



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

UNIVERSITY OF PIRAEUS

Πανεπιστήμιο Πειραιώς, τμήμα Οικονομικής Επιστήμης

Πρόγραμμα μεταπτυχιακών σπουδών στην Οικονομική και  
Επιχειρησιακή Στρατηγική

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΘΕΜΑ: *Human Resources*  
– *ΕΞΕΛΙΞΗ ΚΑΙ ΡΟΛΟΣ***

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ: Δήμητρα Μπουλουγούρη

*Διπλωματική εργασία υποβληθείσα στο τμήμα Οικονομικών  
Επιστημών του Πανεπιστημίου Πειραιώς ως μέρος των  
απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος  
Ειδίκευσης στην Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική.*

ΠΕΙΡΑΙΑΣ, ΙΟΥΛΙΟΣ 2023



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

UNIVERSITY OF PIRAEUS

University of Piraeus , Department of Economics

Master Program in Economic and Business Strategy

**Topic: Human Resources - evolution and role**

Name & Surname : Dimitra Boulougouri

Master thesis submitted to the Department of Economics of the university of Piraeus in partial fulfilment of the requirements for the degree of Master of Arts in Economic and Business Strategy.

Piraeus, Greece, July 2023

## Πίνακας περιεχομένων

Ευχαριστίες.....	5
Περίληψη.....	6
Λέξεις – Κλειδιά.....	7
Abstract.....	7
Key – Words.....	7
Κεφάλαιο 1.....	8
Η εισαγωγική και αρχική γνωριμία με το ανθρώπινο δυναμικό, την εξέλιξη και το ρόλο του στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς.....	8
1.1 Εισαγωγή.....	8
1.2 Μία πρώτη γνωριμία με την έννοια του ανθρώπινου δυναμικού.....	9
Κεφάλαιο 2.....	11
Η εξέλιξη του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού στο πέρασμα των χρόνων.....	11
2.1 Η ιστορία του ανθρώπινου δυναμικού μέσα στις επιχειρήσεις.....	11
2.2 Η λειτουργία του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού κατά τη βιομηχανική επανάσταση ..	13
2.3 Η λειτουργία του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού κατά τον 19 <sup>ο</sup> αιώνα.....	14
2.4 Η λειτουργία του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού κατά την πρώτη δεκαετία του 20 <sup>ου</sup> αιώνα.....	15
2.5 Η θεώρηση του Taylor σχετικά με το τμήμα ανθρώπινων πόρων.....	16
2.6 Η λειτουργία του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού κατά το διάστημα 1930 με 1950.....	17
2.7 Η λειτουργία του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού μέσα στα έτη 1950 με 1960.....	18
2.8 Η λειτουργία του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού από το 1980 και έπειτα.....	19
2.9 Η λειτουργία του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού στην εποχή ανάπτυξης της τεχνολογίας.....	21
2.10 Η εξέλιξη του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού ανά τους αιώνες καταλήγοντας στο σήμερα – Συμπεράσματα.....	22
Κεφάλαιο 3.....	24
Ο ρόλος και η σπουδαιότητα του ανθρώπινου δυναμικού μέσα στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς.....	24
3.1 Κατανόηση του ρόλου της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού μέσα από ορισμούς ...	24
3.2 Ο ρόλος του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού και της Διοίκησής του.....	26
3.3 Σπουδαιότητα του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού και της Διοίκησης του.....	30
3.4 Ρόλος και σπουδαιότητα του Ανθρώπινου Δυναμικού και της Διοίκησής του – Συμπεράσματα.....	33
Κεφάλαιο 4.....	34

Οι βασικές λειτουργίες και οι στόχοι του ανθρώπινου δυναμικού και της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.....	34
4.1 Οι σημαντικότερες λειτουργίες του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού και της διοίκησης του .....	34
4.2 Οι κύριοι στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού .....	35
4.3 Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, επηρεασμένη από το εξωτερικό περιβάλλον.....	36
4.4 Συμπεράσματα για τους στόχους και τις λειτουργίες του ανθρώπινου δυναμικού .....	38
Κεφάλαιο 5 – Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ως συντελεστής αποτελεσματικών σχέσεων μέσα στον οργανισμό .....	38
5.1 Η επικοινωνία σαν βοήθεια για τη σωστή λειτουργία.....	38
5.2 Είδη επικοινωνίας.....	40
5.3 Οι τρόποι μετάδοσης των πληροφοριών μέσα σε μία επιχείρηση .....	42
5.4 Χαρακτηριστικά των ανεπίσημων μορφών επικοινωνίας.....	45
5.5 Επικοινωνία μεταξύ της Διοίκησης και του Ανθρώπινου Δυναμικού.....	47
5.6 Η επικοινωνία βοηθά τη διοίκηση ως προς την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης.....	49
5.7 Οι δυσκολίες και οι παγίδες που είναι πιθανό να έχει η επικοινωνία σαν διαδικασία μέσα στις επιχειρήσεις .....	51
5.8 Συμπεράσματα για το ρόλο της επικοινωνίας στη λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού και της διοίκησης του μέσα στην επιχείρηση .....	53
Επίλογος – Συμπεράσματα .....	54
Ελληνική Βιβλιογραφία .....	56
Ξένη Βιβλιογραφία .....	58

## Ευχαριστίες

Το παρόν έργο αποτελεί το τέλος των μεταπτυχιακών σπουδών μου στο Πανεπιστήμιο Πειραιά. Θα μελετηθεί στην διπλωματική εργασία μου , το ανθρώπινο δυναμικό, η σημασία του ανθρώπινου δυναμικού για έναν οργανισμό ή μία επιχείρηση, η εξέλιξη του στο πέρασμα των χρόνων και ο ρόλος που κατέχει.

Προτού όμως αρχίσει η εργασία θα ήθελα να ευχαριστήσω εκ βάθους καρδιάς, όλους όσους με βοήθησαν να ολοκληρώσω τις μεταπτυχιακές μου σπουδές, τον επιβλέποντα καθηγητή μου για την υποστήριξη και τη βοήθειά του στη συγγραφή της εργασίας, αλλά και όλους του καθηγητές του τμήματος και του μεταπτυχιακού μου που ήταν πάντα δίπλα μου για την επιτυχή ολοκλήρωσή του.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κοινωνικό και οικογενειακό μου κύκλο για την πλήρη ψυχολογική και κοινωνική υποστήριξή τους στην ολοκλήρωση των σπουδών μου.

# HR – Εξέλιξη και ο ρόλος του

---

## Περίληψη

Το σημαντικότερο ίσως κομμάτι για μία επιχείρηση ή για έναν οργανισμό, είναι το ανθρώπινο δυναμικό τους. Οι άνθρωποι του οργανισμού ή της επιχείρησης είναι αυτοί που θα ορίσουν τη λειτουργία και την αποτελεσματικότητά του, είναι αυτοί που θα προχωρήσουν στις απαραίτητες ενέργειες ώστε ο εκάστοτε οργανισμός να είναι όσο το δυνατόν πιο κοντά στην επίτευξη των στόχων του. Τα τελευταία χρόνια, που χαρακτηρίζονται ως η εποχή της πληροφόρησης και της τεχνολογίας αλλά ταυτόχρονα και των απανωτών πολυεπίπεδων κρίσεων, χαρακτηρίζονται επίσης και από διαρκείς μεταβολές στην καθημερινότητα. Αυτές οι διαρκείς μεταβολές, σε συνδυασμό με τις αστάθειες που έχουν έρθει τα τελευταία χρόνια σε οικονομικό, επαγγελματικό και κοινωνικό επίπεδο, είναι παράγοντες που στρέφουν τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις να επενδύουν πλέον περισσότερο στους ανθρώπους τους οποίους στηρίζεται η λειτουργία τους, για να καταφέρουν να πετύχουν τη βιωσιμότητά τους και να σταθούν απέναντι στον ανταγωνισμό.

Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, είναι τμήμα και λειτουργία που μετράει πολλά χρόνια σε επιχειρήσεις και οργανισμούς, βοηθώντας τους να οργανώνονται με τρόπο αποτελεσματικό από την αρχή δημιουργίας των επιχειρήσεων, μέχρι τη σύγχρονη εποχή των αλλαγών και των οικονομικών ασταθειών βοηθώντας τους να αποκτούν το απαιτητό πλέον ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Στην παρούσα εργασία, θα αναλυθεί η έννοια του ανθρώπινου δυναμικού, η σημασία και η αναγκαιότητά του για τις επιχειρήσεις καθώς και η εξέλιξη που έχει η λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού στο πέρασμα των ετών για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς.

## **Λέξεις – Κλειδιά**

Ανθρώπινο δυναμικό, Διοίκηση Ανθρώπινου δυναμικού, εξέλιξη , λειτουργία , οργανισμοί, επιχειρήσεις, ανθρώπινοι πόροι

## **Abstract**

Perhaps the most important part for a business or an organization is their human resources. The people of the organization or business are the ones who will define its operation and effectiveness, they are the ones who will proceed to the necessary actions so that each organization is as close as possible to achieving its goals. The last few years, which are characterized as the age of information and technology but at the same time of the continuous multilevel crises, are also characterized by constant changes in everyday life. These constant changes, combined with the instabilities that have come in recent years at economic, professional and social level, are factors that turn organizations and businesses to invest more in the people on whom their operation relies, in order to achieve their sustainability and stand up to competition.

The human resources department is department and function that counts many years in businesses and organizations, helping them to organize in an effective way from the beginning of business creation, until the modern era of changes and economic instability, helping them to gain the most demanding competitive advantage.

In this thesis, the concept of human resources, its importance and necessity for businesses as well as the evolution of the operation of human resources over the years for businesses and organizations will be analyzed.

## **Key – Words**

Human Resources, Human Resource Management, Development, Operation, Organizations, Businesses

## Κεφάλαιο 1

### Η εισαγωγική και αρχική γνωριμία με το ανθρώπινο δυναμικό, την εξέλιξη και το ρόλο του στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς

#### 1.1 Εισαγωγή

Οι άνθρωποι μίας επιχείρησης, αποτελούν το σημαντικότερό της κομμάτι. Το ανθρώπινο δυναμικό, είναι συγκεκριμένα ο σημαντικότερος παράγοντας, ώστε να καταφέρνουν οι επιχειρήσεις να ανταπεξέρχονται σε όλες τους τις υποχρεώσεις και παράλληλα να επιτυγχάνουν κάθε παραγωγικό και πωλησιακό τους στόχο.

Οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται, σε όποιο κλάδο και αν ανήκουν, σε χώρους που συνεχώς οι συνθήκες αλλάζουν. Τόσο τα οικονομικά και κοινωνικά στοιχεία που πρέπει να λαμβάνει υπόψη μία επιχείρηση, όσο και τα στοιχεία της τεχνολογίας που επηρεάζουν τη λειτουργία της, συνεχώς διαφοροποιούνται, και μάλιστα με μεγαλύτερο ίσως ρυθμό στη σύγχρονη εποχή. (Πρεδάρης,2019)

Γι αυτό οποιαδήποτε επιχείρηση επιθυμεί να έχει υψηλή παραγωγικότητα, μέγιστα κέρδη και γενικότερα να παραμένει βιώσιμη στο πέρασμα των χρόνων και στη διαφοροποίηση των συνθηκών του περιβάλλοντος, είναι θεμιτό να προβεί στις απαραίτητες ενέργειες προσαρμοζόμενη σε αυτές τις αλλαγές. Αυτός είναι ο λόγος που οι επιχειρήσεις επενδύουν όσο περνούν τα χρόνια όλο και πιο πολύ στους ανθρώπους τους. Είναι αδιαμφισβήτητος παράγοντας , από την αρχή δημιουργίας των επιχειρήσεων και με τα χρόνια όλο και περισσότερο, ότι αν όχι το πιο σημαντικό, από τα σημαντικότερα μέρη μίας επιχείρησης, είναι το ανθρώπινο δυναμικό της, οι άνθρωποι δηλαδή από τους οποίους αποτελείται. Συγκεκριμένα, οι ενέργειες που αφορούν την ορθή επιλογή των εργαζομένων που θα στελεχώσουν μία επιχείρηση ή έναν οργανισμό, είναι οι ενέργειες που θα γίνουν από τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.

Αντικείμενο μελέτης της παρούσας εργασίας, όπως προαναφέρθηκε, είναι η λεπτομερής μελέτη της λειτουργίας του ανθρώπινου δυναμικού στο πέρασμα των ετών μέσα στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς. Μέσω ανασκόπησης της βιβλιογραφίας,



επισημαίνεται η ιστορική εξέλιξη του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού μέσα στις επιχειρήσεις, η αναγκαιότητα που αυτό έχει για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς και γενικότερα ο ρόλος που επιτελεί.

## **1.2 Μία πρώτη γνωριμία με την έννοια του ανθρώπινου δυναμικού**

Η Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι η διοικητική λειτουργία μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού που ασχολείται με τη διενέργεια των απαραίτητων διαδικασιών που απαιτούνται για τη στελέχωση της επιχείρησης ή του οργανισμού, αλλά και την διαρκή βελτίωση του υπάρχοντος προσωπικού. (Πολύζος, 2014, σελ.193)

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, επιλέγει τα άτομα που θα καλύψουν τις θέσεις εργασίας σε μία επιχείρηση, με κριτήριο τα προσόντα τους και το βαθμό που μπορούν αυτά τα προσόντα να καλύψουν τις απαιτήσεις της εκάστοτε θέσεως εργασίας.

Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού ακολουθεί ορισμένες διαδικασίες βάση των οποίων κατατάσσει τους κατάλληλους υποψήφιους εργαζόμενους στη σωστή θέση εργασίας που μπορούν επάξια να καλύψουν. Μέσω των σωστών διαδικασιών από τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, οι υποψήφιοι εργαζόμενοι αξιοποιούνται με τον πιο σωστό τρόπο και παράλληλα οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί είναι όλο και πιο κοντά στην αύξηση της παραγωγικότητάς τους και στην υλοποίηση των στόχων δημιουργίας τους. (Mahajan, 2015)

Οι επιχειρησιακοί χώροι, όπως και κάθε οργανισμός, για να μπορεί να ανταπεξέλθει στην επίτευξη των στόχων δημιουργίας του, είναι απαραίτητο να διοικείται από τα κατάλληλα άτομα που καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο θα επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί για τη λειτουργία της επιχείρησης. Η διοίκηση της επιχείρησης επίσης, απαρτίζεται από άτομα που έχουν κάνει τις κατάλληλες σπουδές ώστε να καθορίζουν και τον τρόπο που η επιχείρηση θα πετύχει τους στόχους της αλλά και να επιλέγουν τις λειτουργίες και τα άτομα που θα αποτελέσουν το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης, που θα τη φέρει πιο κοντά στην επίτευξη των στόχων της μέσα από ένα κατάλληλο σύνολο ρόλων και ενεργειών. Εν συντομία λοιπόν, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, είναι αυτή που καθορίζει σε μία επιχείρηση τα προσόντα και τις λειτουργίες που απαιτούνται από τα άτομα που θα στελεχώσουν την επιχείρηση, ώστε αυτή να πετύχει τους σκοπούς της λειτουργίας της.

Η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι μία πολύ σπουδαία λειτουργία και αρμοδιότητα της επιχείρησης, καθώς έχει υπό την αρμοδιότητα και την επίβλεψή της, οτιδήποτε αφορά τη δυναμική της επιχείρησης, τους εργαζόμενους που αυτή ελκύει και που τελικά θα καλύψουν τις κενές θέσεις εργασίας της και την κατάλληλη προετοιμασία τους για τις θέσεις εργασίας στην επιχείρηση. Η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι επίσης αρμόδια για τη συνεχή μετάδοση γνώσεων και εμπειρίας στους εργαζόμενους αλλά και την καλλιέργεια και ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους ώστε να αποδίδουν στο μέγιστο στη θέση εργασίας τους και να είναι όσο το δυνατόν πιο κοντά στην επίτευξη των στόχων τους, αρχικά οι εργαζόμενοι και κατ'επέκταση η επιχείρηση. Τέλος, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, είναι υπεύθυνη για την αναγνώριση των εργασιών των εργαζομένων της επιχείρησης και την ανταπόδοση αυτών, αλλά και την εκτίμηση των ικανοτήτων τους. Συμπερασματικά το τμήμα που αφορά τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, θεωρεί τους ανθρώπους μίας επιχείρησης, τον σημαντικότερο παράγοντα της επιχείρησης που θα καθορίσει το βαθμό στον οποίο θα καταφέρει να πετύχει τους στόχους της. (Snell et al., 2010)

Το ανθρώπινο δυναμικό είναι μία λειτουργία που ξεκίνησε στις επιχειρήσεις για να βοηθά τους ανθρώπους που την απαρτίζουν να αποδίδουν στο μέγιστο βαθμό, σύμφωνα με τους σκοπούς και στόχους που έχουν τεθεί για την επιχείρηση από τα κορυφαία στελέχη της. Στη σημερινή εποχή, με όλη την εξέλιξη που πλέον τη χαρακτηρίζει μία δυνατή διάρθρωση και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, είναι σε θέση να αναδείξει μία επιχείρηση στις κορυφαίες θέσεις έναντι των ανταγωνιστικών της κάνοντας την να νικήσει όλες τις προκλήσεις που ενδέχεται να αντιμετωπίζει. Στη σημερινή εποχή, μία ορθή Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, είναι καθοδηγητική προς τους εργαζόμενούς της, δίνοντας σε αυτούς τις κατάλληλες οδηγίες, ώστε να κάνει το έργο τους πιο εύκολο και να το φέρει πιο κοντά στην επίτευξη των στόχων της. (Συνοδινού, 2021)

Στη σημερινή εποχή, το τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, ασχολείται κατά βάση με τη σωστή διευθέτηση των έργων της επιχείρησης, με το σωστό χειρισμό της επικοινωνίας μεταξύ όλων των τμημάτων της επιχείρησης και με την ανάπτυξη των κατάλληλων στρατηγικών λειτουργίας. Είναι επίσης υπεύθυνο, όπως άλλωστε προαναφέρθηκε για την κάλυψη των κενών θέσεων εργασίας από ανθρώπους με τα μεγαλύτερα ακαδημαϊκά και πνευματικά προσόντα. (Συνοδινού, 2021)

