

# Περιφερειακοί Διεθνείς Οικονομικοί Οργανισμοί



Μια ακόμη λειτουργία του τμήματος διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι να ανταμείβει με το τρόπο κάθε στέλεχος και τέλος, να φροντίσει ώστε να πετύχει την συμμετοχή τους



Κυριακούλης Γιώργος

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

## Η εξέλιξη της διοίκησης ανθρώπινων πόρων

Α. Ο όρος "διοίκηση ανθρώπινων πόρων" είναι σχετικά νέος.

Άρχισε να χρησιμοποιείται σε αμερικανικές επιχειρήσεις και σχολές από τη δεκαετία του '80. Σήμερα, χρησιμοποιείται σε ευρεία κλίμακα τόσο στον επιχειρηματικό κόσμο, όσο και στην επιστήμη.

Στη σημερινή φάση της οικονομικής εξέλιξης, κινητήρια δύναμη για την πετυχημένη ανθρώπινη δραστηριότητα είναι ο ίδιος ο άνθρωπος.

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Οι όροι "εργαζόμενοι" ή "προσωπικό" έχουν αντικατασταθεί από τους όρους "ανθρώπινοι πόροι" ή "ανθρώπινο δυναμικό" με στόχο να τονιστεί η σημαντικότητα της παρουσίας του ανθρώπου στις σύγχρονες επιχειρήσεις.

Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί τη σχέση μεταξύ εργοδότη και υπαλλήλου και περιλαμβάνει την αποδοτική συνδιαλλαγή, η οποία αποσκοπεί στην πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης και της εκπλήρωσης των επιθυμιών και αναγκών των εργαζομένων της.

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

**B.** Η διοίκηση, γενικά αλλά και ειδικότερα η διοίκηση προσωπικού, ασκείται εδώ και χιλιάδες χρόνια.

Από τότε που οι άνθρωποι χρειάστηκε να συντονίσουν τη δράση τους για να πετύχουν έναν κοινό σκοπό, χρειάστηκε επίσης να κατανεμηθούν ρόλοι και καθήκοντα, δηλαδή ν' αποφασιστεί ποιος θα κάνει τι. Ακόμη, προέκυψε η ανάγκη να καθοριστεί η ανταμοιβή του καθένα.

Οι αποφάσεις αυτές είναι αποφάσεις διοίκησης.

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Γ. Οι προτάσεις του Frederick Taylor οδήγησαν σε οικονομία χρόνου και δυνάμεων, που ωφέλησε τόσο τις επιχειρήσεις όσο και τους εργαζόμενους (τουλάχιστο αρχικά). Δημιουργήθηκε τότε το κίνημα της επιστημονικής διοίκησης, που προσπάθησε να διατυπώσει κανόνες γενικής ισχύος για θέματα όπως ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας, ο έλεγχος των εργαζομένων κ.ά. Την ίδια εποχή οι επιχειρήσεις άρχισαν να οργανώνουν πιο συστηματικά τη λειτουργία της διοίκησης προσωπικού. Δημιούργησαν ειδικά τμήματα και εφάρμοσαν συστήματα διοίκησης προσωπικού εμπνευσμένα κυρίως από τα πρότυπα του στρατού και της δημόσιας διοίκησης. Τα ζητήματα που κυρίως τους απασχολούσαν ήταν η μέτρηση της απόδοσης και οι αμοιβές.

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Δ. Κατά τη δεκαετία του 1930 παρουσιάστηκε η Σχολή των ανθρώπινων σχέσεων. Αντιδρώντας στα οικονομικά κριτήρια της Επιστημονικής Διοίκησης, έστρεψε την προσοχή στον ανθρώπινο παράγοντα. Μελέτησε τα προβλήματα που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων, όπως είναι οι συνθήκες εργασίας, η κόπωση κλπ.



# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

**Ε.** Κατά τις δεκαετίες του 1950 και του 1960, εμφανίστηκε το κίνημα των Επιστημών της Συμπεριφοράς. Η ανθρώπινη συμπεριφορά στο πλαίσιο των οργανώσεων έγινε αντικείμενο προσεκτικής μελέτης. Τέθηκαν ερωτήματα όπως: Τι παρακινεί τους εργαζόμενους; Πότε είναι αποτελεσματική η ηγεσία; Πώς προκύπτουν οι συγκρούσεις; Είναι η εποχή της ανάπτυξης του κράτους πρόνοιας. Καθιερώνονται τα πρώτα επιδόματα και η εργασία προστατεύεται ως δικαίωμα.

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η διοίκηση προσωπικού γίνεται όλο και πιο μεθοδική. Τα συστήματα διοίκησης προσωπικού καλύπτουν πλέον ένα μεγάλο φάσμα θεμάτων, από τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού μέχρι τις εργασιακές σχέσεις (δηλαδή το συνδικαλισμό). Γίνεται, πλέον, αποδεκτό ότι η εργασία πρέπει να καλύπτει όχι μόνο τις βιοποριστικές ανάγκες των ανθρώπων, αλλά και τις ανάγκες τους για δημιουργία.



# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

**ΣΤ.** Κατά τη δεκαετία του 1980 αναπτύχθηκε μια νέα προσέγγιση της διοίκησης προσωπικού, η διοίκηση ανθρώπινων πόρων.

Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων αντιμετωπίζει το προσωπικό όχι ως κόστος, αλλά ως "περιουσιακό στοιχείο". Και μάλιστα ένα περιουσιακό στοιχείο στο οποίο η επιχείρηση πρέπει να επενδύει.

Κατ' αυτήν πρέπει:

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

1. Να υπάρχει αμοιβαιότητα μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων, δηλαδή να γίνονται σεβαστά τα συμφέροντα και οι ανησυχίες και των 2 πλευρών.
2. Να επικρατούν τέτοιες συνθήκες ώστε οι εργαζόμενοι να αισθάνονται αφοσίωση προς τις αρχές και τους στόχους της επιχείρησης.
3. Η πολιτική σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού να είναι άμεσα συνδεδεμένη με τους στρατηγικούς και τους επιχειρησιακούς στόχους της επιχείρησης, δηλαδή με τους στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση για την πορεία της και τις παραγωγικές της δραστηριότητες.
4. Να υπάρχει ισχυρή οργανωτική παιδεία, δηλαδή τα μέλη της επιχείρησης να μοιράζονται κάποιες κοινές αρχές και αντιλήψεις.

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

**Ζ.** Ακόμη, πρέπει να υπάρχουν κάποιοι άγραφοι κανόνες που ωθούν τους εργαζόμενους να συμπεριφέρονται κατά τρόπο που ευνοεί την επιχείρηση. Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων θεωρεί ότι το τμήμα που ασχολείται με θέματα προσωπικού δεν πρέπει να είναι μια υπηρεσία που απλά διεκπεραιώνει υποθέσεις, με βάση διαδικασίες ρουτίνας. Αντίθετα, πρέπει να είναι μια υπηρεσία που συμμετέχει στη χάραξη της στρατηγικής της επιχείρησης.

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Στόχος της πρέπει να είναι να εξασφαλίζει για την επιχείρηση ένα έμπιστο και ικανό ανθρώπινο δυναμικό. Η διοικητική λειτουργία που μελετά, εφαρμόζει και εποπτεύει μια σειρά από δραστηριότητες που έχουν άμεση σχέση με τη διοίκηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα στους οργανισμούς ή επιχειρήσεις. Περιλαμβάνει την προσέλκυση, επιλογή, ανάπτυξη, αξιοποίηση και προσαρμογή των ανθρώπινων πόρων στον εργασιακό χώρο με σκοπό την αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης και της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης.

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Δίνει έμφαση στα εξής:

1. Οι εργαζόμενοι παίζουν καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη συνεχούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
2. Οι πρακτικές της διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι εναρμονισμένες με τη στρατηγική της επιχείρησης.
3. Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων βοηθά την ανώτατη διοίκηση στην επίτευξη στόχων αποτελεσματικότητας και κοινωνικής δικαιοσύνης.

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

**Η.** Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ασχολείται με τη συστηματική και μακροχρόνια αντιμετώπιση των ανθρώπινων πόρων μιας οργάνωσης επιδιώκοντας το σχεδιασμό των δραστηριοτήτων και των πολιτικών για το προσωπικό με τρόπο που ν' ανταποκρίνεται στις μακροχρόνιες ανάγκες της οργάνωσης. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού επιτρέπει στις οργανώσεις ν' αποκτήσουν, να διατηρήσουν και ν' αξιοποιήσουν ικανούς εργαζόμενους, οι οποίοι θα συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων τους.

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Θ. Πιο συγκεκριμένα, η διοίκηση ανθρώπινων πόρων αναπτύχθηκε ως απάντηση στην ανάπτυξη των πιο ολοκληρωμένων παγκόσμιων αγορών, όπου ο ανταγωνισμός είναι πιο έντονος και μεγαλύτερης έκτασης. Σε τέτοιες αγορές οι κύκλοι ζωής προϊόντος είναι μικρότεροι και η καινοτομία, η ευελιξία και η ποιότητα του προσφερόμενου προϊόντος συχνά υποκαθιστούν την τιμή ως προς τη βάση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.



# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

I. Ένας δεύτερος παράγοντας υπήρξε η οικονομική επιτυχία κατά τη δεκαετία του '80 χωρών, όπως η Ιαπωνία και η Ομοσπονδιακή Δημοκρατία της Γερμανίας. Αυτές οι χώρες στήριξαν την ανάπτυξή τους στο γεγονός ότι διαφοροποιήθηκαν από τις υπόλοιπες βιομηχανικές χώρες. Έδωσαν ένα νέο μοντέλο ανάπτυξης ισχυρής οικονομίας, κατά το οποίο η διοίκηση του εργατικού δυναμικού έχει υψηλή προτεραιότητα.

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

**ΙΑ.** Σημαντικό ρόλο στη διάδοση και αποδοχή της διοίκησης ανθρώπινων πόρων στο χώρο των επιχειρήσεων διαδραμάτισε η έρευνα 2 διακεκριμένων επιστημόνων το 1982, στην οποία δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση τότε και που αναφερόταν στις "επιχειρήσεις που αριστεύουν". Κατ' αυτή, οι επιχειρήσεις και οργανισμοί που είχαν υψηλή απόδοση είχαν ένα κοινό χαρακτηριστικό, που δεν ήταν άλλο από την πιστή εφαρμογή των αρχών της διοίκησης ανθρώπινων πόρων.

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

**ΙΒ.** Ένας παράγοντας ακόμα, που δεν μπορεί ν' αγνοηθεί, υπήρξε φυσικά και η αλλαγή στο εργατικό δυναμικό. Η σύστασή του διαφέρει ουσιαστικά ως προς τα ακαδημαϊκά εφόδια και οι οργανισμοί απευθύνονταν πια σε προσωπικό περισσότερο και καλύτερα εκπαιδευμένο.

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

**ΙΓ.** Επίσης, δεν μπορεί να μη ληφθεί υπόψη ή ν' αγνοηθεί η "αποδυνάμωση" κατά την περίοδο εκείνη των εργατικών σωματείων. Σε πολλές βιομηχανικές χώρες, τη δεκαετία του '80, η συμμετοχή του εργατικού δυναμικού σε σωματεία και στη σύναψη συλλογικών συμβάσεων εργασίας (ΣΣΕ) μειώθηκε αρκετά, γεγονός που έκανε πιο δημοφιλή την άσκηση διοίκησης ανθρώπινων πόρων

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

**ΙΔ.** Έως την περίοδο κατά την οποία αναπτύχθηκε η διοίκηση ανθρώπινων πόρων, οι managers προσπαθούσαν να θεσμοθετήσουν τον τρόπο διοίκησης του προσωπικού μέσα από τη δημιουργία ξεχωριστών τμημάτων προσωπικού.

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

**ΙΕ.** Τα τμήματα προσωπικού είχαν περιορισμένη δύναμη και αυτονομία, πράγμα που δεν τους επέτρεπε να παρουσιάσουν τη συμβολή τους με οικονομικά ή άλλα μέτρα στην επιχειρησιακή απόδοση. Η ανώτερη διοίκηση αντιμετώπιζε το προσωπικό ως παθητικό δέκτη των αποφάσεών της, αποτελούμενο από αυτοτελείς, ανεξάρτητες μονάδες αφοσιωμένες στις διαδικασίες. Έθετε ως προτεραιότητα την επίλυση των παραπόνων του προσωπικού, την πειθαρχία του και τις σχέσεις με τα σωματεία. Ο κύριος στόχος ήταν η ελαχιστοποίηση του λειτουργικού κόστους και αποφυγή κάθε πιθανής διακοπής της παραγωγικής διαδικασίας.

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

**ΙΖ.** Οι συγγραφείς που ασχολήθηκαν με το θέμα της διοίκησης ανθρώπινων πόρων διατύπωσαν την άποψη πως η πιο αποτελεσματική διοίκηση των ανθρώπων οδηγεί σε βελτίωση της αποτελεσματικότητας και απόδοσης της επιχείρησης. Αυτή η άποψη στηρίζεται στη θεωρία του διατηρήσιμου πλεονεκτήματος, που δίνει έμφαση στη σημασία των εξειδικευμένων, πολύτιμων πόρων, που είναι δύσκολο ν' αντιγραφούν από τον ανταγωνισμό.



# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

**ΙΗ.** Ανθρώπινο δυναμικό είναι το σύνολο των ταλέντων και της διάθεσης για απόδοση όλων των εργαζομένων μιας επιχείρησης, που μπορούν να συντελέσουν στη δημιουργία και ολοκλήρωση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων της επιχείρησης.

Το ανθρώπινο δυναμικό είναι ένα σύνολο ενεργειών, στρατηγικών (π.χ. προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων, σχεδιασμός συστημάτων αμοιβής) αλλά και λειτουργιών (π.χ. επιλογή υποψηφίων, εκπαίδευση, κ.α.) που πρέπει να γίνουν για να μπορέσει η επιχείρηση ν' αποκτήσει, να διατηρήσει και ν' αξιοποιήσει ικανούς εργαζομένους που θα εκτελούν επιτυχώς και με παραγωγικό τρόπο το έργο τους.

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

**ΙΘ.** Ο όρος ανθρώπινο δυναμικό συνηθίζεται να χρησιμοποιείται για τ' άτομα που εργάζονται σ' έναν οργανισμό ή μια επιχείρηση.

Το ανθρώπινο δυναμικό απαρτίζεται από 2 κατηγορίες: υπαλλήλους ή εργάτες και διοικητικά στελέχη. Στην κατηγορία των υπαλλήλων περιλαμβάνονται τα άτομα τα οποία δεν έχουν κάποια αρμοδιότητα επίβλεψης των υπολοίπων εργαζομένων αλλά εκτελούν συγκεκριμένες δραστηριότητες. Σε αντίθεση με τα διοικητικά στελέχη τα οποία είναι μέλη της επιχείρησης που και καθοδηγούν και επιβλέπουν τα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού.

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

**Κ.** Μια επιχείρηση αποτελείται από διάφορα στάδια διοικητικής ιεραρχίας, ξεκινώντας από τα χαμηλότερα περιορισμένων αρμοδιοτήτων (απλοί υπάλληλοι ή εργάτες) έως το υψηλότερο (γενική επίβλεψη αλλά και υπεύθυνος για τη λήψη των αποφάσεων). Όπως είναι φυσικό τα πρώτα στάδια διοίκησης δεν συμπεριλαμβάνονται σε μεγάλο βαθμό διοικητικές αρμοδιότητες όσο εκτελεστικές. Η εξουσία και η ευθύνη των στελεχών αυξάνεται όσο ανεβαίνει το επίπεδο ιεραρχίας. Οι υποχρεώσεις των διοικητικών στελεχών είναι αυξημένες και περίπλοκες.

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

**ΚΑ.** Απαραίτητο συστατικό για την επιτυχημένη πορεία μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού είναι η διαρκής οργάνωση και ο συντονισμός από τα διοικητικά της στελέχη προς όλα της τα μέλη. Η επιστήμη της Διοίκησης έχει προσπαθήσει να διαιρέσει τους τελικούς στόχους των οργανισμών σε επιμέρους μικρούς στόχους, τους οποίους πρέπει να φέρουν σε πέρας τα διοικητικά στελέχη των διαφόρων επιπέδων. Μερικές από τις βασικές αρμοδιότητες των διοικητικών στελεχών είναι η οργάνωση και η λήψη αποφάσεων, ο έλεγχος, η στελέχωση, η διεύθυνση του ανθρώπινου παράγοντα.

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

**ΚΒ.** Οι στόχοι της επιχείρησης και η απόφαση για την πορεία της στο μέλλον συγκαταλέγονται στον προγραμματισμό και τη λήψη αποφάσεων. Επίσης, η οργάνωση είναι η διαδικασία κατανομής των διαφόρων δραστηριοτήτων ανάμεσα στις ομάδες και τα μέλη ενός οργανισμού και ο συντονισμός των ενεργειών τους με σκοπό την επίτευξη των στόχων του. Επιπλέον, με την οργάνωση καθορίζεται η ευθύνη και η εξουσία των διοικητικών στελεχών και έτσι προκύπτουν τα διάφορα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας. Η διαδικασία επιλογής του προσωπικού, η ενημέρωση και η παρακίνησή του αποτελεί μέρος της στελέχωσης.

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

**ΚΓ.** Με τον όρο διεύθυνση χαρακτηρίζεται ολόκληρη η προσπάθεια των διοικητικών στελεχών για υποκίνηση, καθοδήγηση και συντονισμό των υφισταμένων τους. Τέλος, ο έλεγχος αποτελεί το στάδιο στο οποίο υπολογίζεται κατά πόσο οι στόχοι του οργανισμού επιτεύχθηκαν από τα στελέχη των διάφορων επιπέδων.

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

**ΚΔ.** Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί πάντα το άλφα και το ωμέγα των σύγχρονων επιχειρήσεων.

Σε καθημερινή βάση, οι άνθρωποι μιας επιχείρησης, λειτουργούν με στόχο τη δημιουργία και την παραγωγή έργου και γιαυτό το λόγο η αποδοτικότητα και η προσήλωση τους κρίνεται απαραίτητη τόσο για την ευημερία της επιχείρησης όσο και για την παραμονή τους σ' αυτή. Με την πάροδο του χρόνου, αποδεικνύεται ότι όταν σε μια επιχείρηση έχει γίνει αντιληπτό ότι δεν υπάρχουν εργαζόμενοι και υπάλληλοι αλλά συνεργάτες και στελέχη τότε μόνο αυτή διοικείται σωστά καθώς έτσι γίνεται εμφανής ο σεβασμός στους ανθρώπους της που αποτελούν και το σημαντικότερο μέρος της.



# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

**Ειδικά, η διοίκηση ανθρώπινων πόρων**

**Α.** Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων αποτελεί μια σημαντική λειτουργία σε διοικητικό επίπεδο αλλά και ένα σημαντικό μέρος του συνολικότερου τρόπου διοίκησης με στόχο την αποτελεσματική διαχείριση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα.

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Κατά καιρούς, έχουν χρησιμοποιηθεί διαφορετικοί ορισμοί για να περιγράψουν τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων αλλά ο όρος που ακολουθεί παρουσιάζει το κύριο συστατικό του ορισμού της διοίκησης ανθρώπινων πόρων:

Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων είναι η διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Στις περισσότερες επιχειρήσεις, η μεταβλητή ανθρώπινο δυναμικό αντιμετωπίζεται κυρίως ως μεταβλητό κόστος παραγωγής, αντίθετα με τους φυσικούς πόρους παραγωγής που αντιμετωπίζονται ως πάγια επένδυση. Στόχος της διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι να επιλέξει το καταλληλότερο ανθρώπινο δυναμικό (και ποιοτικά αλλά και ποσοτικά) αλλά και να το αξιοποιεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

**Β.** Στην Ελλάδα, ο ρόλος του τμήματος ανθρώπινων πόρων ήταν μέχρι πρόσφατα αρκετά υποβαθμισμένος. Γιατί, δεν αποτελούσε κομμάτι του οικογενειακού τρόπου διοίκησης, τον οποίο η πλειοψηφία των ελληνικών επιχειρήσεων εξασκούσε. Η είσοδος όλο και περισσότερων πολυεθνικών επιχειρήσεων, οι οποίες εφαρμόζαν μοντέρνες μεθόδους διοίκησης, αύξησε την πίεση στις ελληνικές επιχειρήσεις. Ο αυξημένος ανταγωνισμός άλλαξε την οπτική γωνία για τις ελληνικές επιχειρήσεις, οι οποίες προκειμένου να επιβιώσουν και κυρίως αν επιθυμούσαν να διακριθούν στο χώρο τους θα έπρεπε να εκμεταλλευτούν αυτό το πολύτιμο κεφάλαιο, που καλείται ανθρώπινο δυναμικό ή ανθρώπινοι πόροι.

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Οι ελληνικές επιχειρήσεις αντιλαμβανόμενες τη σπουδαιότητα των ανθρώπινων πόρων δίνουν έμφαση στην ορθή λειτουργία του τμήματος ανθρώπινο δυναμικό ή ανθρώπινοι πόροι. Η άρτια λειτουργία του τμήματος αυτού περιλαμβάνει τις πρακτικές εκείνες που αφορούν δραστηριότητες σχετικές με τη στελέχωση, την εκπαίδευση και την ανάπτυξη, την αξιολόγηση της απόδοσης, τις αμοιβές των εργαζομένων κ.λπ.

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Γενικότερα, οι μικρότερες επιχειρήσεις συνειδητοποιούν τη σημασία της διοίκησης ανθρώπινων πόρων και στρέφονται σε συμβουλευτικές επιχειρήσεις. Συνολικά, η σπουδαιότητα της διοίκησης ανθρώπινων πόρων στην Ελλάδα αυξάνει συνεχώς. Είναι χαρακτηριστικό ότι η θέση των διοικητών ανθρώπινου δυναμικού ισχυροποιείται τρέποντάς τους σε άτομα υψηλού κύρους

# **ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

**Στρατηγική διοίκηση των επιχειρήσεων και των ανθρώπινων πόρων**

Μέσα σ' ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον μια περίοδος οικονομικής κρίσης αποτελεί για τις επιχειρήσεις μια πολύ καλή ευκαιρία για αναδιοργάνωσή τους και την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Οι επιλογές της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζονται καταλυτικά σε πρώτο επίπεδο από την εταιρική στρατηγική και σε δεύτερο από τη στρατηγική των επιχειρηματικών μονάδων (SBUs). Σε περιόδους οικονομικής ύφεσης, όμως, είναι σ' αυτό το τρίτο επίπεδο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που είναι δυνατή η επίτευξη της διαφοροποίησης και η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος



# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Στην προσπάθεια της επιχείρησης να διαφοροποιηθεί θα πρέπει να γίνει και η κατάλληλη επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού. Πολλές φορές οι ανθρώπινοι πόροι δεν αξιοποιούνται πλήρως, ειδικά σε σύγκριση με την προσοχή που έχουν οι χρηματοοικονομικοί και οι τεχνολογικοί πόροι. Για ν' αξιοποιηθούν, αρμόζει η κουλτούρα της επιχείρησης να είναι ανάλογη και να εμπνέει στους ανθρώπους της την καινοτομία, την αυτονομία και τον πειραματισμό με νέες ιδέες

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Όταν οι προσωπικοί στόχοι κάθε εργαζομένου και οι στόχοι εξέλιξης της επιχείρησης συγκλίνουν, επιτυγχάνεται μια αποτελεσματική συνεργασία. Ο εργαζόμενος έχει το κίνητρο ν' αναπτύξει τις δεξιότητες και τις ικανότητες για ν' αναλάβει νέα καθήκοντα και η επιχείρηση τείνει να του παρέχει τις ευκαιρίες που ο εργαζόμενος επιθυμεί. Όταν, όμως, οι στόχοι ατόμου και επιχείρησης δεν συγκλίνουν, η συνεργασία τους είναι φτωχή σε αποτελέσματα, και έτσι η επιχείρηση είναι αναποτελεσματική και ο εργαζόμενος δυσαρεστημένος

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Συνήθως, οι στόχοι της επιχείρησης και του εργαζόμενου δεν συγκλίνουν. Αυτό συμβαίνει για διάφορους λόγους, που έχουν να κάνουν με το άτομο, αλλά και με την επιχείρηση, όπως λιγότερες προοπτικές ανέλιξης απ' ότι οι εργαζόμενοι επιθυμούν, κακή επικοινωνία σε ότι αφορά στις επιθυμίες ατόμου και στους στόχους της επιχείρησης, αλλά και υποτίμηση των ικανοτήτων των εργαζόμενων ή αντιμετώπιση της εκπαίδευσης των εργαζομένων ως μονόδρομη διαδικασία, που δεν επηρεάζεται από τον εργαζόμενο

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

## Η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα

Στη σημερινή εποχή, οι αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος και η εξέλιξη της τεχνολογίας είναι συνεχείς. Ο άνθρωπος, ανεξάρτητα απ' αυτές τις αλλαγές, ήταν, είναι και θα παραμείνει ο ένας από τους 2 πιο βασικούς και πιο κρίσιμους παράγοντες για την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης.

Αυτό προκύπτει και από τον ίδιο τον ορισμό του *management*, ως το σύνολο των δραστηριοτήτων που αποβλέπουν στην επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης - οργανισμού μέσω της αξιοποίησης των υλικών και ανθρώπινων πόρων

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Γιαυτό το λόγο η επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο πρέπει να γίνεται μακροπρόθεσμα και να μην εστιάζεται μόνο στο άμεσο μέλλον. Κατ' αυτόν τον τρόπο, κάθε επιχείρηση πρέπει να δίνει τη δέουσα σημασία στην επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού, στην εκπαίδευση και στην εξέλιξή του.

