

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ
ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ)



ΤΙΤΛΟΣ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΙ Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΩΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Σπουδάστρια: Γκρέτα Χοτζάλλι

Υπεύθυνη καθηγήτρια: Μαρία Αλεξοπούλου

ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ 2015

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ
ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ)

ΤΙΤΛΟΣ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΙ Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΩΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Σπουδάστρια: Γκρέτα Χοτζάλλι (ΑΜ:15709)

Υπεύθυνη καθηγήτρια: Μαρία Αλεξοπούλου

ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ 2015

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω την καθηγήτρια μου κα Μαρία Αλεξοπούλου, πρώτα από όλα διότι μου έδωσε την ευκαιρία να ασχοληθώ με ένα τόσο ενδιαφέρον και σημαντικό θέμα όπως είναι “η επιλογή και η εκπαίδευση του προσωπικού ως λειτουργίες της διοίκησης Ανθρωπίνων πόρων” και επίσης την οικογένειά μου που μου συμπαραστέκεται και με στηρίζει σε κάθε μου προσπάθεια.

Περίληψη

Στη παρούσα εργασία παρουσιάζεται και αναλύεται μια από τις νεότερες επιστήμες του σύγχρονου κόσμου, η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Εκτός από μια εισαγωγή και ιστορική αναδρομή στην επιστήμη αυτή, μεγάλο μέρος της κατέχουν δύο από τις λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, η επιλογή και η εκπαίδευση του προσωπικού μιας επιχείρησης ή οργανισμού. Ακόμη, καταγράφονται οι τάσεις που επηρεάζουν τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων σε παγκόσμιο επιχειρησιακό επίπεδο. Τέλος, γίνεται αναφορά και σχολιασμός σε ένα μεγάλο ερώτημα που συνοδεύεται με τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, κατά πόσο αποτελεί η τελευταία επένδυση ή κόστος.

Λέξεις-κλειδιά: Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εργατικό δυναμικό, προσωπικό, επιλογή προσωπικού, εκπαίδευση προσωπικού, επιχειρήσεις, τάσεις, επένδυση, κόστος.

Abstract

This paper presents and analyzes one of the earliest sciences of the modern world, the Human Resources Administration. Besides the introduction and the historical recursion of this science, a great part of it is consisted by two of the Human Resources Administration functions, the selection and the training of a corporation's or an organization's staff. Furthermore, some trends are recorded which affect the Human Resources Administration in a global business level. Finally, a controversial issue related to Human Resources Administration is mentioned and commented upon, that is, whether it becomes an investment or a cost.

Keywords: Human Resources Administration, workforce, staff, staff selection, staff training, businesses, trends, investment, cost.

Περιεχόμενα

Εισαγωγή	9
<u>Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή στη Δ.Α.Π.</u>	
1.1 Βασικές έννοιες και ορισμοί.....	12
1.2 Στόχοι και ρόλος της Δ.Α.Π.....	13
1.3 Ιστορική εξέλιξη Δ.Α.Π.....	15
<u>Κεφάλαιο 2: Γενικές λειτουργίες ανθρωπίνου δυναμικού</u>	
2.1 Προσέλκυση και προγραμματισμός ανθρωπίνου δυναμικού.....	18
2.1.1 Σπουδαιότητα πρόσληψης	20
2.2 Σύστημα αμοιβών.....	21
<u>Κεφάλαιο 3: Επιλογή και αξιολόγηση ανθρωπίνου δυναμικού</u>	
3.1 Κριτήρια επιλογής ανθρωπίνου δυναμικού	22
3.1.1 Μέσα επιλογής.....	24
3.2 Αξιολόγηση επιλογής	26
3.2.1 Σκοπός αξιολόγησης προσωπικού.....	27.
3.2.2 Προβλήματα αξιολόγησης	28
3.3 Αρμόδιοι επιλογής και αξιολόγησης προσωπικού	30
<u>Κεφάλαιο 4: Εκπαίδευση ως λειτουργία Δ.Α.Π.</u>	
4.1 Εκπαίδευση ανθρωπίνου δυναμικού	34
4.2 Στόχοι εκπαίδευσης	35
4.3 Αιτίες που καθιστούν την εκπαίδευση αναγκαία	36.
4.4 Μέθοδοι εκπαίδευσης	37
4.5 Διαδικασία εκπαίδευσης	39
4.6 Πλεονεκτήματα εκπαίδευσης.....	40

Κεφάλαιο 5: Τεχνολογία και Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

5.1 Ορισμός τεχνολογίας διοίκησης Ανθρωπίνων πόρων.....42

5.2 Στόχοι τεχνολογίας διοίκησης Ανθρωπίνων πόρων.....42

Κεφάλαιο 6: Τάσεις που επηρεάζουν την Δ.Α.Π

6.1 Γενικές τάσεις που επηρεάζουν την Δ.Α.Π.....44

6.2 Τάσεις που επηρεάζουν τη Δ.Α.Π. Στη διεθνή αγορά.....46

Κεφάλαιο 7: Αριστεία Ανθρώπινου Δυναμικού49

7.1 Αριστεία Ανθρώπινου Δυναμικού - HR Excellence Awards.....49

7.2 Ελληνικά Πετρέλαια.....50

Συμπεράσματα.....51

Βιβλιογραφία53

Περιεχόμενα εικόνων

Εικόνα 1: Επιλογή προσωπικού – Συνέντευξη	24
Εικόνα 2: Οργανόγραμμα επιχείρησης.....	31
Εικόνα 3: Αρμόδιοι Δ.Α.Π.....	33
Εικόνα 4: Μέθοδοι εκπαίδευσης.....	38
Εικόνα 5: Τάσεις που επηρεάζουν τη Δ.Α.Π.....	44
Εικόνα 6: Τάσεις που επηρεάζουν τη Δ.Α.Π. – Διεθνή αγορά.....	46
Εικόνα 7: Δ.Α.Π.: Επένδυση ή Κόστος.....	50

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τα τελευταία χρόνια το ενδιαφέρον των επιχειρηματιών στρέφεται ολοένα και περισσότερο στην αποτελεσματικότερη διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα. Κάτω από μια συνεχή πίεση που δημιουργούν οι σημερινές συνθήκες αδιάκοπτων αλλαγών, η αναζήτηση αριστείας ωθεί τις επιχειρήσεις να επανεξετάζουν ή ακόμα και να αναθεωρήσουν ριζικά τον τρόπο που λειτουργούν. Ένας από τους λόγους της συνεχόμενης αλλαγής είναι και η παγκοσμιοποίηση, η οποία εν μέρη ανοίγει δρόμους για νέες αγορές και καινούργια προϊόντα, παρόλα αυτά όμως, ταυτόχρονα δημιουργεί και μια αβεβαιότητα η οποία αναγκάζει τις επιχειρήσεις να υιοθετήσουν ευέλικτα συστήματα λειτουργίας προκειμένου να προσαρμόζονται γρηγορότερα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες.

Καλούνται δηλαδή οι επιχειρήσεις να υιοθετήσουν ένα νέο στρατηγικό προσανατολισμό ο οποίος θα τους οδηγήσει στην ανάπτυξη και πρόοδο της οικονομίας τους. Σε αυτή τους την προσπάθεια οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί αφοσιώνονται στη συνεχή βελτίωση, ανανέωση και αλλαγή ώστε, να μπορέσουν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποκτιέται όταν μια επιχείρηση συνδυάσει με τέτοιο τρόπο τους παραγωγικούς της πόρους ώστε να μην είναι δυνατό να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές.

Οι αξίες που κυριαρχούν μέσα σε μια επιχείρηση καθώς και οι εργαζόμενοι που την υλοποιούν, συμβάλουν στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι άνθρωποι είναι το σημαντικότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης. Η προσέλκυση, η επιλογή, η εκπαίδευση ικανού και κατάλληλου προσωπικού αποτελούν την επίτευξη των στόχων του οργανισμού, ενώ προλαμβάνουν μελλοντικές δυσκολίες. Άρα σύμφωνα με τα παραπάνω σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη μιας επιχείρησης ή οργάνωσης παίζει η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Η έννοια αυτή αποτελεί επιστημονικό κλάδο της διοίκησης επιχειρήσεων, ο οποίος μελετά και ερευνά όλα τα ζητήματα που αφορούν την διαχείριση μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Στον 21^ο αιώνα, παρά την γρήγορη τεχνολογική ανάπτυξη, το «κλειδί» που διαφοροποιεί μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό δεν είναι ο εξοπλισμός και η τεχνολογία, αλλά το καλά εκπαιδευόμενο εργατικό δυναμικό.

Ιστορικά, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αναπτύχθηκε το μισό του 19ου αιώνα, βασιζόμενη κυρίως στην ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων. Από τότε έως σήμερα όμως, οι πιέσεις που δέχονται οι επιχειρήσεις απαιτούν μια ριζική αναθεώρηση των παραδοσιακών τρόπων διοίκησης τους. Τα τελευταία χρόνια όλο

και περισσότεροι οργανισμοί και επιχειρήσεις δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην εκπαίδευση και ανάπτυξη των υπαλλήλων τους, θεωρώντας την ανάπτυξη Ανθρωπίνων πόρων βασικό παράγοντα για την βελτίωση της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας.

Στην σημερινή κοινωνία της πληροφορίας και της τεχνολογίας η ανάπτυξη της γνώσης και των ικανοτήτων αποτελεί αναγκαιότητα, κάτι που η επιχείρηση ή ο οργανισμός αποκτά μέσω της Δ.Α.Π.

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (Δ.Α.Π), γνωστή από παλαιότερα ως Διοίκηση Προσωπικού έχει αναβαθμιστεί τα τελευταία χρόνια σε επιστήμη η οποία μελετά το προσωπικό όχι ως τον παράγοντα-συντελεστή που επιφέρει κόστος, αλλά ως ένα περιουσιακό στοιχείο στο οποίο κάθε επιχείρηση/οργανισμός οφείλει να επενδύσει. Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων εκτείνεται σε πολύ μεγαλύτερο φάσμα και σημαντικότερα πεδία απ' ότι απλώς στη διοίκηση του εργατικού δυναμικού, τα ζητήματα αμοιβών, των συνθηκών εργασίας, της πειθαρχίας και της επίλυσης διαφορών. Αντίθετα, αφορά ολοένα και περισσότερο στην ανάπτυξη και την διατήρηση των βασικών υπαλλήλων.

Πάνω απ' όλα οι άνθρωποι στις επιχειρήσεις ορίζουν στόχους, σχεδιάζουν συστήματα εργασίας, παράγουν αγαθά και υπηρεσίες, παρακολουθούν την ποιότητα. Οι άνθρωποι αυτοί ονομάζονται ανθρώπινοι πόροι ή ανθρώπινο κεφάλαιο, όπως θα τους χαρακτήριζαν και οι οικονομολόγοι, λόγω του σημαντικού ρόλου που κατέχουν σε μια επιχείρηση/οργανισμό.

Σκοπός της εργασίας αυτής είναι:

- η παρουσίαση και η αξιολόγηση των κριτηρίων της επιλογής και της εκπαίδευσης προσωπικού και
- το αντίκτυπό τους στον επιχειρηματικό τομέα ως λειτουργίες των Ανθρωπίνων πόρων

Αναλυτικότερα, στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζεται μια εισαγωγή στο πλαίσιο του θέματος της εργασίας, οι έννοιες, ορισμοί, οι στόχοι καθώς και η ιστορική εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Στη συνέχεια, στο δεύτερο κεφάλαιο αναφέρονται οι υπόλοιπες λειτουργίες της Δ.Α.Π., η προσέλκυση και ο προγραμματισμός του δυναμικού της επιχείρησης και το σύστημα αμοιβών των εργαζομένων. Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται αναλυτικά, η επιλογή προσωπικού ως κύρια λειτουργία της Δ.Α.Π., τα κριτήρια και τα μέσα επιλογής και αξιολόγησης τους.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, καταγράφεται η δεύτερη λειτουργία που διαπραγματεύεται αυτή η εργασία, η εκπαίδευση του προσωπικού και πιο συγκεκριμένα, οι αιτίες που την καθιστούν αναγκαία, οι στόχοι και η διαδικασία που ακολουθούν οι αρμόδιοι για την σωστή εκπαίδευση του προσωπικού, ενώ επίσης, γίνεται αναφορά και στα οφέλη που παρέχει η εκπαίδευση τόσο στο άτομο-εργαζόμενο όσο και στην επιχείρηση την οποία εργάζεται.

Στο πέμπτο κεφάλαιο, αναλύεται ο όρος της τεχνολογίας διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και των στόχων της. Ακολουθεί το έκτο κεφάλαιο, όπου παρουσιάζονται οι τάσεις που επηρεάζουν την Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων τόσο γενικά όσο και στη διεθνή αγορά. Στο έβδομο κεφάλαιο, παρουσιάζεται ένας θεσμός άρτια συνδεδεμένος με το Ανθρώπινο Δυναμικό μιας επιχείρησης, τα Αριστεία Ανθρώπινου Δυναμικού, καθώς και μια επιχείρηση που έλαβε μέρος και διακρίθηκε στο θεσμό αυτό. Τέλος, θα αναφερθούν κάποια συμπεράσματα πάνω στο θέμα της παρούσας εργασίας.

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή στη Δ.Α.Π.

1.1 Βασικές έννοιες και ορισμός

Πολλοί επιστήμονες ασχολήθηκαν με το περιεχόμενο της έννοιας Διοίκηση Προσωπικού (ΔΠ) ή Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ) ή εργατικό δυναμικό, παρόλα αυτά όμως εξαιτίας της ευρύτητας του θέματος ακόμα δεν υπάρχει ένας μοναδικός καθιερωμένος όρος. Κάθε φορά ανάλογα από ποιά οπτική γωνιά βλέπει ο εκάστοτε επιστήμονας το θέμα, παίρνει και άλλη διάσταση και παρουσιάζει έναν διαφορετικό ορισμό. Ανεξάρτητα όμως από αυτό, η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί μια αναπόσπαστη λειτουργία της επιχείρησης, η οποία συγκεντρώνει ανάλογα με το μέγεθος και το αντικείμενο της επιχείρησης, μια σειρά από διάφορες σημαντικές δραστηριότητες που έχουν ως επίκεντρο την ορθότερη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα.

