



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

UNIVERSITY OF PIRAEUS

ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ
ΣΠΟΥΔΩΝ

ΔΙΚΑΙΟ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΤΟΥ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗ ΠΡΕΔΑΡΗ

ΘΕΜΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ο ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ
ΣΤΙΣ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Επιβλέπουσα καθηγήτρια : Βικτωρία Πέκκα - Οικονόμου

Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ «ΔΙΚΑΙΟ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ»

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, «Δίκαιο και Οικονομία» με τίτλο: Ο ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου.

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/ τριας

Όνοματεπώνυμο ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΠΡΕΔΑΡΗΣ

Ημερομηνία 19/11/2019

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Λίγο πριν την ολοκλήρωση των Μεταπτυχιακών σπουδών μου Δίκαιο και Οικονομία στο Πανεπιστήμιο Πειραιώς θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά όσους συνετέλεσαν με τον τρόπο τους στην επιτυχή οργάνωση του συγκεκριμένου μεταπτυχιακού προγράμματος. Αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτρια μου και διευθύντρια του μεταπτυχιακού προγράμματος κυρία Βικτωρία Πέκκα για την αξιόλογη αξιοπρόσεκτη σπουδαία και σημαντική συμβολή της στο συγκεκριμένο μεταπτυχιακό πρόγραμμα. Μετέπειτα θα ήθελα και εγώ ως Παναγιώτης να την ευχαριστήσω θερμά για τις πολύτιμες και αξιοσημείωτες συμβουλές της στην διπλωματική μου εργασία, για τη διαρκή υποστήριξη και ενθάρρυνση καθώς και για την προσεκτική και ασφαλή καθοδήγηση της σε όλη την διάρκεια της διπλωματικής συγγραφής μου. Αισθάνομαι επίσης την ανάγκη να ευχαριστήσω θερμά όλους τους καθηγητές μου καθώς και τα Μέλη της Τριμελούς Επιτροπής όπου με την γνώση τους, τις σπουδαίες και αξέχαστες ακαδημαϊκές παραδόσεις τους καθώς και με το ενδιαφέρον όπου υπέδειξαν και την επιστημονική επαρχεία όπου διακατείχαν κατάφεραν αν μου ανοίξουν τους ορίζοντες μου.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους στάθηκαν δίπλα μου και με βοήθησαν, ο καθένας με τον τρόπο του και σε αυτή την προσπάθεια όπως και σε κάθε βήμα και απόφαση όπου έχω πάρει μέχρι τώρα, την οικογένεια και τους φίλους μου, οι οποίοι με βοήθησαν και με στήριξαν κατά την διάρκεια των φοιτητικών μου χρόνων.

Οι εταιρείες πεθαίνουν επειδή τα στελέχη τους εστιάζουν την προσοχή τους στην οικονομική δραστηριότητα της παραγωγής προϊόντος και υπηρεσιών και ξεχνούν πως η αληθινή φύση των οργανισμών τους είναι αυτή της ανθρώπινης κοινότητας». -Arie De Geus

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	5
ABSTRACT	7
1. 91.1. 101.2.	111.3.
121.4.	142.
142.1.	152.2.
182.3.	193.
213.1.	213.2.
253.3.	263.4.
273.5.	283.6.
413.7.	423.8.
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	42
4. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	44
BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	49

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παγκοσμιοποίηση, οι απορρυθμίσεις της παγκόσμιας οικονομίας, οι παγκόσμιες οικονομικές κρίσεις και η ταχεία τεχνολογική εξέλιξη αποτελούν κάποιους από τους παράγοντες που προκαλούν στις επιχειρήσεις έντονες πιέσεις και ανησυχίες. Αυτές οι συνθήκες πίεσης, αβεβαιότητας και έντονου ανταγωνισμού κάνουν τις επιχειρήσεις να αναζητούν τρόπους βελτίωσης της αποτελεσματικότητας και της παραγωγικότητά τους. Η αύξηση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων μπορεί να επιτευχθεί με διάφορους τρόπους, ωστόσο ένας από τους βασικότερους παράγοντες αποτελεί η βάση της επιχείρησης, που δεν είναι άλλη από τα άτομα που τη στελεχώνουν. Οι ικανότητες των εργαζομένων, η κατανομή των αρμοδιοτήτων τους, οι μεταξύ τους σχέσεις και η θέση στην οποία έχουν τοποθετηθεί, ο στρατηγικός σχεδιασμός και οι διαδικασίες πρόβλεψης μελλοντικών αλλαγών στις περιβαλλοντικές συνθήκες και η ευθυγράμμιση των διαφόρων συνιστωσών του οργανισμού έτσι ώστε να προωθηθεί η οργανωτική αποτελεσματικότητα, αποτελούν κομβικά στοιχεία για τον τρόπο λειτουργίας, την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα της επιχείρησης. Αντικείμενο

της παρούσας εργασίας είναι η μελέτη των παραπάνω παραγόντων και συγκεκριμένα ο ρόλος που διαδραματίζει η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού στις νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις.

Η διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων έχει αλλάξει ονομασία αρκετές φορές κατά τη διάρκεια της ιστορίας της. Η αλλαγή του ονόματος οφείλεται κυρίως στην αλλαγή των κοινωνικών και οικονομικών δραστηριοτήτων σε όλη την ιστορία και στις εκάστοτε περιβαλλοντικές συνθήκες.

Η διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων αποτελεί πλέον έναν κοινό όρο που συναντάται ολοένα και περισσότερο μεταξύ των επιχειρήσεων. Οι υπεύθυνοι του ανθρώπινου δυναμικού είναι αρμόδιοι για μία σειρά καθηκόντων που σχετίζονται με την εσωτερική λειτουργία της επιχείρησης. Στις αρμοδιότητές τους περιλαμβάνεται η διαδικασία σχεδιασμού, πρόσληψης και επιλογής, η δημοσίευση διαφημίσεων εργασίας, η αξιολόγηση των επιδόσεων των εργαζομένων, η οργάνωση βιογραφικών σημειωμάτων και αιτήσεων εργασίας, ο προγραμματισμός συνεντεύξεων και η υποβοήθηση της διαδικασίας και του ελέγχου του ιστορικού. Στην παρούσα εργασία εξετάζονται ο ρόλος και η αναγκαιότητα ύπαρξης της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, καθώς και οι λειτουργίες της, μέσω των καθηκόντων της.

ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ: Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (Human Resources Management), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Διοίκηση Προσωπικού (Personnel Management), Εκπαιδευτικό πρόγραμμα (training program), Αξιολόγηση του Ανθρώπινου Δυναμικού, Ανθρώπινο Δυναμικό, Παραγωγικότητα, Συμπεριφορά και ψυχολογία, Ηγεσία, Εσωτερική επικοινωνία, Διαχείριση συγκρούσεων, Διαχείριση αλλαγών

ABSTRACT

Globalization, the deregulation of the global economy, global economic crises and rapid technological developments are some of the factors that cause businesses to exert strong pressures and concerns. These conditions of pressure, uncertainty and intense competition make companies look for ways to improve their efficiency and productivity. Increasing business productivity and efficiency can be achieved in a number of ways, but one of the most important factors is the foundation of the business, which is none other than the executives. Employees' competences, their division of responsibilities, their relationships and position, the strategic planning and procedures for predicting future changes in environmental conditions and aligning the various components of the organization to promote organizational effectiveness, are key elements in how a business operates, profitability and productivity. The purpose of the present work is to study the above factors and in particular the role that Human Resource Management plays in new entrants. The management of human resources has changed its name several times throughout its history. The name change is mainly due to the change in social and economic activities throughout history and environmental conditions.

Human resource management is now a common term increasingly used by businesses. Human resources managers are responsible for a number of tasks related to the internal operation of the business. Their responsibilities include designing, hiring and selecting, posting job ads, evaluating employee performance, organizing CVs and job applications, scheduling interviews, and assisting with process and background checks. This paper examines the role and the necessity of the existence of Human Resources Management, as well as its functions through its functions.

KEYWORDS: Human Resources Management, Personnel Management, Training Program, Human Resources Assessment, Human Resources, Productivity, Behavior and Psychology, Leadership, Internal Communication, Conflict Management, Change Management

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι επιχειρήσεις εντοπίζονται σε ένα περιβάλλον που μεταβάλλεται και είναι πολύ ιδιαίτερο σε επίπεδο οικονομικό, τεχνολογικό αλλά και κοινωνικό. Έτσι οι επιχειρήσεις προσπαθούν να βελτιώσουν την παραγωγικότητα, την ανταγωνιστικότητα, την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητά τους. Για να γίνει αυτό είναι σημαντικό οι επιχειρήσεις να επικεντρωθούν στην επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού.

Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων αφορά ένα σύνολο ρόλων και ενεργειών που έχουν ως σκοπό την απόκτηση και αξιοποίηση των εργαζομένων που είναι αναγκαίοι για τη δουλειά και μπορούν να εκτελέσουν σωστά και αποτελεσματικά τη δουλειά που τους έχει ανατεθεί. Με αυτό τον τρόπο οι εργαζόμενοι θα συμβάλλουν στην υλοποίηση των σκοπών και των στόχων της επιχείρησης (Mahajan, 2015).

Τις επιχειρήσεις τις διοικούν άτομα τα οποία έχουν τις κατάλληλες και αντίστοιχες σπουδές στον κλάδο των επιχειρήσεων έτσι ώστε να εκπληρώσουν τους στόχους και τους σκοπούς της επιχείρησής τους. Τα άτομα αυτά διοικούν τις επιχειρήσεις και ικανοποιούν συγκεκριμένους ρόλους και επιτελούν λειτουργίες. Έτσι η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων επιβάλλει δεξιότητες, γνώσεις και δυνατότητες ούτως ώστε να ικανοποιηθούν οι επιμέρους στόχοι της επιχείρησης.

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Human Resources Management) ή η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η λειτουργία μιας επιχείρησης ή μιας οργάνωσης και έχει ως αντικείμενο την εκπαίδευση, την ενδυνάμωση, την προσέλκυση, την ανταμοιβή και την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων λαμβάνει υπόψη την υγεία, τις εργασιακές σχέσεις, την ασφάλεια και τη δικαιοσύνη και αντιμετωπίζει τον άνθρωπο ως τον κυριότερο παράγοντα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης (Snell et al., 2010).

Αν και ο ορισμός της παραπάνω έννοιας είναι προβληματικός, το Υπουργείο Εργασίας της Μεγάλης Βρετανίας παρουσιάζει τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού ως «μία στρατηγική για την απόκτηση, χρησιμοποίηση, βελτίωση και συγκράτηση σε μία επιχείρηση των ανθρώπινων πόρων της». Ο ορισμός αυτός παραλείπει πολλές από τις ιδιότητες τις οποίες λαμβάνει υπόψη του ένας καλός προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού. Επιπλέον, ο Bramham (1994) προτείνει τον ακόλουθο ορισμό για τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού:

«Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού είναι η στρατηγική της απόκτησης, χρησιμοποίησης και ανάπτυξης ατόμων με σαφή διατύπωση και εκπλήρωση ηχηρών πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού, επιδοκιμαζόμενων από τους εργαζόμενους και τις ενώσεις τους». Οι Barthlomew και Forbes (1977) από την άλλη ορίζουν τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ως «μια προσπάθεια εναρμόνισης της προσφοράς ανθρώπινου δυναμικού με τις εργασίες οι οποίες είναι διαθέσιμες γι' αυτούς». Κατά τον Bowley (1977) η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι «η στρατηγική εναρμόνισης μελλοντικών αριθμών ανθρώπινου δυναμικού και εξειδικεύσεων με τις δραστηριότητες της επιχείρησης».

1.1. ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ

Ο σύγχρονος κόσμος χαρακτηρίζεται από τα στοιχεία της τεχνολογίας, της παγκοσμιοποίησης και της ελεύθερης αγοράς. Οι επιχειρήσεις σήμερα δημιουργούνται και εξελίσσονται μέσα σε ένα ιδιαίτερο περιβάλλον με συγκεκριμένες ανάγκες στο οποίο είναι απαραίτητη η διοίκηση και ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού έχει σκοπό την διαχείριση της κουλτούρα της επιχείρησης, της συμπεριφοράς των εργαζομένων, του σχεδιασμού της πολιτικής της επιχείρησης και της κάλυψης των αναγκών και των επιχειρησιακών εργασιών (Mahajan, 2015).

Συνεπώς για να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης είναι απαραίτητο να ικανοποιούνται όλοι οι παραπάνω παράγοντες. Ειδικότερα, ο Hussey (1982) σε ένα βιβλίο του αναφορικά με τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού τόνιζε ότι «οι άνθρωποι πόροι είναι πολύ πιο σύνθετοι για να προγραμματιστούν σε σύγκριση με τους οικονομικούς πόρους». Σύμφωνα με τον ίδιο, είναι πολύ σημαντικό οι επιχειρήσεις να συμπεριφέρονται στο δυναμικό τους με σεβασμό και εκτίμηση, ικανοποιώντας τις αξίες και τις επιταγές του επαγγελματικού και της δεοντολογίας.

Ακόμη, ο Greer (Greer et al., 1989) εκτιμά ότι η διαδικασία της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να είναι κατανοητή και η ανάλυση που θα χρησιμοποιηθεί να είναι κατά κύριο λόγο απλή. Παράλληλα, ο Walker (1992) ανέφερε ότι «ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού γίνεται περισσότερο ευέλικτος και βραχυπρόθεσμος με καθαρούς προσανατολισμούς στα θέματα ανθρώπινων πόρων, απλή ανάλυση δεδομένων και με

έμφαση στον προγραμματισμό δράσης και εφαρμογής». Τέλος, ο Ulrich (1989) σημειώνει την ανάγκη «προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού να φαίνεται σαν μέσο για ένα τέλος παρά ένα τέλος γι' αυτόν το ίδιο».

Συνοπτικά, λοιπόν, θα μπορούσε να αναφερθεί ότι η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων συμβάλλει στο να προσλαμβάνονται τα αρμόδια και κατάλληλα άτομα και μάλιστα να τοποθετούνται στις σωστές θέσεις με σκοπό το ανθρώπινο δυναμικό να είναι πιο αποδοτικό και αποτελεσματικό και να αυξάνονται τα κέρδη της επιχείρησης. Έτσι αποφεύγονται οι διακρίσεις και οι νομικές συνέπειες αυτών, ενώ ελέγχονται ζητήματα ασφάλειας και υγείας, αποδίδεται σωστά η δικαιοσύνη και γίνεται αρκετά ακριβέστερη αξιολόγηση. Η αναγκαιότητα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων αυξάνεται στο σύγχρονο τεχνολογικό κόσμο καθώς αντιμετωπίζει τις αλλαγές που γίνονται τόσο στο εξωτερικό όσο και στο οργανωτικό περιβάλλον.

1.2. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Οι βασικές λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι οι παρακάτω (Mahajan, 2015; Snell et al., 2010):

- 1) Διοίκηση και Προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων: αναφέρεται κατά κύριο λόγο στην πρόβλεψη των αναγκών σε προσωπικό και την κάλυψη καινούργιων θέσεων εργασίας. Η διαδικασία του προγραμματισμού πρέπει να σχετίζεται με τη συνολική στρατηγική της επιχείρησης.
- 2) Ανάλυση εργασίας: αναφέρεται στην περιγραφή των υποχρεώσεων που θα κληθεί να εκτελέσει ο αρμόδιος της θέσης και του προσδιορισμού των απαιτούμενων προσόντων.
- 3) Προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων: εύρεση και προσέγγιση υποψηφίων, επιλογή των καταλληλότερων από αυτούς και ένταξη στην επιχείρηση.
- 4) Εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων: εκπαίδευση και κατάρτιση υπαλλήλων, ανάθεση ρόλων και παροχή δυνατοτήτων ατομικής ανάπτυξης στο ανθρώπινο δυναμικό.

- 5) Ανταμοιβή εργαζομένων: σχετίζεται με το σχεδιασμό και την υλοποίηση μίας πολιτικής αμοιβών και ειδικών μισθών, οικονομικών παροχών για τις διάφορες κατηγορίες των εργαζομένων.
- 6) Αξιολόγηση απόδοσης: εκτίμηση της δράσης των εργαζομένων και εντοπισμός των αδυναμιών καθενός. Με βάση την αξιολόγηση της απόδοσης προσδιορίζεται η δυναμική των εργαζομένων.
- 7) Εργασιακές σχέσεις: σχέσεις μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων.
- 8) Υγιεινή και ασφάλεια: φροντίδα για την υγιεινή και την ασφάλεια στο χώρο εργασίας.

