τις προτιμήσεις των εργαζομένων.

7. Δημιουργεί Καλύτερη Επικοινωνία: Η σωστή εφαρμογή της αξιολόγησης βελτιώνει την επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένων και εργαζομένων, καθώς ενθαρρύνει την ανοιχτή συζήτηση σχετικά με τους στόχους, τις προσδοκίες και τις ανάγκες βελτίωσης. Αυτό οδηγεί σε καλύτερη κατανόηση και συνεργασία.

Η αξιολόγηση, εκτός από ένα εργαλείο μέτρησης απόδοσης, αναδεικνύεται σε έναν μηχανισμό για την προώθηση της προσωπικής ανάπτυξης, τη βελτίωση των εργασιακών σχέσεων και την ενίσχυση της οργανωσιακής αποδοτικότητας. Η επιτυχής εφαρμογή και διαχείρισή της απαιτεί σαφήνεια, αντικειμενικότητα και διαρκή επικοινωνία, εξασφαλίζοντας έτσι ότι οι ενέργειες βελτίωσης που προκύπτουν από την αξιολόγηση συμβάλλουν ουσιαστικά στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Η απόδοση και αποτελεσματικότητα των συστημάτων αξιολόγησης εργαζομένων είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με τη στάση, την προσέγγιση και την συμπεριφορά των ηγετικών στελεχών. Η ενεργή στήριξη, η δέσμευση και η προσοχή από πλευράς των διευθυντικών στελεχών είναι κρίσιμη για την επιτυχία της διαδικασίας αξιολόγησης. Χωρίς την κατάλληλη ηγεσία και υποστήριξη, τα συστήματα αξιολόγησης μπορεί να μην φέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα, να μην αξιοποιηθούν σωστά οι πόροι ή ακόμα και να έχουν αρνητικές συνέπειες στο εργασιακό περιβάλλον. Τα συστήματα αξιολόγησης αποτελούν ένδειξη των αρχών, της φιλοσοφίας και της πολιτικής διαχείρισης που ακολουθεί μια επιχείρηση, αντικατοπτρίζοντας την πραγματική κατάσταση των εργασιακών σχέσεων και την γενικότερη κουλτούρα της. Συνεπώς, η εξέλιξη από πιο γραφειοκρατικές προσεγγίσεις σε πιο σύγχρονες και ευέλικτες μεθόδους διαχείρισης είναι ζωτικής σημασίας για την αποδοτικότητα και τη δικαιοσύνη της αξιολόγησης.

Επιπλέον, η ένταξη των ηγετικών στελεχών σε συστήματα αξιολόγησης είναι ένα ζήτημα που θίγει την ανάγκη για διαφάνεια και αμεροληψία σε όλα τα επίπεδα της οργανωσιακής δομής. Η αξιολόγηση των ηγετικών στελεχών είναι εξίσου σημαντική, καθώς συμβάλλει στην ενίσχυση της ακεραιότητας, της αποτελεσματικότητας και της δικαιοσύνης στο εργασιακό περιβάλλον. Η αποφυγή της αξιολόγησης των ηγετικών στελεχών μπορεί να οδηγήσει σε ανισότητες και να επηρεάσει αρνητικά την οργανωσιακή κουλτούρα. Η συνεχής αναθεώρηση και βελτίωση των συστημάτων αξιολόγησης είναι ζωτικής σημασίας για την εξασφάλιση ότι αυτά παραμένουν ευέλικτα, δίκαια και συναφή με τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες των επιχειρήσεων και των εργαζομένων. Η διαδικασία αξιολόγησης πρέπει να αποτελεί έναν διαλογικό μηχανισμό που συμβάλλει στην συνεχή βελτίωση και ανάπτυξη, υποστηρίζοντας την αποστολή και τους στόχους κάθε οργανισμού.

Πιο συγκεκριμένα, υπάρχει μια οργανωμένη πολιτική και φιλοσοφική αντίληψη, η οποία έχει σχεδιαστεί με σκοπό την πρόσληψη, ανάπτυξη, κίνηση και διατήρηση εργαζομένων, οι οποίοι εγγυώνται την αποδοτική λειτουργία και επιβίωση της οργάνωσης. Η εν λόγω στρατηγική, όπως διαπιστώνουν οι Bircan και Gencler (2015), αποβλέπει στη διασφάλιση της συνεχούς ανάπτυξης και ευημερίας της εταιρίας. Από την πλευρά του, ο Pfeffer (1998) τονίζει ότι ο κατάλογος των γενικών και ορθών πρακτικών περιλαμβάνει διαδικασίες όπως η πρόσληψη, η κατάρτιση, η αξιολόγηση προσωπικού και τα συστήματα αμοιβών, ενισχύοντας έμμεσα την οργανωτική επίδοση. Κατά τον Wagner (2008), οι καινοτόμες εταιρείες αντιλαμβάνονται τις πρακτικές

διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού ως ένα στρατηγικό εργαλείο που ενθαρρύνει την ενεργό συμμετοχή των ομάδων, τη βελτίωση της οργανωτικής κουλτούρας και τη δημιουργία στενών σχέσεων με τους πελάτες μέσω της αφοσίωσης και της προσήλωσης, στοχεύοντας έτσι στη δημιουργία νέων αγορών και υπηρεσιών (Singhal & Gupta, 2005). Αυτός ο τρόπος αξιολόγησης των επιδόσεων ενισχύει τη δέσμευση και την ικανοποίηση των εργαζομένων, καθώς παρέχεται η ευκαιρία για συζήτηση και αναγνώριση της εργασιακής απόδοσης, οδηγώντας σε βελτιωμένη αποδοτικότητα και εκπλήρωση των ατομικών αναγκών. Η διαχείριση καριέρας συμβάλλει στην επίτευξη των επαγγελματικών στόχων των εργαζομένων, αυξάνοντας την ικανοποίηση και την αίσθηση ευημερίας τους (Delery & Doty, 2005).

Πιο συγκεκριμένα, υπάρχει μια οργανωμένη πολιτική και φιλοσοφική αντίληψη, η οποία έχει σχεδιαστεί με σκοπό την πρόσληψη, ανάπτυξη, κίνηση και διατήρηση εργαζομένων, οι οποίοι εγγυώνται την αποδοτική λειτουργία και επιβίωση της οργάνωσης. Η εν λόγω στρατηγική, όπως διαπιστώνουν οι Bircan και Gencler (2015), αποβλέπει στη διασφάλιση της συνεχούς ανάπτυξης και ευημερίας της εταιρίας. Από την πλευρά του, ο Pfeffer (1998) τονίζει ότι ο κατάλογος των γενικών και ορθών πρακτικών περιλαμβάνει διαδικασίες όπως η πρόσληψη, η κατάρτιση, η αξιολόγηση προσωπικού και τα συστήματα αμοιβών, ενισχύοντας έμμεσα την οργανωτική επίδοση. Κατά τον Wagner (2008), οι καινοτόμες εταιρείες αντιλαμβάνονται τις πρακτικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού ως ένα στρατηγικό εργαλείο που ενθαρρύνει την ενεργό συμμετοχή των ομάδων, τη βελτίωση της οργανωτικής κουλτούρας και τη δημιουργία στενών σχέσεων με τους πελάτες μέσω της αφοσίωσης και της προσήλωσης, στοχεύοντας έτσι στη δημιουργία νέων αγορών και υπηρεσιών (Singhal & Gupta, 2005). Αυτός ο τρόπος αξιολόγησης των επιδόσεων ενισχύει τη δέσμευση και την ικανοποίηση των εργαζομένων, καθώς παρέχεται η ευκαιρία για συζήτηση και αναγνώριση της εργασιακής απόδοσης, οδηγώντας σε βελτιωμένη αποδοτικότητα και εκπλήρωση των ατομικών αναγκών. Η διαχείριση καριέρας συμβάλλει στην επίτευξη των επαγγελματικών στόχων των εργαζομένων, αυξάνοντας την ικανοποίηση και την αίσθηση ευημερίας τους (Delery & Roumpi, 2017).

Η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης κρίνεται απαραίτητη για την ενίσχυση της δέσμευσης και την αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι παρέχεται στους εργαζομένους η ευκαιρία να αναλύσουν και να συζητήσουν την απόδοσή τους, προσφέροντας τους τη δυνατότητα να προσδιορίσουν πεδία βελτίωσης και να πληρούν τις ανάγκες

τους με αποτελεσματικότερο τρόπο (Stone & Deadrick, 2015). Επιπλέον, η ενεργός συμμετοχή των εργαζομένων στη διαχείριση της καριέρας τους μπορεί να οδηγήσει σε μεγαλύτερη ικανοποίηση και να τους παρακινήσει προς την υλοποίηση καινοτόμων πρωτοβουλιών (Madera et al., 2017). Η κατάρτιση αποτελεί έναν άλλον σημαντικό πυλώνα που επιτρέπει στους εργαζομένους να εμβαθύνουν σε γνώσεις και να αναπτύξουν δεξιότητες και ικανότητες, οι οποίες συμβάλλουν στην επίτευξη καινοτομιών στο πλαίσιο των προϊόντων, των διαδικασιών παραγωγής και των επιχειρηματικών πρακτικών. Κατ' αυτόν τον τρόπο, η κατάρτιση προάγει την ικανότητα των εργαζομένων να συνεισφέρουν αποτελεσματικά στην εργασία τους, προωθώντας ταυτόχρονα τις καινοτομίες υψηλού επιπέδου οργάνωσης (Madera et al., 2017).

2.6 Η δομή των δημοσίων και ιδιωτικών σχολείων

Το Ελληνικό Σύστημα Εκπαίδευσης είναι δομημένο σε τρία κυρίως επίπεδα: την Πρωτοβάθμια, τη Δευτεροβάθμια και την Τριτοβάθμια Εκπαίδευση.

- Η Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση αποτελείται από το Δημοτικό Σχολείο, το οποίο σηματοδοτεί την αρχή της υποχρεωτικής εκπαιδευτικής διαδικασίας κατατάσσοντας στην κατηγορία ISCED 1. Προ του Δημοτικού Σχολείου, εντάσσεται η Προσχολική Εκπαίδευση, η οποία λαμβάνει χώρα σε Βρεφονηπιακούς Σταθμούς, Παιδικούς Σταθμούς και Νηπιαγωγεία, εντάσσοντας στην κατηγορία ISCED 01.

- Η Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση χωρίζεται σε δύο βαθμίδες. Η πρώτη βαθμίδα, η Κατώτερη Δευτεροβάθμια, περιλαμβάνει το Γυμνάσιο και το Εσπερινό Γυμνάσιο (ISCED 2), ολοκληρώνοντας την υποχρεωτική εκπαίδευση. Η δεύτερη βαθμίδα, η Ανώτερη Δευτεροβάθμια, περιλαμβάνει το Γενικό Λύκειο, το Εσπερινό Γενικό Λύκειο, το Επαγγελματικό Λύκειο και τις Σχολές Επαγγελματικής Κατάρτισης (ISCED 3), μία μη υποχρεωτική εκπαιδευτική φάση. Παράλληλα, προ της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης, υπάρχει και το Ινστιτούτο Επαγγελματικής Κατάρτισης (Ι.Ε.Κ.) (ISCED 4), το οποίο λειτουργεί ως αδιαβάθμητη εκπαιδευτική μονάδα.

- Η Τριτοβάθμια Εκπαίδευση αποτελείται από τα Πανεπιστήμια, τα Ανώτατα Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (Α.Τ.Ε.Ι.) και τα Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (Τ.Ε.Ι.), τα οποία εμπίπτουν στην ταξινόμηση ISCED 5. Εκτός από τις δύο προηγούμενες βαθμίδες εκπαίδευσης, η

δομή της εκπαίδευσης περιλαμβάνει επίσης τη λειτουργία εξειδικευμένων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων όπως: α) Ειδικά εκπαιδευτικά ιδρύματα για μαθητές με ειδικές ανάγκες, β) Πειραματικά εκπαιδευτικά ιδρύματα, γ) Ειδικευμένα σχολεία όπως μουσικά, καλλιτεχνικά, αθλητικά, και εκκλησιαστικά, και δ) Μειονοτικά και διαπολιτισμικά σχολεία.

