

**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΔΥΤ.ΕΛΛΑΔΑΣ**

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ**



**Π Τ Υ Χ Ι Α Κ Η Ε Ρ Γ Α Σ Ι Α**

**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ  
ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ ΣΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

**ΑΛΕΞΑΝΔΡΗΣ ΔΗΜ. ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ (Α.Μ. 14425)**

**ΚΟΥΚΟΥΝΑΣ ΚΩΝ. ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ (Α.Μ.14583)**

**ΜΠΑΛΗ ΠΕΤ. ΧΡΥΣΟΥΛΑ - ΔΑΝΑΗ ( Α.Μ.14667)**

**ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ**

**ΗΛΙΟΠΟΥΛΟΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ Πανεπιστημιακός Συνεργάτης**

**ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ 2015**

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</b> .....	4
<b>ABSTRACT</b> .....	5
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	6
<b>ΔΕΥΤΕΡΟΓΕΝΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ</b>	
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup> . ΕΝΝΟΙΑ &amp; ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ</b>	
<b>ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ</b> .....	
1.1 Εισαγωγή .....	9
1.2 Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων ως διοικητική λειτουργία .....	9
1.3 Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων-Λειτουργίες και σκοποί .....	10
1.4 Ορισμός της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων που παρουσιάζει τις σύγχρονες τάσεις .....	11
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>. ΑΝΘΡΩΠΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ</b> .....	
2.1 Εισαγωγή .....	14
2.2 Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων .....	15
2.3 Η ιστορική εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων .....	15
2.4 Λειτουργίες Ανθρώπινου Δυναμικού .....	17
2.4.1 Σχεδιασμός, προσέλκυση και επιλογή Ανθρώπινων πόρων .....	18
2.4.2 Η ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων .....	19
2.4.3 Αμοιβές & Προνόμια .....	22
2.4.4 Οι εργασιακές σχέσεις .....	22
2.4.5 Η υγιεινή και η ασφάλεια .....	22
2.4.6 Η έρευνα Ανθρώπινων Πόρων .....	23
2.5 Αξιολόγηση Εργαζομένων .....	23
2.6 Υποκίνηση Εργαζομένων .....	26
2.7 Οι λειτουργίες των επιχειρήσεων .....	30
2.8 Η λειτουργία προσωπικού .....	30
2.9 Δραστηριότητες της Υπηρεσίας Προσωπικού – Αρμοδιότητες .....	31
2.10 Τα κίνητρα της Ανθρώπινης Συμπεριφοράς .....	35
2.11 Ανάλυση Θέσεων Εργασίας .....	37
2.12 Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων .....	38
2.13 Human Resource Wheel .....	41
2.14 Υπεύθυνοι για τις Λειτουργίες Ανθρώπινων Πόρων .....	42
2.15 Τμήμα Ανθρώπινων Πόρων .....	42
2.16 Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων .....	43
2.16.1 Πρακτικές που ενισχύουν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητες των εργαζομένων .....	45
2.16.2 Πρακτικές που ενισχύουν την παρακίνηση .....	46
2.16.3 Πρακτικές που ενισχύουν την συμμετοχή .....	46
2.17 Προκλήσεις για τους Διευθυντές Ανθρώπινων Πόρων .....	46
2.17.1 Προκλήσεις από την παρουσία της ποικιλομορφίας .....	47
2.17.2 Προκλήσεις στο πεδίο της Ανάπτυξης Ανθρώπινων Πόρων .....	47
2.18 Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων & Ολική Ποιότητα .....	50
2.18.1 Επανασχεδιασμός του Τμήματος Ανθρώπινων Πόρων ώστε να ταυτίζεται με τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας .....	52
2.18.2 Διαχείριση Ολικής Ποιότητας .....	55

2.18.3 Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων προσανατολισμένες στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας .....	55
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ ΣΤΗΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....</b>	
3.1 Εισαγωγή .....	62
3.2 Συνέντευξη.....	62
3.2.1 Μορφές συνέντευξης.....	62
3.2.2 Τύποι συνέντευξης.....	63
3.2.3 Οι ερωτήσεις στη συνέντευξη .....	63
3.2.4 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της συνέντευξης .....	64
3.2.5 Η σχέση ερευνητή και συνεντευξιαζόμενου .....	65
3.3 Κριτήρια διατύπωσης των ερωτηματολογίων .....	66
3.3.1 Ερωτηματολόγιο 1.....	66
3.3.2 Ερωτηματολόγιο 2.....	67
3.3.3 Ερωτηματολόγιο 3.....	67
3.4 Απαντήσεις από τον Διευθυντή Προσωπικού (HR).....	68
3.5 Απαντήσεις ατόμων που έχουν περάσει από τη διαδικασία της συνέντευξης.....	69
3.6 Διευθύνων Σύμβουλος.....	75
3.6.1 Τα κυριότερα λάθη που κάνουν οι ενδιαφερόμενοι σε μια συνέντευξη και συμβουλές.....	75
3.7 Κέντρα Επαγγελματικής Κατάρτισης.....	76
3.7.1 Σκοπός και Δραστηριότητες .....	76
3.8 Απαντήσεις από την υπεύθυνη τμήματος Επιχειρηματικότητας και Προώθησης στην Απασχόληση .....	77
3.9 ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1 Ερωτηματολόγια .....	78
3.9.1 Παράρτημα 1.α: Ερωτηματολόγιο σε Στέλεχος Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού Εταιρείας.....	78
3.9.2 Παράρτημα 1.β: Ερωτηματολόγιο σε Στέλεχος τμήματος Προώθησης υποψηφίων .....	79
3.9.3 Παράρτημα 1.β: Ερωτηματολόγιο σε άτομα που έχουν περάσει από την διαδικασία της συνέντευξης.....	80
<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....</b>	<b>81</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>	<b>87</b>

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ - ΣΧΗΜΑΤΩΝ

<b>ΣΧΗΜΑ 1.</b>	Οργανόγραμμα επιχείρησης και οι τομείς δραστηριοποίησης	35
<b>ΣΧΗΜΑ 2.</b>	Human Resource Wheel	41
<b>ΣΧΗΜΑ 3.</b>	Τύποι υποστήριξης που παρέχονται από το Τμήμα Ανθρώπινων Πόρων	43
<b>ΣΧΗΜΑ 4.</b>	Τύποι συνεντεύξεων	70
<b>ΣΧΗΜΑ 5.</b>	Τύποι συνεντεύξεων για τη σωστή επιλογή προσωπικού	71
<b>ΣΧΗΜΑ 6.</b>	Ειλικρινείς και μη απαντήσεις στις συνεντεύξεις	73
<b>ΣΧΗΜΑ 7.</b>	Απόψεις για τη διαδικασία επιλογής προσωπικού από τα γραφεία ευρέσεως εργασίας	74

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα πτυχιακή εργασία έχει ως σκοπό την παρουσίαση και την ανάλυση του όρου «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού» ή όπως έχει πλέον τεκμηριωθεί την «Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων». Αναλύονται όλοι εκείνοι οι παράγοντες και οι σταθερές που πρέπει να υφίστανται για την ομαλή και επιτυχή πορεία μιας οργάνωσης, ο σχεδιασμός δραστηριοτήτων και πολιτικών για το προσωπικό ώστε να επιτυγχάνεται το μέγιστο των δυνατοτήτων των εργαζομένων, οι αναλύσεις εννοιών και σύγχρονων θεωριών, τα υποσυστήματα διοίκησης, η ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος, η συμβολή του ανθρώπινου παράγοντα και άλλα. Η τεκμηρίωση της πτυχιακής εργασίας στηρίζεται πάνω σε δευτερογενή βιβλιογραφική έρευνα.

Ο λόγος για τον οποίο επιλέχθηκε το συγκεκριμένο θέμα αυτής της πτυχιακής είναι γιατί είναι πολύ ενδιαφέρουσα τόσο η ανάλυση των όρων και των συνθηκών στις αρχές «Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων», όσο και η κατανόηση της επιβεβλημένης ανάπτυξης εργαλείων και μεθόδων που θα συμβάλλουν στην ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού αλλά και στην επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης. Επιπλέον, το θέμα αυτό αφορά σε μεγάλο βαθμό τη σύγχρονη επιχείρηση και την εξέλιξη και βελτίωση των εργαζομένων μέσα σε αυτή.

### Λέξεις κλειδιά

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού  
Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων  
Διοίκηση Ολικής Ποιότητας  
Παρακίνηση εργαζομένων  
Επικοινωνία

## **ABSTRACT**

This essay aims to present and analyze the term "Human Resource Management". I analyzed all those factors and constants that must exist for a smooth and successful development of an organization, planning activities and policies for staff to achieve the maximum workers' capabilities, concepts and analyze modern theories, management subsystems, the external environment analysis, the contribution of human factors and more. The documentation of that essay relies on secondary literature search.

The reason for selecting that topic for my essay is because it is very important both to analyze the terms and conditions in the "Human Resources" and understanding enforced development of tools and methods that will contribute to the satisfaction of the human potential and to achieve the objectives of a business. Moreover, this issue concerns the modern enterprise and the development and improvement of employees within it.

### **Key words**

Human Resource Management  
Total Quality Management  
Motivating Employees  
Communication

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ιστορικά η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αναπτύχθηκε το δεύτερο μισό του 19 ου αιώνα βασιζόμενη κυρίως στην ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων. Σε πρώτο στάδιο βασίστηκε σε έναν απλό οδηγό για την βελτίωση των δυσμενών για εκείνη την εποχή συνθηκών εργασίας. Σε δεύτερο στάδιο με την βιομηχανική ανάπτυξη σε Ευρώπη και Αμερική δόθηκε έμφαση στις σχέσεις εργοδότη εργαζομένου και έγινε απαραίτητη η σύσταση και ανάπτυξη τμήματος διοίκησης προσωπικού. Σε τρίτο στάδιο λόγω της αλματώδους εξέλιξης σε όλους τους τομείς η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ενσωματώνοντας και τις αρμοδιότητες της διοίκησης προσωπικού αναπτύχθηκε και αναμείχθηκε στους περισσότερους τομείς μιας επιχείρησης από την στελέχωση και εκπαίδευση μέχρι τον εργασιακό σχεδιασμό, την αξιολόγηση και τη χάραξη στρατηγικής.<sup>1</sup>

Για πολλά χρόνια η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού αντιμετωπίζονταν ως μια δευτερεύουσα- υποστηρικτική λειτουργία ενός οργανισμού. Τα τελευταία 20 χρόνια οι επιχειρήσεις έχουν αρχίσει να κατανοούν την αξία του ανθρώπινου κεφαλαίου και η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού σε πολλούς έχει γίνει λειτουργία πρώτης γραμμής με στρατηγικό ρόλο. Ο Legge σημειώνει ότι από τη διοίκηση προσωπικού, που είχε στόχο απλώς τη διοίκηση υποθέσεων ρουτίνας του προσωπικού, όπως η καταβολή των μισθών, έχουμε μετακινηθεί στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού που δίνει έμφαση στην ανάπτυξη του, ειδικά σε ότι αφορά τα μεσαία και ανώτερα στελέχη, ώστε το ανθρώπινο δυναμικό να γίνει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.<sup>2</sup>

Οι άνθρωποι είναι το σημαντικότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης. Η προσέλκυση, αξιολόγηση και επιλογή ικανού και κατάλληλου προσωπικού και τα γενικότερα θέματα που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, στην ευελιξία σε ένα μεταλλασσόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον και προλαμβάνουν μελλοντικές δυσκολίες προσαρμογής στις νέες συνθήκες. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι η κύρια αποστολή του Τομέα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η ανάπτυξη στρατηγικών και πολιτικών διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Οι πιέσεις που οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν στο ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον που λειτουργούν σήμερα απαιτούν ριζική αναθεώρηση των παραδοσιακών τρόπων διοίκησής τους. Οι πιέσεις αυτές αφορούν την παγκοσμιοποίηση του ανταγωνισμού και των πολυεθνικών συμμαχιών που αναπτύσσονται, τη σταδιακά μειούμενη καταναλωτική

ζήτηση, τη διαφοροποίηση των αγορών εργασίας, τις πολιτικές ανακατατάξεις και απαιτούν αλλαγή επιχειρησιακής στρατηγικής.

Η αποδοτικότητα με την οποία μπορεί να εργάζεται ένας οργανισμός ή μια επιχείρηση, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο από τον οποίο διοικείται και αξιοποιεί γενικά το προσωπικό που διαθέτει. Για το λόγο αυτό κάθε ηγεσία πρέπει να είναι σε θέση να συνεργάζεται αποδοτικά με το προσωπικό και να επιλύει ικανοποιητικά τα πολλά και ποικίλα προβλήματα που δημιουργούνται από τη διοίκηση του προσωπικού αυτού.

Οι επιχειρήσεις σήμερα δίνουν ιδιαίτερη σημασία στο προσωπικό και στο τι μπορεί να προσφέρει το κάθε άτομο αλλά και το σύνολο των ατόμων, προκειμένου να επιτυγχάνεται μια καλύτερη λειτουργία στον χώρο της και να αναπτύσσεται φτάνοντας στις προσδοκίες που επιθυμεί. Επίσης, προσπαθεί μέσα από το προσωπικό να υλοποιούνται οι στόχοι και οι σκοποί της αφού για την διαρκώς επιτυχημένη επιχείρηση, οι άνθρωποι αποτελούν την πεμπτούσια, αφού συνιστούν τη μοναδική πηγή δημιουργίας αξιών, μοναδικών ικανοτήτων και ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.<sup>3</sup>

Η παρούσα βιβλιογραφική ανασκόπηση αφορά τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και αποσκοπεί στην παρουσίαση των λειτουργιών της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, στο σχεδιασμό και την ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων και στο ρόλο της συνέντευξης στην επιλογή προσωπικού.

Το τρίτο κεφάλαιο απαρτίζεται από την ερευνά μας, με σκοπό την παροχή πληροφόρησης και την παραγωγή γνώσης για τον ρόλο της συνέντευξης στην διαδικασία επιλογής προσωπικού. Θα πραγματοποιηθεί εμπειρική ποιοτική έρευνα<sup>i</sup>, συλλέγοντας ποιοτικά δεδομένα με την μέθοδο της ημιδομημένης συνέντευξης.

Επίσης, θα γίνει βιβλιογραφική έρευνα<sup>ii</sup>, όπου θα αντληθούν στοιχεία για τις μορφές, τους τύπους, τα είδη των ερωτήσεων στην συνέντευξη, τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της συνέντευξης, στοιχεία Διευθύνων Συμβούλων και Κέντρα Επαγγελματικής Κατάρτισης.

Θα χρησιμοποιηθεί τυχαίο δείγμα όσων αφορά την συλλογή δεδομένων για το τρίτο ερωτηματολόγιο, στο οποίο θα ζητάμε απαντήσεις από άτομα που έχουν περάσει τη

---

<sup>i</sup> Ως προς το είδος των εμπειρικών δεδομένων οι έρευνες διακρίνονται σε ποιοτικές και ποσοτικές.

<sup>ii</sup> Για να δώσει απαντήσεις ο ερευνητής στο ερευνητικό του ερώτημα αντλεί στοιχεία που χρειάζεται από την ήδη υπάρχουσα βιβλιογραφία.



διαδικασία της συνέντευξης. Αντιθέτως, στα ερωτηματολόγια ένα και δύο, η επιλογή του δείγματος θα είναι συγκεκριμένη.

Η συνέντευξη αποτελεί τη πιο διαδεδομένη μέθοδο άντλησης υλικού και πληροφοριών στη διαδικασία επιλογής προσωπικού. Στην προσπάθεια μας να κατανοήσουμε τον ρόλο της συνέντευξης θέσαμε κάποια ερωτήματα, τα οποία θα τα απαντήσουμε στη συνέχεια. Σκοπός μας είναι να μελετήσουμε ποια είναι η αξία της συνέντευξης για τα άτομα που σχετίζονται με αυτήν, τα οποία είναι: α) το τμήμα ανθρωπίνων πόρων και ο Διευθυντής Προσωπικού, β) τα γραφεία ευρέσεως εργασίας ή τα τμήματα Προώθησης στην Απασχόληση γ) οι Σύμβουλοι εργασίας και δ) όλοι όσοι έχουν περάσει από την διαδικασία της συνέντευξης. Μέσα από ερωτηματολόγια θα αναλύσουμε ποιά μέθοδο στην διαδικασία επιλογής επιλέγουν, ποιο τύπο συνέντευξης προτιμούν και για ποιό λόγο. Μας ενδιαφέρει να μάθουμε ποιες είναι οι δραστηριότητες και ενέργειες που κάνουν οι συσχετιζόμενοι (α) και (β), ποια διαδικασία ακολουθούν για την επιλογή των υποψηφίων, με ποιά κριτήρια τους αξιολογούν, τί παρατηρούν σε αυτούς με βάση την εμπειρία τους και τί τους συμβουλεύουν για την προετοιμασία και την αντιμετώπιση μιας συνέντευξη ώστε να έχει περισσότερο ποσοστό επιτυχίας. Ζητάμε απαντήσεις από τον συσχετιζόμενο (γ), με βάση την εμπειρία του στο χώρο, για τα συχνότερα λάθη που κάνουν οι υποψήφιοι, τις συμβουλές που τους προτείνει, τί τους παροτρύνει να κάνουν και τί τους αποτρέπει. Πολύ σημαντικό είναι να μελετήσουμε και την πλευρά των υποψηφίων που έχουν περάσει από την διαδικασία της συνέντευξης (δ), να καταγράψουμε τις εμπειρίες τους, πώς την αντιμετωπίζουν, τι προετοιμασία ακολουθούν, ποιες ενέργειες/τεχνικές πιστεύουν πως οδηγούν σε μια επιτυχημένη συνέντευξη, αν προτιμούν να απευθυνθούν σε κάποιο γραφείο ευρέσεως εργασίας και ποια είναι τα λάθη που έχουν παρατηρήσει στον εαυτό τους κατά τη διάρκεια μιας συνέντευξης. Στόχος μας είναι μέσα απ` όλα αυτά να ανακαλύψουμε ποιες μέθοδοι, τρόποι, ενέργειες και τεχνικές οδηγούν μια συνέντευξη στην επιτυχία.

# ΔΕΥΤΕΡΟΓΕΝΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΕΝΝΟΙΑ & ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

### 1.1 Εισαγωγή

Ο όρος «Διοίκηση Προσωπικού» για την περιγραφή των διαδικασιών στην διαχείριση ανθρώπων-εργαζομένων μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού έχει πρόσφατα αντικατασταθεί και χρησιμοποιείται σε μεγάλο βαθμό από τον όρο «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων» (ΔΑΠ) ή «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού» (ΔΑΔ). Θεωρείται μία αναπόσπαστη λειτουργία η οποία τελεί από μία σειρά σημαντικών δραστηριοτήτων με επίκεντρο την διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα και την επιτυχή και εύστοχη λειτουργία τόσο για την ίδια την επιχείρηση, όσο και για τον ίδιο τον εργαζόμενο.<sup>4</sup>

Ανάλογα με τις τάσεις που επικρατούν, οι ορισμοί που υφίστανται για την Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ποικίλουν και οι ακόλουθοι είναι επικρατέστεροι:

### 1.2 Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ως διοικητική λειτουργία

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ή αλλιώς η Διοίκηση Προσωπικού είναι ο επιστημονικός κλάδος της Διοίκησης Επιχειρήσεων που ασχολείται με όλα τα θέματα της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων μέσα σε μια επιχείρησης ή οργανισμό. Έχει ως στόχο την εξασφάλιση του κατάλληλου εργαζόμενου, αναφορικά με την ποιότητα και την ποσότητα που χρειάζεται η επιχείρηση αλλά και την κατάλληλη χρήση και αξιοποίησή τους. Συνιστά μια σημαίνουσα λειτουργία της επιχείρησης, δεδομένου ότι ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ο σημαντικότερος για κάθε επιτυχημένη ανθρώπινη δραστηριότητα. Η αρμοδιότητα αυτή ανατίθεται πια σε εξειδικευμένα στελέχη με ανάλογες σπουδές και πείρα.<sup>4</sup>

Κάθε μεγάλη επιχείρηση ή οργανισμός διαθέτει ειδικό τμήμα ή υπεύθυνο Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Στις αρμοδιότητές του συγκαταλέγονται ο σχεδιασμός των πολιτικών και των συστημάτων Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και η εκτέλεση καθορισμένων λειτουργιών. Σε ειδικές όμως λειτουργίες, όπως παραδείγματος χάριν η πρόσληψη, η αξιολόγηση, η εκπαίδευση, η προαγωγή κ.α., συμμετέχουν οι προϊστάμενοι των τμημάτων της επιχείρησης. Εάν για παράδειγμα ο Υπεύθυνος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων οργανώνει

το σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων θα πρέπει να λάβει υπόψη του πως η αξιολόγηση του κάθε εργαζόμενου γίνεται κυρίως από τον προϊστάμενο του τμήματος όπου ανήκει ο εργαζόμενος με την προβλεπόμενη από την επιχείρηση διαδικασία και σύστημα. Άρα, οι δραστηριότητες οι οποίες έχουν σχεδιαστεί για τη διαχείριση και το συντονισμό των Ανθρωπίνων Πόρων ενός οργανισμού είναι μία διοικητική λειτουργία που αφορά στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.<sup>4</sup>

### **1.3 Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων - Λειτουργίες και σκοποί**

Από τη στιγμή που οι άνθρωποι συναθροίστηκαν και δημιούργησαν ομάδες για να επιτύχουν τους στόχους, που ως μεμονωμένα άτομα ήταν αδύνατο να επιτύχουν, έγινε απαραίτητη η διοίκηση, προκειμένου να συντονιστούν καλύτερα οι ατομικοί αγώνες. Η αξία της Διοίκησης επιβεβαιώνεται από την αρχαιότητα μέσα από αναφορές σε παπύρους της Αιγύπτου του 1300 π.χ. και της Αρχαίας Κίνας. Παρά την έλλειψη ουσιαστικών αναφορών στην Αρχαία Ελλάδα για την εφαρμοζόμενη Διοίκηση, στην δημοκρατική κοινωνία της Αρχαίας Αθήνας το συμβούλιο των Στρατηγών, τα συμβούλια του Δήμου και τα λαϊκά δικαστήρια συγκροτούν την ύπαρξη και την εκτέλεση της λειτουργίας της Διοίκησης. Ο Σωκράτης χαρακτηρίζει την τέχνη της Διοίκησης ως μια ιδιαίτερη ικανότητα που ξεχωρίζει από την τεχνική γνώση και την εμπειρία.<sup>5</sup>

Στη σύγχρονη κοινωνία οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί δεσπόζουν στην κοινωνικοοικονομική ζωή. Επομένως, η Οργάνωση και η Διοίκηση συνιστούν αντικείμενο μεθοδικής μελέτης και έρευνας. Με την πάροδο του χρόνου, διαμορφώθηκε ο διευρυμένος επιστημονικός κλάδος της Διοίκησης Επιχειρήσεων, ο οποίος ασχολείται με την έρευνα, την περιγραφή και την ερμηνεία των ζητημάτων που αφορούν την επιχείρηση ή τον οργανισμό, με τις συγκεκριμένες λειτουργίες της, τα τμήματά της και τις σχέσεις της με το, εσωτερικό και εξωτερικό, περιβάλλον.

Τα επιστημονικά πεδία της Διοίκησης Επιχειρήσεων είναι τα ακόλουθα:

- *Η Οργάνωση και Διοίκηση (Management)*
- *To Marketing και η Διοίκηση Πωλήσεων*
- *Η Διοίκηση Παραγωγής*
- *Η Χρηματοοικονομική Διοίκηση και η Λογιστική*

- *Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*
- *Η Διαχείριση Πληροφοριών.*

Λόγω του πολυδιάστατου χαρακτήρα των θεμάτων που απασχολούν την Διοίκηση Επιχειρήσεων επενεργεί, άμεσα ή έμμεσα, με άλλες επιστήμες, που μεταξύ άλλων είναι η ψυχολογία, η κοινωνιολογία, η επιστήμη των Οικονομικών, τα μαθηματικά, κ.α. Ξεκινώντας με βάση τα παραπάνω, η προσέλευση, η επιλογή, η ανάπτυξη, η αξιοποίηση και η προσαρμογή των ανθρωπίνων πόρων στο χώρο εργασίας με απώτερο στόχο την αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης και συνεπώς της αποτελεσματικότητας και εύρυθμης λειτουργίας των επιχειρήσεων.<sup>5</sup>

#### **1.4 Ορισμός της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων που παρουσιάζει τις σύγχρονες τάσεις**

Στις νέες τάσεις και προκλήσεις του περιβάλλοντος οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί, προκειμένου να προσαρμοστούν, απαντούν με νέες λογικές και πρακτικές οργάνωσης και διοίκησης. Οι πιο σημαντικές από τις σύγχρονες τάσεις της οργάνωσης και διοίκησης των επιχειρήσεων και οργανισμοί είναι οι παρακάτω:

- Έμφαση στην αξιοποίηση των ανθρώπων με την ανάπτυξη, τη συμμετοχή, την παρακίνηση και την ομαδική συνεργασία.
- Στόχευση στην εξυπηρέτηση των καταναλωτών και την ποιότητα μέσα από την εδραίωση των κατάλληλων συστημάτων διοίκησης και της εταιρικής κουλτούρας (παιδείας).
- Απλή και μεταβλητή οργανωτική διάρθρωση, προκειμένου να μπορεί η επιχείρηση να επιτύχει ευελιξία, μείωση κόστους και ταχύτατη ανταπόκριση στις περιβαλλοντικές απαιτήσεις.
- Εστίαση στην εδραίωση της εταιρικής κουλτούρας και των εταιρικών οραματισμών.
- Ανάπτυξη των ηγετικών ικανοτήτων και συμπεριφορών των στελεχών.
- Βαρύτητα στη συνεχή εκπαίδευση και διαχείριση της γνώσης.
- Εδραίωση της επιχειρησιακής σκέψης, της επιχειρηματικότητας και της εφευρετικότητας.<sup>5</sup>

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, λοιπόν, αποτελεί μια στρατηγική προσέγγιση για την διαχείριση και διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα. Είναι δε, ένας από τους πιο πολύτιμους πόρους του οργανισμού και συμβάλλει είτε σε ατομικό είτε σε συλλογικό επίπεδο, την επιτυχία στόχων. Τα κυριότερα χαρακτηριστικά αυτής της στρατηγικής πιο συγκεκριμένα είναι:

1. Έμφαση στην εναρμόνιση της στρατηγικής των Ανθρωπίνων Πόρων με την επιχειρησιακή στρατηγική.
2. Η ανάπτυξη πολιτικών και πρακτικών της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων σε απόλυτη αρμονία με την στρατηγική της επιχείρησης.
3. Η σημασία που δίνεται στην επίτευξη δέσμευσης στην αποστολή και στις αξίες του οργανισμού.
4. Ο άνθρωπος – εργαζόμενος, αποτελεί πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και θεωρείται ανθρώπινο κεφάλαιο που μέσα από την παροχή ευκαιριών και μάθησης μπορεί και πρέπει να αξιοποιηθεί.
5. Οι εργασιακές σχέσεις στηρίζονται στην αρχή της αμοιβαιότητας (the principal of mutuality), σύμφωνα με την οποία τα συμφέροντα των εργαζομένων ταυτίζονται με εκείνα της επιχείρησης και των εργοδοτών.
6. Τα στελέχη γραμμής (line managers) έχουν ευθύνη για την βέλτιστη απόδοση της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.<sup>6</sup>

Όλοι οι παραπάνω ορισμοί τονίζουν τον σημαντικό ρόλο που έχουν οι άνθρωποι πόροι για κάθε οργανισμό, καθώς επίσης συμβάλλουν στην σωστή αντιμετώπιση τους μέσα στα πλαίσια λειτουργίας της επιχείρησης. Οι όροι «προσωπικό» και «εργαζόμενοι» έχουν αντικατασταθεί από τους όρους «ανθρώπινοι πόροι» και «ανθρώπινο δυναμικό» αντίστοιχα, με στόχο την ανάδειξη της αξίας του ανθρώπινου παράγοντα στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Η στρατηγική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αφορά στον τρόπο με τον οποίο μπορεί να διοικηθεί ο ανθρώπινος παράγοντας πράγμα που αντικατοπτρίζει το ενδιαφέρον των διευθυντικών στελεχών για την Διοίκηση του Προσωπικού με στόχο την μέγιστη συμβολή και απόδοση για την ευημερία της επιχείρησης.<sup>7</sup>

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αποτελείται από ορισμένες λειτουργίες οι οποίες αντιστοιχούν σε εκείνες τις ενέργειες που λαμβάνουν χώρα σε μικρές η μεγάλες επιχειρήσεις για τον συντονισμό και την οργάνωση των Ανθρωπίνων πόρων. Αυτές οι λειτουργίες αποτελούνται από μια σειρά δραστηριοτήτων που επιδρούν σε όλα τα επίπεδα μιας

επιχείρησης. Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων περιλαμβάνει έξι βασικές λειτουργίες, οι οποίες είναι οι εξής:

- 1. Σχεδιασμός, προσέλκυση και επιλογή Ανθρωπίνων Πόρων*
- 2. Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων*
- 3. Αμοιβές και προνόμια*
- 4. Εργασιακές σχέσεις*
- 5. Υγιεινή και ασφάλεια*
- 6. Έρευνα Ανθρωπίνων Πόρων<sup>4</sup>*

Η προσέλκυση και η επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν τις δύο σημαντικότερες λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Η προσέλκυση προϋποθέτει την ανεύρεση κατάλληλων υποψηφίων για την πιθανή στελέχωση θέσεων εργασίας και μπορεί να γίνει είτε εσωτερικά είτε εξωτερικά χρησιμοποιώντας διάφορους μηχανισμούς προσέλκυσης που διαχειρίζεται το τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων. Αντίστοιχα η επιλογή περιλαμβάνει την αξιολόγηση των αιτήσεων αλλά και των υποψηφίων μέχρι την ανεύρεση του κατάλληλου προσώπου για την ανάληψη καθηκόντων στην αντίστοιχη θέση. Όλα τα παραπάνω διαχειρίζεται και ρυθμίζει το τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων.<sup>8</sup>

Συνεπώς, όλα τα παραπάνω μας οδηγούν στο συμπέρασμα ότι η διεργασία προσέλκυσης και επιλογής, αποτελεί ύψιστης σημασίας και σπουδαιότητας για την στελέχωση θέσεων εργασίας με σκοπό την αποτελεσματική λειτουργία του κάθε οργανισμού.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ

### 2.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται μια γενικότερη αναφορά στους Ανθρώπινους Πόρους, την σημασία τους για τις σύγχρονες επιχειρήσεις, καθώς και η περιγραφή της ιστορίας της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων κατά την διάρκεια των 100 χρόνων ύπαρξής της.

Ακολούθως, αναλύονται οι λειτουργίες Ανθρώπινου Δυναμικού- ενέργειες που γίνονται στις επιχειρήσεις για τον συντονισμό και την οργάνωση των Ανθρωπίνων Πόρων. Ανάλυση και περιγραφή θέσεων εργασίας, αναφορά στους υπεύθυνους για τις λειτουργίες Ανθρωπίνων Πόρων καθώς και ο ρόλος του αντιστοίχου Τμήματος θα αναφερθούν παρακάτω.<sup>9</sup>

Σημαντικό είναι δε το κομμάτι που περιλαμβάνει τις πρακτικές Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων ως βασικό μέσο με το οποίο οι επιχειρήσεις μπορούν να επηρεάσουν θετικά, να διαμορφώσουν ουσιαστικά και να ενισχύσουν δραστικά την συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού έτσι ώστε να εκτελούν τα καθήκοντά τους επιτυγχάνοντας θετικά για την επιχείρηση αποτελέσματα. Επιπλέον περιγράφονται οι προκλήσεις που ενδεχομένως να αντιμετωπίζει η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων μέσα σε ένα πολυδιάστατο εργασιακό περιβάλλον.<sup>4</sup>

Στην συνέχεια επιχειρείται η ανάλυση της σχέσης της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και της Ολικής Ποιότητας. Η ερμηνεία των τεχνικών της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων αποβλέπει στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και υλοποιείται ανάλογα με την οργάνωση και την λειτουργία των συστημάτων Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.