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ο μόνος που αποτελεί διατηρήσιμο και ουσιαστικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μια επιχείρηση γιατί:

- Επιτρέπει τη γρήγορη ανταπόκριση σε απειλές και ευκαιρίες του περιβάλλοντος,
- Είναι δύσκολο και χρονοβόρο ν' αναπτυχθεί και
- Είναι δύσκολο ν' αντιγραφεί.

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

## Ορισμός της στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινων πόρων

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι η διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που σχεδιάζει και εκτελεί τις δραστηριότητες εκείνες που αφορούν στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων μιας επιχείρησης, δίνοντας έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τη λειτουργία και την επίτευξη στόχων της επιχείρησης. Θα πρέπει να υποστηρίζει τα συμφέροντα των εργαζομένων, να διατηρεί ισορροπίες μέσα στον οργανισμό και ταυτόχρονα να εξυπηρετεί τους επιχειρηματικούς στόχους

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ασχολείται με την αποτελεσματική διοίκηση των εργαζομένων ώστε ν' αποκτηθούν ικανοί εργαζόμενοι, οι οποίοι, παρόλο ότι θα διαφέρουν (ως προς την προσωπικότητα, τις ανάγκες, τους στόχους, τις γνώσεις, τις ικανότητες κ.α.), θα εργαστούν μαζί, εφαρμόζοντας συστήματα και διαδικασίες με τρόπο ώστε να ενεργοποιήσουν τους άλλους συντελεστές και να πετύχουν συγκεκριμένους στόχους



# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι η λειτουργία που αποσκοπεί στην βελτίωση της παραγωγικής συνεισφοράς των ανθρώπων στην επιχείρηση, με τρόπο που να είναι στρατηγικά, ηθικά και κοινωνικά υπεύθυνος

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Αυτός ο ορισμός δίνει έμφαση σε 3 στοιχεία:

- Το στρατηγικό προσανατολισμό της επιχείρησης
- Την ηθική της επιχείρησης
- Την κοινωνική ευθύνη της επιχείρησης

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Για να μπορεί η επιχείρηση ν' αποκτήσει, να διατηρήσει και ν' αξιοποιήσει ικανούς εργαζομένους και να βελτιώσει την παραγωγική συνεισφορά τους, θα πρέπει να προχωρήσει στις ακόλουθες στρατηγικές και λειτουργικές ενέργειες

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού ασχολείται με τις πρακτικές και τις πολιτικές που απαιτούνται για την επιμέλεια των πτυχών οι οποίες -από το σύνολο των καθηκόντων της διοίκησης- αφορούν θέματα προσωπικού. Εδώ ανήκουν η πρόσληψη, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση, οι αμοιβές και η παροχή ενός ασφαλούς, ηθικού και δίκαιου περιβάλλοντος για τους εργαζόμενους μιας επιχείρησης

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Αυτές οι πρακτικές και πολιτικές μεταξύ άλλων περιλαμβάνουν:

- Διεξαγωγή αναλύσεων εργασίας (καθορισμός της φύσης της εργασίας κάθε εργαζόμενου)
- Σχεδιασμός των αναγκών σε εργατικό δυναμικό και προσέλκυση υποψήφιων εργαζόμενων
- Επιλογή υποψήφιων εργαζόμενων
- Παροχή κατευθύνσεων και εκπαίδευση των εργαζόμενων
- Αξιολόγηση της απόδοσης
- Διαχείριση μισθών και ημερομισθίων (πώς να ανταμείβονται οι εργαζόμενοι)
- Παροχή κινήτρων και προσφορών
- Επικοινωνία (συνεντεύξεις, συμβουλευτική, εμπέδωση πειθαρχίας)

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Περιλαμβάνουν ακόμα τι πρέπει να γνωρίζει ένας μάνατζερ σχετικά με:

- τις ίσες ευκαιρίες, την ηθική και τη θετική δράση
- την υγεία, την ασφάλεια και την ηθική μεταχείριση του εργαζόμενου
- την αντιμετώπιση παραπόνων και τις σχέσεις εργασίας

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η στρατηγική διοίκηση ανθρώπινων πόρων, αν και ορίζεται από διάφορες παραμέτρους, αποτελείται από 4 παραμέτρους / διαστάσεις:

- τη στελέχωση,
- τη συμμετοχή,
- την εκπαίδευση και ανάπτυξη και
- την ανταμοιβή.

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η "συμμετοχή" ερμηνεύει σε ποιο βαθμό οι εργαζόμενοι της επιχείρησης ενδιαφέρονται για τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων και σε ποιο βαθμό η επιχείρηση παρέχει σ' αυτούς την απαραίτητη αυτονομία για να γίνονται πιο ενεργά μέλη της λειτουργίας της επιχείρησης.



# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η "στελέχωση" αφορά τις επιλογές της κάθε επιχείρησης σχετικά με τη μείωση ή όχι του αριθμού των εργαζομένων της.

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η "ανταμοιβή" ορίζεται ως χρηματική αλλά όχι μόνο. Μπορεί να σημαίνει την ηθική ικανοποίηση του ατόμου από την απόδοσή του, τις ευκαιρίες για προαγωγή, το σεβασμό των συναδέλφων, την επιβράβευση του προϊσταμένου και την ευκαιρία ν' αναπτύξει το άτομο περισσότερο τις δεξιότητες και ικανότητές του σ' ένα περιβάλλον όπου αισθάνεται μεγαλύτερη ασφάλεια.

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Τέλος, η "εκπαίδευση και ανάπτυξη", όπως αποκαλύπτει η ονομασία της, αφορά στις δυνατότητες εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων μέσα στην επιχείρηση.

# **ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

**Λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού**

## **I. Το σύστημα**

Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων απαρτίζεται από ένα σύνολο λειτουργιών:

1. Η οργάνωση, δηλαδή, ο σχεδιασμός του οργανογράμματος και των θέσεων εργασίας. Με τη λειτουργία αυτή γίνεται ο καθορισμός του έργου των τμημάτων και των υπαλλήλων.

2. Η εύρεση ανθρώπινων πόρων, στην οποία συγκαταλέγεται ο προγραμματισμός της κάλυψης των αναγκών του προσωπικού αλλά και η επιλογή του προσωπικού.

3. Η επίβλεψη και αξιολόγηση της αποδοτικότητας το μελών του προσωπικού.

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

4. Ο υπολογισμός και η παροχή των αμοιβών, όπως επίσης και των κινήτρων.
5. Η επέκταση των ανθρώπινων πόρων.
6. Οι αλλαγές στην κατάσταση της υπηρεσίας, όπως είναι οι προαγωγές, οι μεταθέσεις κ.λπ.
7. Η επίβλεψη και διαχείριση των υπαλληλικών σχέσεων. Σ' αυτή τη λειτουργία περικλείεται κυρίως η παρακολούθηση της βαθμολογικής και μισθολογικής προόδου του προσωπικού.
8. Αντιμετώπιση παραπόνων, προβλημάτων και γενικότερα του συστήματος πειθαρχίας.

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

9. Σημαντική λειτουργία είναι κι αυτή της επίβλεψης των εργασιακών σχέσεων καθώς αφορούν άμεσα τους εργοδότες και τους εργαζομένους. Οι σχέσεις αυτές καθορίζουν την ατμόσφαιρα εργασίας, τα δικαιώματα και τα καθήκοντα των 2 πλευρών και την επίλυση των διαφορών μεταξύ τους. Όλα αυτά εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από το νομοθετικό σύστημα, αλλά επίσης από τις συμβάσεις εργασίας, που δημιουργούνται ανάμεσα στους εκπροσώπους των εργοδοτών και των εργαζομένων.

10. Τέλος, η επιμέλεια και η φροντίδα τόσο για την υγιεινή όσο και για την ασφάλεια στο περιβάλλον εργασίας.

Οι λειτουργίες αυτές αποτελούν το σύστημα διοίκησης ανθρώπινων πόρων μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.

# **ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

## **II. Ειδικότερα θέματα λειτουργίας της διοίκησης ανθρώπινων πόρων**

Ο άνθρωπος αποτελεί τον πυρήνα μιας επιχείρησης και της οργάνωσής της, πηγή ιδεών και κινητήριο δύναμη που επηρεάζει όλους τους τομείς ενός οργανισμού. Ο τρόπος με τον οποίο αντιμετωπίζεται ο ανθρώπινος παράγοντας σ' έναν οργανισμό και το αποτέλεσμα αυτού του χειρισμού (είτε θετικό είτε αρνητικό) καθορίζει την εξέλιξη της επιχείρησης. Η απόδοση και η αποτελεσματικότητα της οργάνωσης μιας επιχείρησης εξαρτώνται από τον ανθρώπινο παράγοντα. Αναλύοντας τις βασικές λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού γίνεται αντιληπτή η σημασία του ανθρώπινου στοιχείου (ανθρώπινων πόρων) στην ευημερία κάθε οργανισμού

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει ν' αναδείξει μέσα από τις λειτουργίες της τον ανθρώπινο παράγοντα, εφαρμόζοντας μια σειρά από ενέργειες και αποτελεσματικές πρακτικές.



# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

## *Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού*

Ο προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων είναι μια λειτουργία που έχει κυρίως στρατηγικό χαρακτήρα και στοχεύει στην πρόβλεψη των αναγκών στο εργατικό δυναμικό για την κάλυψη των μελλοντικών θέσεων εργασίας. Ο προγραμματισμός αυτός πραγματοποιείται σε επίπεδο ομίλου επιχειρήσεων, μεμονωμένης επιχείρησης, διευθύνσεων και τμημάτων της και αναφέρεται τόσο στον αριθμό, όσο και στις ειδικότητες.

# **ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

Μετά την εκτίμηση του υπάρχοντος δυναμικού, η διοίκηση προχωρεί στον προγραμματισμό για το ανθρώπινο δυναμικό που θα χρειαστεί μελλοντικά. Οι μελλοντικές ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό θα εξαρτηθούν από τη ζήτηση που έχουν τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες μιας επιχείρησης και κατ' επέκταση από τους στόχους που έχει θέσει και τη στρατηγική που έχει χαράξει. Μόλις η διοίκηση ενημερωθεί σχετικά με την υπάρχουσα κατάσταση και τις μελλοντικές ανάγκες σε προσωπικό, θα ενεργήσει δραστήρια, προκειμένου να εξασφαλίσει επάρκεια σε απαραίτητο και κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό.

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Ο προγραμματισμός των ενεργειών για τους βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους της επιχείρησης αναλαμβάνεται από τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, αφού πρώτα εξετάσει και αξιολογήσει την παρούσα κατάσταση σχετικά με τους εργαζομένους, τα τυχόν προβλήματα, τις ελλείψεις και τους στόχους που θέτει για τη μελλοντική εξέλιξη, αποφεύγοντας λανθασμένες ενέργειες

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Οι δραστηριότητες για τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού είναι οι ακόλουθες:

1. Γενικός Προγραμματισμός (ανάλυση περιβάλλοντος, σχεδιασμός ανάπτυξης οργανισμού)
2. Προσλήψεις / Μειώσεις / Εκπαίδευση Προσωπικού, Σχεδιασμός Αμοιβών
3. Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού (τοποθέτηση κατάλληλων ανθρώπων στις κατάλληλες θέσεις)
4. Παροχή Κινήτρων Εργαζομένων
5. Εξασφάλιση καλών εργασιακών σχέσεων

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η διαδικασία με την οποία ένας οργανισμός ή μια επιχείρηση εξασφαλίζει τους κατάλληλους ανθρώπους για τις κατάλληλες θέσεις, σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και με συγκεκριμένο κόστος (όσο το δυνατό μικρότερο) ονομάζεται προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού.

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Βασικοί στόχοι του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν η ανάλυση της ζήτησης και της προσφοράς ανθρώπινου δυναμικού στην αγορά εργασίας, η πρόβλεψη των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό ανάλογα με τα σχέδια και τους στόχους της επιχείρησης, η κατάρτιση πλάνου για την εξασφάλιση του απαραίτητου ανθρώπινου δυναμικού σε ποσοτικό και ποιοτικό επίπεδο, καθώς και η επιτυχή αντιμετώπιση προβλημάτων που μπορεί να προκύψουν από την υπερεπάρκεια, είτε από την έλλειψη προσωπικού

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Ορισμένα στάδια του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού είναι:

1. Παρατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης.
2. Μελέτη της εξωτερικής αγοράς εργασίας.
3. Έρευνα σε σχέση με τα επιχειρησιακά σχέδια.
4. Εξέταση του εσωτερικού περιβάλλοντος.
5. Παρατήρηση και πρόβλεψη αλλαγών στο ανθρώπινο δυναμικό.
6. Καταγραφή και κάλυψη αναγκών σε συνδυασμό με προϋπολογισμό των οικονομικών μέσων.
7. Αξιολόγηση προγράμματος και επεμβατικές ενέργειες για την τροποποίηση του σχεδιασμού μελλοντικών προγραμμάτων.

