



ΔΙΕΘΝΕΣ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ

ΔΙΕΘΝΕΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ της ΕΛΛΑΔΟΣ  
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ, ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΚΑΙ  
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ

**HRM: PEOPLE, DATA and ANALYTICS**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

της

**ΔΙΑΜΑΝΤΙΔΟΥ ΕΥΔΟΚΙΑ**

**A.M. :007/21**

**Επιβλέπων :** Κύρκος Ευστάθιος  
Καθηγητής, ΔΙΠΑΕ

Θεσσαλονίκη, Ιανουάριος 2023

---

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Αρχικά θα ήθελα μέσα από αυτές τις λίγες λέξεις να ευχαριστήσω θερμά την οικογένειά μου τόσο την μητέρα μου όσο και τον πατέρα μου που με στήριξαν σε όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ στον Πρόεδρο του τμήματος Λογιστικής και Πληροφοριακών Συστημάτων και Κύριο Κύρκο Ευστάθιο, για το ενδιαφέρον του και την στήριξή του. Μου έδωσε την ευκαιρία να συνεργαστώ μαζί του σε αυτήν την διπλωματική. Είναι μία διπλωματική για ένα νέο τμήμα που ενεργοποιείται τα τελευταία χρόνια στις εταιρείες.

Επίσης χρωστάω ένα μεγάλο ευχαριστώ στον καθηγητή Κύριο Κυρμίζογλου για όλο αυτό το υπέροχο ταξίδι στην συνεχή γνώση που μου προσέφερε από προπτυχιακό επίπεδο, έπειτα με το πρόγραμμα Erasmus αλλά και τώρα με το μεταπτυχιακό που επέμενε να το παρακολουθήσω.

Θα ήθελα ακόμα να ευχαριστήσω θερμά το Διοικητικό Συμβούλιο και τον Γενικό Διευθυντή του Ομίλου ΣΥ.ΦΑ. Θεσσαλονίκης καθώς και όλους τους συναδέλφους που βοήθησαν να συμπληρωθούν τα ερωτηματολόγια της έρευνάς μου.

---

---

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το ανθρώπινο δυναμικό είναι κομβικής σημασίας για την επιτυχία οποιασδήποτε εταιρείας. Η απόδοση των εργαζομένων μπορεί να αποτελεί υποχρέωση ή περιουσιακό στοιχείο για μια εταιρεία. Ο Human Resources Manager είναι αυτός που είναι υπεύθυνος διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Τι ρόλο παίζει ο HR Manager και γιατί η θέση του είναι εξαιρετικά σημαντική; Ο HR Manager, διοικεί το HR τμήμα, άρα τους εργαζόμενους που το απαρτίζουν. Η καλή Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) είναι απαραίτητη για εταιρείες όλων των μεγεθών.

Η παρούσα διπλωματική εργασία στο θεωρητικό της πλαίσιο έχει σκοπό να μας υπενθυμίσει έννοιες όπως είναι το management, το ανθρώπινο δυναμικό, αλλά και γιατί χρειάζεται υπεύθυνος να διοικεί το ανθρώπινο δυναμικό; Ο βασικός σκοπός κάθε εταιρείας είναι η αύξηση του οικονομικού αποτελέσματός της. Για να πετύχει αυτό θα πρέπει να οργανωθεί και να αναπτύξει ικανότητες τέτοιες που θα της δώσει τη δυνατότητα να αναπτύξει μεγάλο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά. Έτσι ο ενδιαμέσος κρίκος σε μία εταιρεία είναι ο HR Manager που έρχεται να βρει λύσεις ώστε να παράγει το ανθρώπινο δυναμικό τα επιθυμητά αποτελέσματα που θα αναδείξουν την εταιρεία.

Έπειτα, γίνεται μια ιστορική αναδρομή του management, με διάφορους θεωρητικούς να αναφέρονται στις βασικές λειτουργικές αρμοδιότητες και στις αρχές διαχείρισης του management και ταυτόχρονα περιγράφεται ο άνθρωπος μέσα από τις ανθρώπινες σχέσεις.

Στη συνέχεια, γίνεται μία σημαντική αναφορά στους στόχους του HRM, το πεδίο εφαρμογής τους, τις βασικές λειτουργίες του HRM αλλά μας δείχνει και τα βασικά εργαλεία πρέπει να εφαρμόσει ο HRM για να έχει τα εφικτά αποτελέσματα. Οι παραπάνω έννοιες που μπορούν να διευκρινίσουν το είδος της στρατηγικής που διάλεξε να εφαρμόσει η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Στο πρακτικό κομμάτι της εργασίας, παρουσιάζεται μια μελέτη περίπτωσης με ερευνητικό εργαλείο το ερωτηματολόγιο. Στη συνέχεια ακολουθεί η παρουσίαση σχολιασμών των αποτελεσμάτων μετά την ποσοτική και ποιοτική ανάλυσή τους. Η εργασία τελειώνει με τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την ανάλυση.

---

---

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ .....	3
ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	4
1. Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ MANAGEMENT .....	7
1.1 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ .....	11
1.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ (ΔΑΔ) .....	13
2. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ .....	16
3. ΤΟ ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ HRM .....	26
3.1 ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ HRM .....	28
3.2 ΒΑΣΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ HRM .....	30
3.3 ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΤΟΥ HRM .....	34
4. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΟΜΙΛΟΣ ΣΥ.ΦΑ.ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ .....	37
4.1 ΣΚΟΠΟΣ & ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	52
4.2 ΛΙΓΑ ΛΟΓΙΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΟΜΙΛΟ ΣΥ.ΦΑ. ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ .....	53
4.3 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ HR ΣΤΟΝ ΟΜΙΛΟ .....	54
5. ΕΠΙΛΟΓΟΣ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	55
6. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	57
7. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ .....	59

---

---

## ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ

Ανθρώπινο Δυναμικό  
Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού  
Στελέχωση-Ανάπτυξη- Αξιολόγηση  
Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων  
Εκπαίδευση εργαζομένων  
Πυραμίδα του Maslow  
High Performance Work System  
Στρατηγική Διαχείριση

---

---

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Πολλά έχουν συζητηθεί και άλλα τόσα βιβλία έχουν γραφτεί για τον τομέα της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, για το τι περιλαμβάνει αυτός ο τομέας, ποιες είναι οι πρακτικές που χρησιμοποιεί, σε ποια πεδία μπορεί να γίνει η εφαρμογή του και την έκταση που μπορεί να φτάσει. Υπήρξαν πολλοί μετασχηματισμοί και αλλαγές σχετικά με τις ευθύνες αλλά και τις υποχρεώσεις του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού σε οργανισμούς και εταιρείες. Το κυριότερο μέλημα στους οργανισμούς και στις εταιρείες στη δεκαετία του 1970 για έναν Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού ήταν το πώς να δημιουργήσει καλές σχέσεις ανάμεσα στη Διοίκηση και τους εργαζομένους, αλλά και να τις κρατήσει σε ισορροπία. Ήταν η εποχή που δημιουργούνταν ολοένα και περισσότερα συνδικάτα εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι βέβαια ήταν υποχρεωμένοι να στραφούν προς τα συνδικάτα για την δική τους ευμάρεια όσον αφορά τις επαγγελματικές, οικονομικές αλλά και βασικές τους ανάγκες και ανησυχίες. Προφανώς, οι εργαζόμενοι δεν είχαν άλλη επιλογή από το να ακολουθήσουν την ηγεσία του συνδικάτου τους και για αυτό συχνά έρχονται σε σύγκρουση με τη Διοίκηση, η οποία έχει ως εγχείρημα τη χαμηλή παραγωγικότητα και ως εκ τούτου καθιστούσε τους οργανωτικούς στόχους ανέφικτους. Ο σπουδαίος ρόλος ενός Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού ήταν οι σκληρές διαπραγματεύσεις που έπρεπε να επιτύχει πάση θυσία ανάμεσα στην Διοίκηση και τα συνδικάτα. Ο ρόλος του διαπραγματευτή ανάμεσα σε δύο μεριές υπήρχε από πάντοτε αλλά εδώ έρχεται να μας δείξει παρακάτω με τι εργαλεία και πώς μπορεί να δουλεύει σωστά και με τις δύο πλευρές. Είναι ο διαπραγματευτής και για τις δύο πλευρές. Η ύπαρξη μίας ισορροπίας λοιπόν ανάμεσα στην Διοίκηση και τους εργαζομένους είναι και ο βασικός ρόλος ενός Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού .

Ο David Guest (1989) αναφέρει τέσσερις βασικές πρακτικές που θα πρέπει κάποιος να εφαρμόσει για να μπορεί να διοικήσει το Ανθρώπινο Δυναμικό, αυτές είναι οι παρακάτω:

1. Προώθηση της **δέσμευσης** των εργαζομένων να έχουν κοινό σκοπό να μεγιστοποιήσουν την απόδοσή τους και να είναι πιστεύουν στο όραμα του οργανισμού.

---

2. Η ιδιαίτερη βαρύτητα που πρέπει να δώσουν στην **ποιότητα** και στην συμπεριφορά των εργαζομένων που συμμετέχουν σε αυτή τη διαδικασία. Συμβάλλει σημαντικά στην παραγωγή καλύτερων αγαθών και υπηρεσιών ποιοτικά, τόσο επωφελής για αυτούς που θα απευθύνεται το προϊόν ή υπηρεσία όσο και για την ίδια την εταιρεία.

3. Η διατήρηση της **ευελιξίας** στους εργαζόμενους είναι ένας από τους βασικούς στόχους στον τρόπο οργάνωσης τους. Τους κάνει να είναι ευέλικτοι, δεκτικοί και να προσαρμόζονται γρήγορα σε όλες τις μορφές αλλαγών σε όλες τις θέσεις εργασίας και σε όλες τις αλλαγές μιας εταιρείας. Ακόμα και σε κάτι καινούριο. Μία καινοτομία. Ή σε μία αλλαγή στο ωράριο λειτουργίας, στις ώρες εργασίας ή στις μεθόδους εργασίας.

4. Τέλος, να υπάρχει μια **ενσωμάτωση** του ανθρώπινου δυναμικού μέσω οργανωτικών στόχων αλλά και συμβουλευτικών υπηρεσιών στον στρατηγικό σχεδιασμό και τις πολιτικές γραμμές μιας εταιρείας. Ο Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού να μπορεί να συμβάλει στη λήψη αποφάσεων της Διοίκησης μιας εταιρείας, αφού κι ο ίδιος έχει λάβει υπόψη του τις αποφάσεις και τις προτάσεις των υφισταμένων του.