Η εκπαίδευση στην Ελλάδα είναι υποχρεωτική για όλα τα παιδιά από την ηλικία των 6 έως τα 15 έτη, καλύπτοντας την Πρωτοβάθμια (Δημοτικό Σχολείο) και την Κατώτερη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση (Γυμνάσιο). Η φοίτηση σε Γενικά Λύκεια, Επαγγελματικά Λύκεια και στα σχετικά εσπερινά σχολεία ή Σχολές Επαγγελματικής Κατάρτισης (Ανώτερη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση) θεωρείται προαιρετική. Η εκπαιδευτική πορεία ενός παιδιού μπορεί να αρχίσει από την ηλικία των 2,5 ετών στην Προσχολική Εκπαίδευση, σε δημόσιους ή ιδιωτικούς Βρεφονηπιακούς Σταθμούς, κάποιιοι εκ των οποίων προσφέρουν νηπιακά τμήματα που λειτουργούν παράλληλα με τα Νηπιαγωγεία. Η φοίτηση στα Νηπιαγωγεία (ISCED 0) διαρκεί από ένα έως δύο έτη, με την υποχρεωτική φοίτηση να αρχίζει από την ηλικία των πέντε ετών, προετοιμάζοντας τα παιδιά για την είσοδό τους στο Δημοτικό Σχολείο.

Οι διαφορές στη δομή των ιδιωτικών και δημόσιων σχολείων προκύπτουν κυρίως από τον τρόπο χρηματοδότησης, διαχείρισης, πολιτικών και στόχων τους. Τα Δημόσια Σχολεία χρηματοδοτούνται από το κράτος μέσω φορολογικών εσόδων. Αυτό σημαίνει ότι δεν απαιτούνται δίδακτρα για τη φοίτηση των μαθητών. Τα Ιδιωτικά Σχολεία χρηματοδοτούνται κυρίως από δίδακτρα, δωρεές και άλλες ιδιωτικές πηγές. Οι μαθητές συνήθως πληρώνουν για να φοιτήσουν. Όσον αφορά τη διοίκηση τα Δημόσια Σχολεία υπόκεινται σε κρατικές πολιτικές και διαχειρίζονται από δημοσίους φορείς. Ακολουθούν συγκεκριμένες κρατικές οδηγίες για το πρόγραμμα σπουδών, την πρόσληψη καθηγητών και άλλα. Τα Ιδιωτικά Σχολεία έχουν μεγαλύτερη αυτονομία στη διοίκηση, μπορούν να ορίσουν το δικό τους πρόγραμμα σπουδών, καθώς και τους κανόνες και πολιτικές που ακολουθούν. Συχνά διαχειρίζονται από μη κερδοσκοπικές οργανώσεις, θρησκευτικές ομάδες ή ιδιωτικές εταιρείες. Στα δημόσια Σχολεία το πρόγραμμα σπουδών καθορίζεται από κρατικές ή τοπικές εκπαιδευτικές αρχές. Πρέπει να ακολουθούν συγκεκριμένα εκπαιδευτικά πρότυπα. Τα Ιδιωτικά Σχολεία μπορούν να προσφέρουν εξειδικευμένα ή προσαρμοσμένα προγράμματα σπουδών, εστιάζοντας σε ιδιαίτερα ενδιαφέροντα, όπως τις τέχνες, τη θρησκεία ή την επιστήμη. Επιπλέον, τα δημόσια Σχολεία είναι ανοικτά σε όλους τους μαθητές της αντίστοιχης περιοχής χωρίς ειδικές εισαγωγικές διαδικασίες (εκτός από κριτήρια ηλικίας και

κατοικίας). Ενώ τα Ιδιωτικά Σχολεία μπορεί να έχουν εισαγωγικές διαδικασίες, όπως εξετάσεις, συνεντεύξεις και αξιολόγηση του προηγούμενου ακαδημαϊκού ιστορικού του μαθητή. Κάθε τύπος σχολείου έχει τα δικά του πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα, και η επιλογή μεταξύ δημόσιας ή ιδιωτικής εκπαίδευσης συχνά εξαρτάται από τις ανάγκες, τις προτιμήσεις και τις οικονομικές δυνατότητες της κάθε οικογένειας (Αντωνιάδου, 2017).

Η σύγκριση της ποιότητας εκπαίδευσης και των συνοδευτικών εκπαιδευτικών υπηρεσιών που παρέχονται από τα δημόσια και ιδιωτικά σχολεία, καθώς και η αντιστοίχισή τους με το κόστος, απαιτούν μια εκτενή ανάλυση που να ξεπερνά στερεοτυπικές και ιδεολογικές προσεγγίσεις. Είναι αδιαμφισβήτητο ότι υπάρχουν τόσο δημόσια όσο και ιδιωτικά εκπαιδευτικά ιδρύματα τα οποία προσφέρουν εξαιρετικού επιπέδου διδασκαλία, φιλοξενούν μαθητές με άριστες επιδόσεις και εξασφαλίζουν την παρουσία ικανών εκπαιδευτικών (Λιθοξοϊδης, 2022)..

Ωστόσο, βάσει της διεθνούς βιβλιογραφίας, τα ιδιωτικά σχολεία φαίνεται να προσελκύουν συχνότερα μαθητές με υψηλές επιδόσεις και πολλοί γονείς έχουν την αντίληψη ότι μέσω αυτών μπορούν να εξασφαλίσουν καλύτερη εκπαιδευτική εμπειρία για τα παιδιά τους. Επιπλέον, γονείς που επιθυμούν να παρέχουν στα παιδιά τους προηγμένες εκπαιδευτικές ευκαιρίες είναι συχνά διατεθειμένοι να επενδύσουν σημαντικά ποσά για την εξασφάλιση πλουσιότερων πόρων, υποδομών και παροχών. Παγκοσμίως, πολλά εκπαιδευτικά συστήματα προάγουν τη φοίτηση σε ιδιωτικά σχολεία, υποστηρίζοντας ότι η αυτονομία στη διαμόρφωση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και στη διαχείριση των πόρων ενισχύει την καινοτομία στην εκπαίδευση.

Η ενθάρρυνση της καινοτομίας στα ιδιωτικά εκπαιδευτικά ιδρύματα αποτελεί έναν καταλύτη για την ανάπτυξη ανταγωνιστικότητας, επιτρέποντας σε αυτά να προσελκύουν ευρύ φάσμα μαθητών με υψηλό επίπεδο επιδόσεων. Αυτό, με τη σειρά του, παρέχει ένα έμμεσο κίνητρο στα δημόσια σχολεία να αναθεωρήσουν και να επαναπροσδιορίσουν τον ρόλο τους εντός του εκπαιδευτικού συστήματος για να διατηρήσουν την ανταγωνιστικότητά τους. Κατά συνέπεια, είναι κρίσιμο να ληφθούν υπόψη όχι μόνο τα οικονομικά κόστη που συνδέονται με την παροχή των εκπαιδευτικών υπηρεσιών από τόσο το δημόσιο όσο και τον ιδιωτικό τομέα, αλλά και τα πλεονεκτήματα και τα οφέλη που προκύπτουν από την επιλογή ενός δημόσιου ή ιδιωτικού εκπαιδευτικού φορέα.

Η αναζήτηση της ιδανικής αναλογίας μεταξύ των δημόσιων και ιδιωτικών εκπαιδευτικών συστημάτων υπερβαίνει τα κριτήρια οικονομικού κόστους, επεκτείνοντας τη συζήτηση σε πτυχές ποιότητας της διδακτικής διαδικασίας, των εκπαιδευτικών υπηρεσιών, καθώς και των τελικών

επιδόσεων. Καταγράφονται περιπτώσεις εξαιρετικής εκπαιδευτικής προσφοράς και από τους δύο τομείς, όπου τα σχολεία χαρακτηρίζονται από υψηλής ποιότητας διδασκαλία, μαθητές με προεξέχουσες επιδόσεις στις εισαγωγικές εξετάσεις τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, και προσόντα εκπαιδευτικών υψηλής κατάρτισης. Επομένως, κεντρικός παράγοντας αποτελεί η ανάλυση όχι μόνο του οικονομικού κόστους που συνδέεται με την παροχή εκπαιδευτικών υπηρεσιών από δημόσιες ή ιδιωτικές δομές, αλλά επίσης τα οφέλη και τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από την επιλογή ενός δημόσιου έναντι ενός ιδιωτικού εκπαιδευτικού πλαισίου (Λιθοξοϊδης, 2022).

Παρά το γεγονός ότι οι δαπάνες για την ιδιωτική εκπαίδευση συνήθως υπερβαίνουν εκείνες της δημόσιας, διαπιστώνονται δύο κρίσιμες διακρίσεις. Η πρώτη αφορά την κατανομή του κόστους ανά μαθητή στη δημόσια εκπαίδευση, το οποίο κατανέμεται ανάμεσα σε όλα τα φορολογούμενα νοικοκυριά, σε αντίθεση με την ιδιωτική εκπαίδευση όπου το κόστος ανά μαθητή συμπίπτει με τη δαπάνη ανά νοικοκυριό, δηλαδή το κόστος και τα έσοδα είναι ισοδύναμα. Κατ' επέκταση, τα νοικοκυριά που επιλέγουν ιδιωτική εκπαίδευση φέρουν το βάρος των υψηλότερων εκπαιδευτικών δαπανών, καθώς επωμίζονται το κόστος τόσο της δημόσιας όσο και της ιδιωτικής εκπαίδευσης, αποτελώντας έτσι τα πλέον επιβαρυνόμενα (Αντωνιάδου, 2017). Αυτό σημαίνει ότι μια αύξηση στο κόστος της δημόσιας εκπαίδευσης επιβαρύνει περισσότερο εκείνα τα νοικοκυριά που προτιμούν την ιδιωτική, με αποτέλεσμα τη μείωση της ζήτησης για ιδιωτική εκπαίδευση, όχι λόγω αύξησης του ίδιου του κόστους της ιδιωτικής εκπαίδευσης, αλλά λόγω της αύξησης του κόστους της δημόσιας.

Η δεύτερη σημαντική διακρίνουσα πτυχή έγκειται στην ποιοτική διάσταση της εκπαιδευτικής παροχής, η οποία αφορά τις εκπαιδευτικές υπηρεσίες των σχολείων, τις επιδόσεις των μαθητών και τις προοπτικές τους για εισαγωγή σε ανώτερα εκπαιδευτικά ιδρύματα. Τα ιδιωτικά σχολεία, ενθαρρυνόμενα από τον ανταγωνισμό και τις επενδυτικές τους στρατηγικές, τείνουν να αυξάνουν το κατά κεφαλήν κόστος, αλλά ταυτόχρονα προσφέρουν εκτεταμένες εκπαιδευτικές ευκαιρίες. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε βελτιωμένες επιδόσεις και ποιοτικότερες εκπαιδευτικές εμπειρίες για τους μαθητές, δίνοντας επιπλέον στους γονείς την ευκαιρία να μειώσουν τις συνολικές ιδιωτικές εκπαιδευτικές τους δαπάνες, όπως είναι τα φροντιστήρια και η υπόλοιπη εξωσχολική εκπαιδευτική υποστήριξη.

Η επίδοση των μαθητών σε σχολικό επίπεδο βρίσκεται υπό την επιρροή της διδακτικής ποιότητας, του κοινωνικοοικονομικού υποβάθρου και της συνολικής δημογραφικής σύνθεσης του μαθητικού

πληθυσμού ενός εκπαιδευτικού ιδρύματος. Εντοπίζοντας διεθνείς μελέτες, παρατηρείται ότι σχολεία τα οποία καταφέρνουν να προσελκύουν μαθητές από προνομιακά κοινωνικοοικονομικά υπόβαθρα είναι πιθανότερο να έχουν και μαθητικό πληθυσμό με υψηλότερες επιδόσεις, καθώς και να διαθέτουν σημαντικότερους εκπαιδευτικούς και υλικούς πόρους. Στην πραγματικότητα, στα περισσότερα εκπαιδευτικά συστήματα στις χώρες του ΟΟΣΑ, τα ιδιωτικά σχολεία χαρακτηρίζονται από μαθητικό πληθυσμό με υψηλότερες επιδόσεις, αυξημένους και ποιοτικότερους υλικούς πόρους, λιγότερες ελλείψεις εκπαιδευτικών και αποδοτικότερο πειθαρχικό περιβάλλον σε σύγκριση με τα δημόσια σχολεία. Οι εν λόγω μελέτες υπογραμμίζουν ότι τα πλεονεκτήματα της ιδιωτικής εκπαίδευσης σε σχέση με τα δημόσια σχολεία αναδεικνύονται κυρίως μέσα από τα υψηλά επίπεδα αυτονομίας στην επιλογή του εκπαιδευτικού προγράμματος και τη διαχείριση των πόρων, καθώς και από την ικανότητά τους να προσελκύουν μαθητές με καλύτερο κοινωνικοοικονομικό υπόβαθρο. Αυτό επισημαίνει τη σημασία του μαθητικού δυναμικού και των βελτιωμένων εκπαιδευτικών υποδομών που προσελκύουν εκ των προτέρων μαθητές υψηλότερων επιδόσεων.

