

**ΤΕΙ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ / ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ**

**Πτυχιακή εργασία**

**ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΑΡΙΣΤΕΙΑ ΣΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ**  
**ΔΥΝΑΜΙΚΟ. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ**  
**ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΟΣ (ΕΛ.ΠΕ), ΕΝ ΜΕΣΩ**  
**ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ.**

**Πίτα Αργυρώ**

**ΑΜ: 14535**

**Επιβλέπουσα**  
**καθηγήτρια**  
**Μ.Αλεξοπούλου**

**Μεσολόγγι 2015**

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η σημασία της συμβολής του ανθρωπίνου δυναμικού είναι ζωτικής φύσεως για την εξέλιξη και την επιβίωση της επιχείρησης στην αγορά. Στην παρούσα εργασία θα αναλυθεί διεξοδικά η συμβολή του ανθρωπίνου δυναμικού στην επιχείρηση, καθώς και ο τρόπος μέσω του οποίου μπορεί να επιτευχτεί η σωστή διοίκηση και διαχείριση του. Προκειμένου να καταλάβουμε ποιες είναι οι ενέργειες και οι διαδικασίες που πρέπει να πραγματοποιηθούν για να επιτευχτεί η «αριστεία του ανθρωπίνου δυναμικού» μιας επιχείρησης, απαιτείται η εκτενής αναφορά στον στρατηγικό προγραμματισμό. Ο στρατηγικός προγραμματισμός των Ανθρωπίνων Πόρων αποτελείται από ένα σύνολο εξειδικευμένων διαδικασιών, που αν ακολουθηθούν με απόλυτη ευλάβεια από τις επιχειρήσεις, τα αποτελέσματα θα είναι εντυπωσιακά, ως προς την οργάνωση και την πλήρως αποδοτική αξιοποίηση των πόρων της.

Για να επιτευχτεί η σωστή διοίκηση και οργάνωση, το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης πρέπει να συντονίζεται και να οργανώνεται. Έτσι, για την αποτελεσματική λειτουργία του ανθρωπίνου δυναμικού κρίνεται απαραίτητη η παρουσία του Μάνατζμεντ και της ηγεσίας. Η ορθολογική εξισορρόπηση και η σωστή χρήση των δυο αυτών επιστήμων, μπορεί να επιφέρει στην επιχείρηση τα αποτελέσματα που προσδοκά. Για τον λόγο αυτό, στην παρούσα εργασία θα αναλυθεί ο ρόλος και η συμβολή και του επιθετικού Μάνατζμεντ και της ισχυρής Ηγεσίας, καθώς και η σημασία τους για την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης.

Σκοπός της πτυχιακής εργασίας είναι να διευκρινιστεί η σημασία του ανθρωπίνου δυναμικού στην ορθή λειτουργία μιας επιχείρησης, αλλά και να προταθούν τρόποι αποτελεσματικής διοίκησης αυτών, ώστε να επιτευχτεί η απολυτή αξιοποίηση τους από την επιχείρηση. Στο τέλος της εργασίας, θα γίνει παρουσίαση μιας επιχείρησης, που μέσω της στρατηγικής Ανθρωπίνων Πόρων που εφαρμόζει τα τελευταία χρόνια, έχει επιτύχει την αριστεία στο ανθρώπινο δυναμικό της. Η επιχείρηση που θα αναλυθεί είναι όμιλος ΕΛ.ΠΕ ( Ελληνικά Πετρέλαια). Κατά την ανάλυση του ομίλου, θα δούμε την οικονομική πορεία των ΕΛ.ΠΕ τα τελευταία χρόνια, τις επιθετικές επενδυτικές κινήσεις στις οποίες έχει προβεί και τον τρόπο με τον οποίο διοικεί το ανθρώπινο δυναμικό του. Ο τρόπος διοίκησης και διαχείρισης του ανθρωπίνου δυναμικού του ομίλου, έχει βραβευτεί πολλάκις στο πρόσφατο παρελθόν.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	i
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ .....	ii
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 .....	3
1. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ .....	3
1.1 Οι Αντικειμενικοί Στόχοι της Επιχείρησης .....	3
1.2 Τι είναι Ανθρώπινο Δυναμικό .....	5
1.3 Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	6
1.3.1 Οι Συγγραφείς της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.....	8
1.4 Διαβαθμίσεις ανθρώπινου δυναμικού .....	11
1.4.1 Διευθυντές- Στελέχη.....	11
1.4.2 Εργατικό Δυναμικό/ Υπάλληλοι .....	12
1.5 Η Σημασία του Στρατηγικού Προγραμματισμού .....	14
1.5.1 Ο Στρατηγικός Προγραμματισμός στους Ανθρώπινους Πόρους.....	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....	16
2. Η ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	16
2.1 Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων .....	16
2.2 Η Ανάλυση της εργασίας/έργου .....	18
2.3 Προσέλκυση και επιλογή Ανθρώπινου δυναμικού .....	19
2.4 Εκπαίδευση και Μετεκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού .....	23
2.5 Αξιολόγηση Αποδοτικότητας του Ανθρώπινου Δυναμικού .....	28
2.6 Αμοιβές Ανθρώπινου Δυναμικού.....	32
2.7 Διατήρηση του Περιβάλλοντος Εργασίας.....	34

2.8	Επιχειρηματική Αριστεία Ανθρώπινου Δυναμικού.....	36
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 .....	39
3.	ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ Η ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ .....	39
3.1	Μάνατζμεντ Ανθρώπινου Δυναμικού .....	39
3.1.1	Τι είναι μάνατζμεντ; .....	39
3.1.2	Τι είναι Μάνατζερ; .....	42
3.1.3	Οι Λειτουργίες και οι Στόχοι του Μάνατζμεντ .....	44
3.2	Ηγεσία Ανθρώπινου Δυναμικού.....	49
3.2.1	Τα Χαρακτηριστικά των Ηγετών .....	51
3.2.2	Είδη και Στυλ Ηγεσίας .....	52
3.2.3	Τα Καθήκοντα και οι Αρμοδιότητες του Ηγέτη.....	56
3.3	Διαφορές Μάνατζμεντ και Ηγεσίας .....	60
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 .....	65
4.	ΤΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΠΕΤΡΕΛΑΙΩΝ.....	65
4.1	Ελληνικά Πετρέλαια (ΕΛ.ΠΕ) .....	65
4.2	Το Ανθρώπινο Δυναμικό της ΕΛ.ΠΕ.....	66
4.3	Η Εκπαίδευση του Ανθρώπινου Δυναμικού .....	68
4.3.1	Ακαδημία ΕΛΠΕ .....	68
4.3.2	Εκπαίδευση στους τομείς Υγείας και Ασφάλειας .....	73
4.4	Η Επιχείρηση και τα Βραβεία Αριστείας Ανθρώπινου Δυναμικού .....	74
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	79
	ΔΙΚΤΥΟΓΡΑΦΙΑ.....	81
	Πνευματικά δικαιώματα .....	84

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Εικόνα 1: Οι Αντικειμενικοί Στοιχοί της Επιχείρησης .....	4
Εικόνα 2: Στρατηγικός Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού .....	8
Εικόνα 3: Ιεραρχική Πυραμίδα Θέσεων .....	11
Εικόνα 5: Διαδικασία πρόσληψης εργαζομένων.....	23
Εικόνα 6: Διάγραμμα Έρευνας Εκπαιδευτικών Αναγκών .....	25
Εικόνα 7: Διάγραμμα Αξιολόγησης Εκπαιδευτικής Διαδικασίας.....	28
Εικόνα 8: Διάγραμμα Αξιολόγησης Αποδοτικότητας για πολλές Εργασιακές Ομάδες .....	31
Εικόνα 9: Διάγραμμα Αξιολόγησης για μια Εργασιακή Ομάδα .....	31
Εικόνα 10: Οι Λειτουργίες του Μάνατζμεντ.....	49
Εικόνα 11 : Δημοκρατική Ηγεσία .....	53
Εικόνα 12: Αυταρχική Ηγεσία .....	54
Εικόνα 13: Ελεύθερη Ηγεσία .....	55
Εικόνα 14: Οι Διαφορές του Μάνατζμεντ και της Ηγεσίας.....	63
Εικόνα 15 :Τα κύρια χρηματοοικονομικά αποτελέσματα των ΕΛ.ΠΕ για την χρονική περίοδο 2009-12.....	70
Εικόνα 16 : Η κατάσταση των ΕΛ.ΠΕ βάση των δελτιών τύπου για την χρονική περίοδο 2009-2012.....	71
Εικόνα 17:Διάγραμμα Πωλησεων Πετρελαιου του Ομίλου ΕΛ.ΠΕ.....	73

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ως επιχείρηση ορίζεται το σύνολο των παραγωγικών, των τεχνολογικών και των επιχειρηματικών μέσων που συνάδουν στην πραγμάτωση μιας εργασίας και στην αποτελεσματικότητά της. Είναι μια αυτοτελή οικονομική μονάδα που με στις σωστές διαχειριστικές και συναλλαγματικές κινήσεις, στοχεύει στην αύξηση των απολαβών της. Η αύξηση των κερδών είναι ο αντικειμενικός στόχος κάθε επιχείρησης και το ποσοστό επίτευξης του επηρεάζεται από ποικίλους παράγοντες. Για να επιτευχτεί η μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας μιας επιχείρησης, βασική προϋπόθεση είναι η σωστή διοίκηση και διαχείριση αυτής. Αυτό πραγματοποιείται μέσω της τέλεσης και της διεκπεραίωσης κάποιων συγκεκριμένων λειτουργιών και ενεργειών. Όπως είναι φυσικό τα είδη των λειτουργιών ποικίλουν από επιχείρηση σε επιχείρηση. Παρ' όλα αυτά υπάρχουν κάποιες λειτουργίες που προαπαιτούνται σε όλες τις επιχειρήσεις, προκειμένου να εξασφαλιστεί η ομαλή και αποτελεσματική ροή τους.

Ενδεικτικά παραδείγματα κάποιων βασικών λειτουργιών είναι η Παραγωγική, η Εμπορική και η Οικονομική. Ο απόλυτος συντονισμός και η πλήρη αλληλουχία των λειτουργιών αυτών, καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την αποδοτική πορεία της επιχείρησης στην αγορά. Η Παραγωγική Λειτουργία συμπεριλαμβάνει το σύνολο των ενεργειών που συμβάλουν στην παράγωγή ενός έργου. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι η βασικότερη λειτουργία της επιχείρησης μιας και η παράγωγή είναι ο ουσιαστικός λόγος ύπαρξής της. Η Εμπορική λειτουργία έχει να κάνει με όλες της διαδικασίες που είναι απαραίτητες για την προβολή, την προώθηση, την πώληση και την διανομή των προϊόντων/υπηρεσιών (Marketing πωλήσεων). Τέλος, η Οικονομική λειτουργία διαχειρίζεται όλες τις οικονομικές συναλλαγές της επιχείρησης και στοχεύει στην μεγιστοποίηση του κέρδους. Χρησιμοποιεί μεθόδους όπως η «ερευνα τιμών», η «οικονομική μελέτη» και η «μελέτη περιβάλλοντος» για να είναι σε θέση να πάρει τις κατάλληλες αποφάσεις.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Α.Μπουραντας, Α.Βάθης, Χ.Παπακωσταντίνου & Π.Ρεκλείτης (1999). «Αρχές οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων». (σ. 30-32)  
Αθήνα: Οργανισμός Εκδόσεων Διδακτικών Βιβλίων

Πρωταγωνιστικό ρολό στην διεκπεραίωση των λειτουργιών αυτών, είναι η ύπαρξη του ανθρώπινου παράγοντα (Ανθρώπινοι Πόροι). Το ανθρώπινο δυναμικό, χρησιμοποιώντας την τεχνογνωσία και τη δημιουργικότητα του (σε συνεργασία με την υλικοτεχνική υποδομή) συμβάλει στην περάτωση όλων των προαπαιτούμενων ενεργειών , ώστε να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί στόχοι της επιχείρησης. Για τον λόγο αυτό, ο τρόπος διαχείρισης και διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να γίνεται κατόπιν έρευνας και ανάλυσης τόσο του εξωτερικού, όσο και της εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Η σημασία της σωστής λειτουργίας του ανθρώπινου παράγοντα θα αναλυθεί καθ όλη της διάρκειας της πτυχιακής εργασίας.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## 1. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

### 1.1 Οι Αντικειμενικοί Στόχοι της Επιχείρησης

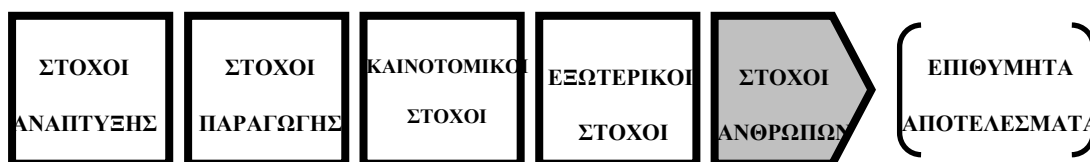
Προκειμένου να κατανοήσουμε την λειτουργική δομή της επιχείρησης , απαιτείται η αναφορά των βασικών στόχων που θα πρέπει να θέτει. Αντικειμενικοί στόχοι είναι τα αποτελέσματα τα οποία θέλει να πετύχει η επιχείρηση, είναι το επίπεδο στο οποίο επιδιώκει να φτάσει. Είναι πολύ σημαντικό για κάθε επιχείρηση να προσδιορίζει ακριβώς τους στόχους τους οποίους επιθυμεί να επιτύχει. Με τον τρόπο αυτό, θα εφαρμόζονται οι ανάλογες ενέργειες και διαδικασίες, ώστε να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί στόχοι που έχουν τεθεί από την επιχείρηση. Όλες οι εσωτερικές και εξωτερικές κινήσεις και ενέργειες που κάνει η επιχείρηση, περιστρέφονται γύρω από τους στόχους και σκοπούς που θέλει να επιτύχει. Για τον λόγο αυτό, οι στόχοι και οι σκοποί της πρέπει να είναι αποσαφηνισμένοι και ακριβείς, ώστε να είναι αντιληπτοί και κατανοητοί από όλο το εύρος της επιχείρησης. Πιο αναλυτικά, κάποιοι από τους βασικότερους στόχους των επιχειρήσεων είναι οι ακόλουθοι:

- Στόχοι Ανάπτυξης: Στους στόχους αυτούς συμπεριλαμβάνεται η οικονομική ανάπτυξη (κερδοφορία, συνεχής ανάπτυξη του τζίρου, κλπ), η ταχεία εξέλιξη της (υλικοτεχνική, τεχνογνωσία, κλπ) και η αποδοτικότητα της (ανταγωνιστικό πλεονέκτημα). Η σύγχρονη επιχείρηση επιζητά την συνεχή ανάπτυξη και εξέλιξη σε όλα τα τμήματα και τα επίπεδα της.
- Στόχοι Παραγωγής: Εξετάζεται το ποσοτικό και το ποιοτικό επίπεδο των προϊόντων/υπηρεσιών, καθώς και η αποτελεσματικότητα και οι αποδοτικότητα των ανθρώπινων, υλικών και φυσικών πόρων που συντελούν στην επιτυχημένη πραγμάτωση της παραγωγικής διαδικασίας . Επιπρόσθετα, εξετάζεται η ποιότητα των παραγωγικών πόρων, των μηχανημάτων και το επίπεδο τεχνογνωσίας του ανθρώπινου δυναμικού που συμμετέχει σε αυτήν.
- Καινοτομικοί στόχοι: Η ανάπτυξη νέων καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών είναι ένας από τους βασικούς στόχους της εκάστοτε επιχείρησης. Με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση μπορεί όχι μόνο να συμβαδίζει με τις ραγδαίες εξελίξεις της αγοράς , αλλά και να



συμμετέχει ενεργά σε αυτήν. Η καινοτομία κρίνεται αναγκαία σε μια επιχείρησης, μιας και μέσω αυτής, η επιχείρησης έχει την δυνατότητα να αυξήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, έναντι των άλλων επιχειρήσεων.

- Εξωτερικοί στόχοι: Πρόκειται για την εδραίωση της επιχείρησης στην αγορά , την διάδοση της φήμης της, και την ανάπτυξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η εδραίωση του προϊόντος/υπηρεσίας στην αγορά, συντελεί στην εξέλιξη και στην αύξηση της κερδοφορίας της επιχείρησης. Για τον λόγο αυτό αποτελεί έναν από τους πρωταρχικούς στόχους της επιχείρησης.
- Στόχοι Ανθρωπίνων Πόρων: Αφορά το σύνολο των λειτουργιών και των εναργείων που πρέπει να τελέσει η επιχείρηση , ώστε να χρησιμοποιείται το Ανθρώπινο Δυναμικό της στο μέγιστο δυνατό(εκπαίδευση, αμοιβή, κλπ). Οι ανθρωπινοί πόροι είναι υπεύθυνοι σε μεγάλο βαθμό για την ομαλή και αποτελεσματική πορεία της επιχείρησης στην αγορά. Λόγο του ότι όλα τα τμήματα της επιχείρησης αποτελούνται από ανθρώπους που περατώνουν διαφορές εργασίες, βασικό μέλημα των επιχειρήσεων είναι η μέγιστη αξιοποίηση των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων τους.



**Εικόνα 1: Οι Αντικειμενικοί Στόχοί της Επιχείρησης**

Συλλογισμένοι τα παραπάνω παρατηρούμε ότι –μεταξύ άλλων- ένας από του βασικούς στόχους της επιχείρησης είναι εξέλιξη , η ικανοποίηση και σωστή χρήση του Ανθρώπινου Δυναμικού της . Έτσι, η επιχείρηση, μη αγνοώντας τη σημασία της σωστής αξιοποίησης και διαχείρισης του ανθρωπίνου δυναμικού, προθυμοποιείται να προβεί στις ανάλογες ενέργειες ανάπτυξης και ορθής διοίκησης αυτού.

Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφέρουμε ότι οι στόχοι που θέτει η επιχείρηση πρέπει να είναι αντικειμενικής προσέγγισης. Πρέπει δηλαδή να είναι ρεαλιστικοί και πραγματοποιήσιμοι και όχι ουτοπικοί και απλησίαστοι. Για τον λόγο αυτό χαρακτηρίζονται και «αντικειμενικοί στόχοι». Μην ξεχνάμε άλλωστε ότι με το να τεθεί ένας στόχος μη πραγματοποιήσιμος, το

μονό που θα επιτευχθεί θα είναι η άσκοπη και άτοπη προσπάθεια του ανθρωπίνου δυναμικού, και η σπάταλη χρονο και χρήματος από την πλευρά της επιχείρησης. Έτσι, η επιχείρηση, μέσα από την σωστή διοίκηση και διαχείριση του συνόλου των τμημάτων της θα καταφέρει να τους πραγματοποιήσει τους αντικειμενικούς στόχους που έχει θέσει.

## **1.2 Τι είναι Ανθρώπινο Δυναμικό**

Ως ανθρώπινο δυναμικό ορίζεται το σύνολο των ανθρώπων οι οποίοι σε συνδυασμό με το περιβάλλον και την εργασία συνθέτουν την έννοια του οργανισμού. Παρ' όλη την ραγδαία εξέλιξη την τεχνολογίας, που φέρει ως αποτέλεσμα την δημιουργία σύγχρονων μεθόδων εκτέλεσης εργασίας και υπερσύγχρονων μηχανημάτων, η ύπαρξη ενός ικανού και άριστα εκπαιδευμένου ανθρωπίνου δυναμικού κρίνεται απαραίτητη για την ομαλή λειτουργία μια επιχείρησης.

Άλλωστε, όσο εξειδικευμένα τεχνολογικά και μηχανικά μέσα και αν διαθέτει μια επιχείρηση, χωρίς την ύπαρξη και την σωστή διαχείριση του κατάλληλου ανθρωπίνου δυναμικού, είναι αδύνατη η άριστη λειτουργία της επιχείρησης. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι ένας από τους βασικούς παράγοντες που συμβάλουν στην κερδοφορία, στην αύξηση της ποιότητας και στην πραγμάτωση των επιχειρηματικών στόχων, μέσω των οποίων επιτυγχάνεται η ομαλή και ορθή τέλεση της επιχειρηματικής λειτουργίας. Έτσι λόγω της σημαντικότητας της ύπαρξης των κατάλληλων ανθρωπίνων πόρων, η εκάστοτε εταιρία θα πρέπει να είναι πρόθυμη να προβαίνει στις ανάλογες ενέργειες, ώστε να διατηρεί με τον τρόπο αυτό το επίπεδο το ανθρωπίνου δυναμικού της υψηλό.

Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι βασικός για την αποτελεσματική λειτουργία μια επιχείρησης, για αυτό και επιχειρήσεις επενδύουν σε αυτόν (χρηματοδότηση εκπαιδεύσεων, πρακτική εξάσκηση κλπ). Η γνώση και η τεχνογνωσία του ανθρωπίνου δυναμικού είναι η κινητήριος δύναμη μιας επιχείρησης. Η πεποίθηση που επικρατεί τα τελευταία χρόνια, είναι στόχευση σε μια μακροχρόνια συνεργασία μεταξύ ανθρωπίνου δυναμικού και επιχειρήσεων. Έτσι δίνεται η δυνατότητα στην επιχειρήσεις να χρησιμοποιήσουν την είδη υπάρχουσα εμπειρία του υπαλλήλου ( προϋπηρεσία, σπουδές κλπ) προς όφελος τους, αλλά και να τον μετεκπαιδεύσουν για ακόμα μεγαλύτερα αποτελέσματα.

### 1.3 Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Ως διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, ορίζεται το σύνολο των ενεργειών και των λειτουργιών που συμβάλουν στην δημιουργία ικανών εργαζόμενων και έχει ως στόχο την ποιοτική και ποσοτική αύξηση της παραγωγικότητας του με σκοπό την εκπλήρωση των επιχειρηματικών στόχων της επιχείρησης<sup>2</sup>. Είναι ο σχεδιασμός και η δημιουργία πρακτικών μέσων που αφορούν όλο το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης(εργάτες και στελέχη) και στοχεύει στην μεγιστοποίηση της αποδοτικής χρήσης του, και στην διερεύνηση τρόπων επίλυσης των μη παραγωγικών σημείων της διαδικασίας. Το ποσοστό αποτελεσματικότητας μιας επιχείρησης επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο διαχείρισης και λειτουργίας του ανθρώπινου δυναμικού της. Για τον λόγο αυτό η κάθε επιχείρηση στοχεύει στην πλήρη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της , επιδιώκοντας έτσι την πραγμάτωση του στόχου, που είναι η μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας και κατ επέκταση η αύξηση της παραγωγικότητας.

Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφέρουμε ότι η διοίκηση ανθρώπινων πόρων λειτουργεί με βασικό της γνώμονα τον «άνθρωπο» και δεν στοχεύει σε καμία περίπτωση στην εκμετάλλευση και στην καταπίεση του. Αντιθέτως βασικό στόχο αποτελεί η εκπαίδευση και η κατάρτιση του ή με απλά λόγια η εξέλιξη του πνεύματος και της προσωπικότητας του, τα οποία με την σωστή καθοδήγηση μπορούν να χρησιμοποιηθούν προς όφελος της επιχείρησης. Βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων είναι η ύπαρξη των όρων «μελέτη» και «προγραμματισμός», που θα αναλυθούν διεξοδικά στην πορεία. Έτσι, για να υπάρξουν ικανοποιητικά αποτελέσματα ως προς την διαχείριση και την βελτίωση του επίπεδου του ανθρώπινου δυναμικού απαιτείται η τήρηση κάποιων διαδικασιών. Πιο συγκεκριμένα, οι ενέργειες και οι λειτουργίες που συμπεριλαμβάνονται στην διοίκηση ανθρώπινων πόρων είναι οι ακόλουθες:

- Προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων: Μελέτη αναγκών ανθρώπινου δυναμικού. Ανάλυση του εξωτερικού και του εσωτερικού της επιχείρησης ώστε να υπολογιστεί η ανάγκη της για αύξηση ή μείωση ή μετάταξη ανθρώπινου δυναμικού. Η ανάλυση του

---

<sup>2</sup> Λεωνίδας Σ. Χυτήρης (2001). «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων». (σ. 18) Αθήνα: INTERBOOKS

εξωτερικού περιβάλλοντος είναι ζωτικής σημασίας, μιας και μέσω αυτού η επιχείρηση έχει πλήρη επίγνωση της γενικής κατάστασης που επικρατεί στην αγορά.

- Ανάλυση εργασίας/έργου: Η ανάλυση του έργου θα βοηθήσει στην καλύτερη κατανόηση του, έτσι ώστε να ανατεθεί στους καλύτερους εργαζόμενους του είδους. Επιπρόσθετα, θα προσδιοριστούν τα τυχόν κενά της επιχείρησης σε τεχνογνωσιακή και υλική υποδομή, ώστε να προβούν αρμόδιοι στις απαιτούμενες ενέργειες κάλυψής τους.
- Πρόσληψη και επιλογή υποψηφίων εργαζομένων: Η επιλογή γίνεται μέσω αξιόπιστων μέσων αξιολόγησης. Οι υποψήφιοι εργαζόμενοι αξιολογούνται για τις ικανότητες, τις δεξιότητες, και για την καταλληλότητα τους για της θέση. Αν οι αρμόδιοι κρίνουν ότι οι υποψήφιοι είναι ικανοί η επιχείρηση προχωρεί στις νόμιμες διαδικασίες πρόσληψής τους.
- Εκπαίδευση και Μετεκπαίδευση / Αξιολόγηση Εκπαίδευσης: Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται η αποτελεσματική ανταπόκριση του ανθρώπινου δυναμικού σε μεγαλύτερη γκάμα εργασιών. Ακόμα, δίνετε η δυνατότητα στους εργαζομένους να αυξήσουν τις ικανότητες και τις δεξιότητες τους, μεγιστοποιώντας με τον τρόπο αυτό την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητά τους κατά την διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας.
- Ανταμοιβή και επιβράβευση προσωπικού: Μισθός, Μπόνους, Προαγωγές κλπ. Μέσω της συγκεκριμένης λειτουργίας, προγραμματίζονται όλες οι διαδικασίες που έχουν να κάνουν με την αμοιβή των εργαζομένων. Αντικείμενο ενασχόλησης της συγκεκριμένης λειτουργίας , είναι και η οικονομική επιβράβευση των εξαιρετικών επιδόσεων των εργαζομένων.
- Αξιολόγηση αποδοτικότητας: Μέσα από τις αξιολογήσεις η επιχείρηση είναι σε θέση να γνωρίζει το επίπεδο του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολεί. Έτσι, προλαμβάνονται τυχόν προβλήματα που μπορεί να προκληθούν, προβαίνοντας σε ενέργειες αύξησης του επιπέδου του ανθρώπινου δυναμικού.
- Εξασφάλιση Περιβάλλοντος: Η ύπαρξη ενός αρμονικού και υγιούς περιβάλλοντος είναι βασική προϋπόθεση της ομαλής και αποδοτικής λειτουργίας της επιχείρησης. Το ασφαλές και υγιές περιβάλλον εργασίας είναι βασικός παράγοντας για την ομαλή και αποτελεσματική διεξαγωγή της παραγωγικής διαδικασίας της επιχείρησης.



**Εικόνα 2: Στρατηγικός Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού**

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων χρησιμοποιεί τις παραπάνω πρακτικές και πολιτικές ώστε να μεγιστοποιηθεί η απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού , η οποία όπως είπαμε και προηγούμενος συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας της επιχείρησης.

Όπως μπορούμε να παρατηρήσουμε, οι αρμοδιότητες του Τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων μιας επιχείρησης είναι ποικίλες και πολύ απαιτητικές. Μέσα από την σωστή και συστηματική χρήση των προαναφερθέντων οι διοίκηση ανθρώπινων πόρων καταφέρνει όχι μόνο να έχει των πλήρη έλεγχο των κινήσεων του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολεί, αλλά και την μέγιστη αξιοποίηση τους κατά την παραγωγική διαδικασία. Θα ακολουθήσει διεξοδική ανάλυση τους στο επόμενο κεφάλαιο.

### **1.3.1 Οι Συγγραφείς της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.**

Με την πάροδο του χρόνου η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων έχει εδραιωθεί ως ξεχωριστός κλάδος του εσωτερικού των επιχειρήσεων. Η ανάγκη των επιχειρήσεων να διαχειρίζονται και να διοικούν σωστά το ανθρώπινο δυναμικό που απασχολούν , έχει κάνει την Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αναπόσπαστο κομμάτι των επιχειρήσεων. Ο κάθε οργανισμός οφείλει να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις των καιρών, χρησιμοποιώντας μεθόδους αύξησης και μεγιστοποίησης της αποδοτικότητας του. Για να επιτευχτεί αυτό, βασικό προαπαιτούμενο είναι η ορθή και αποτελεσματική διοίκηση και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της.

Η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων, είναι πλέον μια οργανωμένη συστημένη προσέγγιση των λειτουργιών και των διαδικασιών στις οποίες συμμετέχουν οι άνθρωποι. Έτσι, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού έχει την δυνατότητα να ερευνήσει, να παρακολουθήσει, να εξελίξει, να εκπαιδεύσει και να αξιολογήσει τους εργαζομένους της επιχείρησης,

επιδιώκοντας την βελτίωση και την μεγιστοποίηση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητάς τους.