Παρακάτω παρουσιάζονται κάποιοι από τους πιο γνωστούς ορισμούς:

- ✓ «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων» είναι μία σειρά ενεργειών, στρατηγικών (προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων, σχεδιασμός συστημάτων αμοιβής) και λειτουργικών (επιλογή υποψηφίων, εκπαίδευση υποψηφίων), που πρέπει να γίνουν για να αποκτήσει η επιχείρηση ικανούς εργαζόμενους που θα εκτελέσουν με επιτυχία το έργο τους (Χυτήρης, 2013)
- ✓ Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ) ή Διοίκηση Προσωπικού (ΔΠ) περιλαμβάνει την προσέλκυση, επιλογή, ανάπτυξη, αξιοποίηση και προσαρμογή των ανθρωπίνων πόρων στον εργασιακό χώρο με σκοπό την αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης και της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων (Παπαλεξανδρή, 2003)
- ✓ Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι μια από τις διοικητικές λειτουργίες η οποία εφαρμόζει και ελέγχει τις δραστηριότητες εκείνες που είχαν σχεδιαστεί για τη διαχείριση και τον εντοπισμό των ανθρωπίνων πόρων ενός οργανισμού (Lloyd,2004)
- ✓ Ο όρος «Διοίκηση Ανθρωπίνου Πόρου» χρησιμοποιείτε ως εναλλακτικός του όρου Διοίκηση Πόρων. Ορίζεται ως μια ποιοτικά διαφορετική προσέγγιση που

στοχεύει στην βελτίωση, πρόοδο, ανάπτυξη και αξιοποίηση των ανθρωπίνων πόρων σε σχέση με:

- Τα παραγόμενα αγαθά-υπηρεσίες
- Την αποδοτικότητα-αποτελεσματικότητα
- Την ανταγωνιστικότητα σε εθνικό-υπερεθνικό περιβάλλον (Παγκάκης,2003)

Συνδυάζοντας διάφορους ορισμούς, συμπεριλαμβανομένων και των παραπάνω που δίνονται, μπορούμε να πούμε ότι, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resources Management) είναι η λειτουργία μιας επιχείρησης ή οργανισμού που ασχολείται με την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού με σκοπό την αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης και της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων. Άρα, σύμφωνα με τους παραπάνω ορισμούς, βασικότερο στοιχείο για την επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού είναι το ανθρώπινο δυναμικό. Ο κυριότερος δηλαδή συντελεστής, ο οποίος βοηθάει αρχικά στην ομαλή λειτουργία του οργανισμού ή της επιχείρησης, έπειτα στην συνεχή οικονομική άνοδο και τέλος στην ανταγωνιστικότητα ανάμεσα στις επιχειρήσεις και οργανισμούς.

Δεδομένου ότι οι επιχειρήσεις βρίσκονται καθημερινά υπό την επήρεια πιέσεων λόγω της οικονομικής αστάθειας, την παγκοσμιοποίηση αλλά και την έντονη ανταγωνιστικότητα των άλλων επιχειρήσεων είναι σημαντικό να στηρίζονται σε ένα καλά εκπαιδευόμενο προσωπικό, ένα προσωπικό που θα χαρακτηρίζεται από καλές ικανότητες, πραγματική αφοσίωση, πείρα και θέληση για μάθηση.

1.2 Στόχοι και ρόλος της Δ.Α.Π

Όπως είναι γνωστό και από τα παραπάνω στοιχεία, ο κυριότερος από τους συντελεστές της παραγωγής είναι ο άνθρωπος. Χωρίς αυτόν δεν μπορεί να καλλιεργηθεί η Γή, να αξιοποιηθούν τα τεχνολογικά μέσα. Κάθε άνθρωπος ανεξαρτήτως ηλικίας, μόρφωσης, καταγωγής ή θέσης στην επιχείρηση, είναι ένα άτομο που δικαιούται την εκτίμηση και τον σεβασμό. Δεδομένου λοιπόν ότι, ο άνθρωπος δεν είναι απλό μέσον της οικονομίας και ένας κοινός συντελεστής της παραγωγικής διαδικασίας, αλλά ότι είναι ο σκοπός της οικονομίας, επιβάλλεται και η ανάλογη αντιμετώπιση τους. Σκοπός της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι να εξασφαλίζει κάθε στιγμή τους κατάλληλους ανθρώπους από άποψη ποιότητας και ποσότητας που έχει ανάγκη κάθε επιχείρηση ή οργανισμός. Η διοίκηση Ανθρώπινων πόρων αποτελεί μια σημαντική επιχειρησιακή λειτουργία, αφού οι άνθρωποι αποτελούν τον πιο σημαντικό και κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας κάθε

οργανωμένης ανθρώπινης δραστηριότητας. Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι άμεσα συνδεδεμένη με την απόδοση μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Όπως λέει και μια σοφή κινέζικη παροιμία, “εάν θέλεις δουλειά για ένα χρόνο σπείρε σιτάρι, για δέκα χρόνια φύτεψε ένα δέντρο και για τριάντα χρόνια εκπαίδευσε ανθρώπους” (Δήμου,2003).

Συγκεκριμένα οι στόχοι της Δ.Α.Π είναι:

- Άριστη εξυπηρέτηση πελατών
- Διαρκής ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης
- Βελτίωση ποιότητας-παραγωγικότητας
- Δυνατότητες σε εργαζόμενους για νέες ικανότητες
- Εργασιακή ικανοποίηση και ανάπτυξη προσωπικού
- Αποφυγή ύπουλων συγκρούσεων εργαζομένων
- Ικανότητα δημιουργίας αφοσίωσης των εργαζομένων
- Ορισμός ανθρώπου ως ο σημαντικότερος παράγοντα
- Προσέλκυση-διατήρηση ταλέντων
- Επίτευξη επιχειρησιακών στόχων
- Ικανότητα της επιχείρησης να αλλάζει συνεχώς
- Αύξηση της επιχειρηματικής αξίας (business value) και των αποτελεσμάτων των προγραμμάτων ανθρώπινου δυναμικού και της εκπαίδευσης
- Τήρηση νομικών και κοινωνικών υποχρεώσεων

Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων είναι εξαιρετικά σημαντικός και βοηθά τις επιχειρήσεις να βρίσκουν τρόπους αποτελεσματικού ανταγωνισμού τόσο στο πλαίσιο της χώρας, όσο και διεθνώς. Η πρόσληψη εξειδικευμένων, ταλαντούχων

εργαζομένων που διαθέτουν κίνητρα, αποτελεί σημαντικό μέρος της διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Ακόμα, ο έλεγχος των δεξιοτήτων και ικανοτήτων των ήδη εργαζομένων και η πρόβλεψη αναγκών (της επιχείρησης ή των εργαζομένων) με βάση την παρούσα παραγωγή, την επέκταση της επιχείρησης και τις τεχνολογικές αλλαγές. Αρμοδιότητά τους είναι, η αντιμετώπιση ελλείψεων, αλλά και γενικά η λειτουργία της επιχείρησης, για την επίτευξη των μακροχρόνιων στόχων.

Κάποια από τα θετικά αποτελέσματα από τις ενέργειες της Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού είναι:

1. Η αύξηση της παραγωγικότητας, η οποία δεν είναι μόνο ποσοτική αλλά και ποιοτική
2. Πιο ικανοποιητικός τρόπος εργασίας αλλά και συμπεριφοράς του εργατικού δυναμικού. Επιπλέον γνώσεις που βοηθούν στην άνοδο του ηθικού των υπαλλήλων
3. Η μείωση της εποπτείας. Το ανθρώπινο δυναμικό που είναι καλά εκπαιδευμένο δεν χρειάζεται ιδιαίτερη εποπτεία από τους ανωτέρους αφού έχει την ικανότητα να ελέγχει ο ίδιος τον εαυτό του και να παίρνει πρωτοβουλίες
4. Η σταθερότητα, η ευκαμψία και η εξελιξιμότητα της επιχείρησης. Όταν μια επιχείρηση απαρτίζεται από ένα καλό εκπαιδευμένο προσωπικό τότε αντιμετωπίζει όλα τα προβλήματα και τις αλλαγές που θα συναντήσει.

1.3 Ιστορική εξέλιξη

Προκειμένου να κατανοηθεί η λειτουργία μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, είναι πάρα πολύ σημαντικό, να αναλυθεί αρχικά η ιστορική εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και στη συνέχεια να εξεταστούν οι τρόποι και τα μέσα που χρησιμοποιούσε μια εταιρεία στο παρελθόν, για να πετύχει τους σκοπούς της και εκείνους που χρησιμοποιεί σήμερα, μετά την τεχνολογική ανάπτυξη.

Η Διοίκηση Προσωπικού έχει ονομαστεί πλέον, σε Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Ο όρος «Διοίκηση Προσωπικού» χρησιμοποιείται για να εκφράσει μια βραχυχρόνια προσέγγιση των θεμάτων που αφορούν τις κατώτερες ή και τις μεσαίες βαθμίδες του προσωπικού μιας επιχείρησης, σε μια μάλλον βραχυχρόνια βάση και συγκεκριμένη

τη στρατολόγηση και επιλογή του προσωπικού, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση και την αμοιβή του (Ξηροτύρη, 2010).

Σε ένα τέτοιο πλαίσιο, ο ρόλος του υπεύθυνου για το προσωπικό διαμορφώνεται σε ρόλο «μεσολαβητή», που μεταβιβάζει τα μηνύματα των εργαζομένων προς τη διοίκηση, αλλά και τις προθέσεις και πολιτικές της διοίκησης προς τους εργαζόμενους, προσπαθώντας να επηρεάσει τις απόψεις των δυο εταίρων.

Από την άλλη, ο όρος «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων» σηματοδοτεί μια προσπάθεια συστηματικής και μακροχρόνιας αντιμετώπισης του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού μιας οργάνωσης, το οποίο αντιμετωπίζεται ως πόρος. Στην περίπτωση αυτή, δίνεται έμφαση στο σχεδιασμό των δραστηριοτήτων και πολιτικών που αφορούν όλο το προσωπικό (εργάτες και στελέχη) σε σχέση με τις μακροχρόνιες ανάγκες της οργάνωσης (Ξηροτύρη, 2010).

Οι ανθρώπινες σχέσεις άρχισαν να υπάρχουν από την στιγμή που υπάρχει και ο άνθρωπος. Η επιστήμη όμως, τα τελευταία χρόνια σχετίζεται με το ανθρώπινο παράγοντα. Οι ανθρώπινες εργασιακές σχέσεις άρχισαν να αλλάζουν σταδιακά μετά από την βιομηχανική επανάσταση και αυτό φαίνεται με το πέρασμα των χρόνων, αφού το ανθρώπινο δυναμικό πέτυχε σημαντικές αλλαγές τόσο για την επιχείρηση όσο και για τον εργαζόμενο. Την αρχή έκανε Robert Owen, ένας πετυχημένος επιχειρηματίας που το 1799 δημιούργησε στο New Lanark έναν συνεταιρισμό. Ενδιαφέρθηκε για καλύτερες συνθήκες εργασίας, υψηλότερους μισθούς, λιγότερα ωράρια εργασίας, αρνήθηκε να προσλάβει παιδιά για να εργαστούν, ενώ ενδιαφέρθηκε ακόμα και για την στέγαση των εργαζομένων.

Την δεκαετία του 1920, στο εργοστάσιο Hawthorne Works της Western Electric Company, ο Elton Mayo μαζί με διάφορους ερευνητές θέλησαν μέσω πειραμάτων να αποδείξουν πως εάν αλλάξει ένας από τους όρους εργασίας, θα επηρεαστούν και άλλοι παράγοντες. Συγκεκριμένα, το 1924 ο καθηγητής Elton Mayo άρχισε μια σειρά πειραμάτων στο εργοστάσιο Hawthorne της εταιρείας Western Electric στο Σικάγο.

Σκοπός τους ήταν να βρουν τρόπους για να μειωθεί η κόπωση των εργατών και να αυξηθεί το ποσοστό της απόδοσή τους.

Κύριοι παράγοντες που επηρεάζουν αυτήν την απόδοση είναι: α) οι περιττές κινήσεις στην εκτέλεση του έργου, β) η κούραση, που οφείλεται στην ακατάλληλη στάση του σώματος και στην έλλειψη κατάλληλων διαλειμμάτων, γ) οι ατέλειες του φυσικού περιβάλλοντος (κακός φωτισμός, ανεπαρκής θέρμανση-υπερβολική υγρασία, θόρυβος). Τα πειράματα του Elton Mayo ξεκίνησαν από μια τάση στην θεωρία των οργανώσεων να δοθεί περισσότερη έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα.

Την ίδια εποχή πολλές εταιρείες όπως η General, Motors, Ford Company, Boeing, άρχισαν να εξελίσσονται σε μεγάλες βιομηχανίες, όπου έγινε αισθητή και η ανάγκη των εταιριών για πρόσληψη εργατών, αυτός ήταν και ο λόγος που δημιούργησαν νέα τμήματα για να καλύψουν την ανάγκη αυτή.

Η επιστήμη της διοίκησης του ανθρωπίνου παράγοντα κατά την διάρκεια του Β' παγκόσμιου πολέμου προχώρησε περισσότερο. Παράλληλα με τις παραπάνω εξελίξεις, υπήρχε και η εμφάνιση πολλών θεωρητικών της διοικητικής επιστήμης, οι οποίοι άρχισαν να αναπτύσσουν διάφορες θεωρίες σχετικά με την ανθρώπινη συμπεριφορά στο χώρο εργασίας. Πολλές επιχειρήσεις εκείνη την εποχή κάλεσαν ειδικούς ψυχολόγους, προκειμένου να προτείνουν διάφορα τεστ ικανοτήτων για τους εργαζόμενους.

Κατά την διάρκεια του 1980, η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων πέρασε σε μια άλλη περίοδο ανάπτυξης, στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας. Προσπάθησε δηλαδή, μέσα από το ανθρώπινο δυναμικό να α) διατηρήσει την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης, β) να γίνει σωστή επιλογή και δίκαιη αξιολόγηση των ατόμων και τέλος γ) να πραγματοποιήσει τους στόχους τόσο της εταιρείας όσο και των εργαζομένων.

Από εκείνη την εποχή ως και σήμερα η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων άρχισε να αναπτύσσεται και να εξελίσσεται με ραγδαίους ρυθμούς και από Διοίκηση Δυναμικού άλλαξε σε Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων.

Κεφάλαιο 2: Λειτουργίες Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

2.1 Προσέλκυση και προγραμματισμός ανθρωπίνου δυναμικού

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων έχει πολλές λειτουργίες. Μέσα στις κυριότερες λειτουργίες της βρίσκεται α) ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού, β) η προσέλκυση, γ) επιλογή, δ) αξιολόγηση, ε) εκπαίδευση εργαζομένων και τέλος, στ) η διοίκηση απόδοσης. Στον παρών κεφάλαιο θα καταγραφούν με λίγα λόγια οι κύριες λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, εκτός από την επιλογή, αξιολόγηση και εκπαίδευση προσωπικού, που παρουσιάζονται αναλυτικά στα παρακάτω κεφάλαια.

Όπως ειπώθηκε και παραπάνω, πριν την επιλογή προηγείται η πρόσληψη προσωπικού, η οποία επιδιώκει για την επιχείρηση-οργανισμό την απόκτηση ενός επαρκούς για τις ανάγκες αριθμού ατόμων, με όσο το δυνατόν περισσότερα προσόντα. Στη συνέχεια ακολουθεί ο προγραμματισμός.