1.3. Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΣΤΙΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ Δ.Α.Δ. (ΑΝΑΛΥΣΗ PEST)

Η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού της επιχείρησης σχετίζεται με τις πολιτικές, οικονομικές και τεχνολογικές δυνάμεις της χώρας στην οποία ανήκει, καθώς και από τις διεθνείς εξελίξεις. Οι επιχειρήσεις είναι ελεύθερα συστήματα προς το εξωτερικό περιβάλλον αφού απαιτείται η ύπαρξη εισροών από αυτό για να τις μετατρέψουν σε εκροές γι' αυτό. Θεωρείται ότι η σχέση μεταξύ επιχειρήσεων και περιβάλλοντος είναι αλληλεξαρτώμενη (Τερζίδης & Τζωρτζάκης 2004).

ΠΟΛΙΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

Η οικονομική πολιτική ενός κράτους συντελεί στη διαμόρφωση του οικονομικού πλαισίου όπου αλληλεπιδρούν η διοίκηση και το ανθρώπινο δυναμικό. Η αγορά εργασίας σχετίζεται με την οικονομική κατάσταση των κρατών, τα οποία επιλέγουν τους κατάλληλους φορείς για τις δημόσιες υπηρεσίες. Έτσι, οι πολιτικοί παράγοντες είναι άμεσα συνδεδεμένοι με το Ανθρώπινο Δυναμικό της επιχείρησης, καθώς αυτό αποφασίζει για τα νομικά θέματα. Για παράδειγμα αυτό συνδέεται με την ασφάλειά τους, τις αμοιβές, τα δικαιώματα, αλλά και τη συνταξιοδότηση.

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

Στο σύγχρονο κόσμο έχουν διαφοροποιηθεί σημαντικά οι δομές, οι λειτουργίες και οι συστάσεις των επιχειρήσεων αφού επηρεάζονται από τις παγκόσμιες οικονομικές μεταβολές. Τα τελευταία χρόνια στον τομέα των επιχειρήσεων υπάρχει ανταγωνισμός ανάμεσα στην Ασία, τις ΗΠΑ, την Κίνα και την Ιαπωνία.

Σύμφωνα με τον Bland και τον Stalcup (Bland & Stalcup, 1999), η Ευρωπαϊκή Ένωση έλαβε μέτρα για την μείωση των περιορισμών στο ελεύθερο εμπόριο και για την ενθάρρυνση της κινητικότητας των κεφαλαίων και των υπηρεσιών.

Η οικονομική κρίση έχει επιφέρει πολλές καθοριστικές αλλαγές στο ΑΕΠ (Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν), το οποίο μειώνεται με αποτέλεσμα να επέρχεται και μείωση των διαθέσιμων πόρων. Επομένως, παρατηρείται ανεξέλεγκτη αύξηση της ανεργίας, μείωση των πληθωριστικών τάσεων και των τραπεζικών επιτοκίων. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα το έργο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού να γίνεται δυσκολότερο, αφού υπάρχει μεγάλη προσφορά εργασίας από ανθρώπους με πολλά προσόντα και έλλειψη κινήτρων των εργαζομένων για μισθολογική άνοδο και εξέλιξη της καριέρας τους.

ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

Από την κοινωνική σκοπιά το ανθρώπινο εργατικό δυναμικό που συμμετέχει στην κάθε επιχείρηση φαίνεται πως χαρακτηρίζεται από ποικιλότητα χαρακτηριστικών. Ειδικότερα υπάρχουν διαφορές ως προς την ηλικία, το φύλο, τις απόψεις και τις ιδέες αναφορικά με την δουλειά, την αφοσίωση και την επιθυμία για εξέλιξη. Επιπλέον, ο πολιτισμός κάθε τόπου δημιουργεί αξίες, ρόλους, κουλτούρες, παραδόσεις, δραστηριότητες και τρόπους ζωής. Λόγω της μεγάλης ποικιλίας των κοινωνικών παραγόντων η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να λαμβάνει υπόψη τα χαρακτηριστικά αυτά και να διαμορφώνει τις κατάλληλες πρακτικές.

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

Οι εξελίξεις που αφορούν στην τεχνολογία των μικροεπεξεργαστών έχουν επιφέρει σοβαρές αλλαγές. Πιο αναλυτικά, δημιουργήθηκαν οι υποδομές για το παγκόσμιο εμπόριο που λειτουργεί πια ελεύθερα. Αυτό συνεπάγεται την επιρροή στο εσωτερικό των εταιριών για τους εργαζομένους, οι οποίοι έχουν τη δυνατότητα εξέλιξης και αναδιαμόρφωσης των εργασιακών συνθηκών λόγω της τεχνολογικής καινοτομίας.

1.4. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σκοπός της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι η διαχείριση της κουλτούρα της επιχείρησης, του σχεδιασμού της πολιτικής της επιχείρησης, της κάλυψης των αναγκών και των επιχειρησιακών εργασιών καθώς και της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Για τις ίδιες τις επιχειρήσεις θεωρείται ιδιαίτερα σημαντικός ο τρόπος που συμπεριφέρονται στο ανθρώπινο δυναμικό τους, καθώς αυτός θα πρέπει να εμπεριέχει σεβασμό και εκτίμηση, ικανοποιώντας τις αξίες που διέπουν τον επαγγελματισμό και τη δεοντολογία (Mahajan, 2015; Snell et al., 2010).

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων έχει ως αρμοδιότητα την πρόσληψη και τοποθέτηση κατάλληλων άτομα στις σωστές θέσεις με σκοπό τη βέλτιστη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου δυναμικού και γενικότερα της επιχείρησης, για την οποία ένας επιπλέον στόχος είναι η αύξηση των κερδών της. Οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις των τελευταίων ετών έχουν επιφέρει αλλαγές τόσο στο εξωτερικό όσο και στο οργανωτικό περιβάλλον, κάνοντας ακόμα πιο αναγκαία την ύπαρξη μιας αποτελεσματικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων για μια επιχείρηση. Στις βασικότερες λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων συγκαταλέγονται η Διοίκηση και Προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων, η ανάλυση εργασίας, η προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων εργαζομένων, η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού και η ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων, η ανταμοιβή και επιβράβευση των εργαζομένων, η αξιολόγηση της απόδοσής τους, οι εργασιακές τους σχέσεις καθώς και η υγιεινή και ασφάλεια στο χώρο εργασίας (Mahajan, 2015; Snell et al., 2010).

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού επηρεάζεται έντονα από το εξωτερικό περιβάλλον, καθώς οι επιχειρήσεις αποτελούν ελεύθερα συστήματα ως προς αυτό και ως εκ τούτου απαιτείται η ύπαρξη εισροών από αυτό για τη μετατροπή τους σε εκροές. Η σχέση μεταξύ επιχειρήσεων και περιβάλλοντος θεωρείται ότι είναι αλληλεξαρτώμενη, ενώ το περιβάλλον μιας επιχείρησης εξαρτάται από πολιτικούς, οικονομικούς, πολιτισμικούς και τεχνολογικούς παράγοντες (Τερζίδης & Τζωρτζάκης 2004).

2. ΜΕΡΟΣ Α - ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ασκείται εδώ και χιλιάδες χρόνια από τη στιγμή που οι άνθρωποι ήταν αναγκασμένοι να συντονίσουν και να εφαρμόσουν τις ενέργειές τους ώστε να πετύχουν ένα κοινό στόχο. Στο παρόν κεφάλαιο γίνεται μια ιστορική αναδρομή της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, με έμφαση στα σημεία που θεωρούνται κομβικά. Ένα τέτοιο κομβικό σημείο αποτελούν οι διατυπώσεις του Fayol σχετικά με το μάνατζμεντ και ο καθορισμός των γενικών αρχών διοίκησης, που αποτέλεσαν τη βάση της επιστήμης της διοίκησης. Στη συνέχεια του κεφαλαίου αναλύεται η ιεραρχία των επιπέδων διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, οι κυριότεροι τομείς στους οποίους δραστηριοποιείται καθώς και η εξέλιξή της στην Ελλάδα.

2.1. ΙΕΡΑΡΧΙΑ ΕΠΙΠΕΔΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Κατά τον 18^ο αιώνα στην Αγγλία ξεκίνησε να εξελίσσεται η ιδέα του ανθρώπινου δυναμικού. Η ανάπτυξη αυτή συνέβαλε άμεσα στην εκμηχάνιση της παραγωγής. Η εκμηχάνιση αντίστοιχα εξαιτίας τάσεων, δράσεων, βελτιώσεων και επιδράσεων συνέβαλε στην εκβιομηχάνιση και έπειτα στη βιομηχανική επανάσταση. Σταδιακά έγινε κατανοητό ότι υπάρχουν πολλοί εξωτερικοί και ενδοεπιχειρησιακοί παράγοντες που επιδρούν στην αποδοτικότητα των ανθρώπων. Δόθηκε προτεραιότητα στην σωστή κατανομή της εργασίας και την ανταμοιβή. Οι εργαζόμενοι άνθρωποι έπρεπε να συνεννοηθούν μεταξύ τους, να κατανεύμουν ρόλους και καθήκοντα και να καθορίσουν ποια θα είναι η ανταμοιβή του κάθε μέλους της ομάδας (Rothwell & George, 2012).

Κατά τη διάρκεια της βιομηχανικής επανάστασης η οικονομία μεταβλήθηκε απότομα και ριζικά και αυτό οδήγησε τις ευρωπαϊκές κοινωνίες από την απλή αγροτική παραγωγή στη βιομηχανική. Με το νέο οικονομικό σύστημα, αυτό του καπιταλισμού, οι ιδιοκτήτες της μεσαίας παραγωγής οδηγήθηκαν στον πλούτο και στην οικονομική ανάπτυξη, ενώ από την άλλη, οι απλοί εργαζόμενοι ήταν πια θύματα εκμετάλλευσης και οικονομικής εξαθλίωσης. Κατά την περίοδο του Α' και Β' παγκόσμιου πολέμου, υπήρξε σημαντική αύξηση των στελεχών πρόνοιας, που λόγω της έλλειψης ενήλικων ανδρών, απασχολούνταν αγόρια νεαρότερης ηλικίας. Ο ρόλος των στελεχών πρόνοιας ήταν να προστατεύει τα ανήλικα παιδιά (Rothwell & George, 2012). Ο Henri Fayol

(1841-1925) αναγνωρίστηκε ως ο πατέρας της «θεωρίας της διοίκησης». Σύμφωνα με την άποψη του, η θεωρία της διοίκησης είναι ένα σύνολο δράσεων, τάσεων και αξιών που έχουν ως σκοπό την εκπαίδευση στη διοίκηση των επιχειρήσεων. Ο Fayol διατύπωσε τις δικές του αρχές για το μάνατζμεντ και καθόρισε τις παρακάτω γενικές αρχές διοίκησης στην προσπάθειά του να δημιουργήσει και να επικρατήσει η επιστήμη της διοίκησης (Ramakrishna, 2019):

1. Εξουσία και ευθύνη (το δικαίωμα του να δίνει κάποιος εντολές ταυτίζεται με το βαθμό ευθύνης)
2. Διαχωρισμός της εργασίας (εξειδίκευση εργατή για μεγαλύτερη επιδεξιότητα)
3. Ενότητα εντολών (ο καθορισμός ορίων εξουσίας και η λήψη εντολών από ένα προϊστάμενο)
4. Πειθαρχία
5. Ενότητα κατεύθυνσης (ύπαρξη ειδικών προγραμμάτων που να βρίσκονται στο γενικό πρόγραμμα)
6. Ιεραρχική κλίμακα (διάταξη από το ανώτατο μέχρι το κατώτατο)
7. Ένδειξη του ατομικού συμφέροντος (επίλυση των διαφορών με το καλό παράδειγμα των ηγετών και την καλή επίβλεψη)
8. Δίκαιη αμοιβή του προσωπικού
9. Ομαδικό πνεύμα (με στόχο την ανάπτυξη πνεύματος συνεργασίας και αλληλεγγύης)
10. Δικαιοσύνη (η δημιουργία κλίματος αφοσίωσης και προσήλωσης προς την επιχείρηση)
11. Πρωτοβουλία
12. Μονιμότητα προσωπικού

Την ίδια περίοδο διαμορφώνεται και ο έλεγχος σε θέματα τήρησης ωραρίου και σωστής προσήλωσης στις τάσεις της επιχείρησης, τα οποία οδήγησαν στην δημιουργία και την διαμόρφωση της Διοίκησης Απασχόλησης, η οποία είχε την

ευθύνη για το σωστό ωράριο, τον καθορισμό των αμοιβών και τις απουσίες των εργαζομένων.

Κατά την δεκαετία του 1950-1960 αναπτύχθηκαν θέματα Διοίκησης όπως οι ατομικές ανάγκες των εργαζόμενων, η αξιολόγηση των εργαζομένων και η ανάγκη για επιμόρφωση των εργαζομένων. Έτσι, την ίδια περίοδο δημιουργείται μια νέα επιστήμη, η Διοίκηση Προσωπικού. Έτσι, στα τέλη της δεκαετίας του '60 οι βελτιώσεις στην τεχνολογία δημιούργησαν νέες ευκαιρίες για αύξηση της παραγωγικότητας και έτσι άρχισαν να δίνονται ειδικές επιβραβεύσεις στα στελέχη που είχαν ειδικές γνώσεις και που συνέλαβαν στην αύξηση της παραγωγής (Rothwell & George, 2012).

Από το 1980 και μετά η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων απέκτησε μεγάλη στρατηγική και διεθνή σημασία. Την περίοδο αυτή διατυπώθηκαν νέες προσεγγίσεις και δράσεις αναφορικά με την οργάνωση της εργασίας. Παρατηρείται σαφής τάση προς την βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών. Το ωράριο απασχόλησης και το έργο εκτέλεσης αναγραφόταν στο συμβόλαιο έπειτα από την κάθε συμφωνία. Οι επιχειρήσεις είχαν έναν πυρήνα σταθερών υπαλλήλων πλήρους απασχόλησης και παράλληλα κατέφυγαν στην αγορά εργασίας της μερικής απασχόλησης, της τηλεεργασίας, της εργολαβίας των εποχιακών υπαλλήλων και των υπαλλήλων σε περίπτωση ανάγκης (Rothwell & George, 2012).

Στις μέρες μας, οι Ανθρώπινοι Πόροι αντιμετωπίζονται ως ανθρώπινο κεφάλαιο για τις επιχειρήσεις, αφού οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν διάφορες δεξιότητες, γνώσεις, ικανότητες και αξιοποιούν τις δυνατότητες τους, ενώ καλλιεργούν αξίες οι οποίες είναι απαραίτητες, για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης αλλά και του προσωπικού της. Οι όροι «εργαζόμενοι» και «προσωπικό» έχουν αντικατασταθεί από τους όρους «ανθρώπινοι πόροι» και «ανθρώπινο δυναμικό» με στόχο να υπογραμμιστεί η σημαντικότητα και ο ρόλος του ανθρώπου στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Στην Ελλάδα η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων έχει γνωρίσει τα τελευταία χρόνια αρκετά μεγάλη ανάπτυξη. Οι αντίστοιχες έρευνες έχουν αποδείξει ότι (Τερζίδης & Τζωρτζάκης 2004):

1. Η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων έχει μεταβάλει τις περισσότερες επιχειρήσεις και εξειδικευμένα στελέχη εργάζονται σε αντίστοιχα τμήματα,

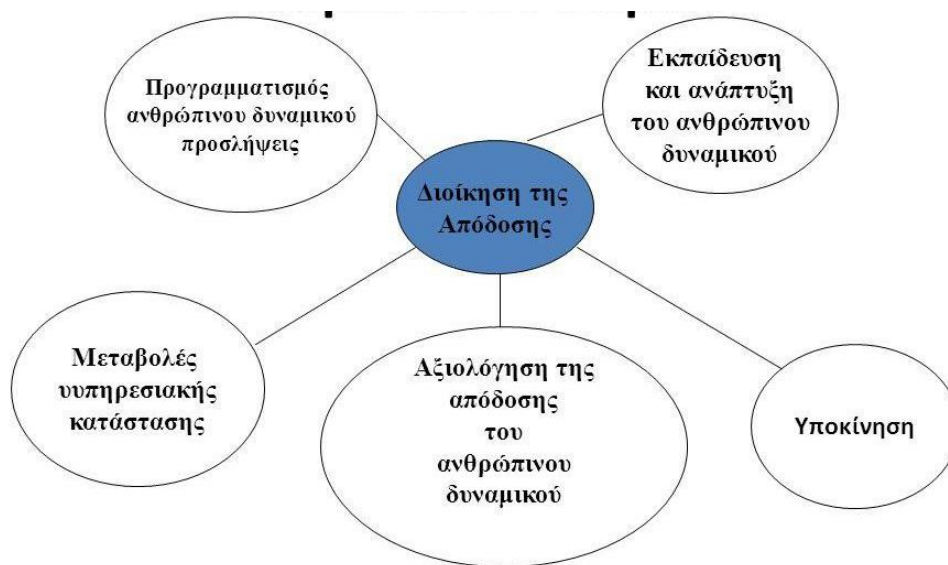
αν και οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις και ο Δημόσιος Τομέας δεν φαίνεται να ακολουθούν την ίδια τάση.