Μέσω της σωστής λειτουργίας της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, καταλήγουν τα κύρια χαρακτηριστικά για το ανθρώπινο δυναμικό μίας επιχείρησης, να είναι όλα τα κύρια χαρακτηριστικά των ανθρώπων που το συνθέτουν. Αυτά είναι η εξυπνάδα τους, όλα τα ακαδημαϊκά και εμπειρικά προσόντα τους, όλες οι επίκτητες ικανότητές του σε κάθε τομέα της εργασίας μέσα στην επιχείρηση, καθώς και η προσαρμοστικότητα του στην εκπαίδευση και τις γρήγορες αλλαγές που συμβαίνουν στο οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον. Όλα αυτά τα χαρακτηριστικά, αποτελούν σημαντικά προτερήματα για τους ανθρώπους που θα επιλεγούν εν τέλει για να καλύψουν τις θέσεις εργασίας σε μία επιχείρηση, αλλά πάντα η Διοίκηση συμπεριλαμβάνει στα κριτήρια επιλογής της το γεγονός πως κάθε υποψήφιος εργαζόμενος είναι διαφορετικός από κάποιον άλλον. Ακριβώς εδώ, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι που αποδεικνύεται πλέον όχι μόνο ένα σπουδαίο τμήμα μέσα στην επιχείρηση αλλά και σπουδαίο αντικείμενο σπουδών. Αναλαμβάνει η συγκεκριμένη λειτουργία, με τη μελέτη της ως επιστήμη πλέον να στελεχώνει την επιχείρηση με άτομα που ταιριάζουν στην κάθε θέση, είναι πάντα πρόθυμα, αλλά και πάντα ικανοποιημένα ώστε να παραμένει η απόδοσή τους στα ύψη. Η επένδυση στους ανθρώπους της, είναι πλέον από τις πιο απαραίτητες επενδύσεις για μία επιχείρηση, καθώς οι άνθρωποί της καθορίζουν τη σωστή και αποτελεσματική της λειτουργία. Οι ανθρώπινοι πόροι των επιχειρήσεων, είναι το πιο σπουδαίο μέρος της καθώς διαφέρουν σημαντικά από τους υπόλοιπους πόρους τους κι αυτό γιατί οι ανθρώπινοι πόροι είναι αυτή που μέσα σε μία επιχείρηση έχουν την κριτική ικανότητα, τις γνώσεις, τις αντιλήψεις, τα πιστεύω και την απαιτούμενη εμπειρία. (Γρηγορέλη, 2018)

## **Κεφάλαιο 2**

### **Η εξέλιξη του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού στο πέρασμα των χρόνων**

#### **2.1 Η ιστορία του ανθρώπινου δυναμικού μέσα στις επιχειρήσεις**

Κάνοντας μία ιστορική αναδρομή, εύκολα θα δει κανείς ότι το Ανθρώπινο Δυναμικό, σαν έννοια, ξεκίνησε να εφαρμόζεται σε επιχειρήσεις του παρελθόντος κατά τον 18<sup>ο</sup>

αιώνα, όταν άρχισαν να εξελίσσονται τότε βιομηχανίες και τα εργοστάσια. Εκείνη την εποχή, για να γίνεται γρήγορη και χωρίς πολλά έξοδα παραγωγή, οι τότε βιομηχανίες προσελάμβαναν προσωπικό που εργαζόταν σχεδόν ολόκληρη την ημέρα. Με αυτόν τον τρόπο, οι εργοδότες εκείνης της εποχής, ξεκίνησαν να αντιλαμβάνονται ότι οι εργαζόμενοι που ήταν ικανοποιημένοι από το εργοστάσιο ή τη βιομηχανία που εργαζόνταν, απέδιδαν ικανοποιητικά στα καθήκοντά τους, σε αντίθεση με όσους δεν ήταν ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Τότε λοιπόν, ξεκίνησαν από τις κυβερνήσεις να λαμβάνονται υπόψη τα δικαιώματα των ανθρώπων αλλά και να υπάρχουν νόμοι που κατοχύρωναν τα δικαιώματα που αφορούν την εργασιακή ασφάλεια.

Επιπλέον ανάπτυξη με το πέρασμα των χρόνων, γνώρισε η λειτουργία του Ανθρώπινου Δυναμικού, τα πρώτα έτη του 20<sup>ου</sup> αιώνα. Τότε η λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού ασχολούνταν με οτιδήποτε αφορούσε τους νόμους των εργασιακών δικαιωμάτων καθώς και με τις διαδικασίες που απαιτούνταν για μεγαλύτερη απόδοση των εργαζομένων. Αξίζει να σημειωθεί ότι η μεγαλύτερη αλλαγή στην έννοια και τη λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού, ή αλλιώς «της Διοίκησης Προσωπικού» όπως τότε αναφερόταν, έγινε μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο, όπου οι στρατιώτες του λάμβαναν συμμετοχή ταυτόχρονα σε διάφορα προγράμματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης. Τότε, με την εκπαίδευση των στρατιωτών του Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου, ξεκίνησε για πρώτη φορά η εκπαίδευση προσωπικού. (Ντούπα, 2023)

Μεταξύ του 1963 και του 1980, ξεκίνησε στις ΗΠΑ να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη η νομοθεσία που αφορούσε στην ασφαλή εργασία των εργατών, τους φόρους και τις συντάξεις που προέβλεπε για αυτούς ο νόμος. Τότε, ξεκίνησαν συγκεκριμένα να μαζεύονται, να μελετώνται και να αξιοποιούνται όλες οι πληροφορίες που αφορούν την ένταξη ή την αποχώρηση του ατόμου στο εργατικό δυναμικό της επιχείρησης καθώς και τη μετάδοση των απαραίτητων γνώσεων προς τον εργαζόμενο κι έτσι έγινε η αρχή δημιουργίας των Τμημάτων Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων.

Από τα τέλη της δεκαετίας του 1990 μέχρι και τη σημερινή εποχή, βρισκόμαστε σε μία περίοδο, όπου η ανάπτυξη της τεχνολογίας είναι ραγδαία και αυτό είναι κάτι που σίγουρα έχει ία επιρροή και στη Διαχείριση των Ανθρώπινων Πόρων. Όλες οι μεταβολές που συντελούνται σε τεχνολογικό επίπεδο, επηρεάζουν και τη λειτουργία των επιχειρήσεων καθώς είναι πλέον απόλυτα κατανοητό από τις διοικήσεις των

επιχειρήσεων ότι η μελλοντική τους λειτουργία εξαρτάται άμεσα από υπαλλήλους που εύκολα προσαρμόζονται στις νέες τεχνολογικές και καινοτόμες εξελίξεις του εργασιακού περιβάλλοντος. Η τεχνολογική λοιπόν εξέλιξη των τελευταίων ετών έχει κάνει τις επιχειρήσεις να αντιληφθούν πως η μελλοντική τους λειτουργία θα εξελίσσεται όλο και περισσότερο, όσο δίνουν όλο και μεγαλύτερη βαρύτητα στην ικανοποίηση και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού τους σαν βασικό στοιχείο της επιχείρησής. (Ντούπα, 2023)

## **2.2 Η λειτουργία του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού κατά τη βιομηχανική επανάσταση**

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, η σταδιακή εξέλιξη του Human Resources – Ανθρώπινου Δυναμικού (HR), άρχισε να εξελίσσεται σταδιακά στον 18<sup>ο</sup> με 19<sup>ο</sup> αιώνα. Συγκεκριμένα, άρχισε με την εξέλιξη της βιομηχανικής επανάστασης περίπου στο 1850 από τις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής και τις δυτικές χώρες της Ευρώπης. Τότε ήταν μία περίοδος που άρχισαν να εξελίσσονται οι διαδικασίες της βιομηχανίας, χρησιμοποιούνταν στην παραγωγή όλο και περισσότερο τα αποτελέσματα των μηχανημάτων και άρχισαν να υφίστανται στον ολοκληρωμένο βαθμό που είναι γνωστός σήμερα οι χώροι των εργοστασίων, που απαρτίζονται από πολυάριθμο προσωπικό.

Η εποχή της βιομηχανικής επανάστασης, ήταν η εποχή που εμφανίστηκαν οι περισσότερες θέσεις εργασίας, η ανάπτυξη σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων που αυτές συνεπάγονται. Επίσης, στην περίοδο της βιομηχανικής επανάστασης, ενσωματώθηκε στην καθημερινότητα των εργαζομένων και στην παραγωγική διαδικασία κάθε προϊόν της μηχανικής ενέργειας, οι εργαζόμενοι άρχισαν να αλλάζουν τόπους κατοικίας για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες της εργασίας τους και αναπτύχθηκε επίσης μία πιο στενή επικοινωνία μεταξύ των εργοδοτών και των εργαζομένων. (Ζαρκανιώτη, 2022)

Για να ανταπεξέλθουν σε όλες αυτές τις αλλαγές που επήλθαν οι ιδιοκτήτες των εργοστασίων κατά τη διάρκεια της βιομηχανικής επανάστασης, άρχισαν να χρησιμοποιούν τρεις λειτουργίες της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού. Αυτές ήταν :

- Η ένταξη του ατόμου στο εργατικό δυναμικό του εργοστασίου
- Η συνεχής εκπαίδευση του ατόμου όσο ανήκει στο εργατικό δυναμικό του εργοστασίου
- Η καθοδήγηση των κινήσεων του ατόμου που ανήκει στο εργατικό δυναμικό του εργοστασίου

(Συνοδινού, 2021)

### **2.3 Η λειτουργία του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού κατά τον 19<sup>ο</sup> αιώνα**

Κάποια χρόνια αργότερα, οι εργάτες των εργοστασίων ξεκίνησαν να αγωνίζονται για να διεκδικούν τα δικαιώματα που σχετίζονται με τις θέσεις εργασίας τους. Για να διεκδικήσουν αυτά τα δικαιώματά τους, όλοι οι εργαζόμενοι δημιούργησαν ορισμένα κινήματα που μάχονταν για αυτό το σκοπό. Τα κινήματα αυτά ξεκίνησαν να είναι οι λεγόμενες «συνδικαλιστικές οργανώσεις».

Ο σκοπός των «συνδικαλιστικών οργανώσεων» ήταν να κατοχυρώσουν τα δικαιώματα των μελών τους, να εξαλείψουν τις τυχόν διαφωνίες που μπορεί να είχαν με τους εργοδότες τους, οι οποίες εκείνη την εποχή προέκυπταν από την απασχόληση ανήλικων ατόμων, το εξαντλητικό ωράριο εργασίας και τις άσχημες συνθήκες στους χώρους εργασίας.

Στην πορεία των ετών, υπήρχαν και άλλα ζητήματα με τα οποία ασχολήθηκαν οι «συνδικαλιστικές οργανώσεις». Αυτά ήταν οι μικρές αμοιβές που λάμβαναν οι εργαζόμενοι καθώς και τα πολύ λίγα οφέλη που είχαν από την εργασία τους. Οι προσπάθειες που έκαναν οι «συνδικαλιστικές οργανώσεις» για να μπορέσουν να πετύχουν την ικανοποίηση των αναγκών τους, ήταν κυρίως μέσω ενεργειών, αντίθετων με την εργοδοσία, όπως οι κινητοποιήσεις και η στάση εργασίας.

Από την άλλη τώρα πλευρά, οι ιδιοκτήτες των εργοστασίων, όλοι οι εργοδότες και οι διοικήσεις έπρεπε να χειριστούν κατάλληλα όλες αυτές τις ενέργειες των

«συνδικαλιστικών οργανώσεων» και για αυτό τον λόγο προσπάθησαν με διάφορους τρόπους να ελέγχουν τις απαιτήσεις των εργαζομένων, ώστε να εξαλείφονται οι διαφονίες που προέκυπταν μεταξύ των «συνδικαλιστικών οργανώσεων», των εργαζομένων και των εργοδοτών. Για να γεφυρωθεί τότε το χάσμα που είχε δημιουργηθεί, μεταξύ εργαζομένων και εργοδοσίας εφαρμόστηκαν για πρώτη φορά τα συστήματα τιμωρητικών παροχών για τους εργαζόμενους, οι άδειες και η αποσαφήνιση των θέσεων εργασίας. (Συνοδινού, 2021)

Η αρχή της εμφάνισης της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και η αναγκαιότητά της, άρχισαν δηλαδή να είναι εμφανή με την εμφάνιση των συνδικαλιστικών οργανώσεων. Συνεχίζει παρακάτω, η ανασκόπηση και η ιστορική εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού στο πέρασμα των χρόνων.

#### **2.4 Η λειτουργία του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού κατά την πρώτη δεκαετία του 20<sup>ου</sup> αιώνα**

Εκείνα τα χρόνια, αρκετοί ήταν οι εργοστασιάρχες που ξεκίνησαν να διοικούν τους χώρους εργασίας τους έχοντας ως κύριο γνώμονά τους μέσα σε αυτούς, κυρίως τους ανθρώπους και την εργασία που αυτοί παράγουν.

Προσπάθησαν κατά κάποιο τρόπο εκείνα τα χρόνια οι διοικήσεις να λειτουργούν προστατευτικά προς τους εργαζόμενούς τους. Μάλιστα, οι εργοδότες που εφάρμοσαν αυτή την προστατευτική λειτουργία, προσέφεραν στους εργαζόμενούς τους επιπλέον παροχές, όπως οι καλύτερες συνθήκες και το καλύτερο ωράριο εργασίας. Όλα τα παραπάνω δημιούργησαν διαφορετικές εκφάνσεις στην κοινωνία της εργασίας που έως τότε δεν υπήρχαν.

Εκείνη την εποχή, με αυτή τη φροντίδα και προστασία που έδειξαν εργοδότες προς τους εργαζόμενους, υπήρξαν πολλοί που θεώρησαν αυτές τις κινήσεις ως αποτέλεσμα των ενεργειών των «συνδικαλιστικών οργανώσεων». (Ζαρκανιώτη, 2022)

## 2.5 Η θεώρηση του Taylor σχετικά με το τμήμα ανθρωπίνων πόρων

Περίπου στο ξεκίνημα του 20<sup>ου</sup> αιώνα, δημιουργήθηκαν συγκεκριμένες ενέργειες από ομάδες πολιτών, που αφορούσαν στις σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων στους εργασιακούς τους χώρους.

Αναλυτικότερα, ο Taylor, παρότι ασχολούνταν με κάτι διαφορετικό, έγραψε στις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα το βιβλίο “The principles of scientific management” , που τον έκανε να χαρακτηριστεί ως ο κορυφαίος μελετητής της «Επιστήμης της Οργάνωσης και Διοίκησης», ανέφερε μάλιστα ότι ο κύριος στόχος για τη συγκεκριμένη επιστήμη και τη μελέτη της, πρέπει να είναι η σίγουρη και ολοκληρωμένη ικανοποίηση όλων των ατόμων που βρίσκονται σε ένα χώρο εργασίας. (Φλώρος, 1993)

Τότε, ο Taylor ξεκίνησε να προσεγγίζει με διαφορετικό τρόπο το τμήμα ανθρωπίνων πόρων. Συγκεκριμένα, μέσα από τις θεωρίες του από το βιβλίο που τότε εξέδωσε, προσπάθησαν να προσεγγιστούν οι τρόποι με τους οποίους θα είναι εύκολο να πλησιάσουν οι εργοδότες τους υπαλλήλους τους και να τους βοηθήσουν να αποδίδουν όλο και περισσότερο στην εργασία τους.

Μέσα από τις μελέτες του στάθηκε στον τρόπο με τον οποίο το προσωπικό των εργοστασίων και των τότε επιχειρήσεων, θα είναι περισσότερο αποδοτικό.

Οι μελέτες του λοιπόν, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η απόδοση των εργαζομένων είναι μεγαλύτερη όταν η συμπεριφορά τους μελετάται με τη βοήθεια της επιστήμης.

Τα κύρια στοιχεία στα οποία στηρίζεται η θεώρηση του Taylor σχετικά με την απόδοση των εργαζομένων και τα τμήματα ανθρωπίνων πόρων, είναι :

- ✓ Να μη λειτουργούν οι εργοδότες με κανονισμούς αλλά με επιστημονικές θεωρήσεις
- ✓ Να μην υπάρχουν κόντρες, αλλά ήρεμες σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και εργοδοσίας
- ✓ Να υπάρχει σύμπραξη μεταξύ εργαζομένων και εργοδοσίας και όχι ατομισμός στις επαφές τους



- ✓ Να υπάρχει συνεχής πρόοδος των εργαζομένων στις θέσεις εργασίας που καλύπτουν

(Taylor, 1911 and Fayol, 1918)

## 2.6 Η λειτουργία του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού κατά το διάστημα 1930 με 1950

Μέσα στο 1920 και για τα επόμενα χρόνια, όσοι μελέτησαν τη λειτουργία των διοικήσεων, μελέτησαν τη βαρύτητα που αξίζει να δίνεται στο ανθρώπινο δυναμικό καθώς και τους λόγους που είναι πιθανοί να ασκήσουν επιρροή στις πράξεις των ατόμων.

Μάλιστα, εκείνα περίπου τα χρόνια και ακόμη νωρίτερα χρονολογικά, προτάθηκε από την διεθνή βιβλιογραφία να μελετάται η επιστήμη της ψυχολογίας για την ομαλή και σωστή προσέγγιση της ανθρώπινης συμπεριφοράς μέσα στους χώρους εργασίας καθώς και στην προσέλκυση ή την ένταξη υποψηφίων εργαζόμενων για κενές θέσεις εργασίας. (Munstenberg, 1913)

Η χρονική περίοδος στην οποία επικράτησε η άποψη ότι η ψυχολογία συνδέεται άμεσα με τη συμπεριφορά στους χώρους εργασίας και την τελική εργασιακή απόδοση, έμεινε γνωστή ως η «Εποχή Βιομηχανικής Ψυχολογίας». Το έτος 1924 μάλιστα, άρχισε να μελετάται από επιστήμονες ο ανθρώπινος παράγοντας στην αποτελεσματικότητα και τις καταστάσεις που επικρατούν στους χώρους εργασίας και τα αποτελέσματα που προέκυψαν από αυτές τις μελέτες αναφέρονταν στα παρακάτω γεγονότα:

- Τα άτομα στους χώρους εργασίας λειτουργούν περισσότερο αποδοτικά όταν λειτουργεί στον τόπο που εργάζονται η δικτύωση μεταξύ των εργαζομένων
- Εξαρτάται η απόδοσή τους στην εργασία από τον τρόπο που λειτουργεί η επιχείρηση προς το σύνολο των εργαζομένων
- Επίσης, η απόδοση των ατόμων στο χώρο εργασίας εξαρτάται άμεσα από τον τρόπο που συμπεριφέρεται και δρα προς τους εργαζόμενους η διοίκηση

- Τέλος, η μελέτη απεφάνθη ότι η απόδοση των εργαζομένων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ποιότητα των σχέσεων και της επικοινωνίας που υπάρχει μεταξύ εργαζομένων και εργοδοσίας

(Συνοδινού, 2021)

Οι επιστήμονες της τότε εποχής (περίπου στο 1920) , που διεξήγαγαν λοιπόν την παραπάνω μελέτη με τα συμπεράσματα που προαναφέρθηκαν, κατάλαβαν ότι για να αυξηθεί η απόδοση των ατόμων στους χώρους εργασίας τους, είναι απαιτητό να λαμβάνουν τα διοικητικά στελέχη σοβαρά υπόψη τους τον ανθρώπινο παράγοντα μέσα στο περιβάλλον εργασίας, Έτσι, συμπεριλήφθηκαν οι ανθρώπινοι πόροι και η διαχείρισή τους στο περιβάλλον εργασίας.