2.7 Τρόποι διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού σε δημόσια και ιδιωτικά σχολεία: Ο ρόλος του διευθυντή και της διοίκησης

Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού σε δημόσια και ιδιωτικά σχολεία αποτελεί μια κρίσιμη πτυχή για την επίτευξη της εκπαιδευτικής αριστείας και την αποδοτική λειτουργία των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων. Ο διευθυντής και η διοίκηση είναι κεντρικοί πυλώνες στην διαδικασία αυτή, καθώς παρέχουν την ηγεσία, τον καθορισμό των πολιτικών και την επίβλεψη της εφαρμογής των πρακτικών διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Στρατηγικές για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνουν την ανάπτυξη και εφαρμογή συνεκτικών πολιτικών πρόσληψης, κατάρτισης, αξιολόγησης επιδόσεων, ανάπτυξης καριέρας και διατήρησης του προσωπικού. Οι πολιτικές αυτές πρέπει να είναι ευέλικτες ώστε να ανταποκρίνονται στις μεταβαλλόμενες εκπαιδευτικές ανάγκες και να προάγουν ένα θετικό και υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον.

Η ηγεσία του διευθυντή είναι ουσιαστική για την ενθάρρυνση της επαγγελματικής ανάπτυξης, τη διασφάλιση της αριστείας στη διδασκαλία και την προώθηση της καινοτομίας στις εκπαιδευτικές πρακτικές. Επιπρόσθετα, η διοίκηση πρέπει να εργάζεται συνεργατικά με το εκπαιδευτικό προσωπικό, τους γονείς και την κοινότητα για τη διαμόρφωση ενός περιβάλλοντος που υποστηρίζει την μάθηση και την ανάπτυξη των μαθητών. Η επιτυχία στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στα σχολεία απαιτεί συνεχή επαγγελματική κατάρτιση και ανάπτυξη, επικοινωνία και διαφάνεια, καθώς και την ανάπτυξη ενός κουλτούρας που προάγει την αξιολόγηση και τη βελτίωση. Μέσω της εφαρμογής αποτελεσματικών στρατηγικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, τα δημόσια και ιδιωτικά σχολεία μπορούν να ενισχύσουν την εκπαιδευτική απόδοση και να διασφαλίσουν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης και ευημερίας για τους εκπαιδευτικούς και τους μαθητές.

Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων αντιπροσωπεύει μια συστηματική και στρατηγική προσέγγιση στην οργάνωση και διαχείριση του προσωπικού εντός μιας επιχείρησης ή οργανισμού, προκειμένου να ενισχυθεί το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Έχει παρατηρηθεί από ερευνητές η διαφορετική οριοθέτηση της συγκεκριμένης περιοχής μελέτης, αν και ο πυρήνας της εστιάζει στην εφαρμογή μεθόδων που επιτρέπουν την αποτελεσματική διαχείριση των ατόμων εργαζομένων εντός του οργανισμού. Σύμφωνα με τον Edwin Flippo (1979), η διοίκηση ανθρώπινων πόρων καλύπτει την διαδικασία σχεδιασμού, οργάνωσης, ελέγχου, ανάπτυξης, αποζημίωσης, ενσωμάτωσης, συντήρησης, και διαχείρισης προσωπικού, με στόχο την επίτευξη τόσο των προσωπικών όσο και των οργανωτικών στόχων.

Ο Wendell προσδιορίζει τη διαχείριση του προσωπικού ως ένα ζωτικό συστατικό της ευρύτερης διοικητικής λειτουργίας, με διακλαδώσεις που επεκτείνονται εντός και εκτός του οργανισμού. Αναγνωρίζεται ως ένα σημαντικό υποσύστημα του συνολικού οργανισμού, η σημασία του οποίου δεν περιορίζεται μόνο στην επίτευξη των στόχων της οργάνωσης αλλά επίσης στην προώθηση της κοινωνικής ευημερίας.

Κατά Pigors και Myers (1964), η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού αναγνωρίζεται ως διαδικασία ενίσχυσης των ικανοτήτων των εργαζομένων, με σκοπό την ενίσχυση της εργασιακής τους ικανοποίησης και την ενθάρρυνσή τους να προσφέρουν τον καλύτερο εαυτό τους στον οργανισμό. Οι Byars και Rue (2010), θεωρούν ότι η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού καλύπτει τις

δραστηριότητες που στοχεύουν στην πρόσληψη, την ανάπτυξη και τον συντονισμό του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού.

Η λειτουργία αυτή έχει ως στόχο τη διαχείριση όλων των θεμάτων που αφορούν τα μέλη του οργανισμού, περιλαμβάνοντας την αποζημίωση, την επιλογή και πρόσληψη προσωπικού, τη διαχείριση απόδοσης, την ανάπτυξη οργανισμών, την ασφάλεια και την ευεξία, τις παροχές, τα κίνητρα, την επικοινωνία, τη διαχείριση πολιτικών, και την κατάρτιση, διευκολύνοντας έτσι την επίτευξη τόσο των ατομικών όσο και των οργανωτικών στόχων.

Οι επικεφαλής του τμήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού φέρουν την ευθύνη για την ολοκληρωμένη επίβλεψη, τον συντονισμό και την αξιολόγηση των στρατηγικών και προγραμμάτων που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό της οργάνωσης. Καθήκοντά τους περιλαμβάνουν την ανάπτυξη και τη διαχείριση των σχεδίων και των διαδικασιών που αφορούν το προσωπικό, καθώς και την εισφορά τους στη διαμόρφωση των στόχων και των συστημάτων της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Αυτές οι ευθύνες εκτείνονται σε πολλαπλές λειτουργίες, όπως:

- Καταρτισμό και επανεξέταση των περιγραφών των θέσεων εργασίας
- Πραγματοποίηση ετήσιων ερευνών αμοιβών
- Ανάπτυξη και αναθεώρηση του προϋπολογισμού μισθοδοσίας
- Ανάπτυξη και αναθεώρηση πολιτικών και διαδικασιών του προσωπικού
- Επίβλεψη των προσπαθειών πρόσληψης και της διαδικασίας επιλογής προσωπικού
- Συμμετοχή στην διαχείριση και τον συντονισμό των προγραμμάτων παροχών και κινήτρων
- Διατήρηση και επίβλεψη της εφαρμογής των πολιτικών θετικής δράσης
- Συντονισμός και επίβλεψη της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης του προσωπικού

Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού απαιτεί στρατηγική σκέψη και σχεδιασμό για να εξασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι διατηρούνται, αναπτύσσονται και ενθαρρύνονται συνεχώς, ώστε να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της οργάνωσης. Οι επαγγελματίες αυτοί αναλαμβάνουν κρίσιμο ρόλο στην διαμόρφωση της εργασιακής κουλτούρας και στην υποστήριξη της διαχείρισης ταλέντων και της οργανωτικής ανάπτυξης.

Σε μικρότερους οργανισμούς, οι υπεύθυνοι για τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού ενδέχεται να φέρουν το βάρος ευρείας γκάμας καθηκόντων, ενώ σε μεγαλύτερες οργανισμούς, οι επαγγελματίες αυτού του τομέα ειδικεύονται σε συγκεκριμένες λειτουργίες, όπως διαχείριση αποζημιώσεων και παροχών, κατάρτιση και ανάπτυξη. Οι επαγγελματίες αυτοί απαιτείται να διαθέτουν εξαιρετικές δεξιότητες στη λήψη αποφάσεων, στη στρατηγική σκέψη, στην ηγεσία, στις διαπροσωπικές σχέσεις και στην ηθική συμπεριφορά, ενώ παράλληλα πρέπει να είναι καλά εκπαιδευμένοι στην ειδικότητά τους.

Οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού συνήθως κατέχουν πτυχίο σε σχετικό αντικείμενο και έχουν εμπειρία στον τομέα της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Πολλοί εργοδότες προτιμούν επίσης ότι οι υπεύθυνοι για τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού να κατέχουν μεταπτυχιακό επίπεδο σπουδών στην ειδικότητα της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, ώστε να είναι ικανοί να ανταπεξέλθουν στις σύνθετες και πολυδιάστατες απαιτήσεις της σύγχρονης εργασιακής περιβάλλοντος.

Ο στόχος της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ενσαρκώνεται στην προαγωγή μιας ολιστικής, αρμονικής και ισορροπημένης ανάπτυξης των νοητικών και σωματικών δυνατοτήτων των μαθητών, διασφαλίζοντας την ευκαιρία για την εξέλιξή τους σε πλήρεις και δημιουργικά ζωντανές προσωπικότητες, χωρίς διακρίσεις βάσει φύλου ή καταγωγής. Η επίτευξη του σκοπού αυτού προϋποθέτει μια κατάλληλη διοικητική προσέγγιση, με τον όρο "διοίκηση" στον τομέα της εκπαίδευσης να αναφέρεται στον συντονισμό των ανθρώπινων και υλικοτεχνικών πόρων και την υποστήριξη όλων των λειτουργιών που ενισχύουν την εκπαιδευτική διαδικασία, αποσκοπώντας στην παροχή αποδοτικής εκπαίδευσης. Η διοίκηση ενός εκπαιδευτικού οργανισμού, ιδίως στο δημόσιο τομέα, απαιτεί την εφαρμογή βασικών λειτουργιών της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, όπως ο σχεδιασμός, η πρόσληψη, η ανάπτυξη, η αποζημίωση, η συντήρηση και η αξιολόγηση του προσωπικού. Η συνεχής βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης και η αποδοτικότητα της διδασκαλίας συνδέονται άμεσα με την αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και την ηγετική ικανότητα εντός του οργανισμού. Ο ρόλος της ηγεσίας αποτελεί κρίσιμο στοιχείο για την ενίσχυση του εκπαιδευτικού έργου, προσδίδοντας έμφαση στη διαμόρφωση ενός περιβάλλοντος που υποστηρίζει την ανάπτυξη και τη δημιουργικότητα των μαθητών και των εκπαιδευτικών.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) στον τομέα της εκπαίδευσης αφορά την εφαρμογή στρατηγικών διαχείρισης που στοχεύουν στην ολοκληρωμένη αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα, ενισχύοντας τις διαδικασίες αλληλεπίδρασης και συνεργασίας εντός του εκπαιδευτικού οργανισμού για την επίτευξη των εκπαιδευτικών και οργανωτικών στόχων. Η σημασία του ανθρώπινου δυναμικού ως καταλυτικού παράγοντα στην επιτυχία των εκπαιδευτικών στόχων αναδεικνύει την ανάγκη για μια οργανωμένη προσέγγιση στη διαχείριση αυτού του πόρου. Με βάση τις έρευνες των Παπαλεξανδρή και Μουραντάδα (2003), οι βασικές λειτουργίες της ΔΑΔ στην εκπαίδευση περιλαμβάνουν:

1. Προγραμματισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού: Ανάλυση των μελλοντικών αναγκών του οργανισμού και σχεδιασμός στρατηγικών για την επίτευξη τους.
2. Στελέχωση: Εύρεση, επιλογή και τοποθέτηση των καταλληλότερων ατόμων στις αντίστοιχες θέσεις εργασίας.
3. Εκπαίδευση και Ανάπτυξη: Παροχή ευκαιριών για την επαγγελματική και προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων.
4. Παρακίνηση και Επαγγελματική Ικανοποίηση: Δημιουργία ενός κινητικού περιβάλλοντος που ενθαρρύνει την απόδοση και την ικανοποίηση.
5. Αμοιβές και Κίνητρα: Σχεδιασμός και υλοποίηση συστημάτων αμοιβών και κινήτρων που αντανακλούν την απόδοση και τις προσφορές των εργαζομένων.
6. Αξιολόγηση: Εφαρμογή διαδικασιών αξιολόγησης για την μέτρηση της απόδοσης και την παροχή ανατροφοδότησης.
7. Επικοινωνία: Διασφάλιση αποτελεσματικής εσωτερικής επικοινωνίας εντός του οργανισμού.
8. Εργασιακές Σχέσεις: Διαχείριση των σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης, προωθώντας την αρμονία και τη συνεργασία.
9. Υγιεινή και Ασφάλεια: Εφαρμογή μέτρων και πολιτικών για την διασφάλιση της υγείας και της ασφάλειας των εργαζομένων στον εργασιακό χώρο.