Μπορεί να φαίνεται λίγο περίεργο να παρουσιάζονται οι εργαζόμενοι μιας εταιρείας ως «δυναμικό» ή «πόροι». Το ανθρώπινο δυναμικό είναι όλοι οι άνθρωποι που με τη μία ή την άλλη ενασχόληση, εργάζονται ή συμβάλλουν σε μία εταιρεία και στην επίτευξη των στόχων της, αυτό περιγράφεται στη πρώτη ενότητα της εργασίας αυτής.

Η δεύτερη ενότητα αναφέρεται στην ιστορική αναδρομή του ανθρώπινου δυναμικού μέσα από τις κυριότερες θεωρίες και μελέτες που έγιναν από τους σπουδαιότερους θεωρητικούς, μελετητές και ψυχολόγους του μάνατζμεντ εποχής. Αναλύονται κλασσικές θεωρίες όπως του Henri Fayol, Frederick Taylor, Abraham Maslow κ.ά.

Στην επόμενη ενότητα περιγράφεται το πεδίο εφαρμογής του HRM, από την στρατηγική που θα ακολουθήσει σε μια εταιρεία, τις συνθήκες που θα επικρατούν στο χώρο εργασίας, μέχρι την εικόνα της εταιρείας σε μια απαιτητική αγορά. Οι στόχοι του HR Manager, οι βασικές λειτουργίες του και τα εργαλεία που θα χρησιμοποιήσει για την επίτευξη των στόχων.

Ακολούθως γίνεται μια προσπάθεια παρουσίασης μιας μελέτης περίπτωσης του Ομίλου ΣΥ.ΦΑ. Θεσσαλονίκης στα πλαίσια λειτουργίας νεοσύστατου τμήματος HR. Στο ερευνητικό τμήμα της εργασίας, παρουσιάζεται η ερευνητική μέθοδος του ερωτηματολογίου. Ακολουθεί η παρουσίαση των αποτελεσμάτων όπως αυτή προέκυψε

---

μετά από την ποσοτική και ποιοτική ανάλυσή τους από το πρόγραμμα forms data analytics και τέλος, ολοκληρώνεται με την παρουσίαση των συμπερασμάτων που προκύπτουν από την ανάλυση.



---

## 1. Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ MANAGEMENT

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ως πεδίο σπουδών διέρχεται από πολλά στάδια μετασχηματισμού. Κατά καιρούς έχουν ακουστεί πολλές έννοιες για τον Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα. Για παράδειγμα, από την μια η έννοια της Διαχείρισης Προσωπικού, σύμφωνα με την οποία κάθε μέρα βρίσκεται αντιμέτωπος με παλαιά ή και νέα προβλήματα μίας εταιρείας. Αντιμετωπίζει βραχυχρόνιες σύντομες καταστάσεις και επιλύει διάφορα προβλήματα για τους εργαζόμενους. Επικεντρώνεται σε θέματα αμοιβών, αξιολόγησης, αδειών, παρουσίας και συνέπειας των εργαζομένων. Ενώ, από μία άλλη έννοια, είναι αυτός που θα πρέπει να προβάλλει την έννοια της ανάπτυξης όλων των στελεχών, δημιουργεί μία κουλτούρα<sup>1</sup> της εταιρείας και ταυτόχρονα προσπαθεί να αναδείξει ένα ομαδικό πνεύμα μέσα στην εταιρεία. Συμβάλει στη διαρκή και συνεχόμενη επίλυση των προβλημάτων που αντιμετωπίζει το ανθρώπινο δυναμικό μίας εταιρείας. Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού έχει ευρεία έννοια και μεγάλη έκταση όσο αφορά το πεδίο εφαρμογής και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού σε μία εταιρεία. Επίσης, έχει επίδραση τόσο από το εξωτερικό περιβάλλον όσο και από το εσωτερικό περιβάλλον της οργάνωσης Βλαχβέη (2019) όπως μας γράφει στο βιβλίο *MARKETINGK: Αρχές, Στρατηγικές, Εξελίξεις & Νέα Δεδομένα*. Ο όρος διαχείριση δηλαδή στην αγγλική Management έχει ετυμολογία που προέρχεται από το λατινική λέξη manus που σημαίνει χέρι και αυτό με τη σειρά του υποδηλώνει τη «**χειραγώγηση**» δηλαδή το manage σημαίνει διαχειρίζομαι το ανθρώπινο δυναμικό, όπως και από την κατάληξη – ment που είναι κοινό επίθημα λατινικής προέλευσης που σχηματίζει ουσιαστικά θηλυκού γένους. Η λέξη manus προέρχεται από τη ρίζα της λέξης manipuli που σημαίνει χειρίζομαι. Ο όρος του Management πρωτοεμφανίσθηκε προς το τέλος του 16ου αιώνα, για να μπορέσουν να εξηγήσουν την οικονομική θέση ενός κράτους και την αποτελεσματικότητα μίας εταιρείας. Με αυτό τον τρόπο μπορεί κάποιος να δείξει την πραγματικότητα μίας

---

<sup>1</sup>Κουλτούρα είναι οι πολιτικές που διέπουν έναν οργανισμό. Αυτό μπορεί να βγει από ένα Κοινό Πλαίσιο Αποστολής, Οράματος και Αξιολόγησης που δημιουργεί η Διοίκηση με την δημιουργία του οργανισμού. Θα πρέπει να έχει κανόνες, όρους αλλά και ρυθμίσεις για ένα καλό και σωστό εργασιακό περιβάλλον (Υπ. Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, 2013: 38).

---

εταιρείας, έτσι μας εξηγεί στο βιβλίο του ο Ζοπουνίδης (2007) στις *Βασικές Αρχές Χρηματοοικονομικού Μάνατζμεντ*. Το μάνατζμεντ είναι η δύναμη και ο τρόπος που μπορεί κάποιος να κατευθύνει μια εταιρεία με βάση την πολιτική που την διέπουν, να τη διευθύνει, να σχεδιάζει και να εφαρμόζει την συνεχή ανάπτυξη της, να συνεργάζεται με τις υπόλοιπες Διευθύνσεις και να έχει τον συνεχή έλεγχο σε όλους τους τομείς δραστηριοτήτων της και λειτουργιών της. Ο διευθύνων Σύμβουλος της επιχείρησης ή του οργανισμού, ιδιωτικής ή δημόσιας, κερδοσκοπικής ή μη, οφείλει να βάλει σε ισχύ τεχνικές με βάση τα χρηματοοικονομικά κριτήρια ή να συνεργαστεί με ανθρώπους για να υλοποιήσει τους στόχους της. Τέσσερις είναι οι βασικές λειτουργίες που πρέπει να γίνουν: **Σχεδιασμός, Οργάνωση, Εμφύχωση και Έλεγχος**. Αυτές οι λειτουργίες είναι οι βάσεις του μάνατζμεντ. Το μάνατζμεντ στη σύγχρονη εποχή χρονολογείται στις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα, με επιστήμονες όπως είναι ο Henri Fayol από τη Γαλλία ή ο Frederik Taylor από τις Η.Π.Α. και άλλοι, δημιούργησαν σκέψεις, έδωσαν νέα ερεθίσματα και διάφορους προσανατολισμούς των οποίων η επίδραση υφίσταται ακόμη και σήμερα. Στη νομική ο όρος management παραπέμπει στην εξουσία που έχει κάποιος στα υπόλοιπα μέλη μιας ομάδας. Έπειτα ο όρος management όπως τον μεταφράζουμε σημαίνει διαχείριση, λέξη που έχει περισσότερο οικονομική χροιά. Πιο συγκεκριμένα, αναφέρεται σε οργάνωση και εκτέλεση κινήσεων που αντιμετωπίζουν κάθε μέρα τα οικονομικά προβλήματα της επιχείρησης και αναφέρεται κυρίως στις ειδικές οικονομικές υπηρεσίες. Γενικά, αυτές οι δύο έννοιες διοίκηση και διαχείριση, θεωρούνται συνώνυμες έννοιες. Ο Καθηγητής Μπαμπινιώτης (2004) στα κείμενά του γράφει ότι ο όρος διαχείριση παραπέμπει σε οικονομικούς όρους και θέματα ενώ ο όρος διοίκηση αναφέρεται στο σχεδιασμό, τον συντονισμό και σε άλλες ενέργειες μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Στο Νέο Λεξικό της Ελληνικής Γλώσσας ο όρος διοίκηση αναφέρεται στην πράξη του διοικώ, δηλαδή σε κάτι που δηλώνει ότι κάποιος ή κάτι εφαρμόζει τους νόμους και τις κυβερνητικές αποφάσεις. Ο όρος διαχείριση παραπέμπει στον τρόπο που διαχειρίζομαι κάτι, δηλαδή πρακτικά διευθύνω κάποιον ή κάτι κυρίως σε οικονομικές υποθέσεις ή λειτουργικές. Το Κλασικό λεξικό της Οξφόρδης (OCD) θεωρεί ότι ο όρος Management στην ελληνική αποδίδεται ως διοίκηση όταν πρόκειται για ανθρώπους. Η πιστή μετάφραση του αγγλικού όρου ως Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων ουσιαστικά αντιμετωπίζει τους ανθρώπους ως πόρους της εταιρείας, ως περιουσιακό στοιχείο, χωρίς να τους διακρίνει από τις μηχανές, τους υλικούς και άυλους πόρους. Από κοινωνιολογικής προσέγγισης ως πόρους θεωρεί τις