2. Έχει αυξηθεί ο ρόλος των Συμβούλων Επιχειρήσεων.
3. Έχει αυξηθεί η συμμετοχή και ο ρόλος των στελεχών της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων στον προσδιορισμό της στρατηγικής των επιχειρήσεων.

Παρ' όλα αυτά υπάρχουν, σύμφωνα με τον Νικολάου (2008), αρκετές ελλείψεις στην συνεργασία και τη διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης με τη στρατηγική Ανθρώπινων Πόρων. Η πρόκληση για τη σύγχρονη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι η «μετεξέλιξη» της σε στρατηγική Διοίκηση του Ανθρώπινου Κεφαλαίου. Για την επιτυχή πραγματοποίηση του στόχου αυτού θα πρέπει οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί να υιοθετήσουν στην διοικητική πολιτική τους τις αρχές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.

2.2. Κυριότεροι τομείς δραστηριοποίησης του τμήματος Δ.Α.Δ.

Διάγραμμα 2. 1. Η Διοίκηση της απόδοσης και οι λειτουργίες της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων.



1. Σχεδιασμός και ανάλυση εργασίας
2. Οργανωτικές διαφοροποιήσεις

3. Επιλογή και προσέλκυση δυναμικού
4. Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού
5. Ολική ποιότητα
6. Αμοιβές και παροχές
7. Εκπαίδευση και ανάπτυξη
8. Αξιολόγηση προσωπικού.

Τα παραπάνω αποτελούν κύριες συνιστώσες εύρυθμης και αποτελεσματικής λειτουργίας της επιχείρησης συνολικά και ως εκ τούτου συνιστούν παράγοντας ανάπτυξης και διατήρησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Mahajan, 2015).

2.3. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ο Fayol ήταν ο πρώτος που διατύπωσε τις δικές του αρχές σχετικά με το μάνατζμεντ και ήταν αυτός που καθόρισε τις γενικές αρχές διοίκησης που αποτέλεσαν σταθμό για την ομώνυμη επιστήμη. Οι γενικές αρχές που διέπουν τη διοίκηση, σύμφωνα με τον Fayol είναι η εξουσία και η ευθύνη, ο διαχωρισμός της εργασίας, η ενότητα εντολών, η πειθαρχία, η ενότητα κατεύθυνσης, η ιεραρχική κλίμακα, η ένδειξη του ατομικού συμφέροντος, η δίκαιη αμοιβή του προσωπικού, το ομαδικό πνεύμα, η δικαιοσύνη, η πρωτοβουλία και η μονιμότητα του προσωπικού (Ramakrishna, 2019).

Από το 1980 και μετά η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων απέκτησε μεγάλη στρατηγική και διεθνή σημασία, καθώς οι επιχειρήσεις απέκτησαν έναν πυρήνα σταθερών υπαλλήλων πλήρους απασχόλησης και παράλληλα κατέφυγαν στην αγορά εργασίας της μερικής απασχόλησης, της τηλεργασίας, της εργολαβίας των εποχιακών υπαλλήλων και των υπαλλήλων σε περίπτωση ανάγκης (Rothwell & George, 2012).

Στην Ελλάδα η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων έχει αναπτυχθεί ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια (Τερζίδης & Τζωρτζάκης 2004), καθώς η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων έχει μεταβάλει τις περισσότερες επιχειρήσεις, έχει αυξηθεί ο ρόλος των Συμβούλων Επιχειρήσεων και έχει αυξηθεί η συμμετοχή και ο ρόλος των στελεχών της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων. Ωστόσο, στην Ελληνική επιχειρηματικότητα, υπάρχουν ακόμα αρκετές ελλείψεις στην συνεργασία και τη διαμόρφωση της

στρατηγικής της επιχείρησης με τη στρατηγική των Ανθρωπίνων Πόρων (Νικολάου, 2008).

Οι κυριότεροι τομείς δραστηριοποίησης του τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης είναι ο σχεδιασμός και η ανάλυση της εργασίας, οι οργανωτικές διαφοροποιήσεις, η επιλογή και προσέλκυση ανθρώπινου δυναμικού, ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού, η ολική ποιότητα, οι αμοιβές και παροχές, η εκπαίδευση, η ανάπτυξη αλλά και η αξιολόγηση του προσωπικού (Mahajan, 2015).

3. ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Το τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων έχει πολλές σημαντικές αρμοδιότητες όσον αφορά την οργάνωση. Αυτές περιλαμβάνουν την ανάλυση εργασίας και την διαδικασία επιλογής εργαζομένων. Ο πρωταρχικός και βασικός στόχος της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων αφορά στην ικανοποίηση των απαιτήσεων των εργαζομένων με σκοπό την περαιτέρω ανάπτυξη των ικανοτήτων τους, ενώ ο ρόλος του είναι συμβουλευτικός, εποπτικός, εκτελεστικός, υποστηρικτικός, και επιτελικός. Μια άλλη σημαντική αρμοδιότητα του τμήματος είναι η διαδικασία επιλογής εργαζομένων, η οποία μπορεί να γίνει με διάφορες τεχνικές, όπως μέσω βιογραφικών σημειώσεων, συνεντεύξεων ή μέσω της διεξαγωγής ορισμένων τεστ. Σε αυτό το κεφάλαιο αναλύονται όλα τα παραπάνω ζητήματα, ενώ επιπλέον αναλύονται οι πρακτικές για την ανάπτυξη ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος εντός της επιχείρησης.

3.1. ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η ανάλυση των εργασιακών καθηκόντων των εργαζομένων στο τμήμα διοίκησης ανθρώπινων πόρων διαιρείται σε δύο στάδια: την περιγραφή εργασίας και την προδιαγραφή εργασίας (Χυτήρης, 2001). Το στάδιο της περιγραφής εργασίας αφιερώνεται στο να δοθεί μια αρκετά αναλυτική περιγραφή σχετικά με το αντικείμενο της εργασίας, πώς έρχεται αυτή εις πέρας, γιατί υφίσταται, σε ποιο χώρο γίνεται, καθώς και ποιες πρέπει να είναι οι ευθύνες και οι κατάλληλες δεξιότητες του εκάστοτε φορέα, όπως και η απόδοση που αναμένεται να υπάρχει. Το στάδιο της προδιαγραφής της εργασίας περιλαμβάνει μια εκτεταμένη λίστα με τα προσόντα που οφείλει να έχει ο εργαζόμενος, ώστε να είναι σε θέση να μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της εργασίας.

Το στάδιο της περιγραφής διαιρείται σε δώδεκα υποκατηγορίες, οι οποίες πρέπει να περιλαμβάνονται για να θεωρείται πλήρες. Οι κατηγορίες αυτές είναι οι εξής (Χυτήρης, 2001):

1. Γενικές Πληροφορίες: εδώ περιγράφονται τα στοιχεία που χαρακτηρίζουν την εκάστοτε θέση εργασίας, τα οποία περιλαμβάνουν τον τίτλο της θέσης και τον

-
- κωδικό που της έχει δοθεί από την επιχείρηση, το όνομα και το επώνυμο του ατόμου που την κατέχει όπως και του προϊστάμενου που τον ελέγχει άμεσα.
2. Περιληπτική Παρουσίαση: ουσιαστικά αφορά μια γενική περιγραφή των βασικών ενεργειών που επιτελούνται από αυτή τη θέση, όπως το γιατί είναι σημαντικό να υπάρχει στην επιχείρηση και ποιοι είναι οι στόχοι που θα πρέπει να επιτελέσει το άτομο που εργάζεται σε αυτή.
 3. Υποχρεώσεις και Καθήκοντα: εδώ παρουσιάζονται οι βασικές υποχρεώσεις και ευθύνες που έχει όποιος κατέχει τη θέση εργασίας, καθώς και ποια είναι συγκεκριμένα τα καθήκοντά του εντός της επιχείρησης.
 4. Εποπτεία: η επίβλεψη των υπαλλήλων από τους προϊστάμενους και η παρουσίασή τους στο άτομο που κατέχει την εκάστοτε θέση εργασίας
 5. Επαφές / Πρόσωπα: μια λίστα όπου είναι καταχωρημένα όσα άτομα συνεργάζονται με τον υπάλληλο που έχει τη θέση, οι οποίοι είτε είναι άλλοι υπάλληλοι της επιχείρησης είτε άτομα εκτός αυτής, όπως πελάτες κ.λπ.
 6. Στατιστικά: εκθέσεις που αναφέρουν τα έσοδα και τα έξοδα σε μηνιαίο και ετήσιο επίπεδο για κάθε τμήμα της επιχείρησης, τα οποία οφείλει να συμβουλευτεί και να αναλύσει ο υπάλληλος για να γνωρίζει πως θα μπορέσει να εργαστεί κατάλληλα για τη συγκεκριμένη θέση.
 7. Εργασιακά Πρότυπα: για κάποιες θέσεις εργασίας παρέχεται εκτός από την περιγραφή εργασίας και ένα πρότυπο για το πώς θα πρέπει να αποδώσει ο εργαζόμενος· ουσιαστικά, αποτελεί το επίπεδο παραγωγικότητας το οποίο θα πρέπει να υπάρχει από πλευράς του υπαλλήλου όταν θα λάβει τη θέση εργασίας.
 8. Πολυπλοκότητα: περιγράφει τη δυσκολία που έχουν οι απαιτήσεις της εκάστοτε εργασίας.
 9. Εξοπλισμός: καταχώρηση και παρουσίαση του εξοπλισμού με τον οποίο θα έρθει σε επαφή όποιος εργαστεί στη συγκεκριμένη θέση.
 10. Εργασιακές Συνθήκες: εδώ αναλύονται όλες οι συνθήκες που επικρατούν στο χώρο εργασίας, οι οποίες μπορούν να επηρεάσουν θετικά και κυρίως αρνητικά τον εργαζόμενο· συνθήκες όπως ακαθόριστος φωτισμός, παράξενες θερμοκρασίες, θόρυβος κ.λπ. περιγράφονται στην αναφορά αυτή.
 11. Οργανόγραμμα: παρουσιάζεται η συνολική δομή βάσει της οποίας λειτουργεί η επιχείρηση, αλλά και η θέση εργασίας· αυτό περιλαμβάνει τους συναδέλφους – ομοιόβαθμοι, υφιστάμενοι και προϊστάμενοι.

12. Πιστοποιήσεις: εδώ πραγματοποιείται η καταχώριση των ατόμων που έχουν συμβάλλει στο να πραγματοποιηθεί η πιστοποίηση (θέσεις εργασίας, ονοματεπώνυμα, υπογραφές). Αποτελεί κατ' ουσία μια δήλωση των ατόμων περί ολοκλήρωσης της ανάλυσης της θέσης και του ελέγχου της αντικειμενικότητας των καταγραφέντων στοιχείων. Συνήθως η δήλωση αυτή γίνεται από τον προϊστάμενο ή υπεύθυνο τμήματος και από τον αναλυτή των θέσεων.

Το στάδιο της προδιαγραφής διαιρείται σε οκτώ υποκατηγορίες, οι οποίες πρέπει να περιλαμβάνονται για να θεωρείται πλήρες. Εδώ, οι κατηγορίες είναι οι εξής (Χυτήρης, 2001):

1. Μορφωτικό Επίπεδο: πραγματοποιείται μια περιγραφή εις βάθος σχετικά με τα ελάχιστα προσόντα τα οποία χρειάζεται να έχει ένας υπάλληλος για να μπορέσει να αναλάβει τη θέση εργασίας. Υπάρχει μια αναλυτική περιγραφή των σπουδών που πρέπει να έχουν πραγματοποιηθεί, και το αν απαιτείται εκτεταμένη ανώτατη μόρφωση (μεταπτυχιακό ή/και διδακτορικό δίπλωμα).
2. Σχετική Εκπαίδευση: καταγράφεται αναλυτικά η εκπαίδευση που οφείλει να έχει ο εργαζόμενος, και οι τάσεις που τείνουν να εφαρμόζονται στη συγκεκριμένη επιχείρηση.
3. Εργασιακή Εμπειρία: αναφέρεται η ελάχιστη απαιτούμενη εργασιακή εμπειρία που πρέπει να έχει ο υπάλληλος που διεκδικεί τη θέση εργασίας.
4. Σωματικές Δεξιότητες: σε περίπτωση μη καθιστικής εργασίας πρέπει να γίνει εκτενής περιγραφή των σωματικών δεξιοτήτων που απαιτούνται για την εργασία, οι οποίες μπορεί να περιγράφουν από καλή χρήση αισθήσεων (ακοή ή όραση για παράδειγμα) ως ικανότητα για χειρισμό βαρών ή άλλα κινητικά ζητήματα.
5. Κριτική Ικανότητα: καταγράφονται οι απαιτήσεις σχετικά με την ικανότητα του υπαλλήλου για κριτική σκέψη και ορίζεται το αν η θέση απαιτεί την ανάληψη πρωτοβουλιών. Περιγράφει επίσης σε μεγάλο βαθμό τα καθήκοντα που θα έχει ο εργαζόμενος, αν αυτά θα απαιτούν λήψη πρωτοβουλιών και σε τι βαθμό.
6. Πνευματικές Δεξιότητες: εδώ καταγράφεται η ικανότητα του εργαζομένου να χειρίζεται όγκους δεδομένων (καταχώριση, εύρεση, αντιγραφή, ανάλυση, σύγκριση), η επαφή του με άτομα ή καταστάσεις, η μαθηματική του δεινότητα, όπως και η δυνατότητα του για αναλυτική και συνθετική σκέψη με σκοπό να οδηγηθεί σε συμπεράσματα από τη μελέτη των δεδομένων.

7. Ευθύνες και Αρμοδιότητες: παρουσιάζονται οι ευθύνες που θα πρέπει να αναλάβει ο εργαζόμενος στη συγκεκριμένη θέση και τοποθετούνται με φθίνουσα σειρά βαρύτητας. Γίνονται, επίσης, περαιτέρω διευκρινίσεις σχετικά με το αν γίνεται η ανάληψη ευθυνών από τον υπάλληλο προσωπικά ή σε συλλογική εργασία μέσα σε κάποια ομάδα ή σε συγκεκριμένο περιβάλλον εργασίας.
8. Επικοινωνιακές Ικανότητες: περιγράφονται οι ικανότητες που οφείλει να έχει ο εργαζόμενος σχετικά με τον έλεγχο των υφισταμένων, με την ορθή επικοινωνία και συζήτηση κατά την διάρκεια των επαγγελματικών συναντήσεων και συσκέψεων, η ικανότητα λήψης εντολών αλλά και παροχής οδηγιών, η ορθή και αντικειμενική διακίνηση των πληροφοριών και των αποφάσεων, η αποτελεσματική επιρροή στους άλλους εργαζόμενους, η δυνατότητα επιβολής και ελέγχου των δυσμενών καταστάσεων, η ικανότητα πειθούς, καθώς και χαρακτηριστικά που αφορούν τον συντονισμό των εργαζομένων για να πραγματοποιηθούν οι εργασίες.