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

## 2. Ανάλυση θέσεων εργασίας

Η διαδικασία συγκέντρωσης και καταγραφής πληροφοριών των δραστηριοτήτων και αρμοδιοτήτων των εργαζομένων ονομάζεται ανάλυση θέσης εργασίας. Σ' αυτόν τον όρο περιλαμβάνονται οι απαιτήσεις τους, η περιγραφή του τρόπου εργασίας, τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων, τα προσόντα τους, το μορφωτικό τους επίπεδο και οι δεξιότητες που θα πρέπει να έχουν για την επιτυχημένη πορεία στον οργανισμό.



# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Θα πρέπει να τονιστεί ότι για τη συλλογή δεδομένων και πληροφοριών των θέσεων εργασίας δεν υπάρχει συγκεκριμένη φόρμα για την περιγραφή τους. Ωστόσο, μια τυπική περιγραφή περιλαμβάνει τα εξής στοιχεία:

- Ταυτότητα εργασίας (τίτλο θέσης, τμήμα, προϊστάμενοι κ.λπ.)
- Περίληψη της εργασίας
- Βασικές ευθύνες και καθήκοντα
- Πρότυπα απόδοσης
- Περιβάλλον και συνθήκες εργασίας
- Όρια εξουσίας

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

## 3. Προσέλκυση και επιλογή προσωπικού

*Η στελέχωση μιας επιχείρησης με προσωπικό απαρτίζεται σε 2 κατηγορίες, οι οποίες περιλαμβάνουν:*

- Την προσέλκυση του προσωπικού.*
- Την επιλογή των ιδανικών υποψηφίων.*

*Η προσέλκυση του προσωπικού ορίζεται ως η διαδικασία αναζήτησης από πλευράς της επιχείρησης των ατόμων εκείνων που πληρούν τις απαραίτητες προϋποθέσεις με τα προσόντα που έχουν για να καλύψουν την κενή θέση που υπάρχει στην επιχείρηση.*

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

*Για την επιλογή των ιδανικών υποψηφίων η επιχείρηση θα επιλέξει τελικά αυτόν που ξεχωρίζει από τους υπόλοιπους και είναι ο καταλληλότερος βάσει των κριτηρίων της*

*Παρακάτω παρουσιάζονται αναλυτικά οι 4 διαδικασίες που γίνονται για την προσέλκυση του προσωπικού*

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

**1. Ο προσδιορισμός του *target group*.** Στον προσδιορισμό της αναζήτησης του συγκεκριμένου προφίλ των υποψηφίων είναι απαραίτητη η μελέτη που θα έχει αποτέλεσμα την εικόνα για τις ικανότητες που πρέπει να έχουν οι υποψήφιοι, οι οποίες εκφράζονται στην κατάρτιση τους και στις γνώσεις τους. Ακόμη, ένας παράγοντας που πρέπει να μελετηθεί είναι στον τύπο της απασχόλησης, η οποία μπορεί να είναι είτε μερική, είτε προσωρινή, είτε μόνιμη, είτε αόριστου χρόνου. Επιπλέον, η συνιστώσα που θα έχει σκοπό τον προσδιορισμό του *Target group* θα είναι και η γεωγραφική περιοχή για την προσέλκυση των υποψηφίων.

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

**2. Ο προσδιορισμός των πηγών προσέλκυσης.** Σ' αυτό το βήμα εμπεριέχονται όλα εκείνα τα μέσα που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για να αντλήσει πληροφορίες προς την αναζήτηση. Αυτές οι πηγές αποτελούνται από: το διαδίκτυο, τις αγγελίες, τα περιοδικά και τις εφημερίδες, τα Μέσα Μαζικής Επικοινωνίας (ΜΜΕ) και από τις συστάσεις του προσωπικού που εργάζεται στην επιχείρηση

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

## **3. Ορισμός των μεθόδων επιλογής:**

**α. Συνεντεύξεις:** Η συνέντευξη επιλογής είναι η πιο διαδεδομένη μέθοδος επιλογής που χρησιμοποιείται σε οργανισμούς, με εκατοντάδες μελέτες ν' αποδεικνύουν την αποτελεσματικότητά τους.

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

*β. Συστάσεις και Βιογραφικά: Όλοι οι εργοδότες χρησιμοποιούν κάποια μέθοδο για ν' αποκτήσουν πρόσβαση σε πληροφορίες που αφορούν το παρελθόν των υποψήφιων εργαζομένων τους, πριν από μια συνέντευξη. Οι πληροφορίες αυτές μπορούν ν' αποκτηθούν από άτομα που γνωρίζουν τον υποψήφιο μέσω των συστάσεων.*

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

**γ. Τεστ Φυσικών Ικανοτήτων:** Μολονότι η πρόοδος της τεχνολογίας έχει εξαλείψει πολλές επαγγελματικές δραστηριότητες που αφορούν εργασίες βασιζόμενες στη σωματική δύναμη, εν τούτοις πολλά επαγγέλματα ακόμα απαιτούν συγκεκριμένες φυσικές δεξιότητες. Σ' αυτές τις περιπτώσεις τα τεστ φυσικών δεξιοτήτων χρησιμεύουν, όχι μόνο στην πρόβλεψη της απόδοσης, αλλά και στην πρόβλεψη εργασιακών ατυχημάτων.



# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

**δ. Τεστ Γνωσιακών Δεξιοτήτων:** Τα τεστ γνωσιακών δεξιοτήτων κατηγοριοποιούν τους υποψηφίους με βάση τις πνευματικές και όχι τις σωματικές ικανότητές τους.

Η γνωσιακή δεξιότητα αποτελείται κυρίως από 3 είδη πνευματικών δεξιοτήτων:

- i. Λεκτική κατανόηση
- ii. Αριθμητική Δεξιότητα
- iii. Κατανοητική Ικανότητα

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

**4. Ο προσδιορισμός του τρόπου με τον οποίο θα επιτευχθεί η προσέλκυση των υποψηφίων.** Σ' αυτό το στάδιο η επιχείρηση στην ουσία αφού προβεί σε μελέτη της αγοράς και στην πλήρη ανάλυση της σε όλους τους τομείς, διεξάγει κάποια σημεία, τα οποία θα προβάλλει για να κεντρίσει το ενδιαφέρον των υποψηφίων. Η επιχείρηση εξετάζει βέβαια και τις ανταγωνιστικές εταιρίες για να πετύχει αυτά τ' αποτελέσματα

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Σ' αυτό το βήμα η επιχείρηση δίνει πληροφορίες στους υποψήφιους, οι οποίες αφορούν στις αποδοχές που θα έχουν, τις ώρες εργασίας, τα διάφορα bonus, την ασφαλιστική κάλυψη, κάποιες επιπλέον παροχές, τα ενδεχόμενα ταξίδια με την επιχείρηση, ένα αμάξι που μπορεί να δίνει η επιχείρηση στον εργαζόμενο της κ.ά. Επιπρόσθετα, η επιχείρηση δίνει πληροφορίες για την ημερομηνία της πρόσληψης. Μ' αυτόν τον τρόπο, λοιπόν, η επιχείρηση κάνει ενέργειες για να προσελκύσει το υποψήφιο προσωπικό της.

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

## 4. Στελέχωση προσωπικού

Οι περισσότερες επιχειρήσεις έχουν συνεχώς ανάγκη να προσλαμβάνουν νέους εργαζομένους για ν' αντικαθιστούν εκείνους που φεύγουν ή παίρνουν προαγωγή και για ν' αποκτήσουν περισσότερες ειδικότητες που θα βοηθήσουν στην ανάπτυξή τους.

Η περίπλοκη αυτή διαδικασία περιλαμβάνει ορισμένα στάδια και τη γρήγορη λήψη αποφάσεων με σκοπό να επιλεγεί το καταλληλότερο άτομο το οποίο θα στελεχώσει μια θέση

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

## *III. Αξιολόγηση εργαζομένων*

Στην αξιολόγηση εργαζομένων μετριέται ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος έχει συντελέσει στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης που έχουν τεθεί από την τυπική οργάνωση. Η διαδικασία της αξιολόγησης αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές διαδικασίες καθώς στοχεύει στο να εκτιμήσει και να επηρεάσει τη συμβολή του εργαζομένου στην επιτυχημένη εκτέλεση της εργασίας. Το αποτέλεσμα της αξιολόγησης δημιουργείται συγκρίνοντας την αποδοτικότητα του εργαζομένου είτε με κάποια άλλα πρότυπα είτε τους εργαζομένους μεταξύ τους.

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

## *III. Αξιολόγηση εργαζομένων*

Στην αξιολόγηση εργαζομένων μετριέται ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος έχει συντελέσει στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης που έχουν τεθεί από την τυπική οργάνωση. Η διαδικασία της αξιολόγησης αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές διαδικασίες καθώς στοχεύει στο να εκτιμήσει και να επηρεάσει τη συμβολή του εργαζομένου στην επιτυχημένη εκτέλεση της εργασίας. Το αποτέλεσμα της αξιολόγησης δημιουργείται συγκρίνοντας την αποδοτικότητα του εργαζομένου είτε με κάποια άλλα πρότυπα είτε τους εργαζομένους μεταξύ τους.

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

*Η διαδικασία αυτή αποτελεί ουσιαστικό και αναγκαίο εργαλείο ενός γενικότερου συστήματος που αποκαλείται διοίκηση απόδοσης και εμφανίζεται ως μια περίπλοκη λειτουργία της επιχείρησης η οποία εκτός από την αξιολόγηση, χρησιμοποιεί ως εργαλεία την εκπαίδευση των εργαζομένων και το σύστημα αμοιβών.*

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

1. *Ειδικότερα, η αξιολόγηση απόδοσης ανθρώπινου δυναμικού*

*α. Εισαγωγικά*

*Η αξιοποίηση ή μη του προσωπικού είναι θέμα αξιολόγησης. Οι άνθρωποι βέβαια, καθημερινά και ανεπίσημα, αξιολογούν με βάση καθορισμένα προσωπικά πρότυπα. Μέσα σ' ένα διοικητικό περιβάλλον, όμως, η αξιολόγηση είναι σχετική και εξαρτάται από το είδος της δραστηριότητας της επιχείρησης, τη νομική της μορφή, τον κύκλο δραστηριότητάς της, ακόμα και από τους στόχους που τίθενται για τη θέση της στην αγορά και οι οποίοι πρέπει να υπηρετηθούν.*



# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

*Στο σύγχρονο ανταγωνιστικό κόσμο της αγοράς, όπου οι θέσεις παραγωγής είναι κατά πολύ λιγότερες από τον αριθμό των ατόμων, που φιλοδοξούν ν' απασχοληθούν και ν' ανελιχθούν, η σχετική αξιολόγηση μετατρέπεται σ' ένα ικανό κριτήριο, που λειτουργεί θετικά ή αρνητικά για τον αξιολογούμενο, ανάλογα με το αν η αξιολόγηση είναι τελικά αποτέλεσμα αντικειμενικών κριτηρίων ή αντίθετα υποκειμενικών. Αυτός είναι και ένας κύριος λόγος που τα άτομα, τα οποία δεν προάγονται τελικά, "απεχθάνονται" την αξιολόγηση.*

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

*Οι βασικοί στόχοι της αξιολόγησης σε μια επιχείρηση / ένα οργανισμό είναι οι εξής:*

- 1. Να παρέχει ανατροφοδότηση ανάμεσα στους προϊστάμενους και στους υφιστάμενους, έτσι ώστε να γίνεται πιο ευκολότερη η καταμέτρηση της παραγωγικότητας.*
- 2. Να δίνει την ευκαιρία στα διευθυντικά στελέχη να λαμβάνουν τις καταλληλότερες αποφάσεις σε σχέση με την εργασία των υπαλλήλων (μισθοί, προαγωγές, κίνητρα κ.λπ.).*

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

- 3. Να συμβουλεύουν τους υφισταμένους για τη βελτίωση της απόδοσής τους.*
- 4. Να ενδυναμώνονται οι σχέσεις μεταξύ των προϊσταμένων και των υφισταμένων, με τη δημιουργία καλύτερου κλίματος και κατ' επέκταση περισσότερης επικοινωνίας.*
- 5. Να εντοπίζονται τ' ατομικά και τα προβλήματα οργάνωσης καθώς και να φαίνονται διορθωτικές επεμβάσεις.*

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

*Ένα αντικειμενικό και αμερόληπτο σύστημα αξιολόγησης απαρτίζεται από ορισμένες βασικές αρχές, όπως:*

- 1. Η αντικειμενική εφαρμογή των κανόνων με ανεπηρεάστη κρίση, που δημιουργεί αισθήματα δικαίου.*
- 2. Απαραίτητες συνθήκες διαφάνειας, όπου οι αξιολογούμενοι όχι μόνο να έχουν πλήρη γνώση των μεθόδων της κρίσης αλλά και να υπάρχει συμφωνία μεταξύ κριτών και κρινόμενων για τις διαδικασίες, ώστε να υπάρχει το αίσθημα της ισότητας.*