Πριν προχωρήσουμε στην ανάλυση του τρόπου λειτουργίας του ανθρώπινου δυναμικού, κρίνεται απαραίτητη η αναφορά κάποιων ανθρώπων οι οποίοι συντέλεσαν στην ανάλυση, στην ανάπτυξη και στην εδραίωση της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Παρακάτω αποτυπώνονται ενδεικτικά κάποιοι εξ αυτών, καθώς και οι θέσεις και οι ορισμοί όπως τους εξέφρασαν οι ίδιοι αναφερόμενοι στην Διοίκηση ανθρώπινων Πόρων:

**Ο Frederick W. Taylor** (1911, Αμερικανός μηχανικός βιομηχανικών), υποστήριζε ότι το παν είναι η βελτιστοποίηση της απόδοσης των εργαζομένων. Βάσισε τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού σε 4 αξιώσεις: α) την χρονομέτρηση και τη ανάλυση του έργου, β) την κατάλληλη επιλογή εργατών, γ) την κατάλληλη εκπαίδευση και δ) την διαφοροποίηση των ηγετών με τους εργάτες. Χαρακτηρίστηκε ως «εχθρός των εργατών» για την θεωρία του περί διαφοροποίησης εργατών με ηγέτες.<sup>3</sup>

**Ο Henry Fayol** (1841-1925, Γάλλος Μηχανικός), Όρισε την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ως εξής: προγραμματισμός, οργάνωση, συντονισμός, προσταγή και έλεγχος. Υποστήριξε ότι πρέπει να υπάρχει πειθαρχία και ομαδικό πνεύμα μεταξύ των εργαζομένων.<sup>4</sup>

**Ο Greer** (1989, Καθηγητής στο πανεπιστήμιο της Κολομβίας), Υποστήριξε ότι η διαδικασία του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να είναι κατανοητή και προσιτή προς τον εργαζόμενο και πολιτική που θα χρησιμοποιηθεί να είναι απλή και όχι σύνθετη.<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> Α.Μπουραντας, Α.Βάθης, Χ.Παπακωσταντίνου & Π.Ρεκλείτης (1999). «Αρχές οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων». (σ. 57) Αθήνα: Οργανισμός Εκδόσεων Διδακτικών Βιβλίων

<sup>4</sup> Α.Μπουραντας, Α.Βάθης, Χ.Παπακωσταντίνου & Π.Ρεκλείτης (1999). «Αρχές οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων». (σ. 57) Αθήνα: Οργανισμός Εκδόσεων Διδακτικών Βιβλίων

<sup>5</sup> Ευστάθιος Δημητριάδης & Νικόλαος Θερίου (χ.χ). «Σχεδιασμός του ανθρώπινου δυναμικού ή των ανθρώπινων πόρων; Τρέχουσες πρακτικές – μελλοντικές προοπτικές». (σ. 8-9) Ηλεκτρονική πηγή: [http://abd.teikav.edu.gr/articles\\_th/dynamiko.pdf](http://abd.teikav.edu.gr/articles_th/dynamiko.pdf)

**Οι Barthlomew και Forbes (1977)** Εκφράζουν τον προγραμματισμό ως εξής : « Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού καθορίζεται σαν μια προσπάθεια εναρμόνισης της προσφοράς ανθρώπινου δυναμικού με τις εργασίες οι οποίες είναι διαθέσιμες γι' αυτούς»<sup>6</sup>

**O Bowley (1977)** , διατύπωσε ότι προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων είναι «η στρατηγική εναρμόνισης μελλοντικών αριθμών ανθρώπινου δυναμικού και εξειδικεύσεων με τις δραστηριότητες της επιχείρησης».<sup>7</sup>

**Το Υπουργείο Εργασίας της Μεγάλης Βρετανίας**, ορίζει τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού ως «Μία στρατηγική για την απόκτηση, χρησιμοποίηση, βελτίωση και συγκράτηση σε μία επιχείρηση των ανθρώπινων πόρων της»<sup>8</sup>.

Η ιδιαιτερότητα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων σε σχέση με τους υπόλοιπους κλάδους είναι ότι διαχειρίζεται ανθρώπους. Οι άνθρωποι λόγω της συνεχούς μεταβαλλόμενης ψυχολογικής τους κατάστασης χρίζουν ιδιαίτερης μεταχείρισης. Στόχος λοιπόν, είναι η εύρεσης της χρυσής τομής μεταξύ εταιρίας και εργαζομένων ώστε να επιτευχθεί η ομαλή και πλήρως παραγωγική συνεργασία τους.

---

<sup>6</sup> Ευστάθιος Δημητριάδης & Νικόλαος Θερίου (χ.χ). «Σχεδιασμός του ανθρώπινου δυναμικού ή των ανθρώπινων πόρων; Τρέχουσες πρακτικές – μελλοντικές προοπτικές». (σ. 8-9) Ηλεκτρονική πηγή: [http://abd.teikav.edu.gr/articles\\_th/dynamiko.pdf](http://abd.teikav.edu.gr/articles_th/dynamiko.pdf)

<sup>7</sup> Ευστάθιος Δημητριάδης & Νικόλαος Θερίου (χ.χ). «Σχεδιασμός του ανθρώπινου δυναμικού ή των ανθρώπινων πόρων; Τρέχουσες πρακτικές – μελλοντικές προοπτικές». (σ. 8-9) Ηλεκτρονική πηγή: [http://abd.teikav.edu.gr/articles\\_th/dynamiko.pdf](http://abd.teikav.edu.gr/articles_th/dynamiko.pdf)

<sup>8</sup> Ευστάθιος Δημητριάδης & Νικόλαος Θερίου (χ.χ). «Σχεδιασμός του ανθρώπινου δυναμικού ή των ανθρώπινων πόρων; Τρέχουσες πρακτικές – μελλοντικές προοπτικές». (σ. 8-9) Ηλεκτρονική πηγή: [http://abd.teikav.edu.gr/articles\\_th/dynamiko.pdf](http://abd.teikav.edu.gr/articles_th/dynamiko.pdf)

## 1.4 Διαβαθμίσεις ανθρώπινου δυναμικού

Όπως προαναφέραμε ανθρώπινο δυναμικό είναι το σύνολο των ανθρώπων του συμβάλουν στην πραγμάτωση της παραγωγικής διαδικασίας. Η τέλεση της παραγωγικής διαδικασίας προϋποθέτει την ενεργή συμμετοχή όλων των τμημάτων του ανθρώπινου δυναμικού. Τμήματα είναι οι θέσεις στις οποίες δραστηριοποιούνται οι υπάλληλοι. Η κάθε θέση στην πυραμίδα των ιεραρχικών θέσεων λογοδοτεί στην ακριβώς από πάνω της και λογοδοτείτε από την ακριβώς από κάτω της. Οι αρμοδιότητες, τα καθήκοντα και ευθύνες των εργαζομένων είναι τελείως διαφορετικές από επίπεδο σε επίπεδο της ιεραρχικής πυραμίδας θέσεων. Έτσι, ανάλογα με την τοποθέτηση του τμήματος στην ιεραρχική πυραμίδα θέσεων, θα χαρακτηριστούν ως Διευθυντές-Στελέχη και Εργατικό Δυναμικό στην ανάλυση που θα ακολουθήσει <sup>9</sup>.



Εικόνα 3: Ιεραρχική Πυραμίδα Θέσεων

Πηγή :Π.Φαναρώτη, Διοίκηση Προσωπικού

### 1.4.1 Διευθυντές- Στελέχη

Η κατηγορία αυτή απαρτίζεται από ψηλά ιστάμενους υπάλληλους, έμπειρους και άρτια εκπαιδευμένους πάνω στην οργάνωση, στον προγραμματισμό και στην εκτέλεση των πλάνων των εργασιών του ανθρώπινου δυναμικού. Ειδικότερα, θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι εκείνοι που διαχειρίζονται το ανθρώπινο δυναμικό δίνοντας του τις κατευθυντήριες οδηγίες προς την τέλεση και την εκπλήρωση του έργου.

Οι Διευθυντές - Στελέχη είναι αυτοί που πρέπει να ενημερώνουν το υπόλοιπο ανθρώπινο δυναμικό για τους αντικειμενικούς στόχους της επιχείρησης, να κάνουν την εκτίμηση και

---

<sup>9</sup> Π.Φαναρώτη( Αθήνα- Πειραιάς 2001), «Διοίκηση Προσωπικού- Εισαγωγή στα Σύγχρονα Συστήματα Χειρισμού του Ανθρώπινου Δυναμικού»,(σ. 101) Εκδόσεις Δ.Σταμούλης.



την πρόβλεψη των αποτελεσμάτων και να σχεδιάζουν τις μελλοντικές κινήσεις και ενέργειες που θα τεθούν σε εφαρμογή. Είναι με λίγα λόγια οι υπεύθυνοι καθοδήγησης του υπόλοιπου ανθρωπίνου δυναμικού, το οποίο ακολουθώντας τις εντολές τους, καταφέρνει να φέρει εις πέρας το εκάστοτε έργο που έχει αναλάβει. Επιπρόσθετα, είναι υπεύθυνοι για την διαφύλαξη της ομαλής διεξαγωγής της παραγωγικής διαδικασίας, που συνεπάγεται ως ένα βαθμό με την διατήρηση των αρμονικών σχέσεων μεταξύ των υπάλληλων. Οι καλές σχέσεις ανάμεσα στους εργαζόμενους δημιουργούν ένα κλίμα ομόνοιας και ηρεμίας που επιφέρει πάντα τα θεμιτά αποτελέσματα, συγκριτικά με την έλλειψη αυτών. Ακόμα οι θέση των Διευθυντών-Στελεχών απαιτεί την έγκαιρη και αποτελεσματική λήψη αποφάσεων σε καταστάσεις υψηλού κίνδυνου , αποφάσεις που αν δεν μελετηθούν σωστά μπορούν να αποβούν μοιραίες για την πορεία της επιχείρησης στο μέλλον.

Τέλος, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι η κατηγορία αυτή του ανθρωπίνου δυναμικού είναι εκείνη που αξιολογεί την ποιότητα και την ποσότητα εργασίας του υπόλοιπου εργατικού δυναμικού και παίρνει τις ανάλογες αποφάσεις ( απόλυση- προαγωγή) αναλογικά με την απόδοση τους. Με λίγα λόγια λοιπόν, οι Διευθυντές -Στελέχη είναι οι αρμόδιοι για την επίβλεψη όλων των ενεργειών των υφισταμένων τους, για την καθοδήγηση τους, καθώς και για την διατήρηση της υψηλής ποιότητας της παραγωγής. Θα δοθούν περισσότερες πληροφορίες στο Κεφάλαιο 3. «Το Μάνατζμεντ και η Ηγεσία στο Ανθρώπινο Δυναμικό».

#### **1.4.2 Εργατικό Δυναμικό/ Υπάλληλοι**

Το εργατικό δυναμικό είναι το τελευταίο στρώμα στην πυραμίδα των ηγετικών θέσεων . Είναι εκείνοι (συνήθως υπερτερούν αριθμητικά) που με την κατάλληλη καθοδήγηση , εκπαίδευση και κινητροδότηση συντελούν ενεργά στην πραγμάτωση της παραγωγικής διαδικασίας , συμβάλουν δηλαδή στην αύξηση της κερδοφορίας την επιχείρησης.

Αν και οι αρμοδιότητες του εργατικού δυναμικού ποικίλουν από επιχείρηση σε επιχείρηση, σε γενικά πλαίσια το καθήκον τους είναι να βγάζουν εις πέρας ότι εργασία του ανατίθεται και να συμβάλουν στη αύξηση της ποιότητας και της ποσότητας της παραγωγικότητας. Παρ όλα αυτά, υπάρχουν κάποια προσωπικά και πνευματικά χαρακτηριστικά τα οποία θα πρέπει να έχουν οι εργαζόμενοι, ώστε να θεωρούνται η ιδανική επιλογή των εργοδοτών. Ενδεικτικά παραθέτω τα παρακάτω:

- Οργάνωση: Είναι συνεπής και προγραμματίζει με γνώμονα τα ψηλά επίπεδα απόδοσης. Είναι αφοσιωμένος, πειθαρχημένος και λειτουργεί με ψυχραιμία σε καταστάσεις υψηλού κίνδυνου.
- Αυτοκριτική/Αυτογνωσία : Ο άνθρωπος που μπορεί να κρίνει τον εαυτό του με αντικειμενικά κριτήρια, είναι αυτός που θα διορθώσει με μεγάλη ευκολία τα λάθη του, αλλά και που θα προσπαθήσει να ξεπεράσει τους υψηλούς στόχους που ο ίδιος έχει θέσει για τον εαυτό του.
- Προσαρμοστικότητα: Μπορεί να απορροφηθεί από πολλά τμήματα της επιχείρησης χάρις το γνώρισμα αυτό. Μαθαίνει γρήγορα και δεν επηρεάζεται συναισθηματικά από τις αλλαγές. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα της ελαχιστοποίηση του άγχους του, που είναι και ένας από τους βασικούς παράγοντες δυσλειτουργικής απόδοσης.
- Ηγετικές ικανότητες: Χρησιμοποιεί την πειθώ για να φτάσει τους στόχους του. Είναι ικανός να διαχειριστεί με ευκολία καταστάσεις πίεσης και είναι πολύ καλός στις διαπραγματεύσεις.
- Φιλοδοξία: Θέλει να ανέβει άμεσα στην πυραμίδα των θέσεων και είναι προθυμοποιημένος να δουλέψει σκληρά για να το καταφέρει.
- Πρακτικότητα/Ρεαλισμός: Παίρνει αποφάσεις που είναι εφικτό να πραγματοποιηθούν, εξετάζοντας παράλληλα και το ρίσκο ή την αβεβαιότητα τους.
- Μορφωτικό επίπεδο: Οι μορφωτικές απαιτήσεις ποικίλουν από επιχείρηση σε επιχείρηση αλλά ως ένα βαθμό είναι προαπαιτούμενες από όλες.
- Δημιουργικότητα: Έχει νέες και φρέσκιες ιδέες, και είναι ενημερωμένος για της απαιτήσεις της αγοράς. Μπορεί να χρησιμοποιήσει τις γνώσεις και τις ιδέες του προς όφελος της επιχείρησης. Άλλωστε η καινοτομία είναι πάντα ευπρόσδεκτη.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονίσουμε, ότι οι άνθρωποι πόροι θα πρέπει να έχουν την δυνατότητα να «μετακινούνται» στην πυραμίδα των ηγετικών θέσεων (κατόπιν ελέγχων αποδοτικότητας). Μέσω της διαδικασίας αυτής ένας απλός υπάλληλος του εργατικού δυναμικού που κάνει πολύ υπεύθυνα και συνετά την δουλειά του( και πληρεί φυσικά τις προϋποθέσεις), θα μπορεί να ανελιχτεί σε προϊστάμενο, ενώ αντίστοιχα, ένας τμηματάρχης που δεν κάνει σωστά και αποτελεσματικά την δουλειά που του ανατίθενται, θα πρέπει να υποβιβάζεται σε προϊστάμενο.

Έτσι, με την χρήση της πολιτικής αυτής, τα όλα τα μελή του ανθρωπίνου δυναμικού δεν θα επαναπαύονται με την κατοχή της θέσης τους, αλλά θα προσπαθούν καθημερινά να εργάζονται αποδοτικά, ώστε να μπορέσουν να ανέβουν στην ιεραρχία. Αυτό φυσικά θα έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση-μεγιστοποίηση της αξιοποίησης των ανθρωπίνων πόρων της επιχείρησης και κατ'επέκταση την αύξηση της παραγωγικότητας.

## **1.5 Η Σημασία του Στρατηγικού Προγραμματισμού**

Ως προγραμματισμός ορίζεται το σύνολο των ενεργειών και λειτουργιών που απαρτίζουν τον καθορισμό της πολιτικής και της πρακτικής πορείας της επιχείρησης<sup>10</sup>. Μέσα από τον προγραμματισμό καθορίζονται οι στόχοι και οι αντικειμενικοί σκοποί της επιχείρησης. Είναι λοιπόν φανερό ότι, για να υφίσταται ο προγραμματισμός σε μια επιχείρηση, θα πρέπει να έχει καθοριστεί με μεγάλη ακρίβεια ο λόγος ύπαρξης της (η αποστολή της) καθώς και το επίπεδο στο οποίο θέλει να φτάσει. Έτσι, εν συνεχεία, μέσω διοικητικών και οργανωτικών κινήσεων η επιχείρηση έχει την ευκαιρία να αυξήσει την επίδοση και το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα στην αγορά (επιχειρηματική αριστεία).

Σημαντικό ρολό στην αποτελεσματικότητα και στην αποδοτικότητα της επιχείρησης παίζει η σωστή ανάλυση του εξωγενούς (τεχνολογικό, κοινωνικό, οικονομικό) και του ενδογενούς (μάνατζμεντ, παραγωγή, πληροφοριακά συστήματα) περιβάλλοντος. Με τον τρόπο αυτό μπορούν να γίνουν μελέτες πρόβλεψης οι οποίες θα αποφέρουν αξιόπιστα αποτελέσματα, που με την σωστή αξιοποίηση τους, θα επιτευχτεί η εκπλήρωση των στόχων στο μέλλον. Έτσι, βάση των παραπάνω, θα μπορούσαμε να πούμε ότι ο προγραμματισμός λειτουργεί ως ένα μέσο αποφυγής ενδεχομένων προβλημάτων που μπορούν να αποβούν μοιραία για την πορεία της παραγωγικής διαδικασίας. Η ύπαρξη προγραμματισμού κρίνεται απαραίτητη για την σωστή διοίκηση όλων των τμημάτων της επιχείρησης ώστε να επιτευχθούν με αποτελεσματικότητα οι στόχοι και οι σκοποί της.

Ως στρατηγικός προγραμματισμός ορίζετε το σύνολο των τρόπων με τους οποίους θα πραγματοποιηθούν οι ενέργειες και οι λειτουργίες που προϋποτίθενται για την εκπλήρωση

---

<sup>10</sup> Λεωνίδας Σ. Χυτήρης (2001). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. (σ. 27) Αθήνα INTERBOOKS

των αντικειμενικό στόχων και σκοπών της επιχείρησης.<sup>11</sup> Είναι με λίγα λόγια ένα οργανωμένο διοικητικό πλάνο διαδικασιών και πρακτικών εφαρμογών που αν ακολουθηθούν σωστά, θα επιφέρουν στη εταιρεία την επιχειρηματική αριστεία που επιζητεί. Αν και με μια πρώτη ματιά ο στρατηγικός προγραμματισμός φαίνεται πολύπλοκη διαδικασία, στην ουσία είναι απλός και εύκολα εφαρμόσιμος ακόμα και από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις .

### **1.5.1 Ο Στρατηγικός Προγραμματισμός στους Ανθρώπινους Πόρους**

Η άποψη που επικρατεί στην Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι ότι, προκειμένου να ανταπεξέλθει στις συνεχείς αλλαγές του περιβάλλοντος της αγοράς , πρέπει να εστιάσει στην ανάπτυξη και στην εξέλιξη των ανθρώπινων πόρων της. Λόγο της πολυπλοκότητας και της συνεχούς εξέλιξης των καιρών μια επιχείρηση που απασχολεί ένα ανοργάνωτο και ανεξέλεγκτο ανθρώπινο δυναμικό, είναι σχεδόν αδύνατο να επιτύχει τους στόχους της και να αυξήσει το ποσοτικό και το ποιοτικό της επίπεδο.

Ο στρατηγικός προγραμματισμός των Ανθρώπινων Πόρων αποτελείται από ένα σύνολο εξειδικευμένων διαδικασιών, που αν ακολουθηθούν με απόλυτη ευλάβεια από τις επιχειρήσεις, τα αποτελέσματα θα είναι εντυπωσιακά, ως προς την οργάνωση και την πλήρως αποδοτική αξιοποίηση των πόρων της. Σε γενικές γραμμές θα μπορούσαμε να πούμε ότι ο στρατηγικός προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων επηρεάζεται άμεσα από το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, στα πλαίσια που της επιτρέπει η αποστολή της φυσικά. Τέλος, πρέπει να τονίσουμε ότι η ύπαρξη του στρατηγικού προγραμματισμού είναι εξίσου σημαντική με την σωστή και αποτελεσματική εφαρμογή του. Έτσι, πέρα από την μορφολογική δομή του στρατηγικού προγραμματισμού , οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εμβαθύνουν, χρησιμοποιώντας κάθε οδηγία και συμβουλή που τους παρέχεται. Με τον τρόπο αυτό θα επιτύχουν την σωστή και πλήρως αποδοτική διαχείριση και διοίκηση του ανθρωπινού δυναμικού τους.

---

<sup>11</sup>Λεωνίδας Σ. Χυτήρης (2001). «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων». (σ. 27) Αθήνα: INTERBOOKS

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### 2. Η ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Όπως ανέφερα και πριν ο στρατηγικός προγραμματισμός είναι το σύνολο των τρόπων με τους οποίους θα πραγματοποιηθούν οι ενέργειες και οι λειτουργίες που προϋποτίθενται για την εκπλήρωση των αντικειμενικών στόχων και σκοπών της επιχείρησης. Στην προσπάθειά μου να αναλύσω την χρησιμότητα την ύπαρξης του στρατηγικού προγραμματισμού στις επιχειρήσεις, κρίνω απαραίτητη την αναφορά της δομής του. Μέσα από την επιμέρους ανάλυση του στρατηγικού προγραμματισμού θα μας γίνει εμφανής η λειτουργία, η χρησιμότητα και τα αποτελέσματα που μπορεί να επιφέρει στην εξέλιξη και την ανάπτυξη της επιχείρησης. Στο επόμενο κεφάλαιο παραθέτω τα στάδια του στρατηγικού προγραμματισμού καθώς τον τρόπο λειτουργίας τους.

#### 2.1 Προγραμματισμός Ανθρωπίνων Πόρων

Ο Προγραμματισμός των Ανθρωπίνων Πόρων γίνεται με βασικό γνώμονα την ικανότητα, του ήδη υπάρχοντος ή του μελλοντικά προσλαμβανομένου ανθρώπινου δυναμικού, να πραγματοποιεί τους στόχους και αντικειμενικούς σκοπούς της επιχείρησης. Για τον λόγο αυτό στο πρώτο βήμα του στρατηγικού προγραμματισμού ερευνάτε το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, η ικανότητα του ήδη υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού να εκπληρώσει τους αντικειμενικούς στόχους, και η ανάγκη της επιχείρησης για νέες προσλήψεις ( και σε τι ειδικότητα θα απορροφηθούν οι νεοεισαχθέντες υπάλληλοι)

Πιο αναλυτικά, τα χαρακτηριστικά στοιχεία που πρέπει να αναλυθούν και να μελετηθούν είναι τα ακόλουθα:

- Μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος: Προκειμένου να υπάρξει μια αντικειμενική εικόνα για τις επιρροές που ασκούνται στην επιχείρηση, απαιτείται η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος. Στο Το Εξωτερικό Περιβάλλον συμπεριλαμβάνονται πολλοί και ποικίλοι φορείς που πιθανόν να επηρεάζουν την πολιτική του τμήματος Ανθρώπινου

Δυναμικού. Οι συνεχείς οικονομικές μεταβολές στην κοινωνία (φορολογικές αυξήσεις, μώσεις μισθών, κλπ), η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας (απαιτεί την διαρκή εκπαίδευση λόγω του ότι δημιουργούνται κενά γνώσης στους υπάλληλους), οι ανταγωνιστές (πχ. Μια επιχείρηση που θέλει να προσελκύσει υποψηφίους με ιδιαίτερα προσόντα δεν πρέπει να προσφέρει χαμηλότερο μισθό από τους ανταγωνιστές της<sup>12</sup>) και οι αλληπάλληλες μεταβολές των νομοθετικών ρυθμίσεων (ασφάλιση, ισότητα, κλπ) είναι κάποιοι από τους εξωτερικούς παράγοντες που μπορούν να ασκήσουν επιρροή στην διοίκηση του ανθρωπίνου δυναμικού.

- Μελέτη του εσωτερικού περιβάλλοντος: Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος ασχολείται κυρίως με τους υπολογισμούς του, κατά πόσο η ζήτηση σε ανθρώπινους πόρους ικανοποιείται ως ποσοτικό μέγεθος (ιδανικός αριθμός απασχολούμενων, σωστή κατάτμηση στις ειδικότητες, κλπ) και ως ποιοτικό μέγεθος (αν διαθέτουν την κατάλληλη εξειδίκευση, αν λειτουργούν αποδοτικά, κλπ).<sup>13</sup> Στην μελέτη αυτή, δηλαδή, οι αρμόδιοι καλούνται να συγκρίνουν την ήδη υπάρχουσα ποιοτική και ποσοτική απόδοση του ανθρωπίνου δυναμικού, με την απόδοση που προσδοκά. Κατά την διαδικασία της έρευνας του εσωτερικού περιβάλλοντος, θα πρέπει να εξεταστούν τυχόν κενά θέσεων εργασίας, να συζητηθεί η πιθανή αναγκαιότητα νέων προσλήψεων, αλλά και να γίνει η αναλυτική καταγραφή της παρούσας κατάστασης (πόσοι υπάλληλοι απασχολούνται σε κάθε θέση, τι απόδοση έχουν, κλπ). Μέσω της καταγραφής θα γίνουν αισθητές οι ακριβή ανάγκες της επιχείρησης. Έτσι, οι αρμόδιοι θα μπορέσουν να προβούν στην οποιαδήποτε κίνηση βελτίωσης της παρούσας κατάστασης. Τέλος, για την διεξαγωγή αντικειμενικών αποτελεσμάτων από την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος, πρέπει να λάβουμε υπόψη μας το μέγεθος, την δομή, την πολιτική και την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας της επιχείρησης.

Μέσω του προγραμματισμού ανθρωπίνων πόρων δίνεται η δυνατότητα στην επιχείρηση να κατανοήσει τους εξωγενείς και τους ενδογενείς παράγοντες που επηρεάζουν τα αποτελέσματα της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων. Στο σημείο αυτό πρέπει να τονίσουμε ότι βασική

---

<sup>12</sup> Λεωνίδας Σ. Χυτήρης (2001). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. (σ. 35) Αθήνα INTERBOOKS

<sup>13</sup> Λεωνίδας Σ. Χυτήρης (2001). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. (σ. 35) Αθήνα INTERBOOKS

προϋπόθεση για την επιτυχία του προγραμματισμού ανθρωπίνων πόρων, είναι η ορθή πρόβλεψη προσφοράς και ζήτησης ανθρωπίνου δυναμικού (η πρόβλεψη γίνεται συνήθως είτε βασισμένη στην κρίση της διοίκησης, είτε μέσα από στατιστικές μεθόδους). Τυχόν λάθος υπολογισμοί κατά το συγκεκριμένο στάδιο της έρευνας ενδέχεται να αποβούν μοιραία για την εξέλιξη της παραγωγικής διαδικασίας.

## 2.2 Η Ανάλυση της εργασίας/έργου

Ένας από τους κύριους στόχους της επιχείρησης είναι η αύξηση της παραγωγικότητας, που συντελεί στην αύξηση της κερδοφορίας. Η αύξηση της παραγωγικότητας είναι αποτέλεσμα της επιτυχούς περάτωσης ενός συνόλου εργασιών, οι οποίες μελετήθηκαν, οργανώθηκαν και ολοκληρώθηκαν με επιτυχία. Στο στάδιο αυτό του στρατηγικού προγραμματισμού της Διοίκησης του Ανθρωπίνου Δυναμικού επισημαίνεται η σημασία της ανάλυσης του έργου.

Ως ανάλυση έργου ορίζεται η διεξοδική περιγραφή του, η αποτύπωση της αναμενόμενης απόδοσής του, και το κατά πόσο μπορεί να πραγματοποιηθεί με το ανθρώπινο δυναμικό που διαθέτει ή που θα διαθέσει στο άμεσο μέλλον η επιχείρηση.<sup>14</sup> Επιπρόσθετα, στην ανάλυση του έργου αναλύονται οι υποχρεώσεις, οι δεξιότητες και οι προαπαιτούμενη εξειδίκευση που χρειάζεται σε κάποιους τομείς ώστε να γίνει η επιτυχή εκτέλεση του.

Οι πληροφορίες που προκύπτουν από τα αποτελέσματα της ανάλυσης του έργου είναι πολύ χρήσιμες για τις παροντικές και μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης. Σε γενικές γραμμές θα μπορούσαμε να πούμε ότι η ανάλυση του έργου επηρεάζει την λειτουργία όλου του φάσματος των ενεργειών της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Πιο συγκεκριμένα θα μπορούσαμε να πούμε ότι η ανάλυση του έργου επηρεάζει άμεσα:

- Την επιλογή νέων υπαλλήλων (πρόσληψη): Η επιλογή του νέου υπαλληλικού προσωπικού θα προσαρμοστεί ανάλογα με τα αποτελέσματα της ανάλυσης της εργασίας. Έτσι, η επιχείρηση θα έχει την δυνατότητα να προσλάβει ανθρώπους με εξειδικευμένες γνώσεις πάνω στο αντικείμενο που θέλει να εξελίξει.

---

<sup>14</sup> Raymond A.Noë, John R.Hollenbeck, Barry Gerhart, Rattrick M.Wright. Μετάφραση: Ρίτα Καλαίτη, Επιστημονική επιμέλεια: Κων Γε.Αθανασόπουλος (Αθήνα 2006) «Τόμος Α': Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων. Ένα Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα 4<sup>η</sup> Αμερικάνικη Έκδοση»,(σ. 181) Εκδοτικός Οίκος Νίκου Παπαζήση.

- Την εκπαίδευση και η μετεκπαίδευση των εργαζομένων: Εφόσον οι προϋποθέσεις πραγμάτωσης της εργασίας είναι πλέον γνωστές , επιχείρηση μπορεί να προβεί στην εκπαίδευση των εργαζομένων της, ώστε να ανταπεξέλθει επάξια στις απαιτήσεις που θα προκύψουν. Έτσι, θα επιτευχθεί η αύξηση της παραγωγής.

Η επιρροή που ασκεί η ανάλυση της εργασίας στην Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, συμβαίνει λόγω του ότι προκύπτουν σημαντικές πληροφορίες στις οποίες το ανθρώπινο δυναμικό οφείλει να προσαρμοστεί. Με τον προπό αυτό θα καλυφτούν όλες οι απαιτήσεις του έργου και θα επιτευχθεί η ομαλή και αποτελεσματική πραγμάτωση της εργασίας.

### **2.3 Προσέλκυση και επιλογή Ανθρώπινου δυναμικού**

Η προσέλκυση και η επιλογή των υποψήφιων εργαζομένων, είναι μια διαδικασία η οποία θα πρέπει να αντιμετωπιστεί με απόλυτη σοβαρότητα και προσοχή από την επιχείρηση. Κατά την διαδικασία αυτή , οι υπεύθυνοι του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού καλούνται να διαχειριστούν την προσέλκυση, την αξιοκρατική επιλογή και την τοποθέτηση των εργαζομένων στις θέσεις που τους αρμόζουν, αναλογικά πάντα με τις ανάγκες της επιχείρησης. Έτσι, οι αρμόδιοι καλούνται να κρίνουν και να αξιολογήσουν σωστά τα οφέλη τα οποία μπορεί να προσφέρει ο υποψήφιος στην επιχείρηση και να πάρει την σωστή απόφαση ως προς την πρόσληψη του ιδανικού εργαζομένου.