Η αποτελεσματική διαχείριση αυτών των λειτουργιών απαιτεί από τους διαχειριστές στον τομέα της εκπαίδευσης να εφαρμόζουν προηγμένες διοικητικές δεξιότητες, στρατηγική σκέψη και να

διατηρούν στενή συνεργασία με το εκπαιδευτικό προσωπικό για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της ικανοποίησης των εργαζομένων, συμβάλλοντας έτσι στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Στο πλαίσιο της εκπαίδευσης, η κατανομή ευθυνών για την αποφασιστικότητα, η επιλογή κριτηρίων αξιολόγησης κάθε επιμέρους λειτουργίας, και ο σχεδιασμός των απαιτούμενων διαδικασιών για την αποτελεσματική διαχείριση κάθε λειτουργίας αποτελούν κρίσιμα ζητήματα (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013). Η αποδοτική υλοποίηση των βασικών λειτουργιών που αναφέρθηκαν προηγουμένως είναι καθοριστική για την επιτυχία των συνολικών λειτουργιών που απαιτούνται για την αποτελεσματική λειτουργία της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στον τομέα της εκπαίδευσης (Μούζα & Λαζαρίδη, 2013).

2.8 Τρόπος λειτουργίας ενός Τμήματος “ Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού”

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) υπηρετεί μία αρκετά σημαντική αποστολή εντός του οργανωτικού πλαισίου, που συνίσταται στην εξασφάλιση και τη διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου - διανοητικού, συναισθηματικού και κοινωνικού - ώστε να συμβάλλει αποτελεσματικά στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων. Η εκπλήρωση αυτής της αποστολής πραγματοποιείται μέσω της υλοποίησης της στρατηγικής του οργανισμού, ενισχύοντας παράλληλα την αποδοτικότητα, την ποιότητα, την καινοτομία, την εξυπηρέτηση των πελατών, την ανταγωνιστικότητα και την συνολική αποτελεσματικότητα της οργάνωσης (Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς, 2016).

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) έχει ως κεντρικό στόχο την εξασφάλιση ενός ικανού και πρόθυμου εργασιακού δυναμικού, αποσκοπώντας στη βελτιστοποίηση της συνολικής απόδοσης του οργανισμού. Πέραν του πρωταρχικού στόχου, η ΔΑΔ στοχεύει επίσης στην επίτευξη επιμέρους στόχων, οι οποίοι μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε τέσσερις βασικές ομάδες:

- **Οργανωσιακοί Στόχοι:** Αφορούν την υποστήριξη και την ενίσχυση της στρατηγικής και των στόχων του οργανισμού μέσω της αποτελεσματικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού.

- **Λειτουργικοί Στόχοι:** Επιδιώκουν τη βελτίωση της λειτουργικής αποδοτικότητας του οργανισμού, διασφαλίζοντας πως η ΔΑΔ παρέχει το απαραίτητο ανθρώπινο κεφάλαιο για την ομαλή και αποδοτική λειτουργία του.
- **Κοινωνικοί Στόχοι:** Αποσκοπούν στην εκπλήρωση των υποχρεώσεων και των προσδοκιών της ευρύτερης κοινωνίας απέναντι στον οργανισμό, καθώς και στην ανάπτυξη ηθικών προτύπων και πρακτικών.
- **Προσωπικοί Στόχοι:** Στοχεύουν στην ικανοποίηση των αναγκών, των προσδοκιών και των φιλοδοξιών των εργαζομένων στον οργανισμό, ενισχύοντας την εργασιακή ικανοποίηση και την ατομική ανάπτυξη. Η αποτελεσματική υλοποίηση των στόχων αυτών απαιτεί από τη ΔΑΔ να εφαρμόζει στρατηγικές και πρακτικές που εναρμονίζονται με τις οργανωσιακές ανάγκες και τις προκλήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος, παρέχοντας ταυτόχρονα ένα δίκαιο και υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον.

Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) υπηρετεί κρίσιμους στόχους εντός του οργανισμού, επιδιώκοντας την ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της βελτιωμένης αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας. Καταρχήν, οι οργανωσιακοί στόχοι της ΔΑΔ επικεντρώνονται στην υποστήριξη του οργανισμού για την επίτευξη αυξημένου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, εξασφαλίζοντας ότι η ΔΑΔ αποτελεί μέσο και όχι αυτοσκοπό. Οι λειτουργικοί στόχοι αφορούν την ουσιαστική συμβολή της ΔΑΔ στην αποτελεσματικότητα κάθε τομέα διοίκησης ανθρώπινων πόρων, ενισχύοντας την ικανότητα του οργανισμού να εκπληρώσει τις ανάγκες του. Η έμφαση δίνεται στην ανάγκη για μια επαρκώς λειτουργική ΔΑΔ προκειμένου να μην χαθεί το ανθρώπινο κεφάλαιο.

Όσον αφορά τους προσωπικούς στόχους, η ΔΑΔ αναγνωρίζει και επιδιώκει την επίτευξη των ατομικών στόχων των εργαζομένων, ώστε να ενθαρρυνθεί η μέγιστη παραγωγικότητα και να βελτιωθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οργανισμού. Η αντιλαμβανόμενη επίτευξη των προσωπικών στόχων αποτελεί σημαντικό κίνητρο για τους εργαζομένους, με τυχόν δυσσέσκεια σε αυτό το επίπεδο να έχει δυσμενείς επιπτώσεις στη συνολική επίδοση και παραγωγικότητα του οργανισμού.

Επομένως, η ΔΑΔ αποσκοπεί στη στήριξη και ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου ενός οργανισμού, με σκοπό την επίτευξη οργανωσιακών, λειτουργικών και προσωπικών στόχων,

διασφαλίζοντας την αρμονική συμβίωση και την αμοιβαία επωφελή σχέση μεταξύ του οργανισμού και των εργαζομένων του.

Στο δυναμικό περιβάλλον της σύγχρονης επιχειρηματικότητας, όπου τεχνολογικές, οικονομικές, κοινωνικές και επιχειρησιακές παράμετροι μεταβάλλονται συνεχώς, η ουσιαστική συνεισφορά του εργατικού δυναμικού στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων είναι πιο κρίσιμη από ποτέ. Απαιτείται αποτελεσματική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, που στοχεύει στην ανάπτυξη ικανού εργατικού δυναμικού που θα συνεργάζεται αρμονικά εντός συστημάτων και διαδικασιών, ώστε να προωθηθεί η επίτευξη των εταιρικών στόχων.

Η επιτυχής διαχείριση απαιτεί την ακριβή απάντηση σε κρίσιμα ερωτήματα, όπως ο αριθμός και τα προσόντα των ανθρώπινων πόρων, οι αναγκαίες θέσεις εργασίας, ο χρόνος πρόσληψης, οι τεχνικές και διαδικασίες επιλογής, ο απαιτούμενος όγκος και είδος εκπαίδευσης, οι μισθολογικές απολαβές, καθώς και οι μέθοδοι παρακολούθησης και αξιολόγησης της απόδοσης. Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, ως κρίσιμη συνιστώσα της ευρύτερης διοίκησης επιχειρήσεων, προσδιορίζει την αποτελεσματικότητα με την οποία οι επιχειρήσεις προσεγγίζουν και επιτυγχάνουν τους στόχους τους, προσαρμοζόμενες στις συνεχείς αλλαγές του επιχειρησιακού τοπίου.

Εμπειρικό Μέρος

Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία Έρευνας

Μέσα στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες του σύγχρονου κόσμου η εκπαίδευση αποτελεί έναν ακόμη κλάδο ο οποίος χρήζει εξέλιξης και προσαρμογής στα νέα δεδομένα. Οι ιδιωτικές αλλά και οι δημόσιες εκπαιδευτικές μονάδες παρέχοντας ολοένα και ποιοτικότερη εκπαίδευση έχουν ανάγκη τόσο να προσαρμοστούν σε νέα δεδομένα όσο και να βελτιώσουν την παρεχόμενη εκπαίδευση τους. Προκειμένου μια σύγχρονη εκπαιδευτική μονάδα να βελτιωθεί και να ανταγωνιστεί τις αυξανόμενες ιδιωτικές και δημόσιες εκπαιδευτικές μονάδες χρειάζεται να επενδύσει στο ανθρώπινο δυναμικό και στους ανθρώπινους πόρους της. Και τα δύο αποτελούν το πολυτιμότερο κεφάλαιο ενός οργανισμού. Έτσι, δημιουργήθηκε η ανάγκη διερεύνησης ύπαρξης τμήματος ανθρώπινου δυναμικού- τμήματος HR σε μια ιδιωτική ή δημόσια εκπαιδευτική μονάδα.

Η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία κάνοντας την απαραίτητη έρευνα μεταξύ των μηνών Οκτώβριος 2023 με Ιανουάριο 2024, έδωσε τα παρακάτω συγκεκριμένα αποτελέσματα που θα αναλυθούν λεπτομερώς. Πιο συγκεκριμένα, διεξήχθη έρευνα σχετική με την αναγκαιότητα ύπαρξης τμήματος ανθρώπινου δυναμικού- HR στην ιδιωτική και στην δημόσια εκπαίδευση.

3.1 Ερευνητικά Ερωτήματα

Το βασικό στοιχείο που η εν λόγω έρευνα θέλησε να μελετήσει ώστε να μπορέσει να εξάγει κάποιο βασικό συμπέρασμα ήταν αν υπάρχει συσχετισμός των απαντήσεων, των ερωτήσεων του κυρίου μέρους του ερωτηματολογίου, που αφορούν την ύπαρξη τμήματος ανθρώπινου δυναμικού HR στις ιδιωτικές και δημόσιες εκπαιδευτικές εγκαταστάσεις, ανάλογα το φύλο του εκπαιδευτικού που απαντά. Η συσχέτιση μελετήθηκε με τη μη παραμετρική μέθοδο συσχέτισης Kendall και το επίπεδο σημαντικότητας που τέθηκε ήταν το 5%

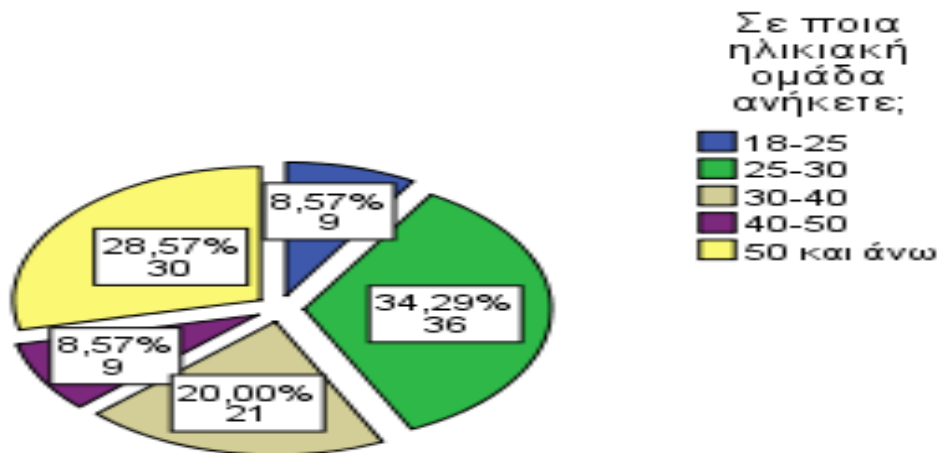
3.2 Ανάλυση Ερωτηματολογίου

Στο ερωτηματολόγιο συμμετείχαν συνολικά 105 άτομα ανεξαρτήτου φύλου και όλοι τους ενήλικοι άνω των 18 ετών και εκπαιδευτικοί. Με βάση την αναγκαιότητα αυτή δημιουργήθηκε και διαμοιράστηκε στους άμεσα ενδιαφερόμενους με την εκπαίδευση, ερωτηματολόγιο αποτελούμενο από 23 ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής. Οι ερωτήσεις αυτές ξεκίνησαν καλύπτοντας δημογραφικά στοιχεία (ηλικία και βιολογικό φύλο) και συνεχίστηκαν με το επάγγελμά τους, την κατοχή μεταπτυχιακού ή διδακτορικού τίτλου σπουδών. Επιπλέον, ερωτήσεις τέθηκαν σχετικά την ύπαρξη ανάλογου τίτλου με την διοίκηση και την παρακολούθηση σχετικού σεμιναρίου. Έπειτα, οι ενδιαφερόμενοι απάντησαν σε ποια κατηγορία εκπαιδευτικών εντάσσονται και σε ποια βαθμίδα της εκπαίδευσης εργάζονται. Στην συνέχεια, απαντήθηκε η εργασιακή σχέση που έχουν οι ερωτηθέντες με τον φορέα εκπαίδευσης και πόσα χρόνια βρίσκονται στην αγορά εργασίας. Ακόμη, οι ερωτήσεις αφορούσαν τον ορισμό της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Εν συνέχεια, οι ερωτήσεις σχετίζονταν με την αναγκαιότητα και σημαντικότητα του προαναφερθέντος τμήματος κατά την άποψη του συνόλου των ερωτηθέντων. Το ερωτηματολόγιο έκλεισε ζητώντας από τους εκπαιδευτικούς την άποψη τους σχετικά με την αναγκαιότητα του προαναφερθέντος τμήματος τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα. Οι εκπαιδευτικοί που συμμετείχαν στην παραπάνω διαδικασία ανήκαν στην Πρωτοβάθμια, Δευτεροβάθμια και Τριτοβάθμια εκπαίδευση και συλλέχθηκαν πληροφορίες από ένα ευρύ φάσμα ηλικιών. Συνολικά απάντησαν 102 εκπαιδευτικοί. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε διαδικτυακά με τον διαμοιρασμό του ερωτηματολογίου σε όλα τα υπάρχοντα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Τέλος, τη συλλογή των δεδομένων ακολούθησε η επεξεργασία τους με τη χρήση του στατιστικού πακέτου SPSS (παραγοντική ανάλυση, συσχετικές).