Με την έννοια προγραμματισμό εννοούνται οι τρόποι με τους οποίους η επιχείρηση εξασφαλίζει τον αναγκαίο αριθμό εργαζομένων με τα κατάλληλα προσόντα. Οι κυριότερες ενέργειες της είναι: ο έλεγχος των δεξιοτήτων και ικανοτήτων των ήδη εργαζομένων, η πρόβλεψη αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό με βάση την παρούσα παραγωγή και την ενδεχόμενη επέκταση της επιχείρησης και τις τεχνολογικές

αλλαγές, η ανάλυση της αγοράς εργασίας και της σχέσης προσφοράς και ζήτησης και εύρεση προγραμμάτων για την αντιμετώπιση ελλείψεων σε τεχνικά, επιστημονικά και διοικητικά στελέχη. (Χυτήρης, 2003)

Γενικά, είναι μια λειτουργία που σχετίζεται με τη φυσική ροή του προσωπικού της επιχείρησης, αλλά αφορά και τα νέα σχέδια κι στόχους της. Την κύρια ευθύνη για τον προγραμματισμό ανθρωπίνων πόρων, την έχει η διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων. Η όλη διαδικασία του προγραμματισμού ανθρωπίνων πόρων σε μια επιχείρηση θα πρέπει να λαμβάνει χώρο με τέτοιο τρόπο ώστε να εξασφαλίζεται το ήδη υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό ή το μελλοντικά απαιτούμενο που θα είναι διαθέσιμο και ικανό να υλοποιήσει τα στρατηγικά σχέδια και να πετύχει τους συγκεκριμένους στόχους της επιχείρησης. Για να πραγματοποιηθεί αυτό, οι υπεύθυνοι τις εκάστοτε επιχείρησης πρέπει να προβούν σε συγκεκριμένες ενέργειες, όπως ο καθορισμός των αντικειμενικών στόχων αφού ολοκληρωθεί το στάδιο αυτό σειρά έχει ο προσδιορισμός του απαιτούμενου προσωπικού για να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης.

Μερικές από τις βασικότερες προϋποθέσεις για την αποτελεσματικότερη πρόσληψη προσωπικού είναι :

- Η ρεαλιστική περιγραφή της απαιτούμενης θέσης εργασίας
- Η γνώση της φύσης της κενής θέσης εργασίας και των προβλημάτων της
- Ο καθορισμός των κριτηρίων για σωστή απόδοση στη κάθε θέση
- Η γνώση των διαφόρων μεθόδων επιλογής και της σημασίας τους.
- Η κατανόηση των θεμάτων της αξιοπιστίας και εγκυρότητας των μεθόδων επιλογής.
- Η εκπαίδευση των υπεύθυνων για ανάπτυξη των απαιτούμενων ικανοτήτων.

Στη συνέχεια, είναι η προσέλκυση εργαζομένων, όπου είναι η διαδικασία σύμφωνα με την οποία οι οργανισμοί εντοπίζουν και προσελκύουν κατάλληλα άτομα για να καλύψουν τις κενές θέσεις εργασίας. (Fisher, schoenfeldt & Shaw, 1999). Στόχος της διαδικασίας αυτής είναι να καλύψει κάθε κενή θέση που υπάρχει από σωστά εκπαιδευόμενα άτομα.

Απαραίτητες προϋποθέσεις για μια αποτελεσματική διαδικασία προσέλκυσης είναι η γνώση των απαιτήσεων που έχει το ανθρώπινο δυναμικό, η πρόβλεψη των μελλοντικών αλλαγών με βάση την πείρα του παρελθόντος και τις προσδοκίες του μέλλοντος και οι αποφάσεις που πρέπει να πάρουν τα αρμόδια στελέχη της επιχείρησης, για το αν θα χρησιμοποιήσουν εσωτερικές ή εξωτερικές πηγές προσέλκυσης. Όταν μια επιχείρηση προχωράει σε προσέλκυση στο εσωτερικό μέρος του οργανισμού, εννοούμε στα άτομα τα οποία ήδη εργάζονται και θέλουν να πάρουν αύξηση ή μετάθεση από την ήδη θέση εργασίας του. Ενώ, όταν γίνεται λόγος για προσέλκυση στο εξωτερικό μέρος του οργανισμού εννοείται γενικά, η αγορά εργασίας. Οι σημαντικότεροι μέθοδοι είναι η προσέλκυση μέσω ίντερνετ, οι τηλεοπτικοί-ραδιοφωνικοί, οι διαφημίσεις, οι επιστολές, οι εφημερίδες κ.α.

2.1.1 Η σπουδαιότητα των προσλήψεων στον εργασιακό χώρο

Βασικός στόχος της διαδικασίας επιλογής είναι η πρόσληψη του καταλληλότερου υποψηφίου για κάθε διαθέσιμη θέση και την επιχείρηση γενικότερα, αλλά και η διατήρηση σ' αυτή και η απόδοσή του σύμφωνα με τις απαιτήσεις της θέσης, αλλά με όρους που θα ικανοποιούν και τον υποψήφιο αλλά και την επιχείρηση.

Σε περίπτωση μιας αποτυχημένης πρόσληψης, το κόστος είναι ιδιαίτερα σημαντικό, δεδομένου ότι η διαπίστωση της γίνεται μετά από ένα μεγάλο διάστημα, συνήθως μετά από αρκετούς μήνες. Το κόστος αυτό εκτιμάται περίπου στο διπλάσιο του ετησίου εισοδήματος του κατόχου της θέσης αφού, εκτός από το κόστος προσέλκυσης και επιλογής, τους πρώτους μήνες προσαρμογής ο εργαζόμενος όχι μόνο δεν αποδίδει σημαντικά, αλλά ταυτόχρονα η επιχείρηση δαπανά χρόνο και χρήμα για την εισαγωγή του, την ενημέρωσή του, την εκπαίδευσή του. Εκτός βέβαια από το οικονομικό κόστος, σημαντικό είναι και το ψυχολογικό κόστος μιας αποτυχημένης πρόσληψης. Απαραίτητες προϋποθέσεις για την επιτυχημένη επιλογή είναι η καλή προετοιμασία των υπευθύνων πρόσληψης.

Από τα σπουδαιότερα ενεργητικά μιας επιχείρησης ή υπηρεσίας είναι το ανθρώπινο δυναμικό. Συνεπώς, η επιτυχία μιας επιχείρησης ορίζεται με την πρόσληψη των

κατάλληλων ανθρώπων που θα πλαισιώνουν το δυναμικό της επιχείρησης. Γι' αυτό, η πολιτική πρόσληψης προσωπικού εμπεριέχεται σε μια σειρά συσχετισμένων αποφάσεων για την εκτίμηση των αναγκών της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό και εκτίμηση δυνατοτήτων.

1. Τα έργα για τα οποία νέοι υπάλληλοι είναι δυνατόν να χρειασθούν
2. Τα προσόντα (δεξιότητες) που απαιτούν τα έργα αυτά και
3. Τις δυνατότητες που οι νέοι υπάλληλοι πρέπει να έχουν

Υπεύθυνοι για τα παραπάνω αποτελέσματα είναι η διοίκηση προσωπικού, η οποία έχει ως σκοπό την ανάπτυξη μιας εργατικής δυναμικής που θα υποκινείται ισχυρά για ομαδική διεκπεραίωση της εργασίας. Αυτό το έργο είναι ευθύνη κάθε στελέχους, όπως άλλωστε φαίνεται στη φράση «Μάνατζμεντ» είναι η επίτευξη στόχων μέσω άλλων. Δυο σημεία που πρέπει να προσέχουν τα στελέχη κατά την όλη διαδικασία επιλογής είναι, η διατήρηση και βελτίωση της καλής εικόνας της επιχείρησης και η αποφυγή παράτυπων ενεργειών ή ακατάλληλων συμπεριφορών που μπορούν να οδηγήσουν σε νομικές περιπέτειες την επιχείρηση.

2.2 Σύστημα αμοιβών

Τα συστήματα αμοιβών αναφέρονται στον τρόπο με τον οποίον μια επιχείρηση αναγνωρίζει και ανταμείβει την εργασία του ατόμου-υπαλλήλου. Η δομή του συστήματος αμοιβών εξαρτάται από τον τρόπο που είναι οργανωμένη μια επιχείρηση, τον τρόπο αξιολόγησης και εκπαίδευσης και το ποσοστό ατόμων που διαθέτει, την εργασία που κάνουν. Ένα ολοκληρωμένο και σωστά σύγχρονο σύστημα αμοιβών περιλαμβάνει τον βασικό μισθό, τις πρόσθετες αμοιβές, τα επιδόματα, την ασφάλεια, την ιατροφαρμακευτική περίθαλψη.

Μέσα από το σύστημα αμοιβών ένας οργανισμός:

- Επικοινωνεί με τους εργαζόμενους για τους στόχους και τους σκοπούς της
- Αντιμετωπίζει τους υπαλλήλους της ως μετόχους του οργανισμού και όχι ως εργαζόμενους
- Κατευθύνει το προσωπικό προς την κατεύθυνση της αποδοτικότητας, αποτελεσματικότητας και της εξέλιξης

- Δίνει αξία στην ανταμοιβή, έτσι αναγνωρίζεται και η αξία της δουλειάς που προσφέρει ο υπάλληλος στην επιχείρηση

Κεφάλαιο 3: Επιλογή Ανθρωπίνου δυναμικού

3.1 Κριτήρια επιλογής ανθρωπίνου δυναμικού

Βασικότερη λειτουργία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων είναι η επιλογή του προσωπικού μιας επιχείρησης ή οργανισμού. Η επιλογή γίνεται με βάση τα κριτήρια που παραθέτει ο διευθυντής της επιχείρησης για τη σωστότερη κάλυψη της εκάστοτε θέσης. Ωστόσο, δεν είναι απαραίτητο οι απαιτήσεις της θέσης, τα προσόντα και οι ικανότητες των υποψηφίων να συμπίπτουν απόλυτα, καθώς είναι γνωστό ότι οι άνθρωποι, στην πλειοψηφία τους, διαθέτουν ικανότητες προσαρμογής και εξέλιξης.

Στόχος της αναζήτησης και της επιλογής των προσώπων είναι η εξεύρεση των κατάλληλων ατόμων, τα οποία θα καλύψουν τις θέσεις που έχουν προκύψει από τις ανάγκες που έχει η επιχείρηση ώστε να επιτευχθεί τελικά το ποθούμενο αποτέλεσμα.

Η ανάπτυξη μιας αξιόπιστης μεθόδου αξιολόγησης είναι αρκετά δύσκολη αλλά παρόλα αυτά επιτακτική. Πρέπει να γίνετε από άτομα που διαθέτουν την κατάλληλη γνώση και συνεργάζονται στενά και για αρκετό χρονικό διάστημα με τον εργαζόμενο.

Καθώς, μόνο σε αυτή τη περίπτωση θα είναι σε θέση να εκτιμήσει σωστά αλλά και αντικειμενικά τα προσόντα και την αποδοτική συμπεριφορά του εργαζομένου. Για παράδειγμα, κανείς δεν μπορεί να αρνηθεί πως ο ρόλος του γενικού διευθυντή μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού είναι σπουδαιότερη από αυτή ενός απλού υπαλλήλου. Η θέση του χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή ώστε να μην γίνουν λάθη. Είναι μια διαδικασία που αποσκοπεί στην σωστή και δίκαιη αξιολόγηση του εργαζομένου είτε με ένα συγκεκριμένο πρότυπο είτε με άλλον εργαζόμενο.

Οι παράγοντες που πρέπει ληφθούν υπόψη για την επιλογή της κατάλληλης μεθόδου αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού είναι κυρίως, το εργατικό δυναμικό, οι συνθήκες εργασίας, οι αμοιβές, η τεχνολογία, οι όροι εργασίας, οι ικανότητες που πρέπει να διαθέτουν οι εργαζόμενοι, η εικόνα της επιχείρησης ή του οργανισμού στον κόσμο καθώς και τα κίνητρα που έχει το κάθε άτομο για να εργασθεί.

Συγκεκριμένα, τα βασικότερα κριτήρια επιλογής του προσωπικού από τους αρμόδιους της επιχείρησης είναι:

- Επίπεδο εκπαίδευσης (ΑΕΙ,ΤΕΙ,ΙΕΚ)
- Επιπρόσθετη μόρφωση (μεταπτυχιακά, σεμινάρια)
- Ξένες γλώσσες
- Προηγούμενη εργασιακή εμπειρία
- Αμοιβή
- Απουσίες, ασθένειες
- Πειθαρχικές ποινές που έχουν υποστεί παλαιότερα(έγγραφα, παρατηρήσεις)

Πέρα όμως από αυτά τα κριτήρια επιλογής του προσωπικού, υπάρχουν και κάποια άλλα στοιχεία τα οποία μια επιχείρηση εκτιμά σε έναν υπάλληλο:

- Το βαθμό μόρφωσης: Πόσους απόφοιτους λυκείου και πόσους πτυχιούχους χρειάζεται η επιχείρηση.
- Τα βασικά προσόντα και τις ικανότητες: βασικά προσόντα θεωρούνται η εντιμότητα, ακεραιότητα χαρακτήρος, αξιοπιστία και όλα αυτά προέρχονται από την εμπειρία, μόρφωση, πείρα.
- Το φύλλο: πρέπει να εξετασθεί ποιές εργασίες προσδιορίζονται για γυναίκες και ποιές για άντρες. Είναι γνωστό από τα παλιά κιάλας χρόνια πως οι άνδρες είναι φτιαγμένοι για πιο βαριές δουλειές.
- Την ηλικία: κάποιες οι επιχειρήσεις αποφεύγουν άτομα μεγάλης ηλικίας.

- Την υγεία: είναι φανερό πως άτομα με όχι και τόσο καλή υγεία αποδίδουν λιγότερο.

3.1.1 Μέσα επιλογής ανθρώπινου δυναμικού



Εικόνα 1: Επιλογή προσωπικού - Συνέντευξη

1. Το ερωτηματολόγιο

Συμπληρώνεται χειρόγραφα και ιδιόγραφα από τον υποψήφιο. Είναι ένα μέσο συλλογής πληροφοριών για την ατομική και οικογενειακή κατάσταση του υποψηφίου, τις σπουδές την προϋπηρεσία, τις προτιμήσεις και τα ενδιαφέροντα. Μέσα από αυτό γίνεται προσπάθεια να φανούν τα δέκα βασικά χαρακτηριστικά: 1. Η σταθερότητα, υπομονή. 2. Ο συναισθηματικός κόσμος του. 3. Η συγκρότηση και η αυτοκυριαρχία του. 4. Η βεβαιότητα με την οποία υποστηρίζει τις απόψεις του. 5. Η δραστηριότητα και η ικανότητα ανάπτυξης πρωτοβουλιών. 6. Η πίστη στις ιδέες του και η ικανότητα του να τις μεταδίδει. 7. Η υπευθυνότητα, στην ανάληψη πρωτοβουλιών. 8. Η σωστή εκτίμηση των άλλων ανθρώπων. 9. Η δυνατότητα επικοινωνίας του με άλλους ανθρώπους. 10. Η ευθυκρισία, στην αντιμετώπιση πραγματικών καταστάσεων.

2. Η συνέντευξη-βιογραφικό

Η συνέντευξη επιτρέπει στα αρμόδια για τις προσλήψεις όργανα επιχείρησης, να γνωρίζουν, με προσωπική επαφή τον υποψήφιο, με σκοπό να εκτιμήσουν τις ικανότητες και τις δυνατότητες του συνεντευξιζόμενου και να σχηματίσουν μια γνώμη για την προσωπικότητα και την συμπεριφορά του. Το βιογραφικό σημείωμα είναι ένα στοιχείο που ζητείται προτού γίνει η συνέντευξη και συνήθως το περιεχόμενο του συζητείται κατά την διάρκεια αυτής.