Περά την ανάλογη εξειδίκευση και το μορφωτικό επίπεδο, ο υποψήφιος θα πρέπει να αξιολογηθεί και για το προσωπικό και πνευματικό του υπόβαθρο. Αυτό που δεν πρέπει να αμελούμε είναι ότι οι εργαζόμενοι αντικατοπτρίζουν την εικόνα της κάθε επιχείρησης στην κοινωνία ,και λόγω αυτού μπορούν να την διαφημίσουν ή να την δυσφημίσουν αντίστοιχα ( ένας εξαιρετικός στην δουλεία του εργαζόμενος μπορεί να είναι αγενής και κακότροπος με τους πελάτες της). Η λάθος επιλογή εργαζομένου μπορεί να επιφέρει μεγάλο λειτουργικό και πρακτικό κόστος στην επιχείρηση, μιας και λόγω της ενδεχόμενης λάθος επιλογής δεν θα καλυφτούν οι ανάγκες της και κατ επέκταση οι απαιτήσεις πραγμάτωσης του έργου. Βάση των παραπάνω διαπιστώνεται η σημασία της σωστής προσέλκυσης και επιλογής των ανθρώπινων πόρων.Για να κατανοήσουμε καλύτερα την διαδικασία της πρόσληψης θα αναλύσουμε επιμέρους τα 3 στάδια από τα οποία αποτελείται :



## ▪ Προσέλκυση υποψήφιων

Η προσέλκυση προσωπικού είναι η διαδικασία κατά την οποία η επιχείρηση γνωστοποιεί στην αγορά εργασίας την ύπαρξη κενής θέσης. Το πρώτο βήμα για την ανεύρεση υπαλλήλων είναι η σύσταση λεπτομερούς αγγελίας που θα αναφέρει τις απαιτήσεις της θέσης, τις ικανότητες τις οποίες θα πρέπει να έχει ο υποψήφιος, τις προϋποθέσεις πρόσληψης του, το ωράριο που θα απασχολείται και τα λοιπά. Θα πρέπει δηλαδή, να είναι μια αναλυτική κατάσταση των αντικειμένων ζήτησης της επιχείρησης, ώστε να προσελκύουν τα κατάλληλα για την θέση άτομα.

Είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι, για να φτάσει η επιχείρηση στο σημείο να αναζητήσει υπαλληλικό προσωπικό, θα πρέπει να έχει προηγηθεί μελέτη στο εσωτερικό της ώστε να αποσαφηνιστούν οι ακριβείς ανάγκες που πρέπει να καλυφτούν. Με τον τρόπο αυτό η αγγελία πρόσληψης θα είναι ακριβής και σαφής ώστε να προελκυσθούν υπάλληλοι ανταξίων ικανοτήτων και προσόντων.

Εξωτερική προσέλκυση: Οι φορείς μέσω των οποίων μπορεί να γίνει η γνωστοποίηση της αγγελίας είναι πολλοί. Λόγο της ταχείας εξέλιξης της τεχνολογίας, της οικονομικής κρίσης και της υποδομικής ανάπτυξης της κοινωνίας, η εταιρία μπορεί με εύκολο και άμεσο τρόπο να διαδώσει την επιθυμία της για πρόσληψη εργαζομένων. Ενδεικτικές πηγές είναι οι ακόλουθες: α) διαδικτυακή αναγγελία πρόσληψης σε ειδικά διαμορφωμένα Site, β) Απόφοιτοι ΑΕΙ και ΤΕΙ, γ) αγγελίες σε εφημερίδες, δ) γραφεία ευρέσεως εργασίας, ε) χρήση παλαιότερων βιογραφικών που έχουν υποβληθεί στην επιχείρηση.

Εσωτερική προσέλκυση: Λογού του ότι η προσέλκυση υποψήφιων από το εξωτερικό της επιχείρησης είναι κάποιες φορές κοστόβορο και χρονοβόρο, κάποιες επιχειρήσεις επιλέγουν να καλύψουν τις κενές θέσεις τους με μετατάξεις των ήδη υπαλλήλων. Η κάλυψη των θέσεων γίνεται συνήθως είτε μέσω προαγωγών, είτε μέσω εκπαίδευσης και καθοδήγησης κάποιου υπαλλήλου. Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφέρουμε ότι η κάλυψη των κενών θέσεων γίνεται πάντα συμφωνά με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις της επιχείρησης.

Οι παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την ποιότητα και την ποσότητα προσέλευσης των κατάλληλων υποψήφιων είναι ποικίλοι. Το ύψος του μισθού, τα περιθώρια εξέλιξης, η

απόκτηση νέων γνώσεων, η αξιοπιστία της εταιρίας στην αγορά, η ασφάλεια και η σταθερότητα είναι κάποιοι από τους παράγοντες αυτούς. Η επιχείρηση λοιπόν, προκειμένου να προσελκύσει ένα ικανοποιητικό φάσμα υπάλληλων, θα πρέπει να προσαρμόσει τις παροχές της, με τις απαιτήσεις της. Έτσι, αν για παράδειγμα, μια επιχείρηση θέλει να προσελκύσει έναν υπάλληλο υψηλών προδιαγραφών, θα πρέπει να του παρέχει και τον ανάλογο μισθό. Αν δεν το κάνει, το επίπεδο των υπαλλήλων που θα προσελκύει θα είναι πολύ χαμηλότερο σε σχέση με το επίπεδο που προσδοκά.

#### ▪ **Επιλογή Υποψηφίων**

Εφόσον πλέον η επιχείρηση έχει συγκεντρώσει ένα ικανοποιητικό ποσοστό αιτήσεων ενδιαφέροντος από υποψηφίους, λαμβάνει σειρά η αξιολόγηση και η επιλογή τους. Η διαδικασία της επιλογής είναι αρκετά πολύπλοκη και τα αποτελέσματα επηρεάζονται από πολλούς παράγοντες. Έχει ο υποψήφιος την κατάλληλη γνώση και προϋπηρεσία στο αντικείμενο; Μπορεί να εξελίξει το αντικείμενο ενασχόλησης; Έχει το προαπαιτούμενο ηθικοθεσμικό υπόβαθρο, ώστε να συνάδει με την πολιτική της εταιρίας; Αυτά είναι κάποια από τα ερωτήματα στα οποία καλείται να απαντήσει η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων πριν προβεί στην επιλογή του εργαζομένου. Ως επιλογή ορίζεται το σύνολο των ενεργειών και των διαδικασιών μέσω των οποίων εκμαιεύονται και αξιοποιούνται οι πληροφορίες του υποψήφιου, ώστε μετά από αξιολόγηση και επεξεργασία τους να παρθεί η σωστή απόφαση. Η επιλογή του εργαζομένου γίνεται μέσα από την ακόλουθη διαδικασία:<sup>15</sup>

Προκαταρκτική Συνάντηση: Είναι η πρώτη επαφή της επιχείρησης με τον υποψήφιο. Εκεί ο υποψήφιος ενημερώνεται αναλυτικά για τη θέση (απαιτήσεις, προϋποθέσεις, περιορισμοί) και συμπληρώνει μια ειδική φόρμα με τα στοιχεία του, την οποία παραδίδει στους αρμόδιους μαζί με το βιογραφικό του σημείωμα. Έπειτα, επιχείρηση εξετάζει και αξιολογεί το σύνολο των αιτήσεων και των βιογραφικών που έχει συγκεντρώσει και επιλέγει ποια από αυτά- βάση της καταλληλότητας τους- θα περάσουν στην επόμενη φάση.

---

<sup>15</sup> Αντώνης Κατσαλής & Δημήτρης Τσώκος (2009). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. (σ. 70-74) Αθήνα Financial Forum

Τεστ: Οι υποψήφιοι είναι πιθανό να περάσουν από κάποια τεστ αξιολόγησης κατά την διαδικασία επιλογής τους. Μέσα από τα τεστ η επιχείρηση έχει την δυνατότητα να αξιολογήσει το προσωπικό και το πνευματικό επίπεδο των υποψηφίων προκειμένου να επιλέξει τους κατάλληλους για την θέση. Τα τεστ που υποβάλλονται συνήθως, διακρίνονται σε νοημοσύνης, επαγγελματικής γνώσης, προσωπικότητας και χαρακτήρα.

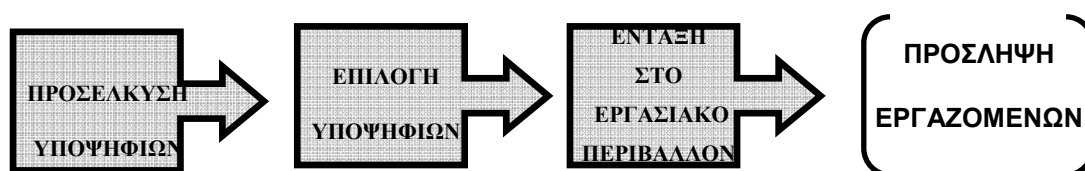
Συνέντευξη: Η συνέντευξη είναι το τρίτο και το τελευταίο στάδιο στην διαδικασία της επιλογής. Είναι η διαδικασία κατά την οποία ο υποψήφιος συναντιέται με τους υπευθύνους του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης, προκειμένου να διευκρινίσουν οι πληροφορίες που αναγράφονταν στο βιογραφικό του ,να αξιολογηθεί η προσωπικότητα του και να διερευνηθεί η επαγγελματική του πορεία. Μέσα από μια σειρά ερωτήσεων οι αρμόδιοι καλούνται να αξιολογήσουν τις ικανότητες, την εργασιακή εμπειρία του υποψηφίου, καθώς και το πόσο θα μπορούσε να συνεισφέρει στην εξέλιξη της επιχείρησης και στην αύξηση της παραγωγικής διαδικασίας. Από την πλευρά του υποψηφίου η διαδικασία της συνέντευξης χρίζει ιδιαίτερης μεταχείρισης, μιας και ως συνεντευξιαζόμενος είναι εύκολο να υποπέσει σε παραπτώματα και ανακρίβειες που είναι πολύ πιθανό να του στερήσουν την συνεργασία με την επιχείρηση. Για τον λόγο αυτό απαιτείται η σωστή προετοιμασία του κάθε υποψηφίου πριν παραβρεθεί σε συνέντευξη.

Σε περίπτωση που ο υποψήφιος ολοκληρώσει με επιτυχία και τα τρία επίπεδα της διαδικασίας επιλογής, κρίνεται κατάλληλος για την θέση . Η επιχείρηση οφείλει να ενημερώσει τον υποψήφιο για τα αποτελέσματα και να του δώσει ένα χρονικό περιθώριο για να σκεφτεί αν θέλει να δεχτεί ή να αρνηθεί τη θέση. Αν δεχτεί, η επιχείρηση πρέπει να προχωρήσει άμεσα στις νόμιμες διαδικασίες ώστε να ολοκληρωθεί η διαδικασία η πρόσληψη του.

#### ▪ Ένταξη νεοπροσληφθέντων

Κατά το συγκεκριμένο στάδιο της διαδικασίας ο εργαζόμενος έχει ήδη προληφθεί. Στην υποενότητα αυτή θα υποδείξω τον προσδοκώμενο τρόπο με τον οποίο πρέπει να γίνει η ένταξη του νέου εργαζομένου στην επιχείρηση.

Αρχικά, με την άφιξη του εργαζομένου στην επιχείρηση, θα πρέπει να παρατεθεί η πλήρη περιγραφή των αρμοδιοτήτων και των καθηκόντων του. Οι προϊστάμενοι του εργαζομένου θα πρέπει να του δώσουν όλες τις απαραίτητες πληροφορίες και συμβουλές, ώστε να μπορέσει να προσαρμοστεί στα δεδομένα της επιχείρησης άμεσα και αποτελεσματικά. Επιπρόσθετα, θα πρέπει να του επιλύσουν την όποια τυχόν απορία μπορεί να προκύψει, ως προς την περάτωση των αρμοδιοτήτων που του έχουν ανατεθεί. Στο σημείο αυτό πρέπει να τονίσουμε ότι ένας από τους βασικούς παράγοντες που συντελούν στην σωστή ένταξη του νεοπροσληθέντα στην επιχείρηση, είναι η κοινωνικοποίηση του. Έτσι, καλό θα ήταν οι αρμόδιοι να γνωρίσουν το νέο μέλος στο υπόλοιπο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης. Με τον τρόπο αυτό, θα αποφευχθούν τυχόν αμήχανες και αγνώδης καταστάσεις μεταξύ των εργαζομένων και θα επιτευχθεί η ομαλή και δημιουργική συνεργασία μεταξύ τους. Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι για το πρώτο διάστημα παραμονής του υπαλλήλου στην επιχείρηση, ο υπάλληλος πρέπει να βρίσκεται υπό συνεχή παρακολούθηση και αξιολόγηση, ώστε να καλυφθούν τυχόν κενά και απορίες που μπορεί να έχει, για τον τρόπο περάτωσης των αρμοδιοτήτων και των καθηκόντων του.



Εικόνα 4: Διαδικασία πρόσληψης εργαζομένων

## 2.4 Εκπαίδευση και Μετεκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης είναι ένας από τους σημαντικότερους κλάδους του στρατηγικού προγραμματισμού την Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Η ραγδαία τεχνολογική πρόοδος έχει ως αποτέλεσμα την συνεχή δημιουργία

νέων ειδικοτήτων και αντικειμένων, που για να μπορέσουν να λειτουργήσουν επάξια στις επιχειρήσεις, απαιτείται η εκπαίδευση του ανθρωπίνου δυναμικού τους.

Όπως έχει αναφερθεί και στο πρώτο κεφάλαιο , ο στόχος της διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού είναι η βέλτιστη αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων. Ο στόχος αυτός μπορεί να επιτευχτεί μόνο μέσω της συνεχούς εκπαίδευσης και καθοδήγησης του ανθρωπίνου δυναμικού της. Μην ξεχνάμε άλλωστε, ότι για να μπορέσει να προσαρμοστεί η επιχείρηση στην μεταβλητότητα των καιρών , βασική προϋπόθεση είναι η προσαρμογή των υπαλλήλων της στα νέα δεδομένα . Έτσι, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η εκπαίδευση είναι ένα υποσύστημα της επιχείρησης που στοχεύει στην βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων και κατ επέκταση στην επιχειρηματική αριστεία.

Η εκπαίδευση του ανθρωπίνου δυναμικού αποτελεί επένδυση για την επιχείρηση. Μέσω της εκπαίδευσης, επιτυγχάνεται η άνοδος του επαγγελματικού επιπέδου των ανθρωπίνων πόρων, που φέρει σαν αποτέλεσμα την πλήρη και αποτελεσματική αξιοποίησή τους. Για τον λόγο αυτό, η εκπαίδευση και μετεκπαίδευση κρίνεται απαραίτητη για την σωστή και ομαλή λειτουργία της επιχείρησης.

Βασικός στόχος της εκπαίδευσης του ανθρωπίνου δυναμικού είναι , ο εργαζόμενος να αποκτήσει κάποιες γνώσεις και να τις χρησιμοποιήσει πάνω στη δουλειά, συμβάλλοντας έτσι στην επίτευξη των μελλοντικών στόχων της επιχείρησης . Προκειμένου να γίνει μια δομημένη και συστημική προσέγγιση της εκπαιδευτικής διαδικασίας, οι ενέργειες που πρέπει να πραγματοποιηθούν από την επιχείρηση είναι οι ακόλουθες:

- **Εκτίμηση των Εκπαιδευτικών Αναγκών**

Πρωταρχικό στάδιο της διαδικασίας, είναι η εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών της επιχείρησης. Μέσω της διαδικασίας αυτής η επιχείρηση προσπαθεί να συγκεντρώσει τις απαραίτητες πληροφορίες, ώστε να αποφανθεί για το αν πρέπει να σχεδιάσει και να υλοποιήσει κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα και τι είδους πρέπει να είναι αυτό.

Για να γίνει η αντικειμενική εκτίμηση της κατάστασης θα πρέπει να προσδιοριστούν οι στόχοι και τα στρατηγικά σχέδια της επιχείρησης και έπειτα, να οριοθετηθούν οι απαιτήσεις που πρέπει να ικανοποιηθούν για την πραγμάτωσή τους. Με τον τρόπο αυτό η

επιχείρηση θα μπορεί να επικεντρώσει το εκπαιδευτικό της πρόγραμμα στις πραγματικές ανάγκες της και να συντελέσει στην πλήρη ικανοποίηση τους.

Τέλος, θα πρέπει να γίνει η ατομική ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών των υπαλλήλων, ώστε να διαπιστωθούν τα κενά τα οποία πιθανόν να υπάρχουν στις επαγγελματικές τους γνώσεις. Η ατομική αξιολόγηση των εργαζομένων γίνεται συνήθως είτε με την χρήση ερωτηματολογίων που συμπληρώνονται από τους ίδιους τους εργαζόμενους, είτε μέσω ατομικών συνεντεύξεων από τους προϊσταμένους των τμημάτων. Ενδεικτικά παρατίθεται ένα διάγραμμα έρευνας εκπαιδευτικών αναγκών για κάποια τμήματα της επιχείρησης που τυχόν να έχουν ελλείψεις.



Εικόνα 5: Διάγραμμα Έρευνας Εκπαιδευτικών Αναγκών

#### ▪ Σχεδίαση των Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων

Έχοντας ήδη συγκεντρώσει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για το είδος των αναγκών που πρέπει να ικανοποιηθούν από το εκπαιδευτικό πρόγραμμα, προχωρούμε στην σχεδίαση του προγράμματος που πρέπει να διεξαχθεί. Η σχεδίαση του εκπαιδευτικού προγράμματος συμπεριλαμβάνει τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν, το περιεχόμενο της εκπαίδευσης, την διάρκεια της εκπαίδευσης και τις μεθόδους μέσω των οποίων θα υλοποιηθεί. Απαραίτητη κρίνεται μια αντικειμενική πρόβλεψη των αποτελεσμάτων που θα επιφέρει το εκπαιδευτικό πρόγραμμα, ώστε να γνωρίζει η επιχείρηση το κατά πόσο θα επιτευχθούν οι στόχοι που έχει θέσει.

Επιπροσθέτως, είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι πρέπει να αναλυθεί και να ληφθεί υπόψη το ήδη υπάρχον μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων, ώστε το εκπαιδευτικό πρόγραμμα να προσαρμοστεί αναλόγως. Για παράδειγμα, δεν προτείνεται η υλοποίηση ενός online εκπαιδευτικού προγράμματος ενώ είναι γνωστό, ότι η πλειοψηφία του ανθρωπίνου δυναμικού δεν ξέρει να χειρίζεται ηλεκτρονικό υπολογιστή. Κάτι τέτοιο θα είχε ως αποτέλεσμα την μη συμμετοχή κάποιων υπαλλήλων στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα και κατ'επέκταση στην επιλεκτική- μονομερή εκπαίδευση των Ανθρώπινων Πόρων<sup>16</sup>.

#### ▪ **Υλοποίηση Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων**

Στην φάση αυτή συμπεριλαμβάνονται όλες οι ενέργειες και οι κινήσεις που πρέπει να γίνουν ώστε να τεθεί σε εκκίνηση το εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Όπως έχει αναφερθεί και νωρίτερα, η εκπαίδευση του ανθρωπίνου δυναμικού αποτελεί επένδυση για την επιχείρηση. Για τον λόγο αυτό, η επιχείρηση θα πρέπει να εξασφαλίσει τους προαπαιτούμενους οικονομικούς πόρους ώστε να μπορέσει να υλοποιηθεί το εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Αν και το οικονομικό κόστος του εκπαιδευτικού προγράμματος είναι συνήθως υψηλό, οι επιχειρήσεις προθυμοποιούνται να το διαθέσουν, μιας και στοχεύουν στην αύξηση των κερδών τους στο μέλλον.

Μετέπειτα, η επιχείρηση θα πρέπει να ορίσει τους αρμοδίους που θα ασχοληθούν με την εκπαιδευτική διαδικασία (εκπαιδευτές). Οι εκπαιδευτές θα πρέπει να είναι εξειδικευμένοι στο αντικείμενο που θα αναλάβουν να μεταλαμπαδεύσουν στους εργαζόμενους, ώστε να μπορούν να επιλύσουν την οποιαδήποτε απορία που μπορεί να προκύψει. Οι μέθοδοι μέσω των οποίων οι εκπαιδευτές καλούνται να διδάξουν το ανθρώπινο δυναμικό είναι συνήθως η διάλεξη, η άσκηση και η εναλλαγή ρολών. Έτσι, μέσα από την καθοδήγηση, την ενθάρρυνση και την προτροπή, οι εκπαιδευτές καλούνται να συμβουλέψουν και να εκπαιδεύσουν το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης. Τέλος, η επιχείρηση θα πρέπει να μεριμνήσει για την υλικοτεχνική υποδομή που θα χρειαστεί για αποτελεσματική διεξαγωγή του εκπαιδευτικού προγράμματος του ανθρωπίνου Δυναμικού. Ως υλικοτεχνική υποδομή μπορούν να θεωρηθούν: οι χώροι-αίθουσες συνάντησης, τα

---

<sup>16</sup> Λεωνίδας Σ. Χυτήρης (2001). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. (σ123-125) Αθήνα INTERBOOKS

υπολογιστικά μέσα, το εκπαιδευτικό υλικό- σημειώσεις, οι προτζέκτορες και τα μηχανήματα που θα χρειαστούν.<sup>17</sup>

#### ▪ Αξιολόγηση της εκπαιδευτικής Διαδικασίας

Η αξιολόγηση της εκπαίδευσης διεξάγεται καθ' όλη την διάρκεια της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Μέσω αυτής, καθορίζεται το ποσοστό αποτελεσματικότητας και σωστής λειτουργίας του εκπαιδευτικού προγράμματος από την εκκίνηση μέχρι και την λήξη του. Στην αξιολόγηση του εκπαιδευτικού προγράμματος εξετάζονται:

1. Η αντιμετώπιση των εργαζομένων (είναι ικανοποιημένοι; Θεωρούν χρήσιμο το εκπαιδευτικό πρόγραμμα; Μπορούν να χρησιμοποιήσουν άμεσα και αποτελεσματικά τις γνώσεις που πήραν;)
2. Τα μαθησιακά κέρδη (καλυφθήκαν οι προσδοκίες και οι στόχοι του προγράμματος; Βελτιώθηκε το επίπεδο του ανθρώπινου δυναμικού; Ήταν αποτελεσματική η μεθοδολογία των εκπαιδευτών;)
3. Η διαφοροποίηση των εργαζομένων μετά το εκπαιδευτικό πρόγραμμα (υπάρχει αλλαγή στην εργασιακή συμπεριφορά των εργαζομένων; Χρησιμοποιούν τις γνώσεις που τους παρήγαγε το πρόγραμμα;)
4. Τα οφέλη που αποκτήθηκαν ( αυξήθηκε η ποιοτική και η ποσοτική παραγωγικότητα; Λειτουργούν με μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση οι εργαζόμενοι; Είναι το κέρδος μεγαλύτερο από το κόστος ;).

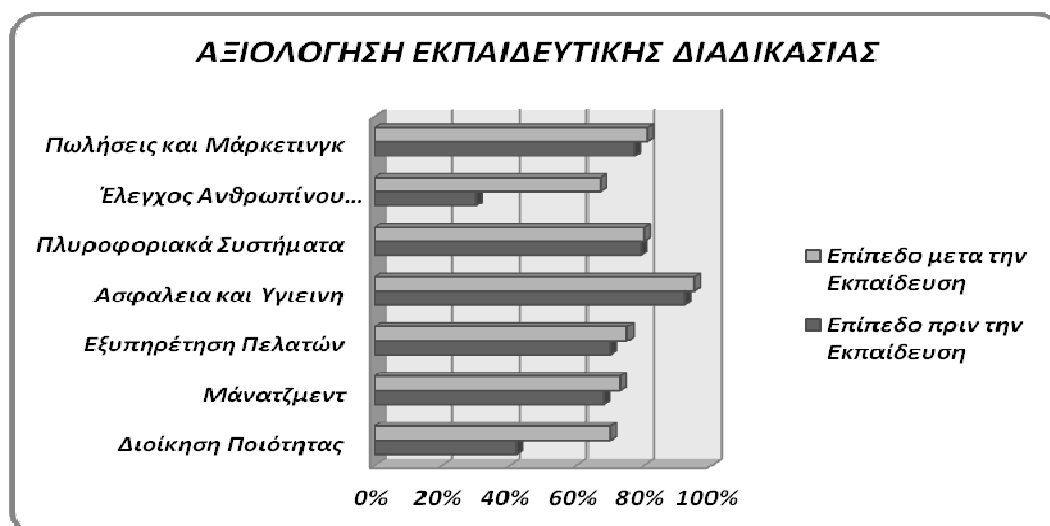
Όπως διαπιστώνουμε, τα αντικείμενα αξιολόγησης είναι ποικίλα και εξετάζονται από διάφορες οπτικές γωνίες. Σκοπός της εκπαιδευτικής αξιολόγησης, είναι να διαπιστωθεί η επιτυχία ή η αποτυχία του εκπαιδευτικού προγράμματος , καθώς και τα οφέλη τα οποία αποκτήθηκαν και θα συντελέσουν στην πλήρως αποδοτική αξιοποίηση του Ανθρώπινου Δυναμικού. Παρατίθεται ένα δείγμα συγκριτικής αξιολόγησης, μέσω της οποίας η επιχείρηση μπορεί να κρίνει αν η εκπαίδευση απέφερε ή όχι τα προσδοκώμενα αποτελέσματα. Στην συγκεκριμένη περίπτωση, παρατηρείται η αύξηση του επιπέδου των

---

<sup>17</sup> Αντώνης Κατσαλής & Δημήτρης Τσόκος (2009). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. (σ. 196) Αθήνα Financial Forum



εργαζομένων σε όλα τα είδη εκπαίδευσης, άρα το εκπαιδευτικό πρόγραμμα κρίνεται απόλυτα επιτυχημένο.



Εικόνα 6: Διάγραμμα Αξιολόγησης Εκπαιδευτικής Διαδικασίας

Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού, αν και είναι μια πολύπλοκη και κοστοβόρα διαδικασία, συμβάλει ενεργά στην ανάπτυξη και στην εξέλιξη της παραγωγικής διαδικασίας. Η έλλειψη της εκπαίδευσης, έχει ως αποτέλεσμα την στασιμότητα την δυσλειτουργία της επιχείρησης, τα οποία μπορούν να αποβούν μοιραία για την ομαλή συνέχεια της επιχείρησης στην αγορά. Τέλος, πρέπει να τονίσουμε ότι βασική προϋπόθεση για την επιτυχία του εκπαιδευτικού προγράμματος, είναι η σκληρή προσπάθεια και η ομαλή συνεργασία του συνόλου του Ανθρώπινου Δυναμικού ( ηγετών, εργαζομένων και εκπαιδευτών) ώστε να επιτευχτεί το επιθυμητό αποτέλεσμα.

## 2.5 Αξιολόγηση Αποδοτικότητας του Ανθρώπινου Δυναμικού

Προκειμένου η επιχείρηση να επιτύχει τους αντικειμενικούς σκοπούς και στόχους που έχει θέσει, εξελίσσοντας την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της, θα πρέπει να χρησιμοποιεί ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα αξιολόγησης του στρατηγικού προγραμματισμού της. Στο κεφάλαιο αυτό θα αναλυθεί η σημασία της αξιολόγησης των ανθρώπινων πόρων και το κατά

πόσο αυτή συντελεί στην επίτευξη της αριστείας του ανθρωπίνου δυναμικού της επιχείρησης.

Ως αξιολόγηση ορίζεται η μέθοδος συγκέντρωσης πληροφοριών σχετικά με την απόδοση και την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων μιας επιχείρησης για ένα συγκεκριμένο χρονικό περιθώριο.<sup>18</sup> Τα αποτελέσματα της μελέτης αυτής συγκρίνονται με το πρότυπο απόδοσης που επιθυμεί η επιχείρηση να εκπληρώσει. Ανάλογα με το επίπεδο αξιολόγησής του, ο εργαζόμενος χαρακτηρίζεται ως αποδοτικός ή μη αποδοτικός. Ο μέσος όρος των ατομικών χαρακτηρισμών των εργαζομένων, ορίζει και το επίπεδο στον συνόλου του ανθρωπίνου δυναμικού της επιχείρησης.