## **2.7 Η λειτουργία του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού μέσα στα έτη 1950 με 1960**

Την δεκαετία μεταξύ 1950 και 1960, υπήρξαν οι άνθρωποι που μελέτησαν τους τρόπους με τους οποίους ένα άτομο αντιμετωπίζει το άλλο μέσα στο χώρο εργασίας. Οι μελετητές αυτοί κατέληξαν ότι η υψηλή απόδοση των εργαζομένων συνδέεται άμεσα με τον τρόπο που τους αντιμετωπίζει ουσιαστικά η εργοδοσία τους. Τότε, οι συγκεκριμένοι μελετητές, οι «επιστήμονες της συμπεριφοράς» , όπως ονομάστηκαν τη δεκαετία μεταξύ 1950 με 1960, κατέληξαν στη σημασία του ανθρώπινου δυναμικού και των ανθρώπινων πόρων, βασισμένοι στα παρακάτω σημεία που σκοπό τους είχαν να βοηθήσουν τη συμπεριφορά των εργοδοτών προς τους εργαζόμενους:

- Οι εργαζόμενοι είναι πιο αποδοτικοί στη εργασία τους όταν έχουν συγκεκριμένους και καθορισμένους στόχους που πρέπει να επιτύχουν.
- Τα περισσότερα άτομα έχουν τη δυνατότητα να ελέγχουν τον εαυτό τους και να τον προσαρμόζουν ώστε να πετυχαίνει τους στόχους που του έχουν ανατεθεί
- Τα άτομα της διοίκησης πρέπει να έχουν ως κύριο καθήκον τους να αξιοποιούν κάθε μέρος των ανθρωπίνων πόρων της επιχείρησης που διοικούν
- Τα διοικητικά στελέχη της κάθε επιχείρησης, είναι απαραίτητο να εγγυώνται στους εργαζόμενους τους αξιοπρεπείς συνθήκες εργασίας μέσα στις οποίες θα μπορούν να αποδώσουν στο μέγιστο, βάση των προσόντων τους

- Τα διοικητικά στελέχη της κάθε επιχείρησης, είναι επίσης απαραίτητο να είναι σε διαρκή επικοινωνία με τους εργαζόμενους τους, παρέχοντας τις κατάλληλες οδηγίες η μία πλευρά προς την άλλη, ώστε να οδηγηθούν με τον πιο υγιή τρόπο προς την επίτευξη των στόχων τους
- Κατέληξαν επίσης πως οι εργαζόμενοι που είναι πλήρως αποδοτικοί στις θέσεις εργασίας τους, θα πρέπει να μένουν και πλήρως ευχαριστημένοι και οι ίδιοι από το εργασιακό τους περιβάλλον

(Συνοδινού,2021)

Οι «επιστήμονες της συμπεριφοράς» λοιπόν και οι μελέτες τους οδήγησαν σε μία άλλη περίοδο τους χώρους εργασίας και τις συμπεριφορές των εργοδοτών. Πρόκειται για την περίοδο που άρχισε να εφαρμόζεται σε μεγαλύτερο βαθμό η επαφή και η ανταλλαγή απόψεων μεταξύ εργοδοτών και εργαζόμενων, άρχισαν να λαμβάνονται υπόψη οι απόψεις του εργατικού δυναμικού των επιχειρήσεων και των οργανισμών και γενικότερα άρχισε να υφίσταται η διαφορετική προσέγγιση στον τρόπο λειτουργίας των διοικήσεων και των σχέσεων που αναπτύσσονταν μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων.

Τα αποτελέσματα που προήλθαν από τη χρονική περίοδο που έγιναν οι παραπάνω μελέτες, αποτέλεσαν την αρχή λειτουργίας του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού με τη μορφή που είναι γνωστή αυτό σήμερα.

## **2.8 Η λειτουργία του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού από το 1980 και έπειτα**

Με το πέρασμα των χρόνων και τις αλλαγές που ξεκίνησαν να υφίστανται στους τομείς της παραγωγής, μεγάλο μέρος του εργατικού δυναμικού ξεκίνησε να εργάζεται ομαδικά.

Όταν λοιπόν ξεκίνησε να υφίσταται η συνεργασία στους επαγγελματικούς χώρους, ξεκίνησε να γίνεται αντιληπτό ότι έπρεπε να υπάρχει ειδική μέριμνα μέσα στον εκάστοτε επαγγελματικό χώρο για κάθε θέμα που αφορά την παρουσία του εργαζόμενου σε αυτόν. Με αυτόν τον τρόπο, υιοθετήθηκε η αντίληψη ότι έπρεπε κάποιος να φροντίζει για την εκπαίδευση των εργαζομένων μέσα στο χώρο εργασίας

τους, την προσέλκυση ή την απομάκρυνσή τους από αυτές τις θέσεις και οποιοδήποτε άλλο ζήτημα αφορά τον ομαλό εργασιακό βίο.

Για τους λόγους αυτούς, ιδίως σε επιχειρήσεις και οργανισμούς μεγάλου μεγέθους που είχαν ως αντικείμενο την επικοινωνία με τους υπαλλήλους τους, άρχισαν να δημιουργούνται τα τμήματα που ήταν υπεύθυνα για τις σχέσεις που αναπτύσσονταν στον εργασιακό χώρο. (Συνοδινού, 2021)

Είναι βέβαια γεγονός, ότι καθώς τα χρόνια περνούσαν μεταβάλλονταν οι λειτουργίες και οι σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων στους εργασιακούς χώρους κάνοντας πιο περίπλοκη τη λειτουργία του τμήματος που ήταν υπεύθυνο για τις σχέσεις και τις επικοινωνίες που αναπτύσσονται μέσα στους εργασιακούς χώρους. Τότε το τμήμα αυτό κλήθηκε λόγω της πολυπλοκότητας να αναλάβει δράση και να εξυπηρετήσει λειτουργίες που αφορούσαν τη διοίκηση και μετονομάστηκε σε «τμήμα προσωπικού» (Συνοδινού,2021)

Εκείνα τα χρόνια, το «τμήμα προσωπικού» μετατράπηκε μέσω των λειτουργιών που έπρεπε να επιτελέσει στο «τμήμα ανθρώπινων πόρων» που είναι σήμερα γνωστό και που εξετάζεται στο παρόν έργο. Οι λόγοι που συντέλεσαν στη μετατροπή κατά κάποιο τρόπο του «τμήματος προσωπικού» σε «τμήμα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων», ήταν ο όλο και περισσότερος συναγωνισμός μεταξύ των εργοστασίων και των επιχειρήσεων, σχετικά με τη βιωσιμότητά τους στην αγορά, που έφερε κατ' επέκταση και τον συναγωνισμό για την προσέλκυση των ικανότερων υποψήφιων εργαζομένων.

Κορυφαίες σε παγκόσμιο επίπεδο εταιρείες, ενέταξαν τότε τη λειτουργία της «Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού» στη λειτουργία τους. Στα τέλη μάλιστα του 20<sup>ου</sup> αιώνα, όταν και είχε ήδη αρχίσει να μελετάται ο συγκεκριμένος τομέας στα πανεπιστημιακά ιδρύματα, μετονομάστηκε το συγκεκριμένο μάθημα από «Διαχείριση προσωπικού», σε «Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού». (Ντάνος και Σαμαντά, 2015)

Στις διαφορετικές χρονικές περιόδους, υπήρξε μία διαφορετική εξέλιξη στην ύπαρξη τμημάτων υπεύθυνων για τους εργαζόμενους, μέσα στους εργασιακούς χώρους. Η κάθε χρονική περίοδος, προσαρμοσμένη στις εκάστοτε εξελίξεις, έβαλε και μία προσθήκη μέχρι να έρθει το τελικό αποτέλεσμα.

## 2.9 Η λειτουργία του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού στην εποχή ανάπτυξης της τεχνολογίας

Όπως είναι ευκόλως αντιληπτό , σε κάθε τομέα της επαγγελματικής, οικονομικής και κοινωνικής ζωής των ανθρώπων, η συνεχής εξέλιξη της τεχνολογίας, προκαλεί πολύπλευρες αλλαγές σε κάθε τομέα επιρροής της.

Με αυτόν τον τρόπο, από τη συνεχή εξέλιξη της τεχνολογίας, έχουν υπάρξει μεταβολές και στον τρόπο που δρουν οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί. Αναγκάζονται τα τμήματα των επιχειρήσεων και των οργανισμών, όσο η τεχνολογία προχωρά και εξελίσσεται, να εναρμονίσουν τη λειτουργία τους βάση αυτής και των μέσων της.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι διαδικασία που πρέπει να θεωρηθεί δεδομένη πλέον από όλες τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, ώστε να παραμείνουν βιώσιμοι στην εργασιακή κοινότητα, υποστηρίζει η διεθνής βιβλιογραφία. (Spitzer,2014 . Goldstein, 2015. Deloitte, 2016)

Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί θα πρέπει να επικεντρωθούν πλέον στον ψηφιακό μετασχηματισμό τους για να είναι εκσυγχρονισμένοι και ταυτόχρονα να μεταβάλλουν με ευκολία τη λειτουργία τους, βάση των αλλαγών που λαμβάνουν χώρα στο κοινωνικό περιβάλλον. (Anderson, 2017)

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός, αλλάζει σε μεγάλο βαθμό τις λειτουργίες επιχειρήσεων και οργανισμών. Καινοτόμες εφαρμογές της τεχνολογίας, όπως είναι με ένα απλό παράδειγμα η «Τεχνητή Νοημοσύνη AI» θα δρουν πλέον στη θέση των ανθρώπων σε μη περιοδικές κινήσεις (Μακριδάκης,2017). Αυτό θα είναι κάτι που σε μεγάλο βαθμό θα αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν οι επιχειρήσεις καθώς βασικές ανθρώπινες σχέσεις μέσα στις εργασιακές μονάδες, μετά τον ψηφιακό μετασχηματισμό παύουν να υφίστανται. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός των επιχειρήσεων και των οργανισμών θα έχει κατ'επέκταση ως άμεση συνέπεια και την αλλαγή στον τρόπο λειτουργίας της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. (Larkin, 2017).

Όταν σε μία επιχείρηση λαμβάνει δράση ο ψηφιακός μετασχηματισμός, η επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων της καθώς και η επικοινωνία μεταξύ πελατών και επιχείρησης, δεν είναι η ίδια. Υπάρχουν εταιρείες που παρέχουν αποκλειστικά είδη τεχνολογίας, που μετά τον ψηφιακό τους μετασχηματισμό, δρουν μέσω του διαδικτύου και όχι με φυσικά

καταστήματα. Αυτό μεταβάλλει τις σχέσεις πελατών-επιχειρήσεων, εργαζομένων-εργοδοτών και σε επόμενο στάδιο, μεταβάλλει τον τρόπο λειτουργίας του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς αλλάζουν οι κανόνες εργασίας για τους υπαλλήλους αυτών των επιχειρήσεων. (Smedley, 2014)

Μέσα λοιπόν από τον ψηφιακό μετασχηματισμό των επιχειρήσεων, αλλάζει ο τρόπος λειτουργίας και οι απαιτήσεις του ανθρώπινου δυναμικού και έτσι το Τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού αποκτά νέα διάσταση, αναζητώντας πλέον διαφορετικών προσόντων υπαλλήλους. Συγκεκριμένα, η Διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, μετά τον ψηφιακό μετασχηματισμό, γίνεται ακόμη πιο ανθρωποκεντρική και αναζητά προσωπικό που έχει τη δυνατότητα να ανταπεξέλθει στις νέες αλλαγές που επιφέρει η τεχνολογία. Ταυτόχρονα, είναι αναγκαίο η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού να πραγματοποιεί τις κριτικές σχετικά με την παραγωγικότητα των υπαλλήλων, προσαρμοσμένη στη νέα εποχή και τα νέα δεδομένα. (Palmer et al., 2017 . Smedley, 2014)

Επίσης, με τον ψηφιακό μετασχηματισμό μεταβάλλεται η αλληλενέργεια μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού, οι απαιτήσεις που έχουν πλέον οι υπάλληλοι από τους χώρους εργασίας τους αλλά και η διάρκεια της εργασίας (El-Khoury,2017) . Άμεσα λοιπόν, όπως προαναφέρθηκε, επηρεάζεται και η λειτουργικότητα του τμήματος ανθρωπίνων πόρων.

## **2.10 Η εξέλιξη του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού ανά τους αιώνες καταλήγοντας στο σήμερα – Συμπεράσματα**

Συνοψίζοντας την εξέλιξη του τμήματος αυτού στο πέρασμα των χρόνων βλέπουμε ότι η δημιουργία του εξυπηρετούσε της εκάστοτε ανάγκες της κάθε εποχής. Σε πρώτο στάδιο, η Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ασχολούνταν με τις ανάγκες που προέκυπταν στους υπαλλήλους και τις επιχειρήσεις στο πέρασμα των ημερών στους χώρους εργασίας τους, την τοποθέτηση νέων εργαζομένων στις κενές θέσεις εργασίας μίας επιχείρησης ή την απομάκρυνσή τους από αυτές. Στην πορεία, ανέλαβε στην αρμοδιότητά του την εκπαίδευση των εργαζομένων σε νέες απαιτήσεις και σε όποια νέα διαδικασία εμφανιζόταν. Έπειτα ξεκίνησε να είναι αρμόδιο και για άτομα με εξειδικευμένα προσόντα αλλά και για λειτουργίες διοίκησης, μετατρέποντας το «τμήμα

προσωπικού» που υπήρχε παλαιότερα σε ένα τμήμα που ονομάζεται πλέον «διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού» και διαχειρίζεται ανθρώπους με εξειδικευμένες γνώσεις και προσόντα και αναπτύσσει αυτούς τους ανθρώπους μέσα στην επιχείρηση.

Έτσι, σταδιακά το τμήμα ανθρώπινου ξεκίνησε κατά τον αιώνα που διανύουμε, να αναζητά τρόπους με τους οποίους θα φέρει στην εκάστοτε επιχείρηση που δραστηριοποιείται άτομα με πλούσιες γνώσεις και προσόντα, περιζήτητα στην αγορά εργασίας. (Thite & Kavanagh, 2009)

Η εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, που γνωρίζει σταδιακά πλέον τη θέση του «επιχειρηματικού – εταίρου», κατέληξε να δημιουργήσει τη λειτουργία της «Στρατηγικής Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού». (Watson, 2009)

Εδώ αξίζει να επισημανθεί ότι με τον όρο «Στρατηγική Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού», εννοείται μία «διακριτική προσέγγιση σχετικά με τη διαχείριση της απασχόλησης, η οποία επιδιώκει να φέρει εις πέρας το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα στην επιχείρηση που εφαρμόζεται. Αυτό θα επιτευχθεί με τη βοήθεια της στρατηγικής ανάπτυξης ενός εξαιρετικά αφοσιωμένου και ικανού ανθρώπινου δυναμικού που θα χρησιμοποιεί μία σειρά πολιτιστικών τεχνικών, δομικών τεχνικών και τεχνικών προσωπικού» (Salaman, Storey and Billsberry, 2005, p.4)

Οι διαφορές που συναντώνται μεταξύ της «Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού» και της «Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού», αφορούν το γεγονός πως η «στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού», λαμβάνει υπόψη ως προς την εφαρμογή της, όλη την επιχείρηση στη οποία εφαρμόζεται και στηρίζει τη λειτουργία και την εφαρμογή της και στο μελλοντικό πλάνο της επιχείρησης ή του οργανισμού στον οποίο εφαρμόζεται, σε σύγκριση με τις άλλες λειτουργίες των ανθρώπινων πόρων που επικεντρώνονται στην κοντινή χρονικά απόδοση των τμημάτων. (Watson, 2009)

Με αυτόν τον τρόπο, η Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι αρμόδια για την οργάνωση αλλά και την εξέλιξη των προσόντων των υπαλλήλων των επιχειρήσεων ώστε να ανταποκρίνονται στις απαιτητές αλλαγές των επιχειρήσεων στο σύγχρονο περιβάλλον. (Watson, 2009)

Η εξέλιξη της τεχνολογίας και η εφαρμογή της μέσα στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, έχει σημαντικές επιρροές ως προς τη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού. Μία βασική αιτία, είναι το γεγονός πως με τη βοήθεια των μέσων

τεχνολογίας, το ανθρώπινο δυναμικό πλέον έχει μικρότερο κόστος και ταυτόχρονα ολοκληρωμένες εργασίες και αρμοδιότητες σε μικρότερο χρονικό διάστημα (Thite and Kavanagh, 2009)

Επομένως, εκτός όλων των άλλων τομέων, τα μέσα της τεχνολογίας και η εφαρμογή τους, κρίνεται καθοριστική και για τη λειτουργία της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού. Μάλιστα, επηρεάζεται από την εξέλιξη της τεχνολογίας και τη χρήση των μέσων της στις επιχειρήσεις, αμφίπλευρα η λειτουργία τόσο του «τμήματος ανθρώπινου δυναμικού», όσο και της «Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού». (Hempe1,2004). Συγκεκριμένα, για να μπορέσει να ανταπεξέλθει η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στις αλλαγές που συμβαίνουν, απαιτούνται νέες ικανότητες ανθρώπινου δυναμικού. (Thite and Kavanagh, 2009)

## **Κεφάλαιο 3**

### **Ο ρόλος και η σπουδαιότητα του ανθρώπινου δυναμικού μέσα στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς**

#### **3.1 Κατανόηση του ρόλου της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού μέσα από ορισμούς**

Έχουν κατά καιρούς δοθεί διαφορετικοί ορισμοί για τον ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού, στην προσπάθεια να χαρακτηριστεί επακριβώς ο ρόλος που έχει το συγκεκριμένο τμήμα μέσα σε έναν οργανισμό ή μία επιχείρηση.