---

κτιριακές εγκαταστάσεις, τον εξοπλισμό, τις α΄ύλες και άλλα παραγωγικά μέσα και μόνο μέσω των ανθρώπων και του ανθρώπινου κεφαλαίου μετατρέπονται σε αποτελέσματα Σκουλάς (1998). Ο όρος δυναμικό αναφέρεται στους ανθρώπους που είναι σε θέση να αναπτύσσουν πρωτοβουλίες και δράσεις και να εξελίσσονται μέσα στον χώρο εργασίας τους McGaughey (2018). Εδώ θα έχουμε και τις δύο έννοιες αλλά κατά βάση θα κρατήσει περισσότερο η χρήση του όρου «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού». Όρος που απεικονίζει την έννοια που έχει επικρατήσει σε παγκόσμιο επίπεδο αλλά και είναι εντός της ελληνικής μας κοινωνικής πραγματικότητας. Στο μέλλον φαίνεται ότι θα υπάρχει ανάγκη από τις επιχειρήσεις να έχουν ένα σύγχρονο και ποιοτικό μάνατζμεντ που θα τους προσφέρει την ικανότητα της προσαρμογής, την δραστικότητα επιλογής για αποτελεσματικότητα, την αυτονομία, την αλληλεπίδραση, την συμπληρωματικότητα και την συνεργασία ανάμεσα στα στελέχη και τους εργαζόμενους. Η ανάπτυξη του διεθνούς ανταγωνισμού απαιτεί την εφαρμογή ευέλικτων δομών οι οποίες διευκολύνουν την τοπική διαχείριση, λαμβάνοντας όμως υπόψη το διεθνές πλαίσιο στην συνολικότητά του. Όπως μας λέει και ο Αμερικανός θεωρητικός των οργανώσεων Weick (1969), στο βιβλίο του *The Social Psychology of Organizing*, συνδέει έννοιες της "**mindfulness**", και όταν λέμε ενσυνειδητότητα εννοούμε την Οργανωσιακή ενσυνειδητότητα δηλαδή τον συνδυασμό της συνεχούς εξέτασης των προσδοκιών, της συνεχούς βελτίωσης και διαφοροποίησης των προσδοκιών με βάση νεότερες εμπειρίες, της προθυμίας και της ικανότητας για καινοτομίες που θα φέρουν νέες προσδοκίες που δίνουν νόημα στην λειτουργία μίας εταιρείας ή ενός οργανισμού με έννοιες όπως μας ανέφεραν οι Weick & Sutcliffe (2007) της "**sensemaking**" αισθητοποίησης του ατόμου που σημαίνει η διαδικασία του ανθρώπου να δίνει νόημα στην συλλογική του εμπειρία, να δημιουργεί αντιλήψεις για τον εαυτό του και για τα γύρω του. Δηλαδή το άτομο μέσα από τις παρακάτω κρίσιμες πτυχές που το περιβάλλουν να δημιουργεί αντιλήψεις :

- Η δημιουργία αισθήσεων ξεκινάει με την παρατήρηση
- Συνεχίζει με την δημιουργία ετικετών για να ξεχωρίζει πράγματα
- Η δημιουργία αισθήσεων είναι αναδρομική
- Έχει να κάνει και με την παραδοχή και τις πεποιθήσεις
- Είναι κοινωνική και συστημική

- 
- Έχει να κάνει με την δράση και με την οργάνωση μέσω της επικοινωνίας

Όπως έλεγε και ο ίδιος ο Karl Weick (2007): «δούλεψε κάθε μέρα βραχυπρόθεσμα, ενεργείστε διαφορετικά για να ετοιμαστείτε για το μακροπρόθεσμο μέλλον, και φυσικά, πραγματοποιήστε και τα δύο ταυτόχρονα».

---

## 1.1 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, γνωστή και ως ανθρώπινοι πόροι ή και στην αγγλική ως HRM. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι ένας στρατηγικός τομέας για όλους τους τύπους οργανισμών, ειδικά σε περιόδους υψηλής ανταγωνιστικότητας της εργασίας και σε απαιτητικές αγορές. Το τμήμα του Ανθρώπινου Δυναμικού μίας εταιρείας ή ενός οργανισμού αποτελεί ένα από τα βασικότερα τμήματα μιας εταιρείας και στόχο έχει να διευθετήσει τις απαραίτητες ενέργειες για την εργασιακή και προσωπική ικανοποίηση των εργαζομένων όπως και την ανάπτυξη των καλών σχέσεων μεταξύ τους αλλά και μεταξύ της εταιρείας και των εργαζομένων για την καλύτερη απόδοσή τους. Η μοναδική λύση για να έχουμε τον σωστό εξοπλισμό είναι μέσω έξυπνης διαχείρισης αυτών των πόρων. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό στη διοίκηση, δεδομένου ότι ο οργανισμός διέπεται από κανόνες και νόμους. Αν ένας οργανισμός δεν φροντίζει το ανθρώπινο δυναμικό του θα εκπαιδεύει ειδικευμένους εργαζομένους που άλλες εταιρείες μπορούν αργότερα να προσλάβουν και έτσι να αναπτυχθούν καλύτερα από τις πρώτες. Πάντα σε έναν οργανισμό είναι πολύτιμο να έχεις μια καλή και δεμένη ομάδα εργασίας. Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού μίας εταιρείας ή ενός οργανισμού είναι υπεύθυνο για την δημιουργία, την εφαρμογή αλλά και την εποπτεία των πολιτικών που διέπουν τους εργαζομένους στις μεταξύ τους σχέσεις αλλά και τη σχέση του οργανισμού με τους εργαζομένους. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι μια οργανωτική λειτουργία υπεύθυνη για την προσέλκυση, την πρόσληψη και τη διατήρηση ταλαντούχων υπαλλήλων καθώς και την παροχή κινήτρων με σκοπό την αυξημένη απόδοση παραγωγικότητας για την εταιρεία. Σε πολλούς οργανισμούς, οι εργαζόμενοι είναι καθοριστικοί για τη δημιουργία ενός βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η επιχείρηση διαχειρίζεται με τέτοιο τρόπο τους εργαζόμενους ώστε να αντλούν όσο μεγαλύτερο εφικτό κέρδος μπορούν από τις ικανότητες τους και τις γνώσεις τους. Ενώ οι εργαζόμενοι ανταμείβονται τόσο υλικά, όσο και ψυχολογικά για τις επιδόσεις τους. Υπάρχουν βέβαια πολλές εφαρμογές, τεχνικές και εργαλεία για να βοηθήσουν στη διοίκηση προσωπικού να εργαστεί αποτελεσματικά για το έργο αυτό.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) (Human Resources Management - HRM) ποικίλει από ορισμούς ανάλογα

- με την εποχή,

- 
- την ανάπτυξη της κάθε κοινωνίας,
  - την ανάπτυξη της κάθε οικονομίας και
  - ανάλογα τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του ευρύτερου περιβάλλοντος στο οποίο ανήκει η κοινωνία.

Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι ο μοντέρνος όρος για αυτό που παραδοσιακά ονομάζεται Διοίκηση Προσωπικού. Το HR είναι απαραίτητο και κεντρικό στοιχείο στη εξεύρεση της επιλογής, της πρόσληψης, του κινήτρου, του προσανατολισμού, της εκπαίδευσης και της απόλυσης προσωπικού, καθώς και στο σχεδιασμό θέσεων, εγχειριδίων, μισθολογικών πολιτικών ακόμη και επιχειρηματικής ηγεσίας. Κανελλόπουλος (1991). Το ανθρώπινο δυναμικό (HR) είναι το σύνολο των εργαζομένων όπως και κάθε φυσικό πρόσωπο που συνδέεται άμεσα, με έναν οργανισμό ή μια επιχείρηση. Η Διοίκηση επιχειρήσεων αναφέρεται συχνά στη διαχείριση των εργαζομένων σε μια συγκεκριμένη οργάνωση. Από την πρόσληψη έως την απόλυση, είναι ένας ανθρώπινος πόρος, είναι η δουλειά του τμήματος ανθρώπινων πόρων να τους διαχειριστεί όσο το δυνατόν καλύτερα μπορεί.

---

## 1.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ (ΔΑΔ)

Ο όρος «Ανθρώπινο Δυναμικό» χρησιμοποιήθηκε για πρώτη από τον Αμερικανό οικονομολόγο Commons το 1893 μέσα από το βιβλίο του «Διανομή πλούτου». Αυτός ο όρος άρχισε να χρησιμοποιείται στις αρχές του 20ού αιώνα, καθώς η ιδέα ότι οι εργαζόμενοι και το προσωπικό ενός οργανισμού ήταν μέρος του «κεφαλαίου» της, δηλαδή του ενεργητικού της οικονομικής παραγωγής.

Το HRM έχει υποστηριχθεί ότι αντικαθιστά τον όρο διαχείριση προσωπικού στους οργανισμούς. Παλιοί ειδικοί όπως ο Armstrong (1988) βλέπουν το HRM ως “παλιό κρασί σε νέες φιάλες” ενώ ο Guest (1987) υποστήριξε ότι η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων δεν αντικαθιστά, αλλά διαφέρει κατά κάποιο τρόπο από την διαχείριση προσωπικού. Με αυτόν τον τρόπο θέλει να δείξει ότι τα καθήκοντα ανθρώπινου δυναμικού (HR) σε μεγάλο βαθμό ασχολούνται με τις διοικητικές δραστηριότητες όπως οι προσλήψεις, η μισθοδοσία, οι προαγωγές και άλλα. Ο Guest (1987) έχει ορίσει τέσσερις βασικές διαστάσεις του HRM που περιλαμβάνουν:

1. **Δέσμευση:** είναι η σχέση μεταξύ του εργαζόμενου και του οργανισμού – ο πρώτος προσφέρει τις υπηρεσίες του και τις εναρμονίζει ανάλογα με τα συμφέροντα που έχει ο οργανισμός για την επίτευξη των στόχων του.
2. **Ευελιξία:** οι εργαζόμενοι πρέπει να προσαρμόζονται πρόθυμα σε τυχόν αλλαγές της οργανωτικής δομής, χωρίς διαμάχες και προκαταλήψεις.
3. **Ποιότητα:** Η επίτευξη υψηλών επιπέδων απόδοσης της οργάνωσης οφείλεται στην ποιότητα των μελών που την απαρτίζουν, από το προσωπικό και τα μέλη της Διοίκησης του οργανισμού.
4. **Ένταξη:** περιλαμβάνει την ένταξη των στρατηγικών αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού στις ανάγκες της επιχειρηματικής στρατηγικής.

Ο Storey (1995) πάλι ορίζει τη ΔΑΔ σαν “μια ιδιαίτερη προσέγγιση διαχείρισης του προσωπικού, η οποία επιδιώκει να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω στρατηγικής ανάπτυξης ενός ιδιαίτερα αφοσιωμένου αλλά και ικανού εργατικού δυναμικού, χρησιμοποιώντας μια σειρά από πολιτιστικές, οργανωτικές, λειτουργικές τεχνικές και εφαρμογές”. Έπειτα οι Byars & Rue (2004) βλέπουν το HRM ως «δραστηριότητες που έχουν σχεδιαστεί για να παρέχουν και να συντονίζουν το

---

ανθρώπινο δυναμικό μίας εταιρείας ή ενός οργανισμού». Επιπλέον, Boxall & Purcell (2000) υποστηρίζουν ότι “η ΔΑΔ περιλαμβάνει **τα πάντα και οτιδήποτε** σχετίζεται με την διαχείριση των εργασιακών σχέσεων στην επιχείρηση. Όταν λέμε τα πάντα και οτιδήποτε εννοούμε το μεγάλο φάσμα δραστηριοτήτων που περιλαμβάνουν οι πολιτικές που διέπουν μια εταιρεία. Όπως για παράδειγμα μπορεί να ξεκινάν από μια σύμβαση εργασίας ενός νέου υπαλλήλου, να κάνουν καταμερισμό εργασιών στους εργαζόμενους, αλλά και να τοποθετούν τους εργαζόμενους σε σωστή θέση εργασίας και σε τομείς που να μπορούν να ανταπεξέλθουν, καθώς και να τους προσφέρουν τα μέσα, τα εργαλεία και να γίνεται συνεχόμενη εκπαίδευσή τους για τυχόν νέα πράγματα.