Οι θεωρίες και οι πρακτικές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που αφορούν στη Διοίκηση των Ανθρωπίνων Πόρων άρχισαν να εισάγονται στις δεκαετίες του 1980 και του 1990. Μέσα σε αυτή την δεκαετία οι πρακτικές αυτές μελετήθηκαν σε βάθος και εξελίχθηκαν περισσότερο και συνέβαλαν στην επαφή και στην αλληλεξάρτηση της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και της Ποιότητας.<sup>4</sup>

## **2.2 Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων**

Είναι μια διοικητική λειτουργία οι οποία περιλαμβάνει όλες εκείνες τις δραστηριότητες που έχουν σχεδιαστεί ώστε να μπορεί να διαχειριστεί και να συντονιστεί το Ανθρώπινο Δυναμικό με τρόπο αποτελεσματικό και εύστοχο. Οι Ανθρώπινοι Πόροι μιας επιχείρησης αντιπροσωπεύουν μία από τις μεγαλύτερες επενδύσεις ενός οργανισμού.<sup>1</sup> Περισσότερο δε, θεωρείται η λειτουργία εκείνη που εκτελείται στους οργανισμούς και κάνει πιο εύκολη και πιο αποτελεσματική την χρήση των ανθρώπων για την πραγμάτωση των οργανωσιακών και ατομικών στόχων.<sup>9</sup>

Η σημασία του μπορεί να γίνει κατανοητή και εμφανής όταν ο οργανισμός πωλείται. Συχνά συμβαίνει η τιμή της αγοράς να είναι μεγαλύτερη από τη συνολική αξία των στοιχείων του ενεργητικού. Η διαφορά αυτή στην πραγματικότητα είναι η αξία των Ανθρωπίνων Πόρων του οργανισμού και ονομάζεται Υπεραξία (Goodwill). Η επένδυση μιας επιχείρησης σε Ανθρώπινους Πόρους περιλαμβάνει της προσέλκυση του εργαζομένου, την πρόσληψή του, τον καθορισμό του μισθού του και την εκπαίδευσή του.<sup>4</sup>

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων προσανατολίζεται στη δραστηριότητα, στους ανθρώπους και στο μέλλον. Η αυξανόμενη στρατηγικής σημασίας Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων δημιουργεί αυτόματα και την άμεση ανάγκη για την συμβολή των human resource specialists. Επειδή οι δραστηριότητες και η απόδοση της λειτουργίας του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να προσμετράτε και να αξιολογείται συνεχώς οι παρουσία των ειδικών κρίνεται απαραίτητη.<sup>9</sup>

Η έννοια της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων είναι μια σύγχρονη έννοια και πολλοί ειδικοί υποστηρίζουν πως η Διοίκηση Προσωπικού αποτελεί μια πιο στενή και σαφή έννοια συγκριτικά με την Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων.<sup>4</sup>

## **2.3 Η Ιστορική εξέλιξη της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων**

Η λειτουργία των Ανθρωπίνων Πόρων έχει μεγάλη και σημαντική ιστορία. Έχει όμως περάσει από πολλά στάδια αρχής γενομένης από μια εσωστρεφή λειτουργία τήρησης αρχείων, σε μία λειτουργία στρατηγικής για τον οργανισμό σημασίας. Κατά την διάρκεια



αυτών των πλέον και 100 χρόνων ανάπτυξης της η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων έχει περάσει από πολλές κριτικές, έχει αναλυθεί, έχει επιδοκιμαστεί μέχρι να φτάσει στην σημερινή σύγχρονη μορφή της.

Η σημασία και ο ρόλος της Διοίκησης Προσωπικού όπως ήταν γνωστό παλαιότερα έχει αλλάξει δραστικά από την γένεση της κατά το κίνημα των βιομηχανικών σχέσεων. Μελετήθηκε αρχικά από τους Orday and Metcalf. Στην αρχή η διοίκηση Προσωπικού δεν αποτελούσε τίποτε παραπάνω από ένα ακόμη εργαλείο που συνέβαλε στην παραγωγή. Κατά την βιομηχανική επανάσταση ήταν η αρχή όπου οι οργανισμοί άρχισαν να μεταφράζουν σε ποσότητα την πιο αποδοτική μέθοδο υλοποίησης μιας εργασίας. Να κάνουν αξιολόγηση στα συστήματα αμοιβών και να δίνονται κίνητρα για την μεγιστοποίηση της εργασιακής προσπάθειας. Επίσης άρχισε να γίνεται μια επιλογή και εκπαίδευση των εργαζομένων με βάση τις δεξιότητες και τα ταλέντα τους.<sup>10</sup>

Σε όλη αυτή την διάρκεια, η εργασιακή ευημερία άρχισε να έχει πρωταρχική σημασία. Οι οργανισμοί άρχισαν να ενδιαφέρονται τόσο για την εργασιακή όσο και για την προσωπική ζωή των υπαλλήλων τους. Πολλές ήταν εκείνες οι επιχειρήσεις που πρώτες καινοτόμησαν παρέχοντας στους εργαζόμενους τους αίθουσες φαγητού, ιατρικές υπηρεσίες, εγκαταστάσεις διασκέδασης ακόμη και προσφορά οικονομικής βοήθειας για οικιακές αγορές. Εντούτοις οι υπεύθυνοι Ανθρωπίνων Πόρων ακολουθούσαν τις πατροπαράδοτες λειτουργίες, που όπως ήδη αναφέρθηκε είναι η προσέλκυση, η επιλογή, η πρόσληψη, οι αμοιβές και η εκπαίδευση των εργαζομένων.<sup>11</sup>

Σε αυτή την περίπτωση, η Διοίκηση Προσωπικού αν και έδινε έμφαση στους εργαζόμενους, τα πρώτα συστήματα διοίκησης επεδίωκαν στο να προσαρμόσουν τον εργαζόμενο στις ανάγκες της δουλειάς παρά να σχεδιάσουν θέσεις εργασίας για τους εργαζόμενους. Αυτό βασιζόταν στον Τειλορισμό (Taylorism). Έτσι με αυτό τον τρόπο αναδύθηκε μία νέα προσέγγιση για τους ανθρώπινους πόρους.<sup>12</sup> Κατά τον Lewisohn τα προβλήματα ανάμεσα στους εργαζόμενους και τους οργανισμούς δεν ήταν μια υπόθεση καπιταλιστικής διαφοράς αλλά στην ουσία μια ασυμφωνία μεταξύ οργανωτικών και πρακτικών της διοίκησης.<sup>13</sup>

Η χρυσή τομή των καλών σχέσεων μεταξύ μιας επιχείρησης και των εργαζομένων της είναι η αναγνώριση και η κεφαλαιοποίηση των κοινών συμφερόντων άριστης ικανοποίησης και οικονομικής ωφέλειας. Για να μπορέσει να χτιστεί ένα κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης,

αφοσίωσης, συνεργασίας και σκληρής δουλειάς θα πρέπει οι εταιρείες να προσπαθήσουν να εκπληρώσουν στόχους και των δυο πλευρών του οργανισμού και των εργαζομένων.<sup>13</sup>

Έτσι, η Διοίκηση Προσωπικού ανεξαρτητοποιήθηκε από τους line managers, έδειξε ενδιαφέρον για την ψυχολογία, εστίασε στην ικανότητα των ηγετών να συμφωνούν αποτελεσματικά με τους υπαλλήλους και να κερδίζουν την αφοσίωσή τους και την υποστήριξη τους και έθεσε « πολιτικές ανθρωπίνου δυναμικού».

Κι ενώ ο αριθμός των «πολιτικών ανθρωπίνου δυναμικού» συνέχισε την ανοδική του πορεία, τόσο ανέβαινε και σημασία και η αξία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Κι όσο περισσότερο ενισχυόταν, τόσο περισσότεροι νόμοι, ρυθμίσεις και κανονισμοί, θεσπίζονταν. Αυτό έλαβε χώρα περί τα έτη 1950 μέχρι 1960. Αυτοί οι κανονισμοί είχαν ως βάση και διακήρυτταν την ίση και δίκαιη μεταχείριση όλων των εργαζομένων. Ωστόσο οι επόμενες δεκαετίες μεταξύ 1970 και 1980 έπαιξαν καθοριστικό ρόλο, αφού οι επιχειρήσεις διαπίστωσαν ότι οι τεχνολογικές τους διαδικασίες δεν αποτελούσαν πλέον πηγή διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλαισίου και ότι η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί σημαντικό παράγοντα στην μέγιστη αξιοποίησή και απόδοση του οργανισμού.<sup>13</sup>

Με γνώμονα όμως ότι οι οργανισμοί χρειάζονται διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για να παραμείνουν κερδοφόροι απαιτείται η συμβολή των πρωκτικών διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Με αυτό τον τρόπο βλέπουμε την Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων να έρχεται πια στο προσκήνιο και τα τμήματα Ανθρώπινων Πόρων να θεωρούνται ένα πολύ σημαντικό και αναπόσπαστο κομμάτι της επιτυχίας μια επιχείρησης.

Η σημασία της στρατηγικής της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων ενισχύθηκε ιδιαίτερα την τελευταία δεκαετία. Θεωρείται κλειδί που βρίσκεται στην κατοχή των οργανισμών και ακόμη περισσότερο ένας βασικός σύνδεσμος στις επιχειρησιακές στρατηγικές. Η άριστη διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων με εσωτερικές διαδικασίες, ευκαιρίες του περιβάλλοντος της επιχείρησης και ανάγκες, η Διοίκηση Ανθρώπινων πόρων μπορεί να απολαμβάνει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα συγκριτικά με τις άλλες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου.<sup>11</sup>

## **2.4. Λειτουργίες ανθρώπινου δυναμικού**

Οι λειτουργίες του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ένα σύνολο ενεργειών, οι οποίες πραγματοποιούνται στα πλαίσια του συντονισμού και της οργάνωσης του. Αυτές οι ενέργειες

ασκούν σημαντική επιρροή σε όλα τα πεδία ενός οργανισμού.<sup>4</sup> Βασικότερες λειτουργίες είναι η προσέλκυση, η επιλογή, η μέτρηση απόδοσης και η διαχείριση απόδοσης.<sup>14</sup>

Η Κοινωνία για την διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων έχει αναγνωρίσει έξι κύριες λειτουργίες Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, οι οποίες είναι:

#### **2.4.1 Σχεδιασμός, προσέλκυση και επιλογή Ανθρωπίνων πόρων**

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να γνωρίζει ότι για να επιτύχει η διαδικασία της προσέλκυσης προσωπικού πρέπει να έχει στο μυαλό της το τι μπορεί να προσφέρει κάθε υποψήφιος στην επιχείρηση ως μονάδα. Επιπλέον, να έχει τη δυνατότητα να προνοήσει για την πορεία, την εξέλιξη και τις αλλαγές του μέσα στην επιχείρηση. Βασική σκέψη του υπεύθυνου πρόσληψης ανθρώπινου δυναμικού είναι να καλυφθεί η θέση με το πιο ικανό άτομο που επάξια θα εκπροσωπήσει την επιχείρηση και θα την βοηθήσει να επιτύχει να φτάσει τους στόχους της.<sup>4</sup>

Για την επιλογή του προσωπικού χρησιμοποιούνται τα κατάλληλα μέσα, που είναι οι αγγελίες, τα ερωτηματολόγια, οι συστατικές επιστολές και οι δοκιμαστικές προσλήψεις. Η συχνότερη μορφή προσέλκυσης είναι η αγγελία σε εφημερίδες αλλά στη σύγχρονη κοινωνία χρησιμοποιούνται επίσης και οι σύμβουλοι εξεύρεσης εργασίας που διαθέτουν διασυνδέσεις με επιχειρήσεις και οργανισμούς και το διαδίκτυο που προσφέρει πολλές ευκαιρίες στους άνεργους υπό την προϋπόθεση ότι θα κάνουν σωστή χρήση αυτού.<sup>4</sup>

Η προσέλκυση εργαζομένων επιφέρει ποικίλα πλεονεκτήματα στην επιχείρηση, που μεταξύ άλλων είναι η εξεύρεση νέων ιδεών και υποψηφίων με εξειδικευμένη μόρφωση και προσόντα και η μείωση των δαπανών της επιχείρησης αφού δεν χρειάζονται επιπλέον εκπαίδευση από την επιχείρηση. Στα μειονεκτήματα συγκαταλέγονται οι δαπάνες έως την εξεύρεση του προσωπικού και ο απαιτούμενος χρόνος και η υπομονή έως ότου η όλη προσπάθεια να επιφέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Υπάρχουν κάποιες προϋποθέσεις ώστε η επιλογή που θα γίνει να είναι εύστοχη, όπως αυτή της περιγραφής της εργασίας που πρέπει να εκτελεί το άτομο που θα προσληφθεί για την θέση.<sup>4</sup>

Η δεύτερη προϋπόθεση είναι η σαφής κατανόηση της λειτουργίας της εργασιακής θέσης και η τρίτη προϋπόθεση είναι η σαφής προβολή στους εργαζομένους των κριτηρίων για την άριστη απόδοση και επίδοσή τους. Υπάρχουν πολλές μέθοδοι αξιολόγησης κατά την επιλογή του προσωπικού, που μεταξύ άλλων είναι:

- το βιογραφικό σημείωμα,
- οι αιτήσεις για θέσεις εργασίας,
- οι συστατικές επιστολές,
- η συνέντευξη του υποψηφίου,
- τα IQ τεστ,
- τα τεστ ικανοτήτων και γνώσεων και
- τα τεστ προσωπικότητας.

Ενώ σημαντική μέθοδος προσέλευσης αποτελεί η πρακτική εξάσκηση.

Το ερωτηματολόγιο είναι μια μέθοδος με την οποία τα ανώτερα στελέχη μπορούν να αντλήσουν πληροφορίες για την προσωπική - οικογενειακή κατάσταση των υποψηφίων εργαζομένων, την επαγγελματική τους εμπειρία και το μορφωτικό τους επίπεδο.

Με το ερωτηματολόγιο η ΔΑΔ ενημερώνεται για τα βασικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των υποψηφίων. Η συνέντευξη ως μέθοδος πρόσληψης προσωπικού προσφέρει στους υπεύθυνους της ΔΑΔ τη δυνατότητα να μάθουν πολύπλευρα τον υποψήφιο. Το σημαντικότερο ίσως εργαλείο είναι το βιογραφικό σημείωμα, διότι όταν υπάρχει στην συνέντευξη του υποψηφίου μπορεί να μελετάται ταυτόχρονα από τα στελέχη της ΔΑΔ. Οι αγγελίες αποτελούν μια καλή μέθοδο παρουσίασης θέσεων εργασίας αλλά συνήθως είναι δευτερευούσης αξίας. Τέλος η δοκιμαστική πρόσληψη προσφέρει στην ΔΑΔ τη δυνατότητα να εξετάσει την ανταπόκριση του υποψηφίου πάνω στην εργασία και αν τα προσόντα του επαρκούν για την προσφερόμενη θέση.<sup>5</sup>

Το μειονέκτημα της διαδικασίας προσέλευσης και επιλογής του προσωπικού είναι ότι ο υποψήφιος δεν μπορεί να γνωρίζει πολλές πληροφορίες για την προσφερόμενη θέση και για την επιχείρηση στην οποία περνά από συνέντευξη. Δεν θεωρείται όμως απαραίτητο οι απαιτήσεις της εργασίας να ταυτίζονται απόλυτα με τα προσόντα και τις δεξιότητες του υποψηφίου εργαζομένου καθώς υπάρχουν πάντα δυνατότητες βελτίωσης και εξέλιξης.<sup>4</sup>

## **2.4.2 Η ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων**

Η ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων περιλαμβάνει τα ακόλουθα:

### **I. Την εκπαίδευση των εργαζομένων,**

Μέσα από την εκπαίδευση του εργατικού δυναμικού της, η επιχείρηση επιτυγχάνει:

1. αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων
2. η συμμόρφωση του νέου προσωπικού με τους υπάρχοντες κανονισμούς της επιχείρησης
3. μείωση κόστους της επιχείρησης
4. αύξηση του οικονομικού οφέλους της επιχείρησης
5. αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζόμενων
6. αναβάθμιση των οικονομικών αποδοχών τους
7. μείωση της πιθανότητας απόλυσής τους
8. με την επιμόρφωση του προσωπικού επιτυγχάνεται η απλοποίηση της εργασίας της Διοίκησης, και
9. περιορίζεται ο χρόνος επίβλεψης των εργαζομένων.<sup>5</sup>

## **II. Το πρόγραμμα εκπαίδευσης – επιμόρφωσης του προσωπικού**

Η εκπαίδευση του προσωπικού μιας επιχείρησης, μπορεί να ταξινομηθεί στις ακόλουθες κατηγορίες:

### **Η εκπαίδευση του νέου προσωπικού χωρίς πείρα**

Για την εκπαίδευση του προσωπικού που δεν διαθέτει πείρα, σε πρώτη φάση ενημερώνεται για την οργάνωση της επιχείρησης και ιδίως για τις πολιτικές της, όπως την πολιτική των αποθεμάτων, των εκπτώσεων, των πιστώσεων, των απουσιών από την εργασία, των κανονισμών ασφαλείας, την ασφαλή χρήση των μηχανημάτων κ.α.<sup>5</sup>

Κατόπιν, ο εργαζόμενος τοποθετείται στο τμήμα που θα εργαστεί και εκεί ολοκληρώνεται το πρόγραμμα της επιμόρφωσής του. Μετά το τέλος της εκπαίδευσης, αναλαμβάνει με υπευθυνότητα τις αρμοδιότητές του. Ειδικότερα:

1. Η Οργάνωση και οι πολιτικές της επιχείρησης
2. Τα αποθέματα
3. Οι πιστώσεις
4. Οι εκπτώσεις

5. Οι απουσίες
6. Οι κανονισμοί ασφαλείας
7. Η χρήση διάφορων μηχανών.

### **Η εκπαίδευση του προσωπικού με πείρα**

Οι εργαζόμενοι με εργασιακή πείρα, δεν ακολουθούν φυσικά το ίδιο πρόγραμμα εκπαίδευσης. Αντίθετα, το πρόγραμμα εκπαίδευσης των εργαζομένων με πείρα περιορίζεται στην ενημέρωση για την οργάνωση, τις πολιτικές και τις μεθόδους που ακολουθεί η επιχείρηση, είτε μέσω διαλέξεων, είτε με την τοποθέτηση του προσληφθέντος στο τμήμα του και εκεί αναλαμβάνει ο προϊστάμενος του τμήματος, σε συνεργασία με το τμήμα εκπαίδευσης, την ενημέρωσή του σχετικά με:

1. Την οργάνωση της επιχείρησης,
2. τις πολιτικές πωλήσεων και τις μεθόδους και
3. τις διαλέξεις και έπειτα από το τμήμα του.<sup>5</sup>

### **Η εκπαίδευση του κανονικού προσωπικού της επιχείρησης**

Η εκπαίδευση του προσωπικού σε μια επιχείρηση ή οργανισμό θα πρέπει να είναι συνεχής και να αποσκοπεί στη διαρκή βελτίωση των προσφερόμενων υπηρεσιών. Πέρα από την εκπαίδευση που παρέχεται ενός της επιχείρησης, η εκπαίδευση μπορεί να παρέχεται και εκτός της επιχείρησης και να χρηματοδοτείται από εκείνη, σε ένα τμήμα ή και σε όλο το εργατικό δυναμικό της, παραδείγματος χάριν μέσα από την αποστολή για παρακολούθηση ενός σεμιναρίου, συμμετοχή σε ένα εκπαιδευτικό ταξίδι, επίσκεψη σε μια έκθεση κ.α. Σκοπός αυτής της εκπαίδευσης, είναι να διευρύνει τους ορίζοντες των εργαζομένων, με διττό όφελος: και για την επιχείρηση αλλά και για τους ίδιους.

Αν και δεν μπορεί να μετρηθεί επακριβώς η αξία της εκπαίδευσης του προσωπικού, εντούτοις υπάρχουν τεχνικές υπολογισμού, όπως π.χ. ο δείκτης παραγωγικότητας και απόδοσης πριν και μετά την εκπαίδευσή του και ακόμη ο ρυθμός αύξησης των κερδών της επιχείρησης.<sup>5</sup>

### **2.4.3 Οι αμοιβές & τα προνόμια**

Περιλαμβάνουν τον σχεδιασμό και την εφαρμογή συστημάτων αμοιβών και προνομίων για κάθε εργαζόμενο και την εξασφάλιση ότι όλες οι παροχές και οι αμοιβές είναι δίκαιες και σταθερές.

➤ Η τελευταία ευθύνη της διοίκησης όσον αφορά τη στελέχωση, είναι να δημιουργήσει ένα πρόγραμμα αμοιβής για όλους τους εργαζόμενους, όπως π.χ. τους διευθυντές διευθύνσεων, τους διευθυντές τμημάτων, τους υπαλλήλους κλπ.

➤ Οπωσδήποτε όμως είναι δύσκολο να βρει κανείς μια μέθοδο που να ικανοποιεί όλους τους εργαζόμενους, όταν αυτοί εκτελούν διάφορες εργασίες, οι οποίες απαιτούν διαφορετικές δεξιότητες και ικανότητες από μέρους τους.<sup>15</sup>

### **2.4.4 Οι εργασιακές σχέσεις**

Περιλαμβάνουν το σχεδιασμό συστημάτων πειθαρχίας και χειρισμού παραπόνων και την διαμεσολάβηση μεταξύ του οργανισμού και των διαφόρων εργατικών σωματείων.

Για να πετύχει μια επιχείρηση την πλήρη απόδοση του προσωπικού της, θα πρέπει να ικανοποιεί τις ανάγκες του. Παλιά επικρατούσε η αντίληψη πως οι ανάγκες του εργαζομένου ήταν δυνατό να καλυφθούν με μια κατάλληλη ρύθμιση του ύψους της αμοιβής του. Σήμερα όμως αναγνωρίζεται πως σε όλες σχεδόν τις βαθμίδες της διοικητικής ιεραρχίας, η προσέλκυση και κινητοποίηση του προσωπικού, επιτυγχάνεται μόνο όταν καλύπτονται οι ανάγκες των εργαζομένων, όχι μόνο με μισθό, αλλά και με την παροχή κατάλληλων συνθηκών εργασίας, προσωπικής εξέλιξης και κινήτρων. Σχετικά με τις συνθήκες εργασίας, η διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να τις βελτιώνει συνεχώς. Πρέπει να εκπονεί μελέτες σχετικά με το φωτισμό, τη θέρμανση, τις άδειες, τις ώρες εργασίας, την ασφάλεια των εργαζομένων κλπ. Επίσης η διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να αντιμετωπίζει με κατανόηση τα παράπονα των εργαζομένων και να συνεργάζεται με το συνδικαλιστικό τους όργανο.<sup>15</sup>

### **2.4.5 Η υγιεινή & η ασφάλεια**

Περιλαμβάνουν:

- Την παροχή υποστήριξης στους εργαζόμενους για προσωπικά προβλήματα που επηρεάζουν την απόδοσή τους στην εργασία

- Τον σχεδιασμό και την εφαρμογή προγραμμάτων για τη διασφάλιση της υγιεινής και της ασφάλειας των εργαζομένων.<sup>4</sup>

#### **2.4.6 Η Έρευνα Ανθρωπίνων Πόρων**

Περιλαμβάνει την παροχή μιας βάσης πληροφοριών για τους εργαζόμενους και τον σχεδιασμό και την εφαρμογή συστημάτων επικοινωνίας μεταξύ αυτών.

Επικοινωνία είναι η μεταφορά πληροφοριών, σκέψεων, ιδεών ή συναισθημάτων, από τον πομπό στον δέκτη ή στους δέκτες. Για μια επιτυχή επικοινωνία, το μήνυμα θα πρέπει όχι απλώς να μεταβιβασθεί, αλλά και να γίνει απόλυτα κατανοητό. Αν η γλώσσα της επικοινωνίας είναι άλλη από την γλώσσα που κατανοεί ο δέκτης, τότε δεν γίνεται να υπάρξει επικοινωνία, εκτός κι αν του το μεταφράσουν. Άριστη επικοινωνία (αν πράγματι υπάρχει) γίνεται εφόσον μια σκέψη ή ιδέα που μεταβιβάζεται από τον πομπό, την αντιλαμβάνεται ο δέκτης με την ίδια ακριβώς έννοια.<sup>16</sup>

Πολλοί είναι αυτοί που συγχέουν την «κατανόηση του μηνύματος» με τη «συμφωνία», με αποτέλεσμα να θεωρείται πως δεν κατανόησε επακριβώς το μήνυμά τους. Με άλλα λόγια, οι παραπάνω ορίζουν την καλή επικοινωνία, σαν αποδοχή των ιδεών τους από τους άλλους ανθρώπους. Αυτό είναι λάθος, γιατί μπορεί κάποιος να κατανοεί πλήρως το μήνυμά μας, αλλά να μη συμφωνεί μαζί μας.<sup>5</sup>

Η διαπροσωπική επικοινωνία είναι η επικοινωνία μέσω της οποίας οι άνθρωποι σχηματίζουν ομάδες προκειμένου να επιτύχουν έναν ή πολλούς κοινούς σκοπούς. Σε μια ομαδική δραστηριότητα η αποτελεσματική επικοινωνία προσφέρει τον απαιτούμενο συντονισμό και την απαραίτητη συνεργασία. Βέβαια, για να υπάρξει αποτελεσματική επικοινωνία, οφείλουν τα στελέχη κάθε επιπέδου να λειτουργούν ταυτόχρονα σαν πομποί και δέκτες των πληροφοριών και να χρησιμοποιούν τα μέσα επικοινωνίας που έχει στη διάθεσή της η επιχείρηση.<sup>16</sup>

#### **2.5 Αξιολόγηση των Εργαζομένων**

Η Αξιολόγηση του εργατικού δυναμικού είναι η διαδικασία αποτίμησης του εργαζομένου, προκειμένου να καθοριστεί το επίπεδο αποδοτικότητάς του στην εργασία του. Στις μεθόδους αξιολόγησης του προσωπικού συγκαταλέγονται η ατομική αξιολόγηση, η αξιολόγηση ανά ζεύγη και η περιγραφικής μέθοδος. «Σύμφωνα με την ατομική μέθοδο



αξιολόγησης προσδιορίζονται κάποιοι παράγοντες απόδοσης προσωπικού όπως το εκπαιδευτικό υπόβαθρο, την ποσοτική απόδοση αλλά και ποιοτική απόδοση, την συνεργασία την πρωτοβουλία την προθυμία, τον ζήλο, την υπευθυνότητα και την διοικητική ικανότητα».<sup>17</sup>

Στην μέθοδο κατά ζεύγη η αξιολόγηση γίνεται μέσα από τη συλλογή πληροφοριών για κάθε εργαζόμενο και με τη σύγκριση με το υπόλοιπο προσωπικό του ίδιου τμήματος και των ιδίων καθηκόντων. Κατόπιν οι πληροφορίες συγκεντρώνονται σε έναν πίνακα αξιολόγησης για τον κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά, ο οποίος βοηθά στην οργάνωση της επιχείρησης και στη λήψη αποφάσεων από τη διοίκηση αναφορικά με την εξέλιξη του προσωπικού. Στην περιγραφική μέθοδο προσφέρεται η δυνατότητα στα στελέχη της ΔΑΔ να κατανοήσουν και να σκιαγραφήσουν μόνοι τους τον κάθε υποψήφιο, την αξία του και το μορφωτικό του επίπεδο. Η μέθοδος αυτή φορτώνει με μεγάλη ευθύνη τον προϊστάμενο προκειμένου να κάνει σωστή αξιολόγηση του εργαζόμενου. Υπάρχει εμπιστοσύνη τόσο στον προϊστάμενο όσο και στην κρίση του, ο οποίος έχει ευθύνη απέναντι στους εργαζομένους και στα τμήματα της επιχείρησης γενικότερα.<sup>17</sup>

Η αξιολόγηση προσωπικού στην Totalserve λειτουργεί ως μέτρο ελέγχου του βαθμού στον οποίο κάθε εργαζόμενος συμβάλει στην προσπάθεια επίτευξης των στόχων της επιχείρησης. Επίσης είναι η αιτία για την εφαρμογή συστημάτων προαγωγής, μεταθέσεων, αμοιβών κτλ. Η διαδικασία αξιολόγησης των εργαζομένων ολοκληρώνεται με την ενημέρωση τους για τις επιδόσεις τους ούτως ώστε αν υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης και διόρθωσης κακών χειρισμών να γίνουν σύντομα οι απαιτούμενες ενέργειες. Επίσης υπάρχει και η επαναπληροφόρηση για αποφυγή ανεπιθύμητων συμπεριφορών στο εσωτερικό της επιχείρησης. Μέσα από την ορθή και δίκαιη αξιολόγηση μπορούν να αναπτύσσονται οι ικανότητες του προσωπικού πράγμα που βοηθά στην καλύτερη λειτουργία και ανάπτυξη της επιχείρησης.<sup>16</sup>

Οι προϊστάμενοι της επιχείρησης θα πρέπει να είναι αντικειμενικοί και αμερόληπτοι απέναντι σε όλους τους εργαζομένους και να κρατάνε μια συμβουλευτική στάση σε όποιον χρειάζεται βοήθεια προκειμένου να καθοδηγηθεί προς την πορεία της επιτυχίας που επέλεξε η επιχείρηση. Ο υπεύθυνος της ΔΑΔ μέσα από την αξιολόγηση που γίνεται δίνει κατευθυντήριες γραμμές σε όσους ξέφυγαν από την πορεία που χάραξε η επιχείρηση. Ο υπεύθυνος της ΔΑΔ, ανάλογα με τις ικανότητες του κάθε εργαζομένου, θα πρέπει να συμβουλεύει τον κάθε έναν και να δείχνει τον τρόπο με τον οποίο θα πραγματοποιήσει τα όνειρα και τις φιλοδοξίες του μέσα από την επιχείρηση στην οποία απασχολείται. Η

αξιολόγηση του προσωπικού συνδέεται άμεσα με τα συστήματα αμοιβών τα οποία βασίζονται σε αυτήν τις περισσότερες φορές και αποτελούν σημαντικό κριτήριο.<sup>17</sup>

Οι αποδόσεις του προσωπικού πρέπει να αμείβονται ανάλογα, είτε με αύξηση του μισθού είτε με bonus στο τέλος κάθε χρονιάς. Ο εργαζόμενος με την μεγαλύτερη απόδοση στην εργασία θα πρέπει να αμείβεται περισσότερο από εκείνους με λιγότερη απόδοση. Έπειτα από την καθορισμένη αξιολόγηση, η επιχείρηση μέσα από την επιβράβευση, παροτρύνει το προσωπικό να εργαστεί σκληρά και να προσφέρει μεγαλύτερη αποδοτικότητα στην εργασία του. Προσφέροντας, η επιχείρηση, οικονομικά κίνητρα κατορθώνει να ενισχύσει σημαντικά το αίσθημα ικανοποίησης των εργαζομένων που αισθάνονται να τους αντιμετωπίζει η επιχείρηση με αξιοκρατία και δικαιοσύνη και επιπλέον ενισχύουν την αφοσίωσή τους στην επιχείρηση.<sup>17</sup>

Για να είναι αποτελεσματικό το σύστημα αξιολόγησης μιας επιχείρησης πρέπει να μπορεί να είναι κατανοητό σε όλα τα μέλη της καθώς και να συμβαδίζει με την επιχείρηση τις δραστηριότητες και τις υπηρεσίες της. Στην περίπτωση που το σύστημα αξιολόγησης δεν γίνει δεκτό από τους εργαζόμενους δεν θα λειτουργήσει σωστά, αφού δεν θα το στηρίζουν, με άμεσο επακόλουθο να αποτύχουν οι στόχοι των υπευθύνων της ΔΑΔ. Επιπλέον, επιτυγχάνεται ο εντοπισμός των βασικών προβλημάτων και των αδυναμιών του προσωπικού και η εύρεση λύσεων πάνω σε αυτά. Ο υπεύθυνος κάθε τμήματος είναι αρμόδιος για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων καθώς παρατηρεί κάθε μέρα την εργασία τους και είναι σε θέση να σχηματίσει μια ολοκληρωμένη γνώμη γι' αυτούς. Ο μάνατζερ είναι αυτός που έχει το δικαίωμα να προτείνει προαγωγές αλλά και ν' ανακοινώνει και τις απολύσεις μαζί με τον υπεύθυνο της ΔΑΔ.<sup>17</sup>

Βεβαίως η αξιολόγηση ενδέχεται να γίνει και από το ίδιο το προσωπικό, η επονομαζόμενη αυτοαξιολόγηση, που είναι απαραίτητη για όσους μπορούν να κρίνουν και να αξιολογήσουν την επίδοσή τους.

Η τεχνική της αυτοαξιολόγησης είναι ιδανική όταν χρησιμοποιείται για τη βελτίωση της απόδοσης και την εξέλιξη της πορείας του εργαζομένου στην επιχείρηση. Πέραν της αυτοαξιολόγησης και της αξιολόγησης του προϊσταμένου υπάρχει και η αξιολόγηση του πελάτη, ιδίως μάλιστα αν πρόκειται για επιχείρηση παροχής υπηρεσιών και οι εργαζόμενοι έρχονται άμεσα σε επαφή με τους πελάτες, όπως στην περίπτωση της Totalserve. Στην περίπτωση αυτή οι πελάτες κάνουν, στον υπεύθυνο τμήματος ή και στα ανώτερα στελέχη, θετικά ή αρνητικά σχόλια από την εξυπηρέτηση που δέχτηκαν από τους υπαλλήλους.<sup>18</sup>

Υπάρχουν επιχειρήσεις, ιδίως τις τελευταίες δεκαετίες, που χρησιμοποιούν την αξιολόγηση των 360 μοιρών που αποτελεί συγκερασμό όλων των στοιχείων των προηγούμενων μεθόδων αξιολόγησης. Στα πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου συγκαταλέγονται η αντικειμενικότητα και η ποιοτική ενημέρωση. Κατά τη μέθοδο αυτή τα στοιχεία της απόδοσης του προσωπικού συλλέγονται από τους υπεύθυνους της ΔΑΔ, από τους συνάδελφους τους και κάποιες φορές από τους πελάτες της επιχείρησης.<sup>18</sup>

Η αξιολόγηση του προσωπικού δημιουργεί άγχος τις περισσότερες φορές σε αυτό αλλά και διάφορους προβληματισμούς στην διοίκηση. Μέσα από αυτή όμως παρέχονται κίνητρα στο προσωπικό για αύξηση των επιδόσεων, ιδίως μάλιστα όταν ακολουθεί διάλογος ανάμεσα στο προσωπικό και τους προϊσταμένους και η ανταλλαγή απόψεων και ιδεών. Οι εργαζόμενοι με αυξημένη αποδοτικότητα βελτιώνουν και το επίπεδο των προσδοκιών τους, καθώς μέσα από την συνεχή βελτίωση της επίδοσής τους βάζουν τους δικούς τους στόχους και ασκούν κριτική στον ίδιο τους τον εαυτό. Επομένως το σύστημα αξιολόγησης συχνά επηρεάζει τον βαθμό ικανοποίησης του εργαζομένου μέσα από την πραγματοποίηση των στόχων που έθεσε.<sup>18</sup>

## **2.6 Υποκίνηση των Εργαζομένων**

Η υποκίνηση των εργαζομένων είναι η προσφορά κινήτρων από τον οργανισμό προκειμένου να ακολουθήσουν τις κατευθύνσεις που ορίζει ο ίδιος για την επίτευξη των επιχειρησιακών του στόχων. Η Totalserve για την υποκίνηση του προσωπικού προσφέρει ως κίνητρα μισθούς, προαγωγές, επιβραβεύσεις, αξιοκρατία και δικαιοσύνη, με σκοπό να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού, όπως για παράδειγμα η στελέχωση του οργανισμού, η ανάπτυξή του και η αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων.