Μετά από έρευνες σχετικά με τη Διοίκηση και τη Διαχείριση ανθρώπινου Δυναμικού, ο πρώτος ορισμός είναι η «Παραδοσιακή Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού», ο δεύτερος ορισμός είναι η «Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού», ο τρίτος αφορά την «ενοποιημένη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού» και ο τέταρτος ορισμός αφορά την «παγκοσμιοποιημένη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού». (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., 2002)

Ειδικότερα, έχουν προκύψει τα παρακάτω συμπεράσματα:



- Υπάρχει η «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού» , υπό την έννοια που άρχισε να αναπτύσσεται, να γίνεται διαδεδομένη και να αναπτύσσεται μέσα στους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις. Στην κλασσική της δηλαδή μορφή, όπου ο ρόλος της αφορά καθαρά τις ενέργειες που γίνονται για την στελέχωση της επιχείρησης με νέους εργαζόμενους, για τον έλεγχο των επαφών που αναπτύσσονται μέσα στον εργασιακό χώρο, στην παραγωγικότητα των υπαλλήλων και στην παρακίνησή τους.
- Ο δεύτερος ορισμός σχετικά με τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, σχετίζεται με τον τρόπο που το ανθρώπινο δυναμικό μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, ασκεί επιρροή και αλληλεπιδρά με τους σκοπούς δημιουργίας της εκάστοτε επιχείρησης ή του εκάστοτε οργανισμού, και την επίτευξη των σκοπών αυτών. Ο συγκεκριμένος ορισμός αναφέρεται στη «Στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού» και προσπάθησε επακριβώς να προσεγγιστεί περίπου στο 1970 με 1980 από αρκετούς μελετητές οι οποίοι κατέληξαν ότι ο συγκεκριμένος ορισμός της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, έχει να κάνει με συγκεκριμένου είδους επιχειρήσεις, όπως είναι οι επιχειρήσεις που κάνουν προσπάθειες να κρατούν σε χαμηλά επίπεδα τις δαπάνες που κάνουν στο χώρο που δραστηριοποιούνται και δεν ενδιαφέρονται ιδιαίτερα για την εξέλιξη και την κατάρτιση των εργαζομένων τους (Huang, 2001) . Επίσης, η «στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού», σχετίζεται με τις επιχειρήσεις που αναζητούν εύκολους και πρωτοποριακούς τρόπους λειτουργίας, επενδύοντας ταυτόχρονα στην ευρυματικότητα και τη σύμπραξη μεταξύ των υπαλλήλων της (Huang, 2001) . Τέλος, η «στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού», σχετίζεται με επιχειρήσεις που στηρίζονται στη σωστή και υψηλού επιπέδου παραγωγή και κατ επέκταση στη στελέχωσή τους με υπαλλήλους υψηλού επιπέδου. Αυτές είναι και οι επιχειρήσεις που επενδύουν στην εξέλιξη και την κατάρτιση των ατόμων που απασχολούν στο δυναμικό τους (Huang, 2001)
- Ο τρίτος θεωρητικός ορισμός που έχει δοθεί για τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, σχετίζεται κυρίως με την κατοχύρωση από πλευράς των εργαζομένων της ικανοποιητικής παραγωγικότητας, σε συνδυασμό με τις λειτουργίες της κλασσικής μορφής διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού που αναφέρθηκε και παραπάνω. Ο τρίτος θεωρητικός ορισμός, συγκεκριμένα αφορά την «ενοποιημένη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού».

- Ο τέταρτος θεωρητικός ορισμός, έχει να κάνει με την ανάπτυξη των κατάλληλων διαδικασιών και ενεργειών που απαιτούνται ώστε η κάθε επιχείρηση μέσω ευχαριστημένων εργαζομένων, να έχει τη δυνατότητα να ξεχωρίζει στον κλάδο της αγοράς που δραστηριοποιείται, έναντι άλλων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο (Appleby & Mavin, 2000)

### **3.2 Ο ρόλος του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού και της Διοίκησής του**

Κατά κύριο λόγο, ο ρόλος που έχει η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ο στρατηγικός χειρισμός και καθορισμός των διαδικασιών σύμφωνα με τις οποίες θα κατορθώσει το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού να λειτουργεί αποτελεσματικά και να κατορθώνει να επιτυγχάνει τους στόχους που θέτει η επιχείρηση ή ο οργανισμός στον οποίο λειτουργεί και παράλληλα έτσι να ξεχωρίζει η επιχείρηση από τις ανταγωνιστικές της.

Έχουν υπάρξει κατά καιρούς στη βιβλιογραφία, πολλές θεωρίες που προσπαθούν να προσεγγίσουν τον ακριβή ρόλο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Οι περισσότερες από αυτές καταλήγουν στο ότι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αφορά τον τρόπο που διοικούνται και καθοδηγούνται οι άνθρωποι μέσα σε έναν οργανισμό ή μία επιχείρηση.

Κάποιες από τις προσεγγίσεις που έχουν δοθεί για την Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού, είναι αυτή του Edwin Flippo, του Wendell, των Pigors and Myers και των Byars and Rue. Συγκεκριμένα, οι προσεγγίσεις τους είναι οι παρακάτω.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αφορά «τον σχεδιασμό, την οργάνωση, τον έλεγχο προμηθειών, την ανάπτυξη, την ενσωμάτωση, τη συντήρηση και τον διαχωρισμό του ανθρώπινου δυναμικού που στόχο έχει την επίτευξη κοινωνικών, ατομικών και οργανωτικών στόχων» (Edwin Flippo, 1980)

Επίσης, σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, «Η διαχείριση του προσωπικού είναι ένα σημαντικό στοιχείο της ευρύτερης διευθυντικής λειτουργίας, έχει ρίζες και κλάδους που εκτείνονται σε όλο αλλά και έξω από κάθε οργανισμό. Η διαχείριση του

προσωπικού είναι ένα σημαντικό υποσύστημα για όλους τους οργανισμούς» (Wendell L.French, 2007)

Υποστηρίζεται επίσης πως ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι «μία μέθοδος ανάπτυξης των δυνατοτήτων των εργαζομένων, με τρόπο τέτοιο ώστε να αισθάνονται την μέγιστη ικανοποίηση από την εργασία τους και να κάνουν για την επιχείρηση που εργάζονται, τις καλύτερες τους προσπάθειες.» (Pigors and Myers, 1973)

Σχετικά με τον ρόλο της Διοίκησης και Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, έχει επίσης γραφεί από τη διεθνή βιβλιογραφία ότι «Η Διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει εκείνες τις δραστηριότητες που έχουν σχεδιαστεί για να καθοδηγούν και να συντονίζουν το ανθρώπινο δυναμικό μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.» (Byars and Rue, 2004)

Γενικότερα, αυτό που μπορεί συμπερασματικά να οριστεί για τη Διοίκηση και τη Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ότι αφορά την οργάνωση, το χειρισμό και τον συντονισμό όλων των ζητημάτων που σχετίζονται με το προσωπικό που εργάζεται σε μία επιχείρηση. Όλα αυτά τα θέματα μπορεί πλέον να είναι όλες οι διαδικασίες που απαιτούνται να γίνουν από την πρώτη στιγμή που θα τοποθετηθεί ένας υπάλληλος στη θέση εργασίας του, μέχρι τις διαδικασίες που απαιτούνται για να απομακρυνθεί κάποιος από αυτήν, συμπεριλαμβανομένης της απαιτούμενης εκπαίδευσης και εξέλιξης του κατά τη διάρκεια παραμονής του σε αυτήν.

Οι αρμόδιοι για το ανθρώπινο δυναμικό, έχουν ως αντικείμενο ασχολίας κυρίως τον προγραμματισμό και τον συντονισμό όλων των διαδικασιών και ενεργειών που είναι απαραίτητες να γίνουν από τους ανθρώπους μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Αναλυτικότερα, τα αντικείμενα ασχολίας των αρμοδίων με το ανθρώπινο δυναμικό είναι :

- Η δημιουργία και η εύρεση των κατάλληλων πλάνων για τις ενέργειες του εργατικού δυναμικού για τους υπαλλήλους της εταιρείας
- Εφόσον υλοποιούνται οι παραπάνω απαραίτητες ενέργειες που σχεδιάζονται για τους υπαλλήλους μίας εταιρείας, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού της είναι αρμόδια να ελέγχει και να αξιολογεί την πορεία αυτών των ενεργειών

- Επίσης, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι αρμόδια για τη δημιουργία συγκεκριμένων σκοπών και λειτουργιών από το ανθρώπινο δυναμικό της εκάστοτε επιχείρησης ή οργανισμού

(Συνοδινού, 2021)

Ο ρόλος λοιπόν της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, περιγράφεται με μία σειρά από τις παρακάτω ενέργειες.

- ✓ Την περιγραφή των καθηκόντων και των προσόντων που κάθε φορά απαιτεί η επιχείρηση να έχει ένας υποψήφιος για να προσληφθεί σε αυτήν
- ✓ Είναι υπεύθυνη να διενεργεί κάθε χρόνο τους απαραίτητους ελέγχους και έρευνες που απαιτούνται για την αμοιβή που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι της επιχείρησης
- ✓ Είναι υπεύθυνη να διενεργεί σε ετήσια βάση ελέγχους σχετικά με τις αμοιβές που είναι διατεθειμένη αλλά και ικανή να παρέχει η επιχείρηση στους εργαζόμενούς της
- ✓ Είναι υπεύθυνη να δημιουργεί, να μελετά και να αναλύει τις αποδόσεις της επιχείρησης
- ✓ Είναι υπεύθυνη να προσαρμόζει σε συχνή βάση τις ενέργειες και τις λειτουργίες που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης
- ✓ Είναι υπεύθυνη να τηρεί αλλά και να κάνει κάποιες αλλαγές όταν κρίνεται απαραίτητο , στις οδηγίες και το πρόγραμμα λειτουργιών που υπάρχει στην επιχείρηση
- ✓ Είναι υπεύθυνη να χειρίζεται όλα όσα παρέχει η επιχείρηση
- ✓ Είναι υπεύθυνη να ελέγχει όλες τις διαδικασίες που απαιτούνται να γίνουν από την επιχείρηση για να προσελκύσουν τους κατάλληλους υποψήφιους, με τα κατάλληλα προσόντα για να στελεχώσουν τις κενές της θέσεις και να γνωστοποιήσουν σε αυτούς τις σχετικές θέσεις που μπορούν να αιτηθούν
- ✓ Είναι υπεύθυνη για τη συνεχή κατάρτιση και ανάπτυξη των εργαζομένων, καθώς και για την απαραίτητη καθοδήγηση των υπαλλήλων για την επαφή που αναπτύσσεται μεταξύ τους
- ✓ Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι υπεύθυνη για να έρχεται σε επαφή με τους νέους υποψήφιους εργαζομένους που αιτούνται να ενταχθούν στο ανθρώπινο δυναμικό της

- ✓ Είναι υπεύθυνη να διατηρεί σε φακέλους όλες τις καταστάσεις που σχετίζονται με τις ενέργειες του ανθρώπινου δυναμικού
- ✓ Επίσης, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, λαμβάνει μέρος σε συνελεύσεις και συνέδρια που πραγματοποιούνται από την διοίκηση της επιχείρησης που δραστηριοποιούνται
- ✓ Είναι υπεύθυνη να μελετά τη λειτουργία και την οργάνωση άλλων επιχειρήσεων μέσα από αρχεία
- ✓ Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι υπεύθυνη να κάνει συμβούλια με τις διοικήσεις των υπόλοιπων τμημάτων της επιχείρησης, ώστε οι διοικήσεις να μελετούν τον τρόπο δράσης της επιχείρησης, τα αποτελέσματα αλλά και όλα όσα η επιχείρηση χρειάζεται
- ✓ Είναι υπεύθυνη να αναπτύσσει διάφορα προγράμματα παρακίνησης για τους υπαλλήλους της επιχείρησης
- ✓ Είναι υπεύθυνη να βοηθά σε οποιοδήποτε πρόβλημα προκύπτει μεταξύ των υπαλλήλων της επιχείρησης

(Συνοδινού, 2021)

Όλες οι παραπάνω αρμοδιότητες κατανέμονται με διαφορετικό τρόπο στους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις που είναι μικρού μεγέθους και με διαφορετικό τρόπο στους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις μεγαλύτερου μεγέθους.

Συγκεκριμένα, στους μικρού μεγέθους επιχειρήσεις και οργανισμούς, οι διοικήσεις του ανθρώπινου δυναμικού, έχουν υπό την παρακολούθησή τους, όλες τις αρμοδιότητες που αναφέρθηκαν προηγουμένως για τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού. Από την άλλη πλευρά, στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς μεγαλύτερου μεγέθους, όλες οι αρμοδιότητες που προαναφέρθηκαν, κατανέμονται σε συγκεκριμένα και ειδικά για την κάθε αρμοδιότητα πρόσωπα μέσα στην κάθε επιχείρηση ή τον κάθε οργανισμό.

Είναι απολύτως απαραίτητο, τα άτομα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, να έχουν άριστα προσόντα στην άσκηση εξουσίας μέσα στον οργανισμό ή την επιχείρηση, να είναι σε θέση να αποφασίζουν εύκολα και γρήγορα για τη βέλτιστη λύση μέσα στην επιχείρηση ή τον οργανισμό που δραστηριοποιούνται, αλλά και να είναι ικανοί να αναπτύσσουν άριστες διαπροσωπικές σχέσεις με τους εργαζόμενους.

(Συνοδινού, 2021)

### 3.3 Σπουδαιότητα του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού και της Διοίκησης του

Όπως αναφέρθηκε και αναλύθηκε και σε προηγούμενες υποενότητες, η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ένας τομέας που επεκτείνεται σε ένα ευρύ φάσμα αρμοδιοτήτων και καθηκόντων. Είναι μάλιστα κατανοητό και έχει τονιστεί, πως η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι υπεύθυνη για όλες τις λεπτομερείς διαδικασίες που αφορούν τον υπάλληλο μίας επιχείρησης, από τη στιγμή που θα κρίνει απαραίτητο η επιχείρηση να τον προσελκύσει στο δυναμικό της, αλλά και να τον εξελίξει, να προγραμματίσει τις καταρτίσεις του ή οτιδήποτε άλλο χρειαστεί όσο καλύπτει τη θέση εργασίας στην επιχείρηση ή κάποιον οργανισμό όπου απασχολείται, μέχρι τη στιγμή που ο συγκεκριμένος εργαζόμενος θα εγκαταλείψει τη συγκεκριμένη θέση εργασίας στην επιχείρηση ή τον οργανισμό. (Aswathappa K., 2008)

Ο μόνος ουσιαστικά αποτελεσματικός τρόπος να ξεχωρίσει και να διακριθεί μία επιχείρηση στον κλάδο της αγοράς που δραστηριοποιείται, έναντι των υπολοίπων που δραστηριοποιούνται στον ίδιο με αυτήν κλάδο, είναι να επενδύσει στους ανθρώπους και το προσωπικό που θα τη στελεχώσει. Μόνο οι άνθρωποι μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, είναι ικανοί να την οδηγήσουν στην πλήρη εξέλιξη της και αυτό μέσω της βοήθειας που θα λάβει το ανθρώπινο δυναμικό από μία ικανή και άξια διοίκηση. Αποτελεί δοκιμασία για τους επικεφαλείς των εταιρειών να έχουν την ικανότητα να μετατρέψουν τις δράσεις που είναι απαιτητές να γίνουν για την εταιρεία τους στις κατάλληλες ενέργειες που θα προτρέψουν και θα παρακινήσουν το ανθρώπινο δυναμικό τους, να τις φέρει εις πέρας. (Memon M. , et al., 2009)

«Οι επιθυμίες που έχει το ανθρώπινο δυναμικό μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, επηρεάζουν άμεσα τη σωστή ή τη λάθος χρήση των διαφόρων παραγόντων παραγωγής. Γι αυτό τον λόγο, οι άνθρωποι μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, θα πρέπει να εξελίσσονται σε μεγαλύτερο βαθμό από κάθε άλλη πηγή πόρων που λειτουργεί μέσα σε αυτή την επιχείρηση ή τον οργανισμό. Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, έχοντας διαθέσιμες τις κατάλληλες οδηγίες και τις κατάλληλες κατευθυντήριες γραμμές, μπορεί να εντείνει τη σύμπραξη των ενεργειών μεταξύ των υπαλλήλων της επιχείρησης.» (Peter F. Drucker)

Συνοψίζοντας τις παραπάνω ενέργειες που αναφέρθηκαν για τα καθήκοντα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, (υποενότητα 3.2) και τονίζοντας ότι ο ρόλος της

διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, είναι ουσιαστικά ο καθορισμός των λειτουργιών του ανθρώπινου δυναμικού, καταλήγει κανείς στο συμπέρασμα πως η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι σπουδαία για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς για τους ακόλουθους παράγοντες:

- Φέρνει στην εταιρεία ή τον οργανισμό που δραστηριοποιείται δραστήριους και ταλαντούχους ανθρώπους που θα μπορούν να ανταπεξέλθουν στα καθήκοντα της θέσης που θα καλύψουν
- Ενισχύει τους επικεφαλείς της εταιρείας ή του οργανισμού που δραστηριοποιείται με οτιδήποτε είναι απαραίτητο για την συνεχή ανάπτυξη των εργαζομένων
- Διασφαλίζει την ύπαρξη του απαιτούμενου κόστους για την εταιρεία που δραστηριοποιείται, το οποίο θα απαιτηθεί για προγράμματα κατάρτισης των εργαζομένων της
- Προδιαθέτει τους υπαλλήλους της εταιρείας στην οποία δραστηριοποιείται, ώστε να είναι κατάλληλα προετοιμασμένοι σχετικά με τις διαφοροποιήσεις που κατά καιρούς αναμένονται στην αγορά και τον κλάδο που βρίσκεται η εταιρεία που εργάζονται
- Είναι υπεύθυνη η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού να προτρέπει τους υπαλλήλους της εταιρείας που δραστηριοποιείται, να πετυχαίνουν τους στόχους που έχουν τεθεί από την εταιρεία για το κάθε τμήμα, μέσα από διάφορα συστήματα παρακίνησης και ανταμοιβής των εργαζομένων
- Συντελεί στη συνεχή βελτίωση της απόδοσης των υπαλλήλων της εταιρείας στην οποία δραστηριοποιείται με τη βοήθεια πρωτοπόρων προγραμμάτων
- Βοηθά στην ύπαρξη μίας σωστής και συνεννοήσιμης επαφής μεταξύ των επικεφαλών στελεχών και των υπαλλήλων της εταιρείας στην οποία δραστηριοποιείται
- Καθορίζει τις διαδικασίες και τις κινήσεις των υπαλλήλων της εταιρείας στην οποία δραστηριοποιείται