Η αξιολόγηση είναι μια οργανωμένη και δομημένη διαδικασία κατά την οποία ο εργαζόμενος βρίσκεται υπό συνεχή επίβλεψη και παρακολούθηση, προκειμένου να διελεγχθούν αντικειμενικά αποτελέσματα για την απόδοση του και για την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχει.<sup>19</sup> Άξιο αναφοράς είναι το ότι με την εξέλιξη της επιστήμης της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, έχει τροποποιηθεί η δομή και η μέθοδος της αξιολόγησης αποδοτικότητας. Η συνήθης μέθοδος αξιολόγησης που χρησιμοποιούταν στο παρελθόν, είχε ως στόχο τον εντοπισμό των παραπτωμάτων του εργαζομένου και την παραδειγματική τιμωρία του. Ο συγκεκριμένος τρόπος αξιολόγησης κρίθηκε γρήγορα ακατάλληλος, μιας και έφερε ως αποτέλεσμα την αντίδραση των εργαζομένων και την παθητική αντιμετώπιση των προβλημάτων από μέρος τους. Η μέθοδος που πλέον επικρατεί είναι η αναπτυξιακή αξιολόγηση. Στη αξιολόγηση αυτή, εξετάζεται το επίπεδο της αποδοτικότητας του εργαζομένου και του δίνεται η δυνατότητα να εκφράσει την γνώμη του για το αποτέλεσμα της κατάστασης. Στόχος της αναπτυξιακής αξιολόγησης είναι η παρακίνηση των εργαζομένων, ώστε να συμβάλουν με την ενεργή συμμετοχή τους στην ανάπτυξη και στην μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας της παραγωγικής διαδικασίας.<sup>20</sup>

Γενικότερα, η θεωρία που επικρατεί, είναι ότι ο κάθε εργαζόμενος έχει περιθώρια βελτίωσης. Έτσι, στόχος της αποδοτικής αξιολόγησης είναι η εξέλιξη, η ανάπτυξη και η

---

<sup>18</sup> Αντώνης Κατσαλής & Δημήτρης Τσώκος (2009). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. (σ.126-127) Αθήνα Financial Forum

<sup>19</sup> Αντώνης Κατσαλής & Δημήτρης Τσώκος (2009). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. (σ.126-127) Αθήνα Financial Forum

<sup>20</sup> Αντώνης Κατσαλής & Δημήτρης Τσώκος (2009). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. (σ.126-127) Αθήνα Financial Forum

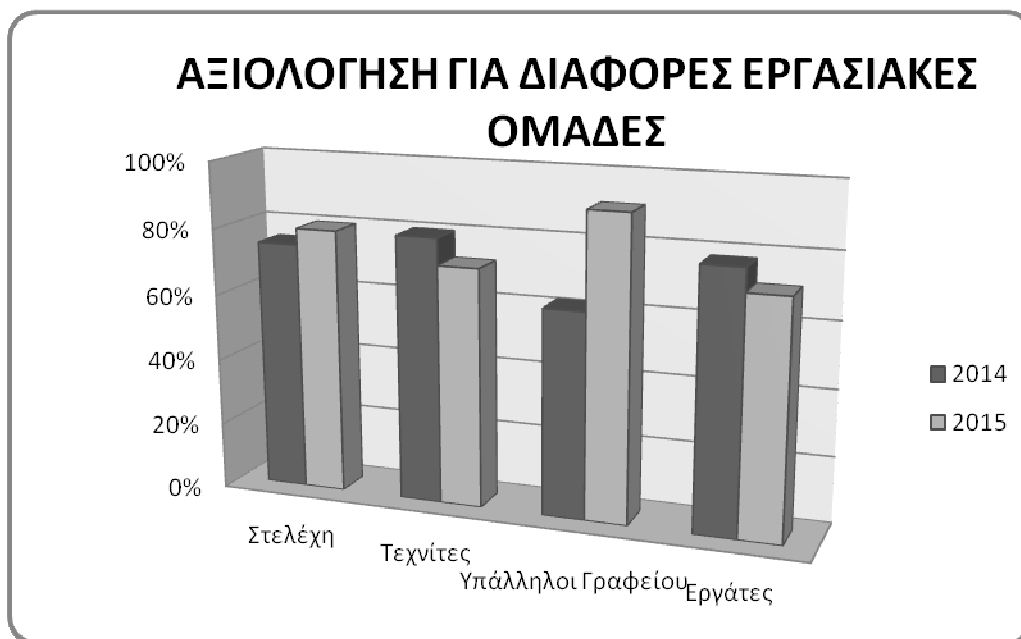
βελτίωση της ποιότητας της εργασίας του Ανθρώπινου Δυναμικού. Ειδικότερα μέσα από την αξιολόγηση θα πρέπει να απαντηθούν τα έξης ερωτήματα: Είναι το επίπεδο αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των υπάλληλων το προσδοκώμενο; Υπάρχουν εκπαιδευτικές ανάγκες που πρέπει να καλυφτούν; Υπάρχουν δυνατότητες εξέλιξης; Υπάρχουν αδυναμίες που πρέπει να βελτιωθούν; Υπάρχει τρόπος να βελτιωθεί και να εξελιχτεί το επίπεδο των Ανθρωπίνων Πόρων; Από την παραπάνω μελέτη προκύπτει το ποσοστό ικανότητας του Ανθρώπινου Δυναμικού, καθώς και οι ενδεχόμενες αλλαγές οι οποίες απαιτούνται για την βελτίωση της κατάστασης.

Αν και η δομή της διαδικασίας της αξιολόγησης ποικίλει από επιχείρηση σε επιχείρηση, διαπιστώνονται κάποιες κοινές μέθοδοι διεξαγωγής που αξίζει να επισημανθούν. Ενδεικτικά, αναφέρονται οι συνηθέστεροι τρόποι αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται:

- Αξιολόγηση μέσω τεστ: Χάρης στην ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας και την ανάπτυξη των ηλεκτρονικών υπολογιστών, η επιχείρηση μπορεί να αξιολογήσει μέσω τεστ άμεσα και αντικειμενικά το σύνολο των εργαζομένων. Μέσω των τεστ αξιολογείται περισσότερο η επαγγελματική γνώση και η εργασία εμπειρία, παρά η αποτελεσματικότητα, η ανθεκτικότητα και εργατικότητα του εργαζομένου. Λόγο αυτού, προτείνεται η χρήση της μεθόδου συνδυαστικά με την ακόλουθη μέθοδο αξιολόγησης, ώστε τα αποτελέσματα να είναι αντιπροσωπευτικά και έγκυρα. Παρ όλα αυτά αποτελεί μια από τις πλέον σύνηθες μεθόδους αξιολόγησης λόγω της άμεσης και οικονομικής διεξαγωγής των αποτελεσμάτων.
- Αξιολόγηση από τα Διευθυντικά Στελέχη: Είναι μια μέθοδος που διεξάγει αντικειμενικά και αξιόπιστα αποτελέσματα λόγω της διαπροσωπικής φύσης της. Άλλωστε, τα διευθυντικά στελέχη, λόγω του ότι είναι αρμόδια για την καθοδήγηση και επίβλεψη των υφιστάμενων τους, είναι οι πλέον ικανοί να κρίνουν και αξιολογήσουν την απόδοση και την αποτελεσματικότητα τους. Η αξιολόγηση αυτή γίνεται συνήθως μέσω προσωπικών συνεντεύξεων αξιολόγησης του επόπτη με τον εργαζόμενο, και μέσω καθημερινής παρακολούθησης του.

Παρακάτω παρατίθενται ενδεικτικά δυο διαγράμματα αξιολόγησης εργασιακών ομάδων, έτσι όπως προκύπτουν από την συλλογή των πληροφοριών που λαμβάνουμε από την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των εργαζομένων. Όπως παρατηρούμε, η αξιολόγηση μπορεί να αναπαρασταθεί διαγραμματικά τόσο σε συνολικό όσο και σε ατομικό

επίπεδο. Έτσι, μπορεί να γίνει με μεγάλη ευκολία η συγκριτική αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων. Στα συγκεκριμένα σχεδιαγράμματα έχω επιλέξει να αναπαραστήσω την συγκριτική αξιολόγηση του έτους 2014 με το έτος 2015. Φυσικά, η επιχείρηση μπορεί να εφαρμόσει την συγκριτική αξιολόγηση σε οποιοδήποτε χρονοπεριθώριο επιθυμεί (μηνάς, τρίμηνο, εξάμηνο κλπ), ανάλογα με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις της.



**Εικόνα 7: Διάγραμμα Αξιολόγησης Αποδοτικότητας για πολλές Εργασιακές Ομάδες**



**Εικόνα 8: Διάγραμμα Αξιολόγησης για μια Εργασιακή Ομάδα**

Συμπερασματικά λοιπόν, βάση των παραπάνω μπορούμε να πούμε ότι ο στόχος της αποδοτικής αξιολόγησης του ανθρωπίνου δυναμικού είναι, να ελεγχτεί η ποιότητα, η ποσότητα, η ικανότητα και η παντός είδους συνεισφορά των εργαζομένων στην παραγωγική διαδικασία. Έπειτα, τα αποτελέσματα της μελέτης αυτής θα συγκριθούν με τις προσδοκίες απόδοσης που έχει θέσει ως στόχο η επιχείρηση, και με τον τρόπο αυτό θα εντοπιστεί το μέγεθος του χάσματος μεταξύ τους. Έτσι, θα ερευνηθούν οι ενέργειες στις οποίες πρέπει να προβεί η επιχείρηση, ώστε να βελτιωθεί η αποδοτικότητα του ανθρωπίνου δυναμικού της.

## **2.6 Αμοιβές Ανθρωπίνου Δυναμικού**

Για να θεωρείται επιτυχημένη η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων σε μια επιχείρηση, απαιτείται η ύπαρξη πολιτικής αμοιβών των εργαζομένων. Για το Ανθρώπινο Δυναμικό, οι οικονομικές απολαβές που λαμβάνουν από την επιχείρηση, δεν είναι σημαντικές μόνο για βιοποριστικούς λόγους, αλλά συμβάλλουν και στην κοινωνική, ηθική και συναισθηματική τους δικαίωση. Μιας και ο εργαζόμενος αφιερώνει σημαντικό κομμάτι της ζωής του στην επιχείρηση την οποία απασχολείται, πρέπει να αναγνωρίζεται και να επιβραβεύεται η προσπάθεια που καταβάλει για αυτήν.

Η μισθοδοσία των εργαζομένων είναι η βασική δαπάνη μιας επιχείρησης. Για τον λόγο αυτό, το σύστημα αμοιβών πρέπει να είναι συνετά και προσεκτικά σχεδιασμένο, ώστε να ωφελούνται και η δυο πλευρές ( επιχείρηση – εργαζόμενοι). Γενικότερα, θα μπορούσαμε να πούμε ότι το σύστημα αμοιβών θα πρέπει να είναι αξιοκρατικό, δίκαιο, δομημένο με τέτοιο τρόπο ώστε να δίνει κίνητρα εξέλιξης στο ανθρώπινο δυναμικό και προσαρμοσμένο στην εξωτερική και στην εσωτερική κατάσταση (οικονομική κρίση) της επιχείρησης.

Είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι οι αμοιβές κινητροδοτούν τους εργαζόμενους να εξελιχτούν, μεγιστοποιώντας με τον τρόπο αυτό την απόδοσή τους. Για τον λόγο αυτό, η πολιτική αμοιβών πρέπει να είναι στρατηγικά προγραμματισμένη ώστε να συντελεί στην ανάπτυξη της παραγωγικότητας του ανθρωπίνου δυναμικού.

Βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματικότητα του συστήματος, είναι οι αποκλίσεις στις οικονομικές απολαβές των εργαζομένων αναλογικά με την θέση που βρίσκονται στην ιεραρχική πυραμίδα θέσεων. Έτσι, τα χαμηλότερα στρώματα της πυραμίδας ( που

υπερτερούν αριθμητικά) θα υπόκεινται σε συνεχή προσπάθεια ανέλιξης, αυξάνοντας με τον τρόπο αυτό τις οικονομικές απολαβές τους. Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφερθούν κάποιες πολιτικές αμοιβών που χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά από τις σύγχρονες επιχειρήσεις. Ειδικότερα παραθέτω τις ακόλουθες.<sup>21</sup>

- Αμοιβή βάση δεξιοτήτων: Η αμοιβή στο συγκεκριμένο σύστημα προσαρμόζεται ανάλογα με τις ικανότητες και τις δεξιότητες του εργαζομένου. Έτσι, ένας εργαζόμενος εφοδιασμένος με δεξιότητες παντός φύσεως( διοικητικές, τεχνογνωσιακές, επιστημονικές κλπ) είναι φυσικό να έχει μεγαλύτερες οικονομικές απολαβές από κάποιον περιορισμένων ικανοτήτων (μετρία εκπαίδευση , μικρή προϋπηρεσία κλπ). Μέσω αυτού, η επιχείρηση προβαίνει σε διαχωρισμό των εξειδικευμένων εργαζομένων από τους ανειδίκευτους, αναγνωρίζοντας έτσι , την έμπρακτη προσφορά που είναι σε θέση να παρέχει ο κάθε ένας από αυτούς στην μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας.
- Αμοιβή βάση της εργασίας: Στο συγκεκριμένο σύστημα αμείβεται το είδος της εργασίας που παρέχει ο εργαζόμενος. Ενδεικτικά, θα μπορούσαμε να πούμε ότι κάποια από τα κριτήρια καθορισμού του ύψους της αμοιβής του εργαζομένου είναι η πολυπλοκότητα της θέσης, οι αποφάσεις που καλείται να πάρει σε κρίσιμες καταστάσεις, οι ευθύνες του, η οικονομική διαχείριση μεγάλων ποσών και το κατά πόσο ανταπεξέρχεται στις αρμοδιότητες αυτές.
- Αμοιβή βάση απόδοσης: Στο σύστημα αυτό αναγνωρίζεται η προσπάθεια και η εργατικότητα του υπαλλήλου. Έτσι, αναλογικά με το αποτέλεσμα που επιφέρει ο τρόπος εργασίας του, λαμβάνει και την αντίστοιχη αμοιβή. Η αμοιβή αυτή, είναι συνήθως υπό μορφή bonus και χορηγείται κατόπιν αξιολόγησης του εργαζομένου. Μέσα από την οικονομική επιβράβευση των εργαζομένων, η επιχείρηση σκοπεύει στην συνεχή εξέλιξη των εργαζομένων και κατ επέκταση στην πραγμάτωση των στόχων της.

Όπως καταλαβαίνουμε, η αναγνώριση της προσπάθειας των εργαζομένων από την επιχείρηση μεταφράζεται με την αύξηση των οικονομικών απολαβών τους. Τα συστήματα αμοιβών βοηθούν την επιχείρηση να ακολουθεί ένα δομημένο στρατηγικό πλάνο για την ρύθμιση των οικονομικών απολαβών των εργαζομένων. Βασικός στόχος των συστημάτων

---

<sup>21</sup> Αντώνης Κατσαλής & Δημήτρης Τσώκος (2009). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. (σ.126-127) Αθήνα Financial Forum

αυτών, είναι η αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων μέσα από την κινητροδότηση της οικονομικής επιβράβευσης . Έτσι, επιτυγχάνεται η ταχέως αυξανόμενη αποδοτικότητα των εργαζομένων , που φέρει ως αποτέλεσμα την μεγιστοποίηση της αξιοποίησης των ανθρωπίνων πόρων.

## **2.7 Διατήρηση του Περιβάλλοντος Εργασίας**

Μια από τις υποχρεώσεις των Υπεύθυνων της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, είναι η διασφάλιση και η διατήρηση του περιβάλλοντος εργασίας. Όπως έχει αναφερθεί καινωρίτερα, ο εργαζόμενος αφιερώνει πολύ χρόνο από την ζωή του στον εργασιακό του χώρο. Έτσι, αν το περιβάλλον στο οποίο αφιερώνει τόσο πολύ χρόνο, δεν πληρεί κάποιες βασικές προϋποθέσεις, του καθίσταται αδύνατη η προσήλωση στο εργασιακό αντικείμενο. Οι αρμόδιοι λοιπόν, καλούνται μέσω συγκεκριμένων ενεργειών και διαδικασιών , να διασφαλίσουν την ακεραιότητα του εργασιακού χώρου, βοηθώντας με τον τρόπο αυτό τους εργαζομένους να αφοσιωθούν στα επαγγελματικά τους καθήκοντα.Τι σημαίνει όμως διασφάλιση του περιβάλλοντος; Η απάντηση περιλαμβάνει πολλά σκέλη και διαφοροποιείται από επιχείρηση σε επιχείρηση. Παρακάτω αναλύονται κάποιοι κομβικοί τομείς ,των οποίων η ακαταλληλότητα μπορεί να επηρεάσει την εργασιακή συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού.

Οι κοινωνικές σχέσεις των εργαζομένων: η επικοινωνία και η συναδελφικότητα μεταξύ των υπαλλήλων είναι βασικές προϋποθέσεις για την αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης. Μέσω αυτών, αναπτύσσονται έννοιες όπως η εμπιστοσύνη, η ειλικρίνεια και η αλληλοβοήθεια, αρετές που όχι μόνο επιταχύνουν και αναπτύσσουν την παραγωγική διαδικασία αλλά συνεισφέρουν και στην προσωπική και πνευματική εξέλιξη των εργαζομένων. Όπως καταλαβαίνουμε λοιπόν, βασική μέριμνα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων πρέπει να είναι η διασφάλιση των καλών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων, έχοντας ως στόχο την μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας και την ανάπτυξη της παραγωγικής διαδικασίας. Ένας προτεινόμενος τρόπος εξασφάλισης των αρμόνικων σχέσεων είναι, η επιβράβευση της συνεργατικής εργασίας και η προτροπή ομαδικής επίλυσης προβλημάτων.

- Φυσικό και υλικό περιβάλλον: Αναφέρετε κυρίως στην μορφολογία και την ποιότητα των εγκαταστάσεων στις οποίες στεγάζεται η επιχείρηση. Οι καλό συντηρημένες

αίθουσες, οι φρεσκοβαμμένοι τοίχοι και ύπαρξη φυσικών πόρων (δέντρα, φυτά κλπ) είναι κάποιιοι από τους παράγοντες που συντελούν στην ευεργετική λειτουργία της ψυχολογίας των εργαζομένων. Έχει παρατηρηθεί ότι οι εργαζόμενοι που απασχολούνται σε ευχάριστο και φιλικό περιβάλλον, δουλεύουν με μεγαλύτερη όρεξη και προσήλωση, σε σχέση με αυτούς που δουλεύουν υπό τις αντίθετες συνθήκες. Λόγο αυτού, η επιχείρηση έχει την υποχρέωση να ερευνήσει, να μελετήσει, να ανακαλύψει και να ικανοποιήσει τις ανάγκες που μπορεί να υπάρχουν, ώστε να συντελέσει με τον τρόπο αυτό στην αύξηση της παραγωγικότητας του ανθρωπίνου δυναμικού. Τέλος, θέλω να τονίσω ότι εξίσου βασική είναι και η ασφάλεια του χώρου. Ένα εργασιακό περιβάλλον που δεν πληρεί τους κανόνες ασφάλειας είναι ακατάλληλο, μιας και εγκυμονεί κινδύνους ατυχημάτων, ασθενειών, τραυματισμών κλπ.

- Καθαριότητα και υγιεινή: Όσο κοινότυπο και αν ακούγεται, πρέπει να αναφερθεί ότι σημαντικός παράγοντας της διασφάλισης του ιδανικού περιβάλλοντος εργασίας, είναι η διατήρηση της καθαριότητας του χώρου. Δυστυχώς, ένα μεγάλο ποσοστό επιχειρήσεων δεν τηρεί ούτε τους βασικούς κανόνες υγιεινής, με αποτέλεσμα οι υπάλληλοι να εργάζονται υπό συνθήκες ανθυγιεινές και ακατάλληλες. Η διασφάλιση του υγιεινού και καθαρού περιβάλλοντος είναι ευθύνη όλου του ανθρωπίνου δυναμικού, το οποίο θα πρέπει να συμβάλει ενεργά στην διατήρηση του.

Οι συνθήκες εργασίας κάτω από τις οποίες πρέπει να απασχολούνται οι υπάλληλοι πρέπει να πληρούν τουλάχιστον τις προϋποθέσεις που προαναφέρθηκαν. Μην αμελούμε άλλωστε, ότι όσο πιο ικανοποιημένος είναι ο εργαζόμενος, τόσο πιο αποδοτική και ποιοτική είναι η υπηρεσία που προσφέρει. Έτσι, η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων έχει την υποχρέωση να συντελεί στην εξασφάλιση ενός υγιούς, φιλικού και ασφαλούς περιβάλλοντος εργασίας. Μέσω αυτών, μπορεί να επιτευχθεί η ομαλή και αποδοτική εξέλιξη της παραγωγικής διαδικασίας του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Γούβα Γεωργία (2012). Πτυχιακή εργασία: Πως το εργασιακό περιβάλλον επηρεάζει την απόδοση και συμπεριφορά των εργαζομένων στις επιχειρήσεις. (σ. 20-25) Πηγή: <http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/ba/2012/GouvaGeorgia/attached-document-1360136015-712526-20196/GouvaGeorgia2012.pdf>



## 2.8 Επιχειρηματική Αριστεία Ανθρωπίνου Δυναμικού

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις στην προσπάθειά τους να αξιοποιήσουν πλήρως αποδοτικά όλους τους ανθρώπινους πόρους που έχουν στην διάθεσή τους, αφοσιώνονται στην συνεχή βελτίωση, αλλαγή και μεταβολή της ποιότητας διοίκησης του ανθρωπίνου δυναμικού, ώστε να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτό, κρίνεται απαραίτητη η διοίκηση του ανθρωπίνου δυναμικού με τέτοιο τρόπο, ώστε οι εργαζόμενοι να ανταποκρίνονται απόλυτα στις απαιτήσεις της επιχείρησης, συντελώντας με τρόπο αυτό στην πραγμάτωση των αντικειμενικών στόχων που έχουν τεθεί.

Η θεωρία που επικρατεί τα τελευταία χρόνια στην διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, είναι ότι η αφοσίωση των εργαζομένων φέρνει καλύτερα αποτελέσματα, από ότι ο έλεγχος αυτών (θεωρία που επικρατούσε παλιότερα). Για το λόγο αυτό, οι επιχειρήσεις πρέπει να προσαρμόσουν τα επίπεδα ευελιξίας τους, αποδεσμεύοντας με τον τρόπο αυτό τους εργαζόμενους από ένα ασφυκτικό και πιεστικό περιβάλλον εργασίας. Παράλληλα, οι αρμόδιοι θα πρέπει να μεριμνήσουν για την συνεχή εκπαίδευση και επιμόρφωση του ανθρωπίνου δυναμικού.

Μια επιχείρηση, λόγω του ότι δουλεύει με ανθρώπους, ο βαθμός κατά τον οποίο είναι δυνατόν να επιτύχει τους αντικειμενικούς της στόχους, εξαρτάται από την διοίκηση και την σωστή λειτουργία του ανθρωπίνου δυναμικού της. Για τον λόγο αυτό, η αποτελεσματική διαχείριση και διοίκηση του ανθρωπίνου δυναμικού παίζουν καθοριστικό ρόλο για την πορεία της επιχείρησης στην αγορά. Έτσι, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η σημασία του στρατηγικού προγραμματισμού του Ανθρωπίνου Δυναμικού, είναι ζωτικής φύσεως για την επιχείρηση. Με την σωστή και αποτελεσματική εφαρμογή του στρατηγικού προγραμματισμού σε μια επιχείρηση, επιτυγχάνεται η συνεχή ροή της αποδοτικότητας των εργαζομένων και κατ'επέκταση η αύξηση και η μεγιστοποίηση της ποσότητας και της ποιότητας της παραγωγικής διαδικασίας. Ο στρατηγικός προγραμματισμός, όπως είδαμε και στο κεφάλαιο που προηγήθηκε, καλύπτει το φάσμα όλων των ενεργειών και διαδικασιών που πρέπει να εφαρμοστούν, ώστε η επιχείρηση να διαχειρίζεται απόλυτα και ορθά το εύρος του ανθρωπίνου δυναμικού της. Μέσω αυτού, η επιχείρηση μπορεί να οργανώσει, να συντονίσει και να εξελίξει το ανθρώπινο δυναμικό της μεγιστοποιώντας την προσπάθεια, την συμβολή και την αποδοτικότητα των εργαζομένων της, κατά την διάρκεια τις επαγγελματικής τους πορείας.

Η χρήση του στρατηγικού προγραμματισμού δίνει την δυνατότητα στους αρμοδίους της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού να μελετήσουν, να αναλύσουν, να βελτιώσουν, να εκπαιδεύσουν, να κινητροδοτήσουν, να αξιολογήσουν και να επιβραβεύσουν το ανθρώπινο δυναμικό της. Παρέχει, στην ουσία, την ευκαιρία στην επιχείρηση να έχει τον απόλυτο έλεγχο διοίκησης και διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων που έχει στην διάθεσή της. Θα μπορούσαμε να πούμε ,λοιπόν, ότι οι αντικειμενικοί στόχοι του στρατηγικού προγραμματισμού είναι:

- ✓ Η μελέτη και η ανάλυση της υπάρχουσας εξωτερικής και εσωτερικής κατάστασης της επιχείρησης.
- ✓ Η βελτίωση του γνωστικού επίπεδου των εργαζομένων μέσα από συνεχείς εκπαιδεύσεις και μετεκπαιδεύσεις.
- ✓ Η αξιολόγηση της απόδοσης της παραγωγικότητας των εργαζομένων, ως προς την ποιότητα και την ποσότητα.
- ✓ Η προτροπή για ανάπτυξη του επίπεδου εργασίας των υπάλληλων, μέσω της κινητροδότησης και της επιβράβευσης.
- ✓ Η διασφάλιση ενός υγιούς, ασφαλούς και πρακτικού περιβάλλοντος εργασίας.

Βάση των παραπάνω συμπεραίνουμε ότι, ο στρατηγικός προγραμματισμός στο ανθρώπινο δυναμικό, είναι ένα χρήσιμο και απαραίτητο διοικητικό εργαλείο για τις επιχειρήσεις. Χάρης αυτόν, η επιχείρηση μπορεί όχι μόνο να συγκεντρώσει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για την παρούσα κατάσταση της επιχείρησης, αλλά και να προβεί στις κατάλληλες ενέργειες βελτίωσης και επιδιόρθωσης του ανθρώπινου δυναμικού της. Έτσι, το ανθρώπινο δυναμικό βρίσκεται υπό συνεχή βελτίωση και εξέλιξη, αυξάνοντας αυτομάτως την ποιότητα της παροχής των υπηρεσιών του στην επιχείρηση. Μια επιχείρηση που εφαρμόζει αποτελεσματικά τον στρατηγικό προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού σε όλο το εύρος του, λέμε ότι έχει «αριστεία ανθρώπινου δυναμικού»

Με τον όρο «αριστεία στο ανθρώπινο δυναμικό» προσδιορίζεται το υψηλό επίπεδο, η βέλτιστη απόδοση και η μεγίστη αποτελεσματικότητα της λειτουργίας του ανθρώπινου δυναμικού, που συνεπάγεται με την πλήρη αξιοποίηση και εκμετάλλευση αυτού, προκειμένου να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί στόχοι και σκοποί της επιχείρησης. Όλες οι

επιχειρήσεις θα πρέπει να θέτουν σαν πρωταρχικό στόχο την αρίστευση του ανθρώπινου δυναμικού τους, μιας και μέσω αυτής, επιτυγχάνεται αυτομάτως η ανέλιξη της αποτελεσματικότητας σε όλο το εύρος της επιχείρησης(άνθρωποι υπάρχουν σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης, άρα με την αρίστευση αυτών επιτυγχάνεται η σωστή λειτουργία όλης της επιχείρησης).

Βάση των παραπάνω λοιπόν, μπορούμε να συμπεράνουμε, ότι με την σωστή χρήση του στρατηγικού προγραμματισμού μπορεί να επέλθει με ευκολία η αριστεία στο ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης. Έτσι, η επιχείρηση θα μπορέσει να χρησιμοποιήσει πλήρως αποδοτικά όλους τους Ανθρώπινους Πόρους που έχει στην διάθεση της, πράγμα το οποίο συμβάλει ενεργά στην μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας της παραγωγικής διαδικασίας.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### 3. ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ Η ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

#### 3.1 Μάνατζμεντ Ανθρωπίνου Δυναμικού

Για την ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία ενός οργανισμού, συνίσταται απαραίτητη η διοίκηση της ανθρώπινης δραστηριότητας η οποία, ανεξαρτήτως από το είδος και την φύση της ενασχόλησης της, παίζει ενεργό ρόλο στην αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία του. Το τμήμα της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι υπεύθυνο για την επιλογή, την εξέλιξη, την εκπαίδευση, την τοποθέτηση και την πλήρη αξιοποίηση του ανθρωπίνου δυναμικού της επιχείρησης. Η ανάπτυξη και η εξέλιξη του ανθρωπίνου δυναμικού είναι αρμοδιότητα των προϊσταμένων και των διοικητικών στελεχών, οι οποίοι καλούνται να οργανώσουν και να συντονίσουν το σύνολο των δραστηριοτήτων που επηρεάζουν την πορεία πραγμάτωσης των στόχων της επιχείρησης. Δεν πρέπει άλλωστε να αμελούμε ότι για να υπάρξει αποτέλεσμα από την παροχή των υπηρεσιών των εργαζομένων είναι απαραίτητη η καθοδήγηση και ο συντονισμός τους. Προκειμένου να γίνει μια δομημένη και διεξοδική ανάλυση των μεθόδων αποτελεσματικής διοίκησης του ανθρωπίνου δυναμικού, απαιτείται η ανάλυση της επιστήμης του Μάνατζμεντ. Το Μάνατζμεντ είναι έννοια συνυφασμένη με την ορθολογική διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων. Στην συνέχεια του κεφαλαίου ακόλουθη η σημασία, οι λειτουργίες και οι στόχοι του μάνατζμεντ ανθρωπίνου δυναμικού, καθώς και η συμβολή του στην σωστή και αποτελεσματική διοίκηση μιας επιχείρησης.

##### 3.1.1 Τι είναι μάνατζμεντ;

Λόγο της πολυπλοκότητας της λειτουργίας των επιχειρήσεων, η διοίκηση, η οργάνωση και ο συντονισμός των εσωτερικών μεταβλητών που συντελούν στην μετατροπή της κατάστασης της επιχείρησης είναι πολλές. Ο προγραμματισμός, η εκπαίδευση, οι ασφαλή συνθήκες εργασίας, η παρακίνηση για εργασία, οι αμοιβές και η επιβράβευση είναι κάποιες από τις

μεταβλητές αυτές, τις οποίες το Μάνατζμεντ καλείται αν συντονίσει και οργανώσει σωστά , ώστε να λειτουργήσει το σύνολο του ανθρωπίνου δυναμικού θετικά . Καταλήγουμε λοιπόν στο συμπέρασμα ότι για να υπάρξει απόδοση και αποτέλεσμα στην παραγωγική διαδικασία μιας επιχείρησης, πρέπει να διοικηθεί με τέτοιο τρόπο, ώστε να μπορέσει να επιτύχει όσο το δυνατόν περισσότερο κέρδος, με όσο το δυνατόν λιγότερο κόστος.

Το μάνατζμεντ συμπεριλαμβάνει όλες τις απαραίτητες ενέργειες (προγραμματισμός, έλεγχος, οργάνωση, διεύθυνση) που απαιτούνται, έτσι ώστε οι ανθρώπινοι πόροι να μπορέσουν να προβούν στην επιτυχή πραγμάτωση της εργασίας που τους έχει ανατεθεί, αλλά και να αξιολογηθεί η ποιότητα και ο τρόπος περάτωσής της.<sup>23</sup> Οι λειτουργίες του Μάνατζμεντ συνεισφέρουν στην διασφάλιση του ευνοϊκού εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, η οποία χρησιμοποιώντας τις κατάλληλες τεχνικές και μεθόδους, θα μπορέσει να εκπληρώσει τους αντικειμενικούς στόχους που η ίδια έχει θέσει.

Έτσι, το Μάνατζμεντ χρησιμοποιώντας αναλυτικές μεθόδους πρόβλεψης και οργάνωσης, και αξιοποιώντας την εμπειρική του γνώση και κριτική σκέψη, προσεγγίζει με ουδετερότητα και αντικειμενικότητα της ανάγκες του εύρους της επιχείρησης (ηγεσία, έλεγχος, διοικητική και ατομική συμπεριφορά, προσαρμοστικότητα) στοχεύοντας στην άμεση και αποτελεσματική ικανοποίηση τους. Λόγο του ότι η επιτυχία του μάνατζμεντ κρίνεται από το ποσοστό αποτελεσματικότητας της τέλεσης των δραστηριοτήτων του, οι αρμόδιοι προσπαθούν να αξιοποιήσουν στον μέγιστο βαθμό τα οφέλη που μπορεί να τους προσφέρει το μάνατζμεντ, χρησιμοποιώντας το σωστά και ορθολογικά. Τέλος , πρέπει αναφερθεί ότι το μάνατζμεντ έχει έντονο κοινωνικό χαρακτήρα , μιας και λαμβάνει σοβαρά υπόψη του τις εργασιακές σχέσεις μεταξύ των υπάλληλων, προσπαθώντας μέσα από την συνεργασία και την συναδελφική αλληλεγγύη αυτών, να επιτύχει τους προκαθορισμένους στόχους της επιχείρησης.