Βασικό στοιχείο της υποκίνησης των εργαζομένων του οργανισμού είναι η αίσθηση ασφάλειας και εκτίμησης που δημιουργείται από τη συμπεριφορά των στελεχών προς αυτούς. Η αποδοτικότητα του προσωπικού επηρεάζεται συχνά από το εργασιακό κλίμα, δημιουργώντας εσωτερικές φιλικές σχέσεις, γεγονός που το στηρίζει ψυχολογικά και ικανοποιεί τις ανάγκες του, λαμβάνοντας την επονομαζόμενη «εσωτερική ανταμοιβή». Επίσης σημαντικό στοιχείο υποκίνησης αποτελεί η εσωτερική προώθηση του προσωπικού, η οποία εκφράζει την επιθυμία του για αυτοπραγμάτωση και αυτοϊκανοποίηση μέσα από την ολοκλήρωση έργων και την επίτευξη των στόχων που έθεσε ο οργανισμός. Άρα οι προϊστάμενοι πρέπει να βοηθήσουν το προσωπικό να αναδείξει τις ικανότητες και τα

προσόντα του. Καλό θα ήταν να εφαρμόζονται τεχνικές ενίσχυσης είτε με υλικά είτε με ηθικά μέσα όπως και να χρησιμοποιείται η μέθοδος ενεργητικής ακρόασης και μετάδοσης στο προσωπικό, του μηνύματος ότι, οι προϊστάμενοι τους, τους σέβονται και τους κατανοούν. Προσπαθεί ακόμη για την ενθάρρυνση τους και τους βοηθά σε οτιδήποτε χρειαστούν κατά την εργασία τους.<sup>19</sup>

Σημαντικό και καθοριστικό ρόλο στην υποκίνηση εργαζομένων έχει και η κριτική που ασκείται σ' αυτό, όπου οι Μάνατζερ επιβάλλεται να επικεντρώνονται στην επαγγελματική κριτική και όχι στην προσωπική, η οποία δεν αφορά κανέναν και οξύνει καταστάσεις δημιουργώντας προβλήματα. Αν οι μάνατζερ θέλουν να λειτουργεί η επιχείρηση ομαδικά και όλοι να συμβάλουν τα μέγιστα και να δείχνουν ότι προσπαθούν το ίδιο, τότε πρέπει να βοηθήσουν τους λιγότερο καλούς υπαλλήλους αυτούς που υστερούν, να φτάσουν τους καλύτερους υπαλλήλους της επιχείρησης. Τα στελέχη του οργανισμού πρέπει με τα μέσα που διαθέτει, είτε πολλά είτε λίγα είναι αυτά, να υποκινεί τους υφισταμένους του. Εάν όμως τα μέσα που παρέχονται στα στελέχη δεν καλύπτουν τις ανάγκες των εργαζομένων τότε η υποκίνηση δεν θα επιφέρει θετικά αποτελέσματα. Επομένως, τα στελέχη δεν θα επιτύχουν τους στόχους τους αν δεν κατανοήσουν πρώτα τις ανάγκες του εργατικού δυναμικού τους και να τους δώσουν τα κατάλληλα κίνητρα ικανοποίησης. Οι εργαζόμενοι της επιχείρησης υποκινούνται μόνο εάν νιώσουν το αίσθημα της ανταμοιβής γι' αυτό που θα πρέπει να φέρουν σε πέρας. Εάν εξασφαλιστεί η ικανοποίηση της επιθυμίας του εργαζόμενου τότε η υποκίνηση θα έχει θετικά αποτελέσματα.<sup>19</sup>

Συχνά όμως δεν μπορούν να επιτευχθούν μόνο θετικά αποτελέσματα, καθώς ενδέχεται κάτι που θα ικανοποιήσει έναν εργαζόμενο ίσως να δυσαρεστεί έναν άλλον.

Η ατομική υποκίνηση των εργαζομένων δύσκολα επιτυγχάνεται και γι' αυτό συνίσταται η ομαδοποίηση των αναγκών και η μαζική ικανοποίησή τους. Η ελεύθερη θέληση και οι επιβράβευση των εργαζομένων, τους υποκινούν να αγωνιστούν για την ανάπτυξη του οργανισμού. Τα κίνητρα θέτουν στόχους και οι στόχοι μπορούν να οδηγήσουν σε υψηλές προσδοκίες. Η θέσπιση κινήτρων για τις ανικανοποίητες ανάγκες του προσωπικού, αποτελεί την αφετηρία της εκτέλεσης της επιχειρησιακής στρατηγικής, την θεμελίωση της εταιρικής κουλτούρας και των ικανοτήτων των ηγετών που διαθέτει. Πιστεύεται πως με την αύξηση των μισθών και τη βελτίωση του περιβάλλοντος εργασίας θα αυξηθεί η απόδοση των εργαζομένων.<sup>19</sup>

Η συμπεριφορά των εργαζομένων επηρεάζεται από την υποκίνηση που του προσφέρει η επιχείρηση και συγκεκριμένα ποιος την κάνει και με ποια μέσα. Οι μάνατζερς είναι οι οδηγοί των εργαζομένων οι οποίοι με τις ενέργειες και τις αποφάσεις τους μπορούν να τους υποκινήσουν επιτυγχάνοντας την ανάπτυξη και ευημερία της επιχείρησης.

Οι θεωρίες υποκίνησης που στοχεύουν στην μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων της εργασίας, είναι:

α) οι *οντολογικές*, που επεξηγούν το περιεχόμενο και το είδος των κινήτρων και

β) οι *διαδικαστικές*, που περιλαμβάνουν τις συμπεριφορές και τα μέσα που ενθαρρύνουν ή αποθαρρύνουν την αύξηση της απόδοσης του προσωπικού.

Σύμφωνα με την ακραία θεωρία του ψυχολόγου McGregor για την ικανοποίηση των αναγκών του εργατικού δυναμικού και την υποκίνηση, οι άνθρωποι εκ φύσεως αποφεύγουν την σκληρή εργασία και επομένως η μόνη λύση για αύξηση της παραγωγικότητάς τους είναι η επιβολή τιμωριών σε αυτούς. Αποφεύγουν τις ευθύνες και τις πρωτοβουλίες και επιλέγουν την αποχή για λόγους ασφάλειας. Εντούτοις, η θεωρία περιλαμβάνει και την μερίδα εκείνη των ανθρώπων που, με τις γνώσεις και τις ικανότητες που διαθέτουν, μπορούν να προσφέρουν σε έναν οργανισμό υπό την προϋπόθεση ότι εμπνέει εμπιστοσύνη και ασφάλεια για αυτούς. Η θεωρία αυτή κατά τον McGregor είναι αυτή που πρέπει να υιοθετηθεί από τις επιχειρήσεις για να είναι όλοι οι εργαζόμενοι ικανοποιημένοι και να επιτυγχάνονται οι στόχοι της επιχείρησης.<sup>19</sup>

Ακόμη η θεωρία του Herzberg υποστηρίζει ότι η υποκίνηση έχει ως αποτέλεσμα μέσα από την προσπάθεια ικανοποίησης των αναγκών του προσωπικού της επιχείρησης, κάποιοι να ικανοποιούνται και κάποιοι να δυσαρεστούνται από τις διάφορες καταστάσεις που συμβαίνουν στον χώρο αυτής. Κατά τον Herzberg, οι παράγοντες «συντήρησης» είναι εκείνοι που δυσαρεστούν το εργατικό δυναμικό στην εργασία τους, όπως για παράδειγμα οι μισθοί, η ασφάλεια, οι συνθήκες και ο χώρος εργασίας, το επιχειρησιακό περιβάλλον, η εποπτεία, οι εργασιακές θέσεις και σχέσεις και οι πολιτικές του οργανισμού. Το σημαντικότερο κατά τον Herzberg όμως είναι ότι η ίδια η εργασία, η επιβράβευση και η υπευθυνότητα του προσωπικού της επιχείρησης αποτελούν παράγοντες υποκίνησης τους και κίνητρα για την κατάκτηση των στόχων που έθεσε η επιχείρηση.<sup>20</sup>

Σύμφωνα τώρα με τον Porter και τον Lawler η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι αιτία της απόδοσής τους. Πιστεύουν ότι η υποκίνηση δεν είναι έχει να κάνει με την ικανοποίηση και την απόδοση του προσωπικού. Η θεωρία αυτή βασίζεται σε τέσσερις μεταβλητές: την

προσπάθεια, την απόδοση, την ικανοποίηση και την ανταμοιβή. Η προσπάθεια του εργαζομένου αποτελεί την εξωτερίκευση της παρακίνησης. Εκτός από την παρακίνηση και την προσπάθεια του εργαζομένου, η απόδοση των εργαζομένων εξαρτάται και από τρεις άλλους παράγοντες: την ικανότητα και τα χαρακτηριστικά που διαθέτουν και τον ρόλο και τα μέσα που η επιχείρηση τους προσφέρει.<sup>5</sup> Δηλαδή οι εργαζόμενοι για να αποδώσουν αποτελεσματικά θα πρέπει να έχουν και κάποια προσόντα και ικανότητες και η προσπάθεια που καταβάλλεται να είναι συνεχώς μεγαλύτερη.<sup>21</sup>

Στην περίπτωση που η επιχείρηση δεν προσφέρει στο προσωπικό τα απαραίτητα μέσα, όπως τεχνολογία, υλικά, μηχανήματα κ.α., τότε όσες γνώσεις και δεξιότητες και να διαθέτει δεν θα καταφέρει να είναι αποδοτικό, διότι περιμένει την ανταμοιβή και την επιβράβευση μέσα από την απόδοση στην εργασία του. Η ικανοποίηση πηγάζει από τις ανταμοιβές που του παρέχει ο οργανισμός και καθορίζεται από αυτές αλλά και από την δίκαιη και αμερόληπτη συμπεριφορά του απέναντι στους άλλους εργαζομένους της επιχείρησης. Η σημαντικότητα της θεωρίας αυτής είναι ότι συνδυάζει τις έννοιες της παρακίνησης, της απόδοσης και της ικανοποίησης.<sup>21</sup>

Τέλος, η θεωρία του McClelland υποστηρίζει ότι κάθε άνθρωπος δημιουργεί καινούργιες ανάγκες μέσα από την εξέλιξή του στο κοινωνικό περιβάλλον, ανάγκες που καθορίζουν την παρακίνησή του. Η πρώτη είναι η ανάγκη για κοινωνικές σχέσεις, για κοινωνική ένταξη και για δύναμη και επιτεύγματα. Ο οργανισμός για να πετύχει την υποκίνηση των εργαζομένων παρέχει ευκαιρίες για επιτεύγματα, ανάπτυξη πρωτοβουλιών και ανάθεση περίπλοκων καθηκόντων και ενημέρωσης για την απόδοσή τους στην εργασία.<sup>22</sup>

Συμπερασματικά, η υποκίνηση-παρακίνηση του προσωπικού της επιχείρησης είναι πολύ σημαντική για την επίτευξη των στόχων της και την συνέχιση των προσφερόμενων υπηρεσιών της στην αγορά. Εμπεικλείει την ερμηνεία θέσεων εργασίας για την κάλυψη συγκεκριμένων απαιτήσεων για κάθε μια θέση εργασίας μέσα στην επιχείρηση. Τον προσδιορισμό των απαιτήσεων Ανθρωπίνων Πόρων που είναι αναγκαίες για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Την ανάπτυξη και την εφαρμογή σχεδίου για την πραγμάτωση αυτών των απαιτήσεων. Την προσέλκυση των Ανθρωπίνων Πόρων που χρειάζεται ο οργανισμός. Την επιλογή και πρόσληψη των Ανθρωπίνων Πόρων για την συμπλήρωση των αναγκαίων θέσεων εργασίας.<sup>18</sup>

## **2.7 Οι λειτουργίες των επιχειρήσεων**

Γενικότερα, οι λειτουργίες διαφέρουν από οργανισμό σε οργανισμό. Για παράδειγμα μια βιομηχανική επιχείρηση διαθέτει λειτουργίες παραγωγής, προμηθειών, οικονομικών υπηρεσιών, μάρκετινγκ κ.τ.λ., ενώ ένα κατάστημα δεν διαθέτει τη λειτουργία της παραγωγής, εκτός κι αν παράγει αυτά που πουλάει. Κάτι αντίστοιχο συμβαίνει και με τις λειτουργίες των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών, όπως ένα νοσοκομείο, ένα ξενοδοχείο ή ένα ταξιδιωτικό γραφείο.<sup>18</sup>

Από τις πέντε βασικότερες λειτουργίες: των προμηθειών, της παραγωγής, του μάρκετινγκ, των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών και του προσωπικού, θα αναλυθεί η λειτουργία του προσωπικού που αφορά το αντικείμενο της παρούσας εργασίας.

## **2.8 Η λειτουργία του προσωπικού**

Η λειτουργία του προσωπικού έχει μεγάλη σημασία, αφού αντικείμενο αυτής της δραστηριότητας είναι ο άνθρωπος. Παρά την τεχνολογική επανάσταση, ο ανθρώπινος παράγοντας παραμένει το κυριότερο μέσο υλοποίησης των στόχων του οργανισμού. Στη σύγχρονη επιχείρηση, η λειτουργία του προσωπικού έχει την ευθύνη για την επίλυση τριών βασικών προβλημάτων:

1. Την προσέλκυση αρκετού και κατάλληλου προσωπικού.
2. Τη δραστηριοποίηση του προσωπικού με υποκίνηση
3. Τη διατήρηση του προσωπικού του οργανισμού.

Πιο συγκεκριμένα η έκταση των αρμοδιοτήτων της λειτουργίας του εργατικού προσωπικού, περιλαμβάνει τα ακόλουθα:

- την πρόσληψη εργαζομένων και στον εντοπισμό των πηγών εξεύρεσής του (Προγραμματισμός)
- την επιλογή των εργαζομένων, που περιλαμβάνει τον αριθμό και τα είδη των συνεντεύξεων, τη χρήση των τεστ και άλλων τεχνικών για την επιλογή (Στελέχωση)
- τις μεθόδους ενημέρωσης και τον βαθμό επιμόρφωσης του νέου και του παλιού προσωπικού (Διεύθυνση)
- την αμοιβή και στις μεθόδους ανταμοιβής του (Διεύθυνση)

- τον καθορισμό των συνθηκών εργασίας, των ωρών εργασίας, των εργασίμων ημερών, των αδειών με αποδοχές και χωρίς αποδοχές κ.α. (Διεύθυνση)
- την τοποθέτηση των νέων εργαζομένων ανάλογα με τα προσόντα τους (Οργάνωση)
- την εκχώρηση αρμοδιοτήτων, ευθυνών και εξουσίας (Οργάνωση)
- τις προαγωγές, τις μεταθέσεις και τις απολύσεις του προσωπικού (Διεύθυνση)
- τις διαφωνίες και τα προβλήματα του προσωπικού (Διεύθυνση)
- την υγιεινή και την ασφάλεια των εργαζομένων μέσα στην επιχείρηση (Διεύθυνση)
- το δικαίωμα για συνδικαλισμό του προσωπικού (Διεύθυνση)
- η παροχή κινήτρων για την αύξηση της αποδοτικότητας (Διεύθυνση)
- την αξιολόγηση των εργαζομένων και των ανώτατων στελεχών (Έλεγχος)
- την επικοινωνία μεταξύ στελεχών και εργαζομένων (Διεύθυνση)
- την υπακοή των υπαλλήλων (Διεύθυνση - Έλεγχος)<sup>23</sup>

## 2.9 Δραστηριότητες της Υπηρεσίας Προσωπικού – Αρμοδιότητες

Αν και οι ενέργειες του τμήματος προσωπικού διαφέρουν από οργανισμό σε οργανισμό, εντούτοις οι κυριότερες λειτουργίες του αλλά και ο καθορισμός των ευθυνών μεταξύ του προσωπικού και των στελεχών είναι οι κάτωθι:

1. Πρόσληψη: Αυτή η ενέργεια περιλαμβάνει την εύρεση του εργατικού προσωπικού, την επιλογή και την τοποθέτησή του μέσα στην επιχείρηση. Ο προϊστάμενος είναι αυτός που αποφασίζει για την προσθήκη του στην κατάσταση αμοιβών, την επιλογή του αντικειμένου εργασίας όπως και των αναγκαίων προσόντων που πρέπει να διαθέτει ο υποψήφιος εργαζόμενος για την καλύτερη εκτέλεση του έργου αυτού. Το τμήμα προσωπικού πρέπει να καθορίσει τις πηγές άντλησης του προσωπικού, την δημιουργία ενός συστήματος επιλογής, όπως τα τεστ, οι συνεντεύξεις, οι ιατρικές εξετάσεις, οι συστάσεις κ.α. και τη λήψη τελικής απόφαση για πρόσληψη ή για απόρριψη του υποψηφίου για σημαντικούς λόγους (π.χ. ανειδίκευτο προσωπικό). Σε εξειδικευμένες περιπτώσεις υπαλλήλων, η ευθύνη αυτή ανήκει στον προϊστάμενο που επιθυμεί την



πρόσληψη του νέου εργαζόμενου όπως και η ευθύνη για την ενημέρωσή του για το νέο εργασιακό περιβάλλον, που ονομάζεται προσανατολισμός (orientation).<sup>24</sup>

2. Μεταθέσεις, προαγωγές, διακοπή εργασίας: στις περιπτώσεις αυτές το τμήμα προσωπικού αποτελεί τον συντονιστή, όπως στην περίπτωση μιας μετάθεσης από έναν τομέα σε έναν άλλον θα πρέπει να υπολογιστούν οι ανάγκες του οργανισμού, οι ανάγκες του προσωπικού, το μορφωτικό επίπεδο και η επαγγελματική του εμπειρία προκειμένου να εξακριβωθεί εάν κατέχει ή όχι τα απαιτούμενα για τη θέση προσόντα. Εξάλλου, η απόλυση εργαζομένων εξαιτίας της μείωσης των εργασιών στον οργανισμό αποτελεί αρμοδιότητα του τμήματος προσωπικού, καθώς ακολουθείται μια σειρά σχετικά με τα δικαιώματα αρχαιότητας του προσωπικού. Στην περίπτωση κάλυψης μια κενής θέσης είτε εσωτερικά με προαγωγή είτε εξωτερικό με νέα πρόσληψη, η απόφαση λαμβάνεται κατόπιν συνεργασίας του υπεύθυνου του τμήματος προσωπικού και του προϊσταμένου του τμήματος που έχει την κενή θέση, με τον προϊστάμενο να έχει την μεγαλύτερη ευθύνη για την απόφαση.<sup>24</sup>
3. Εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού: Η εκπαίδευση και η γνωριμία με το αντικείμενο εργασίας γίνεται από τον προϊστάμενο ή από καλά ενημερωμένο εργαζόμενο. Για την γενικότερη εκπαίδευση, το τμήμα προσωπικού συνεργάζεται τη διοίκηση και συντάσσει το πρόγραμμα εκπαίδευσης για την επίτευξη των επιθυμητών στόχων. Τα στελέχη αυτά σε συνεργασία με το τμήμα προσωπικού, εξασκούν το προσωπικό τους, αξιολογούν της απόδοσής τους, κάνουν τη συνέντευξη αξιολόγησης, την εναλλαγή της εργασία κάποιον εργαζομένων, την επιλογή των αναπληρωτών τους αλλά και πολλές άλλες υποχρεώσεις και ευθύνες.<sup>24</sup>
4. Πολιτική μισθών και ημερομισθίων: Το τμήμα προσωπικού σε συνεργασία με κάποια στελέχη οργανώνουν το σύστημα αξιολόγησης του έργου ή της θέσης και η ανώτατη διοίκηση καθορίζει την πολιτική αμοιβών ανά βαθμούς και τα ελάχιστα και ανώτατα όρια μισθού της κάθε βαθμίδας. Επιπλέον, στις ευθύνες του τμήματος προσωπικού συγκαταλέγονται η ανάλυση των έργων και των θέσεων, η εκτίμηση της αξίας των εργαζομένων με βάση το καθορισμένο σύστημα αξιολόγησης και η τήρηση των απαραίτητων πληροφοριών. Οι υπεύθυνοι του τμήματος προσωπικού πρέπει να μελετούν τα επίπεδα αμοιβών και την αγορά εργασίας για να μπορούν να κάνουν αλλαγές και στο σύστημα αμοιβών του οργανισμού αλλά την τελική απόφαση λαμβάνει η ανώτατη διοίκηση.<sup>25</sup>
5. Υγεία και πρόληψη ατυχημάτων: Το συνηθισμένο πρόγραμμα υγείας του προσωπικού εμπρικλείει τα ακόλουθα: τις ιατρικές εξετάσεις πριν την πρόσληψη, τις περιοδικές

εξετάσεις εξαιτίας τις ενασχόλησης με ανθυγιεινά έργα, την ύπαρξη του φαρμακείου και την παροχή των πρώτων βοηθειών, τη θεραπεία ελαφριών ασθενειών και αδιαθεσιών, όπως κρυολογήματα, πονοκεφάλους κ.α., την οργάνωση μαθημάτων υγιεινής και ασφάλειας, ο έλεγχος και η προφύλαξη από κινδύνους στον εργασιακό χώρο. Στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις προσλαμβάνονται με μερική απασχόληση ιατροί, νοσοκόμες και βιομηχανικοί υγιεινολόγοι, ενώ στις μεγάλες επιχειρήσεις η πρόσληψή τους είναι πλήρους απασχόλησης. Το πρόγραμμα πρόληψης ατυχημάτων περιλαμβάνει ζητήματα μηχανικού εξοπλισμού, εκπαίδευσης και καθορισμού κανονισμών προλήψεως από ατυχήματα. Για παράδειγμα, ο υπεύθυνος πρόληψης ατυχημάτων του τμήματος προσωπικού σε συνεργασία με το τμήμα μηχανικών συντηρούν βάση των κανονισμών τα μηχανήματα και τον εξοπλισμό για να περιορίσουν τις πιθανότητες πρόκλησης ατυχημάτων. Ομοίως συνεργάζεται και με τους εργοδηγούς για τη δημιουργία ενός προγράμματος εκπαίδευσης για κανόνες πρόληψης ατυχημάτων, τη διανομή ενημερωτικών φυλλάδια με οδηγίες και υλικού με τις πληροφορίες αυτές. Ο καθορισμός των κανονισμών πρόληψης ατυχημάτων είναι ευθύνη κάθε προϊσταμένου της επιχείρησης.<sup>25</sup>

6. Πειθαρχικά μέτρα και απολύσεις: με τον όρο πειθαρχία εννοείται: α) η επιμόρφωση για την απόκτηση της σωστής συμπεριφοράς των εργαζομένων που στηρίζεται στην υιοθέτηση προσδιορισμένων κανόνων διαγωγής και β) η τιμωρία όσων παραβαίνουν την τήρηση των κανόνων αυτών. Το τμήμα προσωπικού είναι αρμόδιο για τον καθορισμό των κανόνων συμπεριφοράς και των ποινών που θα επιβάλλονται σε όσους δεν τους τηρούν. Συχνά πριν την εφαρμογή τους, αποστέλλονται για έγκριση στα ανώτατα στελέχη της διοίκησης και στη συνέχεια κάθε προϊστάμενος οργανώνει την εκπαίδευση του προσωπικού για την τήρηση των κανόνων συμπεριφοράς και τον καθορισμό της τιμωρίας εκείνων που δεν συμμορφώνονται με τους κανόνες πειθαρχίας. Αναφορικά με τις ποινές, θα μπορεί να είναι διορθωτικές και σοβαρές, όπως για παράδειγμα η απόλυση του παραβάτη, αλλά μόνο σε σοβαρές περιπτώσεις και έπειτα από έγκριση του τμήματος προσωπικού.<sup>24</sup>
7. Εργατικές σχέσεις (Labor relations): Το τμήμα προσωπικού είναι υπεύθυνο και για τις σχέσεις μεταξύ συνδικαλιστών και διοίκησης. Ο υπεύθυνος των εργατικών σχέσεων του τμήματος προσωπικού συμμετέχει στις συζητήσεις μεταξύ της ομάδας διαπραγματεύσεων και του σωματείου, πολλές φορές ως ο βασικός αντιπρόσωπος της διοίκησης. Οι προϊστάμενοι συμβουλευονται συχνά το τμήμα προσωπικού για αυτά τα ζητήματα, όπως ο καθορισμός των υπερωριών, ο χειρισμός των μεταθέσεων, της περάτωσης των

εργασιακών σχέσεων και την εφαρμογή των συμφωνηθέντων. Αν και σε όλες τις διαδικασίες επίλυσης διαφορών και συγκρούσεων με έναν υπάλληλο ο εργοδηγός ή ο προϊστάμενος φαίνεται να είναι ο πρώτος που θα ενεργήσει, εντούτοις ο εργοδηγός σύμφωνα με τους κανόνες συμβουλευεται το τμήμα προσωπικού πριν αποφασίσει, αν και αναφέρεται ως δεύτερο ή και τρίτο διοικητικό στάδιο στην επίλυση διαφωνιών. Στην πραγματικότητα ο υπεύθυνος του τμήματος προσωπικού κατέχει την αρμοδιότητα αυτή, κυρίως για την εξασφάλιση της απαιτούμενης προσοχής, για την απόφαση και τη σταθερότητα των ενεργειών σε όλο τον οργανισμό.<sup>24</sup>

8. Ωφελήματα και εξυπηρετήσεις στους εργαζόμενους: σε αυτά συγκαταλέγονται παροχές όπως οι συντάξεις, η ασφάλιση ζωής των εργαζομένων, η ιατρική και νοσοκομειακή περίθαλψη τους, οι αποζημιώσεις για ασθένεια και ανεργία, τα δάνεια, τα κοινωνικά και ψυχαγωγικά προγράμματα στα οποία μπορούν να συμμετάσχουν, η καταβολή διδάκτρων κ.α., για τα οποία την ευθύνη έχει το τμήματος προσωπικού, εκτός από την έγκρισή τους διότι είναι αρμοδιότητα της ανώτατης διοίκησης.<sup>25</sup>
9. Προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού (Manpower planning): ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί σύγχρονη λειτουργία και περιλαμβάνει τους τρόπους με τους οποίους ένας οργανισμός αποκτά τους απαραίτητους εργαζόμενους με τα κατάλληλα προσόντα για την εκτέλεση της απαραίτητης εργασίας. Ο προγραμματισμός ανήκει ως αρμοδιότητα στην ανώτατη διοίκηση σε συνεργασία συνήθως με τους ειδικούς του τμήματος προσωπικού. Στις βασικές ενέργειες του προγραμματισμού συμπεριλαμβάνονται: ο έλεγχος των γνώσεων, των δεξιοτήτων και της επαγγελματικής εμπειρίας του ήδη απασχολούμενου προσωπικού, τον έλεγχο του χώρου εργασίας, την πρόβλεψη των αναγκών σε προσωπικό βασισμένη στην παρούσα παραγωγή ή την μελλοντική επέκταση του οργανισμού και ενδεχόμενων τεχνολογικών αλλαγών, την έρευνα της αγοράς εργασίας και της σχέσης μεταξύ της προσφοράς και της ζήτησης, και την οργάνωση προγραμμάτων για την αντιμετώπιση των ανεπάρκειας σε ανθρώπινο δυναμικό και σε τεχνικά, επιστημονικά και διοικητικά στελέχη.<sup>25</sup>
10. Οργανωτικός σχεδιασμός (Organization planning): αποτελεί και αυτή μια σύγχρονη λειτουργία του τμήματος προσωπικού και εμπεριέχει την δομή ενός οργανισμού όπως παρουσιάζεται στο οργανόγραμμα. Η ανώτατη διοίκηση είναι αρμόδια για τον σχεδιασμό αυτό, που περιλαμβάνει τη συγκέντρωση, την αποκέντρωση και την λήψη αποφάσεων, αλλά το τμήμα προσωπικού συλλέγει τις απαραίτητες πληροφορίες, κάνει την απαιτούμενη έρευνα και τα σχέδια και συμβουλεύει την ανώτατη διοίκηση.<sup>24</sup>

11. Έρευνα για τις ανθρώπινες απόψεις: πολλοί επιχειρηματικοί κολοσσοί κυρίως της Αμερικής, όπως η American Telephone and Telegraph, η Texas Instruments κ.α., θέσπισαν τις τελευταίες δεκαετίες μεθοδική έρευνα πάνω στα προβλήματα του εργατικού δυναμικού της επιχείρησης, όπως η υποκίνηση του προσωπικού, η πρόγνωση διοικητικής επιτυχίας, η αξιολόγηση των επιδόσεων του προσωπικού, η συλλογική συμπεριφορά στον εργασιακό χώρο κ.α. Η χρήση των αποτελεσμάτων των ερευνών εξαρτάται από την συνεργασία μεταξύ στελεχών και υπαλλήλων και συγκαταλέγεται στις αρμοδιότητες του τμήματος προσωπικού.<sup>25</sup>



Σχήμα 1. Οργανόγραμμα επιχείρησης και τομείς δραστηριοποίησης

## 2.10 Τα κίνητρα της Ανθρώπινης Συμπεριφοράς

Η δημιουργία κινήτρων που να δημιουργούν την ανάγκη να εκπληρώσει κανείς μια επιθυμία του, συγκαταλέγονται στις σημαντικότερες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι σύγχρονες επιχειρήσεις. Η παροχή κινήτρων από την επιχείρηση προς το εργατικό δυναμικό είναι σημαντική διότι:

- 1) Χάρη στα κίνητρα που θα προσφέρει θα μπορέσει να προσελκύσει τους ενδιαφερόμενους να εργαστούν σε αυτή, και

- 2) Όταν προσληφθούν, πάλι χάρη σε αυτά θα παροτρυνθούν να προσφέρουν τον καλύτερό τους εαυτό στην επιχείρηση αλλά και να τους προσφερθούν κίνητρα που θα συμβάλλουν στην εξέλιξή τους κ.α.

Κρίνεται επιτακτική η ανάγκη της πλήρους κατανόησης της παροχής κινήτρων, αναφορικά με το περιεχόμενο και τη διαδικασία, να κατανοήσουμε δηλαδή τι αποτελεί κίνητρο και πώς μπορούν να δοθούν κίνητρα στους εργαζομένους. Για το σκοπό αυτό θα παρουσιαστούν δύο βασικές θεωρίες, από τις πολλές που έχουν αναπτυχθεί για τα κίνητρα. Η πρώτη θεωρεία είναι η προσέγγιση της παροχής κινήτρων αναφορικά με το περιεχόμενο και η δεύτερη είναι η θεωρία των δύο παραγόντων.<sup>26</sup>

#### Παροχή κινήτρων αναφορικά με το περιεχόμενο

Ο Abraham Maslow με την θεωρία του για την ιεράρχηση των αναγκών, ισχυρίζεται πως η υποκίνηση του προσωπικού στηρίζεται στην ικανοποίηση έξι μόνο ανικανοποίητων αναγκών.

Οι ανάγκες αυτές χωρίζονται σε πέντε κατηγορίες και είναι οι εξής:

- **Φυσιολογικές ανάγκες που είναι** ανάγκες επιβίωσης και αν δεν ικανοποιούνται αυτές δεν μπορούμε να ζήσουμε.
- **Ανάγκες ασφάλειας** δημιουργούνται με τα συναισθήματα αυτοσυντήρησης.
- **Κοινωνικές ανάγκες.** Όπως αυτή της αγάπης, της σύνδεσης, της ένταξη σε ομάδες και η φιλία.
- **Ανάγκη για εκτίμηση του εαυτού μας και αποδοχή από το περιβάλλον, που περιλαμβάνει την** φήμη, το κύρος, η εκτίμηση και ο σεβασμός.
- **Ανάγκη για ολοκλήρωση, ενέργεια και εξέλιξη του ανθρώπου.**

Ο Maslow ισχυρίζεται πως ο βαθμός παρακίνησης των εργαζομένων επηρεάζεται από τις ανικανοποίητες ανάγκες τους. Το κριτήριο της υποκίνησης είναι η μη ικανοποίηση αναγκών. Επομένως η υποκίνησή τους στηρίζεται στην ανικανοποίητη ανάγκης τους, προφανώς γιατί δεν καλύφθηκε μια προγενέστερη ανάγκη τους. Η θεωρία του Maslow συνεχώς εξελίσσεται και επηρεάζεται από την τεχνολογία, τις διάφορες μεταβολές και τον πολιτισμό της κάθε χώρας.<sup>26</sup>

### Θεωρία των Δύο Παραγόντων: Υγιεινής και Παρακίνησης

Ο F. Herzberg ανέπτυξε τη θεωρία των δύο παραγόντων, κατά την οποία υπάρχουν δύο παράγοντες που επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την ανθρώπινη συμπεριφορά.