Κεφάλαιο 4: Αποτελέσματα

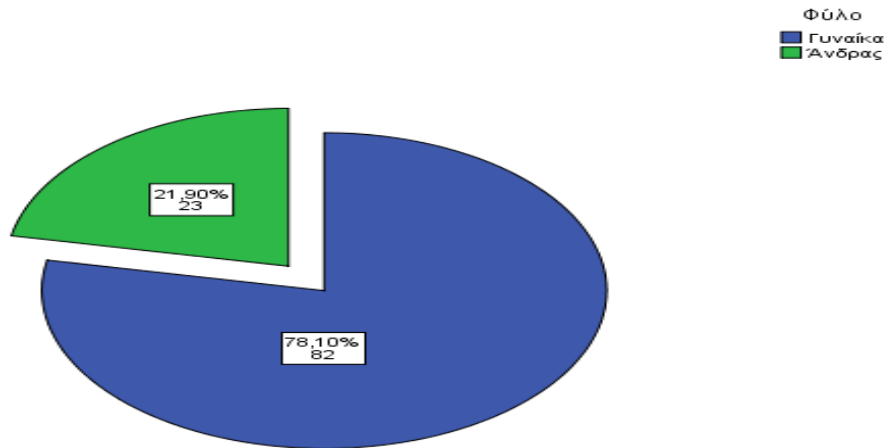
4.1 Περιγραφικά Στοιχεία

Διάγραμμα 1: Ηλικια



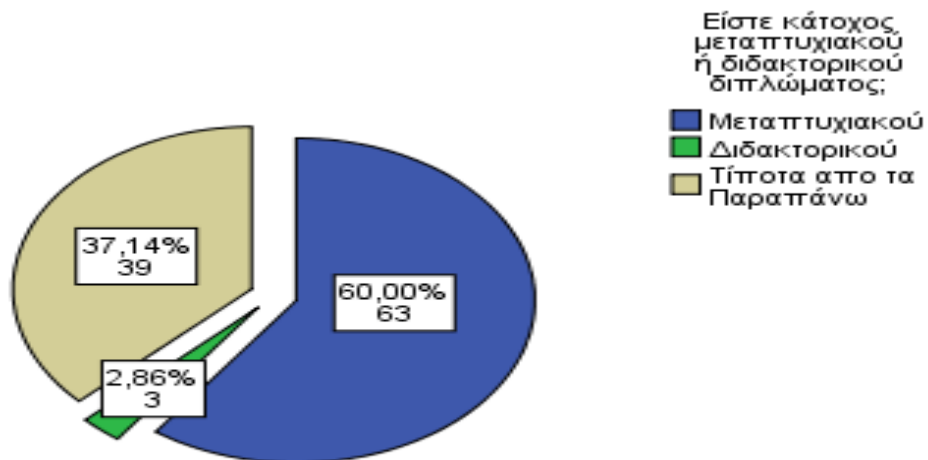
Από το παραπάνω διάγραμμα 1 διακρίνεται ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων σε ποσοστό 34,3% ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 25 με 30, ακολουθεί η ηλικιακή ομάδα 50 και άνω σε ποσοστό 28,6% και η ηλικιακή ομάδα 30 με 40 σε ποσοστό 20%.

Διάγραμμα 2: Φύλο



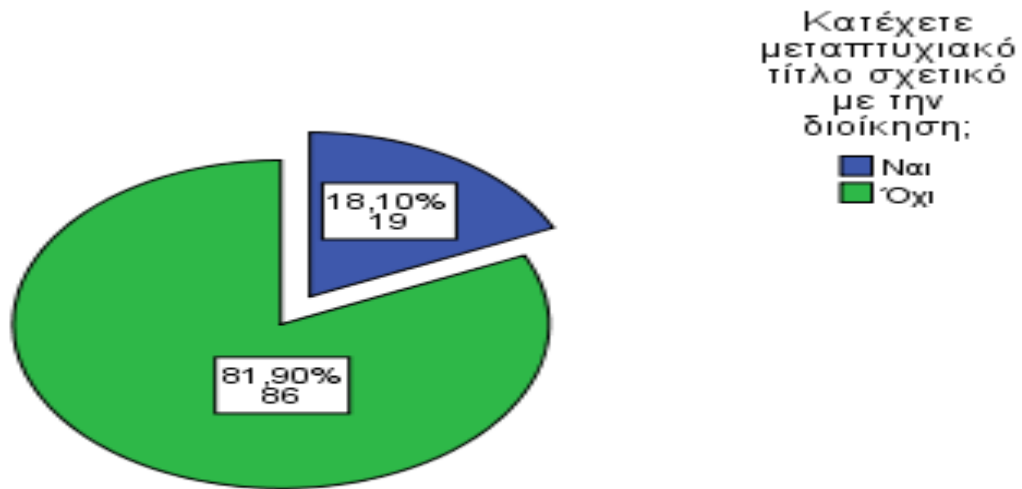
Από το διάγραμμα 2 διακρίνεται ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων είναι γυναίκες σε ποσοστό 78,1% και μόλις το 21,9% είναι άνδρες.

Διάγραμμα 3: Εκπαίδευση



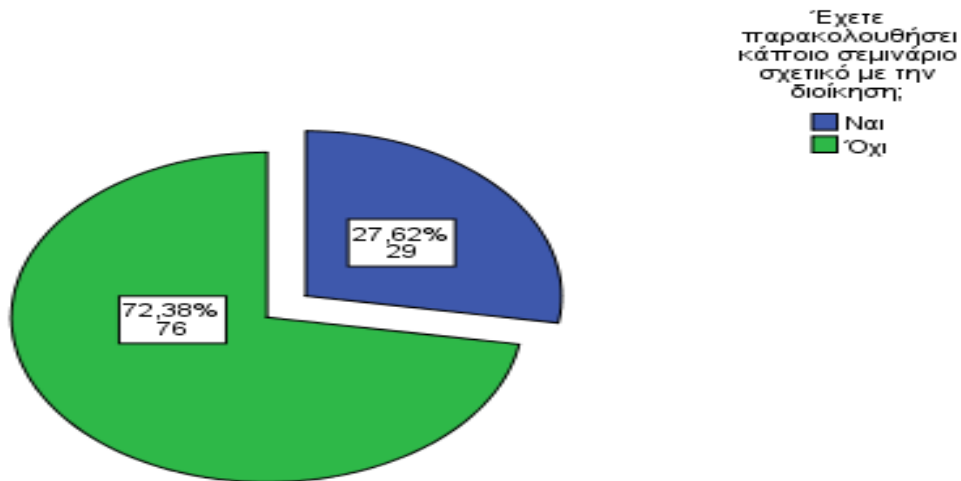
Από το παραπάνω διάγραμμα 3 διακρίνεται ότι η πλειοψηφία είναι κάτοχος μεταπτυχιακού διπλώματος σε ποσοστό 60%. Το 37,14% των εκπαιδευτικών έχει τελειώσει τριτοβάθμια εκπαίδευση και μόλις το 2,86% είναι κάτοχος διδακτορικού διπλώματος.

Διάγραμμα 4: Κατέχετε μεταπτυχιακό τίτλο σχετικό με την Διοίκηση



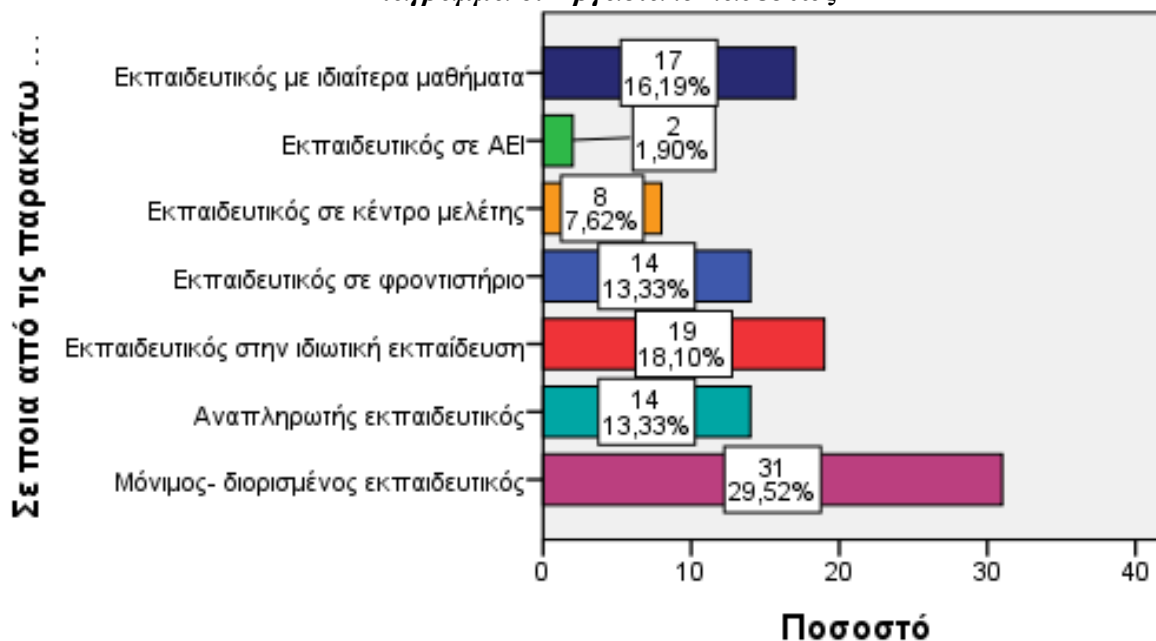
Από το διάγραμμα 4 διακρίνεται ότι στο σύνολό των εκπαιδευτικών το 18,1% κατέχει μεταπτυχιακό τίτλο με αντικείμενο την Διοίκηση.

Διάγραμμα 5: Σεμινάρια Διοίκησης



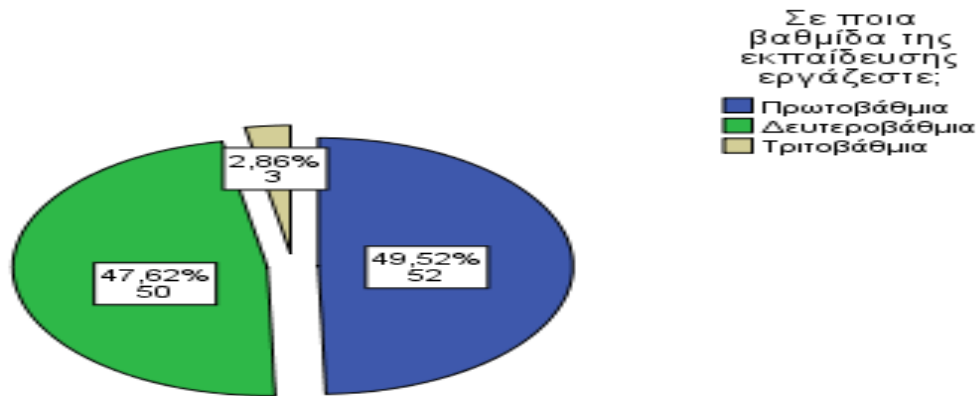
Από το διάγραμμα 5 φαίνεται ότι το 27,62% των εκπαιδευτικών έχει παρακολουθήσει τουλάχιστον ένα σεμινάριο σχετικό με την διοίκηση.