Σαν πρώτο ορισμό του HRM είδαμε “την διαδικασία διοίκησης ανθρώπων σε επιχειρήσεις με δομημένο και μεθοδικό τρόπο”. Με αυτή την έννοια αναδεικνύεται η ανθρωποκεντρική προσέγγιση της διοίκησης και ειδικά στο σύγχρονο περιβάλλον της παγκοσμιοποίησης Torrington (2017), Anderson (2014), Τερζίδης (2004), Μιχιώτης (2005). Οι Robbins (2017), όπως και οι Schermerhorn (2012), θεωρούν ότι η ΔΑΔ χρησιμοποιείται για την απόκτηση, την εκπαίδευση, την παρακίνηση αλλά και τη διατήρηση των ικανότερων εργαζομένων. Οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι η ποιότητα μιας οργάνωσης εξαρτάται από την ποιότητα των εργαζομένων. Η επιτυχία τους εξαρτάται από την εύρεση των εργαζομένων εκείνων που κατέχουν τις κατάλληλες δεξιότητες για να πραγματοποιούν τις απαιτούμενες εργασίες με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Η κάθε οργάνωση διαμορφώνει αποφάσεις και εργαλεία με στόχο την κατάλληλη επάνδρωση όλων των διευθύνσεων και των τμημάτων αλλά και να διατηρεί τους εργαζόμενους που θεωρεί απαραίτητους για την επίτευξη των στόχων και τη συνέχεια της διοίκησης Robbins (2017). Ο πιο γνωστός ορισμός θεωρεί ότι η ΔΑΔ αφορά τη διαδικασία επιλογής του πιο κατάλληλου ανθρώπου στην κατάλληλη θέση, τη σωστή στιγμή. Χαρακτηριστικά η Maurice Cuming αναφέρει ότι η Διοίκηση Προσωπικού συμβάλει στην απόκτηση του καλύτερου προσωπικού για μία επιχείρηση και έπειτα να προσπαθήσει να το διατηρήσει και να βοηθήσει στην ανάπτυξή του Cuming (1986). Άλλος ορισμός είναι ότι η ΔΑΔ αποτελεί τη διαδικασία προσέλκυσης, ανάπτυξης αλλά και διατήρησης των εργαζομένων και ειδικά των ταλαντούχων στις εταιρίες. Χαρακτηριστικά θα μπορούσαμε να πούμε πως είναι η σύνδεση του εργαζομένου με την εργασία αλλά και με την εταιρία που υπηρετούν Schermerhorn(2012). Οι Mondy (2018) ορίζουν τη ΔΑΔ ως «η επίτευξη των οργανωτικών στόχων γίνεται μόνο με τη χρήση των ατόμων». Η ΔΑΔ αφορά το σύνολο των διοικητικών



---

στελεχών ανεξάρτητα από την ιεραρχία που βρίσκονται μέσα σε μια επιχείρηση όπως ανεξάρτητα αν η επιχείρηση θεωρείται μικρή, μεσαία, μεγάλη, εθνική ή πολυεθνική ή ανήκει στο δημόσιο ή στον ιδιωτικό τομέα ή στις ΜΚΟ. Πολλοί οι ορισμοί του HRM. Ο Edwin Flipp καθηγητής Management του Πανεπιστημίου της Αριζόνας και συγγραφέας ορίζει τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ως σχεδιασμό, οργάνωση, διεύθυνση, έλεγχος των προμηθειών, της ανάπτυξης, της αποζημίωσης, της ολοκλήρωσης, της συντήρησης και του διαχωρισμού των ανθρώπινων πόρων με σκοπό την επίτευξη ατομικών, οργανωτικών και κοινωνικών στόχων. Είναι ο σχεδιασμός και η εφαρμογή της πληροφορικής με σκοπό την δικτύωση και υποστήριξη δύο τουλάχιστον μεμονωμένων ή συλλογικών μερών ενός οργανισμού ως προς την από κοινού εκτέλεση των HR λειτουργιών Strohmeier (2007). Συνοψίζοντας το HRM είναι ένα σύστημα που δίνει την άμεση πρόσβαση σε πληροφορίες και υπηρεσίες που έχουν σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό μέσω του διαδικτύου ή του εσωτερικού δικτύου μίας εταιρείας ή ενός οργανισμού με τους διαχειριστές του, τους αιτούντες και τους εργαζομένους του Lengnik Hall & Moritz (2003). Άλλες αποδεκτές έννοιες που αναφέρονται στο ίδιο φαινόμενο είναι το HRM μέσω διαδικτύου (web-based) Ruëletal (2004) ή και το business to employee Huang, Jin & Yang (2004) . Επιπρόσθετα, η έννοια του HRM δεν είναι ίδια με αυτή του HRIS η οποία αναφέρεται σε συστήματα ΤΠΕ που χρησιμοποιούνται στα τμήματα HR και κυρίως από στελέχη της διοίκησης. Σύμφωνα με έρευνα, το HRM αποτελεί το ξεκλείδωμα του HRIS ως προς τους εργαζόμενους μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού Ruel & Bondarouk (2004).

---

## 2.ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Η βιομηχανική επανάσταση έφερε στο επίκεντρο του προβληματισμού την εξεύρεση τρόπων που θα βελτιστοποιούσαν την παραγωγική διαδικασία, δηλαδή, τρόπων που θα επιδρούσαν στη διαδικασία του μετασχηματισμού αυξάνοντας την ποσοτική και ποιοτική διάσταση των εκροών. Πριν από πολλά χρόνια διάφοροι θεωρητικοί ασχολήθηκαν με το “μάνατζμεντ” τον τρόπο με τον οποίο μπορεί κάποιος να υποκινήσει τους εργαζόμενους ώστε να αποδώσουν ικανοποιητικό έργο. Πίσω από κάθε έργο μεγάλο ή μικρό υπήρχε το μάνατζμεντ ή αλλιώς διαχείριση και εφαρμογή διοικητικών λειτουργικών και καθηκόντων. Είτε αυτό ήταν τα σχέδια σε μία κατασκευή - έργο, είτε η οργάνωση του προσωπικού, είτε η ηγεσία, είτε τα συστήματα ελέγχου ώστε να επιτευχθεί το “ικανοποιητικό” αποτέλεσμα στο έργο. Ο αγγλικός όρος Human Resource Management έχει αποδοθεί κατά καιρούς με πολλούς διαφορετικούς τύπους στην ελληνική διοικητική πραγματικότητα. Η μετάφραση του όρου είναι : Διοίκηση ή Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού μίας εταιρείας ή ενός οργανισμού, ή Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων. Σύμφωνα με τους Malcolm & Giles (1990) το Μάνατζμεντ είναι η απόφαση, δηλαδή ο στόχος και υλοποίηση της δράσης. Μάνατζμεντ είναι ο συνδυασμός και συντονισμός ανθρώπινων και φυσικών οικονομικών συντελεστών για την παραγωγή αγαθού ή υπηρεσίας που έχει ζήτηση και προσφέρεται σε τιμές που είναι συμφέρουσες για τον καταναλωτή και την επιχείρηση. Παράλληλα κάνει τον χώρο εργασίας ευχάριστο και αποδεκτό από τους εργαζόμενους. Ο όρος Ανθρώπινοι Πόροι χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά στις αρχές της δεκαετίας του 1900 , με τον Frederick Taylor (1856-1915) από το 1893 να γίνεται γενικός διευθυντής και σύμβουλος μηχανικός στη διοίκηση της Manufacturing Investment Company της Φιλαδέλφειας (Η.Π.Α.) και έπειτα Σύμβουλος μηχανικός με ειδικότητα στη συστηματοποίηση της διαχείρισης των καταστημάτων και του κόστους παραγωγής (σαν ιδιώτης).Ως εισηγητής της Επιστημονικής Διοίκησης, από τους πρώτους που έγραψε βιβλίο, με τίτλο : «**The Principles of Scientific Management**» (Αρχές Επιστημονικού Μάνατζμεντ). Διαμορφώνοντας την Θεωρία του – Επιστημονικό Μάνατζμεντ - σχετικά με τις αρχές της επιστημονικής διαχείρισης, την οργάνωση και

---

τη θεωρία της βιομηχανικής εποχής. Αναφέρθηκε στην επινόηση μεθόδων και τεχνικών που δημιουργούν εντατικοποίηση της παραγωγικής διαδικασίας και ιδιαίτερα στον περιορισμό της σπατάλης των ανθρώπινων πόρων. Επιστήμη για κάθε εργασία, σχεδιασμός πριν την υλοποίηση, επιλογή και εκπαίδευση προσωπικού, κίνητρα στους εργαζόμενους και σωστός καταμερισμός εργασιών. Βασικό μέρος του βιβλίου επισημαίνει ότι η “Διαχείριση Προσωπικού” βελτιώνεται κατά πολύ, πρώτα με την επιλογή του προσωπικού και έπειτα με την αμοιβή του κάθε ατόμου ξεχωριστά. Βασικός σκοπός του κάθε οργανισμού είναι πάντα το προσωπικό να συμμετέχει στον έλεγχο των διαδικασιών και να εκπαιδεύεται αρκετά με στόχο την βέλτιστη παραγωγικότητα από το προσωπικό για την εταιρεία. Πρωταρχικός στόχος κατά τον Taylor όλων των οργανισμών και των εταιρειών θα έπρεπε να είναι η εξασφάλιση της μέγιστης ευημερίας προς όφελος και των δύο μερών, και για τους εργοδότες αλλά και για τους εργαζόμενους. Η ευημερία του εργοδότη δεν σημαίνει και ταυτόχρονα την επίτευξη έστω και βραχυχρόνιων κερδών, αλλά η ανάπτυξη της εταιρείας και η ευημερία όλων είναι αυτή που οδηγεί σε επίτευξη μακροχρόνιων κερδών. Βέβαια σε αυτό το σημείο να τονίσουμε ότι η ευημερία των εργαζομένων δεν στηρίζεται μόνον στις υψηλόμισθες αποδοχές, αλλά και στην εκπαίδευση και βελτίωση των προσωπικών ικανοτήτων του ατόμου και την γενικότερη πρόοδό του μέσα στην εταιρεία.