Η πρώτη κατηγορία παραγόντων είναι εκείνη της υγιεινής ή διατήρησης, αφορά το περιβάλλον εργασίας και άλλα ζητήματα, όπως την πολιτική του οργανισμού, οι σχέσεις με το υπόλοιπο προσωπικό, οι συνθήκες εργασίας, ο μισθός, η ασφάλεια στον εργασιακό χώρο, η κοινωνική θέση (status) κ.ά. Οι παράγοντες αυτοί δεν υποκινούν άμεσα τους εργαζόμενους να αυξήσουν την απόδοσή τους αλλά έμμεσα, καθώς η απουσία τους μπορεί να οδηγήσει τους εργαζομένους σε πικρία και απογοήτευση ενώ αντίθετα η παρουσία τους, βελτιώνει λίγο την απόδοση των εργαζομένων.

Η δεύτερη κατηγορία παραγόντων, αυτή της παρακίνησης, περιλαμβάνει τους παράγοντες που σχετίζονται με το περιεχόμενο της εργασίας, όπως για παράδειγμα τα επιτεύγματα, η αναγνώριση, η ευθύνη, η προαγωγή, οι δυνατότητες ανάπτυξης του εργαζομένου, η φύση της εργασίας κ.ά. Η επίτευξη των παραγόντων αυτών προσφέρει ένα αίσθημα ικανοποίησης και ευχαρίστηση και η ύπαρξή τους κάνει τους εργαζόμενους να επιθυμούν να εργαστούν πιο αποδοτικά.<sup>20</sup>

## **2.11 Ανάλυση Θέσεων Εργασίας**

Η ανάλυση των θέσεων εργασίας είναι πολύ σημαντική αφού παρέχει χρήσιμες πληροφορίες από την ανάλυση των εργασιακών δεδομένων και απαιτήσεων των εργαζομένων σε μία επιχείρηση. Με αυτό τον τρόπο ο κάθε οργανισμός αποκτά μεγαλύτερη γνώση σε ότι αφορά στην κατανόηση των ίδιων των εργασιών αλλά και των εργαζομένων τους.

Για την ανάλυση των θέσεων εργασίας υπάρχουν διάφοροι τρόποι προς εφαρμογή. Στη γενική της μορφή παρέχει ένα σημείο αναφοράς στους χρήστες. Ωστόσο, η ουσία των δεδομένων που προκύπτουν από την ανάλυση θέσεων εργασίας που βοηθούν στις οργανώσιμες λειτουργίες, απέχει πολύ από το λόγο για τον οποίο χρησιμοποιείται σήμερα. Οι δυνατότητες εφαρμογής και χρήσης αυτών των αναλύσεων στη λήψη αποφάσεων για το ανθρώπινο δυναμικό ποικίλει αν οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται κάθε φορά βελτιώνονται και αναθεωρούνται.<sup>27</sup>

Οι αποφάσεις που βασίζονται σε αυτές τις αναλύσεις τεκμηριώνονται πιο αποτελεσματικά όταν χρησιμοποιείται μια ποσοτική προσέγγιση για των υπολογισμό των τιμών που προκύπτουν από αυτά τα δεδομένα. Η μετρική επιστήμη συνεισφέρει τα μέγιστα σε αυτό το κομμάτι αφού μέσω μαθηματικών τύπων η αλγορίθμων βοηθά στην μέτρηση και έτσι δίνει απαντήσεις στα ζητήματα των ανθρωπίνων πόρων. Αυτοί όλοι οι μαθητικοί τύποι δεν είναι τίποτε άλλο από ένα εργαλείο μετατροπής των δεδομένων σε περισσότερο διαχειρίσιμα και εύκολα ερμηνεύσιμα στοιχεία τα οποία επιτρέπουν οικονομική και αποτελεσματική ανάλυση των θέσεων εργασίας. Η χρησιμοποίηση της μετρικής επιστήμης συνδυάζει τον σχεδιασμό θέσεων εργασίας και την λήψη αποφάσεων προκειμένου να πάρουν τα στελέχη την απαιτούμενη γνώση και βοήθεια για τη λήψη αποφάσεων που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό και τις θέσεις εργασίας στην επιχείρηση.<sup>27</sup>

## **2.12 Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων**

Η θεωρία του ανθρωπίνου κεφαλαίου (human capital theory) υποστηρίζει ότι οι εταιρείες πρέπει να προστατεύουν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα τους επενδύοντας στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη. Αρά, η αξία των εργαζομένων για την εταιρεία είναι απόλυτα συνυφασμένη με την μοναδικότητα και την αξία των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων τους. Επαγωγικά μια εταιρεία διατηρεί το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα όταν διαθέτει δεξιότητες και ικανότητες που είναι μοναδικές και δύσκολα αντιγράφονται από ανταγωνιστές. Έτσι η στρατηγική προσέγγιση βασισμένη σε θεωρίες του ανθρωπίνου κεφαλαίου είναι το κλειδί. Η στρατηγική ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων συμβάλλει στη δημιουργία συγκεκριμένων γνώσεων και δεξιοτήτων. Διευκολύνει τον οργανισμό να συνδυάσει διαφορετικά στοιχεία γνώσης. Να ενώσει την παλαιά με την νέα, την εσωτερική με την εξωτερική και να διασφαλίσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Η στρατηγική ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων συμβάλλει ουσιαστικά στην ενίσχυση της αποδοτικότητας της εταιρείας σε μακροπρόθεσμο επίπεδο.

Η στρατηγική ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων κάνει πιο εύκολη και πιο εύχρηστη την ανάπτυξη βασικών ικανοτήτων που είναι σημαντικές για την ανάπτυξη και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η θεωρία του Leonard-Barton (1995) περιλαμβάνει τέσσερις διαστάσεις των βασικών ικανοτήτων, που είναι: α) η γνώση και οι δεξιότητες, β) τα φυσικά και τα τεχνικά συστήματα γ) τα διοικητικά συστήματα ανάπτυξης και εκπαίδευσης

και δ) οι οργανώσιμες αξίες και τα πρότυπα. Οι οργανώσιμες αξίες και τα πρότυπα επηρεάζουν τις ήδη υπάρχουσες γνώσεις και μαθησιακές δραστηριότητες.<sup>28</sup>

Ακόμη, η Στρατηγική Ανάπτυξης Ανθρωπίνων Πόρων διευκολύνει την επιχείρηση να χρησιμοποιήσει κατάλληλα τις υπάρχουσες ικανότητες και να προάγει νέες ικανότητες και δεξιότητες για να ανταποκρίνεται σε κάθε αλλαγή.<sup>29</sup>

Η Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων συνιστά μια σημαίνουσα ακαδημαϊκή αρχή και μια κύρια έννοια για την εδραίωση ενός εργασιακού περιβάλλοντος τον 21<sup>ο</sup> αιώνα. Ως ακαδημαϊκό πεδίο είναι γεγονός ότι αποτελεί ένα δύσκολα κατανοητό και αρκετά ρηματοποιημένο. Γι αυτό υπάρχουν τέσσερις κατηγορίες θεωρητικής εξήγησης και είναι οι ακόλουθες: α) λειτουργική-οφελμιστική, β) εποικοδομητική, γ) μεταμοντερνιστή, δ) κριτική. Η πρώτη θεωρητική εξήγηση κυριαρχεί στη βιβλιογραφία, η δεύτερη είναι έκτακτη και οι άλλες δυο θεωρητικές εξηγήσεις εφαρμόζονται από μια μικρή μειονότητα. Παρόλα αυτά η εξέταση της Ανάπτυξης Ανθρωπίνων Πόρων μέσα από μια επιβεβλημένη πολύπλευρη προσέγγιση ενεργοποιεί δημιουργικές τάσεις, ευνοεί την αλλαγή και την καινοτομία σε αυτό το πεδίο.<sup>30</sup>

Η θεωρία της Ανάπτυξης Ανθρωπίνων Πόρων εστιάζει σε κοινές διαδικασίες (εκπαίδευση, ανάπτυξη καριέρας, οργανώσιμη ανάπτυξη και συμβουλές απόδοσης) ή ρόλους (εκπαιδευτής, σύμβουλος, σχεδιαστής οδηγίων) και στις αντίστοιχες γνώσεις και δεξιότητες. Η πρακτική εφαρμογή λοιπόν όλων των παραπάνω αποτελεί ένα μαθησιακό οργανισμό που συμμετέχει στην εκπαίδευση των εργαζομένων με σκοπό την παράγωγη αποτελεσμάτων για τον οργανισμό. Οι γνώσεις και οι δεξιότητες που αποκτώνται δεν είναι μονό προς όφελος του οργανισμού αλλά και του ίδιου του εργαζομένου.

Τα στελέχη που ασχολούνται με αυτό το πεδίο χρησιμοποιούν την γνώση και την αλλαγή προς όφελος, βελτίωση της ατομικής και οργανωσιακών απόδοσης. Το βασικό εργαλείο που πρέπει να χρησιμοποιήσει ένα τέτοιο στέλεχος είναι η διαπροσωπική υποστήριξη και η διοίκηση αλλαγής. Μπορεί να βασίζονται σε μοντέλα θεωριών και εργαλεία αλλά ταυτόχρονα συνεργάζονται με ανθρώπους. Σε συνδυασμό αυτών των δυο επιφέρουν επιθυμητές αλλαγές στον οργανισμό. Επιπλέον τα στελέχη βοηθούν στις διαδικασίες εκπαίδευσης του προσωπικού ώστε να αποκτήσουν τις νέες δεξιότητες αλλά συντονίζουν παράλληλα και τους άλλους εργαζόμενους ώστε να διατηρούν και να καλλιεργούν την όποια αλλαγή. Γι αυτό το λόγο είναι πολύ σημαντικές για την Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων οι δεξιότητες διαπροσωπικής υποστήριξης.<sup>31</sup>



Επίσης, σημαντικό ρόλο στην Ανάπτυξη των Ανθρωπίνων Πόρων παίζει η θέση που κατέχει στην επιχειρησιακή δομή. Όταν είναι τοποθετημένη κάτω από το προσωπικό ή μέσα στις λειτουργικές μονάδες δεν συνεισφέρει τα μέγιστα στο να βοηθήσει τον οργανισμό να εστιάσει στη μάθηση. Έτσι, γίνεται αδύναμη ως προς την κινητοποίηση σημαντικών αλλαγών στον οργανισμό.

Αντιθέτως, όταν τα στελέχη της Ανάπτυξης του Ανθρώπινου Δυναμικού βρίσκονται στην ανώτατη διοίκηση μπορεί και καταφέρνει να επιφέρει θετικές αλλαγές, να επηρεάσει και να αλλάξει την ιδεολογία και την δομή του οργανισμού. Για την ακρίβεια η ανώτατη διοίκηση θέτει το όραμα και τα στελέχη της Ανάπτυξης Ανθρωπίνων Πόρων συσσωρεύουν την δομή μάθησης που στηρίζουν τα ανωτέρω.

Το ευρύ πεδίο της Ανάπτυξης Ανθρωπίνων Πόρων περιλαμβάνει τρία κύρια στοιχεία που το χαρακτηρίζουν και είναι: 1) η ενθάρρυνση της εκπαίδευσης, της μάθησης και της οργανωτικής αλλαγής, 2) τα στελέχη της Ανάπτυξης Ανθρωπίνων Πόρων που αποτελούνται από ειδικούς που την στηρίζουν και 3) η τοποθέτηση της Ανάπτυξης Ανθρωπίνων Πόρων στην οργανωσιακή δομή που καθορίζει τον ρόλο, την αποστολή καθώς και το πεδίο εφαρμογής.<sup>31</sup>

Επιπλέον, οι λόγοι για τους οποίους αυξάνεται η σημαντικότητα της Ανάπτυξης Ανθρωπίνων Πόρων σε εθνικό επίπεδο παρουσιάζονται παρακάτω:

Σε πολλές χώρες οι άνθρωποι πόροι παίζουν πρωταρχικό ρόλο. Αυτό συμβαίνει επειδή πολλές από αυτές δεν διαθέτουν φυσικούς πόρους πρέπει να δώσουν σημασία στους ανθρώπινους πόρους έτσι ώστε να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των ανθρώπων τους.( π.χ. Κορέα και Ιαπωνία)

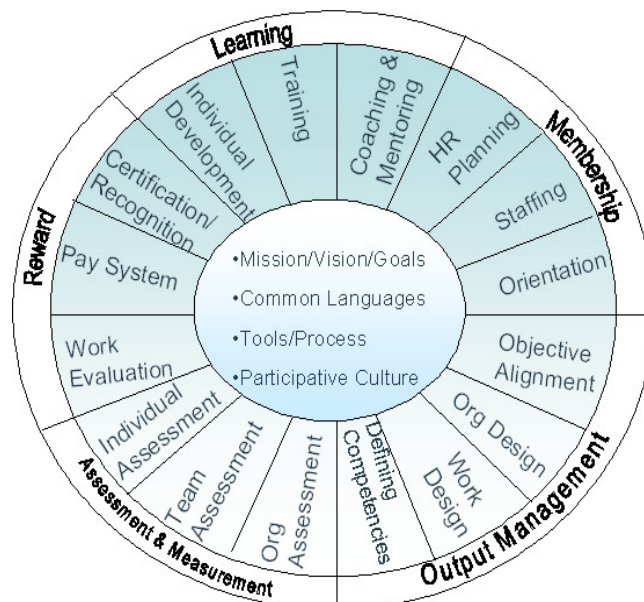
Οι άνθρωποι πόροι είναι ζωτικής σημασίας για την εθνική και τοπική σταθερότητα. Όταν δεν υπάρχει βιώσιμη ανάπτυξη, υπάρχει ανεργία και μάλιστα σε υψηλό ποσοστό αυτό δηλώνει έλλειψη σταθερότητας. Τότε η ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων αποτελεί προσέγγιση η οποία βοηθά στην εξομάλυνση των παραπάνω συνθηκών:

- ✓ Με την κατάλληλη παροχή συντονισμένων μηχανισμών ανάπτυξης ανθρώπινων πόρων μπορούν να αντιμετωπιστούν θέματα όπως η φτώχεια η βία η ανεργία και η κοινωνικά μη αποδεκτή εργασία( ελληνική οικονομική κρίση).
- ✓ Πέρα από το τομέα οικονομία με την ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων βελτιώνεται και η ποιότητα στην εργασιακή ζωή του ατόμου.

- ✓ Η ταυτόχρονη και αυξημένη ανάγκη για συνεργασία και ανταγωνισμό σε παγκόσμιο επίπεδο κάνει την ύπαρξη της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού επιβεβλημένη. Πολλές χώρες θεωρούν ότι χρειάζονται την συνεργασία με άλλες παρά το γεγονός ότι μπορεί να είναι ανταγωνιστές.
- ✓ Επίσης η αυξημένη ζήτηση προϊόντων καταλήγει σε αυξημένη παραγωγικότητα που είναι και ο στόχος για πολλές χώρες. Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να βοηθήσει στη βέλτιστη ανάπτυξη της παραγωγικότητας.
- ✓ Οι δυναμικές αλλαγές στην τεχνολογία δημιουργούν πίεση για την αναβάθμιση των ανθρωπίνων πόρων.<sup>32</sup>

## 2.13 Human Resource Wheel

Ο Τροχός των Ανθρωπίνων Πόρων, που παρουσιάζεται παρακάτω, παραθέτει τα στοιχεία που αποτελούν τα στοιχεία των Ανθρωπίνων Πόρων και που έχουν οριστεί από την American Society for Training and Development κατά τον προσδιορισμό του πεδίου της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.



Σχήμα 2. Human Resource Wheel<sup>4</sup>

## **2.14 Υπεύθυνοι για τις Λειτουργίες Ανθρωπίνων Πόρων**

Οι managers ασχολούνται με τις βασικές λειτουργίες των Ανθρωπίνων Πόρων, που είναι τα ζητήματα της προσέλκυσης, της επιλογής, της επιμόρφωσης, της αποζημίωσης και της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού. Γενικότερα σε μικρές επιχειρήσεις τον ρόλο αυτό τον έχει ο ίδιος ο επιχειρηματίας ή κάποια λειτουργικά στελέχη, οι managers αυτοί ασχολούνται παράλληλα και με την παραγωγή ή την παροχή υπηρεσιών αλλά και τα υπόλοιπα καθήκοντα τους.

Αντίστοιχα σε εταιρείες μεσαίου μεγέθους αλλά και μεγαλύτερου υπάρχουν οι human resource generalists αφιερώνουν περισσότερο χρόνο σε αυτό το πεδίο από τον εργασιακό τους χρόνο χωρίς απαραίτητα να είναι εξειδικευμένοι σε αυτό τον τομέα.

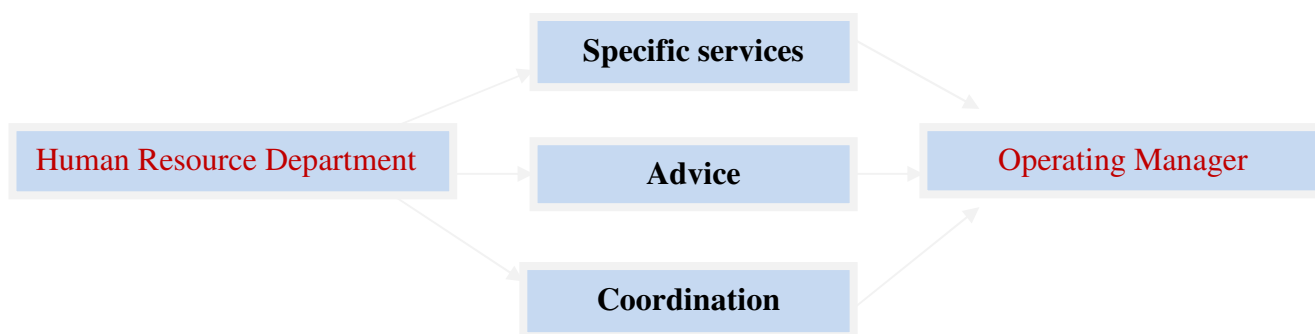
Αντίθετα οι μεγάλοι οργανισμοί έχουν συνήθως ένα τμήμα Ανθρώπινων Πόρων το οποίο είναι αποκλειστικά υπεύθυνο για να διαχειρίζεται και να διευθύνει τις λειτουργίες του Ανθρώπινου Δυναμικού. Το τμήμα αυτό κατά κύριο λόγο χρησιμοποιεί human resource specialists. Στην πραγματικότητα όμως και στην πράξη όλοι μαζί συμπράττουν άλλος λιγότερο άλλος περισσότερο για την ομαλή ροή και λειτουργία του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων.<sup>4</sup>

## **2.15 Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων**

Ο ρόλος του Τμήματος Ανθρωπίνων πόρων είναι η παροχή υποστήριξης στους λειτουργικούς μάνατζερ σε όλα τα θέματα Ανθρωπίνων Πόρων. Έτσι μπορούμε να πούμε ότι τα περισσότερα από αυτά τα τμήματα ενεργούν κυρίως συμβουλευτικά.

Το τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων οργανώνει και συντονίζει προσλήψεις. Εκπαιδεύει, διατηρεί αρχεία προσωπικού, ενεργεί σαν σύνδεσμος μεταξύ διοίκησης, εργατικού δυναμικού και κράτους. Έτσι για να μπορέσουν οι στόχοι να επιτευχθούν θα πρέπει να υπάρχει συνεργασία του τμήματος ανθρωπίνων πόρων με τους λειτουργικούς μάνατζερ.

Οι τρεις βασικοί τύποι υποστήριξης που προσφέρει το Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων, είναι 1) οι ειδικές υπηρεσίες, 2) οι συμβουλές και 3) ο συντονισμός και παρουσιάζονται στο πιο κάτω σχήμα:



Σχήμα 3. Τύποι υποστήριξης που παρέχονται από το Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων<sup>4</sup>

Επειδή το τμήμα ανθρωπίνων πόρων λειτουργεί συμβουλευτικά δεν έχει εξουσία και συνεπώς υπάρχει περίπτωση να προκύπτουν διαμάχες μεταξύ του τμήματος και των λειτουργικών μανάτζερ. Αυτό συμβαίνει γιατί μπορεί να αγνοήσουν τις προτάσεις, τις συστάσεις του τμήματος. Γι αυτό το λόγο το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού πρέπει διαρκώς να καλλιεργεί ένα κλίμα εμπιστοσύνης και καλής συνεργασίας με τους λειτουργικούς διευθυντές και το αντίστροφο. Μόνο έτσι, και με την μέγιστη κατανόηση των προτάσεων των ανθρωπίνων πόρων από την πλευρά των λειτουργικών διευθυντών μπορεί να γίνεται αποτελεσματική χρήση των δεδομένων.<sup>4</sup>

## 2.16 Πρακτικές Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Οι πρακτικές των ανθρωπίνων πόρων είναι ένα σημαντικό μέσο με το οποίο οι οργανισμοί μπορούν να διαμορφώσουν δεξιότητες, συμπεριφορές και στάσεις του ανθρώπινου δυναμικού έτσι ώστε να εκτελέσουν με την μέγιστη δυνατή επιτυχία με θετικά αποτέλεσμα για τον οργανισμό. Παλαιότερα μελέτες έδειχναν την σημασία της σύνδεσης των πρακτικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων με την παραγωγικότητα, την ευελιξία και την οικονομική απόδοση. Παρόλα αυτά η κατανόηση των πρακτικών αυτών πρέπει να επεκταθεί έτσι ώστε να συμπεριλαμβάνει την απόδοση της καινοτομίας.<sup>33</sup>

Οι πρακτικές ανθρωπίνων πόρων:

- Αυξάνουν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητες των εργαζομένων
- Κάνουν τους εργαζόμενους να προσαρμόσουν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητες τους προς το όφελος της εταιρείας

- Ενδυναμώνουν τους εργαζόμενους για να κάνουν όλα τα παραπάνω.

Το υψηλό αλλά και εύστοχο επίπεδο γνώσεων δεξιοτήτων και ικανοτήτων είναι απαραίτητο στον κάθε εργαζόμενο έτσι ώστε να κάνει πιο αποτελεσματικά την δουλειά του. Όταν οι εργαζόμενοι ξέρουν μόνο να κάνουν δουλειές ρουτίνας δεν συμβάλλουν στην βέλτιστη απόδοση ούτε έχουν την δυνατότητα να συνεισφέρουν σε κάποιους άλλους τομείς της εργασίας όταν χρειαστεί. Ωστόσο, κι αν ακόμη δεν έχουν τις γνώσεις για να το κάνουν η ακόμη και αν τις έχουν χωρίς την παρακίνηση δεν θα δοκιμάσουν να συμμετάσχουν σε αυτό. Τελικά αν δεν υπάρχει το κίνητρο και η παρακίνηση από το τμήμα ανθρωπίνων πόρων ο εργαζόμενος δεν θα διαθέσει το χρόνο του και το ταλέντο του αν οι οργανωτικές δομές και ο σχεδιασμός της θέσης εργασίας δεν του επιτρέπουν να κάνει την προσπάθεια του. Οι πρακτικές διοίκησης των Ανθρωπίνων πόρων υπάρχουν για να παραμερίζουν τέτοια εμπόδια και να διευκολύνουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων.<sup>18</sup>

Δεκατρείς πρακτικές διοίκησης Ανθρωπίνων πόρων έχουν μελετηθεί και φαίνεται να επηρεάζουν την απόδοση της εταιρείας. Τα συμπεράσματα των μελετητών δείχνουν ότι υπάρχει μια σημαντική σχέση μεταξύ της χρήσης αυτών των πρακτικών και μιας ποικιλίας δεικτών απόδοσης. Εύλογα διερωτάται κανείς πόσο σημαντική είναι αυτή η σχέση και αν είναι στην κρίση των διοικητικών στελεχών να αποφασίσουν με ποιο τρόπο θα καταναείμουν τους πόρους που διαθέτει η επιχείρηση. Ένα τμήμα της απάντησης είναι πως οι πρακτικές της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων επηρεάζουν κατά πολύ την απόδοση της επιχείρησης συγκριτικά με άλλους εκτενώς μελετημένους παράγοντες, όπως για παράδειγμα η ανεξαρτησία της διοίκησης.<sup>34</sup>

Διαφαίνεται πως η επίδραση των πολιτικών και πρακτικών της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων πάνω στην απόδοση της επιχείρησης συνιστά ένα καίριο ζήτημα στον τομέα ΔΑΠ, των Βιομηχανικών Σχέσεων και της Οργανωτικής Ψυχολογίας. Η χρήση εργασιακών πρακτικών υψηλής απόδοσης επιτυγχάνουν, σε συνάρτηση με τις κατάλληλες διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής των εργαζομένων και την συνεχή εκπαίδευση για την βελτίωση των ικανοτήτων των εργαζομένων, την μέγιστη απόδοση της εταιρείας χωρίς υψηλή ροή ανανέωσης προσωπικού (employee turnover) καθώς και την υψηλότερη παραγωγικότητα αφού τα κίνητρα και οι δεξιότητες των εργαζομένων θα έχουν επιμελώς φροντιστεί.<sup>34</sup>

Παρόλο που η κλασική οικονομία θεωρεί ότι τέτοιες πρακτικές δεν μπορούν να ωφελήσουν μακροπρόθεσμα, εντούτοις γίνεται ξεκάθαρο ότι οι πρακτικές αυτές θα ωφελήσουν στο άμεσο μέλλον τις εταιρείες με την εφαρμογή των πρακτικών αυτών.<sup>34</sup>

### **2.16.1 Πρακτικές που ενισχύουν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητες των εργαζομένων**

Η επιλογή των εργαζομένων είναι το πρώτο κρίσιμο βήμα για το χτίσιμο του εργατικού δυναμικού μιας εταιρείας. Είναι μια δύσκολη διαδικασία και για τον εργοδότη και τον εργαζόμενο, αλλά προέχει να υπάρχει απόλυτη ταύτιση μεταξύ εργαζομένου και εργασίας καθώς και της κουλτούρας της επιχείρησης. Η κατανόηση των πρακτικών επιλογής επηρεάζει το επίπεδο ταύτισης που αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι, το οποίο ενισχύει την ικανοποίηση της εργασίας και την οργανωτική δέσμευση και μειώνει τις προθέσεις των εργαζομένων να εγκαταλείψουν την εταιρεία.<sup>18</sup>

Κάποιες από αυτές τις πρακτικές μπορεί να είναι οι δομημένες συνεντεύξεις, τα γνωστικά τεστ και τα τεστ δεξιοτήτων καθώς επίσης και οι μελέτες δευτέρου σταδίου των πηγών προσέλκυσης διαδικασία επιλογής έχει μια επίδραση στην απόδοση προφανώς ευειδή η επιλογή βοηθά τους εργοδότες να επιλέγουν εργαζόμενους με υψηλές γνώσεις και ικανότητες και οι οποίοι ανταποκρίνονται πιο κοντά στις μεμονωμένες ανάγκες μιας θέσης εργασίας.<sup>18</sup>

Ένας άλλος παράγοντας που έχει επιπτώσεις στην επιλογή της εργασίας είναι το επίπεδο αμοιβών. Οι καλές αμοιβές προσελκύουν τους εργαζόμενους αφού η εταιρεία έχει αποκτήσει την φήμη καλό εργοδότη. Εκτός αυτού η υψηλή αμοιβή δίνει το κίνητρο στους εργαζόμενους με υψηλές γνώσεις και δεξιότητες να μην αναζητούν απασχόληση αλλού.<sup>18</sup>

Η εκπαίδευση επίσης είναι άλλος ένας παράγοντας που ενισχύει την δύναμη της εταιρείας, αξιοποιεί τους εργαζόμενους με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, τους επιμορφώνει. Η καριέρα του εργαζομένου εξελίσσεται όχι μόνο προς όφελος της εταιρείας αλλά και προς όφελος του ίδιου του εργαζομένου αφού προετοιμάζεται κι εκπαιδεύεται για να αντιμετωπίσει και άλλες προκλήσεις στον εργασιακό του χώρο, πέρα από το δικό του υπεύθυνο κομμάτι εργασίας.<sup>18</sup>

### **2.16.2 Πρακτικές που ενισχύουν την παρακίνηση**

Η αμοιβή – για πολλές εταιρείες- είναι ένα μέσο παρακίνησης για την καλύτερη επίδοση του εργαζομένου. Όσο πιο πολύ αφοσιωμένοι κι εργατικοί είναι οι εργαζόμενοι τόσο πιο πολλές είναι οι απολαβές κι έτσι κινητοποιείται ο υπάλληλος για την μέγιστη πρόσφορα.

Ένα άλλο μέσο παρακίνησης είναι η εσωτερική προώθηση. Δηλαδή η προσπάθεια του εργαζομένου να βελτιώνει συνεχώς τις προσπάθειες του και τις δεξιότητες του ώστε στο μέλλον να μπορεί να απαιτήσει μια μεγαλύτερη σε καθήκοντα θέση εργασίας.<sup>18</sup>

### **2.16.3 Πρακτικές που ενισχύουν την συμμετοχή**

Η συμμετοχή αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι μπορούν να επηρεάσουν τις αποφάσεις. Γι αυτό το λόγο σε πολλές εταιρείες δίνετε η ευκαιρία στους υπαλλήλους να πάρουν πρωτοβουλίες, να ανταλλάξουν απόψεις, να συνεισφέρουν ιδέες να μοιραστούν σκέψεις, να προτείνουν. Έτσι , αν και προαιρετικά επηρεάζουν τους δίνετε η αίσθηση της ιδιοκτησίας στην εργασία τους. Επιπλέον δίνει την δυνατότητα σε εργαζόμενους που έχουν περισσότερη γνώση η πείρα σε συγκεκριμένα θέματα, από τους μάνατζερ, να αναγνωρίζουν και να διορθώνουν το όποιο πρόβλημα παρουσιαστεί.