Διάγραμμα 6: Εργασιακό καθεστώς



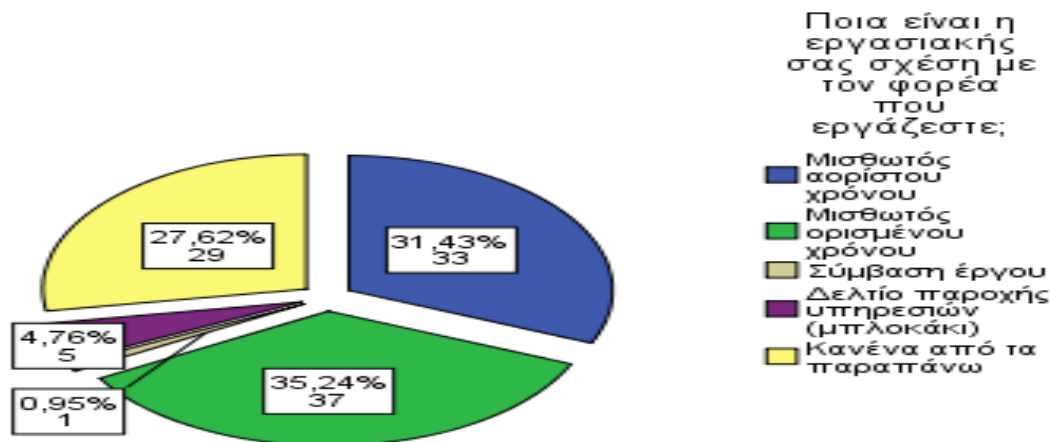
Από το διάγραμμα 6 διακρίνεται ότι η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών σε ποσοστό 29,52% βρίσκεται σε εργασιακό καθεστώς μόνιμου διορισμένου εκπαιδευτικού με το 13,33% να είναι αναπληρωτής, το 18,1% να είναι εκπαιδευτικός σε ιδιωτικό σχολείο, το 7,62% εκπαιδευτικός σε κέντρο μελέτης, το 13,33% εκπαιδευτικό σε φροντιστήριο, το 16,9% να κάνει ιδιαίτερα μαθήματα και τέλος μόλις το 1,9% να δηλώνει ότι είναι εκπαιδευτικός σε ΑΕΙ.

Διάγραμμα 7: Εκπαιδευτική Βαθμίδα



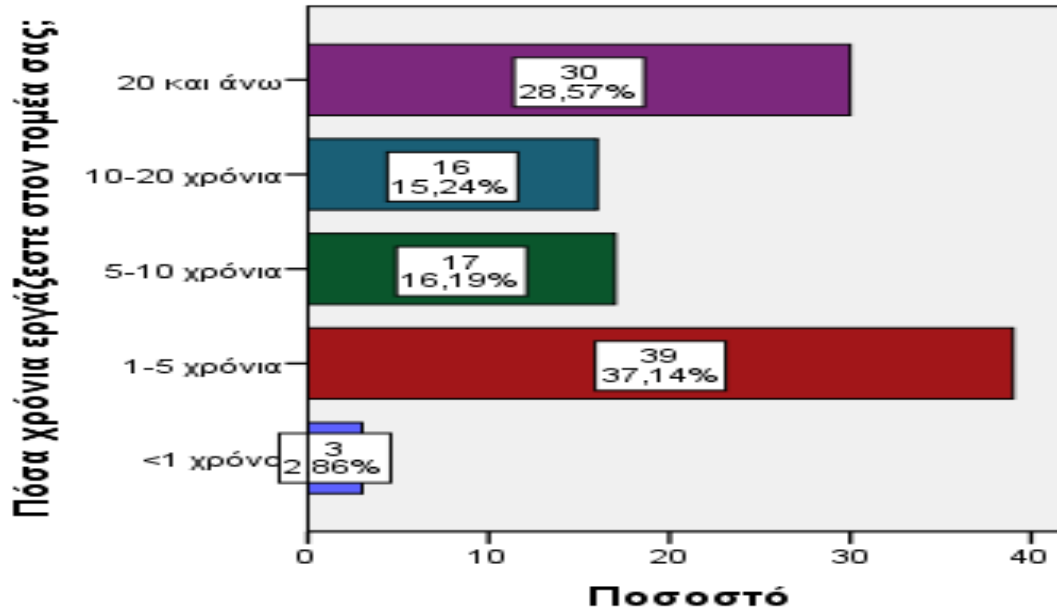
Συνολικά το 47,62% των εκπαιδευτικών εργάζεται στην δευτεροβάθμια εκπαίδευση, το 49,52% στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση και το 2,86% στην τριτοβάθμια εκπαίδευση.

Διάγραμμα 8: Εργασιακή Σχέση



Όπως διακρίνεται στο διάγραμμα 8 το 35,24% των εκπαιδευτικών είναι μισθωτός ορισμένου χρόνου, το 31,43% μισθωτός αορίστου χρόνου, το 27,62% έχει άλλη εργασιακή σχέση και το 4,76% είναι με μπλοκάκι υπηρεσιών.

Διάγραμμα 8: Χρόνια Προϋπηρεσίας



Από τον παραπάνω πίνακα διακρίνεται ότι το 37,14% των εκπαιδευτικών έχει από 1 ως και 5 χρόνια προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση, το 16,2% έχει από 5 ως και 10 χρόνια, το 15,24% έχει από 10 ως και 20 χρόνια και τέλος το 26,57% είναι πολύπειρο με πάνω από 20 χρόνια στην εκπαίδευση.

4.2 Κύριο Μέρος Ερωτηματολογίου

Πίνακας 2.1: Ποια από τις παρακάτω απαντήσεις, σύμφωνα με τις έως τώρα γνώσεις σας, σας φαίνεται ορθή σχετικά με τον ορισμό της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού;

	Frequency	Percent
Είναι ο τρόπος διοίκησης και διαχείρισης των εργαζομένων μιας επιχείρησης και ο τρόπος αντιμετώπισης δυσλειτουργιών ενός συστήματος	102	97,1
Η διοίκηση δεν αποτελεί προϋπόθεση για την διευκόλυνση και ομαλή λειτουργία μιας επιχείρησης/ ενός συστήματος	2	1,9
Είναι μια γενική και ακαθόριστη έννοια η οποία σχετίζεται κάπως με την έννοια της οργάνωσης	1	1,0
Σύνολο	105	100,0

Από τον πίνακα 2,1 διακρίνεται ότι η συντριπτική πλειοψηφία των εκπαιδευτικών σε ποσοστό 97,1% ταυτίζεται με τον ορισμό ότι η Διοίκηση είναι ο τρόπος και η διαχείριση των εργαζομένων μιας επιχείρησης και ο τρόπος αντιμετώπισης δυσλειτουργιών ενός συστήματος

Πίνακας 2.2: Κατά την άποψή σας, πόσο σημαντική είναι η ύπαρξη ενός τμήματος ανθρώπινου δυναμικού /τμήματος hr σε μία εκπαιδευτική μονάδα;

	Frequency	Percent
Πάρα πολύ σημαντική	41	39,0
Πολύ σημαντική	42	40,0
Αρκετά σημαντική	21	20,0
Λίγο σημαντική	1	1,0
Σύνολο	105	100,0

Από τον πίνακα 2,2 φαίνεται ότι η απόλυτη πλειοψηφία των εκπαιδευτικών σε ποσοστό 99% θεωρεί ότι η ύπαρξη ενός τμήματος ανθρώπινου δυναμικού /τμήματος hr σε μία εκπαιδευτική μονάδα είναι από αρκετά σημαντική ως και Πάρα πολύ σημαντική.

Πίνακας 2.3: Πόσο αναγκαία και σημαντική θεωρείτε για μία εκπαιδευτική μονάδα την ύπαρξη ενός τμήματος, το οποίο θα προγραμματίζει πριν την αρχή της σχολικής χρονιάς την διδακτέα ύλη και θα αποφασίζει σχετικά με τους διαθέσιμους πόρους ;

	Frequency	Percent
Πάρα πολύ σημαντική	42	40,0
Πολύ σημαντική	39	37,1
Αρκετά σημαντική	18	17,1
Λίγο σημαντική	4	3,8
Καθόλου σημαντική	2	1,9
Σύνολο	105	100,0

Από τον πίνακα 2,3 διακρίνεται ότι η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών σε ποσοστό 94,2% θεωρεί από Αρκετά σημαντική ως και Πάρα Πολύ σημαντική την ύπαρξη ενός τμήματος διοίκησης σε κάθε εκπαιδευτική μονάδα, που θα είναι υπεύθυνο για τον προγραμματισμό, πριν την αρχή της σχολικής χρονιάς της διδακτέας ύλη και θα αποφασίζει σχετικά με τους διαθέσιμους πόρους

Πίνακας 2.4: Πώς πιστεύετε ότι πρέπει να γίνεται η στελέχωση μιας εκπαιδευτικής μονάδας ; Βάσει ποιων κριτηρίων να επιλέγονται οι εκπαιδευτικοί ;

	Frequency	Percent
Με γραπτή εξέταση και συνέντευξη	54	51,4
Με τεστ για έλεγχο επιπέδου γνώσεων	10	9,5
Μόνο συνέντευξη	41	39,0
Σύνολο	105	100,0

Οι εκπαιδευτικοί σύμφωνα με τον πίνακα 2,4 πιστεύουν σε ποσοστό 51,4% ότι η στελέχωση μιας εκπαιδευτικής μονάδας θα πρέπει να επιλέγονται βάσει γραπτής εξέτασης και συνέντευξης, το 39% με βάσει μόνο της συνέντευξης και τέλος ένα 9,5% τον εκπαιδευτικών θεωρεί ότι το καλύτερο κριτήριο είναι το τεστ για έλεγχο του επιπέδου των γνώσεων.

Πίνακας 2.5: Ποιο πιστεύετε θα ήταν το αποτέλεσμα στην ορθή λειτουργία μιας εκπαιδευτικής μονάδας με την παραπάνω διαδικασία επιλογής υποψηφίων;

	Frequency	Percent
Πάρα πολύ Θετικό	34	32,4
Πολύ Θετικό	45	42,9
Αρκετά Θετικό	22	21,0
Ελάχιστα Θετικό	4	3,8
Σύνολο	105	100,0

Από τον πίνακα 2,5 διακρίνεται ότι οι εκπαιδευτικοί θεωρού σε συντριπτικό ποσοστό 96,2% ότι αν εφαρμόζονταν τα παραπάνω κριτήρια στις εκπαιδευτικές μονάδες θα ήταν από αρκετά ως και πάρα πολύ θετικό για την ορθή λειτουργία τους.

Πίνακας 2.6: Ποιο πιστεύετε πως θα ήταν το αποτέλεσμα από την ύπαρξη τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο θα επιμόρφωνε τους εργαζομένους σε τυχόν ελλείψεις τους;

	Frequency	Percent
Πάρα πολύ θετικό	46	43,8

Πολύ θετικό	43	41,0
Αρκετά θετικό	12	11,4
Ελάχιστα θετικό	2	1,9
Καθόλου θετικό	2	1,9
Σύνολο	105	100,0

Από τον πίνακα 2,6 φαίνεται ότι οι εκπαιδευτική πιστεύουν σε ποσοστό 96,2% ότι θα ήταν από αρκετά ως και πάρα πολύ θετικό το αποτέλεσμα από την ύπαρξη τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο θα επιμόρφωνε τους εργαζομένους σε τυχόν ελλείψεις τους.