Με το πέρασμα των χρόνων και την εξέλιξη της επιστήμης του μάνατζμεντ, έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί που προσπαθούν να εκφράσουν την συμβολή του στην επιχείρηση. Ενδεικτικά αναφέρονται και σχολιάζονται κάποιοι από αυτούς:

---

<sup>23</sup> Δημήτρης Μπουραντάς (2002). «Μάνατζμεντ». (σ.39) Αθήνα: Εκδόσεις Γ.Μπένου

Μάνατζμεντ είναι η πρακτική του να επιτυγχάνονται αποτελέσματα μέσω άλλων ανθρώπων.

( Mary Parker Follet, 1979, American Management Association A.M.A)<sup>24</sup>

Είναι ο πιο διαδεδομένος ορισμός. Μέσω αυτού εκφράζεται η ικανότητα της επιστήμης του μάνατζμεντ να παρέχει αποτελέσματα χωρίς την έμπρακτη συμβολή των ιδίων των μάνατζερ στην έκφραση της εργασίας που θα τελεστεί.

Μάνατζμεντ είναι το σύνολο των διαδικασιών και των ελέγχων με τις οποίες εξασφαλίζεται η διατήρηση της οργανωτικής σύνδεσης και η κατεύθυνση μιας ομάδας ανθρώπων που επιδιώκει ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα.( Massie 1979)<sup>25</sup>

Στον παραπάνω ορισμό δίνεται έμφαση στις διαδικασίες μέσω των οποίων επιτυγχάνεται το αποτέλεσμα, καθώς και στην αξιολόγηση στην οποία πρέπει να υπόκεινται οι ανθρώπινοι πόροι , ώστε να πραγματοποιηθεί με επιτυχία το έργο που έχει ανατεθεί.

Μάνατζμεντ είναι η διαδικασία του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της ηγεσίας και του έλεγχου, οι προσπάθειες των μελών της οργάνωσης και των άλλων παραγωγικών πόρων για την επιτυχία των καθορισμένων στόχων. (Stonner-Wahkel 1968)<sup>26</sup>

Ο παρόν ορισμός επικεντρώνεται κυρίως στον τρόπο με τον οποίο μια επιχείρηση θα πρέπει να διοικείται. Γίνεται λόγος για τις έννοιες προγραμματισμός, οργάνωση, ηγεσία και έλεγχος οι οποίες θα αναλυθούν στην συνέχεια του κεφαλαίου.

Μάνατζμεντ είναι ο τρόπος δουλειάς με τους άλλους και μέσω άλλων για την επιτυχία των αντικειμενικών στόχων του οργανισμού αλλά και των μελών του. (Montana-Charnon 1993)<sup>27</sup>

Μέσα από τον παραπάνω ορισμό επισημαίνονται η δημιουργικές ικανότητες που επιφέρει η συνεργατική εργασία του συνόλου των ανθρωπίνων πόρων και τα αποδοτικά αποτελέσματα που επιτυγχάνονται μέσω αυτής.

---

<sup>24</sup> Ευγενία Πετρίδου(2001). « Διοίκηση-Μάνατζμεντ». (σ.29) Εκδόσεις Ζυγός

<sup>25</sup> Ευγενία Πετρίδου(2001). « Διοίκηση-Μάνατζμεντ». (σ.30) Εκδόσεις Ζυγός

<sup>26</sup> Ευγενία Πετρίδου(2001). « Διοίκηση-Μάνατζμεντ». (σ.30) Εκδόσεις Ζυγός

<sup>27</sup> Ευγενία Πετρίδου(2001). « Διοίκηση-Μάνατζμεντ». (σ.31) Εκδόσεις Ζυγός

Όπως μπορούμε να διαπιστώσουμε βάση των παραπάνω ορισμών , ο κάθε ένας από τους συγγραφείς επέλεξε να επικεντρωθεί περισσότερο σε κάποια από τα κομμάτια του μάνατζμεντ, μη δίνοντας τόση βαρύτητα σε κάποια άλλα . Αυτό πιθανόν να συμβαίνει γιατί ο ίδιος τα θεωρούσε πιο χρήσιμα ή πιο σημαντικά από κάποια άλλα . Παρ όλα αυτά όπως είναι εμφανές, όλοι οι ορισμοί που προηγούνται, κάνουν λόγο για την συμβολή του μάνατζμεντ στην επίτευξη των αντικειμενικών στόχων τις επιχειρήσης, μέσω της σωστής αξιοποίησης των ανθρωπίνων πόρων. Έτσι, θα μπορούσαμε να πούμε ότι μάνατζμεντ είναι το σύνολο των ενεργειών και των διαδικασιών οι οποίες, μέσω της συμβολής της ανθρώπινης δραστηριότητας, στοχεύουν στην πραγμάτωση των αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης και στην επιτυχημένη τέλεση των εργασιών της.

### **3.1.2 Τι είναι Μάνατζερ;**

Για να μπορέσουν να εφαρμοστούν αποτελεσματικά οι διαδικασίες του Μάνατζμεντ σε μια επιχείρηση, κρίνεται απαραίτητη η ύπαρξη κάποιων αρμόδιων ανθρώπων οι οποίοι θα διαχειριστούν το σύνολο των λειτουργιών και των ενεργειών του. Οι άνθρωποι αυτοί αποκαλούνται μάνατζερ. Οι μάνατζερ είναι υπεύθυνοι για την διεκπεραίωση του συνόλου των διαδικασιών του μάνατζμεντ και για την επίλυση των διοικητικών προβλημάτων που μπορεί να προκύψουν. Είναι στην ουσία οι άνθρωποι που είναι αρμόδιοι για την διαχείριση και την διοίκηση του ανθρωπίνου δυναμικού των επιχειρήσεων . Λόγο των πολλών αρμοδιοτήτων τους, οι μάνατζερ αναγκάζονται πολλές φορές να δουλέψουν υπό καταστάσεις υψηλής πίεσης και περιορισμένου χρόνου, ώστε να καταφέρουν να προβλέψουν τυχόν λάθη που μπορεί να συμβούν ή να επιλύσουν προβλήματα τα όποια έχουν προκύψει.

Ειδικότερα, θα μπορούσαμε να πούμε ότι “τα καθήκοντα του μάνατζερ εμπεριέχουν ρόλους διαπροσωπικών σχέσεων, ρόλους πληροφόρησης, και ρόλους λήψης αποφάσεων.”<sup>28</sup> ( *Henry Mintzberg, 2003*). Πάμε να δούμε τι σημαίνουν οι οροί αυτοί λίγο πιο συγκεκριμένα:

- Διαπροσωπικοί ρόλοι: Με τον ορό αυτό εννοείται η απόλυτη επικοινωνιακή επαφή μεταξύ μάνατζερ και εργαζομένων. Ο μάνατζερ σε ρολό ηγέτη πρέπει να κινητροδοτεί, να καθοδηγεί και να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους, δημιουργώντας με τον τρόπο αυτό

---

<sup>28</sup> Μετάφραση: Αντρέας Σοκοδήμος (2003), «Harvard Business Review για την Ηγεσία»,(σ.7) Εκδόσεις Κλειδάριθμος

ένα κλίμα συνεργασίας και ομόνοιας μεταξύ τους. Έτσι το ανθρώπινο δυναμικό θα καταφέρει να λειτουργήσει αποδοτικά και αποτελεσματικά προς όφελος της επιχείρησης.

- Ρόλοι πληροφόρησης: Δουλειά του μάνατζερ είναι η άριστη επικοινωνιακή επαφή. Μέσω της παντός τύπου επικοινωνίας, ο μάνατζερ καταφέρνει να αντλήσει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες που χρειάζεται, ώστε να έχει πλήρη επίγνωση της κατάστασης της επιχείρησης. Έτσι, θα μπορέσει να πάρει τις κατάλληλες αποφάσεις σε ενδεχόμενα ερωτήματα που μπορεί να τεθούν.
- Λήψη Αποφάσεων: Είναι η διαδικασία κατά την οποία ο εν συνεχή εγρήγορση μάνατζερ, αξιοποιεί τις πληροφορίες που έχει συλλέξει για να αντιμετωπίσει τυχόν διαταράξεις στο εσωτερικό ή στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Ειδικότερα, ο μάνατζερ είναι αυτός που καλείται να κανονίσει την κατανομή των εργασιακών πόρων (ποιος θα κάνει τι στο, εσωτερικό περιβάλλον) αλλά και να διαπραγματευτεί σκληρά (με το εξωτερικό περιβάλλον), ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης με όσο το δυνατόν λιγότερο κόστος (οικονομικό, κοινωνικό κλπ).

Είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι οι μάνατζερ δίνουν την ίδια προσοχή και βάση σε κάθε έναν από τους ρόλους αυτούς, οι οποίοι είναι αλληλένδετοι μεταξύ τους. Βασική προτεραιότητα των μάνατζερ είναι η αποδοτική ροή των εργασιών, που εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Έτσι, χρησιμοποιώντας μεθόδους πρόβλεψης ανάλυσης και μελέτης, ο μάνατζερ είναι σε θέση να λάβει ορθολογικές αποφάσεις προκειμένου να αξιοποιηθεί αποτελεσματικά και πλήρως αποδοτικά το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης.

Όπως καταλαβαίνουμε λοιπόν, για να ανταπεξέλθει κάποιος στις ευθύνες του μάνατζμεντ (να γίνει δηλαδή μάνατζερ) θα πρέπει να έχει ικανότητες και δεξιότητες ανάπτυξης, διαπραγμάτευσης, συμφιλίωσης, παρακίνησης, αξιολόγησης, ορθολογικής λήψης αποφάσεων και οργάνωσης<sup>29</sup> (Henry Mintzberg, 2003). Ακόμη, λόγω του ότι, όπως προείπαμε, δουλεύει υπό καταστάσεις υψηλής πίεσης και περιορισμένου χρόνου, θα πρέπει να είναι εφοδιασμένος με ψυχραιμία, υπομονή και ηρεμία. Έτσι, θα καταφέρει, χωρίς να αγχωθεί και να πανικοβληθεί,

---

<sup>29</sup> Μετάφραση: Αντρέας Σοκοδήμος (2003), «Harvard Business Review για την Ηγεσία», (σ.8) Εκδόσεις Κλειδάριθμος



να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις της θέσης του, επιφέροντας στην επιχείρηση τα βέλτιστα επιθυμητά αποτελέσματα.

### **3.1.3 Οι Λειτουργίες και οι Στόχοι του Μάνατζμεντ**

Όπως προαναφέρθηκε, το μάνατζμεντ συμπεριλαμβάνει όλες τις απαραίτητες ενέργειες που απαιτούνται, έτσι ώστε οι ανθρώπινοι πόροι να μπορέσουν να προβούν στην επιτυχή πραγμάτωση της εργασίας που τους έχει ανατεθεί. Προκειμένου να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί στόχοι της επιχείρησης με την χρήση του μάνατζμεντ ανθρώπινου δυναμικού, απαιτείται η εφαρμογή των όλων λειτουργιών του. Για να έχουμε μια ξεκάθαρη εικόνα των προαπαιτούμενων διαδικασιών που πρέπει να τελεστούν, ώστε να στεφτεί με επιτυχία η διοίκηση της επιχείρησης, κρίνεται απαραίτητη η ανάλυση των λειτουργιών του μάνατζμεντ. Οι διοικητικές λειτουργίες στις οποίες θα πρέπει να προβεί μια επιχείρηση όπως ορίζονται από την επιστήμη του μάνατζμεντ είναι οι ακόλουθες:

#### **▪ Προγραμματισμός**

Μέσα από την λειτουργία του προγραμματισμού διαπιστώνεται η αντικειμενική κατάσταση της επιχείρησης στο δεδομένο χρονικό σημείο, καθώς και οι τρόποι μέσω των οποίων θα ανέλθει στο προσδοκώμενο επίπεδο. Κατά την διάρκεια του προγραμματισμού αποσαφηνίζονται οι στόχοι και οι σκοποί της επιχείρησης, οι στρατηγικές οι οποίες θα χρησιμοποιηθούν και οι διαδικασίες στις οποίες πρέπει να προβεί η επιχείρηση ώστε να επιτευχτεί με άμεσο και ασφαλή τρόπο το επιθυμητό αποτέλεσμα. Ειδικότερα , θα μπορούσαμε να πούμε ότι η λειτουργία του προγραμματισμού συμπεριλαμβάνει τέσσερις βασικές ενέργειες<sup>30</sup>:

Εντοπισμός του προβλήματος: Ο εντοπισμός του προβλήματος μιας επιχείρησης είναι το πρώτο βήμα για την άμεση και αποτελεσματική επίλυσή του. Ο μάνατζερ, χρησιμοποιώντας την υπερπληθώρα των πληροφοριών που λαμβάνει μέσα από τις επικοινωνιακές του σχέσεις, πρέπει να μπορέσει να αντιλήφθη το πρόβλημα το οποίο

---

<sup>30</sup> Δημήτρης Μπουραντάς (2002). «Μανατζμεντ». (σ.65) Αθήνα: Εκδόσεις Γ.Μπένου

πρόκειται να προκύψει, αν η επιχείρηση δεν κάνει κάποιες βελτιώσεις και αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας και διαχείρισης της. Ο εντοπισμός του προβλήματος, απαιτεί την διεξοδική ανάλυση τόσο του εσωτερικού, όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος την επιχείρησης, ώστε να εντοπιστεί το ακριβή σύνολο των παραγόντων οι οποίοι επηρεάζουν την φυσική και ομαλή ροή της επιχείρησης.

Προσδιορισμός του προβλήματος: Κομβικό σημείο για την εξέλιξη της παρούσας κατάστασης και την επίλυση του προβλήματος είναι ο ακριβής προσδιορισμός του. Το πρόβλημα πρέπει να καθοριστεί με σωστό και αντικειμενικό τρόπο, και να χαρακτηριστεί με σαφήνεια και ορθότητα. Θα πρέπει, με λίγα λόγια, να είναι κατανοητό και αποσαφηνισμένο. Έτσι, οι υπεύθυνοι που θα ασχοληθούν με την επίλυση του, θα είναι πλήρως ενημερωμένοι για τους παράγοντες που το προκαλούν, πράγμα που θα τους βοηθήσει αρκετά στην έμμεση επίλυση του. Ο τυχόν λανθασμένος προσδιορισμός του προβλήματος, μπορεί να αποβεί μοιραίος, μιας και θα ωθήσει την επιχείρηση να λάβει μέτρα ακατάλληλα και άχρηστα για την βελτίωση της κατάστασης.

Σχεδιασμός και Αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων: Εφόσον έχει προηγηθεί ο ακριβής προσδιορισμός του προβλήματος, οι αρμόδιοι καλούνται να βρουν ποιες είναι οι πιθανές εναλλακτικές λύσεις του προβλήματος αυτού. Για να συμβεί αυτό, θα πρέπει να ερευνηθούν διεξοδικά οι παράγοντες που συμβάλλουν στην ύπαρξη του. Έτσι, οι υπεύθυνοι, εντοπίζοντας τα αίτια εμφάνισης του προβλήματος μπορούν χρησιμοποιώντας τις γνώσεις, την τεχνογνωσία την εμπειρία και την κριτική τους σκέψη, να εφεύρουν νέες και καινοτόμες ιδέες που θα συμβάλλουν στην επίλυση του προβλήματος (εναλλακτικές λύσεις). Οι εναλλακτικές λύσεις που θα συγκεντρωθούν προσδιορίζονται ως προς τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα τους, αξιολογούνται ως προς την αξία τους( αν τα οφέλη που παρέχουν είναι σημαντικότερα από το κόστος διεξαγωγής του) και διερευνώνται ως προς την δυνατότητα έμπρακτης εφαρμογής τους(αν είναι δυνατόν να πραγματοποιηθούν άμεσα).

Επιλογή: εφόσον πλέον έχει οριστεί, έχει αποσαφηνιστεί και έχει διερευνηθεί το πρόβλημα, σειρά έχει η επιλογή της βέλτιστης δυνατής λύσης του. Έτσι, οι αρμόδιοι έχοντας συγκεντρώσει και αξιολογήσει όλες τις εναλλακτικές λύσεις του, καλούνται να επιλέξουν τη λύση εκείνη που θα παρέχει το μεγαλύτερο κέρδος με όσο το δυνατόν λιγότερο κόστος(σε χρήμα, σε χρόνο, σε κόπο) στην επιχείρηση.

- **Οργάνωση Ανθρωπίνου Δυναμικού**

Όπως έχει προαναφερθεί, προκειμένου να επιτευχτεί η διεξαγωγή ορθής διοίκησης της επιχείρησης, απαιτείται η οργάνωση της ανθρώπινης δραστηριότητας. Με τα-ον ορό οργάνωση εννοείται το σύνολο των διαδικασιών και ενεργειών που πρέπει να διεξάγουν , ώστε να επιτευχτεί ο συντονισμός και η πλήρη αξιοποίηση του ανθρωπίνου δυναμικού της επιχείρησης. Ειδικότερα, θα μπορούσαμε να πούμε, ότι η οργάνωση συμπεριλαμβάνει τον συντονισμό όλων των φυσικών, ανθρωπίνων και υλικών πόρων της επιχείρησης, ώστε ομαδοποιώντας τους να επιτευχτεί η σωστή διαχείριση και η διοίκηση τους. Παρακάτω παρατίθενται ενδεικτικά κάποιες μορφές οργάνωσης, έτσι όπως προκύπτουν από την χρήση του Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων στις σύγχρονες επιχειρήσεις<sup>31</sup>:

Οργάνωση των τμημάτων εργασίας: Οι εργαζόμενοι κατά την είσοδο τους στην επιχείρηση χωρίζονται σε τμήματα ανάλογα με το είδος και την ειδικότητα ενασχόλησης τους. Μέσα από την τμηματοποίηση των εργαζομένων μπορεί να επιτευχτεί ο συντονισμός και η διαχείριση τους, ενώ παράλληλα μπορεί να διεξαχθεί με ευκολία αξιολόγηση για την η ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχουν.

Οργάνωση ιεραρχικών επιπέδων: Κάθε τμήμα της επιχείρησης αποτελείται από ένα σύνολο ανθρώπων. Προκειμένου να γίνει ο σωστός συντονισμός και η άμεση καθοδήγηση των εργαζομένων, στο κάθε ένα από αυτά τα τμήματα ορίζεται κάποιος αρμόδιος ως προϊστάμενος ή επόπτης. Ο προϊστάμενος είναι υπεύθυνος για την αποτελεσματικότητα και για την αποδοτικότητα των υφιστάμενων του, καθ όλο το φάσμα της παραγωγικής διαδικασίας. Έτσι, επιτυγχάνεται η ανά τμήμα αποτελεσματική οργάνωση της επιχείρησης.

Οργάνωση βάση εξειδίκευσης: Αναλογικά πάντα με το μέγεθος της επιχείρησης, είναι σύνηθες φαινόμενο, η οργάνωση των εργαζομένων να γίνεται ανά ειδικότητα επαγγελματικού αντικείμενου. Η οργάνωση και η διαχείριση των τμημάτων αυτών είναι εξαιρετικά εύκολη λόγω του κοινού αντικείμενου εργασίας των υπαλλήλων. Έτσι , ο

---

<sup>31</sup> Δημήτρης Μπουραντάς (2002). «Μάνατζμεντ». (σ.109) Αθήνα: Εκδόσεις Γ.Μπένου

προϊστάμενος μπορεί με άπλες και άμεσες διοικητικές κινήσεις να συντονίσει και να διαχειριστεί το σύνολο των εργαζομένων υφισταμένων του.

#### ▪ Διεύθυνση και Καθοδήγηση

Η επιχείρηση στοχεύει στην ορθολογική αξιοποίηση όλου του ανθρωπίνου δυναμικού της, ώστε να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί στόχοι οι οποίοι έχουν τεθεί. Η αποδοτική και αποτελεσματική συνεισφορά του εργαζομένου στην επιχείρηση εξαρτάται από δυο παράγοντες :α) από τις ικανότητες, τις δεξιότητες και την τεχνογνωσία του και β) από την προδιάθεση του να εργαστεί σκληρά και αποδώσει το μέγιστο δυνατό του προς όφελος της επιχείρησης. Ο πρώτος παράγοντας καλύπτεται μέσω των εκπαιδεύσεων και μετεκπαιδεύσεων που η επιχείρηση πρέπει να σχεδιάσει, να οργανώσει και να υλοποιήσει καθώς και από τα ήδη υπάρχοντα επαγγελματικά εφόδια των εργαζομένων(προϋπηρεσία, εμπειρία κλπ). Ο δεύτερος παράγοντας, λόγω του ότι είναι συναισθηματικής φύσεως, λειτουργεί πιο πολυσύνθετα. Η μηνιαία αμοιβή του εργαζομένου δεν εξασφαλίζει σε καμία περίπτωση την μέγιστη αποδοτικότητα του. Για τον λόγο αυτό , η επιχείρηση πρέπει να είναι σε θέση να προβαίνει σε διάφορες ενέργειες που θα παρακινήσουν τον εργαζόμενο να αξιοποιήσει σε μεγαλύτερο βαθμό τις ικανότητες και τις δεξιότητες του.

Ο μάνατζερ από την πλευρά του, έχοντας ως πρωταρχικό στόχο την μεγιστοποίηση την παραγωγής, είναι αυτός που αναλαμβάνει να κινητροδοτήσει και να επιβραβεύσει την εξαιρετική προσπάθεια των εργαζομένων , αποσκοπώντας στην αύξηση την ποιότητας και της ποσότητας της απόδοσης των εργαζομένων στην επιχείρηση.<sup>32</sup> Όπως είδαμε και στο προηγούμενο κεφάλαιο, κάποια από τα συστήματα κινητροδότησης είναι: η αμοιβή, η προαγωγή, οι προοπτικές για καριέρα, η επιμόρφωση και η επιβράβευση (που επέρχεται κατόπιν αξιολόγησης του εργαζομένου). Ένας ακόμα παράγοντας που συνεισφέρει στην άνοδο της αποδοτικής συμπεριφοράς των εργαζομένων είναι το ασφαλές και υγιεινό περιβάλλον εργασίας, και το επικοινωνιακό εργασιακό κλίμα.

Επιπροσθέτως, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η απόδοση των εργαζομένων επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό και από την εμπιστοσύνη που τους δείχνει ο προϊστάμενος. Έτσι, αν ο

---

<sup>32</sup> Μύρων Μ.Ζαβλανός (2002). «Μαντζμεντ».(σ. 23) Αθήνα:Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ

προϊστάμενος δίνει στους εργαζόμενους την δυνατότητα να παίρνουν πρωτοβουλίες, να αναλαμβάνουν αξιολογικά και απαιτητικά projects (αντίστοιχα πάντα με τις ικανότητες τους) και να εκφράζουν της νέες καινοτόμες ιδέες τους, αυτόματος συμβάλει στην αύξηση της αποδοτικότητας τους. Η επιβράβευση της εξαιρετικής επίδοσης είναι ακόμα ένας παράγοντας που συνεισφέρει στην μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας του εργαζομένου, μιας και μέσω αυτής ο εργαζόμενος κατανοεί την σημαντικότητα της υπηρεσίας που παρέχει. Τέλος, πρέπει να αναφέρουμε ότι σημαντική προϋπόθεση για να λειτουργήσει το σύστημα παρακίνησης και κινητροδότησης , είναι οι εξομαλυμένες και φιλικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων. Δεν πρέπει άλλωστε να αμελούμε ότι η ποιότητα της κοινωνικοποίησης των εργαζομένων εντός του εργασιακού τους χώρου, είναι ένας από τους βασικούς παράγοντες μεταβολής της αποδοτικής συμπεριφοράς τους (επηρεάζεται είτε θετικά, είτε αρνητικά).

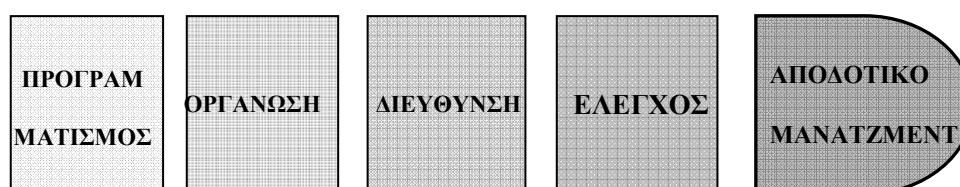
#### ▪ Έλεγχος

Η τελευταία λειτουργία του μάνατζμεντ είναι η διαδικασία του έλεγχου. Κατά την διαδικασία του έλεγχου αξιολογείται το αποτέλεσμα το οποίο έχει επιφερθεί, η ποσότητα και η ποιότητα τις παραγωγής και το επίπεδο της διοίκησης και της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων καθ όλη την διάρκεια της διαδικασίας. Ειδικότερα λοιπόν θα μπορούσαμε να πούμε ότι στόχος του έλεγχου είναι :

- ✓ Η έρευνά , η μελέτη και η αξιολόγηση του αποτελέσματος.
- ✓ Η σύγκριση του αποτελέσματος με το προσδοκώμενο που είχε θέσει ως στόχο η επιχείρηση.
- ✓ Η αξιολόγηση της διαδικασίας διεξαγωγής του αποτελέσματος.
- ✓ Το επίπεδο αποδοτικότητας του ανθρωπίνου δυναμικού.
- ✓ Ο εντοπισμός προβλήματος και η άμεση και αποτελεσματική επίλυση του.

Έτσι λοιπόν, όπως μπορούμε να συμπεράνουμε , η λειτουργία του έλεγχου είναι απαραίτητη για την ομαλή και αποτελεσματική πορεία της επιχείρησης στην αγορά. Μέσω αυτού γίνεται αποτίμηση των οφελών που προσκόμισε η επιχείρηση από το έργο που ανέλαβε να περατώσει, ενώ παράλληλα αξιολογείται το επίπεδο απόδοσης του

ανθρωπίνου δυναμικού της. Ο έλεγχος δίνει την δυνατότητα στην επιχείρηση να έχει πλήρη επίγνωση της κατάστασης στην οποία βρίσκεται. Έτσι, μπορεί να προβεί στις απαιτούμενες ενέργειες προκειμένου να ικανοποιήσει τις ανάγκες της και να επιτύχει τους αντικειμενικούς τις στόχους



Εικόνα 9: Οι Λειτουργίες του Μάνατζμεντ

### 3.2 Ηγεσία Ανθρωπίνου Δυναμικού

Ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων είναι ότι οι άνθρωποι που τις απαρτίζουν είναι αλληλένδετοι μεταξύ τους. Ο κάθε εργαζόμενος λογοδοτεί και λογοδοτείται από κάποιον άλλο, ανάλογα με την θέση που καταλαμβάνει στην ιεραρχική πυραμίδα θέσεων. Η εναρμόνιση και σωστή συνεννόηση σε όλο το εύρος τις ιεραρχίας, είναι ζωτικής σημασίας για την πορεία και την εξέλιξη της επιχείρησης. Στην κορυφή τις ιεραρχικής πυραμίδας είναι ο γενικός διευθυντής ο οποίος είναι αρμόδιος για τη σωστή και αποτελεσματική λειτουργία του συνόλου της επιχείρησης. Χάρη στην εξουσία που έχει αποκτήσει λόγω της εμπειρίας, της τεχνογνωσίας και της θέσης που καταλαμβάνει, ο γενικός διευθυντής ορίζεται ως ηγέτης της επιχείρησης και είναι σε θέση να διοικεί και να διαχειρίζεται όλο το ανθρώπινο δυναμικό που απασχολεί η επιχείρηση.

Αν και στα δικά μας ματιά, η θέση του ηγέτη μοιάζει ουτοπική (λόγο του ότι, μιας και είναι στην κορυφή, δε λογοδοτεί σε κανένα) η ευθύνες και οι αρμοδιότητές του είναι πολλές και παρά πολύ απαιτητικές. Οντάς επικεφαλής μιας ομάδας ανθρώπων, ο ηγέτης είναι υποχρεωμένος να εξελίσετε διαρκώς, αυξάνοντας τα επίπεδα αποτελεσματικότητας του, και παραμένοντας αφοσιωμένος στους στόχους του. Πως άλλωστε θα παραδειγματιστούν οι υφιστάμενοι του αν ο ίδιος δεν είναι πλήρως αποδοτικός και αποτελεσματικός; Ο ηγέτης πρέπει να αποτελεί πρότυπο για όλο το ανθρώπινο δυναμικό. Έτσι, οι υφιστάμενοί του, στην προσπάθειά τους να ανέλθουν στην ιεραρχία, θα αυξάνουν συνεχώς το αποδοτικό τους

επίπεδο, παρέχοντας παράλληλα στην επιχείρηση το μέγιστο δυνατό της προσπάθειάς τους. Αυτό συνεπάγεται αυτόματος με την αύξηση της παραγωγικότητας και την εκπλήρωση των σκοπών και των στόχων της επιχείρησης.

Ηγεσία είναι επιρροή, τίποτα λιγότερο, τίποτε περισσότερο<sup>33</sup> (John C. Maxwell, 2000). Ο ηγέτης θα πρέπει να είναι σε θέση να επηρεάζει τους εργαζόμενους, στρέφοντας τους προς την κατεύθυνση που έχει ανάγκη η επιχείρηση, ώστε να επιτύχει τους στόχους της. Με τον τρόπο αυτό θα καταφέρει να πείσει με έμμεσο τρόπο (άμεσος είναι η εντολή και η διαταγή) το ανθρώπινο δυναμικό ότι πρέπει να προβεί στις ανάλογες ενέργειες και διαδικασίες, προς όφελος της επιχείρησης. Στην ουσία, μέσω της επιρροής ο ηγέτης έχει την δυνατότητα να μετατρέψει έναν νωχελικό και παθητικό υπάλληλο σε ένα πρόθυμο και ενεργητικό εργαζόμενο. Ο ηγέτης που δεν ασκεί επιρροή είναι αδύνατον να ηγηθεί αποτελεσματικά.