## Η επιτυχία βασίζεται στην ανακάλυψη και ανάλυση του καλύτερου τρόπου διεκπεραίωσης της εργασίας

Βασικές αρχές της Θεωρίας του Taylor:

1. η ελαχιστοποίηση του χρόνου που απαιτείται για κάθε εργασία (τα ανώτερα κλιμάκια της ιεραρχίας αναλαμβάνουν τη λεπτομερή ανάλυση των στοιχειωδών ενεργειών που συνθέτουν μία εργασία, την εξάλειψη άεργων ενεργειών, την ανάπτυξη και παροχή προς τους εργαζόμενους εξειδικευμένου εξοπλισμού, το προγραμματισμό της πρότυπης αλληλουχίας ενεργειών)
2. η εξειδίκευση προσωπικού για την εκτέλεση συγκεκριμένων εργασιών

- 
3. η εφαρμογή αυστηρής πειθαρχίας
  4. η ανάπτυξη συνεργατικού κλίματος και
  5. η προτυποποίηση της εργασίας μέσω του προσδιορισμού της ιδανικής μεθόδου.

Με βάση τη θεωρία του Taylor και δεδομένου ότι:

- Οι εργασίες έχουν προτυποποιηθεί και
- Ισχύει η παραδοχή ότι το κυρίαρχο κίνητρο για την απόδοση των εργαζομένων είναι η οικονομική ανταμοιβή.

Προτάθηκε η ανταμοιβή με βάση την απόδοση. Απόδοση του εργαζόμενου σε σχέση με το πρότυπο που έχει καθιερωθεί. Λίγα χρόνια μετά, η θεωρία του Taylor αξιοποιήθηκε από τον Ford στη δημιουργία της γραμμής παραγωγής με χρήση τυποποιημένων και επαναλαμβανόμενων διαδικασιών, ειδικευμένου εξοπλισμού και αξιοποίηση σε σημαντικό βαθμό ανειδίκευτου προσωπικού. Η θεωρία του για την εποχή εκείνη ήταν πρωτοποριακή και καινοτόμα, αλλά δέχτηκε πολλές επικρίσεις γιατί θεωρήθηκε ότι αγνόησε την ανθρώπινη φυσιολογία και ψυχολογία.

Έπειτα περνάμε στον Henri Fayol(1841-1925), Γάλλος μηχανικός ορυχείων άνθρακα και συγγραφέας με έργο του το βιβλίο «**General and Industrial Management**». Η θεωρία εστιάζεται περισσότερο στο τι κάνουν οι μάνατζερ και γιατί πρέπει να έχουν σωστή εφαρμογή του μάνατζμεντ. Καθόρισε τις αρμοδιότητες τους σε 5 πέντε λειτουργικές ενέργειες: **Προγραμματισμός, Οργάνωση, Διεύθυνση, Συντονισμός και Έλεγχος**. Προσπάθησε την εφαρμογή επιστημονικών αρχών στο σύνολο ενός οργανισμού. Διατύπωσε τις βασικές αρχές της διοίκησης (administrative theory) στις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα. Σύμφωνα με τον Fayol, η τεχνογνωσία προάγει την αποτελεσματικότητα του εργατικού δυναμικού και αυξάνει την παραγωγικότητα. Εκτός από αυτό, η τεχνογνωσία του εργατικού δυναμικού αυξάνει την ακρίβεια και την ταχύτητά τους. Παρόλο που έχει περάσει αρκετός καιρός από τότε και οι αρχές του έχουν δεχθεί αρκετή κριτική, αν θα κοιτάξουμε γύρω μας θα διαπιστώσουμε ότι αυτά που πρότεινε έχουν σημαντική εφαρμογή ακόμα και σήμερα. Η θεωρία του αποτελείται από τις 14 αρχές διαχείρισης του μάνατζμεντ που εφαρμόζονται τόσο σε τεχνικές όσο και σε διοικητικές λειτουργίες ενός οργανισμού:

---

• Καταμερισμός του συνολικού έργου σε μικρότερα τμήματα (division of labour)- διαχωρισμός εργασίας - κατανομή του έργου σε εργαζόμενους ή σε ομάδες που μπορούν να έχουν εξειδίκευση στη συγκεκριμένη εργασία ανάλογα με τις δεξιότητές τους. Διαφορετικά επίπεδα εξειδίκευσης εργασίας.

• Παροχή εξουσίας και ευθύνης(authority&responsibility) - η άσκηση εξουσίας μέσα σ' έναν οργανισμό και η απαίτηση υπακοής των εργαζομένων σ' αυτήν αποτελεί νόμιμο δικαίωμα. Γιατί φέρει την ευθύνη και την υποχρέωση να υλοποιηθεί το έργο αλλιώς θα οδηγηθεί ο οργανισμός στην αποτυχία.

• Πειθαρχία στα ανώτερα επίπεδα της ιεραρχικής πυραμίδας (discipline)- αυτός που κατέχει εξουσία θα μπορεί να επιβάλλει τιμωρία ανάλογη για την αποτυχία μιας ενέργειας μέσα στον οργανισμό.

• Ενότητα εντολής διοίκησης ( unity of command) - δηλαδή ένας υφιστάμενος να υπακούει στις εντολές ενός και μόνο προϊσταμένου που κατέχει επίσημη εξουσιοδότηση μέσα στον οργανισμό.

• Δίκαιη ανταμοιβή για το έργο που προσφέρει κάθε εργαζόμενος (remuneration)-σύμφωνα με τους κανόνες που εφαρμόζονται για όλους – γενικό οικονομικό κλίμα - κόστος ζωής - συνθήκες εργασίας – προσόντα εργαζομένου – προσφορά και ζήτηση- επίπεδο παραγωγικότητας – εποχικότητα

• Σταθερότητα στην κατοχή θέσης εργασίας (stability of personnel)- διατήρηση του ικανού και πετυχημένου προσωπικού αποτελεί ζωτικής σημασίας πόρος σε έναν οργανισμό – οργανωτικές πρακτικές για μακροπρόθεσμη δέσμευση – άμεση κάλυψη πιθανών κενών θέσεων (καλή οργάνωση).

• Ανάπτυξη της συνεργασίας και της ομαδικής εργασίας (teamwork) - αίσθημα ομαδικότητας – καλές σχέσεις μεταξύ προσωπικού και οργανισμού - αίσθημα εμπιστοσύνης και κατανόησης – αρμονία και ενότητα.

---

- Πρωτοβουλία (initiative) – ενθάρρυνση από την διοίκηση την ατομική πρωτοβουλία των εργαζομένων που βελτιώνει την αύξηση του παραγόμενου έργου. Εκφράζουν νέες ιδέες – Βιώσιμες λύσεις.

- Ισότητα(equity) - οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν ισότιμη και δίκαιη μεταχείριση. Οι προϊστάμενοι και μάνατζερ πρέπει να τηρούν τους κανόνες αυτούς. Το αίσθημα δικαιοσύνης επιτυγχάνεται με οργανωτικούς κανόνες που είναι λογικοί και εφαρμόζονται με συνέπεια σε όλους.

- Συγκεντρωτισμός και αποκέντρωση(centralisation & decentralization)  
– Συγκεντρωτισμός είναι η διαδικασία μεταφοράς και ανάθεσης εξουσίας λήψεως αποφάσεων σε υψηλόβαθμα στελέχη και που οι ίδιοι λογοδοτούν για τις αποφάσεις τους αυτές. Στους υφισταμένους εκχωρείται τόση ευθύνη όση είναι απαραίτητη για την εκτέλεση της εργασίας που τους έχει ανατεθεί. (π.χ. σε έναν οργανισμό υψηλόβαθμο είναι το Δ.Σ. ή ο Head Office). Αντίθετα η διαδικασία μεταφοράς και της ανάθεσης εξουσίας λήψεως αποφάσεων σε χαμηλότερα επίπεδα της οργανωτικής ιεραρχίας όπως σε υποκαταστήματα θυγατρικών ονομάζεται αποκέντρωση. Δίνουν γνώσεις, πληροφορίες και ιδέες στη βάση της ιεραρχίας από κάτω προς τα πάνω στον οργανισμό. Η έκταση ελέγχου από τα υψηλόβαθμα στελέχη είναι σχετικά μικρή και υπάρχουν λίγες σε αριθμό βαθμίδες εξουσίας γιατί υπάρχει περισσότερη αυτονομία.

- Ατομική υπακοή(subordination of individual interest) – το προσωπικό συμφέρον μέσα σε έναν οργανισμό , είτε από τους εργαζόμενους είτε από τους διευθυντές και μάνατζερ να είναι το καλό του οργανισμού. Δηλαδή να μην βάζει κανείς το προσωπικό του συμφέρον πάνω από το «καλό» του οργανισμού.

- Τάξη (order) - Οι Ά ύλες, οι πόροι και το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού θα πρέπει να βρίσκονται στη σωστή θέση την κατάλληλη στιγμή. Αυτή η τάξη στους πόρους ενός οργανισμού εξασφαλίζει τη μέγιστη απόδοση και τα λιγότερα προβλήματα.

---

- Κοινή κατεύθυνση (unity of direction) – ο οργανισμός θα πρέπει να ενθαρρύνει και να προωθεί ένα κοινό σχέδιο δράσης μέσω των μάνατζερ και των υπαλλήλων.

- Διοικητική ιεραρχία (hierarchical structure) – σε κάθε οργανισμό υπάρχει η ιεραρχία. Διαφέρει από την ανώτερη διοίκηση έως το χαμηλότερο επίπεδο στον οργανισμό. Τα κατώτερα στελέχη θα πρέπει να ενημερώνουν τα ανώτερα στελέχη με πληροφορίες σχετικές με την ολοκλήρωση των εργασιών.