Πίνακας 2.7: Ποια θεωρείτε ότι θα ήταν τα αποτελέσματα από την ύπαρξη τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο θα επιμόρφωνε τους εκπαιδευτικούς, στους εκπαιδευτικούς και στο σύνολο της εκπαιδευτικής μονάδας;

	Frequency	Percent
Πάρα πολύ θετικά αποτελέσματα	33	31,4
Πολύ θετικά αποτελέσματα	49	46,7
Αρκετά θετικά αποτελέσματα	19	18,1
Ελάχιστα θετικά αποτελέσματα	2	1,9
Καθόλου θετικά αποτελέσματα	2	1,9
Σύνολο	105	100,0

Από τον πίνακα 2,7 διακρίνεται ότι οι εκπαιδευτικοί σε απόλυτο ποσοστό 96,2% θεωρούν αρκετά θετικό αποτέλεσμα ως και πάρα πολύ θετικό αποτέλεσμα το γεγονός της ύπαρξης τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο θα επιμόρφωνε τους εκπαιδευτικούς, στους εκπαιδευτικούς και στο σύνολο της εκπαιδευτικής μονάδας.

Πίνακας 2.8: Πόσο σημαντική πιστεύετε πως είναι σε μια δημόσια ή ιδιωτική εκπαιδευτική μονάδα η ύπαρξη τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο θα καθορίζει τις ανάγκες των εκπαιδευτικών σχετικά με επιμορφώσεις και θα προαποφασίζει που θα διατεθούν οι πόροι;

	Frequency	Percent
Πάρα πολύ σημαντική	23	21,9
Πολύ σημαντική	46	43,8

Αρκετά σημαντική	29	27,6
Ελάχιστη σημαντική	6	5,7
Καθόλου σημαντική	1	1,0
Σύνολο	105	100,0

Από το πίνακα 2,8 διαπιστώνετε ότι οι εκπαιδευτικοί σε συντριπτικό ποσοστό 92,3% πιστεύουν ότι σε μια δημόσια ή ιδιωτική εκπαιδευτική μονάδα είναι από αρκετά ως και πάρα πολύ σημαντική η ύπαρξη τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο θα καθορίζει τις ανάγκες των εκπαιδευτικών σχετικά με επιμορφώσεις και θα προαποφασίζει που θα διατεθούν οι πόροι.

Πίνακας 2.9: Ποιο θα ήταν το αποτέλεσμα της ύπαρξης ενός τμήματος HR στην ανάπτυξη της επικοινωνίας και της συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων σε μία εκπαιδευτική μονάδα;

	Frequency	Percent
Πάρα πολύ θετικό	28	26,7
Πολύ θετικό	46	43,8
Αρκετά θετικό	26	24,8
Ελάχιστα θετικό	5	4,8
Σύνολο	105	100,0

Από τον πίνακα 2,9 διακρίνεται ότι οι εκπαιδευτικοί σε συντριπτικό ποσοστό 95,2% θεωρούν ότι είναι αρκετά ως και πάρα πολύ θετικό το γεγονός της ύπαρξης ενός τμήματος HR στην ανάπτυξη της επικοινωνίας και της συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων σε μία εκπαιδευτική μονάδα.

Πίνακας 2.10: Πόσο θα βοηθούσαν στην διαχείριση του άγχους των εργαζομένων και στην απόδοση τους εξειδικευμένα στελέχη του HR ;

	Frequency	Percent
Πάρα Πολύ	30	28,6
Πολύ	36	34,3
Αρκετά	30	28,6
Ελάχιστα	6	5,7
Καθόλου	3	2,9
Σύνολο	105	100,0

Από τον πίνακα 2.10 διακρίνεται ότι οι εκπαιδευτικοί σε ποσοστό 91,4% πιστεύουν από αρκετά ως και πάρα πολύ ότι θα βοηθούσε στην διαχείριση του άγχους των εργαζομένων και στην απόδοση τους εξειδικευμένα στελέχη του HR, που θα εργάζονταν στην εκπαιδευτική μονάδα.

Πίνακας 2.11: Πώς θα επηρεαστεί η λειτουργία μίας εκπαιδευτικής μονάδας από την ύπαρξη ενός τμήματος HR;

	Frequency	Percent
Πάρα Πολύ Θετικά	28	26,7
Πολύ Θετικά	43	41,0
Αρκετά Θετικά	23	21,9
Ελάχιστα Θετικά	9	8,6
Καθόλου Θετικά	2	1,9
Σύνολο	105	100,0

Από τον πίνακα 2,11 διακρίνεται ότι οι συντριπτική πλειοψηφία των εκπαιδευτικών σε ποσοστό 89,5% πιστεύει ότι η λειτουργία μίας εκπαιδευτικής μονάδας από την ύπαρξη ενός τμήματος HR η λειτουργία της θα επηρεαστεί από αρκετά ως και πάρα πολύ θετικά.

Πίνακας 2.12: Πως θα επηρεαστεί η απόδοση των εκπαιδευτικών από την ύπαρξη ενός τμήματος HR σε μία εκπαιδευτική μονάδα;

	Frequency	Percent
Πάρα Πολύ Θετικά	23	21,9
Πολύ Θετικά	42	40,0
Αρκετά Θετικά	28	26,7
Ελάχιστα Θετικά	11	10,5
Καθόλου Θετικά	1	1,0
Σύνολο	105	100,0

Από τον πίνακα 2,12 διακρίνεται ότι η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών σε ποσοστό 88,5% πιστεύει ότι η απόδοση των εκπαιδευτικών θα επηρεαστεί από αρκετά ως και πάρα πολύ θετικά από την ύπαρξη ενός τμήματος HR.

Πίνακας 2.13: Ποια είναι η γενική σας άποψη για την ύπαρξη εντός τμήματος ανθρώπινου δυναμικού στην εκπαιδευτική μονάδα;

	Frequency	Percent
Πάρα Πολύ Καλή	46	43,8
Καλή	35	33,3
Αρκετά Καλή	16	15,2
Λίγο Καλή	7	6,7
Καθόλου Καλή	1	1,0
Σύνολο	105	100,0

Από τον πίνακα 2,13 διακρίνεται ότι οι εκπαιδευτικοί σε συντριπτική πλειοψηφία 92,3% έχουν την αρκετά ως και πάρα πολύ καλή άποψη για την ύπαρξη ενός τμήματος ανθρώπινου δυναμικού στην εκπαιδευτική μονάδα

Πίνακας 2.14: Κατά την άποψή σας πόσο απαραίτητη είναι η ύπαρξη ενός τμήματος HR σε μία δημόσια εκπαιδευτική μονάδα;

	Frequency	Percent
Πάρα Πολύ Απαραίτητη	35	33,3
Πολύ Απαραίτητη	39	37,1
Αρκετά Απαραίτητη	19	18,1
Ελάχιστα Απαραίτητο	9	8,6
Καθόλου Απαραίτητη	3	2,9
Σύνολο	105	100,0

Από τον πίνακα 2,14 διακρίνεται ότι οι μεγάλη πλειοψηφία των εκπαιδευτικών σε ποσοστό 88,5% θεωρούν από αρκετά ως και πάρα πολύ απαραίτητη την ύπαρξη ενός τμήματος HR σε μία δημόσια εκπαιδευτική μονάδα.

Πίνακας 2.15: Κατά την άποψή σας πόσο απαραίτητη είναι η ύπαρξη ενός τμήματος HR σε μία ιδιωτική εκπαιδευτική μονάδα;

	Frequency	Percent
Πάρα Πολύ Απαραίτητη	36	34,3
Πολύ Απαραίτητη	36	34,3
Αρκετά Απαραίτητη	23	21,9
Ελάχιστά Απαραίτητη	8	7,6
Καθόλου Απαραίτητη	2	1,9
Σύνολο	105	100,0

Από τον πίνακα 2,15 διακρίνεται ότι οι μεγάλη πλειοψηφία των εκπαιδευτικών σε ποσοστό 90,5% θεωρούν από αρκετά ως και πάρα πολύ απαραίτητη την ύπαρξη ενός τμήματος HR σε μία ιδιωτική εκπαιδευτική μονάδα.

ΕΝΟΤΗΤΑ 3^η

ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΚΑΤΑ KENDAL

Πίνακας Συσχέτισης μεταξύ φύλου και κυρίων μεταβλητών κατά Kendals

Συσχέτιση Kendal	Φύλο	
	Συντελεστής Συσχέτισης r	p-value

<i>Ποιο θα ήταν το αποτέλεσμα της ύπαρξης ενός τμήματος HR στην ανάπτυξη της επικοινωνίας και της συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων σε μία εκπαιδευτική μονάδα;</i>	0,217	0,18
<i>Πως θα επηρεαστεί η απόδοση των εκπαιδευτικών από την ύπαρξη ενός τμήματος HR σε μία εκπαιδευτική μονάδα;</i>	0,201	0,027
<i>Πόσο θα βοηθούσαν στην διαχείριση του άγχους των εργαζομένων και στην απόδοση τους εξειδικευμένα στελέχη του HR ;</i>	0,222	0,014
<i>Κατά την άποψή σας πόσο απαραίτητη είναι η ύπαρξη ενός τμήματος HR σε μία δημόσια εκπαιδευτική μονάδα;</i>	0,195	0,031
<i>Πώς πιστεύετε ότι πρέπει να γίνεται η στελέχωση μιας εκπαιδευτικής μονάδας ; Βάσει ποιων κριτηρίων να επιλέγονται οι εκπαιδευτικοί ;</i>	0,201	0,027

Από τον πίνακα συσχέτισης διακρίνεται ότι το φύλο παρουσιάζει θετική συσχέτιση με τις πέντε μεταβλητές . Θεωρείται ότι υπάρχει συσχέτιση καθώς όλα τα p-values είναι στατιστικώς σημαντικά δηλαδή μικρότερα του 0,05 σε επίπεδο σημαντικότητας 5%. Πιο συγκεκριμένα μεταξύ φύλου και «Ποιο θα ήταν το αποτέλεσμα της ύπαρξης ενός τμήματος HR στην ανάπτυξη της επικοινωνίας και της συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων σε μία εκπαιδευτική μονάδα» παρουσιάζεται θετική συσχέτιση $r=0,217$. Επίσης υπάρχει θετική συσχέτιση $r=0,201$ μεταξύ φύλου και «Πως θα επηρεαστεί η απόδοση των εκπαιδευτικών από την ύπαρξη ενός τμήματος HR σε μία εκπαιδευτική μονάδα». Ακόμα υπάρχει θετική συσχέτιση $r=0,222$ μεταξύ φύλου και «Πόσο θα βοηθούσαν στην διαχείριση του άγχους των εργαζομένων και στην απόδοση τους εξειδικευμένα στελέχη του HR» , θετική συσχέτιση $r=0,195$ μεταξύ φύλου και «Κατά την άποψή σας πόσο απαραίτητη είναι η ύπαρξη ενός τμήματος HR σε μία δημόσια εκπαιδευτική μονάδα»

και τέλος θετική συσχέτιση $r=0,201$ μεταξύ φύλου και «Πώς πιστεύετε ότι πρέπει να γίνεται η στελέχωση μιας εκπαιδευτικής μονάδας ; Βάσει ποιων κριτηρίων να επιλέγονται οι εκπαιδευτικοί». Για όλες τις συσχετίσεις σημαίνει ότι και τα δύο φύλα έχουν την ίδια άποψη για όλα τα ζητήματα που αφορούν το τμήμα HR σε εκπαιδευτικές μονάδες, η οποία είναι και στατιστικά σημαντική, δηλαδή όσο θετικά βλέπουν το γεγονός οι άνδρες άλλο τόσο θετικά το βλέπουν και οι γυναίκες και αντίστροφα όσο αρνητικά το ένα φύλο τόσο αρνητικά και το άλλο.

Συμπέρασμα

Οι τακτικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού εφαρμόζονται και προσδιορίζονται μέσω ποικίλων μεθόδων στο πλαίσιο μιας οργάνωσης. Σύμφωνα με τους Mohamed και Nasurdin (2010), ο ορισμός του ανθρώπινου δυναμικού αναφέρεται σε ένα σύνθετο σύστημα το οποίο στοχεύει στην πρόσληψη, ανάπτυξη, ενθάρρυνση και διατήρηση των εργαζομένων με σκοπό την εξασφάλιση της αποδοτικής λειτουργίας και της συνεχούς ύπαρξης της οργάνωσης και των μελών της. Το σύστημα αυτό περιλαμβάνει μια σύνολο εναρμονισμένων πολιτικών και πρακτικών που είναι σχεδιασμένες και εφαρμόζονται με στόχο τη διασφάλιση ότι ένας οργανωμένος πυρήνας ανθρώπινου κεφαλαίου συνεισφέρει στην πραγμάτωση των στρατηγικών στόχων (Bircan & Gencler, 2015). Όπως υποστηρίζει ο Madera (2017), οι εν λόγω πρακτικές που υιοθετεί μια οργάνωση για τον σκοπό της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και την ενίσχυση συγκεκριμένων επιχειρηματικών δεξιοτήτων, συμβάλλουν στην κατασκευή ενός δικτύου περίπλοκων κοινωνικών σχέσεων και ενισχύουν την ανάπτυξη οργανωσιακών γνώσεων, καθιστώντας δυνατή τη διατήρηση ενός ανταγωνιστικού προτερήματος.