Τέλος η διαδικασία κατάθεσης παραπόνων η διαμαρτυριών αποτελεί μέσο για να ακουστούν τα προβλήματα των εργαζομένων, να δοθούν λύσεις και να αποφεύγονται εργασιακές συγκρούσεις που μόνο αρνητικά αποτελέσματα μπορούν να φέρουν σε όλη την βαθμίδα του εργασιακού χώρου μιας και όλοι οι εργασιακοί τομείς μιας εταιρείας είναι αλληλένδετοι.<sup>18</sup>

## **2.17 Προκλήσεις για τους Διευθυντές Ανθρωπίνων Πόρων**

Επειδή η διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων έχει πάψει πια να είναι μια στενά παραδοσιακή δραστηριότητα απασχόλησης, εργασιακών σχέσεων αμοιβών και προνομίων, οι διευθυντές καλούνται να αντιμετωπίσουν διάφορες προκλήσεις. Η μεγάλη ποικιλομορφία του εργατικού δυναμικού με διαφορετική εθνικότητα, θρησκεία κουλτούρα, ηλικία, ειδικές ανάγκες κάνει το σύστημα πιο πολύπλοκο για τους διευθυντές να το διαχειριστούν. Επίσης αλλαγές προκύπτουν και από κρατικές παρεμβάσεις, αλλαγές σε δομές, στην τεχνολογία και στις διοικητικές προσεγγίσεις.<sup>4</sup>

### **2.17.1 Προκλήσεις από την παρουσία της ποικιλομορφίας**

Η μεγάλη ποικιλομορφία στον εργασιακό χώρο μπορεί να προκαλέσει διάφορα θέματα, όπως σε ότι αφορά την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων. Δύναται να χρειαστεί η μετάφραση πληροφοριών σε περισσότερες από μία γλώσσες. Εδώ, η εκπαίδευση και η επιμόρφωση είναι επιβεβλημένη και ο εντοπισμός των προβλημάτων επιτακτικός. Εκτός των άλλων βέβαια η ποικιλομορφία συνεισφέρει στη δημιουργία μιας κουλτούρας, όπου θα εξασκείται μεγαλύτερη ανεκτικότητα σε διαφορετικές προσεγγίσεις και απόψεις. Έτσι, με αυτόν τον τρόπο μπορεί να υπάρχει ως αποτέλεσμα να παίρνονται καλύτερες επιχειρηματικές αποφάσεις.<sup>4</sup>

### **2.17.2 Προκλήσεις στο πεδίο της Ανάπτυξης Ανθρωπίνων Πόρων**

Το μέλλον της ανάπτυξης των Ανθρωπίνων Πόρων μπορεί να μην προβλέπεται με ακρίβεια. Το σίγουρο είναι όμως ότι μας δίνει στοιχεία για τα πιθανά προβλήματα που μπορεί να αντιμετωπίσουν τα στελέχη του χώρου. Οι προκλήσεις αυτές μπορεί να είναι:

- Ανταπόκριση σε πολλούς ενδιαφερόμενους

Το γεγονός ότι η Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων προσανατολίζεται στους πολλαπλούς ενδιαφερόμενους σημαίνει ότι τα στελέχη πρέπει να προωθούν την επιχειρησιακή ευθύνη απέναντι σε κοινότητες και κοινωνίες. Υπάρχουν τρεις παράγοντες επιτυχίας για τις επιχειρήσεις. Αυτές είναι η οικονομική απόδοση, η ανταπόκριση στις ανάγκες του πελάτη και η ικανοποίηση των εργαζομένων. Ο παράγοντας που κρατά ενωμένους αυτούς τους τρεις τομείς είναι η κοινωνική ευθύνη. Τα στελέχη είναι εκείνα που πρέπει να ανακαλύψουν τους κατάλληλους τρόπους και να ανταποκριθούν στη πρόκληση αυτή. Θα μπορούσαν δηλαδή να εκπαιδεύσουν τον οργανισμό επάνω στη σημασία της κοινωνικής ευθύνης και την σημασία της για την απόδοση της εταιρείας.<sup>35</sup>

- Μέτρηση της επίπτωσης και χρησιμότητας της Ανάπτυξης Ανθρωπίνων Πόρων

Αν και τα στελέχη ανάπτυξης Ανθρωπίνων Πόρων συνεχίζουν να παρέχουν υπηρεσίες που δεν μπορούν να μετρηθούν ποσοτικά, το μέλλον της ανάπτυξης Ανθρωπίνων πόρων εξαρτάται πολύ από το βαθμό στον οποίο η αξία που παράγει μπορεί να μετρηθεί αξιόπιστα.<sup>35</sup>



- Προσανατολισμός στο μέλλον

Σε γενικό πλαίσιο η ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων και η θεωρία στην οποία βασίζεται ασχολείται με το παρόν και όχι στο μακροπρόθεσμο μέλλον. Επειδή συνήθως τα στελέχη δίνουν βαρύτητα στο παρελθόν και το παρόν συχνά ακολουθούν ξεπερασμένες τακτικές όσον αφορά στις νέες επιχειρηματικές ιδέες και πρακτικές εκπαίδευσης. Εδώ οι προκλήσεις για τα στελέχη είναι να βρουν τρόπους και να εστιάσουν στις μελλοντικές κατευθύνσεις των οργανισμών τους για να μπορέσουν δημιουργήσουν ένα όραμα, να δώσουν προσοχή σε νέες μαθησιακές τεχνολογίες, πρόσφατες έρευνες και να κάνουν προληπτικές παρά διορθωτικές ενέργειες.<sup>35</sup>

- Εστίαση σε προβλήματα και αποτελέσματα

Επικεντρώνοντας την προσοχή μας στα προβλήματα απόδοσης και αναγνωρίζοντας την συμβολή της ανάπτυξης των Ανθρωπίνων Πόρων σε αυτό αντιλαμβανόμαστε ότι η ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων αναγκάζεται να κινηθεί προς μια εξωστρεφή προσέγγιση. Η πρόκληση λοιπόν των στελεχών είναι να αναζητήσουν λύσεις δείχνοντας περισσότερη εξωστρέφεια στα προβλήματα που σχετίζονται με το επίπεδο απόδοσης, δημιουργώντας ομάδες με εστίαση στα προβλήματα εντός του οργανισμού.<sup>35</sup>

- Ανάπτυξη Ανθρωπίνων πόρων και Ανάλυση Κοινωνικής Δικτύωσης

Ο τομέας Ανάπτυξης Ανθρωπίνων Πόρων μπορεί να ωφεληθεί πολύ από την κατανόηση των διαδικασιών και των πρακτικών που συνδέονται με τη Διοίκηση Γνώσης, η αλλιώς Knowledge Management, ιδίως μάλιστα όταν συμβάλει ενεργά στη βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης και της αποτελεσματικότητας του προσωπικού. Οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν τα στελέχη είναι η μεταφορά της γνώσης στους εργαζόμενους, στις ομάδες και στα τμήματα. Οι δύο πιο βασικές κατηγορίες για την μεταφορά γνώσης είναι η στρατηγική κωδικοποίησης (codification strategy) και η στρατηγική εξατομίκευσης (personalization strategy). Η πρώτη κατηγορία στηρίζεται στην μεταφορά αναλυτικής γνώσης (explicit knowledge), η οποία περιλαμβάνει παλαιότερες γνώσεις που έχει αποκομίσει ο οργανισμός καθώς και άλλες καλές πρακτικές. Η επιχείρηση μπορεί να γίνει περισσότερο αποδοτική τόσο μέσα από την γνώση που ήδη διαθέτει όσο και στηριζόμενη στις προηγούμενες εμπειρίες.<sup>35</sup>

Επιπρόσθετα, η στρατηγική εξατομίκευσης στοχεύει στη σύζευξη εργαζομένων και ειδικών που διαθέτουν γνώσεις, εμπειρίες και τεχνογνωσία πάνω σε αληθινά ζητήματα με τα οποία έχουν καταπιαστεί.

Η ερμηνεία της κοινωνικής δικτύωσης ενδέχεται να επενεργήσει στις παρεμβάσεις της ανάπτυξης των Ανθρωπίνων Πόρων στον άνθρωπο, τις ομάδες και το επίπεδο της οργάνωσης. Συμβάλλουν στον καθορισμό των στελεχών που κατέχουν καίρια θέση στην επιχείρηση. Ο καθορισμός των στελεχών κάνει τους υπεύθυνους Ανάπτυξης Ανθρωπίνων Πόρων να εφευρίσκουν μέσα απόκτησης, ενίσχυσης και μεταβίβασης της γνώσης μεταξύ του προσωπικού. Τα στελέχη που λαμβάνουν σημαντικές αποφάσεις μπορούν να βοηθούνται από δευτερεύοντα στελέχη για να επιτευχθεί η καθοδήγησή τους και ο προσανατολισμός των νεοπροσληφθέντων στην επιχείρηση και τη διευκόλυνση της σύναψης σχέσεων μεταξύ τους.<sup>36</sup>

Επομένως, η Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί έναν σχεδόν νέος τομέα που θα αντιμετωπίσει αρκετές προκλήσεις μελλοντικά. Η δυσκολία ανταπόκρισης στις προκλήσεις αυτές που θα παρουσιαστούν θα περιθωριοποιήσει πολύ την Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων μέσα στην επιχείρηση. Όλα τα παραπάνω αναγκάζουν την Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων να αναλάβει έναν πιο υπεύθυνο και ολοκληρωμένο ρόλο στην οργάνωση που πασχίζει για την βραχυπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη ευδαιμονία της διεθνούς κοινωνίας.<sup>35</sup>

- Μελλοντικές προκλήσεις για τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

Τα τμήματα Ανθρωπίνων Πόρων πρέπει να είναι περισσότερο εξελιγμένα από τους προκατόχους τους αν θέλουν να ανταποκριθούν στις προκλήσεις του μέλλοντος.

Είναι απαραίτητο οι υπεύθυνοι Ανθρωπίνων Πόρων να ασχολούνται με τις οργανωμένες ενέργειες της στρατηγικής και της ανάπτυξης πολιτικής. Ακόμη, οφείλουν να ξεπεραστούν οι λανθασμένες εντυπώσεις και οι προκαταλήψεις, προκειμένου η διοίκηση των Ανθρωπίνων Πόρων να αποκτήσει τον σεβασμό της ανώτατης διοίκησης. Με αυτό τον τρόπο θα μπορούν να εισάγουν τις προτάσεις και να έχουν την προσοχή της ανώτατης διοίκησης και γενικότερα να είναι και να συνεισφέρουν πιο ενεργά στην απόδοση του οργανισμού. Και οι υπεύθυνοι των Ανθρωπίνων Πόρων για να εξοικειωθούν με τους οργανισμούς, θα πρέπει να:

1. είναι ενημερωμένοι για την στρατηγική και το επιχειρηματικό σχέδιο της επιχείρησης,
2. γνωρίζουν καλά τον κλάδο στον οποίο ανήκει η επιχείρηση

3. υποστηρίζουν τις επιχειρησιακές ανάγκες και επιθυμίες,
4. περνάνε αρκετό χρόνο με τους υπεύθυνους της παραγωγής,
5. εκτιμούν και να μεταφράζουν τα κόστη και τις λύσεις σε πραγματικούς αριθμούς.

Η καλύτερη κατανόηση της επιχείρησης συνάδει στο να ξεπεραστεί η λάθος αντίληψη που επικρατεί πως οι υπεύθυνοι των Ανθρωπίνων Πόρων δεν αντιλαμβάνονται τα λειτουργικά προβλήματα και τα ζητήματα της επιχείρησης.

Δεύτερον, τα στελέχη των Ανθρωπίνων Πόρων πρέπει να γνωρίζουν πολύ καλά τα τρέχοντα αλλά και τα μελλοντικά θέματα και τις τάσεις ώστε να μην μένουν προσκολλημένοι σε πεπερασμένες πρακτικές.

Τρίτον, οι υπεύθυνοι του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων πρέπει να υποστηρίζουν την αποτελεσματική χρήση των Ανθρωπίνων Πόρων μέσα στην επιχείρηση και επιδιώκουν να βρίσκουν τρόπους και μέσα για να αποδείξουν πως μπορούν να προσφέρουν θετικά αποτελέσματα.<sup>4</sup>

## **2.18 Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων & Ολική Ποιότητα**

Η Ολική Ποιότητα ως έννοια τοποθετείται χρονικά στις αρχές της δεκαετίας του 1920 όταν εφαρμόστηκε η στατιστική θεωρία στην έρευνα ποιότητας των προϊόντων. Κυρίως ξεκίνησε στην Ιαπωνία την δεκαετία του 1940 και έπειτα συνεχίστηκε στην Αμερική από τον Deming (2000), τον Juran (1988) και τον Feigenbaum (1961). Η επέκταση του ελέγχου ποιότητας για όλα τα θέματα μέσα στον οργανισμό αποτέλεσε την αρχή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Το θεωρητικό και το πρακτικό υπόβαθρο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που αφορούν στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων καθορίστηκαν τις δεκαετίες 1980 και 1990. Στη συνέχεια θα παρουσιαστούν οι αρχικές προσεγγίσεις της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που αποτέλεσαν και την βάση για την σύνδεση των Ανθρωπίνων πόρων και της ποιότητας.

Η ποιότητα βοηθάει και συμβάλλει στο να μετατραπεί η Διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων σε Στρατηγική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Αν οι Ανθρώπινοι Πόροι καταφέρουν να παίξουν κύριο ρόλο στην προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας τότε θα μπορέσουν να δείξουν στην πράξη την προστιθέμενη αξία τους στην επιχείρηση και στις λοιπές λειτουργίες

καθώς επίσης και να αποκτήσουν κύρος που θα συνοδεύει τις απτές αποδείξεις της άμεσης συμβολής στην απόδοση του οργανισμού.<sup>37, 38, 39</sup>

Παρόλα αυτά, μέσα στην επιχείρηση ενδέχεται να υπάρξουν διαφωνίες αναφορικά με την απόφαση να δοθεί στους Ανθρώπινους Πόρους σημαντικός ρόλος στην διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας. Συνήθως η προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας ανατίθεται από τον οργανισμό σε ένα νεοσύστατο τμήμα. Αυτό συμβαίνει, όπως αναφέρει και ο Philip Crosby ότι τα περισσότερα στελέχη των Ανθρωπίνων Πόρων ενεργούν σαν να βρίσκονται σε εκτελεστικό γραφείο.<sup>40</sup>

Τα ανώτερα στελέχη δεν κατανοούν την έννοια της ολικής ποιότητας αρκετά καλά, ώστε να μπορέσουν να εκτιμήσουν τον ρόλο που παίζουν οι Ανθρώπινοι πόροι στη βελτίωση της ποιότητας.

Πολλές λειτουργίες των Ανθρωπίνων Πόρων είναι τόσο εξεζητημένες και απομακρυσμένες από την επιχείρηση, που μπορεί να υπάρξει έλλειψη διορατικότητας από το προσωπικό του τμήματος, στοιχείο σημαντικό κι απαραίτητο για την υλοποίηση της Ολικής ποιότητας. Αντίθετα τα συγκεκριμένα εξειδικευμένα στελέχη μπορεί να βλέπουν τις απαιτήσεις μιας πλήρους διαδικασίας ποιοτικής βελτίωσης για το δικό τους καλά ορισμένο πεδίο.

Τα τμήματα των Ανθρωπίνων Πόρων τηρούν την ιεραρχία, με αυστηρούς ορισμούς για τις υπευθυνότητες και την εξουσία. Η συμμετοχική προσέγγιση που χρειάζεται να υπάρχει για την εφαρμογή της διοίκησης της Ολικής Ποιότητας μπορεί να γίνει δύσκολα αποδεκτή σε ένα τμήμα που λειτουργεί κατά αυτόν τον τρόπο.

Τέλος, ένας άλλος λόγος για τον οποίο τα στελέχη Ανθρωπίνων Πόρων καταλήγουν να έχουν δευτερεύοντα ρόλο είναι η χαμηλή αυτοεκτίμησή τους. Υπάρχουν άτομα μέσα στους Ανθρώπινους πόρους οι οποίοι νιώθουν ότι απειλούνται αν τους ζητηθεί να αποκτήσουν ηγετική θέση σε κάποιο επιχειρησιακό ζήτημα. Είναι πολύ πιθανό να θεωρούνε τον εαυτό τους αδύναμο και αισθάνονται ότι δεν γνωρίζουν καλά την δουλειά τους. Έτσι τα ανώτερα διοικητικά στελέχη δεν μπορούν να εμπιστευτούν το Τμήμα των Ανθρωπίνων Πόρων.

Η απόφαση για το αν η εφαρμογή της Ολικής ποιότητας θα γίνεται στο Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων ή σε ξεχωριστό τμήμα αποτελεί μια πολύ δύσκολη απόφαση. Όμως ο οργανισμός θα πρέπει να προσέξει να μην δημιουργηθούν δύο ξεχωριστά τμήματα

Ανθρωπίνων Πόρων και Ολικής ποιότητας με ανεξάρτητη λειτουργία και διαφορετικές αποφάσεις.<sup>40</sup>

Σε αυτή την περίπτωση ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα το οποίο θα συνδυάζει την εμπλοκή των εργαζομένων με την Διοίκηση Ολικής ποιότητας είναι ιδανικό. Σε τέτοια προγράμματα οι Ανθρώπινοι πόροι πρέπει 1) να επανασχεδιάζονται για να ταιριάζουν με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, 2) να εδραιώνουν πρακτικές Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων που υποστηρίζουν τον οργανισμό ώστε να μπορεί να είναι αποδοτικός στην προσπάθεια εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.<sup>40</sup>

Παρακάτω παρουσιάζονται οι τρόποι με τους οποίους επιτυγχάνονται οι πιο πάνω στόχοι που θέτει η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων προσανατολισμένοι στην Ολική Ποιότητα.

### **2.18.1 Επανασχεδιασμός του Τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων ώστε να ταυτίζεται με τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας**

Το Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων οφείλει να ταυτίζεται με τις λειτουργίες της Ολικής Ποιότητας για να μπορεί να έχει άποψη στα ζητήματα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας της επιχείρησης. Πως μπορεί να γίνει αυτό;

#### **➤ Έμφαση στην Ποιοτική Εργασία**

Αυτή ξεκινά από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη τα οποία θα πρέπει να ενδιαφέρονται για ποιοτικές παροχές υπηρεσιών καθώς και την μετάδοση του ενθουσιασμού για την ποιότητα στο προσωπικό των Ανθρωπίνων Πόρων. Αυτός ο προσανατολισμός στην ποιότητα πρέπει να φανεί μέσα από τις αποφάσεις και τις ενέργειες των ανωτέρων στελεχών των Ανθρωπίνων Πόρων. Όχι πίεση για γρήγορες ενέργειες, ανταμοιβή όσων προσφέρουν ποιοτική εργασία περισσότερο από αυτούς που δεν κάνουν και τέλος επανάληψη της όποιας εργασίας δεν έγινε σωστά και δεν ήταν ποιοτική.

Τα λάθη και οι εργασίες που επαναλαμβάνονται πρέπει να μειωθούν. Δηλαδή ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης που δεν είναι ικανοποιητικό θα πρέπει να επανασχεδιάζεται.

Ο χρόνος επανάληψης μιας εργασίας θα πρέπει να υπολογίζεται ούτως ώστε να γνωρίζει ξεκάθαρα το Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων το ποσοστό του παραγωγικού χρόνου που ξοδεύτηκε στις επαναλήψεις εργασιών. Κατά την διάρκεια επανάληψης μιας εργασίας καλό

θα ήταν μια προσεκτική παρατήρηση της εργασίας αυτής έτσι ώστε να διαπιστωθούν τυχόν σημεία χαμηλής ποιότητας και να διορθωθούν ή να περιοριστούν.<sup>4</sup>

➤ Εστίαση στον πελάτη

Η ποιότητα δεν σημαίνει μονό να γίνονται τα πράγματα με τον σωστό τρόπο εξαρχής. Μπορεί το τμήμα Ανθρώπινων Πόρων να κάνει με πολύ σωστό τρόπο, τα λάθος πράγματα. Το να κάνουμε τα σωστά πράγματα (αποτελεσματικότητα-effectiveness) είναι θέμα ικανοποίησης των απαιτήσεων του πελάτη. Αυτό λοιπόν αυτόματα μεταφράζεται ότι το τμήμα Ανθρώπινων Πόρων πρέπει να είναι περισσότερο στραμμένο στην παροχή υπηρεσιών και όχι τόσο στην παραγωγή. Αυτά που ασχολούνται περισσότερο με την παραγωγή κατευθύνονται κυρίως προς τις εσωτερικές τεχνολογίες και τα προγράμματα που έχουν δημιουργήσει παρά από τις ανάγκες των πελατών. Αντίθετα τα τμήματα των Ανθρώπινων πόρων που προσανατολίζονται στην παροχή υπηρεσιών έχουν ως επίκεντρο τους τον πελάτη. Τέτοιες επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών δίνουν προσοχή στον πελάτη, προσαρμόζουν τις προσφορές τους ανάλογα με τον πελάτη και εμπλέκουν τους πελάτες σε αποφάσεις που επηρεάζουν τις υπηρεσίες που εκείνοι δέχονται. Τα ίδιο λοιπόν πρέπει να κάνει και η Διοίκηση Ανθρώπινων πόρων.<sup>40</sup>

Η συνεργασία του προσωπικού και των πελατών είναι επιθυμητή στο σχεδιασμό και την παροχή των υπηρεσιών. Όπως έχει προαναφερθεί στο τμήμα Ανθρώπινων πόρων υπάρχουν και οι Human generalists οι οποίοι μπορούν να ασχοληθούν περισσότερο με τις απαιτήσεις των πελατών του τμήματος. Αντιθέτως οι Human specialists δεν μπορούν να το κάνουν αυτό γιατί έχουν περιορισμένη εικόνα της επιχείρησης.<sup>40</sup>

Τέλος η λήψη αποφάσεων που βασίζεται σε δεδομένα είναι κρίσιμο θέμα για την ποιότητα. Γι αυτό το λόγο το τμήμα Ανθρώπινων Πόρων θα πρέπει να συλλέγει πού προσεκτικά όλα τα δεδομένα από τα στελέχη γραμμής και από άλλους εργαζομένους για το πόσο καλά πηγαίνει. Υπάρχουν διάφοροι μέθοδοι ακρόασης των αναγκών του πελάτη, όπως έρευνες, ομάδες εστίασης κλπ. Επίσης μπορούν να χρησιμοποιηθούν και εξωτερικά δεδομένα, όπως benchmarking ώστε να υπάρχει ενημέρωση του τμήματος για την απόδοση του συγκριτικά με κορυφαίους οργανισμούς στον κόσμο.<sup>40</sup>

➤ Στρατηγική, Ολική Προσέγγιση Βελτίωσης

Για να είναι δυνατή η επίτευξη μιας στρατηγικής, ολικής προσέγγισης βελτίωσης θα πρέπει να γίνουν κάποιες ενέργειες. Πρώτα πρέπει να διαπιστωθεί αν οι Ανθρώπινοι Πόροι κάνουν καλή δουλειά μέσω των συνεντεύξεων με τους πελάτες και το προσωπικό. Μετά η επιχείρηση να αναδιοργανωθεί έτσι ώστε να εξυπηρετεί καλύτερα τους πελάτες και να δίνει στους Ανθρώπινους πόρους δουλειά με περισσότερες προκλήσεις. Όλα τα παραπάνω μπορούν να επιτευχθούν με την βοήθεια των στελεχών των Ανθρωπίνων Απόρων. Τέλος είναι χρήσιμη η σύσταση δυσλειτουργικής ομάδας που θα είναι υπεύθυνη για τις κύριες διαδικασίες και τους πελάτες.<sup>4</sup>

➤ Συνεχής Βελτίωση σαν τρόπος ζωής

Μια από τις βασικές αντιλήψεις της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι ότι η αξία της συνεχούς βελτίωσης πρέπει να είναι βαθιά ριζωμένη στην εταιρική κουλτούρα. Αυτή η αντίληψη ταιριάζει με την έννοια της εταιρικής κουλτούρας που είναι « το πώς κάνουμε τα πράγματα εδώ».<sup>4</sup>

Ο Philip Crosby αν και διατηρούσε επιφυλάξεις για τα στελέχη των Ανθρωπίνων Πόρων, εντούτοις πιστεύει πως «οι Ανθρώπινοι Πόροι θα πρέπει να είναι οι αρχιτέκτονες της εταιρικής κουλτούρας». Η αξία της συνεχούς βελτίωσης γίνεται κυρίως αισθητή όταν ένα τμήμα μεταμορφώνεται με την πάροδο του χρόνου μέσα από τη συνολική επίπτωση των πολλαπλών, μικρών βελτιώσεων και εξελίξεων.<sup>40</sup>

➤ Αμοιβαίος Σεβασμός & Ομαδική Εργασία

Κατά τον Deming στον εργασιακό χώρο θα πρέπει να εκλείπει η αίσθηση του φόβου. Ένα μεγάλο κομμάτι του φόβου αυτού συνδέεται συνήθως με την ιεραρχία και τον έλεγχο που υπάρχει σε πολλούς οργανισμούς. Οι «υπάλληλοι» φοβούνται τα «αφεντικά». Έτσι οι πρώτοι δεν μπορούν να δουλέψουν αναπόσπαστοι, ούτε μπορούν να συνεργάζονται σωστά για να παράγουν υψηλής ποιότητας εργασία. Η εμπλοκή των εργαζομένων και η συνεργασία πρέπει να ξεκινήσει από το τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων και στη συνέχεια να προωθηθεί και στον υπόλοιπο οργανισμό.<sup>37</sup>

Σε πολλούς οργανισμούς οι Ανθρώπινοι πόροι τονίζουν την σημασία της «ενδυνάμωσης» των εργαζομένων δίνοντας τους μεγαλύτερες υπευθυνότητες, αυτονομία και

συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων. Αυτή η πρακτική πρέπει να εφαρμόζεται και εσωτερικά στο τμήμα Ανθρώπινων Πόρων.<sup>4</sup>

### **2.18.2 Διαχείριση Ολικής Ποιότητας**

Η Διαχείριση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) αποτελεί μια αέναη διαδικασία βελτίωσης ή αλλιώς μια φιλοσοφία διαχείρισης της επιχείρησης. Η ΔΟΠ στηρίζει την λειτουργία της επιχείρησης, μέσα από την συνεχή προσπάθεια για βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών. Η βασική θέση της ΔΟΠ είναι η προσφορά ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών, με την εκτέλεση πολλών διαχειριστικών καθηκόντων, όπως για παράδειγμα με τη χρήση των ανθρώπινων πόρων και της επιχειρησιακής διαδικασίας, έναντι της χρήσης των στατιστικών διαδικασιών.<sup>15</sup>

Η ΔΟΠ έχει ως φιλοσοφία της την περικοπή των δαπανών, μέσα κυρίως από τη μείωση των αποβλήτων, και ταυτόχρονα την προσφορά ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών στους πελάτες της, για την επίτευξη της μέγιστης ικανοποίησής τους και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την ίδια στην αγορά.<sup>15</sup>

### **2.18.3 Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων προσανατολισμένες στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας**

Η σχέση μεταξύ ποιότητας και ενός αριθμού πρακτικών και συστημάτων Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων έχουν διεξοδικά αναλυθεί. Ωστόσο, δεν υπάρχει αμφιβολία ότι το ενδιαφέρον για την ποιότητα και τα συστήματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας έχει φέρει στο προσκήνιο τη σχέση μεταξύ ποιότητας προϊόντος και υπηρεσίας συστημάτων Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Η επιλογή, η ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού και τα συστήματα αμοιβών έχουν σημαντική επίδραση στην ποιοτική απόδοση. Σε συνδυασμό των προηγούμενων μπορούν να αλλάξουν τρόπο με τον οποίο τα συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι σχεδιασμένα και λειτουργούν.<sup>15</sup>

#### **➤ Η επιλογή**

Διαχρονικά σε πολλές επιχειρήσεις οι μηχανισμοί επιλογής ανθρώπινου δυναμικού - από τεστ μέχρι και συνεντεύξεις προσωπικού- εκτιμώνται βάσει των δεικτών εργασιακής



απόδοσης οι οποίοι περιλαμβάνουν δείκτες παραγωγικότητας και δείκτες ποιότητας. Κατά την διάρκεια των δεκαετιών αυτών μελέτες έδειξαν πως η ποιότητα μπορεί στη πραγματικότητα να επηρεαστεί από την διαδικασία επιλογής ανθρώπινου δυναμικού.

Πολλές επιχειρήσεις εφαρμόζουν το τεστ δεξιοτήτων ως μηχανισμό επιλογής. Αυτά περιλαμβάνουν πολλές φορές και τεστ προσωπικότητας, με σκοπό να διαπιστωθεί αν ο υποψήφιος είναι ικανός ή αν έχει την τάση να παράγει να παράγει προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας.

Ένας τέτοιος οργανισμός έχει ανάγκη από άτομα που να μπορούν να συλλέγουν και να αξιοποιούν στατιστικά στοιχεία. Επίσης θα πρέπει να αναγνωρίζεται εκείνος ο υποψήφιος ο οποίος θα μπορεί να εργαστεί καλά σε ομάδες.

Το γεγονός αυτό έχει οδηγήσει σε ένα αριθμό νέων διαδικασιών επιλογής που συμπεριλαμβάνουν όλα τα παραπάνω (συνεντεύξεις από ομάδες, χρήση κέντρων αξιολόγησης).

Οι τρόποι επιλογής δεν διαφέρουν και πάρα πολύ από τους παραδοσιακούς. Μόνο που τώρα δίνεται περισσότερη έμφαση σε μια οργανωτική κουλτούρα προσανατολισμένη στην ποιότητα σαν επιθυμητό αποτέλεσμα της διαδικασίας αυτής. Αυτό προϋποθέτει από την πλευρά της επιχείρησης τη δέσμευση περισσότερων πόρων για την διαδικασία επιλογής και την οργάνωση της διαδικασίας με τέτοιο τρόπο ώστε να κάνει την καλύτερη δυνατή επιλογή υποψηφίων.<sup>15</sup>

#### ➤ Η ανάπτυξη και η εκπαίδευση του προσωπικού

Βασικό τμήμα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αποτελεί η εκπαίδευση, η οποία είναι πολύ σημαντική για την λειτουργία των Ανθρωπίνων Πόρων μέσα στην επιχείρηση. Από την πλευρά τους οι λειτουργίες των Ανθρωπίνων Πόρων έχουν τη δυνατότητα να προσθέτουν αξία στις επιδιώξεις της Ολικής ποιότητας, με την αύξηση του επίπεδου των δεξιοτήτων των εργαζομένων. Έτσι, αν το τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων προσεγγίσει τις ανάγκες εκπαίδευσης με μία πελατοκεντρική στάση δίνεται η δυνατότητα στη διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων να συνεργαστεί με την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.<sup>15</sup>

➤ Ανάπτυξη Καριέρας

Ιστορικά οι μεγαλύτεροι οργανισμοί υποστήριζαν την πρακτική της γραμμικής καριέρας η οποία είχε να κάνει με την κάθετη προώθηση των εργαζομένων με βάση την ιεραρχία. Η ιεραρχική όμως αυτή ανάπτυξη καριέρας πρέπει να αλλάξει σημαντικά έτσι ώστε να συνταυτιστεί με την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

Για να είναι εφικτή η κατανόηση της ροής των εργασιών μέσα στον οργανισμό, είναι απαραίτητη μια συστηματική προσέγγιση η οποία να δίνει έμφαση στην οριζόντια ροή των εργασιών. Η κατανόηση της οριζόντιας ροής απαιτεί διαλειτουργική εμπειρία αλλά και η βελτίωση της απαιτεί παροχή δύναμης και δυνατότητας λήψης αποφάσεων στα χαμηλότερα επίπεδα ιεραρχίας του οργανισμού. Για να μπορέσουν να επιτευχθούν τα παραπάνω, είναι απαραίτητη η ανάπτυξη των εργαζομένων με τέτοιο τρόπο ώστε να έχουν τόσο συνολική εικόνα για τον οργανισμό, όσο και ειδικές γνώσεις πάνω σε συγκεκριμένες λειτουργίες.<sup>15</sup>

➤ Η Διοίκηση της Απόδοσης

Η εκτίμηση της ατομικής απόδοσης των εργαζομένων ενέχεται στα Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων πολλών μεγάλων επιχειρήσεων. Οι αξιολογήσεις της απόδοσης στοχεύουν στον προσδιορισμό του επιπέδου αμοιβής, την ανάπτυξη της καριέρας, τη βελτίωση της επικοινωνίας και τη διευκόλυνση της κατανόησης των καθηκόντων εργασίας. Πολλοί ειδικοί πάνω στη ποιότητα έχουν υπάρξει επικριτικοί σχετικά με τις μεθόδους και τις πρακτικές αξιολόγησης της απόδοσης. Λένε ότι αυτού του είδους οι πρακτικές εστιάζουν σε μεγάλο βαθμό στο άτομο και συχνά προσπαθούν να κατηγορήσουν συγκεκριμένα άτομα για προβλήματα ποιότητας στον οργανισμό. Σύμφωνα με τον Deming τα περισσότερα προβλήματα ποιότητας βρίσκονται στα συστήματα και τις διαδικασίες. Το γεγονός ότι εστιάζεται η ευθύνη στον εργαζόμενο θεωρείται αντιπαραγωγικό. Προτείνει μάλιστα, την εγκατάλειψη των συστημάτων αξιολόγησης της ατομικής απόδοσης και ιδιαίτερα εκείνων που βασίζονται στη διοίκηση με στόχους και που προκαλούν τον ανταγωνισμό μεταξύ εργαζομένων.<sup>37</sup>

Η αξιολόγηση απόδοσης είναι εκείνη η οποία προκαλεί την πιο μεγάλη σύγκρουση μεταξύ όσων εφαρμόζονται από τις επιχειρήσεις και όσων προτείνονται από την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Η τυπική λύση σε αυτό το πρόβλημα για μια επιχείρηση είναι να αυξήσει τις μετρήσεις ποιότητας στη διαδικασία αξιολόγησης της ατομικής απόδοσης. Αυτό όμως έρχεται σε αντίθεση με την γενικότερη φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Μια

περισσότερο δραστική λύση θα ήταν η εγκατάλειψη των συστημάτων αξιολόγησης ατομικής απόδοσης, στο οποίο βέβαια δεν δείχνουν προθυμία οι περισσότερες επιχειρήσεις να εφαρμόσουν.<sup>37</sup>

Ωστόσο, λύσεις ενδιάμεσες υπάρχουν . Για παράδειγμα το σύστημα διοίκησης απόδοσης μπορεί να εστιάσει στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων που είναι απαραίτητες για την καλή απόδοση των εργαζομένων. Επιπλέον τα ποσοστά απόδοσης δεν χρειάζεται να είναι ανταγωνιστικά, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να μην ανταγωνίζονται μεταξύ τους. Επίσης σε οργανισμούς όπου οι ομάδες ασχολούνται με τη διαδικασία αξιολόγησης μπορούν να συμμετέχουν και ομοιόβαθμοι. Έτσι κάθε άτομο να αξιολογείται με βάση το βαθμό της συμμετοχής του και της συνεργασίας του μέσα στην ομάδα. Αυτό δύναται να ενισχύσει την συλλογική ευθύνη και τις οριζόντιες σχέσεις μεταξύ των ατόμων οι οποίες χρειάζονται για να επιτευχθούν συλλογικά αποτελέσματα.<sup>37</sup>

Είναι ξεκάθαρο πως οι μέθοδοι αξιολόγησης της ατομικής απόδοσης πρέπει να αλλάξουν σημαντικά εφόσον ο οργανισμός επιθυμεί να δώσει έμφαση στην ποιότητα. Τα παραδοσιακά μοντέλα με τα νέα έρχονται σε αντίθεση αυτό το επίκεντρο τους είναι διαφορετικό. Υψηλά επίπεδα ατομικής απόδοσης για το ένα εστίαση στην ποιότητα για το άλλο. Το τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων πρέπει να ηγηθεί αυτής της αλλαγής. Χρειάζεται να διασφαλίσει ότι το νέο σύστημα διοίκησης απόδοσης προσαρμόζεται στις ανάγκες του οργανισμού και όχι μόνο στις ανάγκες της λειτουργίας Ανθρωπίνων Πόρων για δεδομένα και αριθμούς σχετικούς με τα ατομικά επίπεδα απόδοσης.<sup>15</sup>

#### ➤ Συστήματα Αμοιβών-Προνόμια

Τα περισσότερα συστήματα αμοιβών είναι εστιασμένα στο άτομο. Ξεκινούν με περιγραφές θέσεων εργασίας και συστήματα αξιολόγησης εργασίας και συμπεριλαμβάνουν τυπικά αξιοκρατικές αυξήσεις των αμοιβών. Υπάρχει μια διαμάχη ανάμεσα στις παραδοσιακές πρακτικές αμοιβών και στην έμφαση σε προγράμματα διοίκησης ποιότητας με την συλλογική ευθύνη, τις οριζόντιες σχέσεις και την οριζόντια μάθηση.<sup>15</sup>

Η πρώτη διαφορά αφορά στη η χρήση περιγραφών θέσεων εργασίας και στην πληρωμή των εργαζομένων που βασίζεται στην αξία της θέσης τους. Κάτι τέτοιο προτείνει να περιορίζονται οι υπευθυνότητες ενός ατόμου μόνο στα τυπικά καθήκοντα της θέσης του. Η διοίκηση Ολικής Ποιότητας από την άλλη απαιτεί οι εργαζόμενοι να είναι πιο ευέλικτοι και πιο υπεύθυνοι για όλη την διαδικασία παραγωγής ή παροχής υπηρεσίας. Οι περιγραφές

θέσεων εργασίας που περιορίζουν τις υπευθυνότητες κάθε εργαζομένου αντιτίθενται στην ευελιξία αυτή.<sup>15</sup>

Τα συστήματα αμοιβών που βασίζονται στην υψηλή αμοιβή λόγω ιεραρχίας έρχεται σε αντίθεση με την οριζόντια μετακίνηση που απαιτείται από την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

Μια προσέγγιση του συστήματος αμοιβών που μπορεί να λειτουργήσει παράλληλα με την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι η αμοιβή ανάλογα με τα προσόντα. Η πρακτική αυτή μπορεί να αντικαταστήσει την αμοιβή με βάση τη θέση εργασίας. Δηλαδή οι εργαζόμενοι αμείβονται για αυτό που μπορούν να προσφέρουν καθώς και για την απόκτηση νέων δεξιοτήτων και γνώσης. Γενικά, η αμοιβή ανάλογα με τα προσόντα ταιριάζει πολύ περισσότερο στην ποιότητα από ότι η αμοιβή με την θέση εργασίας.<sup>15</sup>

Τα προγράμματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας προτείνουν την παροχή αμοιβών για την συλλογική απόδοση των εργαζομένων μέσα στον οργανισμό γιατί αυτά ενισχύουν την συλλογικότητα και όχι την ατομική προσπάθεια.