Είναι βέβαιο πως ακόμα και σε περιπτώσεις που δεν υπάρχουν σε κάποια εταιρεία ή σε οποιοδήποτε οργανισμό συγκεκριμένα τμήματα που να λειτουργούν αφοσιωμένα στο ανθρώπινο δυναμικό, σε όλες πλέον τις εταιρείες και τους οργανισμούς, ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί πρωταρχικό τους μέλημα. Έχει σπουδαία σημασία, να υπάρχει

ανθρωποκεντρικός τρόπος σκέψης σε εταιρείες και οργανισμούς, να δίνονται στους εργαζόμενους τα απαραίτητα εφόδια ώστε να μένει η παραγωγικότητα τους και ταυτόχρονα η ικανοποίησή τους όσο το δυνατόν υψηλότερη. Επιπλέον, η εξασφάλιση του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού ή της ανθρωποκεντρικής λειτουργίας από κάποια εταιρεία ή κάποιον οργανισμό, συνεπάγεται ταυτόχρονα τη μεταφορά δεδομένων και γνώσεων που σχετίζονται με τους κανονισμούς που πρέπει να εργάζονται οι υπάλληλοι, με τις ανταμοιβές τους αλλά και με ότι σχετίζεται και με τα προσόντα τους και την ανάπτυξή τους. (Ζαρκανιώτη, 2022)

Σύμφωνα με τον Mahajan, έχει αναφερθεί, συγκεκριμένα το 2015, ότι η σημερινή κοινωνία που συνεχώς εξελίσσεται, περιλαμβάνει στη λειτουργία της όλο και περισσότερο, τα τεχνολογικά μέσα, την αλληλεξάρτηση μεταξύ όλων των χωρών της γης σε επίπεδο οικονομικό, κοινωνικό αλλά και τεχνολογικό καθώς και την «ελεύθερη αγορά». Οι σημερινές λοιπόν εταιρείες, αρχίζουν τη λειτουργία τους αλλά προχωρούν και στην ανάπτυξή τους κάτω από ξεχωριστές συνθήκες, με ιδιαίτερα αυξημένες ανάγκες και απαιτήσεις, επομένως κρίνεται η ύπαρξη της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, περισσότερο κρίσιμος παράγοντας από ποτέ. Γενικά, ο ανθρώπινος παράγοντας της επιχείρησης και η διοίκησή του έχει ως κύριο στόχο να διαχειρίζεται τα «πιστεύω» της επιχείρησης ή του οργανισμού, να διαχειρίζεται τους τρόπους που δρουν οι εργαζόμενοι μεταξύ τους αλλά και προς τη διοίκηση καθώς και να ανταποκρίνεται σε όλα όσα χρειάζεται η επιχείρηση αλλά και οι εργαζόμενοι. (Mahajan, 2015)

Επομένως, είναι αναγκαίο να βγαίνουν εις πέρας όλα όσα αναφέρθηκαν παραπάνω, για να είναι εφικτό η κάθε εταιρεία να κινείται εντός του πλαισίου της και του σκοπού δημιουργίας της. Υποστηρίζεται επίσης στη διεθνή βιβλιογραφία ότι «Ο προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων κάποιου οργανισμού, είναι πολύ πιο σύνθετος να επιτευχθεί σε σχέση με τον προγραμματισμό των οικονομικών του πόρων. Επίσης, έχει πολύ μεγάλη αξία να σέβονται και να εκτιμούν το προσωπικό τους οι εταιρείες, δείχνοντας τους έτσι τον απαιτούμενο επαγγελματισμό» (Hussey, 2007) . Ακόμη, η διεθνής βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι τα άτομα που διοικούν το ανθρώπινο δυναμικό οργανισμών ή επιχειρήσεων, είναι αναγκαίο να δρουν με απλές και κατανοητές κινήσεις. (Greer et al., 1989). Επίσης, έχει γραφτεί ότι «ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού γίνεται πιο ευέλικτος και βραχυπρόθεσμος με καθαρούς προσανατολισμούς στα θέματα ανθρώπινου δυναμικού, αναλύει απλά τα



δεδομένα και εστιάζει στο να προγραμματίζει δράσεις και να τις εφαρμόζει.» (Walker, 1992).

Συμπερασματικά λοιπόν, η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι σημαντική καθώς αναλαμβάνει να στελεχώνει την εταιρεία με το κατάλληλο προσωπικό που διαθέτει τα απαραίτητα προσόντα που χρειάζεται αλλά και να τους δίνει την θέση εργασίας που ταιριάζει περισσότερο με τα προσόντα του κάθε υποψήφιου. Όλες φυσικά αυτές οι διαδικασίες, γίνονται με σκοπό η κάθε εταιρεία να είναι στελεχωμένη με το πιο άξιο για τις ανάγκες της προσωπικό και κατά συνέπεια να μπορεί με ευκολία να επιτυγχάνει τους στόχους δημιουργίας της, προσελκύοντας όλο και μεγαλύτερο αριθμό πελατών. Όταν ο κάθε υποψήφιος εργαζόμενος, στελεχώνει τη θέση εργασίας που του ταιριάζει αποφεύγονται μέσα στην επιχείρηση ενδεχόμενες κόντρες και αντιπαραθέσεις μεταξύ των υπαλλήλων και οι όποιες αρνητικές επιπτώσεις μπορεί να έχουν αυτές οι αντιπαραθέσεις, και μέσω της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού, είναι όλα ρυθμισμένα ώστε να λειτουργούν ομαλά και δίκαια. Είναι λοιπόν σαφές, ότι η σπουδαιότητα της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είναι διαρκώς αυξανόμενη όσο οι ανάγκες και οι λειτουργίες της αγοράς συνεχώς μεταβάλλονται σε όλα τα πλαίσια αλλά και όσο ο ανταγωνισμός αυξάνεται. (Ζαρκανιώτη, 2022)

### **3.4 Ρόλος και σπουδαιότητα του Ανθρώπινου Δυναμικού και της Διοίκησής του – Συμπεράσματα**

Καταλήγει λοιπόν εύκολα κανείς στο συμπέρασμα μέσα από μελέτες της διεθνούς βιβλιογραφίας και όλα όσα αναφέρθηκαν στις υποενότητες του κεφαλαίου αυτού, ότι το τμήμα της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού, με όλη την εξέλιξη που κατέληξε σήμερα να έχει, είναι μία από τις σπουδαιότερες επενδύσεις που μπορεί να κάνει κάθε εταιρεία ή κάθε οργανισμός που επιθυμεί να έχει μία πετυχημένη πορεία στο χώρο τον οποίο δραστηριοποιείται.

Σε ακόμη μεγαλύτερο βαθμό, τονίζεται στη σημερινή χρονική περίοδο η σπουδαιότητα που κατέχει η διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων καθώς η σημερινή εποχή χαρακτηρίζεται από γρήγορες και συνεχείς αλλαγές σε όλα τα επίπεδα (οικονομικό, κοινωνικό, επαγγελματικό και τεχνολογικό τομέα).

Κάθε επιχείρηση και οργανισμός που επιθυμεί να συνεχίσει τη λειτουργία του με επιτυχία, οφείλει να προσαρμόζεται σε αυτές τις αλλαγές και ο ανθρώπινος παράγοντας κρίνεται σε αυτό το σημείο άκρως απαραίτητος και βοηθητικός για τις επιχειρήσεις.

## **Κεφάλαιο 4**

### **Οι βασικές λειτουργίες και οι στόχοι του ανθρώπινου δυναμικού και της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού**

#### **4.1 Οι σημαντικότερες λειτουργίες του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού και της διοίκησης του**

Ο τρόπος με τον οποίο εργάζεται η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού για να φτάσει στην επίτευξη του στόχου της η εταιρεία ή ο οργανισμός όπου δραστηριοποιείται, περιλαμβάνει τις ακόλουθες ενέργειες: (Mahajan,2015 , Snell et al.,2010)

- Διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης ή του οργανισμού που δραστηριοποιείται και ταυτόχρονα προκαθορισμό των μελλοντικών ενεργειών του με σκοπό την επίτευξη του στόχου της επιχείρησης ή του οργανισμού αλλά και καλύπτοντας όλες τις προς κάλυψη θέσεων εργασίας
- Αναλυτική μελέτη και καταγραφή των καθηκόντων που απαιτούνται από κάθε υποψήφιο και κάθε υπάλληλο της επιχείρησης ή του οργανισμού
- Να συγκεντρώσουν τους κατάλληλους υποψήφιους για την επιχείρηση ή τον οργανισμό και να καταλήξουν να τους εντάξουν στο δυναμικό τους
- Μετά την ένταξη ενός υποψηφίου κατάλληλου για τα προσόντα που αναζητά η κάθε επιχείρηση ή οργανισμός, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού αναλαμβάνει να εξελίξει τα προσόντα κάθε υπαλλήλου του μέσα από την κατάλληλη σειρά καταρτίσεων και επιμορφωτικών προγραμμάτων
- Είναι υπεύθυνη για τις κατάλληλες αμοιβές του προσωπικού της επιχείρησης ή του οργανισμού που δραστηριοποιούνται.
- Είναι υπεύθυνη για την εκτίμηση των επιδόσεων του κάθε υπαλλήλου της επιχείρησης ή του οργανισμού που δραστηριοποιούνται. Αυτή η εκτίμηση έχει

ως τελικό σκοπό να εντοπίσει τις ελλείψεις γνώσεων του κάθε υπαλλήλου και να τις διορθώσει

- Έλεγχος των επαφών που αναπτύσσονται μεταξύ εργοδοσίας και υπαλλήλων
- Μέριμνα για ένα υγιές περιβάλλον εργασίας

## 4.2 Οι κύριοι στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού, στοχεύει κατά κύριο λόγο στους εξής παρακάτω παράγοντες: (Schuler et al., 1993)

- Στοχεύει η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, η επιχείρηση ή ο οργανισμός όπου ανήκει, να έχει πάντα μία ξεχωριστή θέση και να υπερέχει από τις άλλες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου, έτσι θα θεωρείται σωστή η λειτουργία της (Pfeffer, 1994)
- Στοχεύει να αυξήσει όσο είναι εφικτό την αποδοτικότητα των υπαλλήλων και κατ'επέκταση της εταιρείας ή του οργανισμού στον οποίο δραστηριοποιείται, καθώς αυτός είναι και ο κύριος σκοπός κάθε εταιρείας. Την αύξηση της αποδοτικότητας των υπαλλήλων και της εταιρείας, μπορεί να επηρεάσει το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού με διαδικασίες, όπως με το να λαμβάνει μέρος σε όλες τις αναλύσεις και τις συζητήσεις που είναι πιθανό να επηρεάσουν τα τελικά αποτελέσματα παραγωγής και την επίτευξη στόχων της εταιρείας
- Στοχεύει στην αναβάθμιση του επιπέδου διαβίωσης των παρευρισκόμενων στο χώρο εργασίας τους, βοηθώντας έτσι όλους τους υπαλλήλους να είναι ευχαριστημένοι από το περιβάλλον που εργάζονται. Το τμήμα ανθρώπινων πόρων μπορεί να συμβάλει σε αυτή την ευχαρίστηση, μέσα από τις κατάλληλες ενέργειες και την εφαρμογή πρωτοποριακών ιδεών. (Ξηροτύρη – Κουφίδου Σ., 2001)
- Στοχεύει στην πλήρη εφαρμογή και τήρηση των κανόνων που αφορούν τους υπαλλήλους. Το τμήμα ανθρώπινων πόρων πρέπει να έχει μία πλήρη εικόνα όλων των κανονισμών που αφορούν τα συμφέροντα και τις υποχρεώσεις των υπαλλήλων. Το τμήμα ανθρώπινων πόρων, έχει επίσης καθήκον του να

γνωρίζει επακριβώς κάθε νομοθετική ρύθμιση των αρμόδιων με την εργασία φορέων ώστε να μεριμνά όλες οι νομοθετικές διατάξεις να είναι γνωστές στα διοικητικά στελέχη και να εφαρμόζονται πλήρως (Ξηροτύρη – Κουφίδου Σ., 2001)

- Στόχος της είναι επίσης το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας ή του οργανισμού που δραστηριοποιείται να μπορεί να προσαρμόζεται με ευκολία σε όλες τις αλλαγές που κατά καιρούς συμβαίνουν είτε στους εργασιακούς κανονισμούς και τις συνθήκες εργασίας, είτε στο ευρύτερο περιβάλλον.

Οι σκοποί που θέτει η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, μπορούν να διαχωριστούν σε επιμέρους τέσσερις μορφές, τους «κοινωνικούς στόχους», τους «οργανωτικούς στόχους», τους «λειτουργικούς στόχους» και τους «στόχους των εργαζομένων». (Aswathappa K.,2015)

- ✓ Οι «κοινωνικοί στόχοι», αφορούν το μερίδιο ευθύνης που οφείλει να δείχνει κάθε επιχείρηση και οργανισμός, σχετικά με το καθήκον που επιτελεί απέναντι στην κοινωνία (Χασαπόγλου Δανάη, 2015)
- ✓ Οι «στόχοι της οργάνωσης», συνδέονται άμεσα με την οργάνωση και τον καθορισμό των ενεργειών που είναι απαραίτητες για να επιτευχθεί ο στόχος ύπαρξης της επιχείρησης
- ✓ Οι «στόχοι λειτουργίας», που συνδέονται άμεσα με την εξασφάλιση της εκπλήρωσης των προσόντων των ανθρώπινων πόρων σε όλα όσα είναι απαραίτητα για την εκάστοτε επιχείρηση ή οργανισμό
- ✓ Οι «στόχοι των εργαζομένων», που αφορούν όλα τα προγράμματα που μπορούν να εφαρμοστούν στην εταιρεία ή τον οργανισμό που δραστηριοποιούνται, με σκοπό να προτρέψουν τους υπαλλήλους να λειτουργούν πιο αποδοτικά, συνεισφέροντας όλο και περισσότερο στον σκοπό δημιουργίας της επιχείρησης ή του οργανισμού.

### **4.3 Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, επηρεασμένη από το εξωτερικό περιβάλλον**

Η διαχείριση ανθρώπινων πόρων μίας επιχείρησης, όπως και κάθε τομέας της φυσικά, επηρεάζεται άμεσα από το εξωτερικό περιβάλλον και όσα συμβαίνουν, καθώς επίσης

και από τους παράγοντες που καθορίζουν τις εξελίξεις του κράτους στο οποίο ανήκει. Οι επιχειρήσεις και το εξωτερικό τους περιβάλλον, έχουν άμεση αλληλεπίδραση, καθώς οι συναλλαγές της μίας πλευράς, επηρεάζουν άμεσα τη δεύτερη πλευρά. (Τερζίδης - Τζωρτζάκης, 2004)

Σύμφωνα και με την ανάλυση PEST, οι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος που μπορούν να επηρεάσουν τη λειτουργία των επιχειρήσεων, είναι οι οικονομικοί, οι πολιτικοί, οι κοινωνικοί και οι τεχνολογικοί παράγοντες (Πρεδάρης, 2019)

- Οι οικονομικοί παράγοντες αφορούν όλες τις μεταρρυθμίσεις που συμβαίνουν όσο δραστηριοποιούνται όλο και πιο πολλές επιχειρήσεις στην παγκόσμια αγορά, καθώς και τις επιπτώσεις όλων των οικονομικών φαινομένων και καταστροφών.
- Οι πολιτικοί παράγοντες, σχετίζονται με τις συνθήκες που αφορούν τη διοίκηση της χώρας και επηρεάζουν την οικονομία της χώρας και κατ'επέκταση την οικονομία και τη διοίκηση της κάθε επιχείρησης ή του κάθε οργανισμού. Οι πολιτικοί παράγοντες σχετίζονται επίσης με οτιδήποτε είναι πιθανό να επηρεάσει τη ζήτηση και την προσφορά εργασίας, όπως είναι οι αμοιβές των υπαλλήλων, οι εργασιακές συνθήκες και όλες οι παροχές που δικαιούνται.
- Οι κοινωνικοί παράγοντες, σχετικά με τους ανθρώπινους πόρους μίας εταιρείας, μπορούν να θεωρηθούν τα διαφορετικά γνωρίσματα που υπάρχει περίπτωση να συναντήσει η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων μέσα σε μία επιχείρηση ή έναν οργανισμό. Τέτοια παραδείγματα διαφορετικών χαρακτηριστικών γνωρισμάτων είναι οι διαφορετική ηλικιακή ομάδα, η διαφορετική χώρα καταγωγής και οι διαφορετικές αντιλήψεις ή η διαφορετική κουλτούρα κάθε ατόμου που απαρτίζει το ανθρώπινο δυναμικό μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.
- Οι τεχνολογικές συνθήκες που είναι πιθανό να επηρεάσουν τη λειτουργία μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού και αντίστοιχα της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων της, αναφέρονται κατά κύριο λόγο σε όλα τα μέσα που προέρχονται από την ανάπτυξη της τεχνολογίας, τα οποία ασκούν ταυτόχρονα και άμεση επιρροή στη λειτουργία των επιχειρήσεων, στον τρόπο που δρουν οι εργαζόμενοι σε αυτές άρα και στην επίτευξη των στόχων των επιχειρήσεων.