3. Οι πληροφορίες από τρίτους-συστάσεις

Οι πληροφορίες από τρίτους παρέχουν την δυνατότητα της πρόσληψης ατόμων με δοκιμασμένες ικανότητες. Συνήθως προέρχονται από προηγούμενους εργοδότες και

συναδέλφους. Είναι διαπιστωμένο πως το 60% των κενών θέσεων καλύπτεται με πληροφορίες και συστάσεις τρίτων.

4. Οι διαγωνισμοί

Οι διαγωνισμοί είναι ένα σύνηθες μέσο για την επιλογή προσωπικού, κυρίως όταν αφορά την πρόσληψη μεγάλου αριθμού ατόμων. Είναι ένας αντικειμενικός τρόπος και ίσως ο πιο ασφαλέστερος, χωρίς αυτό να σημαίνει πως με αυτό τον τρόπο άτομα που έχουν μεγαλύτερο ζήλο, επιμέλεια και τάξη στην δουλειά τους δεν αδικούνται από τα άτομα που έχουν μεγαλύτερο ταλέντο στα διοικητικά και χάνουν την θέση τους.

5. Η αγγελία

Οι αγγελίες είναι το τελευταίο μέσο που χρησιμοποιούν οι εργοδότες για την πρόσληψη του προσωπικού. Συνήθως αυτή η διαδικασία, χρησιμοποιείται για την συμπλήρωση δευτερευουσών θέσεων εργασίας.

6. Η ιατρική εξέταση

Η ιατρική εξέταση, έχει μεγάλη σημασία για τις επιχειρήσεις. Η καλή υγεία και καλή φυσική κατάσταση των ατόμων που πρόκειται να προσληφθούν, ακόμα πιο πολύ αν αυτές οι θέσεις απαιτούν σωματικές ικανότητες (αποθηκάριοι, μεταφορείς).

7. Η πρόσληψη με δοκιμή

Η πρόσληψη με δοκιμή επιτρέπει στην επιχείρηση να εξετάσει τον προσληφθέντα υπάλληλο στην πράξη, να διαπιστώσει τις ικανότητες και να βεβαιωθεί ότι με τα προσόντα που διαθέτει, θα ικανοποιήσει τις ανάγκες του οργανισμού.

3.2 Αξιολόγηση προσωπικού

Ένας σημαντικός παράγοντας που σχετίζεται με την μακροχρόνια επιτυχία ενός οργανισμού είναι η ικανότητα του να εκτιμά πόσο καλά αποδίδουν οι εργαζόμενοι σε αυτόν και στη συνέχεια να χρησιμοποιεί τις πληροφορίες αυτές για να εξασφαλίσει ότι η εκτέλεση των εργασιών συμφωνεί με τα σύγχρονα πρότυπα και βελτιώνεται με την πάροδο του χρόνου. Οι στόχοι αυτοί περιλαμβάνονται συνήθως στη λειτουργία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων που ονομάζεται αξιολόγηση εργαζομένων. Πρόκειται για μια αρκετά πολύπλοκη διαδικασία η οποία συναντά πολλές δυσκολίες ενώ, ακόμη και σήμερα, εφαρμόζεται ανεπαρκώς από αρκετές επιχειρήσεις. Αξιολόγηση εργαζομένων (Employee Appraisal), είναι η διαδικασία αξιολόγησης-εκτίμησης του εργαζομένου, με σκοπό να οριστεί ο βαθμός με τον οποίο αυτός φέρνει εις πέρας τη δουλειά του αποδοτικά.

Σε όλους τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις υπάρχουν διαφοροποιημένες αμοιβές μεταξύ των εργασιών που έχουν οι υπάλληλοι. Έτσι, κατά κάποιο τρόπο χρησιμοποιείται εδώ η αξιολόγηση της εργασίας τους. Η διαδικασία της αξιολόγησης είναι η εκτίμηση του ατόμου-εργαζομένου, η οποία αναφέρεται στην εκτέλεση της εργασίας και στην δυνατότητα εξέλιξης τους μέσα στον οργανισμό.

Κανονικά η αξιολόγηση αυτή πραγματοποιείται από τον προϊστάμενο του καθενός και αυτός με την σειρά του αξιολογείται από τον ανώτερο του. Συνήθως η αξιολόγηση των απλών υπαλλήλων γίνεται από τους προϊσταμένους μιας επιχείρησης και αυτοί με την σειρά τους αξιολογούνται από τον γενικό διευθυντή της επιχείρησης ή του οργανισμού αντίστοιχα. Για την άμεση παρακολούθηση, απαιτείται η συνεχής εποπτεία της εκτέλεσης αυτών. Η εποπτεία επιτυγχάνεται η έγκαιρη διαπίστωση λαθών, παρέχεται η δυνατότητα άμεσης επέμβασης για διόρθωση αυτών ώστε τελικά να πραγματοποιηθεί ο στόχος που τέθηκε. Η εποπτεία δεν έχει την έννοια της αστυνόμευσης των εργαζομένων αλλά της καθοδήγησης, παρακίνησης.

Η σωστή Αξιολόγηση περιλαμβάνει τα εξής βήματα:

- Αξιολόγηση/επιλογή βιογραφικών/αιτήσεων
- Έλεγχος και πιστοποίηση πληροφοριών και δικαιολογητικών που έδωσε ο υποψήφιος (βεβαιώσεις- πτυχία)
- Συμπλήρωση αναλυτικού εντύπου πληροφοριών
- Γραπτές εξετάσεις
- Θετική κατάληξη, εισήγηση στον αρμόδιο διευθυντή
- Έγκριση από τον αρμόδιο διευθυντή
- Συγκέντρωση και διασταύρωση πληροφοριών από άτομα που πρότειναν τον υποψήφιο ή τους παλιούς εργοδότες.

Η επιλογή υποψηφίων είναι μια διαδικασία συγκέντρωσης πληροφοριών και αξιολόγησης υποψηφίων για την επιλογή των πλέον κατάλληλων για συγκεκριμένες θέσεις εργασίας. Την ευθύνη για την επιλογή των υποψηφίων έχει τόσο η διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων, όσο και τα στελέχη. Το ποσοστό ευθύνης τους όμως εξαρτάται από τις απαιτήσεις της θέσης που πρόκειται να καλυφθεί. Έτσι, για κατώτερες θέσεις, εκτελεστικού κυρίως περιεχομένου, την όλη διαδικασία και απόφαση επιλογής έχει η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων. Για τους υποψήφιους όμως που πρόκειται να καλύψουν ανώτερες θέσεις την ευθύνη απόφασης έχουν τα στελέχη. Σε κάθε περίπτωση, εκείνο που πρέπει να εξασφαλισθεί είναι η συνεργασία των δύο πλευρών.

3.2.1 Σκοπός αξιολόγησης προσωπικού

Η αξιολόγηση του προσωπικού έχει τους εξής σκοπούς:

- Βοηθά στην υποκίνηση του ατόμου-εργαζομένου για την διατήρηση και δημιουργία ενός υψηλού επιπέδου απόδοσης για την επιχείρηση ή οργανισμό
- Επισημαίνει τις ανάγκες για την ανάπτυξη και εξέλιξη της επιχείρησης ή του οργανισμού και του εργαζομένου αντίστοιχα
- Ακόμα, βοηθάει τους προϊσταμένους να διατηρήσουν ή ακόμα καλύτερα να καλυτερεύσουν τις μεταξύ τους σχέσεις. Μπορούν μέσα από αυτές τις αξιολογήσεις να ανακαλύψουν τα αίτια των προβλημάτων που δημιουργούνται και να προσπαθήσουν να πάρουν μια σωστή απόφαση για την επίλυση τους
- Η αξιολόγηση επίσης βοηθάει στην λήψη αποφάσεων σε θέματα που έχουν να κάνουν με τις προαγωγές προσωπικού και τις μισθολογικές μεταβολές
- Βοηθάει στην ενίσχυση της εργατικότητας, υπευθυνότητας και δικαιοσύνης του εργαζομένου
- Είναι σημαντική για τον καθορισμό των ατομικών στόχων του εργαζομένου, που με την σειρά του βοηθάει στην επίτευξη των γενικότερων στόχων του οργανισμού
- Τέλος, η αξιολόγηση είναι σημαντική για τα στελέχη της επιχείρησης, έτσι ώστε να καταλάβουν εάν ένας υπάλληλος είναι κατάλληλος για την θέση εργασίας που αξιολογείται

3.2.2 Προβλήματα κατά την αξιολόγηση

- **Λάθη αξιολόγησης:** λάθη κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης μπορούν να υφίστανται λόγω λανθασμένης πληροφόρησης του επόπτη για τον εργαζόμενο ή λάθος πληροφόρηση από τρίτο άτομο(παλιός εργοδότης, άτομο που τον σύστησε)
- **Λάθη επιείκειας/Λάθη αυστηρότητας:** είναι η τάση όπου όλοι οι εργαζόμενοι βαθμολογούνται από τους επόπτες με πολύ χαμηλούς ή με πολύ υψηλούς βαθμούς. Όταν γίνονται λάθη επιείκειας, οι περισσότεροι υπάλληλοι, λαμβάνουν αρκετά υψηλές μετρήσεις απόδοσης. Μερικές φορές οι βαθμολογητές δίνουν στους υπαλλήλους τους καλύτερες μετρήσεις απόδοσης απ' ότι αξίζουν. Από την άλλη, πολλές φορές οι βαθμολογητές εκτιμούν τους υπαλλήλους όχι τόσο ευνοϊκά όσο δείχνουν οι αποδόσεις τους. Όταν συμβαίνουν τέτοια λάθη αυστηρότητας, η κατανομή των ποσοστών απόδοσης πέφτει δραματικά.
- **Αντίδραση στο σύστημα αξιολόγησης:** αυτό το φαινόμενο παρατηρείται όταν οι εργαζόμενοι δεν συμφωνούν με κάποιο πρόγραμμα αξιολόγησης που υποχρεώνονται να περάσουν, διότι θεωρούν ότι τους αδικεί.
- **Προσωπικές προκαταλήψεις:** αναφορά στη διαφορετική κρίση του κάθε ανθρώπου, που προέρχονται από τη διαφορετική ηλικία, φυλή και φύλλο που έχουν.
- **Σχεδίαση συστήματος και λειτουργικά προβλήματα:** η τάση αυτή παρατηρείται όταν κατά τον σχεδιασμό ή κατά την λειτουργία ενός συστήματος δημιουργούνται διάφορα προβλήματα.
- **Τάση προς το κέντρο:** το πρόβλημα αυτό αναφέρεται στην τάση όπου βαθμολογούνται οι εργαζόμενοι με τον μέσο όρο. Πολλές φορές ένας προϊστάμενος εκτιμά τους υπαλλήλους του κοντά στο μέσο της κλίμακας αξιολόγησης γιατί αποφεύγει να χρησιμοποιεί υψηλές ή χαμηλές βαθμολογίες, αφού πιστεύει ότι όλοι οι υφιστάμενοι βρίσκονται κάπου στη μέση στην κλίμακα απόδοσης. Τέτοια λάθη τάσης προς το κέντρο καταλήγουν σε μια κατανομή μετρήσεων, η οποία είναι συμπιεσμένη γύρω από το κέντρο, με αποτέλεσμα οι πληροφορίες που παρέχονται για την απόδοση της εργασίας να είναι πολύ περιορισμένες, οπότε το τμήμα διοίκησης δεν μπορεί να βασιστεί σε αυτές για την λήψη των αποφάσεων.

- **Φαινόμενο επισκίασης:** το πρόβλημα αυτό αναφέρεται στην βαθμολογία ενός υφιστάμενου για ένα χαρακτηριστικό του εργαζομένου που επηρεάζει την βαθμολογία του για ένα άλλο χαρακτηριστικό του (π.χ ο εργαζόμενος μπορεί να είναι ικανοποιητικός στην δουλειά του αλλά μπορεί να μην έχει καλές σχέσεις με τους συναδέλφους του).
- **Διαφορετικές αντιλήψεις:** με το πρόβλημα αυτό εννοείται η διαφορετική κρίση την οποία διαθέτει ο κάθε άνθρωπος. Ο κάθε άνθρωπος έχει διαφορετικό μέτρο κρίσης, κάτι που παρατηρείτε και στην αξιολόγηση των εργαζομένων από τους υφισταμένους τους.
- **Επίδραση της θέσης κάποιου:** κάθε άτομο έχει διαφορετική θέση σε μια επιχείρηση, όποτε και οι υποχρεώσεις τους είναι διαφορετικές και τα συστήματα αξιολόγησης είναι διαφορετικά. Αλλιώς θα κριθεί ένας απλός υπάλληλος του οργανισμού και αλλιώς ο γενικός διευθυντής τους.
- **Προβλήματα ορισμού προτύπων αξιολόγησης:** σε αυτήν την περίπτωση η κλίμακα βαθμολόγησης μπορεί να φαίνεται αντικειμενική, ενδέχεται όμως να οδηγήσει και σε λάθος και άδικη αξιολόγηση, διότι έχουν προηγηθεί ποικίλες ερμηνείες.