Αναφορικά με την παροχή προνομίων, οι πολιτικές που εφαρμόζονται σε πολλές επιχειρήσεις βασίζονται κυρίως στην ιεραρχία. Σύμφωνα με τη φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας πρέπει να προσφέρονται τα προνόμια σε όλους τους εργαζομένους χωρίς εξαιρέσεις.<sup>15</sup>

#### ➤ Οι εργασιακές σχέσεις

Οι δυσμενείς εργασιακές σχέσεις είναι ακριβώς το αντίθετο από αυτό που χρειάζεται για την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας. Έρχονται σε αντίθεση με την συλλογικότητα που προτείνει η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Και γίνεται ιδιαίτερα όταν ανάμεσα στη διοίκηση και τα σωματεία υπάρχουν κακές σχέσεις, που στηρίζονται σε γραφειοκρατικά κυρίως συμβόλαια. Στις περιπτώσεις αυτές δεν γίνεται να επιλυθούν τα προβλήματα με τον τρόπο που προτείνονται από τα προγράμματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.<sup>15</sup>

Η καλή σχέση εργαζομένων και διοίκησης, η καλή συνεργασία και η αρμονία στις σχέσεις σωματείων και διοίκησης, η αμοιβαία εμπιστοσύνη και αλληλοσυμπαραράσταση μόνο θετικά μπορεί να προσφέρει στην απόδοση της επιχείρησης αλλά και στις από κοινού εργασίες και καθήκοντα των εργαζομένων. Ο τμήμα Ανθρωπίνων πόρων μπορεί να

λειτουργήσει ως συνδετικός κρίκος ανάμεσα στους εργαζομένους και ανώτερη διοίκηση και ως γέφυρα να δημιουργεί εκείνες τις προϋποθέσεις για την καλύτερη και πιο ομαλή λειτουργία στις εργασιακές σχέσεις του προσωπικού μιας επιχείρησης με απώτερο σκοπό όλων την εύρυθμη λειτουργία της προς όφελος όλων και σε όλους τους τομείς. Συνεπώς, το τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων μπορεί να διαδραματίσει κεντρικό ρόλο στη μετατροπή σχέσεων με αυτό, σε συνεργατικές σχέσεις.<sup>15</sup>

➤ Επικοινωνία

Η επαναπληροφόρηση (ανάδραση ή feedback) σχετικά με την ποιότητα και με τις πληροφορίες για την στρατηγική και την κατεύθυνση του οργανισμού είναι κρίσιμη για όλα τα προγράμματα που επιδιώκουν να βελτιώσουν την ποιότητα. Η οργάνωση των συστημάτων Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων θα πρέπει να γίνεται με τέτοιο τρόπο ώστε να διευκολύνεται την ανοιχτή πορεία της ποιότητας και των επιχειρησιακών αποτελεσμάτων μέσα στην επιχείρηση. Το τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων του οργανισμού πρέπει να στηρίζει αυτή την προσπάθεια. Γι αυτό χρειάζεται να παίζει σημαντικό ρόλο στην υποστήριξη της ευρείας επικοινωνίας των αποτελεσμάτων απόδοσης των στόχων και των στρατηγικών πλάνων του οργανισμού.<sup>15</sup>

Η συγκάλυψη των αποτελεσμάτων της απόδοσης, των επιχειρησιακών πλάνων και των μεγάλων αλλαγών που αναμένονται αποτελούν πολλές φορές τον κανόνα. Όσο αφορά στη σχέση διοίκησης-σωματείων, τα δεύτερα δεν θεωρούνταν αξιόπιστα για να παραλάβουν εμπιστευτικά δεδομένα. Ο οργανισμός πίστευε πως στην περίπτωση που η πληροφορία διέρρηε στο σωματείο θα υπήρχε ο κίνδυνος να χρησιμοποιηθεί εναντίον του. Όσο για τους υπαλλήλους, η επιχείρηση δεν τους παρείχε πληροφορίες είτε γιατί πίστευε ότι οι υπάλληλοι δεν ενδιαφέρονταν είτε γιατί δεν υπήρχε εμπιστοσύνη σε αυτούς. Το αποτέλεσμα ήταν οι αδιαφορία για τη απόδοση της επιχείρησης στην οποία εργάζονταν αλλά δεν είχαν καμία πληροφόρηση και καμία εκπαίδευση για να τις κατανοούν.<sup>15</sup>

Η λειτουργία των Ανθρωπίνων Πόρων χρειάζεται να διασφαλίσει ότι οι εργαζόμενοι λαμβάνουν πληροφορίες, έχουν τις απαραίτητες για να καταλάβουν τις πληροφορίες αυτές και συμμετέχουν στην ανάπτυξη προγραμμάτων επικοινωνίας που υπάρχουν στην επιχείρηση.<sup>15</sup>

Τέλος η λειτουργία Ανθρωπίνων πόρων πρέπει να βοηθήσει τον οργανισμό να αποκτήσει πληροφορίες σχετικά με βαθμό επιτυχία του οργανισμού στην εδραίωση της

κουλτούρας ποιότητας, στη βελτίωση της επικοινωνίας και στην εμπλοκή των εργαζομένων σε επιχειρησιακά θέματα. Υπάρχει η δυνατότητα χρησιμοποίηση των ομάδων εστίασης, τις λεγόμενες focus groups και των ερευνών στάσεων, ή αλλιώς attitude surveys. Τα αποτελέσματα των ερευνών αυτών πρέπει να διαμοιράζονται σε όλη την επιχείρηση και όταν απαιτείται να χρησιμοποιούνται ως μέσο επίλυσης των προβλημάτων που προκύπτουν.<sup>15</sup>

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ ΣΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

### **3.1 Εισαγωγή**

Η συνέντευξη αποτελεί ίσως την πιο διαδεδομένη μέθοδο άντλησης ποιοτικού υλικού και πληροφοριών. Είναι ένας από τους δημοφιλέστερους τρόπους επιλογής προσωπικού κυρίως στον ιδιωτικό τομέα και αποτελεί ίσως το κρισιμότερο στάδιο στην προσπάθεια για εξεύρεση εργασίας.

Στην προσπάθεια μας να κατανοήσουμε τον ρόλο της συνέντευξης στην διαδικασία επιλογής προσωπικού προβήκαμε σε έρευνα, η οποία είχε ως σκοπό να μας δώσει απαντήσεις για το ρόλο της συνέντευξης σε διοικητικά στελέχη εταιρειών (διευθυντής προσωπικού, υπεύθυνος HR), σε γραφεία ευρέσεως εργασίας, καθώς και σε άτομα που έχουν περάσει από αυτή τη διαδικασία.

Τα άτομα που έλαβαν μέρος στην έρευνά μας είναι ο Διευθυντής Προσωπικού (Human Resources) της εταιρείας Bershka του Ομίλου Inditex, η υπεύθυνη του τμήματος Επιχειρηματικότητας και προώθησης στην απασχόληση του Κέντρου Επαγγελματικής Κατάρτισης Polis Δια Βίου Μάθησης και 15 άτομα που έχουν περάσει από το στάδιο της συνέντευξης διαφόρων ηλικιών, επαγγελμαμάτων και μορφωτικού επιπέδου.

### **3.2 Η συνέντευξη**

#### **3.2.1 Μορφές συνέντευξης**

Η συνέντευξη ως ερευνητικό εργαλείο παίρνει πολλές μορφές: μπορεί να είναι αυστηρά δομημένη (structured interview) δηλαδή βασισμένη σε ένα δομημένο σχέδιο συνέντευξης ή ερωτηματολόγιο, μπορεί να είναι συνέντευξη πρόσωπο με πρόσωπο (face to face interview), τηλεφωνική συνέντευξη κτλ.

Η μέθοδος της συνέντευξης προϋποθέτει σημαντικές ατομικές και επικοινωνιακές δυνατότητες από την πλευρά του ερευνητή και αναγνώρισης των πολλαπλών κινδύνων που πολλές φορές καταλήγουν στην διαστρέβλωση των δεδομένων (απόκρυψη πλευρών της πραγματικότητας από τους ερωτώμενους, σχέση δυσπιστίας μεταξύ των ερωτώμενων και του ερευνητή, έμμεση καθοδήγηση των ερωτώμενων από τον ερευνητή κτλ).<sup>4</sup>

### 3.2.2 Τύποι συνέντευξης

Ανάλογα με τον βαθμό δόμησης της συνέντευξης, δηλαδή ανάλογα με το βαθμό τυποποίησης της από τον ερευνητή μπορούμε σχηματικά να διακρίνουμε τρία βασικά είδη: την δομημένη συνέντευξη (structured interview), την ημιδομημένη συνέντευξη (semi-structured interview) και την μη δομημένη (unstructured interview) ή ελεύθερη συνέντευξη.

Η δομημένη συνέντευξη βασίζεται σε ένα αυστηρά προκαθορισμένο σύνολο ερωτήσεων το οποίο τίθεται με τον ίδιο ενιαίο τρόπο σε όλους τους ερωτώμενους. Οι ερωτήσεις είναι προκαθορισμένες τόσο ως προς το περιεχόμενό τους, όσο και ως προς την σειρά με την οποία ακολουθεί η μια τη άλλη.<sup>42</sup>

Η ημιδομημένη συνέντευξη χαρακτηρίζεται από ένα σύνολο προκαθορισμένων ερωτήσεων αλλά παρουσιάζει πολύ περισσότερη ευελιξία ως προς την σειρά των ερωτήσεων, ως προς τη τροποποίηση του περιεχομένου των ερωτήσεων ανάλογα με τον ερωτώμενο και ως προς την προσθαφαίρεση ερωτήσεων και θεμάτων για συζήτηση.

Η μη δομημένη ή ελεύθερη συνέντευξη χαρακτηρίζεται από την απουσία προκαθορισμένων ερωτήσεων και βασίζεται σε θεματικές περιοχές πάνω στις οποίες αναπτύσσεται η αλληλεπίδραση μεταξύ του ερευνητή και του ερωτώμενου.<sup>43</sup> Η συνέντευξη παίρνει τη μορφή μιας ελεύθερης συζήτησης, ελάχιστα κατευθυνόμενη από τον συνεντευκτή.

### 3.2.3 Οι ερωτήσεις στην συνέντευξη

Ο σχεδιασμός και η διατύπωση ερωτήσεων είναι ίσως το πιο σημαντικό στοιχείο για την επιτυχία ερευνητικών εγχειρημάτων που βασίζονται σε συνεντεύξεις είτε αυτές είναι δομημένες είτε όχι. Παρακάτω παρουσιάζονται μερικοί από τους πιο χαρακτηριστικούς τύπους ερωτήσεων.<sup>44</sup>

**Κλειστές ερωτήσεις (closed questions).** Στον τύπο αυτό η ελευθερία του υποκειμένου περιορίζεται στο ελάχιστο και όλες οι πιθανές απαντήσεις του ερωτώμενου προβλέπονται από τον ερευνητή. Ο τύπος αυτός ερωτήσεων χρησιμοποιείται συνήθως στις αυστηρά δομημένες συνεντεύξεις.

**Ανοικτές ερωτήσεις (open questions).** Είναι ερωτήσεις οι οποίες αφήνουν τον ερωτώμενο ελεύθερο να αναπτύξει την απάντησή του, να εκφράσει τις προτιμήσεις, τις σκέψεις και τα συναισθήματά του δίχως προκαθορισμούς. Το είδος αυτό των ερωτήσεων χρησιμοποιείται κυρίως στην μη δομημένες και στις ημιδομημένες συνεντεύξεις.



**Μικτές ερωτήσεις (mixed questions).** Είναι ερωτήσεις που συνδυάζουν τα χαρακτηριστικά των δυο προηγούμενων τύπων.

**Καθοδηγητικές ερωτήσεις (leading questions).** Είναι ερωτήσεις που καθοδηγούν έμμεσα τον ερωτώμενο να ανταποκριθεί με τρόπο τέτοιο που να συμφωνεί με την άποψη του ερευνητή. Οι ερωτήσεις αυτές θα πρέπει να αποφεύγονται αυστηρά στις συνεντεύξεις διότι διαστρεβλώνουν τις πραγματικές απόψεις των ερευνητικών υποκειμένων και τα ερευνητικά αποτελέσματα.

**Ερωτήσεις προκατάληψης (biased questions).** Είναι ερωτήσεις που προσβάλουν ή θίγουν τον ερωτώμενο και δείχνουν έλλειψη ευαισθησίας και γνήσιου ενδιαφέροντος από την πλευρά του ερευνητή. Οι ερωτήσεις αυτές θα πρέπει να αποφεύγονται για δεοντολογικούς λόγους αλλά και διότι είναι δυνατόν να οδηγήσουν σε ακύρωση της ερευνητικής διαδικασίας.

**Περιγραφικές ερωτήσεις (descriptive questions).** Είναι ερωτήσεις που στοχεύουν στην άντληση συγκεκριμένων πληροφοριών από τον ερωτώμενο που συνδέονται με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και γνώσεις πχ φύλο, ηλικία, ημερομηνία γέννησης, μορφωτικό επίπεδο, ύψος εισοδήματος κτλ.

**Ερωτήσεις γνώμης (opinion questions).** Είναι ερωτήσεις που στοχεύουν στην διερεύνηση των στάσεων και των αντιλήψεων των ερωτώμενων για διάφορα κοινωνικά φαινόμενα και διαδικασίες.

**Δομικές ερωτήσεις (structural questions).** Είναι ερωτήσεις που στοχεύουν στην εύρεση αιτιοτήτων και αιτιωδών μηχανισμών πχ «πως απέκτησες την γνώμη αυτή;»

**Υποθετικές ερωτήσεις (hypothetical questions).** Είναι ερωτήσεις που στοχεύουν στην άντληση πληροφορίας από τον ερωτώμενο για υποθετικές καταστάσεις ή για καταστάσεις και φαινόμενα που μπορεί να λάβουν χώρα στο μέλλον, πχ «ποια θα ήταν η γνώμη σου αν...» ή «τι θα έκανες αν...» κτλ.

**Εισαγωγικές και συμπερασματικές ερωτήσεις (introductory and conclusive questions).** Είναι ερωτήσεις που εισάγουν τον ερωτώμενο στο κύριο θέμα της συνέντευξης και κλείνουν την συνέντευξη αντίστοιχα.

**Ερωτήσεις – γέφυρα (bridge questions).** Είναι ερωτήσεις που οδηγούν από το ένα θέμα της συνέντευξης στο άλλο.

### 3.2.4 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της συνέντευξης

Η μέθοδος της συνέντευξης παρουσιάζει σημαντικά πλεονεκτήματα αλλά και μειονεκτήματα. Η γνώση των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων της μεθόδου οδηγεί στην σωστή της χρήση και στην αποφυγή των περιπτώσεων στις οποίες η εφαρμογή της

μεθόδου δεν ενδείκνυται. Συνοπτικά τα βασικότερα πλεονεκτήματα της συνέντευξης ως μεθοδολογίας άντλησης πληροφορίας και δεδομένων είναι:

- Η συνέντευξη επιτρέπει στον ερευνητή να αντλήσει πληροφορία σε βάθος ιδιαίτερα όταν πρόκειται για την διερεύνηση πολύπλοκων κοινωνικών διαδικασιών, συμπεριφορών, στάσεων, αξιών και αντιλήψεων.
- Η συνέντευξη προϋποθέτει την αμεσότητα της σχέσης μεταξύ του ερευνητή και του ερωτώμενου και μπορεί να οδηγήσει στην διερεύνηση θεμάτων που δεν είχαν προκαθοριστεί από πριν, μεταβάλλοντας ή τροποποιώντας πολλές φορές ακόμη και το ίδιο το αρχικό ερευνητικό πλαίσιο.
- Η συνέντευξη επιτρέπει στον ερευνητή να κατανοήσει κοινωνικές συμπεριφορές, στάσεις και αντιλήψεις των ερωτώμενων, δηλαδή να δει τον κοινωνικό κόσμο και τα κοινωνικά φαινόμενα μέσα από τις εμπειρίες και τα «μάτια» των κοινωνικών υποκειμένων.

### **3.2.5 Η σχέση ερευνητή και συνεντευξιαζόμενου**

Η σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ του ερευνητή και του ερωτώμενου κατά την διάρκεια της συνέντευξης είναι κρίσιμος παράγοντας για την ποιότητα της και για το εύρος των αποτελεσμάτων και πληροφοριών που παράγει. Η σχέση αυτή, από την μια μεριά, προϋποθέτει υψηλές επιστημονικές και επικοινωνιακές δεξιότητες του ερευνητή, και από την άλλη εγείρει σημαντικά ζητήματα ηθικής και δεοντολογίας.

Ο ερευνητής θα πρέπει να γνωρίζει σε βάθος το αντικείμενο της έρευνας, να έχει ικανότητες δόμησης της διαδικασίας και της πορείας της συνέντευξης, να είναι ξεκάθαρος, ευγενικός, ευαίσθητος αλλά παρ' όλα αυτά κριτικός . Επίσης θα πρέπει να προχωρά σε ερμηνείες (interpretations) των απόψεων και των στάσεων του ερωτώμενου κατά την διάρκεια της συνέντευξης, τις οποίες να προσπαθεί να επιβεβαιώσει ή να διαψεύσει πριν από την ολοκλήρωση της. Ο ερευνητής θα πρέπει να παρέχει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για το αντικείμενο και τους σκοπούς της έρευνας στον ερωτώμενο, εξασφαλίζοντας την συναίνεση του για την συμμετοχή του τελευταίου στην ερευνητική διαδικασία. Επίσης θα πρέπει να εγγυάται την ανωνυμία και την εμπιστευτικότητα καθώς και να προσπαθεί να μειώνει τις τυχόν αρνητικές συνέπειες που μπορεί να έχει η συμμετοχή στην ερευνητική διαδικασία για τους ερωτώμενους .<sup>41</sup>

### 3.3 Κριτήρια διατύπωσης των ερωτηματολογίων

Δημιουργήθηκαν τρία ερωτηματολόγια, το καθένα προορισμένο σε διαφορετικές κατηγορίες ατόμων, αλλά άμεσα συνδεδεμένους μεταξύ τους, όπως και με την διαδικασία της συνέντευξης. Το πρώτο ερωτηματολόγιο (παράρτημα 1.α ) απευθύνεται σε στέλεχος του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και απαντήθηκε από τον Διευθυντή Προσωπικού (Human Resources) της εταιρείας Bershka του Ομίλου Inditex, το δεύτερο (παράρτημα 1.β ) σε στέλεχος οργανισμού Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και απαντήθηκε από την υπεύθυνη του τμήματος Επιχειρηματικότητας και προώθησης στην απασχόληση του Κέντρου Επαγγελματικής Κατάρτισης Polis Δια Βίου Μάθησης και το τρίτο ερωτηματολόγιο (παράρτημα 1.γ ) αφορά άτομα που έχουν περάσει από τη διαδικασία της συνέντευξης όπου μας απάντησαν 15 άτομα, εργαζόμενοι διάφορων ιεραρχικών θέσεων ή υποψήφιοι υπάλληλοι, διάφορων ηλικιών, κάτοχοι πτυχίων, μεταπτυχιακών και άλλων τίτλων σπουδών ή μη.

Ο σκοπός της διατύπωσης αυτών των τριών ερωτηματολογίων είναι να μπορέσουμε να εξετάσουμε την διαδικασία της συνέντευξης και τον ρόλο της στην επιλογή προσωπικού από όλες τις πλευρές, δηλαδή από το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων μιας επιχείρησης το οποίο αναζητεί υπαλλήλους και για την επιλογή του απαιτείται η συνέντευξη, από την πλευρά των υποψηφίων που αναζητούν εργασία και περνούν από τη διαδικασία της συνέντευξης για να ενταχθούν στο εργατικό δυναμικό κάποιας επιχείρησης καθώς και από την πλευρά των οργανισμών Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, που λειτουργούν ως “μεσάζοντες” ώστε άτομα που αναζητούν εργασία να αξιολογούνται πάλι μέσω της συνέντευξης και να προωθούνται στις επιχειρήσεις που ζητούν υπαλλήλους ανάλογων προσόντων.

Το κάθε ερωτηματολόγιο αποτελείται από δέκα (10) ερωτήσεις, οι οποίες διατυπώθηκαν με σκοπό να μην χρειάζονται μεγάλες και χρονοβόρες απαντήσεις σπαταλώντας τον χρόνο των ερωτώμενων, είναι συγκεκριμένες, εύκολες και απαραίτητες για την διεξαγωγή των συμπερασμάτων μας. Οι ερωτήσεις είναι ανοιχτού τύπου και ερωτήσεις γνώμης ώστε να μπορέσει ο ερωτώμενος να εκθέσει τη δική του μοναδική άποψη και να έχει τη δυνατότητα να την αναπτύξει όσο επιθυμεί δίνοντας μας έτσι περισσότερες πληροφορίες.

#### 3.3.1 Ερωτηματολόγιο 1

Οι ερωτήσεις που απαντήθηκαν από τον Διευθυντή Προσωπικού (Human Resources) της εταιρείας Bershka του Ομίλου Inditex είχαν ως σκοπό να αντλήσουμε πληροφορίες για τον ρόλο της διεύθυνσης Ανθρώπινου δυναμικού στην επιλογή των υποψηφίων και για ποιο λόγο επιλέγουν το προσωπικό τους οι ίδιοι και δεν απευθύνονται σε έναν οργανισμό ευρέσεως εργασίας. Μας ενδιέφερε να μάθουμε ποιο βήμα της διαδικασίας επιλογής θεωρεί

πιο σημαντικό, τι είδους μέθοδο συνέντευξης προτιμάει και αν χρησιμοποιεί τον ίδιο τρόπο επιλογής σε όλους τους υποψηφίους, ανεξάρτητα με το ιεραρχικό επίπεδο της θέσης που θέλει να καλύψει στην επιχείρηση. Επίσης, με ποια κριτήρια αξιολογεί τους υποψηφίους, τι περιμένει από αυτούς και πόσοι συνεντευκτές λαμβάνουν μέρος κατά τη διαδικασία της συνέντευξης. Επιπλέον, θέλαμε την άποψή του για τις απομακρυσμένες συνεντεύξεις μέσω online διαδικτυακών εφαρμογών που γίνονται όλο και πιο συχνά τον τελευταίο καιρό στην εποχή μας και με βάση την εμπειρία του ποιο φύλο έχει σημειώσει τα μεγαλύτερα ποσοστά επιτυχίας στη διαδικασία συνέντευξης. (βλ. παράρτημα 1.α )

### 3.3.2 Ερωτηματολόγιο 2

Η υπεύθυνη του τμήματος Επιχειρηματικότητας και προώθησης στην απασχόληση του Κέντρου Επαγγελματικής Κατάρτισης Polis Δια Βίου Μάθησης μας βοήθησε στην ερευνά μας, απαντώντας στις ερωτήσεις μας. Οι ερωτήσεις διατυπώθηκαν με σκοπό να κατανοήσουμε πως αντιμετωπίζουν οι υποψήφιοι την συνέντευξη μέσω ενός τέτοιου οργανισμού και αν οι επιχειρήσεις προτιμούν να αναζητήσουν το προσωπικό τους από ένα Κέντρο Επαγγελματικής Κατάρτισης, καθώς και το λόγο που το κάνουν αυτό. Επίσης, ζητάμε να δώσει τις δικές τις συμβουλές προς έναν υποψήφιο όσων αφορά την προετοιμασία του πριν τη συνέντευξη και τη συμπλήρωση του βιογραφικού του. Αναζητούμε απαντήσεις με βάση ποιας διαδικασίας κάνει την επιλογή των υποψηφίων, ποια είναι τα πιο σημαντικά κριτήρια για την επιλογή ή την απόρριψη κάποιου, πώς αντιμετωπίζει την περίπτωση που κάποιος υποψήφιος δεν πληρεί όλα τα προσόντα που απαιτεί μια θέση, αλλά κρίνεται επαρκείς μέσα από τη διαδικασία της συνέντευξης και ποια είναι τα συνηθέστερα λάθη που κάνουν οι συνεντευξιαζόμενοι. Τέλος, ζητήσαμε να μας πει τη δική της άποψη για την αξία της συνέντευξης στην ορθή επιλογή προσωπικού. (βλ. παράρτημα 1.β )

### 3.3.3 Ερωτηματολόγιο 3

Το τρίτο ερωτηματολόγιο απευθύνεται στα άτομα που έχουν περάσει τη διαδικασία της συνέντευξης. Απαντήθηκε από 15 άτομα, από τα οποία μας απαντάει ένας πολιτικός μηχανικός και απασχολούμενος με τα κοινά (πολιτική), 63 ετών, ένας Account Manager Marketing&Sales πολυεθνικής εταιρίας μεταφορών, 32ετών, ένας οδοντίατρος, ελεύθερος επαγγελματίας, 40 ετών, ένας υπεύθυνος δικτύων γνωστής κινητής και σταθερής τηλεφωνίας, 30 ετών, μια βοηθός λογιστή μικρομεσαίας επιχείρησης, 25 ετών, ένας φοιτητή Πολυτεχνείου, που εργάζεται ως σερβιτόρος, 29 ετών και 9 ακόμη άνεργοι που βρίσκονται στην αναζήτηση εργασίας, απόφοιτοι ΤΕΕ/ΕΠΑΛ, ΤΕΙ, ΑΕΙ<sup>iii</sup>, ηλικίας 23 έως 30 ετών. Τα

---

<sup>iii</sup> Τεχνική Επαγγελματική Εκπαίδευση/Επαγγελματικό Λύκειο, Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα, Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα

μόνα κριτήρια για την επιλογή των συγκεκριμένων ατόμων ήταν 2: α) να είναι άτομα με εμπειρία στις συνεντεύξεις διάφορων τύπων που έχουν σημειώσει επιτυχία στο επάγγελμά τους ώστε να μπορέσουμε να συλλέξουμε πληροφορίες για τη διαδικασία της συνέντευξης και ειδικότερα τη γνώμη τους για μια επιτυχημένη συνέντευξη, καθώς και β) νέα άτομα που αναζητούν εργασία και καλούνται για συνεντεύξεις. (βλ. παράρτημα 1.γ )

### **3.4 Απαντήσεις από τον Διευθυντή Προσωπικού (HR)**

Ο Διευθυντής Προσωπικού (Human Resources) της εταιρείας Bershka του Ομίλου Inditex, η οποία δραστηριοποιείται εμπορικά με το σχεδιασμό, την κατασκευή, τη διανομή και την πώληση ειδών μόδας σε 910 καταστήματα σε περισσότερες από 64 χώρες, μας μίλησε για τη σημασία της συνέντευξης και απάντησε στις ερωτήσεις μας.

Μας αναφέρει, αρχικά, πως είναι κατά των οργανισμών ευρέσεως εργασίας καθώς προτιμάει την επιλογή προσωπικού με τη διαδικασία της συνέντευξης. Για την επιλογή των υποψηφίων η διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού βρίσκει πηγές βιογραφικών για τις θέσεις που θέλει να καλύψει, οργανώνει συνεντεύξεις και έπειτα παίρνει την τελική απόφαση για την προσλήψεις που θα κάνει. Μας τονίζει πως από τα 7 βήματα μιας τυπικής διαδικασίας επιλογής θεωρεί σημαντικότερη την συνέντευξη επιλογής διότι με αυτόν τον τρόπο έχει την δυνατότητα να εντοπίσει τα κίνητρα και τη δυναμική των υποψηφίων, δίνοντας σημασία στην προσωπικότητα τους. Θεωρεί απαραίτητη την προσωπική συνέντευξη με τον υποψήφιο, χωρίς να απορρίπτει όμως και τις απομακρυσμένες συνεντεύξεις μέσω online διαδικτυακών εφαρμογών σαν πρώτη εικόνα.

Αναλόγως την θέση που θέλει να καλύψει, χρησιμοποιεί διαφορετική διαδικασία συνέντευξης και επομένως και επιλογής προσωπικού, όπως συμβαίνει με την κάλυψη υψηλότερων ιεραρχικών θέσεων όπου μπορεί να υπάρξει και δεύτερος συνεντευκτής.

Ως κύρια κριτήρια για την επιλογή του, όπως μας ανέφερε, είναι η εμπειρία και η γνώσεις που διαθέτει ο υποψήφιος, εκτός από αυτό, όμως, δίνει έμφαση στην προσωπικότητα και τη δυναμική του ατόμου.

Στην ερώτησή μας, με βάση την εμπειρία του, ποιο φύλο έχει τις περισσότερες πιθανότητες για μια επιτυχημένη συνέντευξη, μας απαντάει «Δεν παίζει ρόλο το φύλο για μια επιτυχημένη συνέντευξη, αλλά στην συγκεκριμένη εταιρεία το 80% των υποψηφίων είναι γυναίκες.».

Τέλος, σε κάθε υποψήφιο που περνάει τη διαδικασία της συνέντευξης συμβουλεύει να προσπαθήσουν να παρουσιάσουν τον εαυτό τους με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, μέσα σε αυτό το μικρό χρονικό διάστημα που τους δίνεται.

### 3.5 Απαντήσεις ατόμων που έχουν περάσει από τη διαδικασία της συνέντευξης

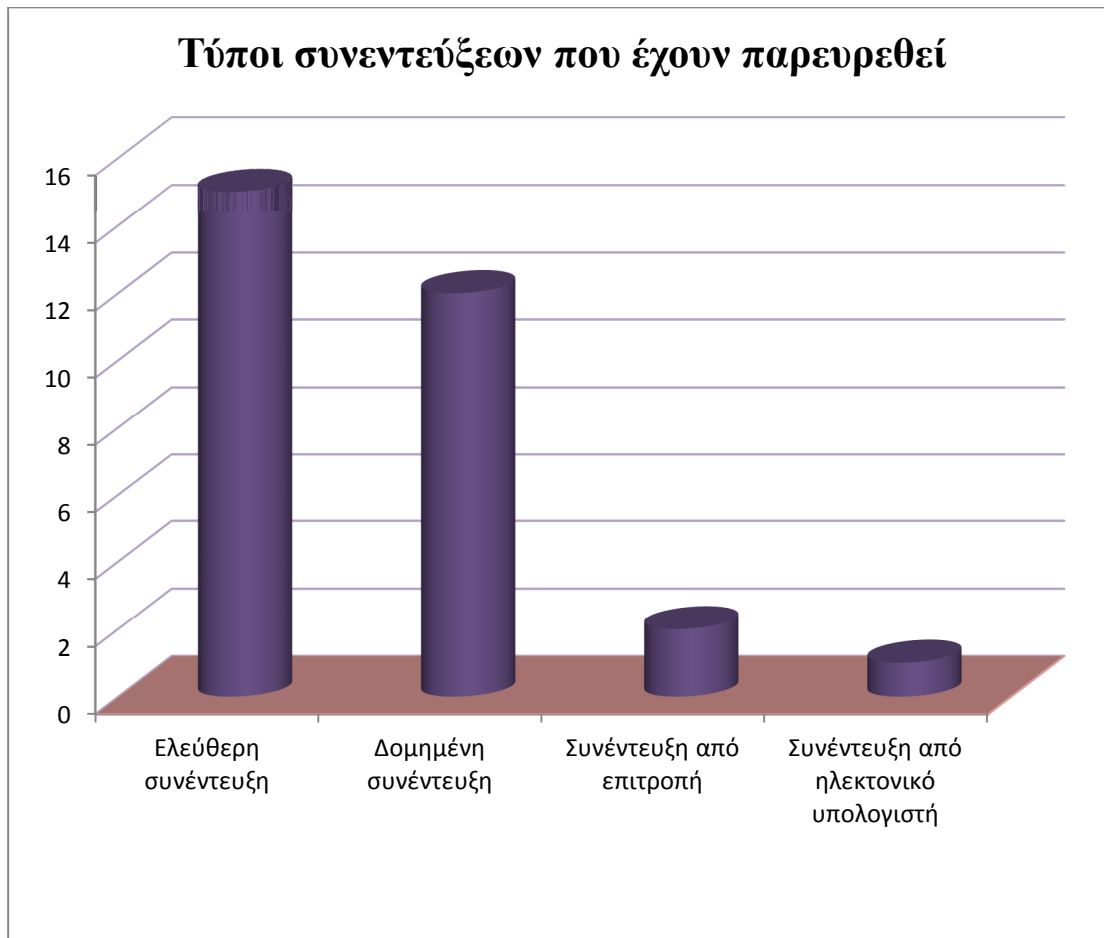
Η συνέντευξη είναι τόσο σημαντική για το τμήμα προσωπικού μιας επιχείρησης όσο και τους υποψηφίους που καλούνται να περάσουν από αυτή τη διαδικασία.