(Πρεδάρης, 2019)

#### **4.4 Συμπεράσματα για τους στόχους και τις λειτουργίες του ανθρώπινου δυναμικού**

Επομένως, το συμπέρασμα στο οποίο καταλήγουμε από αυτό το κεφάλαιο και προαναφέρθηκε, είναι πως ο στόχος της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων είναι να διαχειρίζεται και να διαμορφώνει τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης ή του οργανισμού στον οποίο δρα. Επίσης στόχοι της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων είναι η εξασφάλιση της πλήρους ευαρέσκειας και ευχαρίστησης των εργαζομένων της εταιρείας ή του οργανισμού που δρα ώστε σε αμέσως επόμενο στάδιο να ικανοποιούνται στο μέγιστο και οι στόχοι λειτουργίας της συγκεκριμένης επιχείρησης. (Mahajan, 2015 ; Snell et al.,2010)

Η κύρια λειτουργία της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, είναι να προσελκύει στις κατάλληλες κενές θέσεις της επιχείρησης ή του οργανισμού που δραστηριοποιείται, τα κατάλληλα άτομα που θα διαθέτουν την κατάλληλη μόρφωση και τα σωστά προσόντα ώστε να οδηγήσουν την επιχείρηση με τη μεγαλύτερη ευκολία στην επίτευξη του σκοπού δημιουργίας της, που δεν είναι άλλος από την μεγιστοποίηση των εσόδων της. Η αναγκαιότητα της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, είναι ακόμη πιο έντονη και εμφανής στο σύγχρονο επαγγελματικό περιβάλλον που διέπεται από πλήθος αλλαγών σε κάθε τομέα της καθημερινότητας και κάνει τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς να έχουν περισσότερη ανάγκη την παρέμβαση του ανθρώπινου παράγοντα. (Mahajan, 2015 ; Snell et al.,2010)

### **Κεφάλαιο 5 – Η Διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων ως συντελεστής αποτελεσματικών σχέσεων μέσα στον οργανισμό**

#### **5.1 Η επικοινωνία σαν βοήθεια για τη σωστή λειτουργία**

Η επικοινωνία αφορά την προώθηση, με οποιοδήποτε τρόπο, μίας πληροφορίας από έναν πομπό σε έναν αποδέκτη πληροφοριών. (B.Stuart, M.Sarow, L.Stuart, 2008)

Η επικοινωνία, με όποια μορφή και αν αναπτύσσεται, έχει πολύ σπουδαία θέση στην εύρυθμη λειτουργία όλων των εταιρειών και των οργανισμών, και ακόμη περισσότερο εκείνων που επιθυμούν να επεκτείνουν τη δραστηριότητά τους σε διεθνές επίπεδο.

Αρχικά, η λειτουργία της επικοινωνίας, εφαρμόστηκε σε χώρους που αφορούσαν την αποτελεσματική προβολή και εισαγωγή ενός προϊόντος στην αγορά και στις επιθυμίες των καταναλωτών. Καταλυτικό ρόλο στην αποτελεσματική επικοινωνία για την σωστή προβολή ενός προϊόντος προς τους καταναλωτές, προσπάθησαν να έχουν ειδικευόμενοι επιστήμονες που είχαν τη δυνατότητα να αναλύουν τις συμπεριφορές και τις απαιτήσεις των καταναλωτών. (Γρηγορέλη, 2018)

Με το πέρασμα των χρόνων, όπου οι ανάγκες στη λειτουργία των επιχειρήσεων άρχισαν να μεγαλώνουν, δόθηκαν νέες περιγραφές για τη λειτουργία της επικοινωνίας. (B.Stuart, M.Sarow, L.Stuart, 2008)

Ο κύριος σκοπός πετυχημένης επικοινωνίας, μέσα στο σύγχρονο περιβάλλον και τις απαιτήσεις του, είναι η επικοινωνία που πραγματοποιείται να είναι καρποφόρα για τον οργανισμό τον οποίο λαμβάνει δράση. Για να επιτευχθεί αυτό, θα πρέπει ο πομπός των πληροφοριών να είναι όσο το δυνατόν πιο σαφής και ακριβής σε αυτά που θέλει να μεταδώσει. Η σωστή λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού και των τμημάτων μίας επιχείρησης, προκύπτει λοιπόν ότι απαιτεί την καρποφόρα επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων, η οποία θα είναι αποτελεσματικό να διδάσκεται σε όλα τα τμήματα πλέον που αφορούν τη διοίκηση επιχειρήσεων ή και τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, μιας και πλέον αποτελεί από μόνη της ένα ξεχωριστό αντικείμενο μελέτης. (Γρηγορέλη, 2018)

Η επικοινωνία άλλωστε, είναι η αρχή για μία καρποφόρα διοίκηση μέσα στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς. Οι ενέργειες της διοίκησης τους, όπως η οργάνωση, η ηγεσία, ο έλεγχος και ο σχεδιασμός, έχουν σαν αναγκαία προϋπόθεση την ύπαρξη σωστής και κατάλληλης επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης. Επομένως, είναι εύλογο όλες αυτές οι λειτουργίες να απαιτούν καρποφόρες επικοινωνίες και τα αντίστοιχα προσόντα από το ανθρώπινο δυναμικό. Στη σημερινή εποχή, με τον έντονο ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων, που τη χαρακτηρίζει, τα προσόντα για επικοινωνία είναι απαιτητό να υπάρχουν από το ανθρώπινο δυναμικό των επιχειρήσεων και των διοικήσεών τους. (Combe, 2021)

## 5.2 Είδη επικοινωνίας

Η εξέλιξη της επικοινωνίας που αφορά την ομαλή λειτουργία μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, ονομάζεται επιχειρησιακή επικοινωνία.

Η επιχειρησιακή επικοινωνία, μπορεί να συσχετιστεί σε μεγάλο βαθμό με τα εξής παρακάτω είδη επικοινωνίας :

- Την «εσωτερική επικοινωνία»
- Την «διαπροσωπική επικοινωνία»
- Την «διαμεσολαβητική επικοινωνία»

(Γρηγορέλη, 2018)

Επίσης, ο Combe , αναφέρει πως η επικοινωνία, ανάλογα με τα διαθέσιμα μηνύματα και τις διαθέσιμες πληροφορίες που είναι επιθυμητό να μεταδοθούν μέσα σε μία επιχείρηση ή έναν οργανισμό, μπορεί να δομηθεί με τις εξής διαφορετικές μορφές :

- «Μονόδρομη επικοινωνία», στην οποία ο πομπός θα επικοινωνήσει τα επιθυμητά μηνύματα στο κοινό για το οποίο προορίζονται, χωρίς να είναι απαραίτητο ο αποδέκτης να δώσει κάποια απάντηση στον πομπό.
- «Αμφίδρομη επικοινωνία», στην οποία τα μηνύματα ρέουν διαρκώς από τους αποστολείς προς τους αποδέκτες μηνυμάτων και αντίστροφα, είτε με τη μορφή κουβέντας, είτε με τη μορφή ανταλλαγής απόψεων.
- Είδος επικοινωνίας που το μήνυμα μεταδίδεται «από τη βάση προς την κορυφή», όπου στο συγκεκριμένο είδος επικοινωνίας, με τη βοήθεια διάφορων μέσων ειδικών για τη μεταφορά μηνυμάτων, μεταφέρονται μηνύματα από τη βάση της επιχείρησης προς ανώτατα διοικητικά στελέχη.
- Είδος επικοινωνίας που το μήνυμα μεταδίδεται «από την κορυφή προς τη βάση», όπου στο συγκεκριμένο είδος επικοινωνίας, με τη βοήθεια και πάλι των διάφορων μέσων επικοινωνίας ειδικών για τη μεταφορά μηνυμάτων, μεταφέρονται μηνύματα από τα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης, προς τους εργαζομένους της.
- «Οριζόντια επικοινωνία» , είναι το είδος επικοινωνίας που αφορά τα μηνύματα που μεταφέρονται μεταξύ των εργαζομένων ή των ομάδων εργαζομένων μίας επιχείρησης.



(Combe, 2021)

### Εσωτερική επικοινωνία

Με αυτό το είδος επικοινωνίας, εννοείται η επικοινωνία αρχικά που έχει κάποιος με την ύπαρξη του ως οντότητα, η επικοινωνία αυτή βοηθά στην επαφή του καθενός με τις διαδικασίες που πρέπει να ακολουθήσει, τα γεγονότα που καλείται να αντιμετωπίσει και τις δυνατότητες που έχει. Είναι ένα σπουδαίο είδος επικοινωνίας καθώς βοηθά στον επαναπροσδιορισμό των αναγκών.

Η εσωτερική επικοινωνία, επεκτείνοντας στον τομέα των επιχειρήσεων και του ανθρώπινου δυναμικού που εξετάζεται, αφορά τις επαφές που αναπτύσσονται μεταξύ των υπαλλήλων της εταιρείας και τον τρόπο με τον οποίο αυτοί επικοινωνούν μεταξύ τους. Χαρακτηριστικές μορφές εσωτερικής επικοινωνίας, μέσα στον εργασιακό χώρο, είναι οι συναντήσεις των εργαζομένων μεταξύ τους μέσα στον χώρο εργασίας, οι συσκέψεις που πραγματοποιούνται μεταξύ εργοδοσίας και υπαλλήλων ή οποιαδήποτε γραπτή εσωτερική μορφή επικοινωνίας, από τα παραδοσιακής μορφής γράμματα, μέχρι τα μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου που ανταλλάσσουν οι εργαζόμενοι μίας εταιρείας μεταξύ τους ή οι εργοδότες με τους εργαζόμενους.

### Διαπροσωπική επικοινωνία

Το είδος της διαπροσωπικής επικοινωνίας, αναφέρεται στην επικοινωνία εκείνη που πραγματοποιείται μεταξύ δύο ή και περισσότερων ατόμων μέσα στον ίδιο χώρο, με φυσική παρουσία. Αυτό το είδος επικοινωνίας, μπορεί να εγγυηθεί μεγαλύτερη ποιότητα και ακρίβεια μεταξύ των πληροφοριών που μεταδίδονται ανάμεσα στον πομπό και τον δέκτη. Το ίδιο φυσικά ισχύει και για την διαπροσωπική επικοινωνία μεταξύ των ατόμων του ίδιου χώρου εργασίας.

### Διαμεσολαβητική Επικοινωνία

Αυτό το είδος επικοινωνίας, αφορά την επικοινωνία που κατά βάση πραγματοποιείται με τη βοήθεια των μέσων της τεχνολογίας. Αυτό το είδος επικοινωνίας, ακριβώς λόγω της μεσολάβησης των μέσων, είναι πιθανό να προκαλέσει παρερμηνείες σχετικά με τις πληροφορίες που είναι επιθυμητό να μεταδοθούν. (Γρηγορέλη, 2018)

### *Αναλύοντας την επιχειρησιακή επικοινωνία*

Η επικοινωνία που αφορά την επιχείρηση, είναι κάτι μεταξύ «εσωτερικής επικοινωνίας» και «μαζικής επικοινωνίας».

Η «επιχειρησιακή επικοινωνία», είναι μία σημαντική μορφή επικοινωνίας, που όπως προαναφέρθηκε είναι ικανή να συμβάλει στις ομαλές σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών μέσα σε μία επιχείρηση και κατά συνέπεια στην ομαλή λειτουργία της εκάστοτε επιχείρησης. Το συγκεκριμένο είδος επικοινωνίας σχετίζεται με την ανταλλαγή μηνυμάτων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου μεταξύ των εργαζομένων της επιχείρησης, με διάφορες εκδηλώσεις μέσα στην επιχείρηση που αφορούν τις επιδόσεις της καθώς και οποιαδήποτε μορφή επικοινωνίας επιδιώκει την επαφή μεταξύ υπαλλήλων και διοικητικών στελεχών μέσα σε μία επιχείρηση.

Επομένως, όπως εύκολα μπορεί να γίνει αντιληπτό, η επιχειρησιακή επικοινωνία για να είναι αποτελεσματική, θα πρέπει επίσης να είναι και πλήρης, χωρίς δηλαδή κάποια έλλειψη. Για να είναι πλήρης η επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων μίας επιχείρησης, θα πρέπει οι πληροφορίες που μεταφέρονται μεταξύ αυτών των ατόμων να είναι βέβαιο ότι προγραμματίζονται, εφαρμόζονται και εκτιμούνται πλήρως και ολοκληρωμένα. (Γρηγορέλη, 2018)

### **5.3 Οι τρόποι μετάδοσης των πληροφοριών μέσα σε μία επιχείρηση**

Πέρα από το γεγονός του μεγέθους μίας επιχείρησης, όσο μεγάλη ή όσο μικρή και αν είναι, η καρποφόρα ανάπτυξη προσωπικών επαφών μεταξύ των εργαζομένων της ή μεταξύ των διοικητικών στελεχών και των εργαζομένων της, έχει αποκλειστικά ως αποτέλεσμα την ευχαρίστηση και την ευαρέσκεια του ανθρώπινου δυναμικού της, και κατά συνέπεια την εύρυθμη λειτουργία της και την υψηλή της απόδοση.

Αυτό που από επιχείρηση σε επιχείρηση αλλάζει, ανάλογα με τον αριθμό των εργαζομένων που απασχολεί και ανάλογα με τους κανονισμούς που διέπουν την κάθε επιχείρηση, είναι ο τρόπος με τον οποίο η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού της κάθε επιχείρησης, θα επιλέξει να πραγματοποιείται η μετάδοση μηνυμάτων και

πληροφοριών μεταξύ πομπών και αποδεκτών μέσα στην επιχείρηση. (Γρηγορέλη, 2018)

Καθοριστική θέση στη σωστού είδους επικοινωνία μέσα σε κάθε επιχείρηση, διαδραματίζει η οργανωτική επικοινωνία. Η οργανωτική επικοινωνία, είναι υπεύθυνη για την καρποφόρα και σωστή επικοινωνία, με όποιον τρόπο και αν πραγματοποιείται, μεταξύ των ατόμων που απαρτίζουν μία επιχείρηση. Ακόμη, αποσκοπεί στην ευχαρίστηση που λαμβάνουν από τον εργασιακό τους χώρο οι εργαζόμενοι της επιχείρησης και στον έλεγχο της ευχαρίστησης αυτής. Άλλωστε, ένας από τους πιο κρίσιμους παράγοντες που καθορίζουν την πετυχημένη ύπαρξη μίας επιχείρησης είναι η ευχαρίστηση που λαμβάνουν από αυτήν, σαν εργασιακό χώρο, οι υπάλληλοι της, και αυτό είναι από τα κυριότερα αντικείμενα ασχολίας του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, όπως έχει αναφερθεί σε προηγούμενη υποενότητα.

Η εξέλιξη και η λειτουργία της «οργανωτικής επικοινωνίας» μέσα σε μία επιχείρηση, όταν γίνεται με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο, μεγιστοποιεί τα εισοδήματα της επιχείρησης, μειώνει στον ελάχιστο βαθμό φαινόμενα που αφορούν την εγκατάλειψη των θέσεων εργασίας μέσα σε αυτή και επεκτείνει ένα πλαίσιο στέρεων σχέσεων μεταξύ εργαζομένων, εργοδοσίας, διοικητικών στελεχών της επιχείρησης και πελατών της επιχείρησης. (Γρηγορέλη, 2018)

Ο Combe, έχει αναφερθεί σε βιβλίο του, αποκλειστικά στο κεφάλαιο που αφορά την επικοινωνία και τις επιρροές της μεταξύ εργαζομένων, διοικητικών στελεχών και εργοδοσίας και σε προηγούμενη υποενότητα αυτού του κεφαλαίου αναφέρθηκαν οι επίσημες μορφές στις οποίες κατατάσσει την επικοινωνία (μονόδρομη, αμφίδρομη, από τη βάση προς την κορυφή, από την κορυφή προς τη βάση και οριζόντια) , (Combe, 2021).

Επισημαίνει λοιπόν, ότι οι επίσημες αυτές μορφές επικοινωνίας, εξαρτώνται άμεσα από τον τρόπο λειτουργίας της κάθε επιχείρησης και παράλληλα έχουν τη δυνατότητα να ελέγχουν σε αυστηρό πλαίσιο, κάθε άτομο που έχει τη δυνατότητα να αναμεταδίδει μέσα στον οργανισμό που δραστηριοποιείται , κάθε είδους πληροφορία και με ποιο σκοπό μεταδίδει τη συγκεκριμένη πληροφορία. Ουσιαστικά, υποστηρίζει ότι οι επίσημες μορφές επικοινωνίας έχουν τη δυνατότητα να μεριμνούν ώστε τα μηνύματα που μεταδίδονται μεταξύ των ατόμων που απαρτίζουν έναν συγκεκριμένο οργανισμό, να είναι βάσιμα και έγκυρα. Ταυτόχρονα με τις τυπικές και επίσημες μορφές

επικοινωνίας που εφαρμόζονται μεταξύ των ατόμων ενός οργανισμού, υπάρχουν και οι μορφές επικοινωνίας που δεν κατατάσσονται στις επίσημες, κατά τη διάρκεια των οποίων, ένας υπάλληλος ή μία ομάδα υπαλλήλων, έχει τη δυνατότητα να μεταδίδει μέσα στον οργανισμό ή την επιχείρηση που δραστηριοποιείται, διαφόρων ειδών μηνύματα και πληροφορίες, σε πιο απλή και παρορμητική μορφή. Κατά κύριο λόγο, η εφαρμογή και η πραγματοποίηση των ανεπίσημων μορφών επικοινωνίας μέσα σε μία επιχείρηση, είναι ένα θέμα που σχετίζεται άμεσα από την οργάνωση, τα πιστεύω της επιχείρησης καθώς και με τα ασυνήθιστα μέσα επικοινωνίας που κάθε επιχείρηση επιτρέπει.

Επιγραμματικά, οι ανεπίσημες μορφές επικοινωνίας αφορούν :

- Την ανταλλαγή απρόσωπων μηνυμάτων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου
- Τα τηλεφωνήματα
- Τις τηλεδιασκέψεις
- Την επικοινωνία πρόσωπο με πρόσωπο, με φυσική παρουσία

(Combe, 2021)

Αν και σύμφωνα με τον Combe, είναι προτιμότερο μεταξύ των ατόμων που απαρτίζουν μία επιχείρηση, να εφαρμόζονται οι επίσημες μορφές επικοινωνίας, υποστηρίζει ότι υπάρχουν και κάποιες περιστάσεις κατά τις οποίες οι μη επίσημες μορφές επικοινωνίας, είναι πιθανό να έχουν θετικές συνέπειες για τη λειτουργία της επιχείρησης. Περιπτώσεις εφαρμογής των μη επίσημων μορφών επικοινωνίας, που είναι πιθανό να έχουν θετικές συνέπειες για τη λειτουργία της επιχείρησης, είναι οι μη τυπικές κουβέντες μεταξύ των εργαζομένων μίας επιχείρησης που εργάζονται σε κάποιο τμήμα παραγωγής και ανταλλάζουν διάφορες απόψεις για την πορεία της εργασίας τους, αυτό μπορεί να εμποτίσει τη δημιουργικότητα αυτών των ατόμων και να αποβεί ωφέλιμο για την επιχείρηση. Περιπτώσεις εφαρμογής των μη επίσημων μορφών επικοινωνίας κατά τον Combe, όπου είναι πιθανό να έχουν αρνητικές συνέπειες για τη λειτουργία της επιχείρησης, είναι οι περιπτώσεις στις οποίες μέσω των ανεπίσημων μορφών επικοινωνίας διακινούνται από άτομα της επιχείρησης πληροφορίες για τα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης που δεν ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα.