Σύμφωνα με τον **James Jenks**, για να είναι ένα σύστημα αξιολόγησης αντικειμενικό θα πρέπει να περιλαμβάνει τα εξής:

- ο εργαζόμενος πρέπει να αξιολογείται από τον υφιστάμενό του σύμφωνα με την απόδοση του και όχι για την συμπεριφορά του
- το σύστημα αξιολόγησης πρέπει να είναι σχεδιασμένο έτσι ώστε να υποκινεί τους εργαζόμενους, με λίγα λόγια να βοηθήσει στην προσπάθεια για την βελτίωση της απόδοσής τους
- το σύστημα αξιολόγησης αν δημιουργεί αποδοτικότερους και παραγωγικότερους εργαζόμενους
- να μην χρησιμοποιούν διαφορετικά μέτρα και σταθμά για την αξιολόγηση των εργαζομένων (Jenks, 1996)

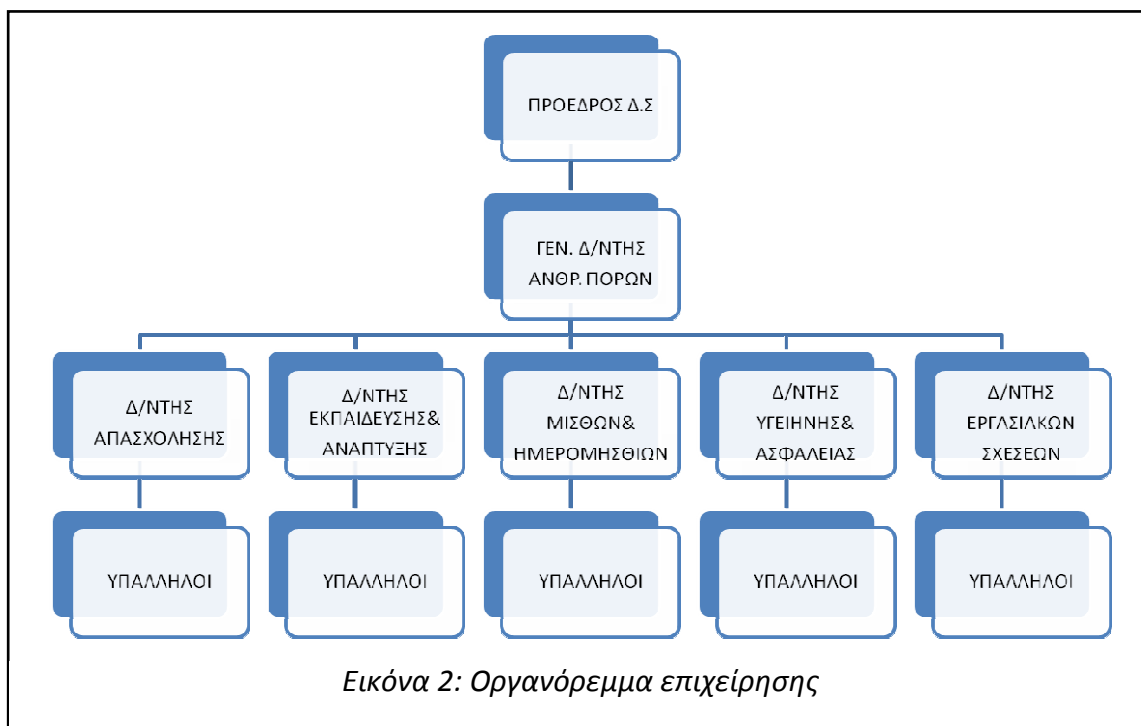
3.3 Αρμόδιοι για την επιλογή του προσωπικού

Από την αρχή της πρόσληψης ενός εργαζομένου αυτό που υπάρχει μόνο είναι η φυσική παρουσία του ατόμου. Αυτό που καταφέρνει ο αρμόδιος είναι να χρησιμοποιήσει σωστά τα μέσα έτσι ώστε να τον εντάσσει στον οργανισμό. Αυτό όμως δεν φτάνει, διότι για να έχει υψηλή απόδοση, πίστη, αφοσίωση, ζήλο για την δουλειά του πρέπει να λάβει την κατάλληλη εκπαίδευση από τα κατάλληλα άτομα και ύστερα να προσληφθεί για την καταλληλότερη θέση

Ανάλογα με την έκταση της επιχείρησης ή του οργανισμού υπάρχει ο κατάλληλος άνθρωπος, ο οποίος είναι αρμόδιος για την επιλογή(πρόσληψη), την εκπαίδευση, την αξιολόγηση και οτιδήποτε άλλο έχει να κάνει με τον εργαζόμενο. Η ανάγκη για προσωπική εξέλιξη δεν ικανοποιείται σε έναν οργανισμό που δεν διαθέτει ενεργό πρόγραμμα ανάπτυξης εργαζομένων. Σε όλες τις επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως μεγέθους, πρέπει να παρέχονται ικανοποιητικές αμοιβές, δυνατότητες ανάπτυξης και κίνητρα στους εργαζομένους που προσλαμβάνονται. Η επιχείρηση δεν έχει συνήθως της οικονομική δυνατότητα να διατηρεί τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, έτσι στις μικρότερες επιχειρήσεις τον ρόλο αυτό αναλαμβάνει ο μάνατζερ.

Η διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων είναι υποστηρικτική υπηρεσία και έχει ως στόχο αν συμβουλευεί τα στελέχη. Βοηθάει την επιχείρηση ώστε να βρει τρόπους αποτελεσματικού ανταγωνισμού τόσο στο πλαίσιο της χώρας τους όσο και διεθνώς. Η πρόσληψη εξειδικευμένων εργαζομένων, αποτελεί σημαντικό μέρος της Δ.Α.Π. Το στάδιο της πρόσληψης περιλαμβάνει την διαδικασία της επιλογής, της πρόκρισης και την τοποθέτηση του προσωπικού μέσα στον οργανισμό.

Εξίσου σημαντική για την επιχείρηση είναι και η διαδικασία της διατήρησης ικανών ατόμων και της εκπαίδευσης τους κατά την διάρκεια της εργασίας τους. Όποτε, όταν σε μια επιχείρηση παρατηρούνται συχνές αποχωρήσεις ικανών στελεχών, η εταιρεία αναγκάζεται να αναζητά και να ξανακάνει ολόκληρη την διαδικασία από την αρχή, κάτι που απαιτεί χρόνο και χρήμα. Η ορθότερη χρησιμοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού προϋποθέτει κατανόηση τόσο των αναγκών της επιχείρησης όσο και των εργαζομένων. Αυτό σημαίνει ότι, για να έχει μια εταιρεία την ανάπτυξη που επιθυμεί, θα πρέπει και οι εργαζόμενοι να ανταμείβονται δίκαια και να εργάζονται κάτω από υγιείς εργασιακές συνθήκες και ήρεμο περιβάλλον.



Συγκεκριμένα, οι αρμοδιότητες της Δ.Α.Π έχουν ως εξής:

- **Προσλήψεις:** Η πρόσληψη αφορά την επιλογή και την εγκατάσταση του προσωπικού μέσα στην επιχείρηση. Τα κατάλληλα πρόσωπα χρησιμοποιώντας το καταλληλότερο σύστημα επιλογής είτε αυτό είναι το τεστ, είτε η συνεντεύξεις ή ακόμα και οι συστάσεις. Τα παραπάνω είναι μερικοί τρόποι μέσα από τους οποίους ο αρμόδιος παίρνει την τελική απόφαση η οποία είναι ή η πρόσληψη ή η απόρριψη. Ακόμα φροντίζουν για την ομαλή εγκατάσταση του προσωπικού στις κατάλληλες θέσεις εργασίας με κατάλληλα προγράμματα εκπαίδευσης.
- **Εκπαίδευση:** Αφορά τις ανάγκες του προσωπικού για την εκπαίδευση, εξάσκηση και βελτίωση των αποδόσεων και των γνώσεων τους μέσα από τις υπηρεσίες που προσφέρουν στην επιχείρηση. Μέσα από το στάδιο της εκπαίδευσης οι εργαζόμενοι αποκτούν καθημερινά νέες εμπειρίες και γνώσεις ή βελτιώνουν τις ήδη υπάρχουσες γνώσεις τους, έτσι ώστε να συμβάλλουν στην ομαλή λειτουργία της επιχείρησης και στην ανάπτυξη της.

- **Ωφελήματα εργαζομένων:** Μια από τις σημαντικότερες αρμοδιότητες της διοίκησης προσωπικού που αφορά περισσότερο τους εργαζόμενους, παρά την επιχείρηση είναι τα ωφελήματα των εργαζομένων. Η αρμοδιότητα αυτή

αφορά την φροντίδα και την εξασφάλιση των συντάξεων, των ασφαλίσεων της ιατρικής και νοσοκομειακής περίθαλψης στους εργαζόμενους. Ακόμα, αφορά την αποζημίωση ασθένειας, ανεργίας, κοινωνικών και ψυχαγωγικών προγραμμάτων.

- **Υγεία- πρόληψη ατυχημάτων:** Όλοι οι εργαζόμενοι πριν την πρόσληψή τους είναι υποχρεωμένοι να περάσουν από ιατρική εξέταση. Το πρόγραμμα αυτό αναφέρεται στην περιοδική εξέταση του εργαζομένου σε περίπτωση ανθυγιεινής εργασίας, πρώτες βοήθειες και μαθήματα υγιεινής για τον έλεγχο και την προφύλαξη του εργαζομένου μέσα στο χώρο εργασίας.
- **Πειθαρχικά μέτρα-απολύσεις:** Μιλώντας για πειθαρχία, γίνεται αναφορά πρώτα από όλα στην εκπαίδευση του προσωπικού, που αποσκοπεί στην απόκτηση της συμπεριφοράς του σύμφωνα με τους καθορισμένους κανόνες διαγωγής μέσα σε μια επιχείρηση είτε με τους υπόλοιπους συναδέλφους του είτε με τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης. Τα μέτρα αυτά όμως σε περίπτωση που ο εργαζόμενος δεν ανταποκρίνεται σωστά στην εκπαίδευση αλλά και στην γενικότερη συμπεριφορά του, μπορούν να έχουν και αντίθετα αποτελέσματα, όπως είναι η απόλυση.
- **Εργασιακές σχέσεις:** Ένα από τα σημαντικότερα καθήκοντα του διευθυντή προσωπικού είναι και η διατήρηση των καλών εργασιακών σχέσεων ανάμεσα στους εργαζόμενους αλλά και ανάμεσα στους εργαζόμενους και τα στελέχη. Είναι πολύ σημαντικό, μέσα σε μια επιχείρηση να υπάρχει ένα κλίμα φιλίας, ειλικρίνειας, εμπιστοσύνης, και συνεργασίας, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να έχουν την αίσθηση ότι ανήκουν στην επιχείρηση ή στον οργανισμό
- **Έρευνα γνώμων και ικανοποίησης εργαζομένων:** Αφορά την έρευνα γύρω από τα ανθρώπινα προβλήματα του οργανισμού ή της επιχείρησης. Συγκεκριμένα, είναι η διάθεση των εργαζομένων για απόδοση, η πρόβλεψη για την επιχειρησιακή επιτυχία, η σωστή επικοινωνία, η ομαδική συμπεριφορά, η αρμονική συνεργασία μεταξύ.
- **Αξιολόγηση:** Η δραστηριότητα αυτή αφορά τις ανάγκες εκπαίδευσης του προσωπικού, που καθορίζονται σε συνεργασία με τα αρμόδια στελέχη. Συγκεκριμένα, η αξιολόγηση των εργαζομένων αφορά τα κριτήρια με τα οποία επιλέγονται για την κατάλληλη θέση αλλά και την αξιολόγησή τους μετά από την εργασία τους. Αρμόδια στελέχη αξιολογούν την εργασία των εκπαιδευόμενων έτσι ώστε να τους κατατάξουν έπειτα στις κατάλληλες θέσεις

ή για να καταλήξουν σε συμπεράσματα εάν ο εργαζόμενος χρειάζεται περισσότερη εκπαίδευση ή μετάθεση από την θέση στην οποία βρίσκεται.

- **Μεταθέσεις-προαγωγές:** Η διοίκηση του προσωπικού αφού λάβει υπόψη τις ανάγκες της επιχείρησης και τις επιθυμίες του εργαζομένου, προβεί σε αλλαγές μεταθέσεις-προσλήψεις ανάλογα με τα προσόντα του εργαζομένου και την ανάγκη της επιχείρησης ή του οργανισμού ανάλογα
- **Πολιτική αμοιβών:** Η συγκεκριμένη απόφαση εξαρτάται από την ποιότητα της εργασίας και την ικανότητα του εργαζομένου όπως και από τον ανταγωνισμό της επιχείρησης ή του οργανισμού με άλλες επιχείρησης ή οργανισμούς αντίστοιχα. Η αμοιβή του κάθε εργαζομένου εξαρτάται από την θέση εργασίας στην οποία βρίσκεται και την δουλειά την οποία προσφέρει.



Κεφάλαιο 4: Η εκπαίδευση ως λειτουργία Δ.Α.Π.

4.1 Εκπαίδευση ανθρωπίνου δυναμικού

Εκπαίδευση είναι η οργανωμένη διαδικασία, σύμφωνα με την οποία οι άνθρωποι αποκτούν γνώσεις και δεξιότητες για έναν ορισμένο σκοπό. Η εκπαίδευση στον εργασιακό χώρο συχνά διαφέρει από την συνηθισμένη παιδεία που προσφέρεται με ευρύτερο σκοπό. Η εκπαίδευση που έχει σχέση με τις επιχειρήσεις έχει περισσότερο ωφελιμιστικό σκοπό. Η εκπαίδευση και η επιμόρφωση λειτουργούν ανάλογα με το μέγεθος του οργανισμού. Το μεγαλύτερο μέρος των ατόμων που θα εργασθούν σε επιχειρήσεις για πρώτη φορά, χρειάζεται πρόσθετη εκπαίδευση, ανάλογα με τα αντικείμενα που θα ασχοληθούν ώστε να αποκτήσουν τις απαιτούμενες πρόσθετες γνώσεις και δεξιότητες για την δουλειά τους. Οι εργαζόμενοι (νέοι-παλιοί) μέσα από μια οργανωμένη και συστηματική διαδικασία εκπαίδευσης, αποκτούν αυτές τις νέες γνώσεις και δεξιότητες που είναι απαραίτητες για την λειτουργία της επιχείρησης. Προετοιμάζει δηλαδή, τον υπάλληλο για μια θέση υψηλότερης ευθύνης. Ο τομέας της εκπαίδευσης ασχολείται με:

1. τον καθορισμό των αναγκών των εργαζομένων
2. τον καθορισμό ενός προγράμματος, για την κάλυψη των αναγκών των εργαζομένων από τους ειδικούς αρμόδιους
3. τον προγραμματισμό, τους στόχους της εκπαίδευσης
4. τη σύνταξη των προγραμμάτων εκπαίδευσης και την συγκέντρωση απαραίτητου υλικού
5. τη διδασκαλία και την ανάπτυξη περαιτέρω γνώσεων
6. την εκπαίδευση των στελεχών
7. την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων

Οι διαδικασίες αυτές αναφέρονται στις μεθόδους που χρησιμοποιούνται για να προσδώσουν στους καινούργιους υπαλλήλους ή στο ήδη υπάρχον προσωπικό τις δεξιότητες εκείνες που απαιτούνται για να φέρουν εις πέρας τις εργασίες τους.

Τα τελευταία χρόνια, το πεδίο της εκπαίδευσης έχει αυξηθεί, καθώς οι επιχειρήσεις προχωρούν ολοένα και περισσότερο προς την τεχνολογία και οι εργαζόμενοι έχουν την ανάγκη να εκπαιδευτούν πάνω στις νέες τεχνολογικές δεξιότητες και τους υπολογιστές. Μολονότι, η εκπαίδευση ταυτίζεται συχνά με την ανάπτυξη προσωπικού, οι όροι αυτοί δεν είναι συνώνυμοι.

Η εκπαίδευση επικεντρώνεται συνήθως στην παροχή συγκεκριμένων δεξιοτήτων ή βοήθειας προς τους εργαζόμενους, προκειμένου να διορθώσουν τις ανεπάρκειες στην επίδοσή τους. Αντίθετα, η ανάπτυξη αποτελεί προσπάθεια να αποκτήσουν οι εργαζόμενοι τις ικανότητες που θα χρειασθεί η επιχείρηση στο μέλλον. Με τον όρο επαγγελματική εκπαίδευση εννοείται η παροχή εφοδίων για την άσκηση ενός επαγγέλματος, ενώ, με τον όρο μετεκπαίδευση, η συμπληρωματική εκπαίδευση που γίνεται αφού τελειώσει κάποια άλλη γενική εκπαίδευση.

Η συνεχής ανάπτυξη της τεχνολογίας, η συνεχής μεταβολή των συνθηκών στην αγορά διάθεσης των προϊόντων, η συνεχής αύξηση των γνώσεων, των πληροφοριών, καθώς και η μεταβολή των διαφόρων μεθόδων με τις οποίες αντιμετωπίζονται τα ποικίλα προβλήματα μέσα σε μια επιχείρηση, αυξάνουν συνέχεια τις ανάγκες των επιχειρήσεων για εξειδικευμένο προσωπικό και καθιστούν αναγκαία τη συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων που ήδη ασχολούνται σε αυτές.