Συγκεκριμένα, το όγδοο βήμα αφορά σε έναν μεγάλο βαθμό και στη διαδικασία για επαρκή ανάλυση της εργασίας, η οποία ανάλυση βασίζεται στα παρακάτω βήματα (Χυτήρης, 2001):

1. Επιλογή και αναφορά στις συγκεκριμένες εργασίες που επιδέχονται ανάλυση, με ταυτόχρονη παρουσίαση και μελέτη των πληροφοριών που ήδη υπάρχουν.
2. Διευκρίνιση του γιατί απαιτείται να πραγματοποιηθεί ανάλυση εργασίας σε όποιον αφορά η εργασία.
3. Καθορισμός των συμμετεχόντων στην ανάλυση και προσπάθεια για να εξασφαλιστεί με βεβαιότητα η συμμετοχή τους σε αυτή.
4. Καθορισμός και επιλογή της μεθόδου που θα εφαρμοστεί στην ανάλυση.
5. Συλλογή των απαραίτητων δεδομένων που θα οδηγήσουν στην τελική εκτέλεση της ανάλυσης εργασίας.
6. Περιγραφή της ανάλυσης μετά την εκτέλεσή της και περιγραφή της θέσης.
7. Δημιουργία μιας ηλεκτρονικής βάσης που θα περιέχει τα δεδομένα της ανάλυσης κάθε εργασιακής θέσης, η οποία θα ενημερώνεται διαρκώς.

Όλοι οι προαναφερθέντες στόχοι είναι αρκετά σημαντικοί για την επιχείρηση. Για το λόγο αυτό το Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων (Human Resources – HR) οφείλει να ορίζει

κάποιες αρμοδιότητες που πρέπει να ακολουθούνται διαρκώς και με συνέπεια. Αρχικά πρέπει να ορίζεται το ίδιο το ανθρώπινο δυναμικό· αυτό συμβαίνει αφενός με τον καθορισμό των ιδιαίτερων αναγκών που έχει κάθε επιχείρηση και αφετέρου με την κατανόηση της κινητικότητας των ατόμων που αποτελούν το προσωπικό της. Επιπλέον, εκτός από την προσέλκυση του κατάλληλου προσωπικού, που θα φέρει τα απαραίτητα προσόντα, πρέπει να υπάρχει περαιτέρω εκπαίδευσή του, όπως και διαρκής ανάπτυξη, η οποία θα αξιολογείται με σκοπό να επιτύχει τους στόχους της η επιχείρηση. Σημαντικό είναι να ορίζεται η ορθή αμοιβή των εργαζομένων, η οποία εξαρτάται και καθορίζεται από την αγορά εργασίας, καθώς και από την αξιολόγηση του κάθε εργαζόμενου. Όλα αυτά, βέβαια, πρέπει να συνοδεύονται από την απαραίτητη προσφορά προστασίας στους εργαζόμενους, με παροχή ασφάλειας και περιβάλλοντος υγιεινού, καθώς και μέσα από επαρκή εκπαίδευση όλου του εργατικού δυναμικού και ανάπτυξης καλύτερων συνθηκών για υψηλή ποιότητα ζωής εντός του περιβάλλοντος εργασίας. Τέλος, η επιχείρηση πρέπει να φροντίζει να κάνει σωστή και ικανοποιητική διαπραγμάτευση των σχέσεων εργασίας (Σκουλάς & Οικονομάκη, 1998).

3.2. ΣΤΟΧΟΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Οι στόχοι ενός τμήματος που σκοπό έχει να διαχειρίζεται τους εργαζόμενους της επιχείρησης είναι πολλαπλοί και αρκετά σημαντικοί. Ο πρωταρχικός και βασικός στόχος αφορά στην ικανοποίηση των απαιτήσεων των εργαζομένων με σκοπό την περαιτέρω ανάπτυξη των ικανοτήτων τους. Είναι σημαντικό να μπορεί η εταιρεία να παρέχει εκπαίδευση στους εργαζομένους της, έτσι ώστε να μπορέσουν να ανταποκριθούν πιο αποτελεσματικά στη θέση την οποία έχουν ή πρόκειται να λάβουν. Εκτός από την εκπαίδευση, σημαντική είναι η ενίσχυση της ψυχολογίας και ευημερίας των υπαλλήλων, κυρίως με την ενθάρρυνση για συμμετοχή σε εκδηλώσεις αθλητικές και εν γένει ψυχαγωγικές, όπως και σε δραστηριότητες που συμβάλλουν στην πνευματική τους καλλιέργεια (Mahajan, 2015).

Εκτός όμως από την εκπαίδευση και την ψυχική υγεία, σημαντική είναι η στάση της επιχείρησης απέναντι στους εργαζομένους νομικά και κοινωνικά. Ουσιαστικά, αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση οφείλει να τηρεί το προβλεπόμενο ωράριο και να παρέχει τον ανάλογο και απαραίτητο μισθό. Επίσης, πρέπει να

φροντίζει να τηρεί σωστή νομικά στάση έναντι των συμβάσεων εργασίας που συνάπτονται, καθώς και όσων διαδικασιών αφορούν την αποχώρηση εργαζομένων από την εταιρεία, είτε οικειοθελή παραίτηση, είτε απόλυση, είτε συνταξιοδότηση (Snell et al., 2010).

Δεν πρέπει να παραβλέπεται το γεγονός ότι μια εταιρεία πρέπει να φροντίζει για την επίτευξη των στόχων της. Η αποδοτικότητα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων διαδραματίζει έναν αρκετά σημαντικό ρόλο σε αυτό, όπως και στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας της εταιρείας. Ουσιαστικά, η επιχείρηση πρέπει να φροντίζει να επιλέγει και να προσλαμβάνει τα κατάλληλα άτομα για να τη βοηθήσουν στην επίτευξη των στόχων της, και φυσικά στο να παραμείνει επαρκώς ανταγωνιστική, δημιουργώντας ένα πλεονέκτημα έναντι άλλων εταιρειών που δε θα μπορέσει να ξεπεράσει εύκολα κάποιος άλλος (Mahajan, 2015).

3.3. ΡΟΛΟΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Οι ρόλοι του τμήματος Δ.Α.Π. μπορούν να συνοψιστούν στους εξής πέντε: συμβουλευτικός, εποπτικός, εκτελεστικός, υποστηρικτικός, και επιτελικός. Οι ρόλοι αυτοί αλληλεπικαλύπτονται και αλληλοσυμπληρώνονται.

Εκτός από τους προαναφερθέντες ρόλους, το τμήμα έχει να αντιμετωπίσει κάποια ζητήματα παροντικά και κάποιες μελλοντικές προκλήσεις. Τα ζητήματα του παρόντος αφορούν συνήθως καταστάσεις όπως η δημιουργία των απαραίτητων θέσεων εργασίας, η προσέλκυση και επιλογή κατάλληλου προσωπικού, ο καθορισμός των παροχών και των αμοιβών, η μέριμνα για υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων, όπως και για υγιείς εργασιακές σχέσεις, η εκπαίδευση και αξιολόγηση του προσωπικού, η ανάπτυξη ομαδικότητας και επικοινωνίας των συναδέλφων, η σωστή διαχείριση της γνώσης, καθώς και η ανάπτυξη ηγεσίας και προγραμμάτων με ολική ποιότητα (Mahajan, 2015).

Από την άλλη πλευρά, οι μελλοντικές προκλήσεις αφορούν συνήθως τη διατήρηση των καλών εργαζομένων, τη διαχείριση της απόδοσης της επιχείρησης και της εικόνας της, τη δημιουργία υγιούς περιβάλλοντος εργασίας, τη δημιουργία εταιρικών πανεπιστημίων, την διασφάλιση ευελιξίας, κοινωνικής υπευθυνότητας και ευημερίας

προσωπικού, τη διαχείριση της πιθανής μείωσης του προσωπικού, όπως και του διανοητικού, κοινωνικού, και συναισθηματικού κεφαλαίου.

Βάσει όλων αυτών δημιουργείται το συμπέρασμα ότι για να είναι επιτυχής η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού δεν επαρκεί το να επιδοθεί σε πολιτικές δράσεις. Αντιθέτως, πρέπει να δρα διασφαλίζοντας αλληλεπίδραση μεταξύ ικανού εργατικού δυναμικού και σωστών εργασιακών στρατηγικών και στόχων της επιχείρησης, καθώς και των εξωτερικών επιρροών. Η βασική στρατηγική του τμήματος δεν πρέπει να διαχωρίζεται από τους στόχους της επιχείρησης, ούτε από την πραγματικότητα όπως αυτή υφίσταται εντός και εκτός της εταιρείας. Αντιθέτως, πρέπει να φροντίζει να εξασφαλίζει ότι οι επιλογές πρόσληψης γίνονται με λογικούς και σαφείς επιχειρησιακούς σκοπούς (Snell et al., 2010).

3.4. ΒΑΣΙΚΟΙ ΡΟΛΟΙ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΤΜΗΜΑΤΟΣ Δ.Α.Π.

Υπάρχουν πέντε βασικοί ρόλοι σε ένα τμήμα διαχείρισης και διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, ο καθένας με ξεχωριστές, διακριτές απαιτήσεις. Αρχικά, ο επιχειρηματίας οφείλει να γνωρίζει τον τρόπο με τον οποίο δημιουργούνται τα έσοδα και τα έξοδα στην επιχείρηση, να γνωρίζει καλά την αγορά εργασίας και τον συγκεκριμένο κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση, καθώς και ποιοι είναι οι βραχυπρόθεσμοι και μακροπρόθεσμοι στόχοι της (Mahajan, 2015).

Ο ρόλος του συμβούλου της επιχείρησης βασίζεται κυρίως στην ικανότητά του να ανταποκριθεί επαρκώς στις οργανωτικές ανάγκες της, να μπορεί να αναγνωρίζει που απαιτείται ομαδικότητα και οργάνωση για την εκτέλεση μιας εργασίας, καθώς και να φροντίζει να κινητοποιεί τους εργαζομένους.

Ο στρατηγικός προγραμματιστής έχει ευθύνες οι οποίες απαιτούν μεγαλύτερη ενασχόληση και κριτική σκέψη. Ουσιαστικά, η δική του ανάμειξη σχετίζεται με το να γνωρίζει καλά τα πλάνα που έχει η διοίκηση της εταιρείας και να βοηθά στον στρατηγικό σχεδιασμό της, με σκοπό να συμβάλλει στην επιτυχία των στόχων της.

Ο υπεύθυνος για τη διαχείριση των ταλέντων ασχολείται με το να αναγνωρίζει τα άτομα από τους εργαζόμενους που μπορούν να δράσουν καλύτερα από τους άλλους εξυπηρετώντας τους σκοπούς της επιχείρησης, καθώς και να προσδιορίσει τις απαραίτητες ικανότητες για να καλυφθούν οι ανάγκες της (Snell et al., 2010).

Τέλος, ο διαχειριστής των οικονομικών πόρων της επιχείρησης οφείλει να ασχολείται με τα έσοδα και το κέρδος που αποφέρει το τμήμα, να μπορεί να μετρά το πόσο αποτελεσματικός και αποδοτικός είναι ο κάθε εργαζόμενος και στον τομέα του, αλλά και σε κάθε άλλο τομέα της επιχείρησης (Τζωρτζάκης Κ. & Τζωρτζάκη Α., 1999).

3.5. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Πριν την πρόσληψη του προσωπικού, βασικό βήμα είναι η μελέτη των συγκεντρωμένων βιογραφικών σημειωμάτων, με σκοπό τη βεβαίωση για την καταλληλότητα της θέσης εργασίας που πρέπει να καλυφθεί. Τα βιογραφικά σημειώματα έχουν συγκεντρωθεί είτε μετά την καταχώριση κάποιας αγγελίας από πλευράς της επιχείρησης με σκοπό την πρόσληψη εργαζομένου, ή επειδή αρκετοί αποστέλλουν βιογραφικά σε διάφορους εργοδότες χωρίς να υπάρχει άνοιγμα κάποιας θέσης. Τα βιογραφικά σημειώματα που στέλνονται έτσι κρατούνται και φυλάσσονται συνήθως από την επιχείρηση, η οποία μπορεί να επανέλθει και να τα χρησιμοποιεί αν ανοίξει μια θέση εργασίας και πρέπει να στελεχωθεί (Ramakrishna, 2019).

α. Βιογραφικό Σημείωμα

Το πρώτο βήμα πριν την επιλογή του κατάλληλου υποψηφίου για τη θέση είναι η μελέτη του βιογραφικού σημειώματος. Ουσιαστικά αποτελεί μια μέθοδο που χρησιμοποιείται στο χώρο εργασίας με σκοπό οι υποψήφιοι εργαζόμενοι να παρουσιάσουν στην επιχείρηση αφενός τα δημογραφικά τους στοιχεία και τα στοιχεία επικοινωνίας, όπως ονοματεπώνυμο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, διεύθυνση, στρατιωτικές υποχρεώσεις κ.λπ., καθώς και τα ακαδημαϊκά, εργασιακά και περιφερειακά τους προσόντα, όπως σπουδές, προϋπηρεσία, ξένες γλώσσες κ.ο.κ.

Αφού ληφθούν τα βιογραφικά σημειώματα από τις επιχειρήσεις, αυτές προβαίνουν σε αξιολόγηση των βιογραφικών σημειωμάτων και κρίνουν την εικόνα του αλλά και την ποιότητά του – αν η δομή είναι κατάλληλη, πώς είναι η έκφραση του γραπτού λόγου, αν και πώς διαδέχονται όλες οι δραστηριότητες που αναφέρονται χρονικά η μία την άλλη κ.λπ. Πρέπει να δίνεται η εντύπωση στον παραλήπτη του βιογραφικού ότι αυτό αποστέλλεται προσωπικά σε αυτόν, γι' αυτό και είναι απαραίτητο να γίνεται προσαρμογή του βιογραφικού ανάλογα με το που αυτό απευθύνεται, καθώς τα σημεία

που αφορούν τον εκάστοτε εργοδότη μεταβάλλονται (Τζωρτζάκης Κ. & Τζωρτζάκη Α., 1999).

Παρότι πλέον πολλές επιχειρήσεις δεν επιβάλλουν την αποστολή βιογραφικού σημειώματος, η μελέτη τους αποτελεί σημαντική βοήθεια στην εξέταση των υποψηφίων και στην επιλογή τους με σκοπό να εξεταστούν πιο εκτεταμένα αργότερα. Είναι κατά βάση η πρώτη επαφή της επιχείρησης με τους εργαζόμενους της και από εκεί επιλέγονται όλοι όσοι θα κληθούν σε δεύτερη φάση για να δώσουν συνέντευξη (Τζωρτζάκης Κ. & Τζωρτζάκη Α., 1999).

Η αξιολόγηση των βιογραφικών σημειωμάτων βασίζεται σε μια πληθώρα πληροφοριών. Η πρώτη, και βασικότερη, είναι να υπάρχει πληρότητα στα προσωπικά στοιχεία, χωρίς να παραλείπεται κανένα: ονοματεπώνυμο, ημερομηνία γέννησης, στοιχεία επικοινωνίας τηλεφωνικής και ηλεκτρονικής, διεύθυνση κατοικίας, οικογενειακή κατάσταση, πλήρωση στρατιωτικών υποχρεώσεων. Στη συνέχεια, απαιτείται πλήρης καταγραφή των επαγγελματικών στόχων και της επαγγελματικής προϋπηρεσίας (συγκεκριμένα χώρος και θέση εργασίας, χρονική διάρκεια, συγκεκριμένες δραστηριότητες), αλλά και αναφορά σπουδών και λοιπών ακαδημαϊκών δραστηριοτήτων (συμμετοχή σε σεμινάρια, συνέδρια, και ημερίδες, όπως και αναφορά λοιπών γνώσεων), όπως και περαιτέρω επιμόρφωσης. Επιπλέον, πρέπει να γίνεται σαφής αναφορά σε συστάσεις ακαδημαϊκών προσώπων ή/και εργοδοτών, και σε περίπτωση ύπαρξης συστατικής επιστολής, αυτή πρέπει να συμπεριλαμβάνεται. Τέλος, είναι θεμιτό να γίνεται αναφορά σε άλλου είδους γνώσεις (π.χ. ξένες γλώσσες, γνώση Η/Υ, ειδικευμένες γνώσεις κ.λπ.), όπως και σε συναφείς ή χρήσιμες ενασχολήσεις του ελεύθερου χρόνου του εργαζομένου (αθλητισμός, συμμετοχή σε ομάδες, εθελοντισμός, χόμπι και ενδιαφέροντα).