Η εμπιστοσύνη είναι το θεμέλιο της ηγεσίας<sup>34</sup> (John C. Maxwell, 2000). Λόγο του ότι ο ηγέτης άρχετε αντιμέτωπος με την ψυχοσύνθεση πολλών ανθρωπίνων όντων, προκειμένου να καταφέρει να τους ασκήσει επιρροή, πρέπει να κερδίσει την εμπιστοσύνη τους. Αν το επιτύχει αυτό, είναι αυτόματα σε θέση να ελέγχει απόλυτα το σύνολο του ανθρωπίνου δυναμικού της επιχείρησης. Λόγο της ανταγωνιστικότητας που υπάρχει συνήθως μεταξύ των υπαλλήλων στις σύγχρονες επιχειρήσεις, είναι δύσκολο για τον ηγέτη να κερδίσει την εμπιστοσύνη των εργαζομένων. Όχι όμως ακατόρθωτο. Έτσι, ο ηγέτης θα πρέπει να είναι συνεπής και σαφής στις απαιτήσεις που έχει από τους εργαζόμενους, να τους υπενθυμίζει τους κανόνες που υπάρχουν και τις κινήσεις οι οποίες έπονται με την παραβίαση αυτών, και να είναι πρόθυμος να τους ακούσει και να τους βοηθήσει σε οποιοδήποτε πρόβλημα και αν έχουν. Να είναι με λίγα λόγια προσιτός και ευέλικτος. Έτσι, με την πάροδο του χρόνου και μέσα από συνεχή προσπάθεια, ο ηγέτης θα καταφέρει όχι μόνο να κερδίσει την εμπιστοσύνη τους αλλά και τον σεβασμό τους.

Είναι σημαντικό να τονίσουμε ότι, για να ηγηθεί αποτελεσματικά ένας γενικός διευθυντής μιας επιχείρησης, απαιτείτε συνεχή και σκληρή δουλειά από μέρους του. Θα πρέπει να έχει επίγνωση της θέσης και των αρμοδιοτήτων του και να χρησιμοποιεί την εξουσία του με ορθολογικό και συνετό τρόπο προς όφελος της επιχείρησης και των υφισταμένων του και όχι

---

<sup>33</sup> John C. Maxwell (2000). «Οι 21 Απαράβατοι νόμοι της Ηγεσίας». (σ.39) Εκδόσεις Κλειδάριθμος.

<sup>34</sup> John C. Maxwell (2000). «Οι 21 Απαράβατοι νόμοι της Ηγεσίας». (σ.93) Εκδόσεις Κλειδάριθμος

προς προσωπικό του όφελος. Στη συνέχεια της ενότητας θα αναλυθεί διεξοδικά η σημασία και ο ρόλος του ηγέτη σε μια επιχείρηση.

### **3.2.1 Τα Χαρακτηριστικά των Ηγετών**

Η σύγχρονες επιχειρήσεις, προκειμένου να λειτουργούν αποτελεσματικά και επιτυγχάνουν τους στόχους τους, πρέπει να διοικούνται. Τον ρολό της διοίκησης τον αναλαμβάνει η ηγεσία της εκάστου επιχείρησης. Οι απόψεις για τις ικανότητες και τις δεξιότητες που θα πρέπει να έχει ένας ηγέτης για να χαρακτηριστεί ικανός, δίστανται. Η ηγετική συμπεριφορά δεν είναι κάποιο εκ γενετής χαρακτηριστικό του ανθρώπου, είναι επίκτητο και καλλιεργείται με την πάροδο του χρόνου και την απόκτηση εμπειριών. Αναφέρω ενδεικτικά κάποια από τα προσωπικά γνωρίσματα που θα πρέπει να διακατέχει ένας ηγέτης (η λίστα με τα χαρακτηριστικά του ιδανικού ηγέτη είναι ανεξάντλητη και για το λόγο αυτό παρατίθενται τα πιο βασικά):

- Οραματιστής: θα πρέπει να είναι σε θέση να οραματίζετε μακροπρόθεσμα εφευρίσκοντας νέες και καινοτόμες ιδέες που θα συνεισφέρουν στην ανάπτυξη της επιχείρησης στο μέλλον.
- Παθιασμένος: προκειμένου να μπορέσει να ασκήσει επιρροή στο ανθρώπινο δυναμικό, ο ηγέτης θα πρέπει να διακατέχεται από πάθος και αγάπη για αυτό που κάνει. Έτσι και μονό έτσι, θα μπορέσει να επηρεάσει τους άλλους, ώστε να ενστερνιστούν και να εφαρμόσουν τις ιδέες του.
- Θαρραλέος: Έτσι, θα μπορέσει να αντικρούσει με επιχειρήματα τους ανθρώπους που θα κατακρίνουν την πειραματική στρατηγική την όποια προτείνει. Θα πρέπει να τολμά να δοκιμάζει (ορθολογικά πάντα) ακόμη και αν αποτρέπεται ή χαρακτηρίζεται ως ονειροπόλος.
- Επινοητικός και δημιουργικός: Οι ιδέες του ηγέτη είναι η κινητήριος δύναμή του. Θα πρέπει να μπορεί να εντοπίζει τις ανάγκες που υπάρχουν και εφευρίσκει μεθόδους ικανοποίησης τους.
- Ευέλικτος και διαπραγματευτικός: Με τον τρόπο αυτό θα μπορέσει να προσαρμόσει στα μέτρα του τις εκάστοτε απαιτήσεις, αποφεύγοντας τις συγκρούσεις και τους διαπληκτισμούς.



- Φιλάνθρωπος: Θα πρέπει να είναι σε θέση να κατανοεί τις ανάγκες και τις απαιτήσεις του ανθρώπινου δυναμικού, να ακούει την γνώμη και την άποψη τους και να τους αξιολογεί με αντικειμενικά κριτήρια.

Περά από τα προσωπικά χαρακτηριστικά γνώρισματά τους, οι ηγέτες θα πρέπει να είναι εφοδιασμένοι με υπομονή, επίμονη και σθένος, ώστε να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις και στις ανάγκες της θέσης τους με άμεσο και αποτελεσματικό τρόπο.

### **3.2.2 Είδη και Στυλ Ηγεσίας**

Ο ηγέτες επιδιώκει τον επηρεασμό του ανθρώπινου δυναμικού, με τρόπο τέτοιο ώστε να αφοσιωθούν στο εργασιακό τους αντικείμενο με προθυμία και θέληση, επιτυγχάνοντας την πραγμάτωση των αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης. Είναι στην ουσία ο άνθρωπος που πρέπει να παρακινήσει το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης, ώστε να αυξήσει την αποδοτικότητα του και να προσηλωθεί στην αποτελεσματικότητα της ποιότητας και της ποσότητας της υπηρεσίας που παρέχει.

Υπάρχουν ποικίλες μέθοδοι μέσω των οποίων οι ηγέτες προσπαθούν να επιτύχουν τους στόχους τους. Ανάλογα με την προσωπικότητα, τις εμπειρίες και τα βιώματα του, ο κάθε ηγέτες επιλέγει με ποιον τρόπο θέλει να διοικήσει και να ηγηθεί της επιχείρησης.

Τα είδη ηγεσίας όπως ορίστηκαν μετά από μελέτη του πανεπιστήμιου της Iowa (Kyril Lewin)<sup>35</sup> είναι τα ακόλουθα:

---

<sup>35</sup> Δημήτρης Μπουραντάς (2002). «Μανατζμεντ». (σ.321-323) Αθήνα: Εκδόσεις Γ.Μπένου

Δημοκρατική ηγεσία: η δημοκρατική ηγεσία προσβέπει τον ισομερή διαμοιρασμό της εξουσίας μεταξύ του ηγέτη και των υφισταμένων του. Ο ηγέτης αναλαμβάνει στην ουσία τον ρολό του επικεφαλής ομαδικών συζητήσεων που γίνονται μεταξύ των εργαζομένων σε καταστάσεις κρίσιμες για την πορεία της επιχείρησης. Το βασικό πλεονέκτημα της δημοκρατικής ηγεσίας είναι ότι, λόγω του ότι ικανοποιούνται οι συναισθηματικές ανάγκες των εργαζομένων (μιας και παίζουν ενεργό ρολό στην διοίκηση της επιχείρησης), αυξάνουν τα επίπεδα αποδοτικότητας τους, συντελώντας στην αύξηση της παραγωγής. Βασικός κίνδυνος που εγκυμονείτε από την εφαρμογή του συγκεκριμένου είδους ηγεσίας είναι ότι, λόγω της έλλειψης της πίεσης και του ισχυρού έλεγχου, ο εργαζόμενος μπορεί να λειτουργήσει αυθαίρετα και να υποπέσει σε λάθη τα οποία μπορούν να δημιουργήσουν προβλήματα στην επιχείρηση. Η δημοκρατική ηγεσία θεωρείτε το καλύτερο ηγετικό στυλ και χρησιμοποιείτε από τις περισσότερες σύγχρονες επιχειρήσεις.

### **Εικόνα 10 : Δημοκρατική Ηγεσία**

#### **Ο ηγέτης**

- Λαμβάνει αποφάσεις με την συμμετοχή της ομάδας.
- Οι κριτικές και οι έπαινοι είναι αντικειμενικοί.
- Όταν αναγκάζεται να πάρει μονός του μια απόφαση, εξηγεί τους λόγους στην ομάδα.

#### **Οι εργαζόμενοι**

- Δέχονται νέες ιδέες και αλλαγές.
- Έχουν αναπτυγμένο το αίσθημα ευθύνης.
- Η ποιότητα εργασίας και η παραγωγικότητα είναι υψηλή
- Η ομάδα αισθάνεται επιτυχημένη.

**Πηγή: L.Bradford και R.Lippitt, Building a Democratic Work Group. Στο βιβλίο των L.RUE και L.BYARS, Management , R.IRWIN,1980, σελ 347<sup>36</sup>**

<sup>36</sup> Δημήτρης Μπουραντάς (2002). «Μανατζμεντ». (σ.-323) Αθήνα: Εκδόσεις Γ.Μπένου

Αυταρχική ηγεσία: Το συγκεκριμένο είδος ηγεσίας προστάζει την συγκέντρωση όλης

της εξουσίας στα χεριά των ηγετών, οι οποίοι αποφασίζουν μόνοι τους για τα επαγγελματικά βήματα της επιχείρησης, διατάζοντας τους υφισταμένους τους να υπακούσουν στις εντολές τους. Η εφαρμογή του συγκεκριμένου τρόπου ηγεσίας εγκυμονεί πολλούς κίνδυνους, μιας και φέρει σαν αποτέλεσμα την συνεχή αντίδραση των εργαζομένων και κατ'επέκταση την μη αποδοτική συμπεριφορά τους. Έτσι, η επιχείρηση χάνει την δυνατότητα να αξιοποιήσει αποδοτικά τους ανθρώπινους πόρους που έχει στην διάθεση της. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα τη μείωση της παραγωγικής διαδικασίας και την αποτυχία εκπλήρωσης των στόχων που έχει θέσει η επιχείρηση. Το μονό πλεονέκτημα που θα μπορούσαμε να πούμε ότι έχει το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας, είναι η άμεση λήψη αποφάσεων από τα ηγετικά στελέχη. Αυτό συμβαίνει λόγω του ότι λαμβάνουν μόνοι τους τις αποφάσεις, μη ρωτώντας ή υπολογίζοντας την γνώμη του υπόλοιπου ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης. Έτσι, η διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι σύντομη και άμεση.

### **Εικόνα 11: Αυταρχική Ηγεσία**

#### **Ο ηγέτης**

- Στηρίζεται και αντλεί τη δύναμη του από την θέση που κατέχει.
- Δεν χαίρει εμπιστοσύνη από το μέλη της ομάδας του.
- Πιστεύει ότι το χρήμα είναι η μόνη ανταμοιβή της εργασίας και κατά συνέπεια μονό αυτό παρακινεί τους εργαζόμενους.
- Οι διαταγές μεταβιβάζονται χωρίς να δίνονται διευκρινίσεις και εξηγήσεις στα μέλη της ομάδας.

#### **Οι εργαζόμενοι**

- Δεν αναλαμβάνουν ευθύνη για την αποτελεσματικότητα, απλώς εκτελούν εντολές.
- Η παράγωγη είναι καλή μονό όταν ο ηγέτης είναι παρόν. Όταν απουσιάζει η απόδοση είναι χαμηλή.

**Πηγή: L.Bradford και R.Lippitt, Building a Democratic Work Group. Στο βιβλίο των L.RUE και L.BYARS, Management , R.IRWIN,1980, σελ 347<sup>37</sup>**

<sup>37</sup> Δημήτρης Μπουραντάς (2002). «Μανατζμεντ». (σ.-323) Αθήνα: Εκδόσεις Γ.Μπένου

Ελεύθερη ηγεσία: Είναι το είδος που χρησιμοποιείται σπανιότερα από τις επιχειρήσεις. Στο συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας, ο υπεύθυνος αποποιείται την εξουσία που του παρέχει η θέση του, παραχωρώντας την στην ομάδα των εργαζομένων. Τα μέλη της ομάδας αναλαμβάνουν να καθοδηγούν, να συμβουλεύουν και να εκπαιδεύουν το ένα το άλλο. Το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας έχει πολλά μειονεκτήματα μιας και αποτελεί ένα χαώδες και ακέφαλο σύστημα διοίκησης. Οι εργαζόμενοι λειτουργούν ανεξέλεγκτα και αυθαίρετα, επιφέροντας στην επιχείρηση τα αντίθετα από τα προσδοκώμενα αποτελέσματα. Έτσι, η παραγωγική διαδικασία μένει στάσιμη, όπως και τα κέρδη της εταιρίας.

<b>Εικόνα 12: Ελεύθερη Ηγεσία</b>	
<b>Ο ηγέτης</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Δεν έχει εμπιστοσύνη στις ικανότητες του.</li> <li>• Δεν θέτει στόχους για την ομάδα.</li> </ul>
<b>Οι εργαζόμενοι</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Οι αποφάσεις παίρνονται από κάθε μέλος ανάλογα με την επιθυμία του.</li> <li>• Η παραγωγικότητα είναι περιορισμένη</li> <li>• Οι εργαζόμενοι δείχνουν ελάχιστο ενδιαφέρον για την δουλειά.</li> <li>• Το αίσθημα της ομάδας είναι πολύ χαλαρό.</li> </ul>
<b>Πηγή: L.Bradford και R.Lippitt, Building a Democratic Work Group. Στο βιβλίο των L.RUE και L.BYARS, Management , R.IRWIN,1980, σελ 347<sup>38</sup></b>	

Μελετώντας τα στυλ ηγεσίας καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι δεν αρκεί μονό η πρόθεση του ηγέτη για να πραγματοποιηθεί το όραμα του. Για να επιτύχει τα αποτελέσματα που θέλει, ο ηγέτης θα πρέπει να είναι ικανός να κρίνει και να αξιολογήσει σωστά την κατάσταση της επιχείρησης, και τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των εργαζομένων. Θα πρέπει, δηλαδή, να μπορεί να αποφασίζει αντικειμενικά για το τι ακολουθεί, χωρίς να κάνει κατάχρηση της εξουσίας που διακατέχει. Η συνετή και ορθή χρήση της εξουσίας είναι ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά μιας ικανής ηγετικής προσωπικότητας.

<sup>38</sup> Δημήτρης Μπουραντάς (2002). «Μανατζμεντ». (σ.-323) Αθήνα: Εκδόσεις Γ.Μπένου

### 3.2.3 Τα Καθήκοντα και οι Αρμοδιότητες του Ηγέτη

Η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας εξαρτάται από τις ικανότητες και τις δεξιότητες του ηγέτη σε συνδυασμό με το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Δεδομένης της εξέλιξης της τεχνολογίας, του ανταγωνισμού και της οικονομικής κρίσης που έχουν κάνει την εμφάνιση τους τα τελευταία χρόνια ηγετική συμπεριφορά αναγκάστηκε να προσαρμοστεί στα νέα δεδομένα. Χάρης την ανάπτυξη και την εξέλιξη της τέχνης της ηγεσίας, οι ηγέτες κατανόησαν ότι οι συνεργασία και η αλληλεγγύη μεταξύ αυτών και των εργαζομένων, συντελεί στην αύξηση της αποδοτικότητας τους, εν αντιθέσει με το αυταρχικό πνεύμα που επικρατούσε μέχρι σήμερα, στα πλαίσια του οποίου ο ηγέτης αντιμετώπιζε τον εργαζόμενο σας υποδεέστερο και περιοριζόταν στο να του δίνει μόνο εντολές και διαταγές. Για τον λόγο αυτό, παρατηρείται ότι οι σύγχρονες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν κατά πλειοψηφία το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας, αντίθετα με παλαιότερα που εφαρμοζόταν το αυταρχικό στυλ. Έτσι, η ηγεσία των επιχειρήσεων επικεντρώνεται στην ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων, ώστε αυτοί να αυξάνουν διαρκώς την απόδοση και την αποτελεσματικότητα τους κατά την διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας.

Λόγο της αβεβαιότητας και της συνεχούς μεταβολής των παραγόντων που επηρεάζουν την πορεία και την εξέλιξη της επιχείρησης, ο ηγέτης είναι υποχρεωμένος να ερευνήσει το εξωτερικό περιβάλλον. Μέσα από τις πληροφορίες που θα συγκεντρωθούν από την έρευνα αυτή, ο ηγέτης θα είναι σε θέση να μελετήσει το ποιοι είναι οι παράγοντες αυτοί και το κατά πόσο επηρεάζουν την ομαλή διεξαγωγή των λειτουργιών της επιχείρησης. Με τον τρόπο αυτό η ηγεσία θα έχει μια αντιπροσωπευτική εικόνα για την παρούσα κατάσταση της επιχείρησης στην αγορά, καθώς και το κατά πόσο και προς πια κατεύθυνση υπάρχει πιθανότητα να μεταβληθεί στο μέλλον. Έτσι, θα μπορέσει να πάρει της κατάλληλες αποφάσεις για το ποια θα είναι η στρατηγική θέση της επιχείρησης, ώστε να καταφέρει να οργανωθεί και να προσαρμοστεί έγκαιρα στα νέα δεδομένα. Τέλος, ο ηγέτης γνωρίζοντας απόλυτα την εξωτερική κατάσταση της επιχείρησης, θα είναι σε θέση να μελετήσει το σύνολο των ανταγωνιστών επιχειρήσεων, στοχεύοντας στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αν οι πληροφορίες που θα διεξαχθούν από την έρευνα και τη μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος αξιοποιηθούν με ορθολογικότητα από την ηγεσία, θα επιτευχθεί η άμεση και οργανωμένη προσαρμογή της επιχείρησης στα νέα δεδομένα, βελτιώνοντας με τον τρόπο αυτό την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα της παράγωγής της.

Όσον αφορά το εσωτερικό της επιχείρησης, για να λειτουργήσει αποτελεσματικά η ηγεσία, σε πρώτη φάση θα πρέπει να διερευνηθούν δυο πράγματα: α) η κατάσταση της επιχείρησης στην οποία ασκείται η ηγεσία και β) ποιο είδος ηγεσίας είναι το κατάλληλο να εφαρμοστεί στην επιχείρηση, ώστε αυτή να λειτουργήσει αποδοτικά και πλήρως αποτελεσματικά. Η έρευνά του εσωτερικού περιβάλλοντος γίνεται πάντα σε συνάρτηση με το εξωτερικό περιβάλλον. Ο μη υπολογισμός του εξωτερικού περιβάλλοντος από την ηγεσία, είναι πιθανό να επιφέρει τα αντίθετα από τα προσδοκώμενα αποτελέσματα. Τα αποτελέσματα της έρευνας του εσωτερικού περιβάλλοντος θα βοηθήσουν τον ηγέτη να κατανοήσει την ακριβή κατάσταση της επιχείρησης. Έτσι, θα μπορέσει να λάβει τις κατάλληλες αποφάσεις, ώστε να διαχειριστεί με ορθολογικότητα και αντικειμενικότητα την οποιαδήποτε μεταβολή.

Στόχος του ηγέτη είναι να επηρεάσει το ανθρώπινο δυναμικό, ώστε αυτό να εξελίξει την ποιότητα της υπηρεσίας που παρέχει, με σκοπό να αυξήσει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητά τους, χρησιμοποιώντας μεθόδους που ικανοποιούν τις ανάγκες τους. Πως όμως θα το καταφέρει αυτό; Η απάντηση στην ερώτηση αυτή είναι: Μέσα από την παρακίνηση και την επιβράβευση. Έτσι, θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι ουσιαστικές αρμοδιότητες και τα καθήκοντα ενός ηγέτη είναι τα ακόλουθα:

- Ο ηγέτης θα πρέπει να είναι σε θέση να περιορίζει τα λειτουργικά εμπόδια των εργαζομένων, δίνοντας τους την δυνατότητα να εξελίξουν τις ικανότητες και τις δεξιότητές τους, αυξάνοντας με τον τρόπο αυτό την απόδοσή τους.<sup>39</sup> Είναι ο πλέον αρμόδιος για να συμβουλεύει, να καθοδηγεί και να φροντίζει για την εκπαίδευση των εργαζομένων. Όπως είδαμε και νωρίτερα, η εκπαίδευση είναι ένας βασικός παράγοντας που συμβάλει στην αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων. Μέσω αυτής, ο υπάλληλος αποκτά νέες γνώσεις, που συμβάλουν στην αύξηση και την εξέλιξη των ικανοτήτων του. Έτσι, ο ηγέτης, φροντίζοντας για την βελτίωση των ικανοτήτων και του τεχνολογικού επιπέδου των εργαζομένων, καθοδηγώντας τους, βοηθώντας τους, υποστηρίζοντας τους και συμβουλευόντας τους, συντελεί στην εμφάνιση της αριστείας του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης στην οποία ηγείται.

---

<sup>39</sup> Δημήτρης Μπουραντάς (2002). «Μανατζμεντ». (σ.-345) Αθήνα: Εκδόσεις Γ.Μπένου

- Μια ακόμα αρμοδιότητα του ηγέτη, είναι η εξασφάλιση της συνοχής και της συνεργασίας των ομάδων των εργαζομένων.<sup>40</sup> Η ομόνοια και οι φιλικές σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων, μονό θετικά αποτελέσματα μπορούν να επιφέρουν, μιας και μέσω αυτών, αναπτύσσονται αισθήματα όπως η αλληλεγγύη και η αλληλοβοήθεια, οι οποίες συντελούν στην εξύψωση της ψυχολογίας των εργαζομένων. Έτσι, οι εργαζόμενοι μπορούν να αφοσιωθούν και να επικεντρωθούν στο αντικείμενο ενασχόλησης τους, προσφέροντας το μέγιστο δυνατό της προσπάθειας τους, και κατ επέκταση την αύξηση της απόδοσης τους.
- Η μεγάλη προσπάθεια και οι εξαιρετικές επιδόσεις των εργαζομένων θα πρέπει να επιβραβεύονται. Ο ηγέτης, ως ανώτερος όλων, είναι αρμόδιος για την αντικειμενική αξιολόγηση της επίδοσης όλων των υφισταμένων του. Η υποδειγματική επίδοση και η εξαιρετική προσπάθεια πρέπει να επιβραβεύεται από τον ηγέτη, προκειμένου να αναγνωριστεί η συμβολή του ανθρωπίνου δυναμικού στην επιχείρησης. Έτσι, ο ηγέτης θα μπορέσει να δημιουργήσει κίνητρα στους εργαζόμενους, οι οποίοι αποσκοπώντας στην αναγνώριση και την επιβράβευση την προσπάθειας τους, θα αυξήσουν την ποιότητα και την ποσότητα των υπηρεσιών που παρέχουν. Αυτό, φυσικά, θα έχει ως αποτέλεσμα την πλήρη αξιοποίηση του συνόλου του ανθρωπίνου δυναμικού της επιχείρησης και στη μεγιστοποίηση της παραγωγικής διαδικασίας.
- Ο ηγέτης για να μπορέσει να καλύψει τις ανάγκες των υφισταμένων του θα πρέπει πρώτα να είναι σε θέση να τις εντοπίσει και να τις αναγνωρίσει.<sup>41</sup> Για τον λόγο αυτό, ο ηγέτης θα πρέπει να βοηθά τους εργαζόμενους να κάνουν σαφή τις απαιτήσεις και τις ανάγκες τους. Αυτό επιτυγχάνετε μέσα από την παρατήρηση, την παρακολούθηση και τη συνεχή επικοινωνία μαζί τους. Ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει, είναι να είναι προσιτός , ώστε οι εργαζόμενοι να έχουν το θάρρος να απευθυνθούν σε αυτόν για οποιοδήποτε λόγο ή οποιοδήποτε πρόβλημα τους απασχολεί. Έτσι, ο ηγέτης θα είναι σε θέση να συγκεντρώνει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες που θα τον οδηγήσουν στην ακριβείς εικόνα των αναγκών των εργαζομένων.

---

<sup>40</sup> Δημήτρης Μπουραντάς (2002). «Μανατζμεντ». (σ.-345) Αθήνα: Εκδόσεις Γ.Μπένου

<sup>41</sup> Δημήτρης Μπουραντάς (2002). «Μανατζμεντ». (σ.-345) Αθήνα: Εκδόσεις Γ.Μπένου

- Ο ηγέτης θα πρέπει να μπορεί να επηρεάζει και να εμπνέει το ανθρώπινο δυναμικό επιδιώκοντας τον ενστερνισμό του οράματος του από αυτούς. Δεν υπάρχει κανείς ισχυρότερος από κάποιον που εργάζεται σκληρά για να επιτύχει τους στόχους τους οποίους ο ίδιος έχει θέσει. Για το λόγο αυτό βασική μέριμνα του ηγέτη είναι η μετάδοση του οράματος του στους εργαζόμενους.<sup>42</sup> Με τον τρόπο αυτό θα επιτευχτεί, όχι μονό η αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων, αλλά και η πλήρη προσήλωση και αφοσίωση τους, στους στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση.
- Ο ηγέτης θα πρέπει να διαθέτει παρουσία και αυτοκυριαρχία <sup>43</sup> (HEIFITZ & LAYRIE,2003). Μια από τις αρμοδιότητες του ηγέτη είναι η διαχείριση της διαταραχής του εσωτερικού της επιχείρησης. Ο ηγέτης καλείτε να αποκαταστήσει την ισορροπία μιας διαταραγμένης κατάστασης, άμεσα και αποτελεσματικά. Για να επιτευχτεί αυτό, ο ηγέτης θα πρέπει να είναι ικανός να διαχειρίζεται απόλυτα την συναισθηματική του κατάσταση, ακόμη και όταν καλείται να πάρει αποφάσεις δύσκολες και απαιτητικές. Το άγχος, το στρες και η αγωνιά είναι παράγοντες οι οποίοι θα επηρεάσουν αρνητικά την αντικειμενική κρίση των ηγετών και κατ επέκταση την απόφαση που θα πάρουν. Βλέπουμε λοιπόν ότι προκειμένου να ληφθούν οι σωστές αποφάσεις από τους ηγέτες, προϋποθέεται ο απόλυτος συναισθηματικός έλεγχος από τους ίδιους. Έτσι, ο ηγέτης χρησιμοποιώντας τις γνώσεις και την εμπειρία του θα είναι σε θέση να εξισορροπήσει την οποιαδήποτε διαταραχή που μπορεί να προκύψει.
- Ο ηγέτης είναι αρμόδιος για τον προσανατολισμό και την ανάθεση αρμοδιοτήτων στους εργαζόμενους, καθώς και για την υποστήριξη και την καθοδήγηση αυτών καθ όλη την διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας<sup>44</sup> (HEIFITZ και LAYRIE, 2003). Οι εργαζόμενοι έχουν την ανάγκη να ξέρουν ότι μπορούν να στηρίζονται κάπου. Μέσα από την ψυχολογική, την συναισθηματική και την ηθική υποστήριξη που πρέπει να τους παρέχει ο ηγέτης, οι εργαζόμενοι μπορούν να ξεπεράσουν τις εργασιακές τους ανασφάλειες, αυξάνοντας με τον τρόπο αυτό την απόδοση και τις επιδόσεις τους στην παραγωγή.

---

<sup>42</sup> Μετάφραση: Αντρέας Σοκοδήμος (2003), «Harvard Business Review για την Ηγεσία».(σ.47) Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος

<sup>43</sup> Μετάφραση: Αντρέας Σοκοδήμος (2003), «Harvard Business Review για την Ηγεσία».(σ.187) Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος

<sup>44</sup> Μετάφραση: Αντρέας Σοκοδήμος (2003), «Harvard Business Review για την Ηγεσία».(σ.186) Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος



Όπως μπορούμε να συμπεράνουμε, ο ρόλος του ηγέτη είναι καθοριστικός για την ομαλή λειτουργία και εξέλιξη της επιχείρησης. Είναι αυτός που αναλαμβάνει να διαχειριστεί το ανθρώπινο δυναμικό όσον αφορά την παρακίνηση και τον επηρεασμό τους. Χάρης αυτών, μπορεί να επιτευχτεί η ολοκληρωμένη προσέγγιση των εργαζομένων και η αύξηση της αποδοτικότητας τους κατά την διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας. Μέσω των ενεργειών και των διαδικασιών στις οποίες προβαίνει, ο ηγέτης έχει την δυνατότητα να επηρεάζει και να εμπνέει το ανθρώπινο δυναμικό, ώστε να ενστερνιστεί το όραμα του. Η σημασία της ύπαρξης του ηγέτη σε μια επιχείρηση είναι ζωτική. Λόγο της εξουσίας που τον διέπει από την κατοχή της θέσης του, έχει την δυνατότητα να αξιολογεί και να ελέγχει το σύνολο του ανθρωπίνου δυναμικού. Μέσω της επιρροής και της εμπιστοσύνης, πρέπει να εμπνέει στους υφισταμένους του και να είναι ικανός να καθοδηγήσει όλο το εργατικό δυναμικό προς την κατεύθυνση που χρειάζεται, ώστε να επιτευχθούν με άμεσο και αποτελεσματικό τρόπο οι στόχοι και οι σκοποί της επιχείρησης. Μια ανίκανη ηγεσία μπορεί να επιφέρει τραγικά αποτελέσματα στην διεξαγωγή των λειτουργιών μιας επιχείρησης, λόγω του ότι οι εργαζόμενοι μη έχοντας κάποια ηγετική φιγούρα να τους καθοδηγεί, θα λειτουργούν αυθαίρετα και ανεξέλεγκτα. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα την περιορισμένη παράγωγη και την αποτυχία εκπλήρωσης των στόχων της επιχείρησης. Βάση όλων αυτών, μπορούμε εύκολα να συμπεράνουμε ότι η ύπαρξη μιας οργανωμένης και ορθολογικής ηγεσίας είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που συντελούν στην εξέλιξη της επιχείρησης και στην αύξηση της ποιότητας και της ποσότητας της παραγωγής της. Μέσα από τον έλεγχο και την αξιολόγηση του ηγέτη, μπορούν να αξιοποιηθούν πλήρως αποδοτικά οι ανθρωπινόι πόροι που έχει στην διάθεση της η επιχείρηση, επιτυγχάνοντας την αριστεία ανθρωπίνου δυναμικού και κατ'επέκταση την αύξηση της κερδοφορίας της επιχείρησης.