4.2 Στόχοι της εκπαίδευσης

Η επιβίωση ενός οργανισμού εξαρτάται πρώτα από όλα από το ανθρώπινο δυναμικό και συγκεκριμένα από τις γνώσεις, δεξιότητες, ευθύνη, αυτοπεποίθηση και την ανάπτυξη του ατόμου γενικότερα. Για να πετύχει τους σκοπούς της μια επιχείρηση έχει ανάγκη από πετυχημένους υπαλλήλους κάτι το οποίο πετυχαίνει μέσα από την εκπαίδευση τους.

Συγκριμένα οι στόχοι της εκπαίδευσης είναι οι εξής:

- Η ανάπτυξη της ήδη υπάρχουσας επαγγελματικής δεξιότητας του υπαλλήλου, έτσι ώστε να βελτιώσει την επίδοσή του.

- Η ανάπτυξη διαφορετικών δεξιοτήτων του υπαλλήλου, έτσι ώστε να είναι σε θέση να αναλάβουν νέα καθήκοντα και νέες θέσεις εργασίας για να ικανοποιήσουν μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης.
- Η μείωση του χρόνου μάθησης σε περίπτωση νέας θέσης εργασίας, μετάθεσης ή προαγωγής.
- Με την εκπαίδευση βέβαια βελτιώνονται και ήδη υπάρχοντα προσόντα όπως οι γνώσεις, ο εργαζόμενος τις διαθέτει από πριν γι' αυτό και προσλήφθηκε αλλά με τη εκπαίδευση γίνεται καλύτερος. Επιπλέον, οι δεξιότητες, και εδώ αναφερόμαστε στις δεξιότητες που βελτιώνονται μέσω της εκπαίδευσης και έτσι αυξάνεται η αποτελεσματικότητα και η δράση του μέσα στην επιχείρηση.

4.3 Αιτίες που την καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση

- Πρώτα από όλα η γρήγορη εξέλιξη της τεχνολογίας, η οποία διαφοροποιεί συνεχώς τις ικανότητες και τις απαιτούμενες γνώσεις. Αυτό απαιτεί νέες γνώσεις, νέες ειδικότητες και εφαρμογή νέων μεθόδων στην εκτέλεση του έργου.
- Οι απαιτήσεις και οι ανάγκες του καταναλωτή, κάτι που απαιτεί νέες θέσεις εργασίας, ολοένα και καλύτερη εκπαίδευση εφόσον αυξάνεται η ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης.
- Επανασχεδιασμός λειτουργιών και οργανωτικές αλλαγές, κάτι το οποίο απαιτεί νέες αρμοδιότητες και νέα καθήκοντα.
- Οι διαφορές που έχουν οι νεοπροσλαμβανόμενοι υπάλληλοι και των επαγγελματικών απαιτήσεων της επιχείρησης.
- Η ανάγκη για εμπλουτισμό των γενικότερων γνώσεων των υπαλλήλων λόγω της τεχνολογικής ανάπτυξης, τις νέες εξελίξεις της επιστήμης και τις αλλαγές που γίνονται καθημερινά.

4.4 Μέθοδοι εκπαίδευσης

Η εκπαίδευση διακρίνεται σε επίσημη και ανεπίσημη, σε γενική και ειδική, σε θεωρητική και πρακτική. Όπως και να διακρίνεται όμως, αναμφίβολα είναι το πιο σημαντικό κομμάτι της επιχείρησης για να πετύχει τους στόχους της και του εργαζομένου αντίστοιχα, για να αυξήσει τις γνώσεις του. Υπάρχουν αρκετοί μέθοδοι εκπαίδευσης με τους πιο σημαντικούς τους εξής:

- **Εκπαίδευση στην θέση εργασίας:** είναι από τις πιο συνηθισμένες μεθόδους εκπαίδευσης. Σύμφωνα με αυτή την μέθοδο, ο εκπαιδευόμενος παρακολουθείται στενά και διορθώνεται όπου χρειάζεται από τον υπεύθυνο. Δίνεται η δυνατότητα θεωρητικής εκπαίδευσης (εικόνες, σχεδιαγράμματα) ώστε να υπάρχει το απαραίτητο θεωρητικό υπόβαθρο πριν αρχίσει η εκπαίδευση στην πράξη. Ο εκπαιδευόμενος εδώ έχει την ευκαιρία να μάθει όσα χρειάζεται μέσα στον εργασιακό χώρο από χρήσιμο εξοπλισμό. Είναι η καταλληλότερη μέθοδος για την απόκτηση καινούργιων δεξιοτήτων, ικανοτήτων, γνώσεων
- **Εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας:** όταν μια επιχείρηση έχει να κάνει με μεγάλο αριθμό εκπαιδευομένων και η εργασία τους είναι αρκετά δύσκολη, τότε ο οργανισμός προχωράει σε ειδική εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας. Μια μέθοδο εκπαίδευσης που γίνεται σε ειδικούς χώρους όπως ειδικές αίθουσες, εκπαιδευτικά κέντρα, διάφορα κτίρια μέσα στην επιχείρηση. Με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται μια ομοιόμορφη εκπαίδευση εφόσον υπάρχει περισσότερη δυνατότητα συγκέντρωσης και αποτελεσματικότητας
- **Θεραπευτική εκπαίδευση:** σε μια επιχείρηση όταν υπάρχει νέος τεχνολογικός εξοπλισμός στην αρχή αντιμετωπίζουν δυσκολίες και είναι λογικό οι υπάλληλοι να χρειάζονται κάποιο χρονικό διάστημα για να το μάθουν. Δυσκολία κάποιες φορές αντιμετωπίζουν είτε γιατί με την πάροδο του χρόνου δεν θυμούνται κάποιες βασικές έννοιες, είτε διότι δεν είχαν δώσει βάση εξαρχής στην εκπαίδευση. Σε αυτές τις περιπτώσεις, χρειάζεται επιπρόσθετη εκπαίδευση

- **Μέθοδοι διδασκαλίας στην αίθουσα:** η συγκεκριμένη μέθοδος εκπαίδευσης είναι ιδιαίτερη χρήσιμη σε θέματα προσανατολισμού, εκπαίδευσης σε πρόληψη ατυχημάτων και εκπαίδευσης τεχνικού, επαγγελματικού και διοικητικού προσωπικού, το οποίο χρειάζεται βάσεις σε θεωρίες, στην φιλοσοφία και την λύση διάφορων προβλημάτων. Κάποιες από τις πιο σημαντικές τεχνικές είναι οι διαλέξεις, οι συσκέψεις, η δοκιμαστική ανάθεση ρόλου, τα επιχειρησιακά παιχνίδια κ.α.
- **Άλλοι μέθοδοι:** τέλος, πέρα από τις παραπάνω μεθόδους που είναι και οι σημαντικοί, υπάρχουν και κάποιοι άλλοι μέθοδοι όπως η επίδειξη-παραρσιάσεις, η βιντεοκασέτα, η τηλε-εκπαίδευση, οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές, η εικονική πραγματικότητα, η προσομοίωση, οι παραδόσεις-ομιλίες, η πρακτική άσκηση, οι συζητήσεις κ.α.



Εικόνα 4: Μέθοδοι εκπαίδευσης

Ένα μοντέλο το οποίο εξηγεί τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι μαθαίνουν, προτάθηκε από τον David Kolb, το 1976. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, οι άνθρωποι μαθαίνουν με διάφορους τρόπους. Συγκεκριμένα:

1. από τις συγκεκριμένες εμπειρίες που βιώνουν. Τα γεγονότα εξαναγκάζουν τον άνθρωπο να μάθει, να προσαρμόσει την συμπεριφορά του.

2. από την παρατήρηση-στοχασμό αυτών που συμβαίνουν. Κάποια άτομα αξιοποιούν τις γνώσεις των άλλων και μαθαίνουν παρατηρώντας τους άλλους, συζητώντας μαζί τους, κάνοντας ερωτήσεις, ζητώντας συμβουλές.
3. από την αφηρημένη εννοιολόγηση. Δηλαδή, από την μελέτη βιβλίων, άρθρων, κατανόηση θεωριών, μοντέλων.
4. από το ενεργό πειραματισμό. Η μάθηση προέρχεται από τη δοκιμή κάποιου νέου τρόπου συμπεριφοράς. Δηλαδή, μαθαίνει κανείς κάνοντας κάτι.

4.5 Διαδικασία εκπαίδευσης

1. Εκτίμηση εκπαιδευτικών αλλαγών

Το πρώτο στάδιο αναφέρεται στην ανάλυση δεδομένων και απόψεων(ερωτηματολόγια, συνεντεύξεις έρευνες, καταγραφή περιστατικών), για να εκτιμηθεί το κατά πόσο η επιχείρηση χρειάζεται ή όχι της διαδικασία της εκπαίδευσης, γιατί την χρειάζεται, τι είδους εκπαίδευση θα είναι αυτή, σε ποιά τμήματα, για πόσους, ποιούς, πόση και πότε πρέπει να γίνει. Το πρώτο σημαντικό μέρος της εκπαίδευσης είναι η αναγνώριση των ικανοτήτων των εργαζομένων σε σχέση με τους στόχους που έχει ο οργανισμός που θα προσληφθεί. Οι διευθυντές ενός οργανισμού και το προσωπικό της Δ.Α.Π θα πρέπει να προβαίνουν συχνά στην ανάλυση των θεμάτων που έχουν να κάνουν με τους υπαλλήλους, τις ανάγκες και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν στον χώρο εργασίας τους.

2. Σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων

Στην συνέχεια, εφόσον έχουν καταγραφεί τα προβλήματα και τα αιτήματα των υπαλλήλων, επόμενο βήμα είναι να σχεδιαστεί το πρόγραμμα εκπαίδευσης που θα εστιάσει στην κατάλληλη και σωστή εκπαίδευση του υπαλλήλου. Συγκεκριμένα, θα πρέπει να υπάρχουν κατάλληλες συνθήκες εκπαίδευσης, εκπαιδευτές και εκπαιδευόμενοι, χώρος και χρόνος.

3. Μέθοδοι εκπαίδευσης

Η διαδικασία της εκπαίδευσης μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσα στα πλαίσια της εταιρείας ή και εκτός εργασίας. Ανάλογα με την θέση την οποία κατέχει ο κάθε εργαζόμενος, δέχεται και διαφορετική εκπαίδευση αλλά και αξιολόγηση. Συγκεκριμένα, η εκπαίδευση πάνω στην θέση εργασίας, εκεί όπου ο εργαζόμενος καθοδηγείτε προσωπικά και διορθώνεται όπου χρειάζεται. Η εκπαίδευση μέσω

πρακτικής άσκησης, εδώ η εκπαίδευση αυτή θεωρείται και η πρακτική άσκηση που κάνουν οι φοιτητές. Στο εργαστήριο, μέσω μέντορα, σε αίθουσα διδασκαλίας και εναλλαγή θέσεων εργασίας είναι κάποιοι από τους διαφορετικούς μεθόδους. Και η επανεκπαίδευση όμως θεωρείται μια από τις μεθόδους εκπαίδευσης, είτε για τους εργαζόμενους που μέσα από τις ενέργειες τους απέδειξαν ότι δεν μπόρεσαν να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις της επιχείρησης, είτε για αυτούς που χρειάζονται ένα “φρεσκάρισμα”.

4. Αξιολόγηση εκπαιδευτικού έργου

Όπως και με την μέθοδο, έτσι και με την αξιολόγηση γίνεται με διαφορετικό τρόπο για έναν υπάλληλο ανάλογα με την θέση εργασίας που έχει.

4.6 Πλεονεκτήματα εκπαίδευσης προσωπικού

Η αλματώδεις τεχνολογική εξέλιξη που πραγματοποιήθηκε το 20^ο αιώνα, η καθημερινή ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων, διαμόρφωσαν για τον 21^ο αιώνα μια νέα κατάσταση πραγμάτων, η οποία απαιτεί τη συνεχή εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού. Πριν μισό αιώνα περίπου η περίοδος εκπαίδευσης περιοριζόταν στα έξι χρόνια, έπειτα στα εννιά, ενώ πλέον στα δώδεκα. Πλέον όμως, ούτε αυτά φτάνουν. Οι άνθρωποι τελειώνουν το πανεπιστήμιο, τα μεταπτυχιακά προγράμματα και όταν φτάνουν στο σημείο να εργασθούν χρειάζονται ακόμη εργασιακή εκπαίδευση και εμπειρία. Για την διατήρηση της ανταγωνιστικότητας αυτής, την καλύτερη παραγωγικότητα και την επίτευξη των στόχων του εργαζομένου αλλά και της επιχείρησης, οι επιχειρήσεις παρέχουν εκπαίδευση στο προσωπικό τους.

Τα οφέλη της εκπαίδευσης του προσωπικού για την επιχείρηση είναι πολλά και σημαντικά. Παρακάτω αναφέρονται κάποια από τα κυριότερα όπως:

- Άνοδος των κερδών
- Βελτίωση επιχειρησιακής εικόνας
- Ενίσχυση εμπιστοσύνης των εργαζομένων προς την εταιρεία
- Αύξηση παραγωγικότητα
- Βελτίωση της σχέσης υπαλλήλου-προϊσταμένου
- Κατανόηση των προβλημάτων του υπαλλήλου
- Πρόληψη μελλοντικών συγκρούσεων
- Πληροφόρηση για τις μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης

- Αποτελεσματική λήψη αποφάσεων
 - Επίλυση προβλημάτων
 - Βελτίωση συμπεριφορών
 - Ανάπτυξη επικοινωνίας
 - Καλύτερη ποιότητας εργασίας
 - Εξύψωση ηθικού των εργαζομένων
 - Αύξηση αφοσίωσης των υπαλλήλων
-
- Μείωση επίβλεψης προσωπικού

Από την άλλη μεριά, τα οφέλη της εκπαίδευσης ως προς τον εργαζόμενο περιλαμβάνουν:

- Ανύψωση του ηθικού
- Μείωση ατυχημάτων
- Αύξηση ευελιξίας
- Ανάπτυξη κουλτούρας
- Βελτίωση ικανοτήτων
- Επίτευξη προσωπικών στόχων
- Νέους προσανατολισμούς για τους εργαζόμενους
- Παροχή εξειδικευμένης γνώσης
- Ενίσχυση επιτυχίας, ευθύνης, αυτό-ανάπτυξης, αυτοπεποίθησης
- Καλύτερος χειρισμός εντάσεων και συγκρούσεων
- Συμμετοχή στην επιχειρησιακή ανάπτυξη
- Προαγωγή - καλύτερος μισθός

Κεφάλαιο 5: Τεχνολογία και Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

5.1 Τεχνολογία Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (HR Technology)

Με τον όρο αυτό νοείται η κάθε τεχνολογική εφαρμογή που χρησιμοποιείται για την προσέλκυση, την πρόσληψη, τη συγκράτηση και αξιολόγηση εργαζομένων.