Μετά τη μελέτη του βιογραφικού σημειώματος το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού προχωρά σε κριτική αξιολόγηση του περιεχομένου του βιογραφικού (σε ένα ποσοστό 80-90%), καθώς και της μορφής και εικόνας του (10-20%). Προφανώς η διαδικασία μελέτης και αξιολόγησης πρέπει να διέπτεται από διακριτικότητα και τήρηση του απορρήτου, καθώς πολλές πληροφορίες του υποψηφίου που βρίσκονται στο βιογραφικό σημείωμα εμπίπτουν στα προσωπικά δεδομένα. Σε περίπτωση που κριθεί ότι απαιτούνται περαιτέρω πληροφορίες, τότε μπορεί να ζητηθεί από την επιχείρηση στον αιτούντα να συμπληρώσει εκ νέου μια φόρμα με στοιχεία. Προφανώς, πρέπει η

επιχείρηση να φροντίζει να μην παραπλανά τους υποψήφιους με ψευδείς υποσχέσεις (Τζωρτζάκης Κ. & Τζωρτζάκη Α., 1999).

β. Συνέντευξη

Μετά τη μελέτη των βιογραφικών σημειωμάτων, η επιχείρηση καλεί τους επικρατέστερους υποψήφιους σε συνέντευξη για να οδηγηθεί στην πρόσληψή του. Στις συνεντεύξεις αυτές κρίνεται με βεβαιότητα η καταλληλότητα ή ακαταλληλότητα του εκάστοτε αιτούντος για τη θέση εργασίας. Βάσει και του βιογραφικού σημειώματος, ο εξεταστής έχει ως σκοπό να εκμαιεύσει από τους υποψηφίους πληροφορίες σχετικές με τις ικανότητές τους και τα προσόντα τους στο εργασιακό κομμάτι, στην επικοινωνία και την ομαδικότητα, κάποια στοιχεία του χαρακτήρα που κρίνουν την προσαρμογή τους στο χώρο εργασίας, καθώς και τους λόγους για τους οποίους επέλεξαν να κάνουν αίτηση για τη θέση εργασίας. Βασικός στόχος είναι να επιβεβαιώσει την αντικειμενικότητα των στοιχείων που δίνονται μέσω του βιογραφικού σημειώματος, καθώς και να γίνουν οι κατάλληλες διευκρινίσεις για να διερευνηθεί η καταλληλότητα του υποψηφίου, αλλά ταυτόχρονα δίνονται και οι απαραίτητες πληροφορίες στον υποψήφιο σχετικά με τη θέση εργασίας, ώστε και ο ίδιος να αποφασίσει αν η θέση του παρέχει όσα ο ίδιος επιθυμεί. Οπότε και οι υποψήφιοι με τη σειρά τους μέσω της συνέντευξης μπορούν να διαμορφώσουν μια ορθά τεκμηριωμένη άποψη σχετικά με το αν ταιριάζουν στη θέση ή αν τους ταιριάζει η θέση (Χυτήρης, 2001).

Ο στόχος του εξεταζόμενου στην συνέντευξη είναι να πείσει τον εξεταστή για την επάρκεια και την καταλληλότητά του, καθώς και να παρουσιάσει τον εαυτό του με τον κατάλληλο τρόπο ώστε να επηρεάσει θετικά τον εξεταστή. Για την ορθότερη παρουσίαση των προσόντων, ο εξεταζόμενος πρέπει πρώτα να έχει προβεί σε ορθή αξιολόγηση της εργασίας την οποία διεκδικεί, αλλά και των απαιτήσεων του εργοδότη.

Η συνέντευξη αυτή είναι η πρώτη κατ' ιδίαν επαφή του εργοδότη με τον υποψήφιο, και έχει μεγάλη σημασία για την τελική επιλογή. Το άτομο που διεξάγει τη συνέντευξη μπορεί να διαμορφώσει την εικόνα του για τον υποψήφιο και από τη λεκτική επικοινωνία αλλά και από τις κινήσεις. Διάφορες έρευνες έχουν καταδείξει ότι οι εξεταστές τείνουν να σχηματίζουν άποψη για το άτομο που έχουν απέναντί τους εντός των πρώτων πέντε λεπτών, η οποία άποψη θα ανατραπεί με δυσκολία. Αυτή η

γρήγορη συνέντευξη γίνεται διότι αναπόφευκτα θα εξεταστούν και άτομα τα οποία δε θα είναι κατάλληλα για την υπό συζήτηση θέση, οπότε οι εξεταστές προσπαθούν σε ένα περιορισμένο χρονικό διάστημα να κάνουν ορισμένες πολύ βασικές ερωτήσεις για να προσδιορίσουν την καταλληλότητα, για παράδειγμα κάποιες πολύ εξειδικευμένες γνώσεις του αντικειμένου. Αν η διαδικασία της συνέντευξης δεν φανερώσει τις γνώσεις ή τα προσόντα που απαιτούνται, τότε θα ήταν χάσιμο χρόνου και πόρων να προχωρήσει ο υποψήφιος σε κάποιο επόμενο στάδιο επιλογής. Υπάρχουν, βέβαια, και κάποιες περιπτώσεις στις οποίες ο εξεταστής κρίνει ακατάλληλο τον υποψήφιο για τη συγκεκριμένη θέση της εταιρείας, αλλά ανακαλύπτει ότι μπορεί να στελεχώσει επιτυχώς κάποια άλλη θέση εργασίας, στην οποία μπορεί και να τον οδηγήσει. Έτσι η εταιρεία κερδίζει και σε φήμη, καθώς φαίνεται ότι δεν αφήνει τους υποψηφίους χωρίς να διερευνήσει τη πιθανή χρησιμότητά τους, αλλά και σε αποδοτικότητα, καθώς με τη γνωστοποίηση αυτού μπορεί να κερδίσει στην προσέλκυση περισσότερου προσωπικού.

Η πρώτη αυτή επαφή είναι θεμιτό να περιλαμβάνει από πλευράς των εξεταστών μια αρκετά αναλυτική παρουσίαση και της τρέχουσας κατάστασης της επιχείρησης, αλλά και συγκεκριμένα της θέσης εργασίας – γεγονός το οποίο θα γλυτώσει πιθανώς την επιχείρηση από μια επικείμενη παραίτηση του εργαζομένου σε περίπτωση που αυτός δεν έχει κατανοήσει πλήρως τον τρόπο εργασίας και τις απαιτήσεις της θέσης για την οποία αιτείται. Συμβάλλει επίσης στη μείωση των εργασιακών λαθών, καθώς και στη μείωση της δυσαρέσκειας των εργαζομένων και της παρελκόμενης αποχώρησής τους.

Ο βασικός, συνεπώς, σκοπός της συνέντευξης είναι η εύρεση και επιλογή του κατάλληλου υποψηφίου και μερικών ακόμη που θα ταίριαζαν αρκετά καλά στη θέση, των οποίων οι ικανότητες πρέπει να προσομοιάζουν με του επικρατέστερου. Εδώ, λοιπόν, γίνεται η πρώτη διαλογή των υποψηφίων, καθώς έχουν επιλεγεί συνήθως άτομα των οποίων το βιογραφικό σημείωμα ανταποκρίνεται τουλάχιστον κατά 80% στις απαιτήσεις της εργασίας. Στην περίπτωση που κανένα από τα βιογραφικά σημειώματα δεν καλύπτει τις απαιτήσεις, τότε πρέπει η διαδικασία συλλογής πιθανών εργαζομένων να επαναληφθεί.

Σχετικά με τα άτομα που η επιχείρηση αποφασίζει τελικά να καλέσει για συνέντευξη, πρέπει να σημειωθούν τα σημεία εκείνα που επιδέχονται περαιτέρω διερεύνηση. Δεν πρέπει ο εξεταστής να παρασύρεται από εντυπωσιασμούς, ούτε από το περιεχόμενο του βιογραφικού αλλά ούτε και από τη μορφή του. Αντιθέτως, οφείλει να διερευνά το

βιογραφικό και να προσπαθεί να το ερμηνεύσει, ώστε να γίνεται κατανοητή η επάρκεια του υποψηφίου. Επίσης, η ύπαρξη φωτογραφίες δεν πρέπει να αποτελεί κριτήριο της επιλογής. Πρέπει πάντα οι εξεταστές να έχουν στο νου τους ότι ένα βιογραφικό μπορεί να ανταποκρίνεται ή όχι στις απαιτήσεις της εργασίας (Τζωρτζάκης Κ. & Τζωρτζάκη Α., 1999).

- **Είδη συνέντευξης**

Υπάρχουν διάφορα είδη συνέντευξης, τα οποία επιλέγονται από την κάθε επιχείρηση ελεύθερα, ανάλογα με τους σκοπούς που θέλει να επιτελέσει. Τα είδη συνεντεύξεων είναι τα εξής (Χυτήρης, 2001):

1. Ελεύθερη Συνέντευξη: στην ελεύθερη συνέντευξη επικρατεί ένα κλίμα που θα μπορούσε να χαρακτηριστεί φιλικό, όπου οι εξεταστές φέρονται απλώς να ενημερώνουν τους υποψήφιους για τις ευθύνες και τα καθήκοντά τους εντός του εργασιακού χώρου
2. Δομημένη Συνέντευξη: στη μορφή αυτή τίθενται κάποιοι συγκεκριμένοι στόχοι υπό τη μορφή κριτηρίων που εξετάζονται στον υποψήφιο, όπως το αν είναι σε θέση να εκφράσει με σαφήνεια τη σκέψη του.
3. Συνέντευξη με Στέλεχος: η απευθείας συνέντευξη με κάποιο στέλεχος της επιχείρησης δίνει αφενός την ευκαιρία στο στέλεχος να επιλέξει απευθείας χωρίς παρέμβαση τους κατάλληλους υποψηφίους και αφετέρου στους υποψήφιους την άνεση να γνωρίζουν ότι πρέπει να παρουσιάσουν τα προσόντα τους μόνο στο στέλεχος και εν συνεχεία είναι ασφαλείς από την επιλογή.
4. Συμπεριφορική Συνέντευξη: κατά τη διάρκεια αυτής της συνέντευξης οι υποψήφιοι υποβάλλονται σε ερωτήσεις σχετικές με την ως τώρα ζωή τους, με σκοπό να διερευνήσουν οι εξεταστές από τις απαντήσεις αν έχουν τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά στοιχεία που απαιτούνται για τη θέση.
5. Παράλληλη Συνέντευξη: υπάρχουν περιπτώσεις όπου η επιχείρηση προβαίνει σε ταυτόχρονη εξέταση πολλαπλών υποψηφίων, συνήθως με σκοπό να διακρίνουν μέσα στο πλήθος τις απαιτούμενες ικανότητες και ορθές απαντήσεις των υποψηφίων, με σκοπό να αποκλείσουν κάποιους εξ αρχής.
6. Συνέντευξη Επιτροπής: αποτελεί έναν από τους πιο πιεστικούς τρόπους συνέντευξης, καθώς ο σκοπός των εξεταστών της επιτροπής είναι να κάνουν

ερωτήσεις εκ περιτροπής με σκοπό οι υποψήφιοι να έρχονται σε αμηχανία, και εν συνεχεία οι εξεταστές επηρεάζουν και προκαταβάλλουν ο ένας τον άλλον.

7. Συνέντευξη εξ Αποστάσεως: αποτελεί έναν αρκετά σύγχρονο τρόπο συνέντευξης, η οποία γίνεται μέσω τηλεδιάσκεψης, κυρίως με σκοπό τη διευκόλυνση των στελεχών αλλά και των υποψηφίων, ώστε να μην απαιτείται μετακίνηση κανενός εκ των δύο πλευρών.

- **Έλεγχος Συστάσεων και Επαγγελματικού / Ακαδημαϊκού Υπόβαθρου**

Είναι προφανές ότι ένα βιογραφικό σημείωμα δεν επαρκεί για την επιβεβαίωση των προσόντων που έχει ο υποψήφιος. Συνεπώς οι εξεταστές πρέπει εν συνεχεία να προβούν σε επιβεβαίωση της ορθότητας αυτών των δεδομένων στοιχείων. Για να μπορέσουν να προβούν σε τέτοιου είδους εξέταση πρέπει πρώτα να έχουν λάβει άδεια με την υπογραφή του υποψηφίου, και οι μόνες πληροφορίες που νομικά έχει το δικαίωμα να ελέγξει η επιχείρηση αφορούν το βιογραφικό σημείωμα και τις επιστολές σύστασης. Αυτό γίνεται μέσω της επικοινωνίας με παλαιότερους εργοδότες οι οποίοι μπορούν να παρέχουν τις απαραίτητες πληροφορίες για το άτομο, σχετικά και με την προσωπικότητά του, και το πως έφερε τον εαυτό του στο εργασιακό περιβάλλον, και κυρίως πόσο αποδοτικός και αποτελεσματικός ήταν (Χυτήρης, 2001; Jackson et al., 2009).

- **Συμπλήρωση Πληροφοριακού Εντύπου**

Αφού οι υποψήφιοι έχουν περάσει επιτυχώς από το στάδιο της συνέντευξης, τότε καλούνται να συμπληρώσουν μια έντυπη φόρμα που θα περιέχει ερωτήσεις για περαιτέρω στοιχεία από πλευράς των υποψηφίων. Αυτή η φόρμα πρέπει να συμπληρωθεί από το σύνολο των ατόμων που έχουν φτάσει στο στάδιο αυτό, ανεξαρτήτως εάν οι πληροφορίες που ζητώνται καλύπτονται ήδη από το βιογραφικό σημείωμα το οποίο έχουν καταθέσει

γ. Αίτηση Απασχόλησης

Μετά τη μελέτη του βιογραφικού σημειώματος και την προκαταρκτική συνέντευξη, το επόμενο στάδιο αφορά στη συμπλήρωση ακόμη μιας αίτησης από τους υποψήφιους που αφορά στην απασχόλησή τους. Αυτή η αίτηση, αφού συμπληρωθεί και κατατεθεί στους υπεύθυνους για τη διαδικασία, προβαίνουν σε αξιολόγησή της ώστε να κρίνουν εάν ο υποψήφιος μπορεί να ανταποκριθεί στα ζητούμενα της θέσης εργασίας. Ο τρόπος αυτός επιλέγεται και χρησιμοποιείται καθώς αποτελεί τον αντικειμενικότερο τρόπο να αντληθούν απρόσωπα και ανεπηρέαστα πληροφορίες.

Πιο συγκεκριμένα, η αίτηση απαιτεί από τους υποψήφιους να συμπληρώσουν ορισμένες προκαθορισμένες από την επιχείρηση ερωτήσεις με έναν τρόπο επίσης προκαθορισμένο. Οι ερωτήσεις αυτές αφορούν ως επί το πλείστον την υπό συζήτηση θέση εργασίας και τις απαιτήσεις που θα υπάρξουν. Είναι πιο αντικειμενική διαδικασία από το βιογραφικό σημείωμα διότι δεν αφήνει χώρο στους υποψήφιους για προσωπική επέμβαση, κάνοντάς τους τις ίδιες ακριβώς ερωτήσεις.

Μια αίτηση απασχόλησης η οποία είναι με κατάλληλο τρόπο σχεδιασμένη και χρησιμοποιείται όπως πρέπει, μπορεί εν τέλει να οδηγήσει σε πολύ χρήσιμες πληροφορίες, οι οποίες δε θα μπορούσαν να έχουν αντληθεί με καλύτερο τρόπο από τον υποψήφιο. Αυτός είναι και ο λόγος που μπορεί να αποβεί πολύ πιο χρήσιμη από τα προσωποποιημένα βιογραφικά σημειώματα στο να καταδείξει την ικανότητα και επάρκεια των υποψηφίων να προχωρήσουν στο ακόλουθο στάδιο επιλογής (Mahajan, 2015).