Σχετικά με τον διαχωρισμό επίσημων και μη επίσημων μορφών επικοινωνίας, αυτό που μπορεί κανείς να συμπεράνει είναι ότι και οι δύο μορφές μπορούν να αποτελέσουν βοήθεια για την επιχείρηση την οποία πραγματοποιούνται, αρκεί αυτό να γίνεται με τον κατάλληλο τρόπο. Επομένως, οφείλει να λέγαμε η διοίκηση της κάθε επιχείρησης να ελέγχει το πόσο μπορεί να επηρεαστεί αρνητικά η λειτουργία της επιχείρησής τους από την εφαρμογή ανεπίσημων μορφών επικοινωνίας. (Combe, 2021)

Για τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, σπουδαίος είναι ο ρόλος που έχει ο βαθμός στον οποίο θα καταλάβει τα κύρια γνωρίσματα που έχει η ανταλλαγή πληροφοριών και απόψεων μέσα στην επιχείρηση ή τον οργανισμό που δραστηριοποιούνται.

Η ανταλλαγή πληροφοριών και μηνυμάτων μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού μίας επιχείρησης, συντελείται από διαφορετικούς παράγοντες που χαρακτηρίζουν κάθε οντότητα του ανθρώπινου δυναμικού. Τέτοιοι παράγοντες είναι η γλώσσα που μιλά ο κάθε υπάλληλος, ο τρόπος και το ύφος με το οποίο συζητά, η στάση του σώματος του όταν επικοινωνεί με άλλους υπαλλήλους, προϊστάμενους ή υφιστάμενούς του. (Combe, 2021)

## **5.4 Χαρακτηριστικά των ανεπίσημων μορφών επικοινωνίας**

Όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενη υποενότητα, σπουδαίος είναι ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού και της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, στην εξέλιξη της επικοινωνίας μεταξύ των ατόμων που απαρτίζουν μία επιχείρηση ή έναν οργανισμό, και αντίστοιχα σπουδαίος είναι ο ρόλος της επικοινωνίας στην εξέλιξη της συνολικής λειτουργίας και απόδοσης της εκάστοτε επιχείρησης.

Ωστόσο, όπως τονίζεται και από τη βιβλιογραφία, είναι πιθανό να υπάρξει διαφορετικό αντίκτυπο μέσα σε μία επιχείρηση από την εφαρμογή των επίσημων μορφών επικοινωνίας, όπου μεταφέρονται ελεγμένες, αξιόπιστες και στοχευμένες πληροφορίες από συγκεκριμένα άτομα κάθε φορά, κι έτσι δεν υπάρχει περίπτωση να τεθεί σε κίνδυνο από κακόβουλα μηνύματα η λειτουργία της εταιρείας.

Αντιθέτως, επικοινωνώντας με μη επίσημες μορφές επικοινωνίας, που είναι φυσικό να λαμβάνουν χώρα μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού με πιο ελεύθερο και φυσικό τρόπο, είναι πιθανό, όπως επίσης προαναφέρθηκε να υπάρξουν κακόβουλα μηνύματα που είναι πιθανό να βλάψουν τη λειτουργία της επιχείρησης. Στη συγκεκριμένη υποενότητα, θα εξεταστούν ορισμένα γνωρίσματα των μη επίσημων μορφών επικοινωνίας. (Combe, 2021)

#### Ανταλλαγή απρόσωπων μηνυμάτων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου

Τα μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, που είναι απρόσωπα, δεν εξασφαλίζουν την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας, καθώς δεν υπάρχει η άμεση επαφή μεταξύ του ατόμου που επιθυμεί να μεταφέρει το εν λόγω μήνυμα και του ατόμου που πρέπει να λάβει και να κατανοήσει το συγκεκριμένο μήνυμα. Στη συγκεκριμένη μορφή επικοινωνίας, υπάρχει πολύ μεγάλη πιθανότητα οι πληροφορίες να μη φτάσουν και να μη γίνουν κατανοητές από τον αποδέκτη ακριβώς όπως θα επιθυμούσε ο πομπός.

#### Τηλεφώνημα

Σε αυτή τη μορφή επικοινωνίας, έχει διαφορετική βαρύτητα μεταξύ των ατόμων που την πραγματοποιούν καθώς, ειδικά αν αυτά τα άτομα, αποτελούν οντότητες του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού, δίνει ιδιαίτερη έμφαση ο καθένας στον τόνο της φωνής του άλλου, επομένως έχει διαφορετική διάσταση από την ανταλλαγή των απρόσωπων μηνυμάτων. Τα τηλεφωνήματα είναι ένας τρόπος επικοινωνίας που αρκετά συχνά χρησιμοποιείται μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού, των διοικητικών στελεχών και των εργοδοτών.

#### Τηλεδιάσκεψη

Η τηλεδιάσκεψη, είναι ένας τρόπος επικοινωνίας ο οποίος στη σύγχρονη εποχή, μπορεί να πει κανείς ότι κυριαρχεί για την επικοινωνία μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού, των διοικητικών στελεχών και των εργοδοτών, μέσα σε επιχειρήσεις. Είναι ένας τρόπος επικοινωνίας, όπου τα πρόσωπα της επιχείρησης που συμμετέχουν στην τηλεδιάσκεψη, μπορούν να έχουν μία πλήρη εικόνα του συνομιλητή τους, ηχητική αλλά και εικονική, και να αντιληφθούν έτσι πολλά δεδομένα, τα οποία με τις δύο προαναφερθείσες μορφές επικοινωνίας, δεν είναι εφικτό να αντιληφθούν. Επίσης, η τηλεδιάσκεψη προτείνεται σαν μορφή επικοινωνίας για τις επιχειρήσεις και τα τμήματα ανθρωπίνων πόρων, γιατί δίνει τη δυνατότητα, συμμετοχής στη συνάντηση πολλών ταυτόχρονα ατόμων της

επιχείρησης, επομένως είναι μία μορφή που προτιμούν για συζητήσεις και οι μεγάλες επιχειρήσεις, που απασχολούν μεγάλο αριθμό εργατικού δυναμικού.

#### Επικοινωνία πρόσωπο με πρόσωπο, με φυσική παρουσία

Σε αυτή τη μορφή επικοινωνίας, εξασφαλίζεται όσο το δυνατόν περισσότερο, η καρποφόρα ανταλλαγή απόψεων και μηνυμάτων καθώς τα μηνύματα που μεταδίδονται μεταξύ των ατόμων που την πραγματοποιούν είναι πλήρως ουσιώδη. Επίσης, πέρα από την ουσιώδη μορφή των μηνυμάτων που μεταφέρονται με την επικοινωνία που γίνεται με φυσική παρουσία, πρόσωπο με πρόσωπο, υπάρχουν επιχειρήσεις που προτιμούν αυτή τη μορφή, καθώς σε αυτή τη μορφή επικοινωνίας, τα διοικητικά στελέχη του ανθρώπινου δυναμικού, έχουν τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσουν συστήματα παρακίνησης προς το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησής τους.

### **5.5 Επικοινωνία μεταξύ της Διοίκησης και του Ανθρώπινου Δυναμικού**

Υπάρχουν και απόψεις της βιβλιογραφίας, που υποστηρίζουν πως οι τρόποι επικοινωνίας που κυριαρχούν μέσα σε μία επιχείρηση, εξαρτώνται απλά από την εξέλιξη των μέσων τεχνολογίας ανά το πέρασμα των χρόνων. Επίσης, υποστηρίζεται ότι οι τρόποι επικοινωνίας που εξελίσσονται μέσα σε έναν οργανισμό ή μία επιχείρηση, λαμβάνουν σοβαρά υπόψη το γεγονός των διαφορετικών γνωρισμάτων που συναντώνται μέσα στο ανθρώπινο δυναμικό μίας επιχείρησης.

Λαμβάνοντας υπόψη λοιπόν, αυτούς τους δύο παράγοντες, των διαφορών που υπάρχουν μεταξύ των ατόμων που απαρτίζουν το ανθρώπινο δυναμικό μίας επιχείρησης και της εξέλιξης της τεχνολογίας, μπορεί κανείς να αναφέρει πως κάποιοι άλλοι ενδεικτικοί και τυπικοί τρόποι επικοινωνίας μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού και της διοίκησης μίας επιχείρησης, είναι τα «εσωτερικά ενημερωτικά δελτία» και οι «εσωτερικοί δικτυακοί τόποι». (Γρηγορέλλη, 2018)

- «Εσωτερικά ενημερωτικά δελτία», των οποίων ο σκοπός είναι να ενημερώσουν όλο το ανθρώπινο δυναμικό της κάθε επιχείρησης, και τον κοινωνικό κύκλο των ατόμων που το απαρτίζουν, για κάθε νέα εξέλιξη που αφορά την επιχείρηση στην οποία εργάζονται και τον τομέα στον οποίο αυτή δραστηριοποιείται. Η εξέλιξη των μέσων τεχνολογίας και η εφαρμογή του διαδικτύου παίζει σημαντικό ρόλο στη χρήση του συγκεκριμένου τρόπου επικοινωνίας, καθώς επιλέγονται με σαφήνεια και ταχύτητα τα θέματα και οι πληροφορίες που αυτά τα δελτία θα μεταδώσουν. Δίνεται προσοχή, ώστε η έκδοση αυτών των ενημερωτικών δελτίων να περιλαμβάνει ότι αφορά τις βλέψεις της επιχείρησης, το πρόγραμμα της λειτουργίας της, ότι αφορά τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο με αυτήν, καθώς και ολοκληρωμένο το πρόγραμμα παροχών της επιχείρησης προς τον τόπο τον οποίο δραστηριοποιείται. Μέσω των «εσωτερικών ενημερωτικών δελτίων» , η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού επιτυγχάνει την άμεση επαφή των ανθρώπων της επιχείρησης με όλα τα ζητήματα που αυτή αντιμετωπίζει.
- «Εσωτερικοί δικτυακοί τόποι» , όπου αυτός ο τρόπος επικοινωνίας, μπορεί κανείς να πει ότι συνδέει άμεσα και διατηρεί σε στενή επαφή το ανθρώπινο δυναμικό μίας επιχείρησης με τα διοικητικά της στελέχη. Κάποιο από τα κύρια χαρακτηριστικά αυτού του τρόπου επικοινωνίας, αφορά το γεγονός πως δίνει τη δυνατότητα άμεσης ανταλλαγής απόψεων και μηνυμάτων μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού και της διοίκησης, και δεν είναι αρμόδιος μόνο για να μεταδίδει απλά ορισμένα μηνύματα.

### *Ανοιχτή επικοινωνία από τη Διοίκηση προς το ανθρώπινο δυναμικό και αντίστροφα*

Η επικοινωνία ανοιχτής μορφής, που υποστηρίζει την διαβίβαση πληροφοριών και μηνυμάτων από τη διοίκηση στο ανθρώπινο δυναμικό και από το ανθρώπινο δυναμικό προς τη διοίκηση, βοηθά όλα τα μέρη που απαρτίζουν μία επιχείρηση να έρθουν πιο κοντά καθώς τους επιτρέπει την πιο αποτελεσματική επικοινωνία.

Γενικότερα, με αυτή τη μορφή επικοινωνίας, ο στόχος είναι για τα μηνύματα που μεταφέρονται από τη διοίκηση προς το ανθρώπινο δυναμικό, να γίνεται έπειτα γνωστή στη διοίκηση, η αντίδραση που αυτά τα μηνύματα προκάλεσαν στο ανθρώπινο



δυναμικό της επιχείρησης. Από τις γνώσεις τις οποίες θα λάβει η διοίκηση της επιχείρησης για τις αντιδράσεις του ανθρώπινου δυναμικού, στα μηνύματα που μεταδόθηκαν, δημιουργείται και αναπτύσσεται μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού και της διοίκησης των επιχειρήσεων, μία επαφή που σκοπός είναι να συντελέσει στην ανάπτυξη υγιών και δυνατών σχέσεων μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού, της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και των εργοδοτών. (Γρηγορέλη, 2018)

Η επικοινωνία αυτή, που εστιάζει στην ανάπτυξη των υγιών σχέσεων μεταξύ εργοδοσίας, διοίκησης και ανθρώπινου δυναμικού ταυτόχρονα, αποσκοπεί επίσης στον ενεργό ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού στην επιτυχημένη λειτουργία της επιχείρησης καθιστώντας ταυτόχρονα πετυχημένο και τον ρόλο που διαδραματίζει η διοίκηση της επιχείρησης προς το ανθρώπινο δυναμικό της.

## **5.6 Η επικοινωνία βοηθά τη διοίκηση ως προς την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης**

Η επικοινωνία συντελεί επίσης καθοριστικό ρόλο και σε έναν άλλο τομέα που αφορά τις υγιείς σχέσεις μεταξύ ανθρώπινου δυναμικού, διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και εργοδοσίας μίας επιχείρησης και κατ'επέκταση στην επίτευξη των στόχων δημιουργίας της επιχείρησης.

Η επικοινωνία, μπορεί να συντελέσει, όταν είναι αποτελεσματική, στην ανάπτυξη αποτελεσματικών συστημάτων παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού.

### *Τι είναι η παρακίνηση*

Μιλώντας για παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού, αναφέρεται κανείς, σε οποιαδήποτε ενέργεια, μπορεί να οδηγήσει κάποιο άτομο να συνεχίσει να δρα με αφοσίωση προς ένα καθορισμένο έργο που εκτελεί. Οι ενέργειες αυτές, που θα οδηγήσουν το άτομο να δρα με αφοσίωση προέρχονται είτε από τις συνήθειες του ίδιου του ατόμου είτε από οτιδήποτε μπορεί να το επηρεάσει θετικά, ώστε να διατηρήσει την αφοσίωσή του. Η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού, αφορά επομένως, μία σειρά

ενεργειών που θα λειτουργήσουν ως κινητήρια δύναμη για το κάθε άτομο ώστε να μείνει αφοσιωμένο στο έργο που εκτελεί και στο στόχο τον οποίο έχει.

Όσο, λοιπόν, πιο αποτελεσματική είναι, η επικοινωνία και η ανταλλαγή απόψεων μεταξύ της Διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, του ανθρώπινου δυναμικού και της εργοδοσίας μέσα σε μία επιχείρηση, τόσο πιο εύστοχα μπορούν να χαρακτηριστούν τα συστήματα παρακίνησης που μπορεί να εφαρμόσει η διοίκηση προς το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης.

Μάλιστα, η παρακίνηση, χαρακτηρίζεται ως ένα κύριο προσόν που πρέπει να διαθέτει ανεπτυγμένο η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων, ώστε να προτρέπει το ανθρώπινο δυναμικό να προσηλώνεται στο έργο του και κατ'επέκταση η επιχείρηση να πετυχαίνει στο μέγιστο τους στόχους της. Τα συστήματα παρακίνησης που είναι πιθανό να επηρεάσουν την επίδοση του ανθρώπινου δυναμικού, κρατώντας το προσηλωμένο στους στόχους του, αφορούν οικονομικά κίνητρα αλλά και κοινωνικά κίνητρα και αποδοχές. Όσο πιο ανεπτυγμένη και αποτελεσματική είναι η επικοινωνία που συντελείται μέσα στον οργανισμό ή την επιχείρηση, μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού, της διοίκησης και των διευθυντικών στελεχών, τόσο πιο αποτελεσματικά και εύστοχα θα είναι τα κίνητρα και τα προγράμματα παρακίνησης που θα δίνονται προς το ανθρώπινο δυναμικό. (Combe, 2021)

#### *Ενδεικτικά συστήματα παρακίνησης*

Η παρακίνηση για να είναι εφικτό να επιτύχει τους σκοπούς της, που δεν είναι άλλοι από τη μέγιστη προσήλωση του ανθρώπινου δυναμικού και την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, απαιτεί τη μέγιστη προσπάθεια της διοίκησης ώστε να προσαρμόσει ανάλογα την προσωπικότητα του κάθε ατόμου που απαρτίζει το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης στην οποία δραστηριοποιούνται, το κατάλληλο σύστημα παρακίνησης που θα έχει τα μέγιστα για αυτό αποτελέσματα.

Τα συστήματα παρακίνησης, μπορούν να θεωρηθούν πολυδιάστατα καθώς επηρεάζονται από την επικοινωνία που υπάρχει μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού και της διοίκησης μέσα σε μία επιχείρηση, αλλά και από τη δύναμη της διοίκησης, τα κοινωνικά της χαρακτηριστικά και την εμπειρία που κατέχει η διοίκηση ως προς την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού μίας επιχείρησης. (Combe, 2021)

Ενδεικτικά, οι τρόποι με τους οποίους μπορεί η διοίκηση να παρακινήσει το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης που δραστηριοποιείται και να του δώσει κίνητρα να παραμένει προσηλωμένο στους στόχους της εργασίας του, αφορούν :

- Τις οικονομικές απολαβές του ανθρώπινου δυναμικού και τυχόν ανταμοιβές που μπορεί να λαμβάνει με τον μισθό του για στόχους της εργασίας του που επιτυγχάνονται.
- Να αισθάνεται κάθε οντότητα του ανθρώπινου δυναμικού, ότι είναι αποδεκτός από τα υπόλοιπα άτομα που απαρτίζουν το εργατικό δυναμικό της επιχείρησης και ταυτόχρονα αποδεκτός από το κοινωνικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η συγκεκριμένη επιχείρηση.
- Επίσης, η παρακίνηση μέσα σε έναν οργανισμό συνδέεται άμεσα από την επιρροή και τον καταϊγισμό ιδεών που προσφέρει η διοίκηση.
- Η παρακίνηση, αφορά άμεσα την γνωστοποίηση από τη διοίκηση προς το ανθρώπινο δυναμικό, επακριβώς των στόχων και των σκοπών δημιουργίας της επιχείρησης, ώστε και το ανθρώπινο δυναμικό να δρα με γνώμονα καθαρά την επίτευξη των συγκεκριμένων αυτών στόχων.