Η διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου εκφράζει μία κρίσιμη οργανωσιακή λειτουργία, η οποία κατευθύνεται στην αποδοτική ενσωμάτωση των εργαζομένων στην επιχειρηματική διαδικασία, με σκοπό την πραγμάτωση των στόχων και της αποστολής του οργανισμού. Αυτή η στρατηγική λειτουργία περιλαμβάνει την ολοκληρωμένη διαχείριση διαδικασιών όπως η επιλογή, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση και η συνεχής ανάπτυξη του προσωπικού, καθώς και τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος εργασίας που προάγει την αποδοτικότητα και την επαγγελματική ικανοποίηση. Επιπλέον, η διοίκηση του ανθρώπινου κεφαλαίου αναλαμβάνει την ευθύνη της σχεδίασης και εφαρμογής προγραμμάτων που αποσκοπούν στην ενίσχυση της οργανωσιακής

κουλτούρας, προσφέροντας παράλληλα μια συνεκτική εταιρική ταυτότητα. Η λειτουργία αυτή περιλαμβάνει τη διαχείριση των σχέσεων εργασίας, την υλοποίηση πολιτικών αποδοχών και κινήτρων, την εφαρμογή προγραμμάτων ευεξίας και τη διασφάλιση των συνθηκών εργασίας και υγείας. Σημαντική είναι επίσης η συμβολή της στην κατανόηση και αντιμετώπιση των νομικών και ηθικών ζητημάτων σχετικών με την εργασιακή σχέση, καθώς επιδιώκει την δημιουργία ενός δίκαιου και διαφανούς περιβάλλοντος εργασίας. Τέλος, η διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου κρίνεται απαραίτητη για την ανάπτυξη και την προώθηση ενός ολοκληρωμένου και εναρμονισμένου οργανισμού, όπου το ανθρώπινο δυναμικό αντιμετωπίζεται ως κύριος παράγοντας επιτυχίας.

Ο ρόλος της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού σε δημόσια και ιδιωτικά σχολεία είναι καθοριστικός για την ποιότητα της εκπαίδευσης και την ομαλή λειτουργία των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων. Στο δημόσιο σχολείο, η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού απαιτεί τον συντονισμό και την ανάπτυξη πολιτικών που θα διασφαλίζουν την ισότιμη πρόσβαση στην εκπαίδευση και την αξιοκρατική επιλογή και προαγωγή των εκπαιδευτικών. Αντιθέτως, στα ιδιωτικά σχολεία, οι πρακτικές διοίκησης τείνουν να εστιάζουν περισσότερο στην προσαρμοστικότητα και την καινοτομία, προσελκύνοντας και διατηρώντας ταλαντούχους εκπαιδευτικούς με ελκυστικές αμοιβές και ευκαιρίες ανάπτυξης. Σε κάθε περίπτωση, η αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού απαιτεί διαρκή εκπαίδευση, υποστήριξη και αναγνώριση των εκπαιδευτικών, προκειμένου να ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα, την καινοτομία και τη δέσμευση προς τους εκπαιδευτικούς στόχους, εξασφαλίζοντας έτσι την υψηλή ποιότητα της εκπαιδευτικής παροχής και την ικανοποίηση των μαθητών.

Κατά τις τελευταίες δεκαετίες η ανάπτυξη του human resources σε παγκόσμιο επίπεδο είναι θεαματική. Κυρίως στις μεγάλες επιχειρήσεις η ανάπτυξη σύγχρονων μεθόδων HR ήταν η αιτία για την καλύτερευση των εργασιακών συνθηκών για τους εργαζομένους, την μεγαλύτερη ικανοποίηση των εργαζομένων καθώς απασχολούνταν σε θέσεις με βάση τα προσόντα τους αλλά και τα θέλω τους και βέβαια αυτό είναι και επικερδές για τις επιχειρήσεις καθώς αξιοποιούν στο έπακρο την παραγωγικότητα των εργαζομένων και μεγιστοποιούν τα κέρδη τους. Επίσης άρχισε να εφαρμόζεται και σε φορείς του δημοσίου τομέα κυρίως στο εξωτερικό. Όπως λοιπόν γίνεται αντιληπτό δεν μπορούσε η εκπαίδευση να μείνει πίσω όποτε τμήματα HR άρχισαν να ανοίγουν και σε δημόσιους φορείς στο εξωτερικό. Στην χώρα μας άργησε να εφαρμοστεί η λειτουργία

τμημάτων HR στις επιχειρήσεις και του ιδιωτικού αλλά και του δημοσίου φορέα και βέβαια στην εκπαίδευση είτε δημόσια είτε ιδιωτική ακόμα δεν έχει ενταχθεί τμήμα HR στις εκπαιδευτικές μονάδες με εξαίρεση κάποια τμήματα ιδιωτικών κολλεγίων αλλά και δημοσίων πανεπιστημίων. Είναι όμως πολύ βασικό να είναι γνωστές οι απόψεις των εκπαιδευτικών όλων των βαθμίδων για την ένταξη τμημάτων HR στις εκπαιδευτικές μονάδες. Στην συγκεκριμένη έρευνα φάνηκε ότι οι εκπαιδευτικοί ανεξάρτητα ηλικίας, φύλου, εκπαιδευτικής βαθμίδας, χρόνων προϋπηρεσίας και άλλων ποιοτικών χαρακτηριστικών, ότι έχουν από αρκετά ως και πάρα πολύ θετική άποψη για την δημιουργία τμημάτων διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού εντός των εκπαιδευτικών μονάδων. Σε όλους τους τομείς λειτουργίας θεωρούν ότι η ύπαρξη τμήματος HR θα είναι σε θέση να επιλύσει προβλήματα και επίσης θεωρούν ότι και σε εκπαιδευτικά θέματά που αφορούν τους εκπαιδευτικούς θα μπορέσει να δώσει μεγάλη βοήθεια. Προτείνεται για αυτό το λόγο η συνέχιση τέτοιων παρόμοιων ερευνών μέχρι της βεβαίωσης της θετικής άποψης των εκπαιδευτικών, ώστε να υπάρξει και επίσημη πρόταση προς τα αρμόδια υπουργεία για την υλοποίηση τμημάτων ανθρωπίνου δυναμικού σε όλες τις εκπαιδευτικές μονάδες της χώρας.

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση

Αντωνιάδου, Ε. (2017). Συγκριτική ανάλυση των δημόσιων και ιδιωτικών σχολείων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα.

Βαγιατή, Γ. (2002). Οργανωτική ψυχολογία.

Λιθοξοΐδης, Σ. (2022). Διερεύνηση απόψεων εκπαιδευτικών Α/θμιας Εκπαίδευσης δημοσίων και ιδιωτικών σχολείων για της έμφυλες διαστάσεις στις σχολικές αυλές.

Μαντάς Ν. (1992) Διοίκηση Προσωπικού

Μουζά – Λαζαρίδη Α.-Μ., (2013) , «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ», Εκδόσεις ΖΥΓΟΣ, Αθήνα

Μπλέσιος, Ν. (2006). Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

Ξηροτύρη-Κουφίδου Σ. (2001) Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων Η πρόκληση του 21ΟΥ αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον.

Ξυροτύρη-Κουφίδου, Σ. (2001). Διοίκηση ανθρώπινων πόρων – η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον, εκδόσεις Ανικούλα

Παπακωνσταντίνου, Γ., & Αναστασίου, Σ. (2013). Αρχές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού: Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της εκπαίδευσης. Αθήνα: Gutenberg.

Παπαλεξανδρή, Ν., & Μπουραντάς, Δ. (2003). Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. εκδόσεις Μπένου.

Τερζίδης Κ. Τζωρτζάκης Κ. (2004) Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

Ξενόγλωσση

Armstrong, M. (2010). *Armstrong's essential human resource management practice: A guide to people management*. Kogan Page Publishers.

Baum, T. (1995). *Managing human resources in the European tourism and hospitality industry: a strategic approach*. Chapman & Hall Ltd.

Beer, M. (1997). The transformation of the human resource function: Resolving the tension between a traditional administrative and a new strategic role. *Human resource management*, 36(1), 49-56.

Beer, M. (2003) Note on Performance Appraisal. Reading in Human Resource Management Ed. M. Beer and Spector B.

Bircan, I., & Gencler, F. (2015). Analysis of innovation-based human resources for sustainable development. *Procedia-social and behavioral sciences*, 195, 1348-1354.

Bircan, I., & Gencler, F. (2015). Analysis of innovation-based human resources for sustainable development. *Procedia-social and behavioral sciences*, 195, 1348-1354.

Brewster, C. (1993). Developing a 'European 'model of human resource management. *International Journal of Human Resource Management*, 4(4), 765-784.

Byars, L. L., & Rue, L. W. (2010). *Human Resource Management*, tenth.

Delery, J. E., & Roumpi, D. (2017). Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: is the field going in circles? *Human Resource Management Journal*, 27(1), 1-21.

Dessler, G., (2015). Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις. Αθήνα: Κριτική.

Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Buckley, M. R., Harrell-Cook, G., & Frink, D. D. (1999). Human resources management: Some new directions. *Journal of Management*, 25(3), 385-415.

Flippo, E. B. (1979). A Talk with Professor Flippo. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 17(2), 32-40.

Gomez-Mejia, L., Balkin, D., και Cardy, R., (2012). *Managing Human Resources*. 7th edition. NY: Pearson.

Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *International journal of human resource management*, 8(3), 263-276.

ISCED (International Standard Classification of Education). UNESCO

Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Annual review of psychology*, 46(1), 237-264.

Kinicki, A., και Williams, Br., (2017). Διοίκηση επιχειρήσεων. Μια πρακτική εισαγωγή. 6η έκδοση. Θεσσαλονίκη: Επίκεντρο.

Lamprakis, A., Alamani, K., Malliari, A., & Grivas, I. (2018). The organisational justice as a human resources management practice and its impact on employee engagement: The case of the prefecture of Attica (Greece). *Scientific Annals of Economics and Business*, 65(1), 65-79.

Lee, C. C., Strohl, K., Fortenberry, M., & Cho, C. Y. S. (2017). Impacts of human resources management innovations on productivity and effectiveness in a medium-size non-profit organization. *Global Journal of Management and Marketing Volume*, 1(1).

Madera, J. M., Dawson, M., Guchait, P., & Belarmino, A. M. (2017). Strategic human resources management research in hospitality and tourism: A review of current literature and suggestions for the future. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 48-67.

Mondy, R., και Martocchio, J., (2017). Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων. Θεσσαλονίκη: Τζιόλας

Pigors, P., & Myers, C. A. (1964). Patterns of Management. *IMR; Industrial Management Review* (pre-1986), 5(2), 3.

Robbins, St., Coulter, M., και DeCenzo, D., (2017). Διοίκηση επιχειρήσεων. Αρχές και εφαρμογές. 2η έκδοση. Αθήνα: Κριτική

Schermerhorn, J., και Bachrach, D., (2018). Εισαγωγή στο Management. 2η έκδοση. Λευκωσία: Broken Hill.

Schneider, S., & Tung, R. (2001). Introduction to the international human resource management special issue. *Journal of World Business*, 36(4), 341-345.

Schuler, R. S. (2001). Human resource issues and activities in international joint ventures. *The International Journal of Human Resource Management*, 12(1), 1-52.

Sims, R. R. (2002). *Organizational success through effective human resources management*. Bloomsbury Publishing USA.

Stone, D. L., & Deadrick, D. L. (2015). Challenges and opportunities affecting the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25(2), 139-145.

Ulrich, D. (1997). *HR champions*. *Harvard Business School Press, Boston, MA*.

Ulrich, D., Losey, M., & Meisinger, S. (2005). The future of human resource management: 64 thought leaders explore the critical HR issues of today and tomorrow: language, 23(424p), 25cm.

Vlachos, I. P. (2009). High-performance workplace practices for Greek companies. *EuroMed Journal of Business*, 4(1), 21-39.4