Είναι προφανές ότι οι πληροφορίες που περιλαμβάνονται και εκμαιεύονται μέσω της αίτησης θα διαφέρουν σε κάθε επιχείρηση, αλλά φυσικά και ανάλογα τη θέση εργασίας που ζητάτε μέσα στην επιχείρηση. Κάποιες από τις συνήθεις πληροφορίες που απαιτούνται από μια αίτηση τέτοιου είδους είναι προσωπικά στοιχεία όπως το ονοματεπώνυμο, η διεύθυνση, οι πληροφορίες επικοινωνίας, η πλήρωση των στρατιωτικών υποχρεώσεων (για άντρες), η οικογενειακή κατάσταση, η εκπαίδευση και μόρφωση, η εμπειρία σε εργασιακά περιβάλλοντα, οι συστάσεις από εργοδότες και επιβλέποντες κ.ο.κ.

δ. Τεστ για Επιλογή Προσωπικού

Κατά τη διαδικασία επιλογής υπάρχει περίπτωση οι υποψήφιοι να υποβληθούν σε ορισμένα τεστ, τα οποία είναι σχεδιασμένα με σκοπό να αξιολογήσουν διάφορα

χαρακτηριστικά τους. Συνήθως, τα χαρακτηριστικά των υποψηφίων που προσπαθεί να εξετάσει η επιχείρηση με τη χρήση των τεστ αφορούν τον χαρακτήρα και το πνευματικό επίπεδο των υποψηφίων, ώστε να οριστεί πολυπλεύρως η καταλληλότητά τους για τη θέση εργασίας. Τα τεστ στα οποία οι υποψήφιοι υποβάλλονται συνήθως είναι τεστ νοημοσύνης και συναισθηματικής νοημοσύνης (IQ και EQ), τεστ επαγγελματικής γνώσης, καθώς και τεστ προσωπικοτήτων και χαρακτήρα (Mahajan, 2015).

Ένα τεστ συνήθως αποτελείται από προκαθορισμένες ερωτήσεις, είτε από την επιχείρηση είτε από τους εκάστοτε αρμόδιους εξωτερικούς φορείς, οι οποίες απαντώνται εν συνεχεία από τους υποψήφιους για να διαπιστωθούν τα προαναφερθέντα χαρακτηριστικά του. Για να διαπιστωθεί η καλύτερη αξιοποίηση των τεστ αυτών, εφαρμόζονται σε έναν αρκετά μεγάλο αριθμό ατόμων.

Το πρώτο ιστορικά τεστ επιλογής ήταν ένα τεστ που δημιουργήθηκε από την Επιτροπή Ψυχολογίας (Psychology Committee) του Εθνικού Συμβουλίου Έρευνας (National Research Council) που βρίσκεται στις Ηνωμένες Πολιτείες. Αφορούσε ένα τεστ ατομικών ικανοτήτων, το οποίο υποστηριζόταν ότι ήταν προσωπικό για κάθε υποψήφιο, ήταν αρκετά σύντομο και εύχρηστο, φερόταν να είναι αντικειμενικό στη βαθμολόγηση και αξιολόγηση των υποψηφίων, είχε αρκετές μορφές που οδηγούσαν εύκολα στον αποκλεισμό όσων δεν ήταν κατάλληλη, απαιτούσε ελάχιστη χρήση γραπτού λόγου (με σκοπό να μη δημιουργήσει αντιδράσεις στους υποψηφίους), και ήταν αρκετά εύκολο και καθόλου χρονοβόρο να υλοποιηθεί. Είχε χαρακτηριστεί από την ίδια την Επιτροπή Ψυχολογίας ως ένα «βιομηχανικό τεστ ικανοτήτων» (Industrial Skills Test) και χαρακτηρίζεται έτσι έκτοτε (Ramakrishna, 2019).

Το παραπάνω είχε ως αποτέλεσμα τη δημιουργία ενός ακόμη τεστ τα χρόνια του Α΄ Παγκοσμίου Πολέμου, το οποίο ονομαζόταν «Army Alpha Test» και χρησιμοποιήθηκε για την επιλογή των στρατιωτών και την τοποθέτησή τους σε αντίστοιχα τμήματα και περιοχές, και η χρήση του σαφώς κορυφώθηκε στο διάστημα του Μεσοπολέμου (Carson, 1993). Από την αρχική μορφή του τεστ δημιουργήθηκαν πέντε (5) διαφορετικοί τύποι. Κάθε τύπος του τεστ περιλάμβανε 212 θέματα και χρειαζόταν περίπου μισή ώρα για να συμπληρωθεί από τους υποψήφιους. Εφαρμόστηκε κατά προσέγγιση σε 1.25 εκατομμύρια στρατιώτες σε ένα σύνολο 35 μονάδων εξέτασης που λειτουργούσαν στις Ηνωμένες Πολιτείες. Προφανώς η χρήση αυτών των τεστ πυροδότησε ένα αυξανόμενο ενδιαφέρον και στη βιομηχανία, εκτός

από τον στρατό, για να αναπτυχθούν ακόμη περισσότερα τεστ που ελέγχουν τις ικανότητες και να μπορέσουν να χρησιμοποιηθούν για να επιλεγούν επαγγελματικοί σύμβουλοι και εργατικό δυναμικό που θα στελέχωνε τις επιχειρήσεις. Συνεπώς, η δημιουργία και ανάπτυξη των τεστ ικανοτήτων είχε ως στόχο την ανεύρεση αντικειμενικών μέσων για να αξιολογούνται τα προσόντα των προς πρόσληψη υποψηφίων (Carson, 1993; Mahajan, 2015).

Τα βασικά πλεονεκτήματα τέτοιων ειδών τεστ είναι η ικανότητά τους να αποκαλύπτουν τα ιδιαίτερα και απαραίτητα για τη θέση προσόντα τα οποία πιθανώς δεν είναι εύκολο να εντοπιστούν από τις άλλες μορφές παρουσίασης του υποψηφίου (βιογραφικό σημείωμα, αίτηση ενδιαφέροντος για εργασία, προκαταρκτική συνέντευξη), οι οποίες σχετίζονται κυρίως με τη μόρφωση και την εμπειρία του. Είναι επίσης βασικό το γεγονός ότι με τα τεστ αποκλείεται η πιθανότητα προκατάληψης ή εύνοιας από πλευράς του εξεταστή στην τελική επιλογή.

Ένα τεστ το οποίο μπορεί να θεωρηθεί καλά δομημένο πρέπει να περιέχει τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά, όπως αυτά ορίστηκαν από τον Armstrong (Armstrong, 2007; Τζωρτζάκης Κ. & Τζωρτζάκη Α., 1999). Αρχικά, πρέπει να αποτελεί ένα εργαλείο μέτρησης το οποίο να είναι «ευαίσθητο» (sensitive) και να μπορεί να φέρει επαρκή διαφοροποίηση μεταξύ των επιμέρους θεμάτων του. Επιπλέον, πρέπει να είναι τυποποιημένο (standardized) για να μπορεί να καλύψει με αποτελεσματικότητα ένα μεγάλο και αντιπροσωπευτικό τμήμα του πληθυσμού – ιδίως αυτού στον οποίο απευθύνεται – με σκοπό εν συνεχεία η ατομική επίδοση του κάθε υποψηφίου να μπορεί να υποβληθεί σε περαιτέρω σύγκριση σε σχέση με τις επιδόσεις των υπολοίπων. Πρέπει επίσης να διέπεται από αξιοπιστία (reliable), κυρίως βασιζόμενο στο ότι μετράει την ίδια κατηγορία πάντοτε· πιο συγκεκριμένα, ένα τεστ κατάλληλα σχεδιασμένο ώστε να εξετάζει ένα πολύ συγκεκριμένο χαρακτηριστικό οφείλει κατά την εφαρμογή του σε διαφορετικούς υποψηφίους να εξετάζει πάντοτε το ίδιο χαρακτηριστικό, αλλά ακόμη κι όταν υποβάλλεται στον ίδιο υποψήφιο διαφορετικές φορές. Τέλος, το τεστ πρέπει να διέπεται από εγκυρότητα (valid) πάλι βασιζόμενο στο ότι μετρά όντως το στοιχείο αυτό για το οποίο είναι σχεδιασμένο· πιο συγκεκριμένα στα πλαίσια της επιχείρησης, η κάθε εταιρεία μπορεί να προβεί στην επιλογή περισσότερων του ενός τεστ που θα εξετάζουν διαφορετικά χαρακτηριστικά, τα οποία θα κληθούν να συμπληρώσουν οι υποψήφιοι εργαζόμενοι πριν προχωρήσουν στο επόμενο στάδιο της αξιολόγησής τους.

Πιο συγκεκριμένα μπορούν να εντοπιστούν οι παρακάτω κατηγορίες τεστ τα οποία χρησιμοποιούνται σήμερα σε επιχειρήσεις για να αξιολογηθούν επαρκώς και με αντικειμενικότητα οι δεξιότητες των εργαζομένων εργασία (Τζωρτζάκης Κ. & Τζωρτζάκη Α., 1999) :

1. Τεστ Επαγγελματικών Ενδιαφερόντων

Το συγκεκριμένο τεστ έχει δημιουργηθεί με σκοπό να ανακαλύψει και να καταδείξει τα ενδιαφέροντα των υποψηφίων στον επαγγελματικό τομέα. Αυτό βοηθά τον υπεύθυνο να κατανοήσει αν ο υποψήφιος είναι κατάλληλος ή όχι για τη θέση, αλλά ακόμη και αν θα μπορούσε δυνητικά να αποδώσει επαρκώς σε κάποιον άλλον τομέα. Το τεστ αυτό βασίζεται στην πεποίθηση ότι ο εργαζόμενος ο οποίος θα ασχοληθεί με κάτι το οποίο είναι στον τομέα των ενδιαφερόντων του και τον ικανοποιεί ψυχολογικά και πνευματικά, θα μπορεί να είναι αρκετά πιο παραγωγικός και αποδοτικός στη θέση αυτή. Μέσω των ερωτηματολογίων διερευνάται το τι προτιμά και δεν προτιμά να κάνει ο υποψήφιος, τα ενδιαφέροντά του, τα ταλέντα του, τα χόμπι του, και οι ενέργειες στις οποίες προβαίνει συνήθως με σκοπό την ψυχαγωγία του.

2. Τεστ Προσωπικότητας

Τα τεστ προσωπικότητας είναι πιο αναλυτικά και ακολουθούν συγκεκριμένες μεθοδολογίες, με σκοπό να φέρουν στην επιφάνεια κάποια χαρακτηριστικά της ψυχοσύνθεσης των υποψηφίων τα οποία δεν μπορούν να εντοπιστούν εύκολα από τις άλλες διαδικασίες επιλογής. Φαίνονται επίσης βασικά ζητήματα για μια επιχείρηση, όπως είναι το αν ο υποψήφιος λειτουργεί καλά υπό πίεση και αν συνεργάζεται με άλλους με πνεύμα ομαδικότητας, κάτι που μπορεί εις βάθος χρόνου να αποδείξει αν ο εργαζόμενος θα μπορέσει να γίνει ηγετικό στέλεχος. Δίνονται περαιτέρω πληροφορίες σχετικά με τον αξιακό κώδικα των υποψηφίων, την συναισθηματική τους ωριμότητα και τη διάθεσή τους για εργασία (Τζωρτζάκης Κ. & Τζωρτζάκη Α., 1999).

Τα στοιχεία τα οποία χαρακτηρίζουν την προσωπικότητα ενός ατόμου επηρεάζουν και άμεσα τη συμπεριφορά του εντός και εκτός του εργασιακού χώρου. Στοιχεία όπως η συναισθηματική σταθερότητα ή αστάθεια, η υπομονή ή η έλλειψή της, η αυτοπεποίθηση ή η έλλειψή της, η εξωστρέφεια ή η εσωστρέφεια, το ομαδοσυνεργατικό πνεύμα ή ο εγωκεντρισμός, η ικανότητα συγκέντρωσης και

αφοσίωσης ή η διαρκής αλλαγή αντικειμένων ενδιαφέροντος, όλα αυτά είναι στοιχεία που διαφοροποιούν τους υποψηφίους μεταξύ τους και διαμορφώνουν αντιστοίχως τις εργασιακές συνθήκες. Τα τεστ τέτοιου είδους είναι συνήθως προσανατολισμένα στα προαναφερθέντα χαρακτηριστικά, τα οποία έχουν άμεση σχέση με την ικανότητά του να είναι αποδοτικός στην εκάστοτε θέση εργασίας.

Πιο συγκεκριμένα, τα τεστ προσωπικότητας είναι σχεδιασμένα για να ελέγχουν μια (ή περισσότερες) εκ των πέντε διαστάσεων της προσωπικότητας όπως αυτές ορίζονται από διάφορες ψυχολογικές προσεγγίσεις. Οι διαστάσεις αυτές συνήθως είναι: εξωστρέφεια, δηλαδή το αν το άτομο είναι κοινωνικό ή μοναχικό· ερωτισμός, δηλαδή αν το άτομο τείνει να είναι ασταθές ή σταθερό συναισθηματικά· ενδιαφέρον για νέες εμπειρίες, δηλαδή αν το άτομο είναι ανοιχτόμυαλο και επιζητά αλλαγές και καινούριες συνθήκες και γνώσεις· συνειδητότητα, δηλαδή αν το άτομο γνωρίζει ακριβώς τι κάνει και γιατί, αν είναι οργανωτικό, μεθοδικό, προγραμματισμένο· ενσυναίσθηση, δηλαδή ο βαθμός στον οποίο φαίνεται το άτομο να έχει κατανόηση της συναισθηματικής κατάστασης των άλλων ανθρώπων και αν τους δείχνει συμπόνια και παρέχει βοήθεια.

Ωστόσο, τα τεστ προσωπικότητας έχουν αποδειχθεί ότι δεν είναι ιδιαίτερα αξιόπιστα, οπότε και δεν πρέπει να γίνεται χρήση τους για να προβλέπεται η συμπεριφορά που πιθανώς θα έχει ο υποψήφιος στη θέση εργασίας. Μπορούν, όμως, να χρησιμοποιηθούν σε άλλες περιπτώσεις και να δομηθούν αρκετά προσεκτικά, συμβάλλοντας έτσι στην άντληση πληροφοριών για την προσωπικότητα των εργαζομένων εργασία (Τζωρτζάκης Κ. & Τζωρτζάκη Α., 1999).

3. Τεστ Νοημοσύνης

Τα τεστ νοημοσύνης έχουν δημιουργηθεί ως ένας σταθμισμένος τρόπος μέτρησης της οξύνοιας των υποψηφίων, και γενικότερα ικανοτήτων όπως η ταχύτητα σκέψης, η βραχυπρόθεσμη μνήμη, η διάκριση σχέσεων σε προβλήματα που χαρακτηρίζονται από πολυπλοκότητα, η δημιουργικότητα, η παρατηρητικότητα κ.ά. Ουσιαστικά τα τεστ αυτά αποτελούν μέτρα για αξιολόγηση της γενικότερης νοημοσύνης και διανοητικής ικανότητας ενός ατόμου. Ονομάζονται και τεστ IQ (Intelligence Quotient). Ένα σπάνια τεστ IQ μετρά την κατανόηση λόγου, τη μνήμη, τη

μαθηματική και γεωμετρική αντίληψη, την ταχύτητα αντίληψης, την παρατηρητικότητα, την χωροταξική αντίληψη, την ικανότητα επαγωγικής και αναλογικής σκέψης κ.λπ. Παρότι είναι ένα από τα ευρέως χρησιμοποιούμενα τεστ σε τέτοια περιβάλλοντα, είναι υπερβολικά σταθμισμένο και συχνά όχι ενδεικτικό των ικανοτήτων των ανθρώπων εργασία (Τζωρτζάκης Κ. & Τζωρτζάκη Α., 1999).

4. Τεστ Ακεραιότητας

Τα τεστ ακεραιότητας είναι πιο πρόσφατες προσθήκες στη σωρεία των τεστ που πραγματοποιούνται και αφορούν τις επιχειρήσεις που προβάλλουν ως πρωταρχικό στοιχείο την εντιμότητα του εργατικού δυναμικού τους, και προτιμούν να προσλαμβάνουν άτομα έντιμα που δε θα υπεξαιρέσουν περιουσιακά στοιχεία. Τα τεστ αυτά χρησιμοποιούνται συνήθως από επιχειρήσεις που διακινούν μεγάλα χρηματικά ποσά ή εμπορεύματα μεγάλης αξίας, ή για θέσεις που θα έχουν άμεση επαφή με χρηματικό συνάλλαγμα. Συνήθως έχουν δύο μορφές τα τεστ αυτά: είτε εξετάζουν τη στάση των υποψηφίων απέναντι σε πράξεις όπως κλοπή, είτε προσπαθούν να εκμαιεύσουν στοιχεία της προσωπικότητας όπως η εξάρτηση σε ουσίες, η ικανότητα ελέγχου των ενστικτωδών παρορμήσεων, η τήρηση των κανονισμών, η ευσυνειδησία εργασία (Τζωρτζάκης Κ. & Τζωρτζάκη Α., 1999).