*Διοίκηση είναι το να προβλέπεις και να προγραμματίζεις, να οργανώνεις και να καθοδηγείς, να συντονίζεις και να ελέγχεις.*

H. Fayol, 1916

Ταυτόχρονα με τους παραπάνω μελετητές του μάνατζμεντ, υπήρξαν και άλλοι σπουδαίοι επιστήμονες, όπως οι Frank (1868 -1924) και Lillian Gilbreth (1878-1972), με το βιβλίο «Addresses and Discussions at the Conference on Scientific Management», (1911). Την εποχή του Taylor και συχνά ανταγωνιστές του, πρωτεργάτες της μελέτης των κινήσεων για τη βελτίωση της απόδοσης των εργατών. Πίστευαν ότι η εξοικονόμηση χρόνου θα αποφέρει πολλά οφέλη, τα οποία έπρεπε οι οργανισμοί να τα μοιράζονται και με τους εργαζόμενους ( μπόνους, αύξηση μισθού ) και όχι μόνο για να αυξήσουν τα κέρδη τους. Επίσης ο Henry Gantt, (1861-1919) Αμερικάνος μηχανικός και διοικητικός σύμβουλος, συνεργάτης του Taylor και γνωστός για το «Διάγραμμα Gantt» στη δεκαετία του 1910. Αποτέλεσε βασικό εργαλείο της επιστήμης διαχείρισης έργων, στους τομείς χρονικού προγραμματισμού, στον έλεγχο εργασιών και στα συστήματα αμοιβής των εργαζομένων. Κατά τον Gantt, η γραφική απεικόνιση της καθημερινής ισορροπίας της εργασίας είναι μία μέθοδος προγραμματισμού και καταγραφής της εργασίας. Στο έργο του «*Work, Wages and Profits*», γράφει ότι πρέπει να υπάρχει καθημερινά ο σχεδιασμός σε έναν οργανισμό για να βγάλει την ανάλογη δουλειά με προσοχή να

---

μην αγνοούνται η σειρά και ο προγραμματισμός των ενεργειών που έχει γίνει, για να αποφευχθούν δυσάρεστα αποτελέσματα. Έπειτα από όλα αυτά έρχεται ο γνωστός κοινωνιολόγος Max Weber με τη θεωρία του για την γραφειοκρατική διοίκηση (Bureaucratic Theory). Ο Weber επικεντρώθηκε στον προσδιορισμό των της ορθολογιστικής λειτουργίας των γραφειοκρατικών δομών, πως λειτουργούν οι οργανωμένες γραφειοκρατίες και γιατί να λειτουργούν με συγκεκριμένο τρόπο. Δημιούργησε τα κύρια χαρακτηριστικά αποτελεσματικότητας και θα προσδώσει ιδιαίτερα πλεονεκτήματα στον οργανισμό.

Οι βασικές αρχές της Γραφειοκρατικής Διοίκησης είναι:

1. Οργάνωση και κατανομή αρμοδιοτήτων στη βάση ορθής κατανομής εργασίας και εξειδίκευσης –καταμερισμός της εργασίας και λειτουργική εξειδίκευση επιλέγοντας τους εργαζομένους με βάση μόνο στα τυπικά τους προσόντα.
2. Η εξέλιξη των εργαζομένων γίνεται ανάλογα με τα προσόντα τους, τις ικανότητες και την απόδοσή τους.
3. Συγκεντρωτισμός και τήρηση γραπτών αρχείων: οι κανονισμοί εργασίας με βάση την νομοθεσία, οι διαδικασίες και οι υποχρεώσεις των εργαζομένων.
4. Οι κανόνες έχουν μεγαλύτερη ισχύ από τα πράγματα.
5. Οργάνωση του προσωπικού βασισμένη στην πυραμιδική διαμόρφωση των επιπέδων εξουσίας –η καθορισμένη ιεραρχία - που βασίζεται στην εξουσία, έχει καθοδικές τάσεις. Η εξουσία ρέει από πάνω προς τα κάτω.<sup>2</sup>
6. Πειθαρχία στα ανώτερα επίπεδα της ιεραρχικής πυραμίδας – Όσοι είναι στην διοίκηση θα πρέπει να επιλέγονται σωστά και επιστημονικά. Αποφυγή προσωπικού όφελος. Αυτό επιτρέπει την αποτελεσματικότητα της σωστής διαχείρισης.

### **ΘΕΩΡΙΕΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ**

Οι παραπάνω κλασικές θεωρίες (Taylor, Fayol, Weber) δέχονται διαφορετικά είδη κριτικής. Σε όλες όμως τις περιπτώσεις ασκείται κριτική στο ότι δεν λαμβάνεται υπόψη ο ανθρώπινος παράγοντας. Οι βασικές δυνάμεις που υποκινούν τον

---

<sup>2</sup>(Managers-Executives-Departments-Employees).



---

εργαζόμενο διαφέρουν σημαντικά όχι μόνο από άτομο σε άτομο αλλά επίσης από περίοδο σε περίοδο και για το ίδιο το άτομο. Οι δυνάμεις αυτές που βρίσκονται και ξεκινούν μέσα από το ίδιο το άτομο καλούνται ανάγκες και είναι οι εξής :

- Φυσιολογικές
- Κοινωνιολογικές
- Ψυχολογικές

Φυσιολογικές ανάγκες: Βιοποριστικές ανάγκες. οι ανάγκες αυτές είναι οι πιο φανερές. Σε αυτές περιλαμβάνονται ανάγκη για τροφή, νερό, καταφύγιο, αέρα κτλ. Είναι οι ανάγκες που το άτομο επιδιώκει να ικανοποιήσει μέσα κυρίως αλλά και έξω από τον εργασιακό χώρο. Ασκούν τεράστια επιρροή στη συμπεριφορά του ατόμου και ικανοποιούνται κυρίως μέσω της αμοιβής που προκύπτει από την απασχόληση.

Κοινωνιολογικές ανάγκες: Οι ανάγκες αυτές προκύπτουν κατά κύριο λόγο από την επαφή – σχέση των ανθρώπων με άλλους. Οι ανάγκες αυτές δεν είναι πρωτογενείς, όπως οι φυσιολογικές , αλλά δημιουργούνται με την καθημερινή επαφή σε όλη τη διάρκεια της ζωής του ανθρώπου. Τέτοιες ανάγκες είναι :

- Η ανάγκη του να ανήκει κανείς σε κάποια ομάδα
- Η ανάγκη της αποδοχής (του ατόμου από τους άλλους)
- Η ανάγκη επίδρασης ( του ατόμου στους άλλους) κτλ.

Αν και δεν είναι τόσο φανερές όσο οι φυσιολογικές ανάγκες διαπιστώνονται εύκολα μετά από σχετική παρατήρηση του ατόμου.

Ψυχολογικές ανάγκες: Οι ανάγκες αυτής της κατηγορίας εξαρτώνται από τις σχέσεις – επαφές του ατόμου με άλλα άτομα, αλλά διαφέρουν από τις κοινωνιολογικές καθώς σχετίζονται μόνο με την υποκειμενική θεώρηση του ατόμου για τις σχέσεις του με τους άλλους. Τέτοιες ανάγκες είναι η ανάγκη για αναγνώριση, επίτευξη, επιρροή, εξουσία και κύρος.

Με βάση τις θεωρίες των ανθρωπίνων σχέσεων , πέρα από την ανταμοιβή με βάση τα προσόντα ή την απόδοση, υπάρχουν περισσότερα κίνητρα για την υποκίνηση των εργαζομένων, όπως η ικανοποίηση των αναγκών του, η αναγνώριση της προσφοράς, η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, η ελευθερία ανάληψης πρωτοβουλιών και γενικότερα ένα ευρύτερο πλέγμα ψυχοκοινωνικών κινήτρων που

πρέπει να προσφέρει το Σύστημα στον εργαζόμενο. Ένας από τους πιο βαθυστόχαστους στο χώρο της ψυχολογίας του 20<sup>ου</sup> αιώνα ήταν ο Αμερικανός ψυχολόγος Abraham Maslow . Ο οποίος είναι γνωστός για την «Πυραμίδα των αναγκών». Έφτιαξε ένα μοντέλο υποκίνησης.



Σχήμα 1 Πηγή εικόνας: <https://sciencearchives.files.wordpress.com>

**Προϋπόθεση για να ανέβουμε πιο πάνω στην πυραμίδα είναι να έχουμε καταφέρει να εκπληρώσουμε το προηγούμενο στάδιο σε μεγάλο ποσοστό επιτυχίας.** Τα ψυχοκοινωνικά κίνητρα πρέπει να παρέχουν αίσθηση ικανοποίησης που είναι απαραίτητο συστατικό για τη μεγιστοποίηση της απόδοσης του ανθρώπινου παράγοντα και τη βελτιστοποίηση της αποτελεσματικότητας της διαδικασίας του μετασχηματισμού.

Συνοψίζοντας όλα τα παραπάνω που αναφέρθηκαν παραπάνω οι οργανισμοί είναι ανοικτά συστήματα, δηλαδή οργανώσεις που αλληλεπιδρούν με το περιβάλλον. Οι παραπάνω «κλασικές» θεωρίες που σχετίζονται με τη διοίκηση δεν λαμβάνουν υπόψη τις συνθήκες του περιβάλλοντος. Μια ενδεχόμενη προσέγγιση προτείνει δομές οργάνωσης ανάλογα με το βαθμό μεταβλητότητας του

---

περιβάλλοντος. Έτσι, όταν το εξωτερικό περιβάλλον είναι σταθερό μπορούν να προσδιοριστούν οι βέλτιστοι τρόποι λειτουργίας και ευνοούνται οι οργανωτικές δομές με λιγότερα τμήματα, ισχυρή ιεραρχική δομή , τυπικό προγραμματισμό και διαδικασίες, κανόνες και ελέγχους.

---

### 3. ΤΟ ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ HRM

Ο υπεύθυνος του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού είναι σημαντικός για τους οργανισμούς και τις εταιρείες σε πάρα πολλούς τομείς, από την στρατηγική που θα ακολουθήσει μια εταιρεία, τις συνθήκες που θα επικρατούν στο χώρο εργασίας μέχρι την εικόνα της στην αυστηρή αγορά. Το τμήμα του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι συμβουλευτικό. Ρόλος του είναι να μεταδίδει τα μηνύματα της Διοίκησης προς τους εργαζόμενους αλλά και το αντίθετο. Ο Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού σε μια εταιρεία που διαθέτει τα ψηφιακά εργαλεία και την τεχνογνωσία δίνει μια δομημένη παροχή υπηρεσιών στους εργαζόμενους για να δουλέψουν με αυτήν. Στους τομείς που διατηρεί τον έλεγχο μπορούν να μεγιστοποιήσουν την εξειδίκευση των εργαζομένων και ταυτόχρονα να πληθαίνουν τις επιχειρηματικές λειτουργίες. Το πεδίο εφαρμογής του Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να γίνει με:

- **Επιχειρησιακή Στρατηγική διαχείριση**

Πρέπει να γνωρίζει από που ξεκινάει η εταιρεία στο εκάστοτε χρονικό σημείο και να έχει ένα στρατηγικό σχεδιασμό που θα περιέχει βήμα προς βήμα τις κινήσεις που θα κάνει στην διάρκεια του κύκλου ζωής της ώστε να επιτύχει τους στόχους απέναντι σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον στην αγορά και να κατορθώσει να φτάσει την κορυφή του χώρου στον οποίο ειδικεύεται. Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού βοηθάει στο να επιτύχουμε τους τελικούς στόχους δίνοντας γνώσεις στον τρόπο με τον οποίο το ανθρώπινο κεφάλαιο της εταιρείας θα συνδράμει σε αυτή την οργανωτική επιτυχία.