### **3.3 Διαφορές Μάνατζμεντ και Ηγεσίας**

Η έννοια του μάνατζμεντ συχνά ταυτίζεται με την έννοια της ηγεσίας. Ο ηγετικός χαρακτήρας του μάνατζμεντ κάνει πολλές φορές τον κόσμο να πιστεύει ότι ο μάνατζερ είναι ο ηγέτης της επιχείρησης. Κάτι τέτοιο φυσικά δεν υφίσταται. Η ηγεσία και το μάνατζμεντ είναι δυο έννοιες τελείως διαφορετικές που αλληλοσυμπληρώνουν η μια την άλλη και η σωστή λειτουργία τους κρίνεται αναγκαία.

Το μάνατζμεντ ασχολείται κυρίως με την διαχείριση της πολυπλοκότητας μια επιχείρησης (προγραμματισμός, οργάνωση, έλεγχος επίλυση προβλημάτων), εν αντιθέσει με την ηγεσία που ασχολείται με την διαχείριση της μεταβολής-αλλαγής της κατάστασης μιας επιχείρησης.<sup>45</sup> Η ύπαρξη και των δυο κρίνεται απαραίτητη για την αποτελεσματικότητα και την επιτυχία μιας επιχείρησης. Η εξισορρόπηση του επιθετικού μάνατζμεντ με την ισχυρή ηγετική παρουσία μπορεί να επιφέρει την αριστεία του ανθρωπινού δυναμικού σε μια επιχείρηση. Η σωστή χρήση του μάνατζμεντ επιφέρει τον συντονισμό και την οργάνωση μιας επιχείρησης με στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας. Στον αντίποδα, η ηγεσία ασχολείται με την αντιμετώπιση της αλλαγής. Η οικονομική κρίση, η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας και η αύξηση του ανταγωνισμού στην αγορά απαιτεί την προσαρμογή της επιχείρησης στα νέα δεδομένα. Εδώ παίρνει θέση η ηγεσία η οποία λαμβάνοντας ορθολογικές αποφάσεις, καλείται να διασφαλίσει την σωστή λειτουργία του ανθρωπινού δυναμικού και την επιτυχημένη τέλεση της παραγωγικής διαδικασίας.

Όσον αφορά την διοίκηση της επιχείρησης , όπως είδαμε και σε προηγούμενη ενότητα, το μάνατζμεντ διαχειρίζεται την πολυπλοκότητα με την χρήση του προγραμματισμού της οργάνωσης, της διεύθυνση και του ελέγχου. Προσπαθεί δηλαδή, μέσω συνεχούς παρακολούθησης, έρευνας και μελέτης , να προβεί στις ενέργειες που κρίνονται απαραίτητες για την πραγμάτωση των στόχων της επιχείρησης. Από την άλλη πλευρά , η ηγεσία προσπαθεί να δημιουργήσει ένα όραμα στους εργαζόμενους , ώστε μέσα από την αφοσίωση και το ενδιαφέρον τους για την επιχείρηση, να αυξηθούν τα επίπεδα απόδοσής τους.<sup>46</sup> Με τον τρόπο αυτό, επιτυγχάνεται ο πλήρης έλεγχος των εργαζομένων, οι οποίοι πλέον εργάζονται για να επιτύχουν τους δικούς τους προσωπικούς στόχους, προς όφελος πάντα της επιχείρησης.

Η ύπαρξη της ηγεσίας και του μάνατζμεντ είναι αναγκαία για την πραγμάτωση των αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης. Το μάνατζμεντ είναι η επιστήμη που οργανώνει και συντονίζει τις απαιτούμενες διαδικασίες μιας επιχείρησης, ενώ η ηγεσία είναι η τέχνη που εμπνέει συναισθηματικά και ηθικά το ανθρώπινο δυναμικό ώστε να εργαστεί σκληρά και να αποδώσει στο μέγιστο δυνατό του. Όπως καταλαβαίνουμε λοιπόν, η σωστή χρήση του

---

<sup>45</sup> Μετάφραση: Αντρέας Σοκοδήμος (2003), «Harvard Business Review για την Ηγεσία».(σ.45-46) Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος

<sup>46</sup> Μετάφραση: Αντρέας Σοκοδήμος (2003), «Harvard Business Review για την Ηγεσία».(σ.47) Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος

μάνατζμεντ και της ηγεσίας θα επιφέρει στην επιχείρηση τα αποτελέσματα που προσδοκά, αυξάνοντας την παράγωγη και επιτυγχάνοντας τους στόχους της. Για να ξεκαθαρίσουμε τις διαφορές μεταξύ μάνατζμεντ και ηγεσίας, κρίνεται απαραίτητη μια επιμέρους συγκριτική αναφορά στους τρόπους που προσεγγίζει τα κρίσιμα ζητήματα το κάθε ένα από αυτά. Ειδικότερα θα μπορούσαμε να πούμε ότι:

- ✓ Ο μάνατζερ σχεδιάζει, προγραμματίζει και οργανώνει στοχεύοντας σε βραχυχρόνια αποτελέσματα, ενώ η ηγεσία συλλαμβάνει ένα μακροχρόνιο όραμα
- ✓ Ο μάνατζερ καθοδηγεί, ελέγχει και αναθέτει αρμοδιότητες στους εργαζόμενους (δίνει εντολές), ενώ η ηγεσία αναπτύσσει σχέσεις επιρροής με τους συνεργάτες του.
- ✓ Ο μάνατζερ παρακολουθεί και αξιολογεί τα αποτελέσματα και τιμωρεί τους εργαζόμενους για την μη αποδοτικότητα τους. Αντίθετα ο ηγέτης παρακινεί τους εργαζόμενους να εργαστούν αποδοτικά, επιβραβεύοντας τους και ικανοποιώντας της ανάγκες τους.
- ✓ Ο μάνατζερ δίνει περισσότερη έμφαση στην περάτωση της εργασίας, ενώ ο ηγέτης στην ικανοποίηση της συναισθηματικής φύσης του εργαζομένου και στην κάλυψη των αναγκών του.
- ✓ Ο ηγέτης αντιμετωπίζει το ανθρώπινο δυναμικό σαν «συνεργάτες», ενώ ο μάνατζερ σαν υφιστάμενους του<sup>47</sup>

Όπως παρατηρούμε υπάρχει μεγάλη διαφορά στον τρόπο που αντιμετωπίζει ο μάνατζερ και ο ηγέτης το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης. Ο μάνατζερ από την πλευρά του πρέπει να ελέγχει και αξιολογεί την αποδοτικότητα των εργαζομένων επιβάλλοντας κιρρώσεις στην μη αποδοτική συμπεριφορά των εργαζομένων, ενώ αντίθετα ο ηγέτης προσπαθεί να κινητροδοτήσει το ανθρώπινο δυναμικό να αυξήσει την απόδοση του, ικανοποιώντας τις ανάγκες και της απαιτήσεις του.

Θα μπορούσαμε να πούμε ότι η ουσιαστική διαφορά μεταξύ των δυο, είναι ότι ο μάνατζερ διαχειρίζεται την ήδη υπάρχουσα κατάσταση της επιχείρησης προσπαθώντας να συμβάλει στην εκπλήρωση των στόχων της επιχείρησης, ενώ ο ηγέτης έχει προσωπική αντίληψη για την κατάσταση και δρα βάση αυτής. Ο μάνατζερ είναι ένα εκτελεστικό όργανο. Ο ηγέτης

---

<sup>47</sup> Μετάφραση: Αντρέας Σοκοδήμος (2003), «Harvard Business Review για την Ηγεσία», (σ.44-59) Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος

είναι ένα αντισυμβατικό πνεύμα που προκαλεί το κατεστημένο προβαίνοντας σε συνεχής και καινοτόμες αλλαγές για την επίτευξη του οράματος του.<sup>48</sup> Και οι δυο φυσικά, στοχεύουν στην επίτευξη των αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης και στην αύξηση του κέρδους. Για αυτό άλλωστε κρίνεται απαραίτητη η σωστή λειτουργία και των δυο σε μια επιχείρηση.

Παρακάτω παρατίθεται ένας συγκριτικός πίνακας Μάνατζερ – Ηγέτη όπου αναφέρονται οι διαφορές των δυο, ως προς τον τρόπο που αντιμετωπίζουν της καταστάσεις.

<b>Μάνατζερ</b>	<b>Ηγέτης</b>
– Διορίζεται	– Αναδεικνύεται
– Χρησιμοποιεί τη νόμιμη δύναμη(εξουσία)	– Χρησιμοποιεί προσωπική του δύναμη
– Δίνει οδηγίες-εντολές, ανταμοιβές-τιμωρίες,	– Περνά όραμα, εμπνέει, πείθει
– Ελέγχει	– Κερδίζει την εμπιστοσύνη
– Κινείται σε προκαθορισμένα τυπικά πλαίσια	– Ανοίγει ορίζοντες, διευρύνει τα πλαίσια
– Αποδέχεται την πραγματικότητα	– Διερευνά την πραγματικότητα
– Έχει βραχυπρόθεσμη προοπτική	– Έχει μακροπρόθεσμη προοπτική

**Εικόνα 13: Οι Διαφορές του Μάνατζμεντ και της Ηγεσίας<sup>49</sup>**

Όπως μπορούμε να συμπεράνουμε λοιπόν, το μάνατζμεντ και η ηγεσία διαφέρουν πολύ ως προς την στρατηγική προσέγγιση του ανθρωπινού δυναμικού. Οι μεν (Μάνατζμεντ) διαχειρίζεται την πολυπλοκότητα της επιχείρησης, συντονίζοντας , οργανώνοντας και ελέγχοντας το ανθρώπινο δυναμικό, βασιζόμενοι στην εντολές και στις διαταγές, ενώ οι δε (Ηγεσία) εμπνέουν και παρακινούν τους εργαζόμενους επιδιώκοντας την αύξηση της

<sup>48</sup> Δημήτρης Μπουραντάς (2002). «Μανατζμεντ». (σ.-315) Αθήνα: Εκδόσεις Γ.Μπένου

<sup>49</sup> Δημήτρης Μπουραντάς (2002). «Μανατζμεντ». (σ.-315) Αθήνα: Εκδόσεις Γ.Μπένου

αποδοτικότητα μέσα από την αφοσίωση και την ικανοποίηση τους. Παρ όλες τις διαφορές τους, το μάνατζμεντ και η ηγεσία είναι απαραίτητα για την ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία του ανθρωπίνου δυναμικού μιας επιχείρησης. Με την σωστή χρήση και εξισορρόπηση του Μάνατζμεντ και της ηγεσίας, η επιχείρηση μπορεί να επιτύχει την αριστεία στο ανθρώπινο δυναμικό της.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

## 4. ΤΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΠΕΤΡΕΛΑΙΩΝ

### 4.1 Ελληνικά Πετρέλαια (ΕΛ.ΠΕ)

Τα Ελληνικά Πετρέλαια<sup>50</sup> (ΕΛ.ΠΕ) είναι ένας κορυφαίος Όμιλος επιχειρήσεων που δραστηριοποιείται στον τομέα της ενέργειας από το 1998 και διαθέτει τρία ενεργά διυλιστήρια στον Ελλαδικό χώρο (Ασπρόπυργος, Ελευσίνα και Θεσσαλονίκη). Κύριος τομέας ενασχόλησης τως ΕΛ.ΠΕ είναι η διύλιση και η εμπορεία πετρελαιοειδών.

Η τμηματική μετάβαση από την πετρελαϊκή ενέργεια στην ενεργειακή δύναμη, ώθησε τα ΕΛ.ΠΕ στην αναγκαστική εξέλιξη του αναπτυξιακού της προγράμματος . Το γεγονός αυτό έδωσε την δυνατότητα στον Όμιλο να δραστηριοποιηθεί σε καινούργιους τομείς διευρύνοντας τους ορίζοντες των συνεργασιών του. Έτσι, οι αλλαγές αυτές είχαν σαν αποτέλεσμα την επέκταση των συνεργασιών του Ομίλου ΕΛ.ΠΕ με τις διεθνή αγορές. Ειδικότερα, τα ΕΛ.ΠΕ έχουν καταφέρει να βρίσκονται σε υψηλή θέση εμπορίας καυσίμων στην Βουλγαρία, την Κύπρο, την Σερβία και το Μαυροβούνιο, τροφοδοτώντας μέσω του διυλιστηρίου τους πάνω από 280 πρατήρια καυσίμων. Η πορεία των ΕΛ.ΠΕ είναι αξιοθαύμαστη και στην εγχώρια αγορά , μιας και τροφοδοτεί ένα δίκτυο σχεδόν 1700 πρατηρίων καυσίμου. Επιπρόσθετα, τροφοδοτεί πολλές αεροπορικές και ναυτιλιακές εταιρείες, καθώς και βιομηχανίες παντός τύπου.

Τα τελευταία χρόνια , ο όμιλος ΕΛ.ΠΕ πραγματοποίησε ένα επενδυτικό πρόγραμμα 3δισ ευρώ για την αναβάθμιση και τον εκσυγχρονισμό του διυλιστηρίου της Ελευσίνας. Η επιχειρηματική αυτής κίνηση, η οποία αποτελεί την μεγαλύτερη βιομηχανική επένδυση στον Ελλαδικό χώρο, συντέλεσε ενεργά στην κερδοφορία του ομίλου. Μια επιπρόσθετη επιχειρηματική επένδυση στην οποία προέβησε στο κοντινό παρελθόν ο όμιλος ΕΛ.ΠΕ ,

---

<sup>50</sup> Βικιπαίδεια, Ελληνικά Πετρέλαια. Ανάκτηση ιστοτόπου στις 27/11/2015. Ηλεκτρονική Πηγή: [https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%95%CE%BB%CE%BB%CE%B7%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AC\\_%CE%A0%CE%B5%CF%84%CF%81%CE%AD%CE%BB%CE%B1%CE%B9%CE%B1](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%95%CE%BB%CE%BB%CE%B7%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AC_%CE%A0%CE%B5%CF%84%CF%81%CE%AD%CE%BB%CE%B1%CE%B9%CE%B1)

είναι η ανέγερση νέων μονάδων παραγωγής στο διυλιστήριο της Θεσσαλονίκης. Οι εργασίες του ολοκληρώθηκαν το 2014.

Κύριος σκοπός των ΕΛ.ΠΕ είναι η παραγωγή νέων, καινοτόμων και αξιόπιστων προϊόντων και υπηρεσιών στον τομέα της ενέργειας, ώστε να επιτευχτεί η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών της. Πέρα από την διύλιση, τον εφοδιασμό και την εμπορεία στην Ελλάδα και στο εξωτερικό που αποτελούν κύρια δραστηριότητα των ΕΛ.ΠΕ, ο όμιλος δραστηριοποιείται και σε άλλους τομείς. Ενδεικτικά παρατίθενται οι ακόλουθοι<sup>51</sup>:

- Παράγωγή και εμπορία γημικών/ πετροχημικών: Το κύριο προϊόν ενασχόλησης κατά τα διαδικασίες αυτή είναι πολυπροπυλένιο και τα παράγωγα του. Εκτός από την εγχώρια αγορά, πραγματοποιούνται εξαγωγές στην Τουρκία, στην Ιταλία και στην Ιβηρική Χερσόνησο.
- Έρευνα και παραγωγή υδρογονανθράκων: Κατέχει τα ερευνητικά δικαιώματα στην Ελλάδα και το Μαυροβούνιο. Διεξάγει μελέτες και προβαίνει σε διαδικασίες παραγωγής υδρογονανθράκων.
- Παράγωγή και εμπορεία Ενέργειας: Ο όμιλος δραστηριοποιείται κυρίως στους τομείς της ηλεκτρικής ενέργειας, του φυσικού αερίου και των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας.

## 4.2 Το Ανθρώπινο Δυναμικό της ΕΛ.ΠΕ

Ο Όμιλος ΕΛ.ΠΕ, θεωρεί ότι το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί επένδυση για την επιχείρηση. Για τον λόγο αυτό δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στην πολιτική διαχείρισης και διοίκησης των ανθρώπινων πόρων, επιδιώκοντας την βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας, μέσα από την ικανοποίηση των αναγκών τους. Έτσι, προβαίνοντας σε όλες τις απαραίτητες ενέργειες (κίνητρα, επιβράβευση, εκπαίδευση κλπ) τα ΕΛ.ΠΕ προσπαθούν να παρακινούν συνεχώς τους εργαζόμενους να αυξήσουν τις ικανότητες και τις δεξιότητες τους, ώστε να μπορέσουν να αξιοποιηθούν στο μέγιστο δυνατό από τον όμιλο. Μέσω του συστήματος αξιολόγησης<sup>52</sup>, τα ΕΛ.ΠΕ έχουν την δυνατότητα να αξιολογούν

---

<sup>51</sup> Ανάκτηση ιστοτόπου στις 27/11/2015. Ηλεκτρονική Πηγή: <http://www.help.e.gr/the-group/at-a-glance/>

<sup>52</sup> Ανάκτηση ιστοτόπου στις 27/11/2015. Ηλεκτρονική πηγή: <http://www.help.e.gr/Human-Resources/businessdevelopment/evaluation/>

διαρκώς τις επιδόσεις των εργαζομένων , δίνοντας τους την δυνατότητα να εξελίξουν το επίπεδο τους και να ανέλθουν στην ιεραρχία.

Βασικό χαρακτηριστικό της πολιτικής των ΕΛ.ΠΕ είναι ότι προσπαθεί να καλύπτει τις κενές θέσεις εργασίας με μετατάξεις και προαγωγές του ήδη υπάρχοντος ανθρωπίνου δυναμικού. Με λίγα λόγια, επιδιώκει την κάλυψη των κενών θέσεων από το εσωτερικό της επιχείρησης, και όχι από το εξωτερικό μέσω νέων προσλήψεων. Αυτό παρέχει στους εργαζομένους την δυνατότητα, αυξάνοντας την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχουν, να εξελιχτούν επαγγελματικά ανεβαίνοντας στην ιεραρχική πυραμίδα.

Στα πλαίσια της προσπάθειας ικανοποίησης των αναγκών των εργαζομένων<sup>53</sup>, κύρια μεριμνά της επιχείρησης είναι η διασφάλιση του ασφαλούς και υγιούς περιβάλλοντος εργασίας. Οι εργαζόμενοι υποβάλλονται συχνά σε δωρεάν ιατρικές εξετάσεις , ώστε να ελέγχει η κατάσταση της υγείας του και να προληφθούν τυχόν ασθένειες. Για την πρόληψη ατυχημάτων, τα ΕΛ.ΠΕ διαθέτουν στις κτηριακές τους εγκαταστάσεις ιδιωτικά ασθενοφόρα , ώστε να αντιμετωπιστούν άμεσα και αποτελεσματικά τα ενδεχόμενα επείγοντα περιστατικά που μπορεί να προκύψουν. Για την ικανοποίηση των ψυχολογικών αναγκών του ανθρωπίνου δυναμικού, ο όμιλος διοργανώνει διαφορές δράσεις επιβράβευσης και υποβοήθησης των εργαζομένων. Μια από τις δράσεις αυτές είναι η καθημερινή σίτιση των εργαζομένων στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης.

Βάση των παραπάνω, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι τα ΕΛ.ΠΕ χρησιμοποιουν με απόλυτη ακρίβεια και αποτελεσματικότητα τον στρατηγικό προγραμματισμό της διοίκησης του ανθρωπίνου δυναμικού, χρησιμοποιώντας κάθε διαθέσιμο μέσο, προκειμένου να παρακινήσει τους εργαζόμενους να αυξήσουν τα επίπεδα αποδοτικότητάς τους. Η πολιτική διοίκησης και διαχείρισης των ΕΛ.ΠΕ έχει επιφέρει Αριστεία στο Ανθρώπινο Δυναμικό της επιχείρησης.

---

<sup>53</sup> Ανάκτηση ιστοτοπου στις 27/11/2015. Ηλεκτρονική πηγη: ( σ.73) <http://www.helpe.gr/userfiles/8ea1f0cb-9e62-48e4-b947-a27b00fb14bb/ANNUAL-REPORT-2011-GR-FINAL.pdf>



## 4.3 Η Εκπαίδευση του Ανθρώπινου Δυναμικού

### 4.3.1 Ακαδημία ΕΛΠΕ

Το 2013 ο Όμιλος ΕΛΠΕ αποφασίζει να κάνει ένα καινοτόμο και ριζοσπαστικό βήμα στα μέχρι τότε δεδομένα της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Έτσι, έχοντας υπόψη του ότι το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί επένδυση και κινητήριο πηγή για την ανάπτυξη και την εξέλιξη της επιχείρησης, προβαίνει στη δημιουργία της Ακαδημίας ΕΛ.ΠΕ<sup>54</sup>. Προκειμένου να μπορέσουν οι εργαζόμενοι να αυξήσουν τις ικανότητες και τις δεξιότητες τους, τα ΕΛ.ΠΕ αποφασίζουν να προβούν σε όλες τις απαραίτητες ενέργειες και διαδικασίες, ώστε να τους παρέχουν ένα ολοκληρωμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Βασικός στόχος της σύστασης της ακαδημίας ΕΛ.ΠΕ είναι η ανάπτυξη της ποιότητας της εργασίας του ανθρώπινου δυναμικού, μέσα από την ενίσχυση των τεχνογνωσιακών τους γνωρισμάτων και την καλλιέργεια των επαγγελματικών τους δεξιοτήτων. Ειδικότερα, αξίζει να αναφέρουμε ότι στην ακαδημία ΕΛ.ΠΕ διδάσκονται τα εξής εκπαιδευτικά προγράμματα:

- Διετές εκπαιδευτικό πρόγραμμα Ανάπτυξης Στελεχών του Ομίλου.
- Εκπαιδευτικό πρόγραμμα ανάπτυξης Ικανοτήτων Στελεχών Πωλήσεων Εμπορίας
- BMS (Basic management skills)
- WALP (Work area learning program)
- Εκπαίδευση νεοεισερχομένων

Την επιμόρφωση και την εκπαίδευση των εργαζομένων στην Ακαδημία ΕΛ.ΠΕ αναλαμβάνουν εξειδικευμένοι εκπαιδευτές (κατά πλειοψηφία εσωτερικά στελέχη του Ομίλου), οι οποίοι στοχεύουν στην αύξηση του επαγγελματικού επιπέδου και της τεχνογνωσίας των εκπαιδευόμενων.

Τον πρώτο χρόνο λειτουργίας της (2013), η Ακαδημία ΕΛ.ΠΕ<sup>55</sup>, πραγματοποίησε επιτυχώς πάνω από 28,000 ώρες εκπαιδευτικών προγραμμάτων, στα οποία συμμετείχαν πάνω από 600

---

<sup>54</sup> Ανάκτηση ιστοτοπου στις 27/11/2015. Ηλεκτρονική πηγή : <http://www.helpe.gr/HumanResources/businessdevelopment/education/lpeacademy/>

<sup>55</sup> Ανάκτηση ιστοτοπου στις 27/11/2015. Ηλεκτρονική πηγή: <http://www.helpe.gr/Human-Resources/businessdevelopment/education/>

άτομα του ανθρωπίνου δυναμικού των ΕΛΠΕ. Κατά τον δεύτερο χρόνο λειτουργίας της(2014), στην Ακαδημία ΕΛΠΕ πραγματοποιήθηκαν πάνω από 76,000 ώρες εκπαιδευτικών προγραμμάτων, με το ύψος συμμετοχής των εργαζομένων να πλησιάζει το 75%.

#### **4.3.1.1 Η πορεία των ΕΛΠΕ εν μέσω οικονομικής κρίσης**

Τι ήταν όμως αυτό που ώθησε τα ηγετικά στελέχη του ανθρωπίνου δυναμικού των ΕΛ.ΠΕ να υλοποιήσουν κάτι τόσο καινοτόμο όπως η Ακαδημία ΕΛ.ΠΕ;

Για να απαντήσουμε στο παραπάνω ερώτημα θα πρέπει να αναλογιστούμε ποια ήταν η κατάσταση στο εσωτερικό και στο εξωτερικό περιβάλλον του Ομίλου πριν τον σχεδιασμό και την υλοποίηση της Ακαδημία ΕΛ.ΠΕ. Για να μπορέσουμε να κατανοήσουμε καλύτερα την κατάσταση στην οποία βρισκόταν ο Όμιλος ΕΛ.ΠΕ, θα πρέπει να ρίξουμε μια ματιά στην οικονομική του κατάσταση από τις αρχές της οικονομικής κρίσης και έπειτα, καθώς και στις στρατηγικές κινήσεις στις οποίες επιλέγει να προβεί περίοδο αυτή. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται να χρηματοοικονομικά αποτελέσματα του ομίλου από το 2009<sup>56</sup> μέχρι και το 2012<sup>57</sup> (το χρονικό διάστημα από την εκκίνηση της οικονομικής κρίσης μέχρι την δημιουργία της Ακαδημία ΕΛ.ΠΕ<sup>58</sup>).

---

<sup>56</sup> Ανάκτηση ιστοτοπου στις 27/11/2015. Ηλεκτρονική πηγη: <http://www.helpe.gr/media-center/press-releases/news-apotelesmata-a-trimhnoy-2010>

<sup>57</sup> Ανάκτηση ιστοτοπου στις 27/11/2015. Ηλεκτρονική πηγη: <http://www.helpe.gr/media-center/press-releases/news-apotelesmata-a-trimhnoy-2011>

<sup>58</sup> Ανάκτηση ιστοτοπου στις 27/11/2015. Ηλεκτρονική πηγη: <http://www.helpe.gr/media-center/press-releases/news-apotelesmata-a-trimhnoy-2012>

<b>ΚΥΡΙΑ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ</b>	<b>Α' τρίμηνο 2012</b>	<b>Α' τρίμηνο 2011</b>	<b>Α' τρίμηνο 2010</b>	<b>Α' τρίμηνο 2009</b>
<b>Συγκρίσιμα κέρδη EBITDA:</b>	€ 75εκ.	€ 72εκ.	€124εκ.	€126εκ.
<b>Δημοσιευμένα κέρδη EBITDA:</b>	€108εκ.	€165εκ.	€150εκ.	€92εκ.
<b>Συγκρίσιμα Καθαρά κέρδη:</b>	€ 45εκ.	€ 45εκ.	€43εκ.	€56εκ.
<b>Δημοσιευμένα Καθαρά κέρδη:</b>	€ 71εκ.	€119εκ.	€43εκ.	€34εκ.
<b>Συγκρίσιμα Καθαρά κέρδη ανά μετοχή:</b>	€0,15	€ 0,15	€ 0,14	
<b>Καθαρά κέρδη ανά μετοχή:</b>	€0,23	€ 0,39	€0,14	€0,11

**Εικόνα 14 :Τα κύρια χρηματοοικονομικά αποτελέσματα των ΕΛ.ΠΕ για την χρονική περίοδο 2009-12**

Προκειμένου να κατανοήσουμε τους παράγοντες που επηρέασαν στην μεταβολή των τιμών από έτος σε έτος, στον παρακάτω πίνακα γίνεται μια ενδεικτική αναφορά στους τομείς που άσκησαν επιρροή, καθώς και στα στρατηγικά επενδυτικά βήματα του Ομίλου κατά τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

<b>A' ΤΡΙΜΗΝΟ 2010:</b>
<b>«Θετικά αποτελέσματα στο A' τρίμηνο δεδομένων των συνθηκών αγοράς»</b>
<p>(-) Το A' τρίμηνο του 2010 επηρεάζεται από το δυσμενές οικονομικό περιβάλλον και την αργή ανάκαμψη των διεθνών αγορών.</p> <p>(-) Υπάρχει σημαντική αύξηση στους ειδικούς φόρους κατανάλωσης</p> <p>(+) Προσχωρούν τα σχέδια αναβάθμισης των διυλιστηρίων Θεσσαλονίκης και Ελευσίνας ύψους 97εκ.</p> <p>(+)Εξασφάλιση επιπροσθέτου δάνειου 750εκ για να υποστηριχτεί το επενδυτικό σχέδιο.</p>
<b>A' ΤΡΙΜΗΝΟ 2011:</b>
<b>«Το δυσμενές περιβάλλον της αγοράς επηρεάζει τα αποτελέσματα του ομίλου.»</b>
<p>(-) Δυσμενές περιβάλλον στον κλάδο της διύλισης ιδιαίτερα στην εγχώρια αγορά</p> <p>(-) 42% πτώση στα συγκρίσιμα λειτουργικά κέρδη λόγω του χαμηλού όγκου πωλήσεων</p> <p>(+) 5% αύξηση στα συγκρίσιμα καθαρά κέρδη</p> <p>(+) Αύξηση των καθαρών κερδών λόγω των αυξανόμενων τιμών Αργου</p>
<b>A' ΤΡΙΜΗΝΟ 2012:</b>
<b>«Ικανοποιητικά αποτελέσματα παρά τις δύσκολες συνθήκες στην εγχώρια αγορά.»</b>
<p>(-) 12% υποχώρηση σε ετήσια βάση, λόγω των μειωμένων πωλήσεων στο πετρέλαιο θέρμανσης</p> <p>(+) 5% αύξηση κερδών EBITDA λόγω της αύξησης εξαγωγών</p> <p>(+) Η αναβάθμιση του διυλιστηρίου της Ελευσίνας είναι σε φάση ολοκλήρωσης</p>

**Εικόνα 15 : Η κατάσταση των ΕΛ.ΠΕ βάση των δελτιών τύπου για την χρονική περίοδο 2009-2012**

Όπως παρατηρούμε , παρά τις οικονομικές δυσκολίες των καιρών, που είναι αποτέλεσμα της διεθνούς οικονομικής κρίσης, τα ΕΛ.ΠΕ προβαίνουν σε τολμηρά επενδυτικά βήματα. Μέσω

της ανάπτυξης και του εκσυγχρονισμού της υλικοτεχνικής και στεγαστικής υποδομής τους, τα ΕΛ.ΠΕ στοχεύουν στην αύξηση της κερδοφορίας και στην επίτευξη των αντικειμενικών τους στόχων. Έτσι, ο όμιλος ΕΛ.ΠΕ επιλέγει να ακολουθήσει μια επιθετική στρατηγική, εν αντιθέσει με τις περισσότερες σύγχρονες επιχειρήσεις που κρατούν αμυντική στάση από την έναρξη της οικονομικής κρίσης και έπειτα. Αποφασίζει, λοιπόν, να πραγματοποιήσει κανονικά τα επενδυτικά προγράμματα τα οποία είχαν σχεδιαστεί (αναβάθμιση των διυλιστηρίων), επιδιώκοντας όχι μόνο την επιβίωση αλλά και την ανάπτυξη του, ακόμα και κάτω από τις δυσμενείς οικονομικές συνθήκες της χώρας.