Εξετάζοντας τον ρόλο της συνέντευξης από την πλευρά των υποψηφίων, ερωτήθηκαν άτομα διαφόρων ηλικιών (όλοι άνω των 18 ετών), διαφόρων ειδικοτήτων και μόρφωσης, κατόχων πτυχίων, μεταπτυχιακών, διπλωμάτων ή μη.

Όλοι οι ερωτώμενοι πιστεύουν πως είναι απαραίτητη η προετοιμασία πριν την συνέντευξη. Στην πλειοψηφία τους φροντίζουν να ενημερωθούν για την εταιρεία που έχουν κληθεί για συνέντευξη, δηλαδή διάφορες πληροφορίες που αφορούν την ίδρυση της σε ποιο χώρο δραστηριοποιείται καθώς και αναζήτηση άλλων ατόμων που έχουν πραγματοποιήσει αυτοί τη διαδικασία και έχουν καταγράψει την εμπειρία τους στο διαδίκτυο με διάφορους τρόπους (πχ video). Πολλοί υποψήφιοι κάτω των 28 ετών ανέφεραν ότι ξεκινούν πολύ νωρίτερα για το ραντεβού που έχει οριστεί η συνέντευξη ώστε να είναι πιο ήρεμοι και να μπορέσουν να διαχειριστούν το άγχος τους. Επίσης, να έχουν πίστη στον εαυτό τους και να φροντίζουν για το ανάλογο παρουσιαστικό.

Σύμφωνα με όλους τους ερωτώμενους, η εξωτερική εμφάνιση και η γλώσσα του σώματος είναι σημαντικοί παράγοντες στην διαμόρφωση θετικού κλίματος. Η εμφάνιση είναι η πρώτη εντύπωση που δίνετε στον συνεντευκτή και έχει να κάνει με την ένδυση, τη καθαριότητα και τη μη προκλητική εικόνα στις γυναίκες. Ένας από τους ερωτώμενους αναφέρει για τη γλώσσα του σώματος: “Η γλώσσα του σώματος είναι το κλειδί για την επιτυχία. Είναι το στοιχείο που πραγματικά δίνει σημαντικά στοιχεία για τη προσωπικότητα μας, το δυναμισμό μας και τη θέληση μας για την επιτυχία. Είναι το εργαλείο για τον challenger εργαζόμενο.”, Account Manager Marketing & Sales.

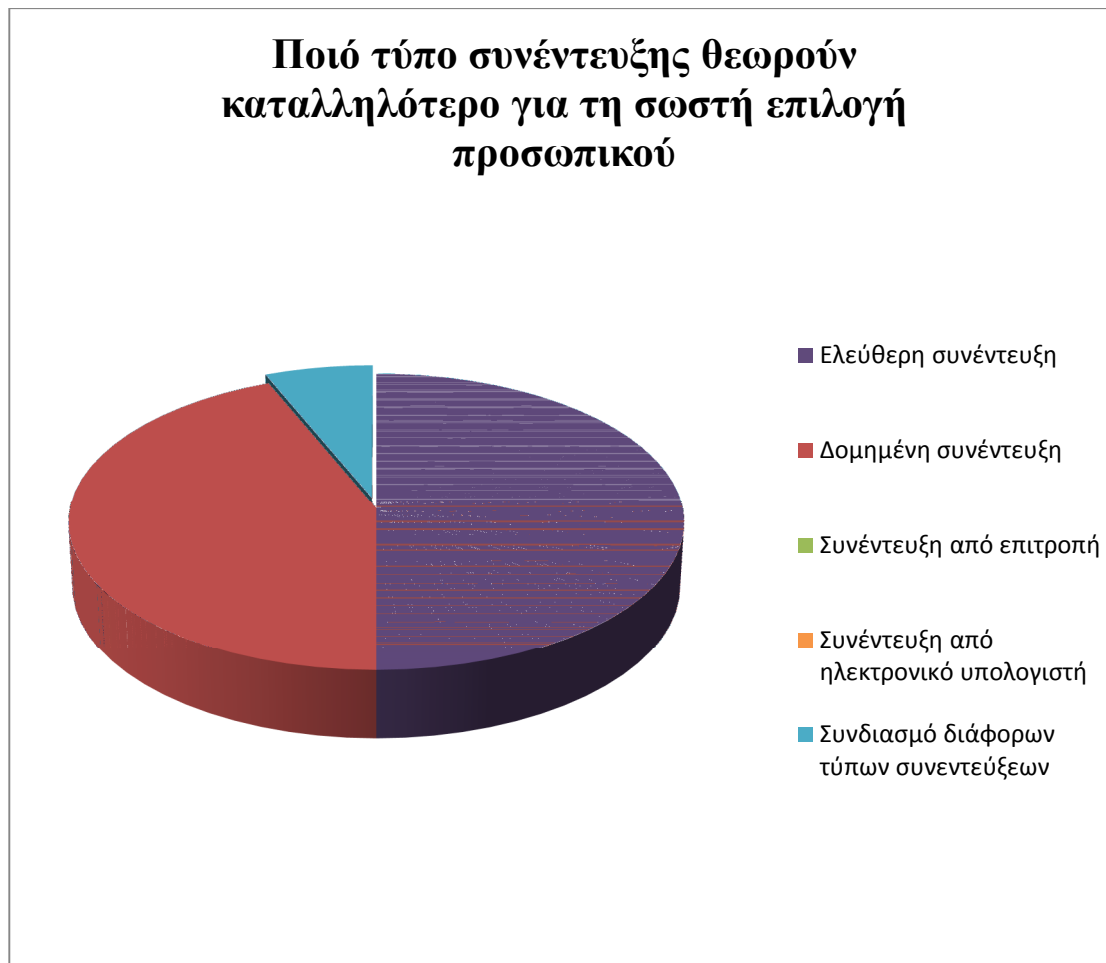
Ο πιο διαδεδομένος τύπος συνέντευξης είναι η ελεύθερη συνέντευξη, όπως δήλωσε το 100% των υποψηφίων ότι έχει παρευρεθεί, το 70% αυτών έχουν παρευρεθεί και σε δομημένη συνέντευξη, 20% επιπλέον σε συνέντευξη από επιτροπή και μόλις 10% και σε συνέντευξη μέσω ηλεκτρονικού υπολογιστή.



Σχήμα 4. Τύποι συνεντεύξεων.

Ως ο κατάλληλος τύπος συνέντευξης για την σωστή επιλογή προσωπικού το 44% των ερωτώμενων θεωρούν την ελεύθερη συνέντευξη, διότι με αυτόν τον τρόπο μπορούν να βγουν όλες οι πτυχές του υποψηφίου παραθέτοντας τις ικανότητες του και την ευφράδεια του λόγου του. Επίσης, το 50% αποδέχονται ως καταλληλότερο τύπο την δομημένη συνέντευξη με προκαθορισμένες ερωτήσεις για το λόγο ότι ο συνεντευκτής δεν έχει τη δυνατότητα να ξεφεύγει από τα πλαίσια της διαδικασίας, αποκλείεται η πιθανότητα ερωτήσεων προσωπικών δεδομένων καθώς και η δημιουργία διακρίσεων και στερεοτύπων ανάμεσα στον συνεντευκτή και τον συνεντευξιζόμενο. Επίσης, δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν κατευθυνόμενες, μεροληπτικές ή διφορούμενες ερωτήσεις. Όλοι οι υποψήφιοι καλούνται να απαντήσουν στις ίδιες ερωτήσεις, επομένως αξιολογούνται με υψηλότερο ποσοστό εγκυρότητας και αξιοπιστίας. Από τους ερωτώμενους μόνο το 6% δεν υποστηρίζει κανέναν άλλο μεμονωμένο τύπο συνέντευξης, αλλά συνδυασμό τύπων συνεντεύξεων είτε στην ίδια συνάντηση είτε σε διαφορετικές και όχι μόνο με τους υπεύθυνους του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και με τον υπεύθυνο/προϊστάμενο του τμήματος που προορίζεται ο υποψήφιος. «Ένας σωστά δομημένος οργανισμός είναι πιθανό να έχει όλους τους τύπους συνέντευξης. Στη πρώτη συνάντηση με τον υπεύθυνο του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού μία δομημένη συνέντευξη με προκαθορισμένες ερωτήσεις. Στη δεύτερη φάση θα πρέπει να γίνεται μια συνάντηση με τον άμεσο προϊστάμενο ή διευθυντή του τμήματος με ελεύθερη συνέντευξη ώστε ο υποψήφιος να μπορέσει να παρουσιάσει τον εαυτό του, έπειτα μια τελική συνάντηση πριν τη

πρόσληψη σε μορφή επιτροπής όπου θα αποτελείτε από τον άμεσο προϊστάμενο, τον διευθυντή του τμήματος και ίσως τη γενική διεύθυνση ανάλογα για ποια θέση πρόκειται η πρόσληψη», Account Manager Marketing&Sales. Άλλο συνδυασμό που προτείνουν είναι η τηλεφωνική ή μέσω υπολογιστή συνέντευξη (βιντεοκλήσης) στις περιπτώσεις που δεν είναι εύκολη η μεταφορά του ενδιαφερόμενου, ώστε να διαμορφώσει ο συνεντευκτής μια πρώτη εικόνα και εάν κρίνει πως πέρασε με επιτυχία αυτό το στάδιο, έπειτα να οργανώσει άλλη μία συνέντευξη από κοντά.



Σχήμα 5. Τύποι συνέντευξης για τη σωστή επιλογή προσωπικού.

Οι πιο συχνές ερωτήσεις που θέτονται σε μια συνέντευξη είναι, αρχικά, για τις σπουδές του ενδιαφερόμενου (τι είδους πτυχίο έχει, συμπληρωματικές σπουδές, επάρκεια σε γλώσσες ή σε κάποιο άλλο τομέα), έπειτα για την εμπειρία του υποψήφιου στη συγκεκριμένη θέση αλλά και γενικά στο χώρο εργασίας (ένα άτομο που έχει εργαστεί έστω και σε διαφορετικούς κλάδους φανερώνει προσαρμοστικότητα και θέληση για εργασία), πόσο χρονικό διάστημα εργάζεται και τι θέσεις κατείχε στις προηγούμενες εργασίες. Άλλες συχνές ερωτήσεις που γίνονται αφορούν την επιχείρηση που έχει επισκεφθεί ο ενδιαφερόμενος ώστε να διαπιστώσει ο συνεντευκτής κατά πόσο ενδιαφέρεται ο υποψήφιος για τη συγκεκριμένη θέση, τον λόγο που πιστεύει ότι πρέπει να τον επιλέξουν για τη συγκεκριμένη θέση και ποία

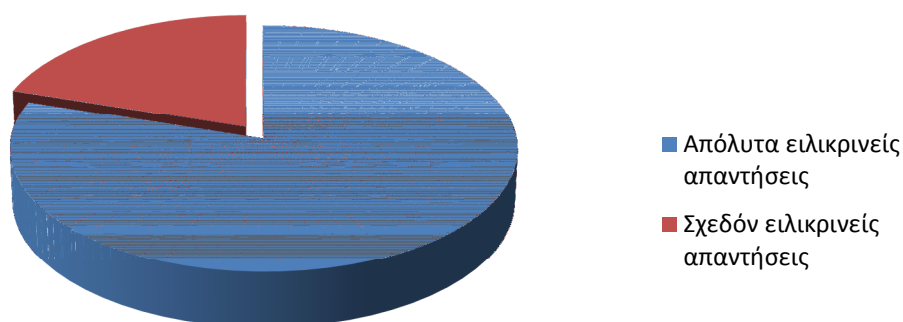


θεωρούν πως είναι τα προτερήματα και τα ελαττώματα του. Αυτή η ερώτηση τίθεται ώστε ο συνεντευκτής να δει αν η προσωπικότητα και η συμπεριφορά του υποψηφίου μπορεί να ταιριάζουν με τα όσα η εταιρία περιμένει από τον άνθρωπο που τελικά θα πάρει τη δουλειά.<sup>45</sup> Λιγότερο συχνές ερωτήσεις που καλείται να απαντήσει αφορούν τους μελλοντικούς στόχους και την εξέλιξή πάνω στο επάγγελμα, εάν αντέχει να δουλεύει σε περιβάλλον υπό πίεση, το λόγο που δεν βρίσκεται πλέον στην προηγούμενη εργασία του και εάν έχει ερωτήσεις που θα ήθελε του απαντήσει ο συνεντευκτής.

Το πλήθος που απάντησε στην έρευνα μας συμφωνεί πως όλοι πρέπει να υποβάλλουν ερωτήσεις στον συνεντευκτή τους. Οι πιο συχνές ερωτήσεις που κάνουν οι περισσότεροι αφορούν την θέση που έχει κληθεί ο ενδιαφερόμενος, δηλαδή τις ώρες εργασίας, το μισθό που καταβάλλεται, εάν υπάρχουν υπερωρίες και επιπρόσθετα bonus, πως είναι το περιβάλλον και ο χώρος εργασίας, ποιές είναι οι συνθήκες εργασίας, ποιές οι απαιτήσεις της θέσης για την οποία θέλουν να καλύψουν και ποιες οι προοπτικές εξέλιξής της. Λιγότερο συχνές ερωτήσεις είναι σχετικά για την επιχείρηση που έχουν επισκεφθεί καθώς για το πότε και εάν θα ειδοποιηθούν για την απόφαση του συνεντευκτή.

Στην ερώτηση εάν είναι απόλυτα ειλικρινής στις απαντήσεις που δίνουν στις συνεντεύξεις τους, το 80% του δείγματος απαντάει πως είναι απόλυτα ειλικρινής διότι στην περίπτωση ψεύδους θα φανερωθεί στην πορεία όταν προσληφθεί το άτομο ή στην αμέσως επόμενη ερώτηση, άρα υποδηλώνει αναξιοπιστία στα λεγόμενά του. Το υπόλοιπο 20% υποστηρίζει πως είναι ειλικρινής στις απαντήσεις τους, αλλά όχι απόλυτα, διότι προσπαθούν να παρουσιάσουν τον καλύτερό τους εαυτό και ίσως και κάτι ακόμη περισσότερο που ζητάει ο συνεντευκτής ή που απαιτεί η εν λόγω θέση.

## Είστε απόλυτα ειλικρινείς στις απαντήσεις που δίνεται στις συνεντεύξεις;



Σχήμα 6. Ειλικρινείς και μη απαντήσεις στις συνεντεύξεις.

Τα κυριότερα λάθη που αναγνωρίζουν στον εαυτό τους ότι έχουν κάνει κατά την διάρκεια μιας συνέντευξης προκαλούνται λόγω του άγχους το οποίο επηρεάζει την εικόνα που θέλουν να δείξουν, τις απαντήσεις τους και γενικά την αυτοπεποίθησή τους. Επίσης, καταβάλλονται από αμηχανία με αποτέλεσμα να μην μπορούν να κοιτούν στα μάτια τον συνεντευκτή τους ή να μην μπορούν γενικά να σταθεροποιήσουν το βλέμμα τους. Άλλοι μας απάντησαν πως είχαν μια αδικαιολόγητη νευρική κατάσταση, είχαν αρνητική συμπεριφορά σε πληροφορίες που τους έδινε ο συνεντευκτής τις οποίες δεν αναγραφόντουσαν στην αγγελία για αυτή τη θέση, δεν μπορούσαν να σταθεροποιήσουν σε μια ένταση τη φωνή τους, χρησιμοποιούσαν μεγάλες παύσεις ανάμεσα στις προτάσεις τους, όπως και ότι μάσαγαν τσίχλα κατά τη διάρκεια της συνέντευξης.

Οι ερωτώμενοι απαντάνε πως αυτό που θα τους ενοχλούσε σε μία συνέντευξη και θα οδηγούσε να απορρίψουν οι ίδιοι την συγκεκριμένη θέση εργασίας παρόλο που μπορεί να ολοκληρώθηκε επιτυχώς η διαδικασία είναι η πραγματικότητα της θέσης να είναι διαφορετική από αυτό που περιγραφόταν, μη αμειβόμενες υπερωρίες, επιπλέον εργασία για το σπίτι, υπερβολικά χαμηλός μισθός, μη συγκεκριμένο ωράριο, η οργάνωση της εταιρίας, καθώς και η συμπεριφορά του συνεντευκτή ο οποίος μπορεί να είναι αγενής, να κάνει αδιάκριτες ερωτήσεις, προσβλητικά σχόλια και η διαπίστωση παραπλάνησης.

Οι γνώμες για την διαδικασία επιλογής προσωπικού μέσα από γραφεία ευρέσεως εργασίας δίστανται, καθώς άλλοι είναι υπέρ αυτών για το λόγο ότι τα «γραφεία αυτά έχουν μεγάλη γκάμα διαθέσιμων εργασιών και προσεγγίζουν τον υποψήφιο στην εργασία που πραγματικά τον ενδιαφέρει», μας απαντάει ο οδοντίατρος, όπως προτείνουν και στην εταιρεία τον κατάλληλο υπάλληλο γι' αυτήν τη θέση. Επίσης, καθιστούν την ύπαρξη τους αναγκαία διότι οι συνθήκες κάτω από τις οποίες καλείται ο υποψήφιος να αναζητήσει εργασία είναι δύσκολες. Όσοι έχουν αρνητική άποψη για αυτούς τους οργανισμούς είναι επειδή μερικοί από αυτούς εκμεταλλεύονται τους ενδιαφερόμενους με χρηματικές αμοιβές, άλλοι πάλι μας απάντησαν ότι δεν έχουν απευθυνθεί ποτέ σε αυτούς τους οργανισμούς διότι δεν τους γνωρίζουν.



Σχήμα 7. Απόψεις για τη διαδικασία επιλογής προσωπικού από τα γραφεία ευρέσεως εργασίας.

Σύμφωνα με τα λεγόμενα όλων των ερωτώμενων, η συνέντευξη έχει κυρίαρχο ρόλο στην διαδικασία επιλογής προσωπικού, ειδικότερα όταν συμμετέχει σε αυτήν και ο υπεύθυνος/προϊστάμενος/διευθυντής του τμήματος που προορίζεται ο υποψήφιος. Είναι ο τρόπος με τον οποίο η επιχείρηση αποφασίζει πως ορθά θα επενδύσει στο άτομο αυτό, αλλά και ο ενδιαφερόμενος ότι πραγματικά μπορεί και θέλει να αντεπεξέλθει στις ανάγκες της θέσης παρουσιάζοντας τις προσωπικές του εμπειρίες, μορφωτικές, εργασιακές και επικοινωνιακές.

## 3.6 Διευθύνων Σύμβουλος

Οι σύμβουλοι ανθρώπινου δυναμικού έχουν τις γνώσεις και την ικανότητα να προτείνουν σε κάθε υποψήφιο θέσεις εργασίας που θα μπορούσαν να του ταιριάζουν, πέραν από αυτές που έχει επιλέξει, ώστε να αυξάνονται οι επιλογές του. Μπορούν να παρέχουν συμβουλές για τη συνέντευξη ώστε ο υποψήφιος που προτείνουν στον εργοδότη να δείξει τον καλύτερό του εαυτό.

### 3.6.1 Τα κυριότερα λάθη που κάνουν οι ενδιαφερόμενοι σε μια συνέντευξη και συμβουλές

Ο Αλέξανδρος Φουρλής περιλαμβάνεται ανάμεσα στους πρωτοπόρους που εδραίωσαν την αναζήτηση εργασίας μέσω internet στην Ελλάδα, καθώς είναι ένας από την ομάδα που δημιούργησαν τη διαδικτυακή πηγή εύρεσης εργασίας [Kariera.gr](http://Kariera.gr). Είναι Διευθύνων Σύμβουλος του [Kariera.gr](http://Kariera.gr) και αναφέρει τα βασικότερα λάθη που κάνουν οι υποψήφιοι και συμβουλές για μία επιτυχημένη συνέντευξη.

Αρχίζοντας το άρθρο του: «Μου κάνει τρομερή εντύπωση ότι παρότι υπάρχει πολύ μεγάλη ανεργία και δυσκολία στην ανεύρεση εργασίας η συντριπτική πλειοψηφία των ανθρώπων που εξετάζω είναι εντελώς απροετοίμαστοι όσον αφορά τα 2 βασικά στάδια αναζήτησης εργασίας. Την προετοιμασία του βιογραφικού σημειώματος και την προετοιμασία για μια συνέντευξη εργασίας. Συμβουλές και πρότυπα βιογραφικού σημειώματος υπάρχουν σε χιλιάδες site στο internet, το youtube είναι γεμάτο με βίντεο με τεχνικές συνεντεύξεων και όμως 9 στους 10 υποψηφίους που αξιολογώ κάνουν βασικά λάθη». Τονίζει πως τα βασικότερα σημεία, τα οποία πρέπει να προσπαθήσει ο υποψήφιος να πετύχει είναι το βιογραφικό σημείωμα και η συνέντευξη. Από την προσωπική του εμπειρία έχει εντοπίσει και αναφέρει τα κυριότερα λάθη που κάνουν οι ενδιαφερόμενοι σε μια συνέντευξη και δίνει συμβουλές γι' αυτά.

Θεωρεί απαραίτητο, ο υποψήφιος να γνωρίζει το περιεχόμενο της αγγελίας καθώς και την επιχείρηση, να ενημερωθεί γι' αυτήν, δείχνοντας έτσι το ενδιαφέρον του για τη θέση στην συγκεκριμένη επιχείρηση, την οργανωτικότητα και τη συνέπεια του. Στις συνεντεύξεις πρέπει να είναι ευδιάθετος, να μην δείχνει την κούραση του ή την απογοήτευσή του από τις απορρίψεις άλλων συνεντεύξεων και να δηλώνει το ενδιαφέρον του απαντώντας στις ερωτήσεις του συνεντευκτή παραθέτοντας τις εμπειρίες και τις ικανότητές του, ακόμη και μέσω παραδειγμάτων. Είναι σημαντικό ο υποψήφιος να μην καταβάλλεται από το άγχος, να μπορεί να το διαχειριστεί και να είναι συγκεντρωμένος στη διαδικασία της συνέντευξης. Όπως τονίζει, ο συνεντευκτής θέλει να δει πως μπορεί να ανταποκριθεί και να διαχειριστεί ο συνεντευξιαζόμενος υπό συνθήκες πίεσης. Παροτρύνει να κάνει και ο υποψήφιος ερωτήσεις που τον απασχολούν, αλλά όχι πάντα από την πρώτη συνέντευξη, εάν επακολουθήσουν κι άλλες. Γι' αυτό το λόγο, καλό θα είναι πρώτα να φροντίζει να ενημερώνεται για τη διαδικασία επιλογής, ώστε να υπολογίζει πως να φερθεί στην κάθε συνάντηση.

### 3.7 Κέντρα Επαγγελματικής Κατάρτισης

Τα Κέντρα Επαγγελματικής Κατάρτισης αυξάνονται με ταχύτερους ρυθμούς τα τελευταία χρόνια λόγω των απαιτήσεων της σύγχρονης και ανταγωνιστικής οικονομίας και κοινωνίας, των τεχνολογικών εξελίξεων και της υιοθέτησης νέων μορφών εργασίας.

Είναι πιστοποιημένοι φορείς που πληρούν τις προδιαγραφές πιστοποίησης που έχουν τεθεί από τον ΕΘΝΙΚΟ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΝΤΩΝ & ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΥ (Ε.Ο.Π.Π.Ε.Π.)<sup>iv</sup> και απευθύνονται σε κάθε μορφής ανέργων (νέους, γυναίκες, μακροχρόνιους), εργαζομένους στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα, αυτοαπασχολούμενους, επαγγελματίες καθώς και σε ευπαθείς ομάδες πληθυσμού μετανάστες, παλιννοστούντες και πρόσφυγες.<sup>46</sup>

#### 3.7.1 Σκοπός και Δραστηριότητες

Ο σκοπός των Κέντρων Επαγγελματικής Κατάρτισης είναι η θεωρητική και πρακτική κατάρτιση και εξάσκηση εργαζομένων με την υλοποίηση επιδοτούμενων εκπαιδευτικών προγραμμάτων (από την Ευρωπαϊκή Ένωση και μη) και ενδοεπιχειρησιακών προγραμμάτων επανακατάρτισης απασχολούμενων, εκπόνηση αναπτυξιακών μελετών, καθώς και εφαρμογή μεθόδων ανάπτυξης του Ανθρώπινου Δυναμικού, ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της οικονομίας, ως στελέχη επιχειρήσεων και οργανισμών του Ιδιωτικού και Δημόσιου τομέα αλλά και ως ελεύθεροι επαγγελματίες.

Δραστηριότητες τους είναι η διεκπεραίωση πάσης φύσεως ενεργειών, προγραμμάτων και δράσεων κατάρτισης και υποστήριξης ενηλίκων, η σύνδεση της επαγγελματικής κατάρτισης με την αγορά εργασίας (συμβουλευτικές υποστηρικτικές υπηρεσίες, επαγγελματικός προσανατολισμός, δράσεις προώθησης στην απασχόληση), η εξοικείωση των καταρτιζομένων με τις πραγματικές συνθήκες εργασίας στο χώρο της παραγωγής στο πλαίσιο της πρακτικής άσκησης, η υποστήριξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων, η συμμετοχή σε Ευρωπαϊκά έργα για ανταλλαγή ιδεών, εμπειρίας και μεταφορά τεχνογνωσίας, η ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας, η εκπόνηση ερευνών, μελετών και δημοσκοπήσεων και η διοργάνωση ημερίδων και συνεδρίων και γενικότερα δράσεων επικοινωνίας και δημοσιότητας.

---

<sup>iv</sup> Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου, εποπτευόμενο από τον Υπουργό Παιδείας και Θρησκευμάτων, με έδρα την Αθήνα. Αποτελεί το διάδοχο φορέα της συγχώνευσης του Εθνικού Οργανισμού Πιστοποίησης Προσόντων (Ε.Ο.Π.Π.), του Εθνικού Κέντρου Πιστοποίησης Δομών Διά Βίου Μάθησης (Ε.Κ.Ε.Π.Ι.Σ.) και του Εθνικού Κέντρου Επαγγελματικού Προσανατολισμού (Ε.Κ.Ε.Π.), μέσω της Πιστοποίησης και του Επαγγελματικού Προσανατολισμού, επενδύει σε περισσότερο ποιοτικές, αποτελεσματικές και αξιόπιστες υπηρεσίες Διά Βίου Μάθησης στην Ελλάδα προς όφελος των πολιτών.

Διακρίνονται διαφορές ανάμεσα στα Κέντρα Επαγγελματικής Κατάρτισης, δεν ανταποκρίνεται, απαραίτητα, σε όλες αυτές τις δραστηριότητες, καθώς το κάθε ένα επικεντρώνεται και εξειδικεύεται σε συγκεκριμένους από τους προαναφερθέντες σκοπούς.

### **3.8 Απαντήσεις από την υπεύθυνη τμήματος Επιχειρηματικότητας και Προώθησης στην Απασχόληση**

Η εταιρεία Polis I.K.E. αποτελεί πιστοποιημένο από τον Εθνικό Οργανισμό Πιστοποίησης Προσόντων και Επαγγελματικού Προσανατολισμού (Ε.Ο.Π.Π.Ε.Π.) Κέντρο Δια Βίου Μάθησης Επιπέδου 2, το οποίο ιδρύθηκε και λειτουργεί στο Ωραιόκαστρο. Σκοποί του είναι η διεκπεραίωση πάσης φύσεως ενεργειών, προγραμμάτων και δράσεων κατάρτισης και υποστήριξης ενηλίκων και εν γένει δια βίου μάθησης, η παροχή δράσεων συμβουλευτικής και υποστήριξης, η εκπόνηση ερευνών, μελετών και δημοσκοπήσεων, η προώθηση στην απασχόληση, η ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας, η διοργάνωση ημερίδων και συνεδρίων και γενικότερα δράσεων επικοινωνίας και δημοσιότητας.

Η υπεύθυνη του τμήματος Επιχειρηματικότητας και Προώθησης στην Απασχόληση μας λέει πως είναι αρκετές οι επιχειρήσεις που στρέφονται σε αυτούς για την αναζήτηση του προσωπικού τους ώστε να αποφύγουν τη συσσώρευση των βιογραφικών των υποψηφίων που δεν ανταποκρίνονται στη θέση που θέλουν να καλύψουν και το χάσιμο πολύτιμου χρόνου σε συνεντεύξεις μέχρι να βρεθεί το κατάλληλο άτομο γι'αυτούς. Απευθυνόμενοι στο Κέντρο Επαγγελματικής Κατάρτισης ξέρουν ότι μπορούν να βρουν τον υπάλληλο που αναζητούν με λιγότερο κόπο και διαδικασίες.

Οι υποψήφιοι που απευθύνονται για εργασία στο Κέντρο Επαγγελματικής Κατάρτισης, αντιμετωπίζουν τη διαδικασία της συνέντευξης θετικά, με λιγότερο άγχος, καθώς είναι το έμμεσο στάδιο για την απασχόλησή τους σε κάποια επιχείρηση που θα ταιριάζει στα προσόντα και στις απαιτήσεις τους, κρίνοντας αυτό από τον έμπειρο συνεντευκτή.

«Θεωρώ πολύ σημαντική τη διαδικασία της συνέντευξης για την ορθή επιλογή προσωπικού διότι με αυτόν τον τρόπο μπορείς να αξιολογήσεις αν το βιογραφικό κάποιου έχει και το ανάλογο profil ώστε να αφομοιωθεί στην επιχείρηση» μας τονίζει η υπεύθυνη του τμήματος Επιχειρηματικότητας και Προώθησης στην Απασχόληση. Τα βήματα που ακολουθεί στην διαδικασία επιλογής των υποψηφίων είναι κατά κύριο λόγο η συνέντευξη και η αξιολόγηση της προσωπικότητας του, καθώς θεωρεί ότι η προσωπικότητα, το επικοινωνιακό προφίλ και τα προσόντα του συνεντευξιζόμενου είναι από τα πιο σημαντικά κριτήρια για την επιλογή ή την απόρριψη του. Ως το πιο συνηθισμένο λάθος-Fails των υποψηφίων κατά τη διαδικασία της συνέντευξης είναι το άγχος τους με αποτέλεσμα να μην παρουσιάζουν σωστά τον εαυτό τους και τα προσόντα τους δημιουργώντας ανακρίβειες στον συνεντευκτή. Στην περίπτωση που κάποιοι είναι μερικώς ανακόλουθοι με τα προσόντα που απαιτεί μια θέση, αλλά μέσα από την συνέντευξη αξιολογούνται πως είναι επαρκείς, μας

απαντάει ότι «Φυσικά, είναι και αυτοί υποψήφιοι για τη συγκεκριμένη θέση με, ενδεχομένως, θετική περιγραφή στον εργοδότη».

Μας δίνει της δικές της συμβουλές προς τους υποψήφιους για απασχόληση. «Η συμπλήρωση του βιογραφικού σημειώματος είναι πολύ σημαντική ώστε να δοθεί η δυνατότητα στον υποψήφιο να κληθεί για συνέντευξη. Δεν πρέπει να εμπεριέχονται υπερβολές, να είναι αξιοπρεπή και ειλικρινής η περιγραφή των προσόντων και της προϋπηρεσίας του, χωρίς αναλυτικές περιγραφές που κουράζουν», μας αναφέρει για την συμπλήρωση του βιογραφικού. Αυτά που πρέπει να προσέξουν πριν τη προσέλευση τους για συνέντευξη είναι η εμφάνισή τους να είναι καθαρή και προσεγμένη χωρίς υπερβολές (μακιγιάζ, προκλητικό ντύσιμο κυρίως για τις γυναίκες), τον τρόπο ομιλίας τους και το βασικότερο να μπορούν να διαχειριστούν το άγχος τους.