- **Συμβουλευτική υποστήριξη**

Ένας HR Διευθυντής θα μπορούσε να είναι και ο Διευθύνων Σύμβουλος μίας εταιρείας. Οι HR Διευθυντές έχουν πολλές και ποικίλες αρμοδιότητες. Μπορούν να εργάζονται στην εταιρεία αλλά μπορούν να είναι και εξωτερικοί συνεργάτες που κατευθύνουν το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού μίας εταιρείας. Σημασία έχει να δημιουργεί την κατάλληλη οργανωσιακή κουλτούρα στις εταιρείες. Να έχει εμπειρία, τεχνογνωσία και γνώση της αγοράς στον ανάλογο κλάδο, να αντιλαμβάνεται άμεσα την διαφορετικότητα του ανθρώπινου δυναμικού και να βελτιώνει την επικοινωνία και την ομαδικότητα του. Να ενισχύει το αίσθημα της

---

αφοσίωσης αλλά και της κινητοποίησης για την επίτευξη της μέγιστης και διαρκούς αποδοτικότητας του προσωπικού. Ο Διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού τελεί υποστηρικτικό ρόλο στο έργο των ανώτατων στελεχών της Διοίκησης της εταιρείας. Εντοπίζει τις παραμέτρους που επηρεάζουν στην ανάπτυξη της εταιρείας και προτείνει λύσεις. Με την αξιοποίηση των πολλών δυνατοτήτων του, της παροχής υπηρεσιών με σύγχρονα και προηγμένα συστήματα εκπαίδευσης όπως τα HPWS, HR practices και εφαρμόζοντας πολιτικές υγείας και ασφάλειας στον χώρο εργασίας έχει ως κύριο σκοπό την πλήρωση των στόχων των παραγωγικών μονάδων, τη λήψη εταιρικών αποφάσεων στην στελέχωση αλλά και οι μελλοντικές προβλέψεις για ανθρώπινο προσωπικό να έχουν πολλή μεγάλη βαρύτητα.

- **Καινοτομίες και νέες αγορές**

Ο Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού έχει πάντα στόχο την βελτίωση της απόδοσης της παραγωγικότητας της επιχείρησης. Ο ανταγωνισμός είναι μεγάλος. Νέες αγορές μπορούν να παρουσιαστούν ανά πάσα στιγμή. Για να είναι ανταγωνιστικός θα πρέπει πάντα να έχει εξειδικευμένο και σταθερό ανθρώπινο δυναμικό, που να εξελίσσεται άμεσα στις νέες αγορές αλλά και να δημιουργεί καινοτομίες μέσα από το περιβάλλον της εταιρείας. Να δημιουργεί διάθεση για νέες ιδέες. Για να έχει ένα σταθερό προσωπικό θα πρέπει να τηρεί όλους τους νόμους των εργασιακών σχέσεων αλλά και να λειτουργεί ομαδικά και συνεργατικά με σκοπό το κοινό όφελος της εταιρείας. Να δημιουργήσει ένα κλίμα αφοσίωσης, επικοινωνίας και ομαδικότητας με το ανθρώπινο δυναμικό. Ο Ολλανδός θεωρητικός εργατολόγος Arie de Geus (1930) είπε ότι “οι εταιρείες πεθαίνουν επειδή η Διοίκησή εστιάζει στην οικονομική δραστηριότητα της παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών και στην ουσία ξεχνούν ότι η αληθινή φύση των εταιρειών τους είναι αυτή του ανθρώπινου δυναμικού τους”. Όσο απαραίτητη είναι η καρδιά για εμάς τους ανθρώπους, τόσο καθοριστικό ρόλο έχει και το προσωπικό μιας εταιρείας για την εύρυθμη λειτουργία της και την επίτευξη των στόχων της.

---

### 3.1 ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ HRM

Το **τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού** μίας εταιρείας είναι αυτό που ασχολείται με τα άτομα που εργάζονται στην εταιρεία. Το τμήμα **HR** στοχεύει στην ικανοποίηση των οργανωσιακών στόχων της εταιρείας. Επικεντρώνεται στην οργάνωση των ατόμων που συμβάλλουν και εργάζονται στην εταιρεία. Καλλιεργεί το αίσθημα της αφοσίωσης, δημιουργεί μια κουλτούρα και διατηρεί ένα κλίμα ήρεμο και συνεργατικό. Οι εργαζόμενοι δεν αποτελούν δαπάνη της εταιρείας, αντιθέτως αποτελούν μια επένδυση! Οι στόχοι των εταιρειών για κέρδη και ανάπτυξη είναι συλλογική προσπάθεια των εργαζομένων και των στελεχών. Κάθε εταιρεία διαθέτει το δικό της **τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού**. Ο HRM (Human Resources Manager) επεξεργάζεται τα συστήματα διαχείρισης για να διασφαλίσει ότι το ανθρώπινο ταλέντο χρησιμοποιείται αποτελεσματικά και αποδοτικά για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ένα σύνολο ενεργειών, στρατηγικών και λειτουργιών, που πρέπει να επιτευχθούν για να μπορεί η εταιρεία να αποκτήσει ή να κρατήσει ή να αξιοποιήσει ικανούς εργαζόμενους που θα εκπληρώνει επιτυχώς και με παραγωγικό τρόπο το έργο τους. Η διαχείριση του προσωπικού έχει κάποιες βασικές λειτουργίες όπως ο σχεδιασμός, η οργάνωση, η διεύθυνση και ο έλεγχος του όπως μας αναφέρει στο βιβλίο του ο Edwin B. Flippo, *Personnel Management*. Οι ενέργειες του τμήματος HR θα πρέπει να σχεδιάζονται με τέτοιο τρόπο ώστε να υποστηρίζουν το business plan της εταιρείας, τον σκοπό, το όραμά και την ανάπτυξη της. Προσπαθούν να αναδείξουν τον καλύτερο εαυτό των εργαζομένων τους. Ο HRM είναι υπεύθυνος να μεταλαμπαδεύσει το όραμα της εταιρείας εσωτερικά, στους εργαζόμενους της εταιρείας αλλά και εξωτερικά συμβάλλοντας στη διαμόρφωση της επιχειρησιακής στρατηγικής της εταιρείας, με στόχο την ενδυνάμωση ενός θετικού και αποδοτικού κλίματος συνεργασίας και την ενίσχυση της εταιρικής εικόνας προς τα έξω.

Είναι εκείνος ο υπεύθυνος που ασχολείται με τους ανθρώπους της εταιρείας με στόχο :

- Την αποτελεσματική αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων
- Να δημιουργεί καλές σχέσεις μεταξύ όλων των μελών του οργανισμού και

- 
- Να δημιουργεί τη συλλογική και ατομική ανάπτυξη τους.

Πλέον ο Διευθυντής του ανθρώπινου δυναμικού οφείλει να μεταφράζει τα μηνύματα της αγοράς και να προσαρμόζει το όραμα της εταιρείας στα νέα δεδομένα και στη στρατηγική που θα θέλει να ακολουθήσει η εταιρεία δηλαδή να έχει ενεργό ρόλο στην τοποθέτηση (positioning) της εταιρείας στην αγορά.

*«Όλα δείχνουν ότι πλέον ο HR Manager δεν θα είναι απλά σχεδιαστής και διεκπεραιωτής υπηρεσιών HR, που δημιουργούν μόνο κόστη στην επιχείρηση και δεν φέρνουν χρήματα. Θα αναλαμβάνει ενεργά ρόλο συμβούλου διοίκησης, έτοιμο να προτείνει λύσεις προκειμένου ο οργανισμός -εργοδότης να μεγιστοποιήσει τα οικονομικά του αποτελέσματα με συγκεκριμένες κινήσεις».*<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Ρεβέκκα Πιτσόικα, έρευνα της PFB με θέμα: “Τι αλλάζει για τον HR Manager2010”.

---

## 3.2 ΒΑΣΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ HRM

Οι βασικές λειτουργίες του Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού είναι οι εξής παρακάτω:

### 1. Στελέχωση:

- Ανάλυση ρόλων - θέσεων εργασίας, περιγράφοντας των ήδη υπαρχουσών θέσεων αλλά και των μελλοντικών που θα δημιουργηθούν, καθώς και τα καθήκοντα και τα προσόντα που θα απαιτούνται για να μπορεί κάποιος να αναλάβει αυτή τη θέση. Κάθε εταιρεία δημιουργεί τα job descriptions σύμφωνα με τις εργασίες που εκτελούνται στο κάθε τμήμα.
- Προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού καθορίζοντας τον καταλληλότερο αριθμό αλλά και είδος εργαζομένων, στις κατάλληλες θέσεις, την σωστή στιγμή με βάση τη μείωση του κόστους. Σωστός και δίκαιος καταμερισμός εργασιών.
- Προσέλκυση σε ελκυστικό περιβάλλον εργασίας και πακέτο αποδοχών σε προσωπικό για την κάλυψη κενών θέσεων. Είτε εσωτερική είτε εξωτερική κάλυψη, είτε επίσημη είτε ανεπίσημη.
- Επιλογή προσωπικού. Μέσω διαγωνισμού, βιογραφικού, συστάσεων, συνεντεύξεως και άλλων πολλών μεθόδων ώστε να αποδείξει ότι είναι ο καταλληλότερος για τη θέση εργασίας που του προσφέρεται.
- Και τέλος είναι οι αποχωρήσεις που πρέπει να αναλάβει ένας Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού λόγω παραιτήσεων, απολύσεων, μείωσης προσωπικού και συνταξιοδότησης.