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

*3. Με στόχο την αντικειμενική αξιολόγηση είναι αναγκαίος ο υπολογισμός του χαρακτήρα των υπαλλήλων. Έτσι, οι ικανότητες, οι ανάγκες, οι επιθυμίες των υπαλλήλων αποτελούν στοιχεία που λαμβάνονται υπόψη στη διαδικασία αυτή σκοπεύοντας ν' αξιοποιήσει τα θετικά στοιχεία από κάθε εργαζόμενο.*

*Μέσα από τη συνεχή και καλώς εννοούμενη συστηματική και επαγγελματική αξιολόγηση, οι υπάλληλοι μπορούν να καθοδηγηθούν και να φθάσουν στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους.*

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

## *β. Ορισμός και σημασία της αξιολόγησης*

*Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι η μέτρηση της τωρινής και προηγούμενης απόδοσης του υπαλλήλου, βάσει των κριτηρίων απόδοσης που έχουν τεθεί. Βάσει ορισμένων κριτηρίων που έχει θεσπίσει μια επιχείρηση θα πρέπει να μετριέται η απόδοση των εργαζομένων και θα πρέπει να έχει αναπτύξει και σύστημα ανατροφοδότησης κινήτρων με σκοπό να εξαλείψει τις αδυναμίες στην επίδοση και να ενισχύσει τις καλές αποδόσεις.*

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

*Η διαδικασία αξιολόγησης απόδοσης αποτελείται από 4 βήματα:*

- 1. Ο καθορισμός του αντικειμένου της εργασίας.*
- 2. Ο καθορισμός μετρήσιμων στόχων.*
- 3. Η αξιολόγηση.*
- 4. Η εκτίμηση έναντι των στόχων.*

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

*Ένα σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού για να είναι αποτελεσματικό πρέπει να έχει τα εξής βασικά χαρακτηριστικά:*

- αντικειμενικότητα.*
- σαφήνεια.*
- απλότητα.*
- προσαρμογή στις ειδικές συνθήκες.*
- εξασφάλιση ένθερμης υποστήριξης των συμμετεχόντων.*
- προσαρμοστικότητα.*



# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

*Η αξιολόγηση εξυπηρετεί πολλούς σκοπούς για την επιχείρηση, με βασικότερο την ατομική βελτίωση της απόδοσης του εργαζομένου.*

*Οι σημαντικότεροι σκοποί είναι:*

- Να εκτιμήσει τις ανάγκες κατάρτισης και ανάπτυξης.*
- Να βοηθήσει στη βελτίωση της απόδοσης.*
- Ν' αναθεωρήσει την προηγούμενη απόδοση.*
- Ν' αξιολογήσει τις μελλοντικές δυνατότητες.*
- Να βοηθήσει τις αποφάσεις προγραμματισμού σταδιοδρομίας.*
- Να θέσει τους στόχους απόδοσης.*
- Ν' αξιολογήσει τις αυξήσεις ή τα νέα επίπεδα στο μισθό.*

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

*Οι παράγοντες που πρέπει ν' αξιολογούνται είναι οι εξής:*

- Η ποσότητα της εργασίας.*
- Η ποιότητα της εργασίας.*
- Η εντός δεδομένου χρόνου ολοκλήρωση της εργασίας.*
- Η αδιάλειπτη παρουσία στην εργασία.*
- Η ικανότητα συνεργασίας.*

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

## *IV. Κίνητρα - Υποκίνηση*

*Μια από τις βασικές λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι η παρακίνηση των εργαζομένων.*

*Δηλαδή ποιό είναι το κίνητρο; Το κίνητρο είναι μια εσωτερική κατάσταση που ενεργοποιεί - δραστηριοποιεί ή κινεί (παρακίνηση) και που κατευθύνει την συμπεριφορά προς τους στόχους. Η παρακίνηση αποτελεί ένα εξαιρετικά πολυσύνθετο φαινόμενο, με πλήθος επιστημονικών θεωριών*

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Οι τεχνικές παρακίνησης που συνήθως χρησιμοποιούνται από το ανθρώπινο δυναμικό των επιχειρήσεων είναι οι εξής:

- Οικονομικά κίνητρα: Οι οικονομικές αμοιβές συνδέονται με την απόδοση των εργαζομένων ως επιβράβευση ή αναγνώριση των προσπαθειών τους. Μ' αυτόν τον τρόπο, δημιουργείται ένα αίσθημα ικανοποίησης, το οποίο παρακινεί τον εργαζόμενο να συνεχίσει να εξελίσσεται.

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

- **Βραβεία επιδόσεων:** Ο σκοπός αυτών είναι η οικονομική αμοιβή για την προσπάθεια της απόδοσης των εργαζομένων. Τα βραβεία λειτουργούν παρακινητικά, καθώς έτσι επιβραβεύεται η παραγωγικότητα, η ποιότητα των προϊόντων (εφόσον υπάρχει η παραγωγή τους), η παρουσία, η βελτίωση και η συμπεριφορά.

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

- **Θέσπιση στόχων:** Η συγκεκριμένη τεχνική παρακίνησης κάνει τους εργαζόμενους πιο αποδοτικούς και πρόθυμους να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου που θέτει η επιχείρηση, ανεξάρτητα από τον βαθμού δυσκολίας του.

Τέλος, θα πρέπει να τονισθεί ότι η παρακίνηση των εργαζομένων είναι μία λειτουργία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, η οποία θα πρέπει να γίνεται ασταμάτητα μέσω της καθημερινής ακρόασης και παρατήρησης των υπαλλήλων.

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

## V. Εργασιακές Σχέσεις

Με τον όρο "εργασιακές σχέσεις", ορίζονται οι σχέσεις μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων, οι οποίες δημιουργούνται στο πλαίσιο του συστήματος της μισθωτής εργασίας. Αντικείμενο των εργασιακών σχέσεων είναι ο καθορισμός τόσο των όρων υπό τους οποίους παρέχεται η εργασία, όσο και των διαδικασιών μέσω των οποίων συμφωνούνται και καθορίζονται οι όροι αυτοί. Ακόμη, αντικείμενο των εργασιακών σχέσεων είναι ο καθορισμός των διαδικασιών που χρησιμοποιούνται για την επίλυση ζητημάτων που προκύπτουν κατά τη διαχείριση της υπαλληλικής σχέσης

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Οι σχέσεις μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων ενδυναμώνονται ουσιαστικά και αποτελεσματικά μέσα από πολιτικές διαχείρισης που χρησιμοποιούν βασικά εργαλεία όπως είναι:

- Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού
- Ανάλυση και Περιγραφή Θέσεων Εργασίας
- Προσέλκυση
- Επιλογή
- Αξιολόγηση
- Εκπαίδευση και Ανάπτυξη
- Αμοιβές και Παροχές
- Εργασιακές Σχέσεις
- Διοίκηση Απόδοσης
- Εσωτερική Επικοινωνία



# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

## 4. Στόχοι της διοίκησης ανθρώπινων πόρων

Το τμήμα των ανθρώπινων πόρων στοχεύει στη συμμετοχή του τμήματος προσωπικού σε αποφάσεις που έχουν στρατηγική σημασία, στην επίλυση προβλημάτων του προσωπικού, στην επαφή με τα στελέχη, στη βελτίωση των συνθηκών εργασίας έτσι ώστε να ικανοποιούνται οι ανάγκες των εργαζομένων αλλά και να επιτευχθεί η μελλοντική θετική πορεία μιας επιχείρησης ή οργανισμού (π.χ. μιας τράπεζας).

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Γιαυτό το λόγο, επιδιώκεται ο συστηματικός έλεγχος της εργασίας των υπαλλήλων και με γνώμονα την επικοινωνία και την κατανόηση, αξιοποιούνται οι ιδέες και προτάσεις τους. Επίσης, υποχρέωση του τμήματος είναι να λειτουργεί έννομα και ν' αξιοποιεί σωστά το νομοθετικό σύστημα για τους εργαζομένους μιας επιχείρησης ή οργανισμού (δικαιώματα και υποχρεώσεις). Παράλληλα, είναι υποχρεωμένο να έχει γνώσεις πάνω σε ζητήματα εργασίας και επιθεώρησης, σε δικαστικές αποφάσεις και στο πολιτικό σύστημα της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

## 5. Είδη της διοίκησης ανθρώπινων πόρων

Όσον αφορά τα είδη της διοίκησης ανθρώπινων πόρων έχουμε μια διάκριση μεταξύ μαλακής και σκληρής διοίκησης ανθρώπινων πόρων.

Η πρώτη δίνει έμφαση στην επικοινωνία, την κινητοποίηση και την ηγεσία ενώ η δεύτερη στο διοικητικό χαρακτήρα της διοίκησης ανθρώπινων πόρων.

# **ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

## **6. Η επίδραση του περιβάλλοντος στις λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού**

### **I. Εισαγωγικά**

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης επηρεάζεται από τις οικονομικές, πολιτικές, τεχνολογικές και οικονομικές δυνάμεις της χώρας που ανήκει, αλλά και από τις παγκόσμιες εξελίξεις.

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Πιο αναλυτικά οι επιχειρήσεις είναι ανοικτά συστήματα προς το εξωτερικό περιβάλλον εφόσον χρειάζονται εισροές απ' αυτόν για να τις μετατρέψουν σε εκροές γι αυτόν. Λ.χ., η κοινωνία έχει ανάγκη από υπηρεσίες των επιχειρήσεων και αντίστοιχα οι επιχειρήσεις για την παραγωγή των υπηρεσιών έχουν ανάγκη εισροές από την κοινωνία, όπως ανθρώπους και υλικά.

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Εύλογα οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι η σχέση μεταξύ επιχειρήσεων και περιβάλλοντος είναι αλληλοεξαρτώμενη. Στη συνέχεια, προσεγγίζονται ξεχωριστά οι παράγοντες του περιβάλλοντος που επηρεάζουν τις δραστηριότητες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

## II. Πολιτικοί παράγοντες

Η οικονομική πολιτική ενός κράτους διαμορφώνει το οικονομικό πλαίσιο μέσα στο οποίο αλληλεπιδρούν οι εργαζόμενοι και η διοίκηση.

Ανάλογα με την εκάστοτε οικονομική κατάσταση του κράτους λειτουργεί η αγορά εργασίας. Κάθε κράτος επιλεγεί τους αρμόδιους φορείς για τις δημόσιες υπηρεσίες, λειτουργώντας ως εργοδότης, προσλαμβάνοντας ή απολύοντας προσωπικό, όποτε το θεωρεί αναγκαίο. Τέλος, οι πολιτικοί παράγοντες είναι άμεσα συνδεδεμένοι με το ανθρώπινο δυναμικό κάθε επιχείρησης, καθώς αυτό αποφασίζει για τα νομικά ζητήματα που τους αφορούν. Ορισμένα παραδείγματα είναι η ασφάλειά τους, τα δικαιώματα, οι αμοιβές, η συνταξιοδότηση κ.α.

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

## III. Οικονομικοί παράγοντες

Τα τελευταία χρόνια ο τρόπος λειτουργίας και οι δομές των επιχειρήσεων έχουν αλλάξει ριζικά, επηρεαζόμενοι από τις οικονομικές αλλαγές παγκοσμίως. Κάποτε η ΗΠΑ κατείχε την κυριαρχία στον τομέα των επιχειρήσεων. Στην πορεία, όμως, αντιμετώπισε ανταγωνισμό από άλλες χώρες της Ανατολικής Ασίας και της Ιαπωνίας. Κυρίαρχη θέση στις αλλαγές αυτές είχε η Ευρωπαϊκή Ένωση. Η Ευρωπαϊκή Ένωση εισήγαγε σειρά μέτρων για την άρση των περιορισμών στο ελεύθερο εμπόριο και για την ενθάρρυνση της κινητικότητας κεφαλαίων, υπηρεσιών και ανθρώπων



# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η ύφεση της οικονομικής κρίσης έχει επιφέρει ιδιαίτερα σημαντικές αλλαγές στο Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (ΑΕΠ), το οποίο συρρικνώνεται με αποτέλεσμα τη μείωση των διαθέσιμων πόρων. Ως εκ τούτου, έχουμε ανεξέλεγκτη αύξηση της ανεργίας, μείωση των πληθωριστικών τάσεων και των τραπεζικών επιτοκίων.

Η κατάσταση αυτή δημιουργεί έναν φαύλο κύκλο και τελικά η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζεται αρνητικά.

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η ύφεση της οικονομικής κρίσης έχει επιφέρει ιδιαίτερα σημαντικές αλλαγές στο Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (ΑΕΠ), το οποίο συρρικνώνεται με αποτέλεσμα τη μείωση των διαθέσιμων πόρων. Ως εκ τούτου, έχουμε ανεξέλεγκτη αύξηση της ανεργίας, μείωση των πληθωριστικών τάσεων και των τραπεζικών επιτοκίων.

Η κατάσταση αυτή δημιουργεί έναν φαύλο κύκλο και τελικά η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζεται αρνητικά.