5. Τεστ Ενδιαφερόντων

Τα τεστ ενδιαφερόντων απευθύνονται ως επί το πλείστον σε υποψηφίους οι οποίοι έχουν μόλις τελειώσει την υποχρεωτική εκπαίδευση, και προβαίνουν σε τέτοιου είδους τεστ ώστε να κατανοήσουν καλύτερα τα ενδιαφέροντά τους και να τους παρέχεται επαγγελματικός προσανατολισμός.

6. Τεστ Εκπαίδευσης

Τα τεστ εκπαίδευσης εξετάζουν την ιδιαίτερη ανταπόκριση που έχει ένας υποψήφιος σε στοιχεία εκπαιδευτικά που αφορούν συγκεκριμένα είδη εργασιών που έχουν εξειδικευμένες απαιτήσεις.

7. Τεστ Γνώσεων

Τα τεστ γνώσεων αποσκοπούν στο να εξετάσουν τις ικανότητες και τις γνώσεις που ο υποψήφιος έχει πει ότι κατέχει, όπως ξένες γλώσσες ή γνώση Η/Υ.

8. Τεστ Ικανοτήτων

Τα τεστ ικανοτήτων αποσκοπούν στο να ελέγξουν τις ικανότητες των ανθρώπων υπό συγκεκριμένες συνθήκες, όπως η κατανόηση και παραγωγή λόγου, τα μαθηματικά, η παρατηρητικότητα και ο διαγραμματικός συλλογισμός εργασία (Τζωρτζάκης Κ. & Τζωρτζάκη Α., 1999).

.Κατά τον Armstrong (2006) υπάρχουν τέσσερις βασικές κατηγορίες των μεθόδων αξιολόγησης. Αρχικά, τίθενται κριτήρια τα οποία αφορούν τη λειτουργία της επιχείρησης στο σύνολό της, τα οποία αφορούν την αξία που προστίθεται ανά εργαζόμενο, τα κέρδη και τις πωλήσεις όπως ορίζονται ανά εργαζόμενο, καθώς και την αξία που προστίθεται στο σύνολο των μισθοδοτικών εξόδων. Επιπλέον, τίθενται τα κριτήρια που αφορούν την αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών που παρέχονται από το τμήμα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, τα οποία είναι ο χρόνος που απαιτείται για να καλυφθεί μια θέση εργασίας, ο μέσος όρος του χρόνου που χρησιμοποιείται για να εκπαιδευτούν οι υπάλληλοι, το κόστος της εκπαίδευσης αλλά και των παροχών για κάθε υπάλληλο, ο αριθμός των ατόμων που είναι υπεύθυνα για το προσωπικό αναλογικά με όλους τους εργαζόμενους της εταιρείας, καθώς και το συνολικό κόστος που απαιτείται για να λειτουργήσει το τμήμα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, σχετικά με τα έσοδα, την προστιθέμενη ετήσια αξία και τις εργασίες του. Εν συνεχεία, αναφέρονται τα κριτήρια που αφορούν στη συμπεριφορά των εργαζομένων, τα οποία είναι δείκτες απουσιών, παραμονής και αποχώρησής τους, οι προτάσεις από τους εργαζόμενους σχετικά με βελτιώσεις στο τμήμα, ο αριθμός των ατυχημάτων στον χώρο εργασίας, και τέλος οι ώρες εργασίας που έχουν χαθεί λόγω απεργιών ή άλλων λόγων. Τέλος, αναφέρονται τα κριτήρια που αφορούν στην ικανοποίηση των εργαζομένων, όπως αυτά εκφράζονται από τους ίδιους· αφορούν την εμπιστοσύνη τους στην αξιοκρατική επιλογή αξιολόγησης, μισθοδοσίας και δυνατοτήτων ανέλιξης, την ευχαρίστηση σχετικά με τη συμμετοχή τους στην πληροφόρηση και λήψη αποφάσεων, την εύρεση ευκαιριών για περαιτέρω εκπαίδευση και αξιοποίηση των ικανοτήτων τους, την ευχαρίστησή τους από τις εργασιακές συνθήκες και την σχέση τους με τους προϊστάμενούς τους, καθώς και με το όλο εργασιακό κλίμα της επιχείρησης (Armstrong, 2006).

3.6. ΟΙ 15 ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΓΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ (JEFFREY PFEFFER)

Ο Jeffrey Pfeffer (2007) κάνει λόγο για δεκαπέντε πρακτικές του ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίες ευνοούν και αυξάνουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτή η λίστα των πρακτικών αφορά σε:

- 1) Διασφάλιση μακροχρόνιας εργασίας
- 2) Τακτικής και ορθής στρατολόγησης
- 3) Καθορισμένες πρακτικές κινήτρων
- 4) Καλύτερες δυνατές αμοιβές
- 5) Ενεργή συμμετοχή των υπαλλήλων στο επιχειρησιακό κεφάλαιο
- 6) Ισότιμη διάδοση των πληροφοριών
- 7) Καθορισμός και απόδοση υποχρεώσεων και υπευθυνότητας
- 8) Αναδιάρθρωση εργασιακών δραστηριοτήτων και ομάδων
- 9) Υψηλή κατάρτιση και σταθερά ανοδική εξέλιξη ικανοτήτων
- 10) Συνολική συνεργασία μεταξύ των τμημάτων
- 11) Συνθήκες ισότητας
- 12) Απαιτητική μίσθωση
- 13) Προοπτικές σε βάθος χρόνου
- 14) Υπολογισμός των πρακτικών εφαρμογών
- 15) Δημιουργία και υιοθέτηση συγκεκριμένης φιλοσοφίας

Επιπρόσθετα με τα παραπάνω, ο Pfeffer εξετάζει στην έρευνά του κάποιες πρακτικές που πρέπει να υιοθετεί το τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Η έρευνα ωθείται στην αναφορά επτά πρακτικών, οι οποίες τονίζεται πως πρέπει να υιοθετηθούν καθώς δημιουργούν τις κατάλληλες συνθήκες βελτιστοποίησης της επιχείρησης σε συνολικό

επίπεδο. Από το σύνολο των πρακτικών καταλήγει σε επτά, οι οποίες κρίνονται ως οι καταλληλότερες και αποτελεσματικότερες και αφορούν σε (Pfeffer, 2007):

- 1) Εργασιακή εξασφάλιση
- 2) Ορθή στρατολόγηση
- 3) Ύπαρξη αυτό-διοικούμενων ομάδων
- 4) Καθορισμός αμοιβών μέσω της απόδοσης
- 5) Συνεχής εκπαίδευση
- 6) Εξάλειψη ή περιορισμός διακρίσεων μεταξύ των εργασιακών θέσεων
- 7) Διάδοση πληροφοριών

Εκκινώντας από τα παραπάνω αποτελέσματα της έρευνας (Pfeffer), οδηγούμαστε την κατασκευή ενός μοντέλου που περιλαμβάνει τις καλύτερες πρακτικές (human resources), οι οποίες συνοψίζονται σε πέντε (Pfeffer, 2007):

- 1) Ύπαρξη αυτοδιοικούμενων ομάδων/ Self-directed of Self-managed teams
- 2) Αναδιάρθρωση καθορισμού ομάδων και δραστηριοτήτων (Business Process & Reengineering)
- 3) Επιλεκτικά κριτήρια πρόσληψης (Selective Recruitment)
- 4) Εστίαση σε θέματα υγείας και ασφάλειας (Health and Safety)
- 5) Έμφαση σε ζητήματα εκπαίδευσης και ανθρώπινα κεφάλαια (Education Human Capital)

3.7. ΕΥΘΥΝΕΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης έχουν αρκετές υποχρεώσεις, μερικές από τις οποίες σχετίζονται με τη διατήρηση των κανόνων Υγιεινής και Ασφάλειας. Οι υπάλληλοι είναι σημαντικό να φροντίζουν για την υγεία τους και την ασφάλεια των ίδιων και των συναδέλφων τους, καθώς οι ενέργειές τους ασκούν επιρροή σε όλη την επιχείρηση. Έτσι, είναι σημαντικό να ακολουθούν τις οδηγίες και τους κανόνες της εργοδοσίας. Σε ειδικότερο πλαίσιο, οι εργαζόμενοι πρέπει εκπληρώνουν τις υποχρεώσεις τους όπως ορίζει η εκπαίδευσή τους και η κατεύθυνση που έχουν από την εργοδοσία.

Αρχικά, είναι σημαντικό να είναι σε θέση να χρησιμοποιούν ορθά τα μηχανήματα της εταιρείας, τα οποία είναι διάφορες ηλεκτρικές συσκευές, επιμέρους εργαλεία ή ουσίες και όλα τα μέσα εργασίας που διαθέτει μια εταιρεία. Επιπλέον, επιβάλλεται η ορθή χρήση και η επανατοποθέτηση του ατομικού προστατευτικού εξοπλισμού, ενώ απαγορεύεται η αλλαγή λειτουργίας των μηχανισμών ασφαλείας στα μηχανήματα, στις εγκαταστάσεις και στις συσκευές της επιχείρησης. Είναι σημαντικό να ενημερώνουν άμεσα τον εργοδότη ή τους ανωτέρους ή τους Τεχνικούς Ασφάλειας και Γιατρούς Εργασίας για την οποιαδήποτε κατάσταση ή έλλειψη που κρίνεται ή εντοπίζεται ως επικίνδυνη για την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων. Παράλληλα, οι υπάλληλοι πρέπει να απευθύνονται στον εργοδότη τους ή σε οποιοδήποτε ανώτερο αρμόδιο στις περιπτώσεις που πρέπει να εκπληρώνονται τα καθήκοντα και οι απαιτήσεις των αρμόδιων από την Επιθεώρηση Εργασίας σχετικά με την διαφύλαξη της ασφάλειας και της υγείας κατά την διάρκεια της εργασίας τους. Το ίδιο ισχύει και σε περιπτώσεις που επιβάλλεται ένας εργοδότης να εγγυηθεί για τις συνθήκες ασφάλειας και υγείας των εργαζομένων του εντός του πλαισίου της επιχείρησης. Τέλος, οι υπάλληλοι πρέπει να ενημερώνονται τακτικά για όλα αυτά τα ζητήματα μέσω της παρακολούθησης ειδικών σεμιναρίων και επιμορφωτικών προγραμμάτων (Ramakrishna, 2019).

3.8. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Τα καθήκοντα του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι ιδιαίτερα σημαντικά για μια επιχείρηση και περιλαμβάνουν την ανάλυση εργασίας, που περιλαμβάνουν την περιγραφή της εργασίας και την προδιαγραφή εργασίας. Η περιγραφή εργασίας δίνει μια αρκετά αναλυτική περιγραφή σχετικά με το αντικείμενο της εργασίας, καθορίζει τις ευθύνες και τις δεξιότητες του εκάστοτε φορέα. Η προδιαγραφή της εργασίας περιλαμβάνει τα προσόντα που οφείλει να έχει ο εργαζόμενος, ώστε να είναι σε θέση να μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της εργασίας.

Η αποδοτικότητα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων διαδραματίζει έναν αρκετά σημαντικό για την επιχείρηση, καθώς δια μέσου αυτής είναι δυνατή η αύξηση της ανταγωνιστικότητας της. Ο ρόλος του τμήματος Δ.Α.Π. είναι συμβουλευτικός, εποπτικός, εκτελεστικός, υποστηρικτικός, και επιτελικός. Οι ρόλοι αυτοί είναι δυνατό να αλληλεπικαλύπτονται και αλληλοσυμπληρώνονται. Η βασική στρατηγική του τμήματος

δεν πρέπει να διαχωρίζεται από τους στόχους της επιχείρησης, ούτε από την πραγματικότητα όπως αυτή υφίσταται εντός και εκτός της εταιρείας.

Μια άλλη σημαντική αρμοδιότητα του τμήματος Δ.Α.Π. είναι η πρόσληψη του προσωπικού. Το πρώτο βήμα πριν την επιλογή του κατάλληλου υποψηφίου για τη θέση είναι η μελέτη του βιογραφικού σημειώματος, η αξιολόγηση του οποίου βασίζεται σε μια πληθώρα πληροφοριών. Μετά τη μελέτη των βιογραφικών σημειωμάτων, η επιχείρηση καλεί τους επικρατέστερους υποψήφιους σε συνέντευξη για να οδηγηθεί στην πρόσληψή του. Η συνέντευξη αυτή είναι η πρώτη κατ' ιδίαν επαφή του εργοδότη με τον υποψήφιο, και έχει μεγάλη σημασία για την τελική επιλογή. Μετά τη μελέτη του βιογραφικού σημειώματος και την προκαταρκτική συνέντευξη, το επόμενο στάδιο αφορά στη συμπλήρωση ακόμη μιας αίτησης από τους υποψήφιους που αφορά στην απασχόλησή τους. Κατά τη διαδικασία επιλογής υπάρχει περίπτωση οι υποψήφιοι να υποβληθούν σε ορισμένα τεστ, τα οποία είναι σχεδιασμένα με σκοπό να αξιολογήσουν διάφορα χαρακτηριστικά τους. Οι κατηγορίες τεστ οι οποίες χρησιμοποιούνται σήμερα σε επιχειρήσεις για να αξιολογήσουν επαρκώς και με αντικειμενικότητα τις δεξιότητες των εργαζομένων στην εργασία μπορούν να είναι τα Τεστ Επαγγελματικών Ενδιαφερόντων, τα Τεστ Προσωπικότητας, τα Τεστ Νοημοσύνης, τα Τεστ Ακεραιότητας, τα Τεστ Ενδιαφερόντων, τα Τεστ Εκπαίδευσης, τα Τεστ Γνώσεων και τα Τεστ Ικανοτήτων.

4. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Όπως επισημάνθηκε το ανθρώπινο δυναμικό των επιχειρήσεων διαδραματίζει κομβικό ρόλο και κρίνεται ως ένας εξέχων παράγοντας. Ο ανθρώπινος παράγοντας κρίνεται πάντα σημαντικός ανεξάρτητα από την ανάπτυξη και εφαρμογή βέλτιστων τεχνολογικών μέσων και εκσυγχρονισμένων διοικητικών πρακτικών και τεχνικών. Πιο συγκεκριμένα, ακόμα και αν λειτουργούν τα προαναφερθέντα στοιχεία σε άρτιο επίπεδο, η ανυπαρξία κατάλληλα καταρτισμένων ανθρώπων σε υπεύθυνες θέσεις ενδέχεται να εμποδίσει σε μεγάλο βαθμό τα επιτυχή αποτελέσματα ενός οργανισμού. Σε γενικότερο πλαίσιο, οι οργανισμοί είναι ένα σύνολο ατόμων, τα οποία αλληλεξαρτώνται. Αυτή η γενική παραδοχή αναδύει την άποψη πως η προσωπική έκφραση του εκάστοτε υπαλλήλου ασκεί έντονη επιρροή σε όλη την επιχείρηση συνολικά όσον αφορά στις αρχές και τους σκοπούς αυτής. Ως εκ τούτου, οι ανώτεροι υπεύθυνοι πρέπει να εστιάζουν σε μια ορθή και υγιή συνεργασία με τους υφιστάμενους υπαλλήλους των τμημάτων τους, καθώς μέσω τέτοιων ενεργειών επωφελείται συνολικά μια επιχείρηση.

Ωστόσο, και οι εργαζόμενοι είναι σημαντικό να έχουν καλύψει στον καλύτερο δυνατό βαθμό τις ανάγκες τους, αφού κάτι τέτοιο οδηγεί τους εργαζόμενους στην ανάπτυξη του αισθήματος πως εργάζονται και προς όφελος της επιχείρησης και όχι μόνο των ίδιων ατομικά. Η επίτευξη των σκοπών και των στόχων μιας επιχείρησης έγκειται στη συνύπαρξη βασικών στοιχείων και πρακτικών. Η ικανοποίηση και η κάλυψη των βασικών αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού οδηγεί σε καλύτερες εργασιακές αποδόσεις, στοιχείο που με τη σειρά του δημιουργεί το συστατικό επιτυχία των επιχειρήσεων. Η ύπαρξη και η εξέλιξη της παραγωγικότητας κρίνεται αλληλένδετη με την ικανοποίηση που νιώθουν οι εργαζόμενοι ως προς την κάλυψη των αναγκών τους. Επιπλέον, η επιχείρηση πρέπει να προσανατολιστεί στην ορθή επιλογή ατόμων που θα στελεχώσουν κατάλληλα το ανθρώπινο δυναμικό της με στόχο την βιωσιμότητά της.