Καθοριστικός στην μείωση του κόστους και στην απόδοση είναι ο ρόλος της τεχνολογίας . Η σωστή αξιολόγηση της τεχνολογίας μπορεί να αποτελέσει σωστή διέξοδο στην κρίση. Τα τελευταία χρόνια, οι υπηρεσίες γνωρίζουν τεράστια ανάπτυξη διότι οι άνθρωποι διαθέτουν πλέον περισσότερο ελεύθερο χρόνο σε σχέση με παλαιότερα, νέες τεχνολογίες και υψηλότερο βιοτικό επίπεδο. Η σύγχρονη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, εστιάζει πάρα πολύ στην τεχνολογία, η αποτελεσματική χρήση της οποίας βοηθάει στην μείωση του κόστους και του χρόνου εκτέλεσης, δίνοντας έτσι την ευκαιρία στα στελέχη της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων να ασχοληθούν με τη διαμόρφωση της επιχείρησης.

Η τεχνολογία βελτιώνει την Δ.Α.Π με τους εξής τρόπους:

1. αυτοεξυπηρέτηση υπαλλήλων (self-service)
2. κέντρο υποστήριξης (call centers)
3. ενίσχυση παραγωγικότητας (productivity improvement)
4. ανάθεση εργασιών σε εξωτερικούς συνεργάτες (outsourcing)

5.2 Στόχοι τεχνολογίας της Δ.Α.Π.

Στόχος της τεχνολογίας της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων είναι να κατανοηθούν τα προβλήματα της επιχείρησης και οι ανάγκες για τεχνολογική ανάπτυξη. Βασικός ρόλος της διαχείριση του προσωπικού είναι να επιλεγθούν, να εφαρμοστούν και να εγκατασταθούν αρμονικά μέσα στον οργανισμό τα κατάλληλα συστήματα όπου θα διευκολύνουν το έργο της Δ.Α.Π., με αποτέλεσμα την ικανοποίηση των στόχων και των αναγκών που έχει μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός. Η ανάπτυξη της τεχνολογίας έχει επιφέρει τεράστιες αλλαγές τόσο στον οργανισμό όσο και στο άτομο-εργαζόμενο. Στην σύγχρονη εποχή, η τεχνολογία έχει βοηθήσει τον υπάλληλο να αντεπεξέλθει καλύτερα στις ανάγκες της επιχείρησης σε σχέση με παλαιότερα χρόνια. Ο υπάλληλος έχει πλέον, την δυνατότητα να συλλέγει, αποθηκεύει, ανανεώνει, αναλύει, επεξεργαστεί, τροποποιήσει ακόμα και να μοιραστεί τις πληροφορίες που του παρέχονται μέσα από την τεχνολογία.

Επιπλέον, παρέχει στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού την δυνατότητα να παίρνουν αποφάσεις με βάση την καλή πληροφόρηση. Ταυτόχρονα οι προϊστάμενοι κάθε τμήματος μπορούν να προβλέπουν την απόδοση των εργαζομένων τους και να σχεδιάζουν τον κατάλληλο προγραμματισμό για την αποδοτικότητα και ανταγωνιστικότητα των υπαλλήλων της επιχείρησης. Τέλος, του δίνεται η ευκαιρία να είναι διαρκώς συνδεδεμένος με την εργασία του, αυξάνοντας τις πιθανότητες παραγωγικότητας και μειώνοντας την αίσθηση της δέσμευσης του εργαζομένου με την εταιρία που απασχολείται.

Μια από τις πιο σημαντικές μεθόδους εκπαίδευσης σχετικά με την τεχνολογία είναι η ηλεκτρονική εκπαίδευση (e-learning). Δηλαδή, η διδασκαλία ή η εκπαίδευση με τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών μέσω διαδικτύου (internet) ή των τοπικών δικτύων των επιχειρήσεων (intranet). Η ηλεκτρονική εκπαίδευση (e-learning) γίνεται μέσω του παγκόσμιου ιστού και την χρήση οπτικών δίσκων (cd-rom). Περιλαμβάνει εξ αποστάσεως εκπαίδευση, εικονικές αίθουσες διδασκαλίας κ.α. Η ηλεκτρονική εκπαίδευση διακρίνεται από τα εξής δυο βασικά. Πρώτον, γίνεται με την βοήθεια ηλεκτρονικών δικτύων και υπολογιστών που επιτρέπουν τη μετάδοση των πληροφοριών και της διδασκαλίας, τη συμμετοχή αλλά και την άμεση ενημέρωση των εκπαιδευομένων. Δεύτερον, εστιάζει την προσοχή της σε μαθησιακές τεχνικές που υπερβαίνουν την παραδοσιακή εκπαίδευση και ενσωματώνουν πληροφορίες και εργαλεία, τα οποία βελτιώνουν την απόδοση. Περιλαμβάνει συνεργασία και συμμετοχή, σύνδεση με τις πηγές πληροφόρησης, έλεγχο του εκπαιδευόμενου. Παρέχει διδακτέα ύλη, αλλά επιτρέπει στους εκπαιδευόμενους να ελέγχουν αυτά που μαθαίνουν, να συνεργάζονται με άλλους εκπαιδευόμενους και ειδικούς και τέλος την δυνατότητα πρόσβασης σε άλλο εκπαιδευτικό υλικό.

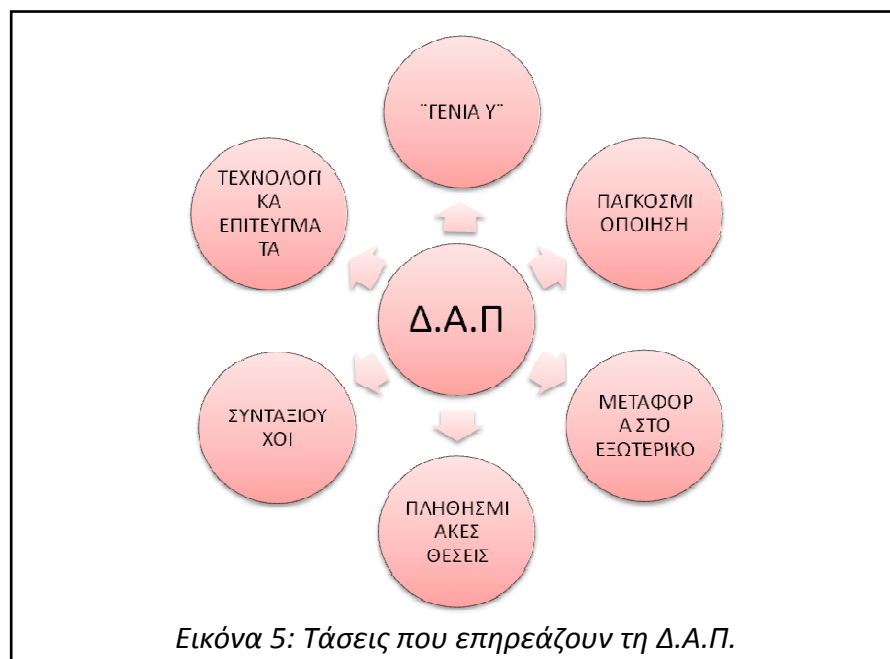
Αυτά τα χαρακτηριστικά της ηλεκτρονικής εκπαίδευσης, αποδίδουν πλεονεκτήματα σε σχέση με άλλες εκπαιδευτικές μεθόδους. Οι επιχειρήσεις προκειμένου να εξυπηρετήσουν τους στρατηγικούς σκοπούς τους χρησιμοποιούν πλέον περισσότερο

την μέθοδο εκπαίδευσης αυτή. Μέσω του e-learning η μάθηση ενισχύεται, επειδή οι εκπαιδευόμενοι αφοσιώνονται περισσότερο χάρη στη χρήση βίντεο, του ήχου, των εικόνων τα οποία προσελκύουν τις αισθήσεις.(Μούζα, 2006)

Κεφάλαιο 6: Τάσεις που επηρεάζουν την Δ.Α.Π.

6.1 Γενικές τάσεις που επηρεάζουν την Δ.Α.Π.

Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων είναι εξαιρετικά σημαντικός και όπως είδαμε και στις παραπάνω σελίδες είναι ο στόχος κάθε επιχείρησης να βελτιώσει τις γνώσεις και τις δεξιότητες των υπαλλήλων. Στον σημαντικό αυτό ρόλο της Δ.Α.Π όμως, υπάρχουν και κάποιες τάσεις οι οποίες επηρεάζουν τον στόχο τους.



Όπως παρατηρείται και στη παραπάνω εικόνα, οι πιο σημαντικοί παράγοντες που επηρεάζουν την Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι οι παρακάτω:

- **παγκοσμιοποίηση:** η παγκοσμιοποίηση αναφέρεται στην τάση που έχουν οι επιχειρήσεις να επεκτείνουν τις πωλήσεις τους, την ιδιοκτησία και παραγωγή τους σε νέες αγορές στο εξωτερικό. μεγαλύτερη παγκοσμιοποίηση σημαίνει μεγαλύτερος ανταγωνισμός, μεγαλύτερος ανταγωνισμός σημαίνει περισσότερες πιέσεις για τις επιχειρήσεις και για τους εργαζόμενους αντίστοιχα.
- **Τεχνολογικά επιτεύγματα:** οι γρήγοροι ρυθμοί της εξέλιξης της τεχνολογίας λειτουργούν υπέρ και στην εξέλιξη της επιστήμης της Δ.Α.Π. Όσο εξελίσσεται η τεχνολογία εξειδικεύεται και η γνώση των υπαλλήλων μέσα στον οργανισμό.
- **«Η γενιά Υ»:** σύμφωνα με διάφορες έρευνες, ειδικοί υποστηρίζουν ότι πολλοί νέοι εργαζόμενοι υιοθετούν διαφορετικές αξίες για την εργασία σε σχέση με τους γονείς τους. Μελέτες δείχνουν πως οι εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας εστιάζουν περισσότερο στην εργασία παρά στην οικογένεια. Η γενιά Υ χαρακτηρίζεται ως μια γενιά εργαζομένων με μεγαλύτερες δυνατότητες εξέλιξης.
- **Συνταξιούχοι:** είναι γνωστό πως για τους περισσότερους εργοδότες το ηλικιωμένο εργατικό δυναμικό αποτελεί μεγαλύτερη απειλή που επηρεάζει έναν οργανισμό. Ενώ παρατηρείται πως δεν υπάρχουν αρκετοί νέοι για να καλύψουν τις παλιές θέσεις.
- **Πληθυσμιακές θέσεις:** η γεωγραφική θέση του κάθε οργανισμού παίζει σημαντικό ρόλο στην σωστή και οικονομική λειτουργία του. Ανάλογα με το πού βρίσκεται η κάθε επιχείρηση, (πρωτεύουσα ή επαρχία) χρειάζεται το ανάλογο εργατικό δυναμικό. Για παράδειγμα, διαφορετικό αριθμό εργατικού χρειάζεται μια επιχείρηση στην Αθήνα και διαφορετικό στο Μεσολόγγι.
- **Μεταφορά εργασιών στο εξωτερικό(off shoring):** η αναζήτηση μεγαλύτερης αποτελεσματικότητας, ωθεί τους εργοδότες να εξάγουν περισσότερες εργασίες στο εσωτερικό.(Dessler,2012)

6.2 Τάσεις που επηρεάζουν την Δ.Α.Π στην Διεθνή Αγορά

Οι επιχειρήσεις που εισέρχονται στις διεθνείς αγορές πρέπει να γνωρίσουν ότι οι χώρες αυτές έχουν διαφορές σε πολλά σημεία, οι οποίες επηρεάζουν την ελκυστικότητα των άμεσων ξένων επενδύσεων στη κάθε χώρα. Οι διαφορές αυτές καθορίζουν το πόσο είναι οικονομικά βιώσιμη η εγκατάσταση και λειτουργία μιας επιχείρησης σε μια ξένη χώρα και έχουν άμεση επίδραση στη λειτουργία της διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων.



Εικόνα 6: Τάσεις που επηρεάζουν τη Δ.Α.Π. - Διεθνή αγορά

Όπως παρουσιάζεται και στη παραπάνω εικόνα, οι πιο σημαντικοί παράγοντες που επηρεάζουν την Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι οι παρακάτω:

- **Ο πολιτισμός.** Ο πιο σπουδαίος απ' όλους τους παράγοντες που επηρεάζουν τη διεθνή διεύθυνση των ανθρωπίνων πόρων είναι ο πολιτισμός της χώρας στην οποία βρίσκονται οι εγκαταστάσεις. Ο πολιτισμός μπορεί να επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τη νομοθεσία μιας χώρας αλλά και το ανθρώπινο κεφάλαιο, επειδή εάν η εκπαίδευση εκτιμάται ιδιαίτερα από τον συγκεκριμένο πολιτισμό, τότε τα μέλη της κοινότητας προσπαθούν να αυξήσουν το ανθρώπινο κεφάλαιό τους.
- **Η εκπαίδευση-Ανθρώπινο κεφάλαιο.** Η δυνατότητα μιας επιχείρησης να βρει και να διατηρήσει το υπάρχον εργατικό δυναμικό αποτελεί σημαντικό παράγοντα, και ιδίως όταν αυτή πρόκειται να επεκταθεί σε μια ξένη αγορά. Το ανθρώπινο κεφάλαιο αναφέρεται στις παραγωγικές δυνατότητες που διαθέτουν τα άτομα, δηλαδή τις γνώσεις, τις δεξιότητες και την εμπειρία που έχουν οικονομική αξία. Διάφορες παράμετροι καθορίζουν το ανθρώπινο κεφάλαιο μιας χώρας. Μια σημαντική παράμετρος είναι οι εκπαιδευτικές ευκαιρίες που είναι διαθέσιμες στο εργατικό δυναμικό. Στην Ελλάδα, για παράδειγμα, η κυβερνητική χρηματοδότηση του εκπαιδευτικού συστήματος επιτρέπει στους μαθητές να τελειώσουν το πανεπιστήμιο χωρίς να πληρώσουν τίποτα σε αντίθεση με κάποιες χώρες του τρίτου κόσμου, που έχουν σχετικά χαμηλά επίπεδα ανθρωπίνου κεφαλαίου λόγω της έλλειψης επενδύσεων στην εκπαίδευση.
- **Το οικονομικό σύστημα.** Το οικονομικό σύστημα μιας χώρας επηρεάζει τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων με διάφορους τρόπους. Όπως είπαμε και παραπάνω, ο πολιτισμός μιας χώρας είναι άμεσα συνδεδεμένος με το οικονομικό της σύστημα. Στα σοσιαλιστικά οικονομικά συστήματα υπάρχουν πολλές ευκαιρίες για ανάπτυξη του ανθρωπίνου κεφαλαίου, επειδή η εκπαίδευση προσφέρεται δωρεάν. Στα καπιταλιστικά συστήματα όμως, ισχύει το αντίθετο. Υπάρχουν λιγότερες ευκαιρίες για την ανάπτυξη ανθρωπίνου κεφαλαίου χωρίς υψηλό κόστος. Οι διαφορές αυτές στις οικονομίες μπορούν να έχουν μεγάλη επίπτωση στα συστήματα αμοιβών, ειδικά στις διεθνείς επιχειρήσεις, που επιδιώκουν να αναπτύξουν ένα διεθνές σύστημα μισθών και ανταμοιβών το οποίο καθιστά δυνατόν για τις τοπικές επιχειρήσεις να εισέλθουν στον πόλεμο των ταλαντούχων.