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

## IV. Κοινωνικοί παράγοντες

Παρατηρώντας κάποιος από κοινωνικής πλευράς το ανθρώπινο εργατικό δυναμικό που συμμετέχει στην εκάστοτε επιχείρηση, αντιλαμβάνεται εύλογα ότι υπάρχει ποικιλομορφία ως προς τα χαρακτηριστικά των ανθρώπων που το συντελούν. Αναλυτικότερα, υπάρχουν διαφοροποιήσεις ως προς το φύλο, την ηλικία, τις απόψεις και τις αξίες σχετικά με την δουλειά, καθώς και την αφοσίωση και την διάθεση για εξέλιξη.

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Επιπλέον, ο πολιτισμός κάθε τόπου διαμορφώνει ρόλους, αξίες, παραδόσεις, δραστηριότητες, τρόπους ζωής, κουλτούρες και υποκουλτούρες. Είναι λογικό λοιπόν, λόγω της μεγάλης ποικιλομορφίας των κοινωνικών παραγόντων η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού να λαμβάνει υπόψη της τα χαρακτηριστικά αυτά και να εφαρμόζει κατάλληλες στρατηγικές και πρακτικές.

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

## V. Τεχνολογικοί Παράγοντες

Τα τελευταία χρόνια, οι εξελίξεις που σχετίζονται με την τεχνολογία των μικροεπεξεργαστών έχουν επιφέρει τεράστιες αλλαγές.

Ειδικότερα: δημιουργήθηκαν οι υποδομές για το παγκόσμιο εμπόριο που ελεύθερα πλέον αλληλεπιδρά. Φυσικό ακόλουθο είναι η επιρροή στο εσωτερικό των επιχειρήσεων για τους εργαζομένους, που τους δίνεται η ευκαιρία εξέλιξης και αναδιαμόρφωσης των εργασιακών συνθηκών τους λόγω της τεχνολογικής καινοτομίας. Ως αντίθετο αυτών των αλλαγών, την εμφάνισή τους έκαναν ορισμένα εργατικά συνδικάτα ενάντια στους νέους.

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

## 7. Διοικητική διάρθρωση

### I. Διοικητικά στελέχη πρώτης γραμμής έναντι ανώτερων στελεχών

Εξουσία είναι το δικαίωμα που έχει κάποιος να λαμβάνει αποφάσεις, να κατευθύνει την εργασία των άλλων και να δίνει εντολές. Οι μάνατζερ συνήθως κάνουν τη διάκριση ανάμεσα σε εξουσία πρώτης γραμμής και σε εξουσία επί του προσωπικού. Οι μάνατζερ πρώτης γραμμής είναι αρμόδιοι να δίνουν εντολές. Οι μάνατζερ προσωπικού (ανώτερα διοικητικά στελέχη) είναι αρμόδιοι να συνεπικουρούν και να συμβουλεύουν τους προηγούμενους, ώστε να εκπληρώνουν τους στόχους που έχουν τεθεί.

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Στην καθομιλουμένη, οι μάνατζερ συσχετίζουν αυτούς της πρώτης γραμμής με τη διοίκηση λειτουργιών στις οποίες η επιχείρηση στηρίζει την ύπαρξή της (πωλήσεις γραμμής παραγωγής). Οι μάνατζερ προσωπικού είναι προϊστάμενοι σε τμήματα που έχουν συμβουλευτικό ή υποστηρικτικό ρόλο, όπως οι προμήθειες, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και ο έλεγχος ποιότητας.

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Στους μικρούς οργανισμούς οι μάνατζερ πρώτης γραμμής εκτελούν όλ' αυτά τα καθήκοντα δίχως αρωγή. Καθώς, όμως, αναπτύσσεται ο οργανισμός, οι μάνατζερ πρώτης γραμμής χρειάζονται βοήθεια, εξειδικευμένη γνώση και συμβουλές ενός διακριτού στελέχους.



# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

## II. Οργάνωση αρμοδιοτήτων του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού

Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού παρέχει αυτή την εξειδικευμένη βοήθεια. Στις τυπικές θέσεις εργασίας στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων περιλαμβάνονται ο υπεύθυνος αποζημιώσεων και παροχών, ο επόπτης εργασίας και προσλήψεων και ο υπεύθυνος εργασιακών σχέσεων.

Στα καθήκοντα των επιμέρους θέσεων περιλαμβάνονται ενδεικτικά:

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

**Υπεύθυνοι προσλήψεων**, που διατηρούν επαφή με την τοπική κοινότητα και δημοσιοποιούν προσκλήσεις για την αναζήτηση εξειδικευμένων υποψηφίων.

**Εκπρόσωποι ίσων ευκαιριών απασχόλησης ή συντονιστές θετικής δράσης**, που διερευνούν και διευθετούν παράπονα σχετικά με τις ίσες ευκαιρίες απασχόλησης, εξετάζουν οργανωτικές πρακτικές για τυχόν παραβάσεις της νομοθεσίας, συντάσσουν και υποβάλλουν σχετικές εκθέσεις.

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

**Αναλυτές εργασίας,** που συγκεντρώνουν και εξετάζουν αναλυτικές πληροφορίες σχετικά με τα καθήκοντα συγκεκριμένων θέσεων εργασίας ώστε να ετοιμάσουν τις προδιαγραφές των προσκλήσεων.

**Υπεύθυνοι αποζημιώσεων,** που συντάσσουν σχέδια αποζημιώσεων και διαχειρίζονται το πρόγραμμα παροχών των υπαλλήλων.

**Ειδικά στελέχη εκπαίδευσης,** που σχεδιάζουν, οργανώνουν και κατευθύνουν τις εκπαιδευτικές δραστηριότητες.

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

## III. Το ανθρώπινο δυναμικό σε μικρές επιχειρήσεις

Οι εργοδότες συνήθως διατηρούν ένα ειδικό στέλεχος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού ανά 100 εργαζόμενους. Οι μικρές επιχειρήσεις (λ.χ. αυτές με λιγότερους από 100 υπαλλήλους) συχνά δεν έχουν τη δυνατότητα ν' απασχολούν έναν manager ανθρώπινου δυναμικού με πλήρη απασχόληση. Επομένως, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού γίνεται συνήθως "άτυπα".

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

## IV. Η σύγχρονη οργάνωση ανθρώπινου δυναμικού

Οι εργοδότες πολλές φορές πειραματίζονται παρέχοντας υπηρεσίες διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού με νέους σύγχρονους τρόπους.

Ορισμένοι οργανώνουν πλέον τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού κάτω από τις εξής ομάδες:

- Η ομάδα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού μέσω συναλλαγής εστιάζει στη χρήση κεντρικών υπηρεσιών τηλεφωνικών κέντρων και επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών, ώστε να παρέχει εξειδικευμένη υποστήριξη για καθημερινές δραστηριότητες διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στους υπαλλήλους μιας επιχείρησης μέσω συναλλαγής (όπως τη μεταβολή των προγραμμάτων παροχών).

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

- Η ομάδα εταιρικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού εστιάζει στην υποστήριξη των ανώτερων κλιμακίων μάνατζμεντ για ζητήματα υψίστης προτεραιότητας όπως η ανάπτυξη του μακροχρόνιου στρατηγικού πλάνου της επιχείρησης.

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

- Η ομάδα ενσωματωμένης διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού αναθέτει τμήματα όπως αυτά των πωλήσεων ή της παραγωγής σε ειδικά στελέχη διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (γνωστά και ως *"μάννατζερ σχέσεων"* ή *"συνεργάτες ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης"*), με στόχο την παροχή της υποστήριξης που απαιτείται από το συγκεκριμένο τμήμα.

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

- Οι ομάδες των κέντρων εμπειρογνομόνων λειτουργούν ως εξειδικευμένες επιχειρήσεις διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού εντός της επιχείρησης, παρέχοντας ειδική υποστήριξη σε ζητήματα όπως η οργανωσιακή αλλαγή.



# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

**V.** Τάσεις που επηρεάζουν τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού

Στη σημερινή εποχή, οι εργοδότες βασίζονται ολοένα και περισσότερο στα κίνητρα και την απόδοση των εργαζόμενων για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στο σύγχρονο περιβάλλον των επιχειρήσεων, το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης αποτελούν όχι οι μηχανές αλλ' οι άριστα καταρτισμένοι και αφοσιωμένοι εργαζόμενοι. Κάτι τέτοιο απαιτεί ένα νέο είδος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Η μεταβολή της διαχείρισης προσωπικού σε διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού αντανακλά αυτό ακριβώς.

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

## VI. Παγκοσμιοποίηση

Η παγκοσμιοποίηση αφορά την τάση των επιχειρήσεων να επεκτείνουν τις πωλήσεις, την ιδιοκτησία και την παραγωγή τους σε νέες αγορές στο εξωτερικό.

Ζώνες ελεύθερου εμπορίου - συμφωνίες που μειώνουν τους δασμούς και τους περιορισμούς ανάμεσα σε εμπορικούς εταίρους- ενθαρρύνουν ακόμα περισσότερο το διεθνές εμπόριο.

Η παγκοσμιοποίηση διευρύνεται με εκρηκτικούς ρυθμούς.

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

## VII. Τεχνολογικά επιτεύγματα

Η τεχνολογία μεταβάλλει τη φύση σε όλες τις διαδικασίες μιας επιχείρησης. Λ.χ., η εταιρία λιανικού εμπορίου X δεν χρειάζεται τα πολυέξοδα αποθέματα που βαραίνουν τις ανταγωνίστριές της. Χρησιμοποιεί το δικό της διαδικτυακό παγκόσμιο σύστημα διανομής, στο οποίο συνδέονται όλα τα καταστήματα ανά την υφήλιο. Όταν στην έδρα της επιχείρησης στην Ισπανία βλέπουν ένα συγκεκριμένο ένδυμα να εξαντλείται σε κάποιο κατάστημα, το αυτοματοποιημένο σύστημα παραγωγής της X κανονίζει για τη βαφή του σχετικού υφάσματος, το κόψιμο και τη ραφή του, και στέλνει το έτοιμο προϊόν στο εν λόγω κατάστημα μέσα σε διάστημα λίγων μόνο ημερών.

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

## VIII. Εργασίες υπηρεσιών

Η τεχνολογία δεν είναι ο μόνος παράγοντας που επηρεάζει αυτή την αλλαγή από τις "δουλειές που απαιτούν χέρια" στις "δουλειές που απαιτούν μυαλό". Πάνω από τα 2/3 του εργατικού δυναμικού στις ΗΠΑ απασχολείται σήμερα στην παροχή υπηρεσιών και όχι στην παραγωγή προϊόντων.

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

## **ΙΧ. Ανθρώπινο κεφάλαιο**

Για τους εργοδότες, τα παραπάνω συνεπάγονται μια συνεχώς αυξανόμενη ανάγκη για "εργάτες γνώσης" και ανθρώπινο κεφάλαιο. Το ανθρώπινο κεφάλαιο αφορά τη γνώση, την εκπαίδευση, τις δεξιότητες και την ειδίκευση των εργαζόμενων μιας επιχείρησης.

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Το βάρος της απασχόλησης μετακινείται με γρήγορους ρυθμούς από τους χειρώνακτες στους υπαλλήλους γραφείου και από τους τελευταίους στους εργαζόμενους της γνώσης, οι οποίοι αντιστέκονται στο μοντέλο του "αποφασίζω και διατάζω", που οι επιχειρήσεις κληρονόμησαν από το στρατό πριν από 100 χρόνια. Αυτό σημαίνει ότι οι αποτελεσματικές πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού αποκτούν ιδιαίτερη αξία.

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

## Χ. Οικονομικές προκλήσεις και τάσεις

Όλα τα παραπάνω λαμβάνουν χώρα στο πλαίσιο οικονομικών ανακατατάξεων. Μια σημαντική αιτία ήταν η απορύθμιση. Σε όλο τον κόσμο χαλάρωσαν οι περιορισμοί που απαγόρευαν την ανάληψη νέων δραστηριοτήτων από τις ιδιωτικές τράπεζες όπως π.χ. οι αγοραπωλησίες χρηματιστηριακών μετοχών. Έτσι σε σύντομο χρονικό διάστημα αναδύθηκαν γιγάντια πολυεθνικά "χρηματοπιστωτικά σούπερ μάρκετ".

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Όσο οι οικονομίες αναπτύσσονταν, τόσο πιο πολλές επιχειρήσεις και νοικοκυριά δανείζονταν ολοένα και περισσότερο. Πολλοί αγόραζαν κατοικίες, συχνά δίνοντας μικρές προκαταβολές και βάζοντας πολλές δόσεις. Οι τράπεζες δάνειζαν με μεγάλη ευκολία κατασκευαστές για το χτίσιμο νέων σπιτιών. Για σχεδόν 40 χρόνια οι καταναλωτές ξόδευαν περισσότερο απ' όσα έβγαζαν. Σε γενικότερο επίπεδο, τα κράτη απέκτησαν δανειακές υποχρεώσεις.



# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Το ισοζύγιο πληρωμών (οι εξαγωγές μείον τις εισαγωγές) κατέπεσε από ένα υγιές πλεόνασμα σ' ένα όχι και τόσο υγιές αλλ' υπέρμετρο έλλειμμα πρόσφατα. Ο μόνος τρόπος για να συνεχίσει η χώρα ν' αγοράζει από το εξωτερικό πιο πολλά απ' όσα πωλούσε ήταν ο δανεισμός. Έτσι, μεγάλο μέρος της οικονομικής μεγέθυνσης στηρίχθηκε στο χρέος.

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

## 8. Συστήματα αμοιβών

Η αμοιβή της εργασίας αποτελεί για τους εργαζόμενους την κύρια πηγή εισοδήματός τους και για την επιχείρηση, αφενός δαπάνη αφετέρου καθοριστικό παράγοντα της αποτελεσματικότητάς της, καθώς ο τρόπος και το ύψος των αμοιβών καθορίζει συχνά και την απόδοση των εργαζομένων.

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Ο τρόπος με τον οποίο η επιχείρηση παρέχει αμοιβές στο προσωπικό της, επηρεάζει άμεσα τις εργασιακές σχέσεις. Η επιχείρηση οφείλει να παρέχει στον εργαζόμενο αντικειμενική και δίκαιη αμοιβή με στόχο να καλυφθούν οι προσωπικές, βιοτικές του ανάγκες και να συντελεί στην αποταμίευσή του αλλά και γενικότερα στη βελτίωση της οικονομικής του κατάστασης. Ο σχεδιασμός ενός αποτελεσματικού συστήματος αμοιβών θα πρέπει να στηρίζεται σε βασικές θεωρίες που ερμηνεύουν τις συμπεριφορές των εργαζομένων και ιδιαίτερα τη στάση ως προς την εργασία και την επιχείρηση (παρακίνηση, δέσμευση, κ.α.).

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Ορισμένες θεμελιακές αρχές πρέπει να διέπουν τη διαμόρφωση των αμοιβών. Οι αμοιβές πρέπει να εναρμονίζονται με την αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας, με την αύξηση των κερδών της επιχείρησης και με την αύξηση του κόστους ζωής. Δεδομένου ότι οι τρόποι υποκίνησης των διαφόρων κατηγοριών εργαζομένων διαφέρουν, συνίσταται τα συστήματα αμοιβών να είναι διαφορετικά και προσαρμοσμένα στην ομάδα των εργαζομένων που αυτά απευθύνονται.

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Προς υλοποίηση των ανωτέρω θα ήταν απαραίτητο:

1. Κάθε εργαζόμενος θα πρέπει ν' αμείβεται αντικειμενικά με βάση τις γνώσεις του, τις δεξιότητες του, τη θέληση του για δουλειά και τη συνεργασία του με τους συναδέλφους του.
2. Είναι απαραίτητο ο εργαζόμενος να αισθάνεται ασφαλής και ικανοποιημένος με την αμοιβή του αλλά και να του παρέχονται υπηρεσίες και λειτουργίες όπως π.χ. προγράμματα ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης και σύνταξης κ.α..

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

3. Οι αμοιβές και παροχές που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι θα πρέπει ν' ανταποκρίνονται στις οικονομικές του δυνατότητες.
4. Τέλος, θα πρέπει να γίνεται αντιληπτό από τους ίδιους τους εργαζομένους ο τρόπος και ο λόγος αμοιβής με σκοπό να υποκινείται για την αποδοτικότητα του και τη σκληρότερη εργασία του.

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

## 9. Συρρίκνωση / Σμίκρυνση

### I. Η συρρίκνωση σε περίοδο οικονομικής κρίσης

Μια συνήθης πρακτική των επιχειρήσεων σε περιόδους κρίσεων είναι η συρρίκνωσή ή σμίκρυνσή τους. Όταν τα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης δεν είναι ικανοποιητικά, σε βαθμό που προκαλούν προβλήματα στην επιχείρηση και απειλούν την επιβίωσή της, τότε αυτή υποχρεώνεται να προχωρήσει σε στρατηγική ανόρθωσης. Το πρώτο στάδιο αυτής της στρατηγικής είναι η συρρίκνωση.

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

## II. Οι θετικές συνέπειες της συρρίκνωσης

Πρωταρχικός της στόχος είναι η συγκράτηση των χρηματικών εκροών. Αυτή επιτυγχάνεται με διάφορα μέσα, όπως η επένδυση των κεφαλαίων της επιχείρησης σε πιο παραγωγικούς τομείς, μ' εκποίηση περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης που δεν παράγουν αξία και πολύ συχνά με περικοπές προσωπικού.



# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Επειδή, όμως, κάθε επιχείρηση προσπαθεί σε κάθε χρονική στιγμή της λειτουργίας της ν' αξιοποιεί τα περιουσιακά της στοιχεία και να πραγματοποιεί τις πιο επικερδείς επενδύσεις που μπορεί, ο όρος "συρρίκνωση" ταυτίζεται πρακτικά στον επιχειρηματικό κόσμο με τη μείωση του προσωπικού είτε με πρόωρη συνταξιοδότηση υπαλλήλων, είτε στη χειρότερη περίπτωση με απολύσεις υπαλλήλων.

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Αυτός είναι και ο ορισμός της συρρίκνωσης, ο οποίος καταλήγει ότι στην προσπάθεια βελτίωσης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της επιχείρησης μέσω δραστηριοτήτων που συμβάλλουν στη μείωση του αριθμού των εργαζομένων της και σε αλλαγές στις διαδικασίες λειτουργίας της, η ουσία της συρρίκνωσης είναι η μείωση των κοστών μέσω μείωσης των εργαζομένων

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Αυτός είναι και ο ορισμός της συρρίκνωσης, ο οποίος καταλήγει ότι στην προσπάθεια βελτίωσης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της επιχείρησης μέσω δραστηριοτήτων που συμβάλλουν στη μείωση του αριθμού των εργαζομένων της και σε αλλαγές στις διαδικασίες λειτουργίας της, η ουσία της συρρίκνωσης είναι η μείωση των κοστών μέσω μείωσης των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα, τα θετικά αποτελέσματα της συρρίκνωσης είναι ευνόητα και αφορούν τόσο σε οικονομικά (μείωση κόστους), όσο και σε οργανωσιακά οφέλη (αύξηση οργανωσιακής ευελιξίας).

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Συγκεντρωτικά, οι θετικές συνέπειες της συρρίκνωσης είναι:

- Μείωση οικονομικού κόστους
- Μείωση επιπέδων ιεραρχίας
- Αποκέντρωση λήψης αποφάσεων
- Βελτίωση ενδοεπιχειρησιακής επικοινωνίας
- Ταχύτερη λήψη αποφάσεων
- Βελτίωση σχέσεων με τους πελάτες
- Μείωση γραφειοκρατίας
- Επιχειρησιακή ευελιξία

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

## III. Τα αρνητικά αποτελέσματα της συρρίκνωσης

Είναι γεγονός ότι πολλές επιχειρήσεις έχουν προχωρήσει σε πρακτικές συρρίκνωσης όταν δεν βρίσκονται σε καλή οικονομική κατάσταση και στον επιχειρηματικό κόσμο οι πρακτικές αυτές έχουν γίνει αποδεκτές ως "αναγκαίο κακό" για την επιβίωση μιας επιχείρησης που κινδυνεύει. Αν και παρουσιάζεται σε κάποιες περιπτώσεις ως η μόνη λύση για την επιβίωση της οικονομικής μονάδας, πρέπει να σημειωθεί ότι αυτή η πολυχρησιμοποιημένη μέθοδος δεν είναι υποχρεωτικά αποτελεσματική σ' όλες τις περιπτώσεις. Η συρρίκνωση λοιπόν όταν εφαρμοστεί είναι πιθανό να έχει αρνητικές συνέπειες σε διάφορους τομείς.

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Συγκεντρωτικά, τ' αρνητικά αποτελέσματα της συρρίκνωσης είναι:

- Κεντροποίηση αποφάσεων
- Ανασφάλεια
- Βραχυπρόθεσμος ορίζοντας σχεδιασμού
- Ενδοεπιχειρησιακές συγκρούσεις
- Απώλεια δυνατότητας καινοτομίας
- Απουσία επικοινωνίας
- Αντίσταση στην αλλαγή
- Αναποτελεσματική ηγεσία
- Αύξηση κοστών εκπαίδευσης
- "Σύνδρομο επιβιωσάντων"

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

## IV. Ειδικά, το "σύνδρομο των επιβιωσάντων"

Η πιο συζητημένη όμως επίπτωση της συρρίκνωσης είναι αυτή που αφορά στο ηθικό και τη συμμετοχή των εναπομεινάντων εργαζομένων. Το προσωπικό της επιχείρησης, που παραμένει στις θέσεις του, πρέπει ν' αντιμετωπίσει αυτό που αποκαλείται από τους μελετητές ως το "σύνδρομο των επιβιωσάντων". Το "σύνδρομο των επιβιωσάντων" περιγράφει τα αισθήματα των εργαζομένων και την επιρροή αυτών των αισθημάτων στην παραγωγικότητά τους

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Το σύνδρομο δεν εκφράζεται σ' όλους τους εργαζόμενους με τον ίδιο τρόπο και στον ίδιο βαθμό. Μπορεί να εκφραστεί με πολλούς τρόπους από έκπληξη, θυμό, αγωνία, άγχος, καχυποψία απέναντι στη διοίκηση, ενδιαφέρον για τους πρώην συναδέλφους τους, μέχρι ενοχές ή ανακούφιση που έχουν ακόμα τη θέση εργασίας τους, φόβο και αγωνία για τη μελλοντική ασφάλειά τους στην επιχείρηση.



# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Ιδιαίτερα, για τους επιβιώσαντες εφαρμόζονται συγκεκριμένες στρατηγικές για τη συμμετοχή τους.

Αυτές είναι:

- Στρατηγικές με έμφαση στην αμοιβή
- Στρατηγικές εκπαίδευσης
- Σχεδιασμός διαδοχής σε συνεργασία με το άτομο
- Συμβουλευτική υποστήριξη στο σχεδιασμό της καριέρας του ατόμου
- Στρατηγική αλλαγής κουλτούρας

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Αλλά και μετά το τέλος της συρρίκνωσης η διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να επαναπροσδιορίσει τους στόχους της προς τη σταθεροποίηση και στη συνέχεια την αναδόμηση.

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

## V. Ειδικότερα, η συρρίκνωση και ελληνική πραγματικότητα

Η συρρίκνωση αποτελεί μια λύση για την επιβίωση μιας επιχείρησης της οποίας η ύπαρξη απειλείται με πολλές διαστάσεις. Έχει εφαρμοστεί στην Ελλάδα σε αρκετές περιπτώσεις. Οι επιπτώσεις της στο ανθρώπινο δυναμικό είναι τόσο έντονες, που πρέπει να μελετηθεί αν αντισταθμίζονται από τα οφέλη που αναμένει η επιχείρηση. Είναι αναγκαίο να διερευνηθεί αν η επιχείρηση μπορεί να χειριστεί με την απαραίτητη ταχύτητα την αλλαγή που συνεπάγεται η συρρίκνωση, με τρόπο που να προασπίζει τους ανθρώπους και τα κεφάλαιά της. Εφόσον η συρρίκνωση σχεδιαστεί και υλοποιηθεί προσεκτικά μπορεί ν' αποτελέσει ένα αποτελεσματικό εργαλείο στη διάσωση της επιχείρησης σε περίοδο οικονομικής κρίσης.

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Σε ό,τι αφορά στην ελληνική πραγματικότητα, αξίζει να σημειωθεί ότι σήμερα η νομοθεσία προβλέπει την περίπτωση της συρρίκνωσης και προστατεύει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τα δικαιώματα των εργαζομένων. Αυτό βέβαια από μια οπτική είναι θετικό και για τις επιχειρήσεις οι οποίες υπό τον έλεγχο του κράτους υποχρεούνται να προχωράνε προσεκτικά στις περικοπές προσωπικού.

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Αν και ο τρόπος που επιλέγει η επιχείρηση για να ξεπεράσει την οικονομική κρίση δεν ελέγχεται από το νόμο, ωστόσο ελέγχεται ο τρόπος που επιλέγει να καταφύγει στο έσχατο μέσο αντιμετώπισης των οικονομικών προβλημάτων της, που είναι η απόλυση ορισμένων από τους απασχολούμενους στην επιχείρηση. Η ελληνική νομοθεσία ορίζει ότι οι απολύσεις πρέπει να γίνονται με αντικειμενικά και κοινωνικά κριτήρια, όπως η απόδοση του κάθε εργαζομένου, η αρχαιότητά του, η ηλικία του, τα οικογενειακά βάρη, η οικονομική του κατάσταση και η δυνατότητα να βρει άλλη εργασία.

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

## 10. Διοίκηση απόδοσης

Απαραίτητο στοιχείο για την μακροημέρευση και την καλή λειτουργία ενός οργανισμού είναι η ικανότητα της εκτίμησης, δηλαδή να μπορεί να προβλέπει αν και κατά πόσο αποδίδουν οι εργαζόμενοι σ' αυτόν και ν' αξιοποιεί τις γνώσεις αυτές με στόχο οι εργασίες που γίνονται να συμβαδίζουν με τα σύγχρονα πρότυπα και ν' αναπτύσσεται κατά τη διάρκεια των ετών.