Τέλος, έχοντας υπάρξει και η ίδια στην θέση των υποψηφίων γνωρίζει την αγωνία και το άγχος τους κατά τη διαδικασία της συνέντευξης γι' αυτό το λόγο προσπαθεί να τους δώσει να καταλάβουν ότι έχει ακριβώς αυτό που χρειάζονται.

### **3.9 ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1 ερωτηματολόγια**

#### **3.9.1 Παράρτημα 1.α : Ερωτηματολόγιο σε Στέλεχος Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού Εταιρείας**

- 1) Ποιός ο ρόλος της διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού στην επιλογή υποψηφίων εργαζομένων;
- 2) Γιατί μια εταιρία να επιλέξει την διαδικασία συνεντεύξεων από το τμήμα HR έναντι ενός οργανισμού ευρέσεως εργασίας;
- 3) Από τα 7 βήματα μιας τυπικής διαδικασίας επιλογής:
  - Προκαταρκτική συνέντευξη
  - Αίτηση απασχόλησης
  - Δοκιμασίες (test)
  - Συνέντευξη επιλογής
  - Επιβεβαίωση πληροφοριών

- Ιατρικές εξετάσεις
- Τελική απόφαση

- 4) Ποιά θεωρείτε πιο σημαντική και γιατί;
- 5) Τι περιμένετε από τους υποψήφιους κατά την διαδικασία της συνέντευξης;
- 6) Ποιά είναι τα κυριότερα κριτήρια για την επιλογή του κατάλληλου υποψήφιου;
- 7) Ποιό τύπο ή μέθοδο συνέντευξης προτιμάτε;
- 8) Ποιά η άποψη σας για τις απομακρυσμένες συνεντεύξεις μέσω online διαδικτυακών εφαρμογών;
- 9) Πόσοι συνεντευκτές παίρνουν μέρος στην διαδικασία της συνέντευξης και γιατί;
- 10) Με βάση την εμπειρία σας πιο φύλο έχει τις περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας σε μια διαδικασία συνέντευξης;
- 11) Ακολουθείτε την ίδια διαδικασία συνέντευξης- επιλογής προσωπικού ασχέτως του ιεραρχικού επιπέδου της θέσης την όποια θέλετε να καλύψετε;

### **3.9.2 Παράρτημα 1.β : Ερωτηματολόγιο σε Στέλεχος τμήματος Προώθησης Απασχόλησης υποψηφίων**

- 1) Γιατί μια εταιρία να επιλέξει την εύρεση προσωπικού μέσα από ένα τμήμα προώθησης απασχόλησης;
- 2) Ποια βήματα ακολουθείτε στην διαδικασία επιλογής των υποψηφίων;
- 3) Ποιο ή ποια είναι τα πιο σημαντικά κριτήρια στην επιλογή ή απόρριψη ενός υποψήφιου;
- 4) Πως αντιμετωπίζουν οι υποψήφιοι την διαδικασία συνέντευξης από έναν οργανισμό διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού;
- 5) Τι πρέπει να προσέξουν και πως πρέπει να προετοιμαστούν οι υποψήφιοι πριν την προσέλευση τους για συνέντευξη;
- 6) Τι θα συμβουλευάτε τους υποψήφιους ως προς την συμπλήρωση του βιογραφικού τους;
- 7) Ποια θεωρείτε ότι είναι η αξία της διαδικασίας της συνέντευξης στην ορθή επιλογή προσωπικού;



- 8) Πως αντιμετωπίζεται υποψήφιους οι οποίοι είναι μερικώς ανακόλουθοι με τα προσόντα που απαιτούνται για τη θέση αλλά μέσα από την συνέντευξη κρίνεται ότι είναι επαρκείς;
- 9) Ποια είναι τα πιο συνηθισμένα λάθη-Fails των υποψηφίων κατά την διαδικασία της συνέντευξης;
- 10) Έχοντας υπάρξει στην θέση του υποψήφιου, ποια τα συναισθήματα και οι παρατηρήσεις σας κατά την διαδικασία της συνέντευξης;

### **3.9.3 Παράρτημα 1.β : Ερωτηματολόγιο σε άτομα που έχει περάσει από την διαδικασία συνέντευξης**

- 1) Ποιές είναι οι πιο συχνές ερωτήσεις που σας θέτουν σε μια διαδικασία συνέντευξης;
- 2) Ποιά διαδικασία προετοιμασίας ακολουθείτε πριν την συνέντευξη;
- 3) Κατά την διαδικασία της συνέντευξης παραθέτετε και από την πλευρά σας ερωτήσεις στον συνεντευκτή, αν ναι πείτε μας κάποιες από αυτές;
- 4) Θεωρείτε την εξωτερική εμφάνιση και την γλωσσά του σώματος σημαντικούς παράγοντες στην διαμόρφωση θετικού κλίματος στην διαδικασία μιας συνέντευξης;
- 5) Ποια η γνώμη σας για την διαδικασία επιλογής προσωπικού μέσα από γραφεία ευρέσεως εργασίας;
- 6) Σε ποιούς από τους παρακάτω τύπους συνεντεύξεων έχετε παρευρεθεί και ποιος θεωρείται ότι είναι ο ποιο κατάλληλος για την σωστή επιλογή προσωπικού;
  - Ελεύθερη συνέντευξη
  - Δομημένη συνέντευξη ( με προκαθορισμένες ερωτήσεις)
  - Συνέντευξη από επιτροπή
  - Συνέντευξη από ηλεκτρονικό υπολογιστή
- 7) Ποιά τα κυριότερα λάθη που έχετε παρατηρήσει στον εαυτό σας κατά την διάρκεια μιας συνέντευξης;
- 8) Ποιά πιστεύετε ότι είναι η αξία της συνέντευξης στην διαδικασία επιλογής προσωπικού;
- 9) Είστε απόλυτα ειλικρινείς στις απαντήσεις που δίνεται στις συνεντεύξεις;
- 10) Τι θα σας ενοχλούσε σε μία συνέντευξη που θα σας οδηγούσε να απορρίψετε εσείς ο ίδιος την συγκεκριμένη θέση εργασίας παρόλο που μπορεί να ολοκληρώθηκε επιτυχώς η διαδικασία;

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στην παρούσα πτυχιακή εργασία, στο πρώτο και δεύτερο κεφάλαιο, έγινε μια απόπειρα ανάλυσης των περιεχομένων της Διοίκησης Επιχειρήσεων και της σημασίας της για τις σημερινές επιχειρήσεις. Παρουσιάστηκαν οι λειτουργίες του Ανθρώπινου Δυναμικού και οι πρακτικές των Ανθρώπινων Πόρων, οι προκλήσεις που αντιμετωπίζει η σύγχρονη διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, και τις προκλήσεις που πρόκειται να αντιμετωπίσει μελλοντικά και τέλος, έγινε μία ανάλυση της σχέσης μεταξύ Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και Ολικής Ποιότητας. Μέσα από την πολύπλευρη ανάλυση του ζητήματος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων διαπιστώνουμε πως οι λειτουργίες και οι πολιτικές των Ανθρώπινων Πόρων παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο, τόσο στην ίδια την επιχείρηση διότι μέσα από αυτές ενισχύει την ικανότητά της να επιλέγει, να αξιοποιεί και να αναπτύσσει αποδοτικά τους σωστούς εργαζομένους αλλά και να εξασφαλίζει την αφοσίωσή τους, όσο και για το ίδιο το προσωπικό, καθώς του παρέχονται τα απαραίτητα κίνητρα και εφόδια, οικονομικά και μη, για να γίνουν πιο παραγωγικοί και αποδοτικοί.

Η Διοίκηση ανθρώπινων πόρων αναφέρεται πλέον στη φιλοσοφία και στρατηγική αντιμετώπιση του ανθρώπινου παράγοντα, γεγονός που σημαίνει ότι η φιλοσοφία μίας επιχείρησης σχετίζεται άμεσα με τον ανθρώπινο παράγοντα και τον θεωρεί το πιο βασικό κομμάτι της.

Γεγονός πάντως είναι πως καμία εταιρεία στις μέρες μας δεν μπορεί να επιβιώσει εάν δεν κάνει το σωστό προγραμματισμό για το μέλλον και δεν εφαρμόσει ένα σωστό μοντέλο διοίκησης προσωπικού. Για να γίνει αυτό το γεγονός πραγματικότητα θα πρέπει κάθε εταιρεία να διαμορφώσει και να υιοθετήσει ένα μοντέλο Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων, το οποίο θα βοηθήσει την εταιρεία να επιτύχει μια καλύτερη διοίκηση του προσωπικού της αλλά και μια καλύτερη παροχή αγαθών και υπηρεσιών.

Σε μια επιχείρηση η οποία δραστηριοποιείται στην κατασκευή άριστων και υψηλών απαιτήσεων αγαθών και υπηρεσιών, το εργατικό της δυναμικό θα πρέπει να κατανοεί πλήρως την σειρά των διαδικασιών που απαιτείται για να παράγουν ένα προηγμένο τεχνολογικά προϊόν και με απώτερο σκοπό να ικανοποιήσουν και τους πλέον απαιτητικούς πελάτες και καταναλωτές. Οι υπεύθυνοι μιας εταιρείας επίσης, θα πρέπει να κατανοούν πλήρως ότι η ύπαρξη του Τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που λειτουργεί, είναι απολύτως

αναγκαίο με απώτερο σκοπό την αμεσότερη επίτευξη των στόχων της επιχείρησης αλλά και την διατήρηση των εργασιακών πρακτικών και αξιών .

Επιπλέον, επηρεάζει και ενισχύει την Στρατηγική Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Είναι άλλωστε γνωστό πως η ποιότητα πρέπει να ενέχεται σε όλες τις επιχειρησιακές λειτουργίες και ιδίως στην επιλογή, την πρόσληψη, την τοποθέτηση, την ενημέρωση, την εκπαίδευση και την απασχόληση του εργατικού δυναμικού.

Βέβαια, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας θα πρέπει, εκτός από τους εργαζομένους, να ενέχεται και στα ανώτερα στελέχη, τους προϊσταμένους και τους υπευθύνους του Τμήματος Διοίκησης Προσωπικού της επιχείρησης. Για παράδειγμα, οι υπεύθυνοι επιλογής, πρόσληψης και αξιολόγησης του προσωπικού θα πρέπει να είναι καλά εκπαιδευμένοι και μάλιστα μέσα στα πλαίσια και τις βάσεις της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων και η Στρατηγική Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, αν και αποτελούν έννοιες των τελευταίων δεκαετιών, εντούτοις έχουν καταφέρει να εντυφήσουν στα ενδότερα των επιχειρήσεων και να ασκούνται σε ικανοποιητικό επίπεδο, καθώς έχουν κατανοηθεί τα πολύπλευρα οφέλη που προσφέρουν.

Στο τρίτο κεφάλαιο πραγματοποιήθηκε εμπειρική ποιοτική έρευνα, συλλέγοντας ποιοτικά δεδομένα με την μέθοδο της ημιδομημένης συνέντευξης. Χρησιμοποιήθηκε τυχαίο δείγμα όσων αφορά την συλλογή δεδομένων για το τρίτο ερωτηματολόγιο, το οποίο ζητούσε απαντήσεις από άτομα που έχουν περάσει τη διαδικασία της συνέντευξης. Αντιθέτως, στα ερωτηματολόγια ένα και δύο, η επιλογή του δείγματος είναι συγκεκριμένη και καθόλου τυχαία. Σκοπός μας, για αυτά τα δύο ερωτηματολόγια, ήταν να πάρουμε απαντήσεις από άτομα που κατέχουν μεγάλη εμπειρία στην διαδικασία πρόσληψης ανθρώπινου δυναμικού, όπως και τα καταφέραμε, αλλά δυστυχώς, μόνο από ένα άτομο στο είδος του, διότι, για ευνόητους λόγους, ήταν πολύ δύσκολο να βρούμε διοικητικά στελέχη του τμήματος ανθρωπίνων πόρων, των Κέντρων Επαγγελματικής Κατάρτισης καθώς και γραφείου ευρέσεως εργασίας(στο οποίο δεν είχαμε καμία ανταπόκριση) ώστε να μπορέσουν να αφιερώσουν ελάχιστο από το χρόνο τους για την προσπάθειά μας. Επίσης, έγινε και βιβλιογραφική έρευνα, όπου αντλήθηκαν στοιχεία για τις μορφές, τους τύπους, τα είδη των ερωτήσεων στην συνέντευξη, τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της συνέντευξης, στοιχεία Διευθύνων Συμβούλων και Κέντρα Επαγγελματικής Κατάρτισης.

Ο Διευθυντής Προσωπικού (Human Resources) μεγάλης εταιρείας, θεωρεί ιδιαίτερο σημαντική την διαδικασία της συνέντευξης, διότι είναι ο πιο άμεσος τρόπος να διακρίνει

εκτός της γνώσης και της εμπειρίας που διαθέτει ο υποψήφιος για την συγκεκριμένη θέση, την προσωπικότητα, τα κίνητρα και την δυναμική του. Είναι αντίθετος στην επιλογή του προσωπικού του από κάποιο γραφείο ευρέσεως εργασίας, διότι θέλει ο ίδιος να αξιολογεί τα βιογραφικά των υποψηφίων και να οργανώνει συνεντεύξεις μαζί τους. Τονίζει πως είναι απαραίτητη η προσωπική συνέντευξη με τον υποψήφιο, χωρίς να απορρίπτει και τις απομακρυσμένες συνεντεύξεις μέσω online διαδικτυακών εφαρμογών σαν μια πρώτη εικόνα. Παρ' όλα αυτά η διαδικασία της συνέντευξης μπορεί να είναι διαφορετική (όπως συμβαίνει με την κάλυψη υψηλότερων ιεραρχικών θέσεων), αναλόγως με την θέση που απαιτείται να καλυφθεί.

Πολλές είναι οι επιχειρήσεις που για να αποφύγουν την συσσώρευση βιογραφικών και το χάσιμο χρόνου σε συνεντεύξεις για την επιλογή του κατάλληλου ατόμου, απευθύνονται στο τμήμα Επιχειρηματικότητας και Προώθησης στην Απασχόληση των Κέντρα Επαγγελματικής Κατάρτισης. Επίσης, απευθύνονται πολλοί υποψήφιοι έχοντας λιγότερο άγχος κατά τη διαδικασία της συνέντευξης, διότι γνωρίζουν πως είναι το έμμεσο στάδιο για την απασχόλησή τους. Η υπεύθυνη του τμήματος θεωρεί πολύ σημαντική τη διαδικασία της συνέντευξης διότι με αυτόν τον τρόπο μπορείς να αξιολογήσεις αν το βιογραφικό κάποιου έχει και το ανάλογο profil ώστε να αφομοιωθεί στην επιχείρηση. Με την συνέντευξη καταφέρνει να αξιολογήσει την προσωπικότητα, το επικοινωνιακό προφίλ και τα προσόντα του συνεντευξιαζόμενου, θεωρώντας αυτά ως τα σημαντικότερα κριτήρια για την επιλογή ή την απόρριψή του. Ως συνηθισμένα λάθη των υποψηφίων που πάνε σε μια συνέντευξη διακρίνει το άγχος τους που τους εμποδίζει να παρουσιάσουν σωστά τον εαυτό τους και τα προσόντα τους, δημιουργώντας ανακρίβειες στον συνεντευκτή. Τονίζει πως ακόμη και κάποιος που δεν διαθέτει όλα τα προσόντα για μια θέση μπορεί να αξιολογηθεί ως επαρκείς με την σωστή παρουσίαση του σε μια συνέντευξη. Συμβουλεύει τους υποψήφιους να δίνουν μεγάλη προσοχή στην συμπλήρωση του βιογραφικού τους σημειώματος ώστε να τους δοθεί η ευκαιρία να κληθούν για συνέντευξη, να προσέχουν την εμφάνιση τους κατά την προσέλευσή τους, τον τρόπο ομιλίας τους και το βασικότερο να μπορούν να διαχειριστούν το άγχος τους.

Διευθύνων Σύμβουλος εταιρείας, αναφέρει ως τα βασικότερα λάθη των υποψηφίων, την λανθασμένη συμπλήρωση βιογραφικού σημειώματος και προετοιμασίας για μια συνέντευξη. Συμβουλεύει, ο ενδιαφερόμενος να γνωρίζει το περιεχόμενο της αγγελίας, να ενημερωθεί για την επιχείρηση που έχει κληθεί, να δείχνει ενδιαφέρον για την θέση, να παρουσιάζει τον εαυτό του, την εμπειρία του, τις ικανότητές του, την οργανωτικότητα και την

συνέπειά του με ευδιαθεσία, να είναι συγκεντρωμένος στην διαδικασία και να μην καταβάλλεται από το άγχος του.

Παραπάνω διατυπώθηκαν στοιχεία που αφορούν τρεις διαφορετικές εκδοχές από την πλευρά του συνεντευκτή στην διαδικασία επιλογής προσωπικού. Δηλαδή τον Διευθυντή Προσωπικού που αποτελεί άμεση επαφή με τον υποψήφιο και την διαθέσιμη θέση εργασίας, την υπεύθυνη του τμήματος Επιχειρηματικότητας και Προώθησης στην Απασχόληση του Κέντρου Επαγγελματικής Κατάρτισης και τον Διευθύνων Σύμβουλο, οι οποίοι αποτελούν έμμεση επαφή, η πρώτη αξιολογώντας τον υποψήφιο να του προτείνει την ανάλογη θέση και ο δεύτερος να του προτείνει θέσεις εργασίας που θα μπορούσαν να του ταιριάζουν, πέραν από αυτές που έχει επιλέξει, ώστε να αυξάνονται οι επιλογές του, να του παρέχει τις ανάλογες συμβουλές ώστε να επιτύχει στην διαδικασία επιλογής της επιθυμητής θέσης εργασίας. Και οι τρεις θεωρούν την συνέντευξη ως την σημαντικότερη για την διαδικασία επιλογής προσωπικού και γι' αυτό πρέπει να δίνεται έμφαση στην κατάλληλη προετοιμασία, διότι μέσα σε λίγα λεπτά δίνεται η ευκαιρία στον υποψήφιο να καταφέρει να κερδίσει τον συνεντευκτή, επομένως και την θέση, καθώς και ο συνεντευκτής να διαπιστώσει εάν ο συνεντευξιαζόμενος είναι αντάξιος της συγκεκριμένης θέσης. Πριν τη διαδικασία της συνέντευξης πρέπει να δοθεί μεγάλη έμφαση στην συμπλήρωση του βιογραφικού σημειώματος, πρέπει να είναι ελκυστικό ώστε να κληθεί ο υποψήφιος για συνέντευξη, να μην εμπεριέχονται υπερβολές, να είναι ειλικρινής η περιγραφή των προσόντων και της προϋπηρεσίας του, χωρίς αναλυτικές περιγραφές που κουράζουν. Ο υποψήφιος πρέπει να φροντίζει την εμφάνιση του κατά την προσέλευσή του στην συνέντευξη, να είναι καθαρή, όχι υπερβολική και προκλητική. Οφείλει να είναι ενήμερος για το περιεχόμενο της αγγελίας καθώς και για την εταιρεία που επισκέπτεται, να δηλώσει το ενδιαφέρον του για τη θέση, να κάνει την καλύτερη δυνατή προβολή του χαρακτήρα του, των προσόντων του και των ικανοτήτων του και πάνω απ' όλα να διαχειριστεί σωστά το άγχος του και να μην επιτρέψει να τον καταβάλλει.

Στη συνέχεια της έρευνάς μας, στραφήκαμε στην άλλη πλευρά της διαδικασίας μιας συνέντευξης, που είναι οι υποψήφιοι για μια θέση. Έτσι, δημιουργήσαμε το τρίτο ερωτηματολόγιο, το οποίο απευθύνεται σε όσους έχουν περάσει από τη διαδικασία της συνέντευξης. Η επιλογή των ερωτώμενων ήταν τυχαία διότι θέλαμε να αντλήσουμε πληροφορίες από κάθε ηλικία, ειδικότητα, μόρφωση, πτυχίων και να αποκομίσουμε συμβουλές από του πιο έμπειρους.

Σχετικά με την προετοιμασία που ακολουθούν, οι περισσότεροι υποψήφιοι απαντούν πως ενημερώνονται για την εταιρεία που έχουν κληθεί για συνέντευξη, ξεκινούν, νωρίτερα για το ραντεβού τους και φροντίζουν το παρουσιαστικό τους. Όλοι θεωρούν πως η εξωτερική εμφάνιση είναι σημαντικός παράγοντας στη διαμόρφωση θετικού κλίματος καθώς η ένδυση πρέπει να είναι καθαρή, προσεγμένη και όχι προκλητική. Το ίδιο σημαντικό παράγοντα θεωρούν την γλώσσα του σώματος διότι είναι ένας τρόπος να γίνει εμφανής, εν μέρει, η προσωπικότητα και η δυναμική του ατόμου.

Όλοι οι υποψήφιοι έχουν παρευρεθεί σε ελεύθερη συνέντευξη(100%), το 70% σε δομημένη, το 20% σε συνέντευξη από επιτροπή και το 10% σε συνέντευξη μέσω ηλεκτρονικού υπολογιστή. Όσων αφορά ποιόν τύπο συνέντευξης θεωρούν τον καταλληλότερο, το 50% υποστηρίζουν την δομημένη συνέντευξη με προκαθορισμένες ερωτήσεις, διότι με αυτόν τον τρόπο αποκλείεται η πιθανότητα ερωτήσεων προσωπικών δεδομένων, η δημιουργία διακρίσεων και στερεοτύπων. Επιπλέον, η αξιολόγηση είναι πιο δίκαιη και αξιόπιστη, εφόσον όλοι έχουν απαντήσει στις ίδιες ερωτήσεις. Το 44% θεωρεί την ελεύθερη συνέντευξη ως καταλληλότερη διότι είναι ευκολότερο να παρουσιάσει ο υποψήφιος την προσωπικότητα και τις ικανότητες του. Μόνο το 6% υποστηρίζει ως καλύτερο τρόπο τον συνδυασμό τύπων συνεντεύξεων. Ως τις πιο συχνές ερωτήσεις που τους έχουν κάνει είναι σχετικά με τις σπουδές και την επάρκεια πτυχίων, την εμπειρία που διαθέτουν στην συγκεκριμένη θέση ή έστω σε τι θέσεις είχαν εργασθεί στο παρελθόν.

Όλοι οι ερωτώμενοι συμφωνούν πως πρέπει να υποβάλλουν και αυτοί ερωτήσεις στον συνεντευκτή τους, αναφέροντας ως πιο συχνές, ερωτήσεις σχετικά με την θέση εργασίας που έχουν κληθεί (ωράριο, μισθό,bonusκλπ), τις απαιτήσεις, προοπτικές εξέλιξης της, το χώρο και τις συνθήκες εργασίας. Το 80% του δείγματος είπαν πως σε μία συνέντευξη είναι απόλυτα ειλικρινής ώστε να μην φανούν στην πορεία αναξιόπιστη, ενώ το 20% υποστηρίζει πως είναι ειλικρινείς, αλλά όχι απόλυτα διότι προσπαθούν να δώσουν στον συνεντευκτή αυτό που απαιτεί για να κερδίσουν την θέση. Αιτίες για να απορρίψει ο υποψήφιος την συγκεκριμένη θέση εργασίας κατά τη διαδικασία της συνέντευξης είναι: η θέση να είναι διαφορετική από αυτή που περιγραφόταν, υπερωρίες χωρίς αμοιβή, επιπλέον εργασία στο σπίτι, άσχημες συνθήκες εργασίας, αγενής και αδιάκριτες ερωτήσεις από τον συνεντευκτή, προσβλητική συμπεριφορά κλπ. Όσων αφορά τα γραφεία ευρέσεως εργασίας για επιλογή προσωπικού, μόνο το 25% είναι υπέρ αυτών. Οι υπόλοιποι έχουν αρνητικές απόψεις γι'αυτά ή δεν τα γνωρίζουν.

Τα κυριότερα λάθη που αναγνωρίζουν στον εαυτό τους κατά τη διάρκεια μια συνέντευξης ευθύνονται στο άγχος και την αμηχανία. Δεν μπορούσαν να σταθεροποιήσουν τον τόνο της φωνής τους, χρησιμοποιούσαν μεγάλες παύσεις κατά την ομιλία τους, είχαν αδικαιολόγητη νευρικότητα, και δεν μπορούσαν να κοιτούν στα μάτια τον συνεντευκτή. Όλοι οι υποψήφιοι αναγνωρίζουν τα λάθη τους που έχουν γίνει κατά τη διαδικασία μιας συνέντευξης και, επίσης, γνωρίζουν πως το άγχος τους δεν τους επιτρέπει να αναδείξουν την προσωπικότητα, τα ταλέντα και τη δυναμική τους που είναι τα στοιχεία που απαιτεί ο συνεντευκτής για την επιλογή του, όπως είδαμε στις απαντήσεις του των ερωτηματολογίων (1) και (2). Παρατηρούμε πως οι υποψήφιοι στην πλειοψηφία τους γνωρίζουν όλα όσα θέλουν να δουν οι συνεντευκτές τους, διότι στην εποχή μας η ενημέρωση και οι συμβουλές για επιτυχημένες συνεντεύξεις υπάρχουν παντού στο διαδίκτυο, στις εφημερίδες, στα περιοδικά, στην τηλεόραση ή και σε ειδικά σεμινάρια. Ξέρουν την διαδικασία προετοιμασίας που πρέπει να ακολουθήσουν, την κατάλληλη εμφάνιση και συμπεριφορά που πρέπει να έχουν, όλα όσα πρέπει να κάνουν κατά τη διαδικασία της συνέντευξης, αλλά παρ' όλα αυτά συχνά οδηγούνται στην αποτυχία. Σε αυτό μεγάλος παράγοντας είναι το άγχος τους που τους πιέζει μέσα σε λίγο χρονικό διάστημα να κερδίσουν τον συνεντευκτή τους και την θέση, κάτι που γνωρίζει και ο ίδιος ο συνεντευκτής, όπως είδαμε και πιο πάνω. Το ερώτημα είναι πως προσπαθεί να κάνει κάτι ώστε να κατευνάσει το άγχος του συνεντευξιαζόμενου ή δεν ενδιαφέρεται διότι η ζήτηση στην εργασία πλέον είναι μεγάλη, οπότε αυξάνει και τις απαιτήσεις του;

Παρατηρώντας σε όλη την έρευνα από κάθε πλευρά τον προσώπων που σχετίζονται με την διαδικασία της συνέντευξης, όλοι αναγνωρίζουν την σημαντικότητα της, την θεωρούν ως την καταλληλότερη μέθοδο για την επιλογή και πρόσληψη προσωπικού, καθώς είναι ο μοναδικός τρόπος ο συνεντευκτής να αποφασίσει ορθά για την επιλογή του και ο συνεντευξιαζόμενος να αποδείξει ότι μπορεί και θέλει να αντεπεξέλθει στις απαιτήσεις της συγκεκριμένης θέσης.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. [www.econ.uoi.gr](http://www.econ.uoi.gr)
2. Legge, K. (1995) —Human Resource Management: Rhetorics and Realities, MacMillan
3. Μπουραντάς Δ., (2005), Ηγεσία. Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, εκδόσεις Κριτική.
4. Byars, L. L., Rue, L. W., (2004). *Human Resource Management*, Mc Graw Hill, New York.
5. Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ., (2003). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Γ.Μπένου, Αθήνα.
6. Armstrong, M., (2006). *A handbook of Human Resources Practice*, Kogan Page Publishers.
7. Ackroyd, S., Batt, R., Thomson, P., (2005). *The Oxford Handbook of Work and Organization*, Oxford University Press.
8. [www.inc.com/magazine/20080501/finding-the-right-person.html](http://www.inc.com/magazine/20080501/finding-the-right-person.html), Inc. staff, Finding the Right Person, May 2008
9. Ivancevich, J.M., (2004). *Human Resource Management (hardcover)*, Mc Graw Hill, New York, 9<sup>th</sup> Edition
10. Orday T., Metcalf, H.C., (1920). *Personnel administration: its principles and practice*, McGraw-Hill, New York.
11. Ferris, G. R., Perrewe, P.L., Ranft, A. L., Zinko, R., Stoner, R. J., Brouer R.L., Laird, M. D., (2007). Human resources reputation and effectiveness, *Human Resource Management Review*, Vol. 17, pages 117-130
12. [www.britannica.com/EBchecked/topic/1387100/taylorism](http://www.britannica.com/EBchecked/topic/1387100/taylorism), Encyclopedia Britannica, Taylorism, October 2009
13. Lewisohn, Sam Adolph. *The new leadership in industry*. EP Dutton, 1926.
14. Stone, D. L., Deadrick, D.L., (2008). Introduction to the special issue: Critical issues in human resource management theory and research, *Human Resource Management Review*, Volume 18, pages 101-102
15. Bowen, D. E., Lawler E.E. III, (1992). Total Quality-Oriented Human Resource Management, *Organizational Dynamics*, CEO Publication G 92-1 (204), pages 29-41



16. Χυτήρης Λεωνίδας Σ.: Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Interbooks Αθήνα 2001
17. Φαναριώτης, Παναγιώτης Ι.(1997).Διοίκηση προσωπικού : Εισαγωγή στα σύγχρονα συστήματα χειρισμού του ανθρώπινου δυναμικού.
18. Liu, Yongmei, et al. "The value of human resource management for organizational performance."*Business horizons* 50.6 (2007): 503-511.
19. McGregor, Douglas. "The human side of enterprise."*New York* 21 (1960): 166.
20. Herzberg, Frederick. "One more time: How do you motivate employees?"*New York: The Leader Manager* (1986): 433-448.
21. Porter, Michael E. *On competition*. Harvard Business Press, 2008.
22. McClelland, David C. *Human motivation*. CUP Archive, 1987.
23. Furnham, A., (2008). HR Professionals' Beliefs About, and Knowledge of, Assessment Techniques and Psychometric Tests, *International Journal of Selection and Assessment*, Volume 16, Number 3, pages 300-305
24. Anderson – Snyder, L., Rupp, D.E., Thornton G.C. III, (2006). Personnel Selection of Information Technology workers: the people, the jobs, and issues for Human Resource Management, *Research in Personnel and Human Resources Management*, Volume 25, pages 305-376.
25. Breagh, J. A., (2008). Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research, *Human Resource Management Review*, Volume 18, pages 103-118
26. Maslow, Abraham H. *The farther reaches of human nature*. Maurice Bassett, 1972.
27. McEntire, L. E., Dailey, L.R., Osburn, H.K., Mumford, M. D., (2006). Innovations in job analysis: Development and application of metrics to analyze job data, *Human Resource Management Review*, Volume 16, pages 310-323
28. Leonard-Barton, D., (1995). *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
29. Garavan, T. N., (2007). A Strategic Perspective on Human Resource Development, *Advances in Developing Human Resources*, Volume 11, Issue 9, pages 12-30
30. Garavan, T. N., O'Donnell, D., McGuire D., Watson, S., (2007). Exploring Perspectives on Human Resource Development: An Introduction, *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 9, Issue 3, pages 3-10
31. Watkins, K. E., (2000). Aims, Roles, and Structures for Human Resource Development, *Advances in Developing Human Resources*, Volume 2; pages 54-59

32. McLean, G. N., (2004). National Human Resource Development: What in the World Is It?, *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 6, No. 3, pages 269-275
33. Chung-Jen, C., Huang, J.W., (2009). Strategic human resource practices and innovation performance – The mediating role of knowledge management capacity, *Journal of Business Research*, Volume 62, pages 104-114
34. Huselid, M. A., (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance, *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No.3, pages 635-872
35. Bing, J.W., Kehrhahn, M., Short, D.C., (2003). Challenges to the Field of Human Resources Development, *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 5, No. 3; pages 342-351.
36. Parise, Salvatore. "Knowledge management and human resource development: An application in social network analysis methods." *Advances in Developing Human Resources* 9.3 (2007): 359-383.
37. Deming, E. W., (2000). *Out of the crisis, First MIT Press Edition*, Cambridge, Massachusetts.
38. Juran, Joseph M., and Joseph A. De Feo. *Juran's quality handbook: the complete guide to performance excellence*. McGraw Hill, 2010.
39. Feigenbaum, Armand Vallin. *Total quality control: engineering and management: the technical and managerial field for improving product quality, including its reliability, and for reducing operating costs and losses*. New York: McGraw-Hill, 1961.
40. Crosby, P., (1967). *Cutting the cost of Quality; the defect prevention workbook for managers*, Industrial Education Institute, Boston.
41. Kvale, S. (1996) *InterViews, An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Thousand Oaks: Sage Publications.
42. Dunn, K. (2000) «Interviewing», στο Hay, I. (Επίμ.) *Qualitative Research Methods in Human Geography*. South Melbourne: Oxford University Press.
43. Robson, C. (2002) *Real World Research, Second Edition*. Oxford: Blackwell.
44. Breakwell, G. (1995) *Η Συνέντευξη*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
45. Κώστας Στάμκος. Συνήθεις ερωτήσεις συνεντεύξεων,  
Διαθέσιμο μέσω διαδικτύου:  
<http://www.kariera.gr> αντλήθηκε την 15/12/2014 : 17.35

46. Ε.Ο.Π.Π.Ε.Π. Ταυτότητα,

Διαθέσιμο μέσω διαδικτύου:

<http://www.eoppep.gr/index.php/el/eoppep/identity> αντλήθηκε την 16/12/2014 : 21.40