- **Το πολιτικό-νομικό σύστημα.** Οι κανονισμοί που επιβάλλονται από το νομικό σύστημα μιας χώρας μπορούν να επηρεάσουν πολύ τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Το πολιτικό και νομικό σύστημα συχνά υπαγορεύει τις απαιτήσεις για μερικές πρακτικές της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, σε ζητήματα όπως είναι η εκπαίδευση, η μισθοδοσία, η πρόληψη, η απόλυση. Σε μεγάλο βαθμό, το νομικό σύστημα είναι αποτέλεσμα του πολιτισμού μέσα στο οποίο υπάρχει. Έτσι, οι νόμοι μιας συγκεκριμένης χώρας συχνά αντικατοπτρίζουν κοινωνικά πρότυπα σχετικά με το τι αποτελεί νομική συμπεριφορά. (Dessler,2012)

Κεφάλαιο 7: Αριστεία Ανθρώπινου Δυναμικού

7.1 Αριστεία Ανθρώπινου Δυναμικού - HR Excellence Awards

Τα τελευταία χρόνια, το τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων ή Ανθρώπινου Δυναμικού κατέχει μια από σημαντικότερες θέσεις σε μια επιχείρηση. Καθώς, ύστερα από τις εργασίες που φέρνει εις πέρας μπορεί να αλλάξει την εσωτερική και εξωτερική εικόνα της επιχείρησης. Πολλά μικρά και μεγάλα θαύματα μπορούν να προκύψουν από ένα πλήρες εκπαιδευμένο και καταρτισμένο εργατικό δυναμικό. Οι επιχειρήσεις “θαύματα” έπρεπε να παρουσιαστούν στο κόσμο των επιχειρήσεων, να γίνουν γνωστές σε εθνικό και παγκόσμιο επίπεδο και μέσα από τις προτωποριακές ιδέες και τα οράματα τους να κινητοποιηθούν και άλλες.

Με βάση λοιπόν τα παραπάνω, το 2010 μέσω της Ελληνικής Εταιρίας Διοικήσεως Επιχειρήσεων (ΕΕΔΕ), και του τμήματος Ελληνικό Ινστιτούτο Μάνατζμεντ Ανθρώπινου Δυναμικού (ΕΙΜΑΔ) γεννήθηκε η ιδέα της θεσμοποίησης των Αριστείων Ανθρώπινου Δυναμικού - HR Excellence Awards (HREA). Τα πρώτα βραβεία πραγματοποιήθηκαν το 2012 ενώ φέτος θα πραγματοποιηθεί η τρίτη διοργάνωση.

Στόχος των HR Excellence Awards είναι:

1. Η ανάδειξη και επιβράβευση των καλύτερων και επιτυχημένων στρατηγιών που εφάρμοσαν οι επιχειρήσεις στην Ελλάδα πάνω σε θέματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, ενισχύοντας έτσι την ανταγωνιστικότητα και ανάπτυξη τους
2. Η παρουσίαση καινοτομιών, εργαλείων και μεθοδών που αναπτύξαν επαγγελματίες, φοιτητές, ερευνητές, ακαδημαϊκούς του χώρου του HR
3. Η προσέλκυση και συμμετοχή μεγάλου αριθμού διαγωνιζομένων από τον χώρο της Διοίκησης και Ανάπτυξης του Ανθρώπινου Δυναμικού από τον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα.

Τα HR Excellence Awards έχουν τρεις θεματικές ενότητες και εκτείνονται σε ένα ευρύ πεδίο γύρω από: (1) τα Συστήματα & Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, (2) την Οργανωσιακή Αλλαγή & Καινοτομία και (3) την Ηγεσία στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Leadership in HR Management).

7.2 Ελληνικά πετρέλαια

Ο όμιλος Ελληνικά πετρέλαια ουσιαστικά ιδρύθηκε το 1998, καθώς πιο πριν προυπήρχε από το 1955 με άλλη ονομασία και αποτελεί ένα από τους κορυφαίους Ομίλους στον τομέα της ενέργειας στη Νοτιοανατολική Ευρώπη, με δραστηριότητες σε 7 χώρες. Οι μετοχές τους διαπραγματεύονται στο Χρηματιστήριο Αθηνών και στο χρηματιστήριο του Λονδίνου.

Δραστηριοποιούνται σε ένα ευρύ φάσμα που περιλαμβάνει τα εξής:

- Διύλιση, εφοδιασμός και εμπορία πετρελαιοειδών, στην Ελλάδα και στο εξωτερικό
- Λιανική εμπορία πετρελαιοειδών, στην Ελλάδα και στο εξωτερικό
- Παραγωγή και εμπορία χημικών/πετροχημικών
- Έρευνα και παραγωγή υδρογονανθράκων
- Ανανεώσιμες πηγές ενέργειας
- Δίκτυα αγωγών-θαλάσσιες μεταφορές
- Τεχνικές μελέτες
- Παραγωγή και εμπορία ηλεκτρικής ενέργειας

Ο όμιλος, πρόσφατα ολοκλήρωσε και ένα επενδυτικό πρόγραμμα ύψους 3 δις, μέσα από το οποίο δημιουργήθηκε η μεγαλύτερη ιδιωτική βιομηχανική επένδυση στην Ελλάδα, που αφορά τον εκσυγχρονισμό και την αναβάθμιση του διυλιστηρίου Ελευσίνας. Πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου είναι ο Ευστάθιος Τσοτσόρογος και Διευθύνων Σύμβουλος ο Γρηγόριος Στεργιούλης.

Στη τελευταία διοργάνωση των HR Excellence Awards το 2014 ο όμιλος Ελληνικά πετρέλαια συμμετείχε στη διοργάνωση και απέσπασε δύο βραβεία.

- Πρώτο χρυσό βραβείο, στην κατηγορία ηγεσία και αριστεία στο ανθρώπινο δυναμικό. Η διάκριση αυτή επιβραβεύει τους στόχους και τις εργασιακές σχέσεις, που εφαρμόστηκαν στο πλαίσιο των προγραμμάτων μετεξέλιξης του ομίλου, ενισχύοντας την οικονομική ανάπτυξη, την ανταγωνιστικότητα, την ανθρώπινη προσπάθεια
- Δεύτερο βραβείο στη κατηγορία εκπαίδευση και ανάπτυξη. Η διάκριση στην κατηγορία αυτή αναγνωρίζει ότι, η ίδρυση της ακαδημίας ΕΛΠΕ και η υλοποίηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, βοήθησε τα ελληνικά πετρέλαια να επενδύσουν στην αποτελεσματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και με στόχο την αριστεία σε όλους τους

Συμπεράσματα



Εικόνα 7: Δ.Α.Π.: Επένδυση ή Κόστος

Όπως έχει αναφερθεί και παραπάνω, η χρήση του όρου “ανθρώπινοι πόροι” θέλει να δείξει τη σημασία των εργαζομένων για την σωστή λειτουργία της επιχείρησης και την επίτευξη των στόχων της. Έτσι, παράλληλα με τις έννοιες προσωπικό, εργαζόμενοι, ανθρώπινο δυναμικό και η έννοια των πόρων θέλει να τονίσει ότι τα άτομα που εργάζονται σε μια επιχείρηση ή σε έναν οργανισμό αντίστοιχα, αποτελούν γι' αυτήν τον πιο σημαντικό παράγοντα, του οποίου είναι σημαντική η ανάπτυξη και σωστή εκπαίδευση για την εξέλιξη και επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Ο όρος του «ανθρώπινου κεφαλαίου» έχει αναφερθεί στον 18^ο αιώνα από τον οικονομολόγο Adam Smith, αλλά η ανάδειξή του ως οικονομική έννοια έγινε στα τέλη της δεκαετίας '50 και '60. Την εποχή εκείνη διάφοροι οικονομολόγοι όπως Theodor Schultz χρησιμοποιούσαν τον όρο «κεφάλαιο» για να ερμηνεύσουν τον σκοπό της εκπαίδευσης και την ανάδειξη των δεξιοτήτων και ικανοτήτων που μπορεί να προσφέρει μακροπρόθεσμες αποδόσεις. Η επένδυση αυτή μπορεί να ωφελήσει στην ενίσχυση της οικονομίας. Από την στιγμή λοιπόν, που το ανθρώπινο δυναμικό έχει άμεση σχέση με την επιτυχία ή αποτυχία ενός οργανισμού, είναι απολύτως δεμένοι με τους στόχους της και τα σχέδιά της, τότε σίγουρα αποτελεί επένδυση.

Ο καθημερινός ανταγωνισμός των επιχειρήσεων και οι συνεχείς πιέσεις, αναγκάζουν τις επιχειρήσεις να αλλάζουν και να προσαρμόζονται στις νέες συνθήκες που τους δίνονται, το οποίο έχει ως αποτέλεσμα να αντιμετωπίζουν πλέον το ανθρώπινο δυναμικό τους ως κεφάλαιο της επιχείρησης και όχι ως κόστος.

Έτσι, όταν γίνεται λόγος για διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων, αναφέρονται στις ενέργειες στις οποίες χρησιμοποιεί ένας οργανισμός για να στοχεύσει στην αποτελεσματική διοίκηση των ανθρώπων στα πλαίσια της εργασίας τους, με σκοπό να επωφεληθεί το ίδιο το άτομο, η επιχείρηση αλλά και η κοινωνία. Οι ενέργειες αυτές είναι η σωστή πρόσληψη των υπαλλήλων και η κατάλληλη εκπαίδευση του, όπως αναφέραμε και στο πιο πάνω κεφάλαιο η πρόληψη δεν είναι μια απλή μέθοδος πρόσληψης υπαλλήλων, καθώς περιλαμβάνει πολλά και διάφορα στάδια. Στα στάδια αυτά, ο μάνατζερ μπορεί να κρίνει αν είναι κάποιος ο κατάλληλος για την συγκεκριμένη θέση. Όταν τελειώσει η διαδικασία πρόσληψης των υπαλλήλων ακολουθεί μια επίσης πολύ σημαντική διαδρομή και δεν είναι άλλη από αυτή της εκπαίδευσης, όπου εκεί πλέον ο εργαζόμενος είναι το κλειδί για την ανάπτυξη και σωστή λειτουργία του οργανισμού.

Τέλος, έχει διαπιστωθεί πως η βελτίωση του ανθρώπινου παράγοντα, (σωματική-ψυχική υγεία, βελτίωση εκπαίδευσης κ.α) αποτελούν επενδύσεις που δεν διαφέρουν από τις επενδύσεις σε φυσικό κεφάλαιο. Κανείς δεν μπορεί να αρνηθεί πως το να

εργάζεσαι σε ένα ήρεμο περιβάλλον είναι πολύ πιο αποδοτικό για την επιχείρηση και όχι μόνο. Ένας ψυχικά υγιής υπάλληλος έχει καλύτερη απόδοση από έναν υπάλληλο ο οποίος εργάζεται σε χειρότερες εργασιακές συνθήκες. Πολύ καλύτερη απόδοση θα έχει όμως και ένας υπάλληλος που από την πρώτη μέρα της πρόσληψης του στην επιχείρηση εκπαιδεύεται καθ'όλη την διάρκεια της εργασίας του. Η εκπαίδευση πάνω στην εργασία είναι η καλύτερη μάθηση και επιφέρει μεγαλύτερα ωφέλη τόσο στον ίδιο τον υπάλληλο όσο και στον οργανισμό. Εφαρμόζοντας τις σωστές διαδικασίες πάνω σε σωστούς ανθρώπους μόνο ένα αποτέλεσμα μπορεί να έχει ο οργανισμός στην επιχείρηση "ΕΠΕΝΔΥΣΗ".

Βιβλιογραφία

A. Ελληνική

Dessler, Gary. Διαχείριση Ανθρωπίνου Δυναμικού: Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Τάσεις. Μετφρ. Β. Κέφης. Αθήνα: Κριτική, 2012.

Mondy, R. Wayne. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Μετάφρ. Α. Ψυχογιός. Επιμ. Ν. Μποζιονέλος. Θεσσαλονίκη: Τζιόλα, 2011.

Βάλβης, Μάρκος. Διοίκηση Προσωπικού: Αλλαγές και Προγράμματα Δράσης της Επιχείρησης. Αθήμα: Προπομπός, 2005.

Βαξεβανίδου, Μαρία και Παναγιώτης Ρεκλείτης. Management Ανθρωπίνων Πόρων: Θεωρία και Πράξη. Αθήνα: Προπομπός, 2012.

Βεντούρη, Αγγελική. Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων Στο Σύγχρονο Τεχνολογικό Κόσμο. Αθήνα, 2005.

Δήμου, Νίκος. Διοίκηση Προσωπικού. Αθήνα: Ελλην, 2003.

Καννελόπουλος, Χρήστος. Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Αθήνα: Κέντρο Ευρωπαϊκών Σπουδών, 1999.

Μουζά - Λαζαρίδη, Άννα – Μαρία. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων : Υποστηρίζεται από ειδικό software για τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού. Αθήνα: Κριτική, 2006.

Μπιτσάνη, Ευγενία Π. : Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων: Ζητήματα και Σύγχρονες Προσεγγίσεις στη Θεωρία της Οργανωσιακής και Διοικητικής Συμπεριφοράς. Αθήνα: Διόνικος, 2006.

Μπόσια, Σοφία. Ο ρόλος των Ψυχομετρικών Τεστ και της Συνέντευξης κατά τη διαδικασία επιλογής προσωπικού. Άρτα: ΤΕΙ Ηπείρου, 2005.

Ξένος, Διονύσιος. Σύστημα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού: Για Εφαρμογές σε Επιχειρήσεις και Δημόσιους Οργανισμούς. Αθήνα: Παπαζήση, 2003.

Ξηροτύρη - Κουφίδου, Στυλιανή. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων: Κτίζοντας τα Θεμέλια για τη Στρατηγική Διοίκηση των Ανθρώπων. Αθήνα: Ανικούλα, 2010.

Παγκάκης, Γρηγόριος Λ. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Αθήνα: Σάκκουλας Αντ. Ν., 2003.

Παπαλεξανδρή, Νάνσυ και Δημήτρης Μπουραντάς. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Αθήνα: Μπένου, 2003.

Παρινός, Δημήτριος Θ. και Αναστασίου, Αναστάσιος. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Αθήνα: Παπαζήση, 2009

Τερζίδης, Κώστας. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων: Διοίκηση προσωπικού. Αθήνα: Rosili, 2004.

Χατζηπαντελή, Παναγιώτα. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Αθήνα: Μεταίχμιο, 1999.

Χυτήρης Σ., Λεωνίδας. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Αθήνα: Φαίδιμος, 2013.

B. Ξενόγλωσση

Amstrong, Michel. A Handbook of Human Resources Management Practice. Kogan Page Publishers, 2006.

Byars, Lloyd L. και Leslie W. Rue. A Human Resource Management. New York: Mc Graw Hill, 2004.

Jenks, James M. The Personnel Management Sourcebook. Alexander Hamilton Institute, 1991.

Γ. Ιστοσελίδες

Ελληνικά Πετρέλαια. <<http://www.help.e.gr/>>.

Αριστεία Ανθρώπινου Δυναμικού. HR Excellence Awards.

<<http://www.hrea-eimad.gr/>>.