Η επίτευξη αυτού του διπλού στόχου ολοκληρώνεται τόσο με την εκπαίδευση του προσωπικού και την αξιολόγησή του όσο και με την ενίσχυση του συστήματος αμοιβών και παροχών. Οι διαδικασίες αυτές είναι περίπλοκες και δαπανηρές και δύσκολα εφαρμόζονται από πολλές επιχειρήσεις

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

## 11. Υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων

### I. Βασικές έννοιες

*"Εργατικό ατύχημα"*: το βίαιο συμβάν που λαμβάνει χώρα κατά την εκτέλεση της εργασίας ή με αφορμή την εργασία, με συνέπεια τραυματισμού του σώματος, βλάβη της υγείας ή απώλεια ζωής του εργαζομένου

*"Παρ' ολίγον ατύχημα"*: το γεγονός που μολονότι δεν προκάλεσε κανένα τραυματισμό ή ζημιά τη στιγμή που προκλήθηκε, δημιούργησε τις προϋποθέσεις για πραγματικό ατύχημα.

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

**"Ασφάλεια"**: αναφέρεται στην εκτέλεση της εργασίας υπό τέτοιες συνθήκες ώστε να μην υφίσταται κανένας κίνδυνος ατυχήματος (ή να υπάρχει μέχρι ενός επιπέδου) για τους χειριστές και το περιβάλλον της εγκατάστασης

**"Υγιεινή"**: εξασφάλιση τέτοιων συνθηκών στο εργασιακό περιβάλλον ώστε να μην υφίστανται κίνδυνοι (ή να υπάρχουν μέχρι ενός αποδεκτού ορίου) για την υγεία των εργαζομένων



# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

## II. Υγιεινή στο χώρο εργασίας

*Κίνδυνοι για την υγεία*

Οι κίνδυνοι για την υγεία είναι:

- Φυσικοί
- Χημικοί
- Βιολογικοί

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Οι φυσικοί κίνδυνοι στο χώρο εργασίας είναι:

- θόρυβος
- δονήσεις / κραδασμοί
- χαμηλές και υψηλές θερμοκρασίες
- υγρασία
- ταχύτητα αέρα
- ακτινοβολία,
- φωτισμός, κ.ά

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

*Χημικές ουσίες και χημικοί κίνδυνοι στο χώρο εργασίας  
Οι χημικές ουσίες είναι:*

- *Τοξικές*
- *Διαβρωτικές*
- *Εύφλεκτες*
- *Εκρηκτικές*
- *Ερεθιστικές*
- *Οξειδωτικές*
- *Καρκινογόνες*
- *Αλλεργιογόνες*
- *Επικίνδυνες για το περιβάλλον*

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

*Χημικοί κίνδυνοι στο χώρο εργασίας*

*Οι χημικοί κίνδυνοι στο χώρο εργασίας είναι:*

- Οξείες δηλητηριάσεις από τις χημικές ουσίες που υπάρχουν στα απόβλητα ή απ' αυτές που απελευθερώνονται κατά τις διαδικασίες*
- Κίνδυνοι εγκαυμάτων ή βλαβών στην όραση από τα χημικά*
- Χρόνια δηλητηρίαση από διάφορα χημικά*
- Διάφορες ασθένειες του αναπνευστικού συστήματος*

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

*Βιολογικοί κίνδυνοι στο χώρο εργασίας*

*Βιολογικοί παράγοντες κινδύνου είναι αυτοί που προέρχονται από την έκθεση των εργαζομένων σε παθογόνους οργανισμούς ή μικροοργανισμούς όπως βακτηρίδια, μύκητες, ιοί, κ.λπ.*

*Βιολογικοί κίνδυνοι στο χώρο εργασίας είναι:*

- Δερματοπάθειες από την επαφή με απόβλητα*
- Δερματοπάθειες από έντομα που έχουν μολυνθεί από απόβλητα*
- Ασθένειες εξαιτίας των μικροβίων και γενικότερα των παθογόνων μικροοργανισμών κατά την επαφή με απόβλητα ή ακόμη και το νερό που χρησιμοποιείται για άρδευση μετά την επεξεργασία*

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

## *IV. Υποχρεώσεις εργοδοτών*

*Ο εργοδότης είναι υπεύθυνος για την ασφάλεια και την υγεία των εργαζομένων στην επιχείρησή του και δεν απαλλάσσεται από αυτή την ευθύνη του ούτε όταν οι εργαζόμενοι δεν τηρούν τις υποχρεώσεις τους ούτε όταν αναθέτει καθήκοντα προστασίας και πρόληψης του επαγγελματικού κινδύνου στον Τεχνικό ασφαλείας ή / και στον Γιατρό εργασίας ή / και σε αρμόδιες Εξωτερικές Υπηρεσίες Προστασίας και Πρόληψης.*

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

- Ο εργοδότης υποχρεούται να εξασφαλίζει την ασφάλεια και την υγεία των εργαζομένων ως προς όλες τις πτυχές της εργασίας και να λαμβάνει μέτρα που να εξασφαλίζουν εξασφαλίζουν την υγεία και ασφάλεια ασφάλεια των τρίτων.
- Στις επιχειρήσεις που απασχολούν 50 και άνω εργαζόμενους, ο εργοδότης έχει την υποχρέωση να χρησιμοποιεί τις υπηρεσίες Τεχνικού Ασφάλειας και γιατρού εργασίας (Ν. 1568/1985, Π.Δ. 294/ 1988).

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

- Στις επιχειρήσεις που απασχολούν λιγότερους από 50 εργαζόμενους ο εργοδότης έχει την υποχρέωση να χρησιμοποιεί τις υπηρεσίες Τεχνικού Ασφάλειας (Ν. 1568/1985, Π.Δ. 294/ 1988)
- Αν ο εργοδότης προσφεύγει σε άτομα εκτός της επιχείρησης για την ανάθεση των καθηκόντων Τεχνικού Ασφάλειας ή / και Γιατρού Εργασίας, αυτό δεν τον απαλλάσσει από τις υποχρεώσεις του στον τομέα αυτό.



# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Ο εργοδότης προκειμένου να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις του για παροχή υπηρεσιών προστασίας και πρόληψης, μπορεί να επιλέξει μεταξύ των περιπτώσεων περιπτώσεων ανάθεσης ανάθεσης των καθηκόντων καθηκόντων τεχνικού τεχνικού ασφάλειας ασφάλειας και γιατρού εργασίας:

- σε εργαζόμενους στην επιχείρηση
- σε άτομα εκτός της επιχείρησης
- σε Εξωτερικές Υπηρεσίες Προστασίας και Πρόληψης (ΕΞΥΠΠ)

ή συνδυασμό μεταξύ αυτών των δυνατοτήτων.

Στην περίπτωση αυτή, αυτοί οφείλουν να συνεργάζονται αναλόγως των αναγκών.

**ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ:  
Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ  
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

*ο εργοδότης στις επιχειρήσεις χαμηλής επικινδυνότητας  
(Κατηγορία Γ) μπορεί ο ίδιος να εκτελεί χρέη τεχνικού  
ασφάλειας εφόσον επιμορφωθεί κατάλληλα*

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Ο εργοδότης στα πλαίσια των ευθυνών του για την ασφάλεια και την υγεία των εργαζομένων πρέπει να λαμβάνει όλα τα αναγκαία μέτρα, να επιβλέπει επιβλέπει τη σωστή εφαρμογή τους, να τα αναπροσαρμόζει ανάλογα με τις προκαλούμενες μεταβολές, και με τα οποία μέτρα θα εξασφαλίζεται η προστασία της ασφάλειας και της υγείας των εργαζομένων στην επιχείρησή του.

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Στα μέτρα αυτά μεταξύ άλλων θα πρέπει να συμπεριλαμβάνονται και δραστηριότητες:

- Πρόληψης των επαγγελματικών κινδύνων
- Ενημέρωσης και κατάρτισης
- Δημιουργίας της απαραίτητης οργάνωσης
- Παροχής των αναγκαίων μέσων

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

## V. Γενικές αρχές πρόληψης

- Να εκτιμούνται οι κίνδυνοι που δεν μπορούν ν' αποφευχθούν.
- Να καταπολεμούνται οι κίνδυνοι στην πηγή τους.
- Να προσαρμόζεται η εργασία εργασία στον άνθρωπο. Ειδικότερα ο εργοδότης πρέπει να μεριμνά ώστε ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας, η επιλογή των εξοπλισμών εργασίας και των μεθόδων εργασίας και παραγωγής να περιορίζουν τη μονοτονία της εργασίας.

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

- Να παρακολουθείται η εξέλιξη της τεχνολογίας και να συνυπολογίζεται η πρόοδος και τα σύγχρονα μέσα παραγωγής.
- Ν' αντικαθίσταται το επικίνδυνο από το μη επικίνδυνο ή το λιγότερο επικίνδυνο.
- Να γίνεται προγραμματισμός της πρόληψης των κινδύνων στην οργάνωση της εργασίας και στις συνθήκες εργασίας.
- Πρώτα, να λαμβάνονται μέτρα ομαδικής προστασίας και μετά, μέτρα ατομικής προστασίας.
- Να παρέχονται οι κατάλληλες οδηγίες στους εργαζόμενους έτσι ώστε η ενημέρωσή τους να είναι επαρκής.

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

## VI. Ειδικές υποχρεώσεις

- Να έχουν στη διάθεσή τους μια γραπτή εκτίμηση των υφισταμένων κατά την εργασία κινδύνων για την ασφάλεια και την υγεία των εργαζομένων και να καθορίζουν τα μέτρα προστασίας που πρέπει να ληφθούν.
- Ν' αναγγέλλουν στις αρμόδιες επιθεωρήσεις εργασίας και στις αρμόδιες υπηρεσίες των ασφαλιστικών οργανισμών εντός 24 ωρών όλα τα εργατικά εργατικά ατυχήματα.
- Να τηρούν ειδικό βιβλίο ατυχημάτων.
- Να τηρούν κατάλογο των εργατικών ατυχημάτων που είχαν ως συνέπεια για τον εργαζόμενο ανικανότητα εργασίας μεγαλύτερη των 3 εργάσιμων ημερών.

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

## VII. Υποχρεώσεις εργαζομένων

- Να χρησιμοποιούν σωστά τα μηχανήματα, τον εξοπλισμό, τις επικίνδυνες ουσίες, τα μεταφορικά και άλλα μέσα, τους μηχανισμούς ασφαλείας και τον ατομικό προστατευτικό εξοπλισμό.
- Ν' αναφέρουν αμέσως στον εργοδότη και στους υπεύθυνους ασφάλειας κάθε επικίνδυνη κατάσταση και παράληψη.



# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

- Να συντρέχουν τον εργοδότη και όσους ασκούν αρμοδιότητες τεχνικού ασφάλειας και γιατρού εργασίας, ώστε να καταστεί δυνατή η εκπλήρωση εκπλήρωση όλων των καθηκόντων καθηκόντων και απαιτήσεων απαιτήσεων που επιβάλλονται από την αρμόδια επιθεώρηση εργασίας και ο εργοδότης να μπορεί να εγγυηθεί ότι το περιβάλλον και οι συνθήκες εργασίας είναι ασφαλείς και χωρίς κινδύνους.
- Να παρακολουθούν τα σχετικά σεμινάρια ή άλλα επιμορφωτικά προγράμματα.

# **ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

## **VIII. Τεχνικός Ασφάλειας - Γιατρός Εργασίας**

### **1. Βασική νομοθεσία**

- Ν. 1568/1985
- Π.Δ. 294/1988
- Π.Δ. 17/1996
- Π.Δ. 159/1999

# **ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

## **ΙΧ. Εκτίμηση επαγγελματικού κινδύνου**

### **1. Βασική νομοθεσία**

- Π.Δ. 17/1996
- Εγκύκλιος 130297/15.7.1996

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

## Χ. Προστασία από τους κινδύνους

- Ανάλυση των ατυχημάτων
- Καταγραφή Καταγραφή των παρ ολίγον ολίγον ατυχημάτων
- Επιλογή κατάλληλης στρατηγικής (ανταμοιβή - τιμωρία)
- Πραγματική εκτίμηση κινδύνου
- Συχνή εκπαίδευση και ενημέρωση
- Ασκήσεις αντιμετώπισης επικίνδυνων καταστάσεων
- Επινοητικότητα

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ / ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

- Χρήση ατομικών μέσων προστασίας (γυαλιά, γάντια, μπότες, κ.λπ.) όπου απαιτείται
- Πιστή εφαρμογή των κανόνων αποθήκευσης, χρήσης και απόρριψης των χημικών ουσιών
- Εργασία κατά ζεύγη σε επικίνδυνες περιοχές (π.χ. με αναθυμιάσεις)
- Αποφυγή καπνίσματος, λήψης τροφής, κ.λπ. σε χώρους όπου εγκυμονούν κίνδυνοι μικροβίων ή άλλων χημικών παραγόντων
- Περιοδικές ιατρικές εξετάσεις
- Σήμανση