Παράλληλα με τα παραπάνω είναι σημαντικό να ακολουθείται μετεκπαίδευση των εργαζομένων και μια συνεχής παρακίνηση αυτών υπό το πρίσμα της δημιουργίας μιας αποτελεσματικής και αποδοτικής εργασιακής δραστηριότητας. Αυτές οι πρακτικές ευνοούν την μακροχρόνια βιωσιμότητα μιας επιχείρησης, αφού θα συντελείται από ικανούς και συνειδητοποιημένους υπαλλήλους. Η διοίκηση που ασχολείται με το ανθρώπινο δυναμικό εστιάζει στην οργάνωση της επιχείρησης μέσω της ικανοποίησης των εργαζομένων της που θα εξελίξει συνολικά τα οφέλη αυτής. Αποτελεί κοινή

παραδοχή ότι η ανάπτυξη και εξέλιξη του ελληνικού μάνατζμεντ κινείται σε χαμηλά επίπεδα εν συγκρίσει με άλλες ανεπτυγμένες χώρες, στοιχείο που είναι ακόμη πιο χαμηλό στο επίπεδο Υπηρεσιών του Προσωπικού ενός οργανισμού. Οι ανάγκες σε αυτόν τον τομέα έχουν κεντρίσει το ενδιαφέρον τα τελευταία χρόνια (Μπουράντας, 2002) και αναμένεται να αυξηθεί ο προσανατολισμός στο ανθρώπινο δυναμικό στο μέλλον, αφού οι τρέχουσες επιχειρηματικές εξελίξεις και ο αυξανόμενος ανταγωνισμός το επιβάλλουν. Επιπλέον, οι διοικήσεις έχουν συνειδητοποιήσει την ανάγκη για ορθή στελέχωση του ανθρώπινου δυναμικού με άτομα ικανά και καταρτισμένα.

Το πρακτικό μέρος της παρούσας μελέτης οδηγεί στην άποψη πως οι λειτουργίες της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού εκτελούνται σε ένα επίπεδο αλλά όχι σε ικανοποιητικό, καθώς παρατηρήθηκαν σοβαρές ελλείψεις και κενά σε θέματα συγκρότησης, ενεργειών και αξιοποίησης των εργαζομένων. Περαιτέρω ελλείψεις εντοπίστηκαν στην δομή και τη σύσταση αρκετών οργανισμών, στοιχεία που αποτελούν εμπόδιο στην βιωσιμότητά τους μέσω των χαμηλών αποδόσεων και την τοποθέτηση ατόμων σε θέσεις που ήταν ακατάλληλες. Φαίνεται πως δεν υπάρχουν αρκετά στοιχεία αναφορικά με τις διοικήσεις του Προσωπικού στην Ελλάδα, καθώς υπάρχουν ασάφειες ως προς τις λειτουργίες που εφαρμόζονται ή όχι, ποιες ενέργειες συνδέονται με ορισμένα χαρακτηριστικά των οργανισμών και ποιοι είναι οι υπεύθυνοι για την εφαρμογή λειτουργιών καθώς και τις ευθύνες του αρμόδιου τμήματος. Βασικά κριτήρια της επιτυχίας ενός οργανισμού αποτελούν η σωστή στελέχωση ατόμων στις κατάλληλες θέσεις και η ικανοποίηση των ατομικών αναγκών των υπαλλήλων. Η μέγιστη και ποιοτική απόδοση δραστηριοτήτων θα εξασφαλίσει την επιτυχία και τη βιωσιμότητα της επιχείρησης. Παράλληλα με αυτό, η μετεκπαίδευση, το κριτήριο παρακίνησης και η ενδυνάμωση των εργαζομένων συντελούν στην ανάπτυξη των ίδιων και ως εκ τούτου της επιχείρησης συνολικά.

Η αρμόδια διοίκηση για τέτοια ζητήματα αποτελεί τον καθρέπτη ενός οργανισμού συνολικά, καθώς επιδεικνύει την ύπαρξη ή την ανυπαρξία προοπτικών ανάπτυξης. Με άλλα λόγια, η ορθή εξέλιξη της υπηρεσίας προσωπικού εξαρτάται από τα στελέχη και τους υπεύθυνους. Για παράδειγμα, αρκετές επιχειρήσεις διαθέτουν ένα άλλο στέλεχος ως υπεύθυνο για την Υπηρεσία Προσωπικού από κάποια άλλη επιχειρησιακή λειτουργία. Πρέπει να αναφερθεί ότι τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια ανοδική ανάπτυξη σε πιο εξειδικευμένα στελέχη της Υπηρεσίας Προσωπικού. Οι επιχειρήσεις που έχουν ξεχωριστό Τμήμα Προσωπικού θα ανταποκρίνεται σε όλες τις υποχρεώσεις της

επιχείρησης. Αυτό ευνοεί την οικονομική άνοδο και στην ανάπτυξη ποιότητας, ενώ άλλα στελέχη θα έχουν πιο συγκεκριμένες αρμοδιότητες και ευθύνες. Φυσικά, οι οργανισμοί αναδιαμορφώνουν τις ενέργειές τους εξαιτίας του μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος και του υψηλού επιχειρηματικού ανταγωνισμού. Το τμήμα της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων υιοθετεί έναν ρόλο που αναλαμβάνει να σχεδιάσει και οργανώσει το ανθρώπινο δυναμικό και, εφόσον κριθεί σημαντικό να το αλλάξει προς την αύξηση του ανταγωνιστικού πλεονάσματος και τη διατήρηση της βιωσιμότητας του οργανισμού. Αποτελεί γεγονός ότι η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι αρκετά σύνθετη διαδικασία, καθώς ενσωματώνει πολλά στάδια και ενέργειες που τίθενται σε λειτουργία και ολοκλήρωση με συγκεκριμένη σειρά. Ο βασικός της ρόλος έγκειται στον συμβουλευτικό και βοηθητικό χαρακτήρα με σκοπό μια βέλτιστη οργάνωση. Γενικά, προσπαθεί να διαδώσει επαρκείς πληροφορίες στα στελέχη, να δημιουργήσει καλές σχέσεις μεταξύ προϊστάμενων και υφιστάμενων, να ωθήσει τους εργαζομένους στην ανάπτυξη ευελιξίας, ανάπτυξης και συνεχούς εκπαίδευσης.

Η εξέλιξη των επιστημών όσον αφορά τις έρευνες πάνω σε αυτό το ζήτημα δείχνει πως οι οργανισμοί, που υιοθετούν σύγχρονες πρακτικές, εστιάζουν στην ρύθμιση της ορθής διαχείρισης των ενεργειών και λειτουργιών του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού. Επομένως, ο προσανατολισμός τίθεται στην καλύτερη δυνατή αξιοποίηση και εκμετάλλευση του ανθρώπινου δυναμικού και γίνεται λόγος για έμφαση στον «άνθρωπο». Η υλοποίηση ενός προγραμματισμού ορθής στρατηγικής του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί βασικό στόχο ενός οργανισμού για να αυξηθεί η αποδοτικότητα των επιχειρηματικών υπηρεσιών και η παραγωγικότητα. Η λήψη ορθών αποφάσεων συγχέεται με την ορθή και επιτυχημένη στελέχωση του ανθρώπινου δυναμικού, αφού η ανταγωνιστικότητα είναι ιδιαίτερα υψηλή. Είναι σημαντικό να αξιολογείται το ανθρώπινο δυναμικό για να τους δίνονται ορθά κίνητρα ανάπτυξης. Η ύπαρξη ή μη κουλτούρας μιας επιχείρησης συμπεραίνεται από τον τρόπο που διαχειρίζεται το ανθρώπινο δυναμικό της και τις ευκαιρίες που δίνει στους εργαζομένους. Επιπρόσθετα, πρέπει να διατηρείται υγιής σχέση ανάμεσα σε όλα τα στελέχη.

Στο ίδιο πλαίσιο κινείται και το αποτέλεσμα από έναν ικανοποιημένο εργαζόμενο, ο οποίος θα υιοθετήσει την επιχειρηματική κουλτούρα και θα στοχεύει σε προσωπική βελτίωση και άνοδο. Η δημιουργία ενός άρτιου ανθρώπινου δυναμικού εντός ενός οργανισμού αποτελεί βασικό στόχο του και κατ' επέκταση τα στελέχη ηγεσίας εστιάζουν στην ώθηση και καθοδήγηση του ανθρώπινου δυναμικού να ταυτιστεί με το

επιχειρηματικό όραμα. Επομένως, τα άτομα που ηγούνται καθορίζουν τον τρόπο, τον σκοπό και την ποιότητα ενεργειών αυτού του τμήματος, και για αυτό πρέπει να χαρακτηρίζονται ως ικανά, καταρτισμένα και έμπειρα για αυτήν την ενέργεια.

Σύμφωνα με τα παραπάνω προκύπτει πως μια επιχείρηση μπορεί να λειτουργεί άκρως επιτυχώς αν απαρτίζεται από αποδοτικό και καταρτισμένο ανθρώπινο δυναμικό παράλληλα με έμπειρους και ικανούς ηγέτες. Ενώ η χώρα περνάει μια μακροχρόνια περίοδο οικονομικής κρίσης, οι οργανισμοί πρέπει να επενδύουν στην βελτιστοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Ο προσανατολισμός στους υπαλλήλους ως προς την εξέλιξη και άνοδό τους ευνοεί την βιωσιμότητα μιας επιχείρησης σε δυσμενείς οικονομικές συνθήκες, ωθώντας την στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η φιλοσοφία της ΔΟΠ συγκεντρώνεται σε μια καλά προγραμματισμένη ενέργεια αύξησης της ποιότητας μέσω της αποδοτικής αξιοποίησης των υπαλλήλων. Επομένως, η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί ένα στοιχείο στρατηγικής και μεθοδικής σημασίας.

Επιπλέον, η ποιότητα δημιουργείται και συντηρείται από τους ίδιους τους υπαλλήλους και αποτελεί μια πρακτική που δημιουργεί τα θεμέλιά της στις υγιείς διαπροσωπικές σχέσεις καθώς και στην ελαχιστοποίηση του κόστους. Η υιοθέτηση της παραπάνω φιλοσοφίας επιβάλλει κάποια βασικά χαρακτηριστικά όπως είναι ο αυτοέλεγχος, η αυτοβούληση και η δημιουργικότητα. Είναι εύλογο πως αυτά τα χαρακτηριστικά αναπτύσσονται σε ένα υγιές εργασιακό περιβάλλον που εκλείπει το αίσθημα της υποταγής. Η φιλοσοφία ΔΟΠ εστιάζει και στη δημιουργία άλλων πρακτικών ηγεσίας, όπου ενισχύεται η αφοσίωση των εργαζομένων στις αξίες και τους στόχους της επιχείρησης και αναπτύσσεται η επιμόρφωση, η ικανότητα επικοινωνίας, η ανάπτυξη κινήτρων και ο υπολογισμός της αποτελεσματικότητας. Αποτελεί γεγονός πως συνθήκες αυξανόμενου ανταγωνισμού, αλλαγές στα διεθνή και εθνικά οικονομικά δεδομένα και άνοδος των τεχνολογικών μέσων οδηγούν τον προσανατολισμό των διοικήσεων στο ανθρώπινο δυναμικό. Σύμφωνα με αυτό, οι μελλοντικοί οργανισμοί πρέπει να αξιοποιήσουν όλες τις θετικές εξελίξεις της τεχνολογίας με στόχο το κέρδος τους αλλά και το ικανό ανθρώπινο δυναμικό που αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της επιχειρηματικής διαδικασίας. Ο προσανατολισμός πρέπει να έγκεινται και στους υπαλλήλους και στους πελάτες ενώ ο τρόπος αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού στοχεύει στην εύρεση της κατάλληλης θέσης για τον κάθε υπάλληλο ανάλογα τα προσόντα του χωρίς όμως να υπάρχει μέγιστο κόστος για αυτές τις αποφάσεις. Επομένως, η επένδυση και η εστίαση προσοχής στο ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το κριτήριο

αύξησης ανταγωνιστικότητας όλων των επιχειρήσεων. Το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να εξυπηρετεί τις ανάγκες των σύγχρονων αγορών, να ενστερνίζεται τις στρατηγικές και τους στόχους του οργανισμού και να αισθάνεται απόλυτα ικανοποιημένο από το εργασιακό περιβάλλον. Άρα, οι αρχές της ποιότητας ωθούν σε ενέργειες από το πλαίσιο του μάνατζμεντ και αφορούν την εκπαίδευση και την καλύτερη δυνατή βελτίωση των υπαλλήλων με απώτερο στόχο την υλοποίηση των επιχειρηματικών στόχων παράλληλα με την δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Bartholomew, D. J., & Forbes, A. F. (1979). *Statistical Techniques for Manpower Planning* John Wiley. New York.
- Bland, T. S., & Stalcup, S. S. (1999). Build a Legal Employment Application. *HR Magazine*, 44(3), 129-133.
- Bramham, J. (1994). *Human resource planning*. Universities Press.
- Carson, J. (1993). Army alpha, army brass, and the search for army intelligence. *Isis*, 84(2), 278-309.
- Greer, C. R., Jackson, D. L., & Fiorito, J. (1989). Adapting human resource planning in a changing business environment. *Human Resource Management*, 28(1), 105-123.
- Hussey, D. E. (2007). *Strategic management: from theory to implementation*. Routledge.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Werner, S. (2009). *Managing human resources* (p. 358). Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Mahajan, J. P. (2015). *Managing Human Resources*. Vikas Publishing House.
- Pfeffer, J. (2007). Human resources from an organizational behavior perspective: Some paradoxes explained. *Journal of Economic Perspectives*, 21(4), 115-134.
- Ramakrishna, N. (2019). Henry fayol's principles of management and it's applicability in contract staffing. *International Journal of Management, IT and Engineering*, 9(3), 168-182.
- Rothwell, W. J., & George, M. (2012). *Encyclopedia of human resource management, critical and emerging issues in human resources*. Wiley.
- Snell, S., Bohlander, G. W., & Bohlander, G. (2010). *Principles of human resource management*. South-Western Cengage Learning.
- Ulrich, D., Brockbank, W., & Yeung, A. (1989). Beyond belief: A benchmark for human resources. *Human Resource Management*, 28(3), 311-335.

-
- Walker, A. J. (1992). Handbook of human resource information systems: Reshaping the human resource function with technology. McGraw-Hill, Inc..
- Νικολάου, Ι., (2008). Διοικώντας το ανθρώπινο κεφάλαιο. Ελληνικές Μελέτες.
- Σκουλάς, Ν., & Οικονομάκη, Κ. (1998). Διαχείριση και ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων. Εκδόσεις Κάπα.
- Τερζίδης Κ., & Τζωρτζάκης, Κ. (2004). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα: Rossili.
- Τζωρτζάκης, Κ., & Τζωρτζάκη, Α. (2002). Οργάνωση και διοίκηση. 2ή έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Rossili.
- Τζωρτζάκης, Κ., & Τζωρτζάκη, Α. (2002). Οργάνωση και διοίκηση. 2ή έκδοση. Αθήνα: Χυτήρης, Λ. Σ. (2001). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα: Interbooks.
- Χυτήρης, Λ. Σ. (2006). Μανατζμεντ Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων. Αθήνα: Interbooks.

ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΠΟΛΥ

Όπως αναφέρει και ο Edward Lawler, η ανταγωνιστικότητα των οργανισμών εξασφαλίζεται από το εξειδικευμένο και καταρτισμένο ανθρώπινο δυναμικό. Η σημαντικότητα του ανθρώπινου δυναμικού καθώς και η σταθερότητά του εξασφαλίζει την θετική έκβαση σε οργανωτικές και συντονιστικές δραστηριότητες που αυξάνουν την ποιότητα και την παραγωγικότητα των αγαθών.





ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

UNIVERSITY OF PIRAEUS