(Combe, 2021)

Γίνεται λοιπόν εύκολα αντιληπτό πως, η παρακίνηση μπορεί να έχει έναν σημαντικό ρόλο στον τρόπο και τον βαθμό τον οποίο, η επιχείρηση επιτυγχάνει τους στόχους δημιουργίας της. Για να είναι πετυχημένη η εφαρμογή των συστημάτων παρακίνησης, κρίνεται σκόπιμο, με τη βοήθεια και της επικοινωνίας, οι διοικήσεις ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις, να γνωρίζουν και να κατανοούν τα γνωρίσματα κάθε ατόμου που βρίσκεται στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησής τους και να προσπαθούν να εφαρμόζουν τα κατάλληλα κίνητρα για τον καθένα τους. (Combe, 2021)

## **5.7 Οι δυσκολίες και οι παγίδες που είναι πιθανό να έχει η επικοινωνία σαν διαδικασία μέσα στις επιχειρήσεις**

Η επικοινωνία είναι γενικότερα μία διαδικασία που πολλές φορές δεν είναι απλή, ακόμη και όταν συντελείται μεταξύ λίγων ατόμων. Όταν αναφέρεται ωστόσο κανείς, στην επικοινωνία που λαμβάνει δράση στους επιχειρησιακούς χώρους, είναι αντιληπτό

πως θα είναι μία δύσκολη διαδικασία, καθώς αφορά πολλές φορές ένα μεγάλο πλήθος ατόμων, ανάλογα με το μέγεθος της κάθε επιχείρησης.

Ο βαθμός αυτής της δυσκολίας στην επικοινωνία μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού, οφείλεται σε παράγοντα που έχει αναφερθεί παραπάνω και αφορά την συνύπαρξη διαφορετικών χαρακτήρων και διαφορετικών προσωπικοτήτων μέσα στο ανθρώπινο δυναμικό. (Γρηγορέλη, 2018)

Κάποια από τα εμπόδια που είναι πιθανό να δημιουργηθούν κατά την προσπάθεια επικοινωνίας, μέσα σε έναν επιχειρησιακό χώρο, είναι τα εξής παρακάτω : (McNamara, 2006)

- Συνηθίζεται, μέσα σε έναν επιχειρησιακό χώρο ή κάποιον οργανισμό, τα άτομα που βρίσκονται σε ανώτερη ιεραρχικά θέση, να πιστεύουν πως όλοι οι εργαζόμενοι του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης, γνωρίζουν ακριβώς ότι και αυτά.
- Οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν προβλήματα που μπορεί να δυσχεραίνουν τις συνθήκες επικοινωνίας.
- Υπάρχουν περιπτώσεις στις οποίες οι διοικήσεις των επιχειρήσεων, αδυνατούν να αντιληφθούν πως η καρποφόρα επικοινωνία για να επιτευχθεί απαιτεί την αμοιβαία προσπάθεια, όλων των ατόμων του εργατικού δυναμικού της επιχείρησης.
- Δημιουργούνται επίσης εμπόδια και προβλήματα κατά την επικοινωνία μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού, της διοίκησης και της εργοδοσίας όταν δε γίνεται αντιληπτό από τα διοικητικά στελέχη κατά τη διενέργεια κάποιας επικοινωνίας, ότι λόγω της διαφορετικότητας των ατόμων του ανθρώπινου δυναμικού, τα μηνύματα που μεταδίδονται, εκλαμβάνονται με διαφορετικό νόημα από κάθε μέρος του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης.
- Προβλήματα επίσης δημιουργούνται στην επικοινωνία και τη γενικότερη λειτουργία της επιχείρησης, όταν τα άτομα εκείνα που απαρτίζουν το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης, καταλήγουν να είναι εξουθενωμένα και να μη λειτουργούν με όλες τους τις δυνάμεις, τότε δεν είναι σε θέση να δώσουν τον καλύτερο τους εαυτό στην εργασία τους και το στόχο αυτής , αλλά καταλήγουν να εκτελούν μόνο μία σειρά με τις τυπικές ενέργειες που είναι απαραίτητο να γίνουν.

- Είναι ακόμη πιθανό, να δημιουργηθούν προβλήματα στην επικοινωνία και την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης, όταν τα άτομα των ανώτερων ιεραρχικά θέσεων, θεωρούν ότι δεν είναι στα καθήκοντά τους η οποιαδήποτε ενημέρωση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης που αποσκοπεί στην πιο αποτελεσματική επίτευξη στόχων.
- Όταν τα άτομα που κατέχουν κάποια διοικητική θέση μέσα σε μία επιχείρηση, εστιάζουν αποκλειστικά και μόνο στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης τους, χωρίς να λαμβάνουν υπόψη τις προσωπικότητες και τις ανάγκες των ατόμων που απαρτίζουν το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης της οποίας διοικούν.

## **5.8 Συμπεράσματα για το ρόλο της επικοινωνίας στη λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού και της διοίκησης του μέσα στην επιχείρηση**

Η εφαρμογή κάθε τρόπου αποτελεσματικής επικοινωνίας μέσα σε μία επιχείρηση, βοηθά στην εξέλιξη της εκάστοτε επιχείρησης, στην ανάπτυξη όπως προαναφέρθηκε υγιών σχέσεων μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού, της διοίκησης και των διευθυντικών στελεχών και κατά συνέπεια συντελεί στην αποτελεσματική εξέλιξη και την αποτελεσματική λειτουργία της συγκεκριμένης επιχείρησης.

Επίσης, μέσα από την ανάπτυξη υγιών και αποτελεσματικών διαδικασιών επικοινωνίας, το ανθρώπινο δυναμικό, αυτομάτως αποκτά πιο ενεργό ρόλο στη λειτουργία της επιχείρησης και στην επίλυση των ζητημάτων που την αφορούν. (Γρηγορέλη, 2018)

Η επικοινωνία, αποτελεί ένα βασικό χαρακτηριστικό που είναι αναγκαίο να εφαρμόζεται σε κάθε είδους ανθρώπινη σχέση. Συμπεραίνει κανείς, μετά τη μελέτη του συγκεκριμένου κεφαλαίου ότι η επικοινωνία και μάλιστα με την αποτελεσματική της μορφή, είναι απαραίτητη προϋπόθεση εξίσου, για την επιτυχημένη λειτουργία των επιχειρησιακών χώρων, καθώς βοηθά στην άμεση επαφή των εργοδοτών, με τη

διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και με κάθε άτομο που αποτελεί μέρος του ανθρώπινου δυναμικού της.

Μέσω της επικοινωνίας, κάθε άτομο του ανθρώπινου δυναμικού γνωστοποιεί την προσωπικότητά του και αυτά ακριβώς που αποζητά από τον εργασιακό του χώρο. Έτσι, αντίστοιχα οι διοικήσεις και οι εργοδότες, έχουν με αυτόν τον τρόπο την ευκαιρία να ικανοποιούν τις ανάγκες κάθε ατόμου του ανθρώπινου δυναμικού τους. Όπως άλλωστε, έχει αναφερθεί στα περισσότερα κεφάλαια του παρόντος έργου, ένας από τους κύριους σκοπούς της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, είναι η ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης στην οποία δραστηριοποιείται, για να εργάζεται με κύριο γνώμονα τη μέγιστη επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης του και να παραμένουν ικανοποιημένα ταυτόχρονα όλα τα μέρη της επιχείρησης.

## **Επίλογος – Συμπεράσματα**

Καταλήγοντας την παρούσα εργασία, αυτό που μπορεί εύκολα κανείς να καταλάβει είναι πως το ανθρώπινο δυναμικό και η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, κατέχουν εξαιρετικά σπουδαίο ρόλο στην εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία κάθε εταιρείας και κάθε οργανισμού.

Από την αρχή δημιουργίας των επιχειρήσεων μέχρι και τη σύγχρονη εποχή, το σπουδαιότερο κομμάτι μίας επιχείρησης ή οποιουδήποτε οργανισμού, είναι οι άνθρωποι πόροι του, το ανθρώπινο δυναμικό του.

Όπως είδαμε και στην βιβλιογραφική ανασκόπηση που έγινε για την εξέλιξη του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, η ανάγκη δημιουργίας του προήλθε τον 18<sup>ο</sup> με 19<sup>ο</sup> περίπου αιώνα και αναλόγως τις εξελίξεις που συνέβαιναν στο πέρασμα των χρόνων, αναπροσαρμοζόταν και άλλαζε συνεχώς. Μόνιμος στόχος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού κάθε επιχείρησης, ήταν, ανά το πέρασμα των χρόνων, είναι και πρέπει να είναι οι ενέργειες που πρέπει να ακολουθηθούν ώστε να μένουν ταυτόχρονα ικανοποιημένοι οι εργαζόμενοι μέσα σε ένα χώρο εργασίας, τα διοικητικά στελέχη στον συγκεκριμένο εργασιακό χώρο και βέβαια πάντα με κύριο γνώμονα τη μέγιστη

επίτευξη των στόχων για τους οποίους δημιουργήθηκε να πετύχει η κάθε επιχείρηση ή ο κάθε οργανισμός.

Αδιαμφισβήτητα, η επιτυχής λειτουργία μίας επιχείρησης, συνδέεται άμεσα με τον βαθμό τον οποίο πετυχαίνει τους στόχους δημιουργίας της. Όπως ευκόλως μπορεί να γίνει κατανοητό και είναι γνωστό, ο κύριος στόχος όλων των επιχειρήσεων είναι η αύξηση και η μεγιστοποίηση των κερδών τους. Αυτός λοιπόν, είναι ένας παράγοντας για μία εταιρεία που εξαρτάται από τις ομαλές σχέσεις που θα καταφέρει να πετύχει η εν λόγω εταιρεία, μεταξύ των εργαζομένων της, μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης της και ταυτόχρονα μεταξύ των πελατών της. Επομένως, ο ρόλος, ο σκοπός και η λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού και της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, μπορεί να θεωρηθεί πολύπλευρος γιατί καλείται να καθορίσει την ομαλή λειτουργία μεταξύ όλων των μονάδων που δραστηριοποιούνται στο ενεργητικό της εταιρείας και λειτουργούν με γνώμονα τη μεγιστοποίηση των κερδών της.

Γίνεται λοιπόν, εύκολα αντιληπτό ότι όλες αυτές τις λειτουργίες και τις ομαλές σχέσεις που θα οδηγήσουν έναν οργανισμό προς την επιτυχή λειτουργία, μόνο το ανθρώπινο δυναμικό του και η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, μπορούν να τις αναλάβουν και να τις φέρουν εις πέρας.

Βέβαια, για να είναι πετυχημένη η λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού, είναι αναγκαίο να ελέγχει οτιδήποτε αφορά το εξωτερικό περιβάλλον και μπορεί να επηρεάσει την επιτυχή λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού.

Οι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος που είναι πιθανό να επηρεάσουν μία επιχείρηση ή έναν οργανισμό και τους ανθρώπινους πόρους της είναι αρκετοί και κατά κύριο λόγο έχουν να κάνουν με το κοινωνικό, το πολιτικό, το οικονομικό και το τεχνολογικό περιβάλλον. (Τερζίδης – Τζωρτζάκης, 2004)

Για να συνεχίσει η κάθε επιχείρηση να λειτουργεί με επιτυχία είναι απαραίτητο να προσαρμόζεται στις αλλαγές που αφορούν όλους αυτούς τους παράγοντες και αυτός είναι ένας επιπλέον λόγος που οι άνθρωποι πόροι αποτελούν ένα εξαιρετικά σημαντικό κριτήριο για την εύρυθμη λειτουργία των επιχειρήσεων και των οργανισμών.

Συμπερασματικά, κρίνεται λοιπόν αναγκαία προϋπόθεση για την επιτυχή λειτουργία κάθε επιχείρησης, να γίνεται μία από τις μεγαλύτερες επενδύσεις από την επιχείρηση

στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, καθώς ουσιαστικά κάθε αναγκαία συνθήκη που διευθετεί την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης, την εύρυθμη και ομαλή της λειτουργία είναι άμεσα εξαρτημένη από τη λειτουργία του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού και της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Αξίζει καταλήγοντας, να τονιστεί για μία ακόμη φορά, το γεγονός πως στην εποχή που διανύουμε, που χαρακτηρίζεται από όλο και πιο έντονο ανταγωνισμό στην αγορά μεταξύ των επιχειρήσεων, η ύπαρξη και η επένδυση στα κατάλληλα άτομα του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, κρίνεται πιο αναγκαία και απαραίτητη από κάθε άλλη φορά στην ιστορία λειτουργίας των επιχειρήσεων.

## Ελληνική Βιβλιογραφία

- Γρηγορέλη, Λ. (2018). *ΠΩΣ Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΕΙ ΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΕΡΓΟΔΟΣΙΑΣ - ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ – ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ*. Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης του Πανεπιστημίου Πειραιώς για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στα Οικονομικά και Διοίκηση της Υγείας
- ΖΑΡΚΑΝΙΩΤΗ, Χ. (2022). *Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΩΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΑΥΞΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ*. Πειραιάς: ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ
- Ντάνος , Α., & Σαμαντά , Ε. (2015). *Εισαγωγή στη Διοίκηση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική



- Ντούπα, Ν. (2023). *ΠΩΣ ΣΥΝΔΕΕΤΑΙ Η ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΤΩΝ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ ΜΕ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ*; Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Πειραιώς ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στην Οικονομική της Εκπαίδευσης και Διαχείριση Εκπαιδευτικών Μονάδων: ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ
  
- Ξηροτύρη - Κουφίδου , Σ. (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Η Πρόκληση του 21ου Αιώνα στο Εργασιακό Περιβάλλον* (3η Έκδοση). Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα
  
- Παπαλεξανδρή , Ν., & Μπουραντάς , Δ. (2002). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου Ε.
  
- Πολύζος, Ν. Μ. (2014). *ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ. ΚΡΙΤΙΚΗ*
  
- Πρεδάρης, Π. (2019). *Ο ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ*. Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιά
  
- Συνοδινού, Ι. (2021). *Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού κατά την περίοδο της πανδημίας-Covid 19, η νέα μορφή εργασίας-τηλεργασία και οι επιπτώσεις της*. Πειραιάς: Πανεπιστήμιο Πειραιώς - Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης- Πτυχιακή Εργασία
  
- Τερζίδης, Κ., & Τζωρτζάκης, Κ. (2004). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Rossili.

- Φλώρος , Χ. Γ. (1993). *Διοικητική των Επιχειρήσεων (Modern Business Management)*,. Αθήνα: Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική.

## Ξένη Βιβλιογραφία

- Andersson, T. (2017). *Digital Transformation*. Moderna affärssystem
- Appleby , A., & Mavin , S. (2000). *Innovation not Imitation : Human Resource Strategy and the Impact on World-Class Status*. Total Quality Management
- Aswathappa , K. (2008). *Human Resource Management, Text and Cases* (Fifth Edition). India: McGraw Hill Company.
- Byars, L. L., & Rue, L. W. (2004). *Human resource management*. Boston: Mcgraw-Hill
- Combe, C. (2021). *Εισαγωγή στη Διοίκηση*. Αθήνα: Gutenberg.
- Deloitte. (2016). *Global Human Capital Trends 2016. The new Organization: Different by design*. Deloitte University Press.
- Flippo, E. B. (1976). *Personnel management*. Tokyo: Mcgraw-Hill.

- French, W. L. (2007). *Human Resources Management*. Houghton Mifflin, 2007
- Goldstein, B. (2015). *Digital Technology Demand is Transforming HR*.  
Workforce Solutions Review.
- Greer, C. R., Jackson, D. L., & Fiorito, J. (1989). *Adapting human resource planning in a changing business environment*. *Human Resource Management*, 28(1).
- Huang, T. C. (2001). *The Relation of Training Practices and Organizational Performance in Small and Medium Size Enterprises*. *Education and Training* 43 (8/9).
- Hussey, D. E. (2007). *Strategic management: from theory to implementation*.  
Routledge.
- Larkin, M. (2017). *HR Digital Disruption: The biggest wave of transformation in decades*. Strategic HR review.
- Mahajan, J. P. (2015). *Managing Human Resources*. Vikas Publishing House
- McNamara, C. (2006). *Βασικά στοιχεία για την εσωτερική οργανωτική επικοινωνία*

- Memon, M., Mangi, R., & Rohra, C. (2009). *Human Capital a Source of Competitive Advantage: Ideas for Strategic Leadership*. Australian Journal of Basic and Applied Science.
- Münsterberg, H. (1913). *Psychology and Industrial Efficiency*. IndyPublish.com
- Palmer, C., Dunford, D., & Buchanan, B. (2017). *Managing Organizational Change: a Multiple Perspectives Approach* (2nd Edition). International ed. New York: McGraw-Hill Education.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Work Force*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pigors, P., A. Myers, C., & Malm, F. (1973). *Διαχείριση ανθρώπινων πόρων*. Νέα Υόρκη, McGraw-Hill 1969.
- Salaman, K., Storey, N., & Billsberry, A. (2005). *Strategic Human Resource Management – Theory and practice* (2nd Edition). London: Sage.
- Schuler, S. R., Dowling, J. P., & Cieri, H. (1993). *An Integrative Framework Of Strategic International Human Resource Management*. Journal of Management, 19 (2).

- Smedley, S. (2014). *Send in the Cloud*. People Management.
- Snell, S., Bohlander, G. W., & Bohlander, G. (2010). *Principles of human resource management*. South-Western Cengage Learning.
- Spitzer, L. (2014). *HR in the Digital Age*. CapGemini Consulting Workforce Solutions Review.
- Stuart, B. E., Sarow, M. S., & Stuart, L. (2008). *Αποτελεσματική Επικοινωνία στις Σύγχρονες Επιχειρήσεις* . Κριτική
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper & Brothers.
- Walker, A. J. (1992). *Handbook of human resource information systems: Reshaping the human resource function with technology*. McGraw-Hill, Inc..
- Watson, A. (2009). *Organizations, Strategies and Human Resourcing*. In *Leopold*. Harlow: Prentice Hall/Financial Times.