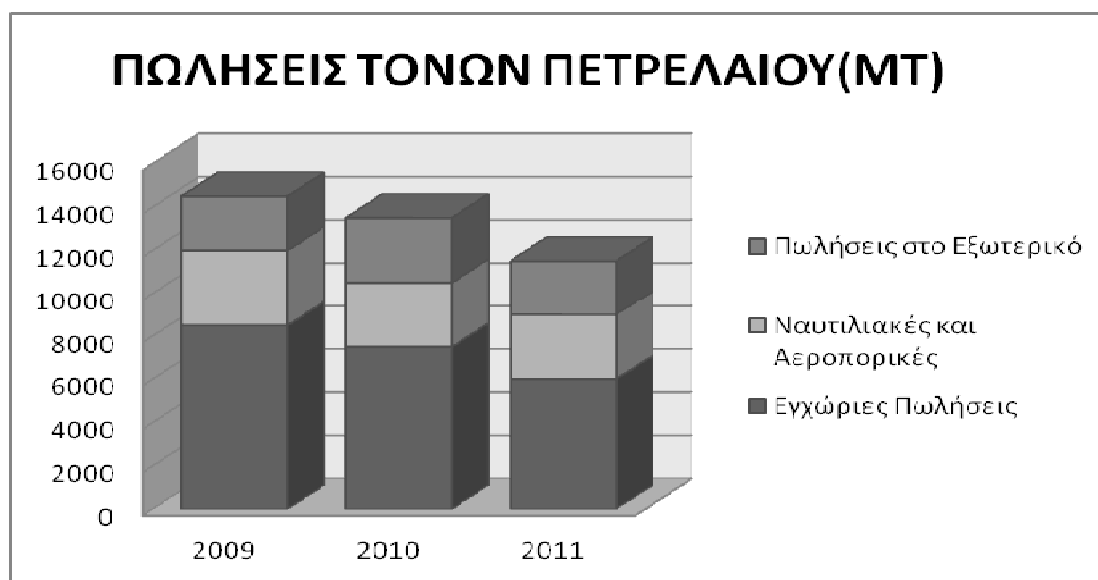
Η αναβάθμιση του διυλιστηρίου της Ελευσίνας<sup>59</sup> αποτελεί την μεγαλύτερη βιομηχανική επένδυση της Ελλάδος και αναμένετε να απασχολήσει μόνιμο προσωπικό 600 ατόμων. Η ανάγκη του Ομίλου ΕΛ.ΠΕ να ανταπεξέλθει στα νέα δεδομένα του ανθρωπίνου δυναμικού του (την απότομη αύξηση του αριθμού των εργαζομένων του λόγω της αναβάθμισης του διυλιστηρίου), φέρει ως αποτέλεσμα τη σύσταση της ακαδημίας ΕΛ.ΠΕ. Με τον τρόπο αυτό ο Όμιλος απέκτησε την δυνατότητα όχι μόνο να εκπαιδεύσει το νεοεισερχόμενο προσωπικό στις εγκαταστάσεις του αναβαθμισμένου πλέον διυλιστηρίου της Ελευσίνας, αλλά και την μακροπρόθεσμη επιμόρφωση και εξέλιξη του συνόλου του ανθρωπίνου δυναμικού του. Οι ηγέτες του ανθρωπίνου δυναμικού της ΕΛ.ΠΕ έχουν πλήρη επίγνωση της σημασίας της σωστής και αποδοτικής λειτουργίας του ανθρωπίνου δυναμικού στα αποτελέσματα της επιχείρησης. Για το λόγο αυτό δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στον τομέα της εκπαίδευσης και της επιμόρφωσης του ανθρωπίνου δυναμικού. Έτσι, χρησιμοποιώντας όλα τα απαραίτητα καινοτόμα μέσα, συντελούν στην ανάπτυξη και στην εξέλιξη των εργαζομένων, στοχεύοντας στην βέλτιστη και αποδοτική αξιοποίηση τους.

Όπως μπορούμε να δούμε στον παρακάτω πίνακα, τα αποτελέσματα που επέφερε η στρατηγική που χρησιμοποιήθηκε, είναι αξιόλογα, μιας και παρά την περίοδο οικονομικής κρίσης την οποία διανύει η χώρα, το κέρδος των ΕΛ.ΠΕ έμεινε σχετικά σταθερό συγκριτικά με τα προηγούμενα χρόνια. Στο παρακάτω πίνακα παρατηρείτε μια μικρή πτώση της κερδοφορίας της επιχείρησης. Η πτώση αυτή μπορούμε να την αποδώσουμε στην έλλειψη ρευστότητας των πελατών και στην γενικότερη οικονομική κατάσταση της χώρας.

---

<sup>59</sup> Ανάκτηση ιστοτοπου στις 27/11/2015. Ηλεκτρονική πηγή: <http://www.helpe.gr/media-center/press-releases/news-diorganwsh-hmeridas-analytwn>

Συμπερασματικά, λοιπόν, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η επιθετική στρατηγική που χρησιμοποίησαν τα ΕΛ.ΠΕ επέφερε θετικά αποτελέσματα.



Εικόνα 16:Διάγραμμα Πωλησεων Πετρελαιου του Ομιλου ΕΛ.ΠΕ<sup>60</sup>

#### 4.3.2 Εκπαίδευση στους τομείς Υγείας και Ασφάλειας

Από το 2014 ο ομαλός ΕΛ.ΠΕ εφαρμόζει βασική εκπαίδευση σε θέματα υγείας<sup>61</sup> και ασφάλειας<sup>62</sup> μέσα από ειδικά σεμινάρια. Μέσω της ετήσιας αξιολόγησης απόδοσης, η προϊστάμενοι των τμημάτων εκτιμούν τις τεχνογνωσιακές ανάγκες των εργαζομένων και εισηγούνται τον προγραμματισμό διαφόρων δράσεων που αποσκοπούν στην κάλυψη τους. Ειδικότερα η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού στους τομείς της υγείας και της ασφάλειας συμπεριλαμβάνει τα παρακάτω επιμέρους αντικείμενα:

- Πυρασφάλεια (χρήση πυροσβεστικών μεσών – τεχνικές διάσωσης από ύψος και κλειστούς χώρους)

<sup>60</sup> Ανάκτηση ιστοτοπου στις 27/11/2015. (σ. 34) Ηλεκτρονική πηγη: <http://www.helpe.gr/userfiles/8ea1f0cb-9e62-48e4-b947-a27b00fb14bb/ANNUAL-REPORT-2011-GR-FINAL.pdf>

<sup>61</sup> Ανάκτηση ιστοτοπου στις 27/11/2015. Ηλεκτρονική πηγη: <http://www.helpe.gr/Human-Resources/businessenvironment/healthandsafety/>

<sup>62</sup> Ανάκτηση ιστοτοπου στις 27/11/2015. Ηλεκτρονική πηγη: <http://www.helpe.gr/health-and-safety/personnel-training/>

- Πρώτες βοήθειες – αντιμετώπιση εγκαυμάτων
- Χρήση μεσών ατομικής προστασίας (αναπνευστικές συσκευές, μάσκες κλπ.)
- Παρουσιάσεις διεθνών ατυχημάτων (αιτίες – συμπεράσματα)
- Συμμέτοχη σε ασκήσεις (αντιμετώπιση περιστατικού φωτιάς, ασκήσεις εκκένωσης κτηρίων κλπ.)

Μέσα από την εκμάθηση εξειδικευμένου έντυπου υλικού και από την ενεργό συμμετοχή σε ασκήσεις, επιτυγχάνετε σε μεγάλο βαθμό η πρόληψη ατυχημάτων. Επιπρόσθετα, το ανθρώπινο δυναμικό χάρις την εκπαίδευση που του παρέχετε για καταστάσεις υψηλού κίνδυνου (ατυχήματα κλπ.) μπορεί να αντιμετωπίσει άμεσα και αποτελεσματικά επικίνδυνα περιστατικά που ενδέχεται να προκύψουν.

#### **4.4 Η Επιχείρηση και τα Βραβεία Αριστείας Ανθρώπινου Δυναμικού**

Η αριστεία του ανθρώπινου δυναμικού φανερώνεται από τις συνεχήs διακρίσεις και βραβεύσεις της ΕΛ.ΠΕ. Η σωστή διαχείριση και διοίκηση των ανθρώπων πόρων της, έχει ως αποτέλεσμα την βέλτιστη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και την πλήρως αποδοτική και αποτελεσματική συνεισφορά του στην επιχείρηση. Ο όμιλος της ΕΛ.ΠΕ έχει καταφέρει να βραβευτεί επανειλημμένα σε διάφορα εργασιακά αντικείμενα που αφορούν την διοίκηση και την διαχείριση της επιχείρησης.

Το 2014, ο όμιλος ΕΛ.ΠΕ συμμετείχε στον θεσμό HR Excellence Awards<sup>63</sup> (HREA) κερδίζοντας δυο βραβεία. Η συμμετοχή της επιχείρησης στα βραβεία έγινε για να μπορέσουν να επιβραβευτούν και υποστηριχτούν τα μέλη του ανθρώπινου δυναμικού που έχουν εξαιρετικές επιδόσεις.<sup>64</sup> Η βράβευση αυτή αποτελεί ένα από τα μέσα παρακίνησης των εργαζομένων, οι οποίοι στην προσπάθειά τους να κερδίσουν και αυτοί ένα βραβείο, αυξάνουν τις επιδόσεις και απόδοσή τους. Ειδικότερα, στον θεσμό αυτό ο όμιλος ΕΛ.ΠΕ κέρδισε τα εξής βραβεία<sup>65</sup>:

---

<sup>63</sup> Ανάκτηση ιστοτοπου στις 27/11/2015. Ηλεκτρονική πηγή: <http://www.hrea-eimad.gr/subcategory11.html>

<sup>64</sup> Ανάκτηση ιστοτοπου στις 27/11/2015. Ηλεκτρονική πηγή: <http://www.helpo.gr/media-center/press-releases/news-deltio-typou-prwto-kai-deytero-brabeio-gia-ton-omilo-ellhnika-petrelaia-sto-8esmo-hr-excellence-awards-hrea-2014>

<sup>65</sup> Ανάκτηση ιστοτοπου στις 27/11/2015. Ηλεκτρονική πηγή: [http://fimotro.blogspot.gr/2014/10/blog-post\\_4215.html](http://fimotro.blogspot.gr/2014/10/blog-post_4215.html)

- Πρώτο βραβείο στη θεματική ενότητα Ηγεσία (HR Leadership), στην κατηγορία Ηγεσία και Αριστεία στο Ανθρώπινο Δυναμικό (Leadership & People Excellence). Η κατηγορία επιβραβεύει το στρατηγικό πρόγραμμα που ακολουθήθηκε ώστε να αυξηθούν οι επιδόσεις του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και η ενεργός συμμετοχή των εργαζομένων στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Στην ουσία αξιολογείται το συνολικό πλάνο διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που ακολουθήθηκε , καθώς και τα αποτελέσματα που επέφερε η ορθή διεξαγωγή του.
- Δεύτερο βραβείο στη θεματική ενότητα Ηγεσία (HR Leadership), στην κατηγορία Εκπαίδευση και Ανάπτυξη (Training and Development). Το βραβείο αυτό τονίζει την σημασία της λειτουργίας της Ακαδημίας ΕΛ.ΠΕ στις εγκαταστάσεις του ομίλου. Η Ακαδημία πραγματοποιεί πολλά εκπαιδευτικά προγράμματα που διεξάγονται από εξειδικευμένους εισηγητές. Έτσι, δίνετε η δυνατότητα της συνεχούς επιμόρφωσης των εργαζομένων και κατ'επέκταση η αύξηση των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων τους .

Γενικότερα, στόχος της επιχείρησης είναι, τελειοποιώντας την λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού της , να επιτύχει την αριστεία σε όλους τους τομείς της. Χάρης την σωστή διοίκηση και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού του, ο όμιλος ΕΛ.ΠΕ έχει καταφέρει να βραβευτεί σε πολλούς τομείς<sup>66</sup>. Ενδεικτικά , πρέπει να αφαιρούμε ότι το 2014, τα ΕΛ.ΠΕ πήραν τρία πρώτα βραβεία στον διαγωνισμό των Health and Safety Awards για την χρήση των καλύτερων πρακτικών μεθόδων στην Υγιεινή & Ασφάλεια στον εργασιακό χώρο. Τα βραβεία αυτά επιβράβευσαν την απόδοση την επιχείρησης στις κατηγορίες Πετρέλαιο και Πετροχημικά, Εκπαίδευσης, και Βελτίωση Απόδοσης Συστήματος Υγείας & Ασφάλειας. Την ίδια χρονιά ο όμιλος ΕΛ.ΠΕ βραβεύτηκε και από τον Πανελλήνιο Σύνδεσμο Επιχειρήσεων Προστασίας Περιβάλλοντος με το τρίτο βραβείο στην κατηγορία Οργάνωσης & Διοίκησης για τα περιβαλλοντικά θέματα.

Όπως παρατηρούμε, η αφοσίωση του ομίλου ΕΛ.ΠΕ στην εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού του, έχει επιφέρει εντυπωσιακά αποτελέσματα στην απόδοση και την επίδοση της

---

<sup>66</sup> Ανάκτηση ιστοτοπου στις 27/11/2015. Ηλεκτρονική πηγή: <http://www.naftemporiki.gr/finance/story/862887/tria-brabeia-gia-ton-omilo-elpe>



επιχείρησης στην αγορά. Αυτό διαπιστώνετε όχι μόνο μέσα από της πολλαπλές βραβεύσεις της επιχείρησης στους ποικίλους τομείς ενασχολήσεις της, αλλά και από την σταθερή παραμονή της στην αγορά. Οι επενδυτικές κινήσεις και η ορθή πολιτική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού του ομίλου ΕΛ.ΠΕ έχει συμβάλει ενεργά στην εδραίωση της επιχείρησης και στην αύξηση της κερδοφορίας της. Το γεγονός αυτό πιστοποιείται μέσα από την υπερπληθώρα των βραβείων που έχει αποκτήσει ο Όμιλος ΕΛ.ΠΕ.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Με την πάροδο του χρόνου και την εξέλιξη της επιστήμης της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων οι σύγχρονες επιχειρήσεις αποκτούν την δυνατότητα να ρυθμίζουν την διοίκηση και την διαχείριση της λειτουργίας του ανθρώπινου δυναμικού τους με τον βέλτιστο δυνατό τρόπο. Κύριος στόχος των σύγχρονων επιχειρήσεων είναι η επίτευξη- μέσω των κατάλληλων δράσεων και διαδικασιών- της πλήρως αποδοτικής και αποτελεσματικής αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού τους. Προκειμένου να πραγματοποιηθεί αυτό, απαιτείται η εστίαση της επιχείρησης στο « άνθρωπο». Μέσα από την εφαρμογή του στρατηγικού προγραμματισμού της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, η επιχείρηση επιδιώκει την αφοσίωση και την οργάνωση του ανθρώπινου δυναμικού της έχοντας ως στόχο την μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας των υπηρεσιών τους και κατ' επέκταση την αύξηση της συμβολής τους στην παραγωγική διαδικασία.

Η αριστεία του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης είναι έννοια συνυφασμένη με την επίτευξη των αντικειμενικών της στόχων. Για τον λόγο αυτό, τα ηγετικά στελέχη των επιχειρήσεων πρέπει να προσανατολίζονται και να καθοδηγούν το ανθρώπινο δυναμικό με τρόπο τέτοιο, ώστε να το κάνουν να ενστερνιστεί το όραμα της επιχείρησης. Έτσι, λόγω του ότι τα ηγετικά στελέχη παίζουν ενεργό ρόλο στον τρόπο και την ποιότητα δράσης του ανθρώπινου δυναμικού, πρέπει να είναι έμπειρα και εξειδικευμένα, ώστε να μπορούν να ανταπεξέλθουν πλήρως στις απαιτήσεις της θέσης τους. Ο συνδυασμός ενός άριστα εκπαιδευμένου, αποδοτικού και αποτελεσματικού ανθρώπινου δυναμικού με έναν ικανό, έμπειρο και εξειδικευμένο ηγέτη, μπορεί να επιφέρει την αριστεία λειτουργίας του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης.

Τρανό παράδειγμα επιχείρησης που πέτυχε την αριστεία στο ανθρώπινο δυναμικό της, είναι ο Όμιλος ΕΛ.ΠΕ. Η επιχείρηση, λαμβάνοντας υπόψη της ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι η αρχή της αύξησης της επαγγελματικής τους απόδοσης, προέβηκε σε καινοτόμα βήματα για την εξέλιξη και την αναβάθμιση των ικανοτήτων τους. Έτσι, μέσα από την σύσταση της Ακαδημίας ΕΛ.ΠΕ, ο Όμιλος ΕΛ.ΠΕ εξασφάλισε την συνεχή και υψηλής ποιότητας εκπαίδευση των εργαζομένων της. Ο Όμιλος ΕΛ.ΠΕ επενδύει στο ανθρώπινο δυναμικό του, προσπαθώντας- μέσα από την συνεχή εκπαίδευση, κινητροδότηση και επιβράβευση- να εξελίξει τις ικανότητες και τις δεξιότητες των εργαζομένων, ώστε και αυτοί με την σειρά τους να συντελέσουν στην αύξηση της αποδοτικότητας τους κατά την

παραγωγική διαδικασία. Μελετώντας την πορεία και τις επιχειρηματικές κινήσεις των ΕΛ.ΠΕ μπορούμε να συμπεράνουμε ότι είναι εφικτή η επιβίωση των επιχειρήσεων ακόμα και σε καταστάσεις οικονομικής κρίσης. Μέσα από την ανάλυση της συμπεριφορά του ομίλου ΕΛ.ΠΕ στην διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, διαπιστώνεται η σημασία της σωστής και αποτελεσματικής λειτουργίας του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και τα εντυπωσιακά αποτελέσματα που επιφέρονται μέσω αυτής.

Παρ' όλη την κατάσταση της διεθνούς οικονομικής κρίσης την οποία βιώνουμε, οι σύγχρονες επιχειρήσεις οφείλουν να επιδιώκουν την αρίστευση του ανθρώπινου δυναμικού τους. Μέσα από την εξέλιξη και την αρίστευση των εργαζομένων, μια επιχείρηση μπορεί όχι μόνο να επιβιώσει μέσα σε καταστάσεις κρίσης, αλλά και να αποκτήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που επιδιώκει.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ελληνική Βιβλιογραφία

- Βασίλης Μ.Παπαδάκης, «Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία 6<sup>η</sup> Έκδοση», Εκδόσεις Ε.Μπένου, Αθήνα, 2012
- Χρήστος Σαρμανιώτης, MBA, PhD, «MANATZMENT, Μια ολοκληρωμένη και σύγχρονη προσέγγιση», Εκδόσεις Δισιγμα, Θεσσαλονίκη, 2011
- Αντώνης Κατσαλής-Δημήτρης Τσώκος, «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού», Εκδόσεις Forum, 2009
- Δήμητρα Ιορδανόγλου, «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες επιχειρήσεις», Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ, Μάιος 2008
- Δημήτρης Μπουραντάς, «Μάνατζμεντ. Θεωρητικό Υπόβαθρο και Σύγχρονες Πρακτικές», Εκδόσεις Γ.Μπένου, Αθήνα, 2002
- Μύρων Μ.Ζαβλανός, «Μανατζμεντ», Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, Αθήνα 2002
- Κώστας Τζωρτζάκης και Αλεξία Τζωρτζάκη, «Οργάνωση και Διοίκηση, Μανατζμεντ», Εκδόσεις Rosili, 2002
- Ευγενία Πετρίδου, « Διοίκηση-Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Ζυγός, 2001
- Στέλλα Ξηροτύρη-Κουφίδου, «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων 3<sup>η</sup> Έκδοση», Εκδόσεις Ανικούλα- Ξηροτύρη Στελλα, Θεσσαλονίκη, 2001
- Π.Φαναριώτη, «Διοίκηση Προσωπικού- Εισαγωγή στα Σύγχρονα Συστήματα Χειρισμού του Ανθρώπινου Δυναμικού», Εκδόσεις Δ.Σταμούλης, Αθήνα- Πειραιάς, 2001
- Λεωνίδας Σ. Χυτήρης, PhD «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων », Εκδοτικός Οίκος INTERBOOKS, Αθήνα, 2001
- Νάνσυ Παπαλεξανδρή, Γιάννης Χαλκιάς & Λήδα Παναγιωτοπούλου, «Συγκριτική έρευνα στις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2001
- Δ.Μπουραντας, Α.Βάθης, Χ.Παπακωσταντίνου & Π.Ρεκλείτης. «Αρχές οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων», Οργανισμός Εκδόσεων Διδακτικών Βιβλίων, Αθήνα 1999

- Χαράλαμπος Κ. Κανελλόπουλος, «Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων », Εκδόσεις Δ.Σταμούλης, Αθήνα, 1991
- Σπυρου Ζευγαρίδη, «Διοίκηση και Εποπτία Προσωπικού», Εκδοτικός οίκος ORGANOPUBLICA, Αθήνα , 1987

### Ξένη Βιβλιογραφία

- Raymond A.Noë, John R.Hollenbeck, Barry Gerhart, Ratrick M.Wright. Μετάφραση: Ρίτα Καλαίτη, Επιστημονική επιμέλεια: Κων Γε.Αθανασόπουλος, «Τόμος Β': Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων. Ένα Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα 4<sup>η</sup> Αμερικάνικη Έκδοση», Εκδοτικός Οίκος Νίκου Παπαζήση, Αθήνα, 2007
- David Firth, «Έξυπνες ιδέες Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων», Εκδόσεις Μ.Γκιούρδας, Αθήνα, 2006
- Richard Templer, «Οι κανόνες του Μάνατζμεντ. Βασικοί κανόνες για πετυχημένους Μάνατζερ.», Εκδοσεις ΚΡΙΤΙΚΗ, Σεπτέμβριος 2006
- Raymond A.Noë, John R.Hollenbeck, Barry Gerhart, Ratrick M.Wright. Μετάφραση: Ρίτα Καλαίτη, Επιστημονική επιμέλεια: Κων Γε.Αθανασόπουλος, «Τόμος Α': Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων. Ένα Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα 4<sup>η</sup> Αμερικάνικη Έκδοση», Εκδοτικός Οίκος Νίκου Παπαζήση, Αθήνα, 2006.
- Μετάφραση:Αντρέας Σοκοδήμος, «Harvard Business Review για την Ηγεσία», Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 2003
- John C.Maxwell , «Οι 21 Απαράβατοι νόμοι της Ηγεσίας», Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 2000

## ΔΙΚΤΥΟΓΡΑΦΙΑ

- Γούβα Γεωργία (2012). Πτυχιακή εργασία: Πως το εργασιακό περιβάλλον επηρεάζει την απόδοση και συμπεριφορά των εργαζομένων στις επιχειρήσεις. Ανάκτηση στις 27/11/15. [http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/ba/2012/GouvaGeorgia/attached-document\\_1360136015-712526-20196/GouvaGeorgia2012.pdf](http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/ba/2012/GouvaGeorgia/attached-document_1360136015-712526-20196/GouvaGeorgia2012.pdf)
- Ευστάθιος Δημητριάδης & Νικόλαος Θερίου (χ.χ). «Σχεδιασμός του ανθρώπινου δυναμικού ή των ανθρώπινων πόρων; Τρέχουσες πρακτικές – μελλοντικές προοπτικές». Ανάκτηση στις 27/11/2015. Ηλεκτρονική Πηγή: [http://abd.teikav.edu.gr/articles\\_th/dynamiko.pdf](http://abd.teikav.edu.gr/articles_th/dynamiko.pdf)
- Βικιπαιδεία, Ελληνικά Πετρέλαια. Ανάκτηση ιστοτόπου στις 27/11/2015. Ανάκτηση στις 27/11/2015 Ηλεκτρονική Πηγή: [https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%95%CE%BB%CE%BB%CE%B7%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AC\\_%CE%A0%CE%B5%CF%84%CF%81%CE%AD%CE%BB%CE%B1%CE%B9%CE%B1](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%95%CE%BB%CE%BB%CE%B7%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AC_%CE%A0%CE%B5%CF%84%CF%81%CE%AD%CE%BB%CE%B1%CE%B9%CE%B1)
- Ανάκτηση ιστοτόπου στις 27/11/2015. Ηλεκτρονική Πηγή: <http://www.helpe.gr/the-group/at-a-glance/>
- Ανάκτηση ιστοτοπου στις 27/11/2015. Ηλεκτρονική Πηγή: <http://www.helpe.gr/userfiles/8ea1f0cb-9e62-48e4-b947-a27b00fb14bb/ANNUAL-REPORT-2011-GR-FINAL.pdf>
- Ανάκτηση ιστοτοπου στις 27/11/2015. Ηλεκτρονική Πηγή: <http://www.helpe.gr/Human-Resources/businessdevelopment/evaluation/>
- Ανάκτηση ιστοτοπου στις 27/11/2015. Ηλεκτρονική πηγη : <http://www.helpe.gr/HumanResources/businessdevelopment/education/elpacademy/>
- Ανάκτηση ιστοτοπου στις 27/11/2015. Ηλεκτρονική Πηγή: <http://www.helpe.gr/media-center/press-releases/news-apotelesmata-a-trimhnoy-2012>
- Ανάκτηση ιστοτοπου στις 27/11/2015. Ηλεκτρονική Πηγή:

- <http://www.helpe.gr/media-center/press-releases/news-apotelesmata-a-trimhnoy-2011>
- Ανάκτηση ιστοτοπου στις 27/11/2015. Ηλεκτρονική Πηγή:  
<http://www.helpe.gr/media-center/press-releases/news-apotelesmata-a-trimhnoy-2010>
  - Ανάκτηση ιστοτοπου στις 27/11/2015. Ηλεκτρονική Πηγή:  
<http://www.helpe.gr/Human-Resources/businessdevelopment/education/>
  - Ανάκτηση ιστοτοπου στις 27/11/2015. Ηλεκτρονική Πηγή:  
<http://www.helpe.gr/media-center/press-releases/news-diorganwsh-hmeridas-analytwn>
  - Ανάκτηση ιστοτοπου στις 27/11/2015. Ηλεκτρονική Πηγή:  
<http://www.helpe.gr/health-and-safety/personnel-training/>
  - Ανάκτηση ιστοτοπου στις 27/11/2015. Ηλεκτρονική Πηγή:  
<http://www.helpe.gr/Human-Resources/businessenvironment/healthandsafety/>
  - Ανάκτηση ιστοτοπου στις 27/11/2015. Ηλεκτρονική Πηγή:  
[http://fimoto.blogspot.gr/2014/10/blog-post\\_4215.html](http://fimoto.blogspot.gr/2014/10/blog-post_4215.html)
  - Ανάκτηση ιστοτοπου στις 27/11/2015. Ηλεκτρονική Πηγή:  
<http://www.helpe.gr/media-center/press-releases/news-deltio-typoy-prwto-kai-deytero-brabeio-gia-ton-omilo-ellhnika-petrelaia-sto-8esmo-hr-excellence-awards-hrea-2014>
  - Ανάκτηση ιστοτοπου στις 27/11/2015. Ηλεκτρονική Πηγή:  
<http://www.hrea-eimad.gr/subcategory11.html>
  - Ανάκτηση ιστοτόπου στις 27/11/2015. Ηλεκτρονική Πηγή:  
<http://www.naftemporiki.gr/finance/story/862887/tria-brabeia-gia-ton-omilo-elpe>
  - Ανάκτηση ιστοτόπου στις 27/11/2015. Ηλεκτρονική Πηγή:  
<https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/14807/3/AfthonidisEuangelosMsc2012.pdf>
  - Ανάκτηση ιστοτόπου στις 27/11/2015. Ηλεκτρονική Πηγή:  
[http://eefam.gr/assets/files/news/zervakakis\\_leadership\\_vs\\_management.pdf](http://eefam.gr/assets/files/news/zervakakis_leadership_vs_management.pdf)
  - Ανάκτηση ιστοτόπου στις 27/11/2015. Ηλεκτρονική Πηγή:

- [http://www.icbs.gr/innet/UsersFiles/students/tutor\\_notes/postgraduate/Stage\\_1/Dalakoura/2011-2012/Leadership%20roles.pdf](http://www.icbs.gr/innet/UsersFiles/students/tutor_notes/postgraduate/Stage_1/Dalakoura/2011-2012/Leadership%20roles.pdf)
- Ανάκτηση ιστοτόπου στις 27/11/2015. Ηλεκτρονική Πηγή:  
[http://ps.privateschools.gr/lykeio/c\\_lyk/Arxes\\_Organwshs\\_kai\\_Dioikhshs\\_Epexeirhsewn\\_kai\\_Yphresiwn/Arxes\\_Organwshs\\_kai\\_Dioikhshs\\_Epexeirhsewn\\_kai\\_Yphresiwn-Bib.pdf](http://ps.privateschools.gr/lykeio/c_lyk/Arxes_Organwshs_kai_Dioikhshs_Epexeirhsewn_kai_Yphresiwn/Arxes_Organwshs_kai_Dioikhshs_Epexeirhsewn_kai_Yphresiwn-Bib.pdf)



## **Πνευματικά δικαιώματα**

Copyright © ΤΕΙ Δυτικής Ελλάδας. Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Δηλώνω ρητά ότι, σύμφωνα με το άρθρο 8 του Ν. 1599/1988 και τα άρθρα 2,4,6 παρ. 3 του Ν. 1256/1982, η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής εργασίας και δεν προσβάλλει κάθε μορφής πνευματικά δικαιώματα τρίτων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής, οι πηγές δε που χρησιμοποιήθηκαν περιορίζονται στις βιβλιογραφικές αναφορές και μόνον.

Πίτα Αργυρώ, [12/2015]