### 2. Ανάπτυξη- Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού:

Για να αναπτυχθεί ένα ανθρώπινο δυναμικό θα πρέπει ο Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού να δημιουργήσει μια οργανωσιακή κουλτούρα η οποία θα έχει ως βάση μια συστηματική και μακροχρόνια προσπάθεια στην ενδυνάμωση, την εκπαίδευση, την συνεχή επιμόρφωση, την διαχείριση σταδιοδρομίας, την ανάπτυξη ταλέντων και την ενίσχυση της καινοτομίας του. Για να γίνει μια σωστή εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού υπάρχουν κάποια βήματα όπως α) **ο εντοπισμός των**



---

**εκπαιδευτικών αναγκών**, όπως το κενό μεταξύ νεοπροσληφθέντων και παλαιών εργαζομένων, οι γνώσεις και οι ικανότητες. Οι ανάγκες αυτές καθορίζονται από την παρατήρηση της απόδοσης των εργαζομένων, και ικανοποιούνται μέσω των προγραμμάτων στα πλαίσια των διαθέσιμων πόρων για εκπαίδευση. β) να σχεδιαστεί ένα **πρόγραμμα εκπαίδευσης** που θα περιλαμβάνει : 1)το περιεχόμενο της εκπαίδευσης, 2) τον αριθμό των εκπαιδευομένων, ποια διεύθυνση, πόσα άτομα κ.τ.λ., 3) το χώρο, τον χρόνο και τη διάρκεια του προγράμματος καθώς και 4) ποιό θα είναι οι εκπαιδευτές του προγράμματος. γ) να επιλεγεί η **μέθοδος εκπαίδευσης** είτε είναι μέσα στον ίδιο τον χώρο εργασίας όπως η εκπαίδευση coaching ή η εναλλαγή θέσεων κ.ά. είτε είναι εκπαίδευση εκτός εργασιακού χώρου με σεμινάρια, εργαστήρια, μελέτες περιπτώσεων, προσομοιώσεις κ.ά. δ) η **εφαρμογή της εκπαίδευσης** για να είναι ορθή και σωστή περιλαμβάνει την αυστηρή και χωρίς αποκλίσεις τήρηση του χρονοδιαγράμματος, ακρίβεια στην προέλευση και από τους εκπαιδευτές και από τους εκπαιδευομένους και τέλος, ε) **αξιολόγηση της εκπαίδευσης** για να είναι αποτελεσματική η εκπαίδευση των εργαζομένων απαιτείται να καλύπτει τις ανάγκες και τις ελλείψεις της εταιρείας. Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού συνδέεται με την απόδοσή του. Διαχείριση απόδοσης και reporting.

### 3. Παρακίνηση, αμοιβές και πρόσθετες παροχές:

Ο καθορισμός των αμοιβών δημιουργείται είτε από οικονομικές παροχές , είτε από προνομιακές - έξτρα παροχές. Άρα έχουμε άμεσες σταθερές αποδοχές, μεταβλητές αποδοχές ανάλογα τα κίνητρα και τους στόχους που έχουμε πιάσει με πριμ, bonus ή συμμετοχή στα κέρδη και διάφορες παροχές όπως ιδιωτική ασφάλιση, επιδόματα αδειών και σίτιση. Και από την άλλη έχουμε τις μη οικονομικές παροχές όπως η αναγνώριση, οι προοπτικές καριέρας, οι συνθήκες εργασίας και η επαγγελματική ικανοποίηση που παρακινούν τους εργαζόμενους. Είναι άμεσα και έμμεσα τα οφέλη που αποκομίζει ο κάθε εργαζόμενος για την συμμετοχή του στην επίτευξη των στόχων της εταιρείας.

### 4. Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού:

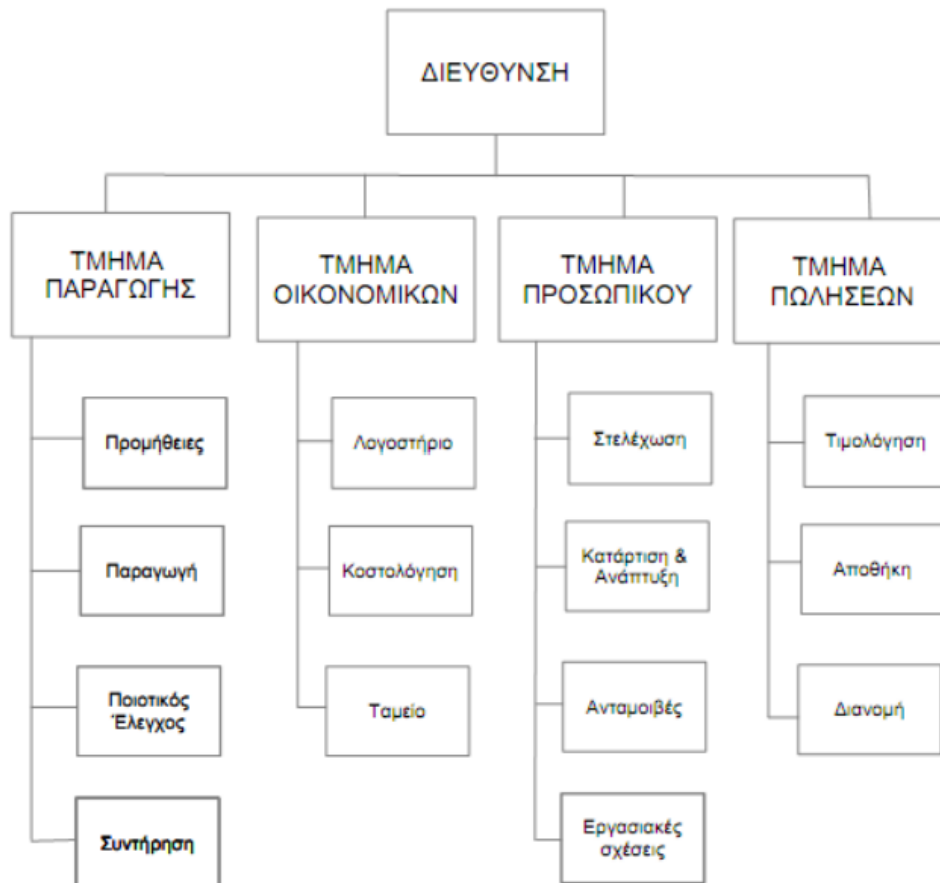
Η αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού έχει αξία για κάθε εταιρεία γιατί μας αποτυπώνει την απόδοση των εργαζομένων της. Είναι μία διαδικασία που σκοπό

---

έχει την απόκτηση πληροφοριών (feedback) και την αποτίμηση της αύξησης της αποδοτικότητας του ανθρώπινου δυναμικού. Η αξιολόγηση δεν έχει να κάνει με τον άνθρωπο, αλλά αντίθετα έχει να κάνει με την συμπεριφορά του και τις συνέπειες αυτής. Δεν έχει πρόθεση να κρίνει αν οι εργαζόμενοι είναι καλοί ή κακοί αλλά θέλει να εντοπίσει αδυναμίες ώστε να βελτιωθούν και να συμβαδίζουν με τους στόχους της εταιρείας. Αξιολόγηση γίνεται γιατί πάντα υπάρχει κάτι που μπορεί να γίνει περισσότερο αναλυτικά, προσεκτικά, συχνά ή με μεγαλύτερη ταχύτητα. Η αξιολόγηση αποτελεί ένα εργαλείο της Διοίκησης για να πληροφορείται συνεχώς για τη πορεία της απόδοσης αλλά και για την πληροφόρηση των εργαζομένων για το πόσο μπορούν να βελτιωθούν. Από τα σημαντικότερα στοιχεία της αξιολόγησης είναι η καταγραφή συμβάντων, έτσι ώστε στο μέλλον να μελετηθούν και να διορθωθούν. Η αξιολόγηση συνδέεται άμεσα με τους στόχους που έχουν τεθεί.

#### 5. Δημιουργία Οργανογράμματος:

Στο οργανόγραμμα απεικονίζονται όλες οι δραστηριότητες και οι λειτουργίες μίας εταιρείας σε μία οργανωτική δομή. Δείχνει τι τμήματα περιλαμβάνει η εταιρεία και το είδος της εργασίας του κάθε τμήματος, ταυτόχρονα μας δείχνει πως συνδέονται μεταξύ τους καθώς ότι αλληλοβοηθούνται και αλληλοσυμπληρώνονται. Πρέπει να δομείται έτσι ώστε να είναι εμφανής η ιεραρχία που επικρατεί και ποιος αναφέρεται σε ποιόν. Παρακάτω δίνουμε ένα παράδειγμα οργανογράμματος με τμήμα HR.



Σχήμα 2 Οργανόγραμμα εταιρείας Πηγή Κάτου, 2017

---

### 3.3 ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΤΟΥ HRM

Τα νέα δεδομένα στην αγορά εργασίας, αλλά και η οικονομική κρίση, επηρεάζουν το ρόλο του HR Manager. Οι στόχοι του γίνονται μετρήσιμοι και ποσοτικοί, όχι μόνο ποιοτικοί. Η εταιρεία ζητά και από αυτόν, όπως και από τα υπόλοιπα υψηλόβαθμα στελέχη της, ποσοτικά αποτελέσματα, που να συνδέονται με την κερδοφορία και την ανταγωνιστικότητα της. Μετρήσιμα αποτελέσματα και ενέργειες στην επίτευξη των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων. Οι HR Managers πλέον συμβάλλουν στα εταιρικά αποτελέσματα, όμως για να γίνει αυτό θα πρέπει να έχουν στη διάθεση τους τα κατάλληλα εργαλεία τεχνολογίας τα οποία μπορούν να αντλήσουν έγκαιρες και έγκυρες πληροφορίες με σκοπό την βοήθεια στις επιχειρηματικές αποφάσεις. Τα συστήματα **High Performance Work System** (HPWS) δημιουργούν ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον κλάδο που ανήκει η κάθε εταιρεία και τις βοηθούν να βελτιώσουν την απόδοσή τους και την κερδοφορία τους ποιοτικά και ποσοτικά. Το Σύστημα Υψηλής Απόδοσης είναι ένας συνδυασμός από πρακτικές και διαδικασίες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (HR Practices), που αποσκοπεί στην ενίσχυση των δεξιοτήτων, τις γνώσεις, τη συμμετοχή και την προσαρμοστικότητα των εργαζομένων σε ένα περιβάλλον που θα τους επιτρέπεται να έχουν μεγαλύτερη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων αλλά και ευθύνη. Το σύστημα HPWS αποτελείται από πολλά άλλα υποσυστήματα που αλληλοσυμπληρώνονται για την επίτευξη των στόχων της εταιρείας. Οι εργαζόμενοι θεωρούνται πολύτιμοι συνεργάτες της εταιρείας γεγονός που καθιστά δυνατή τη δημιουργία και τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος λόγω της αφοσίωσης και της δέσμευσης των εργαζομένων να βοηθήσουν την εταιρεία να επιτύχει τους στόχους της. Βασικός όμως στόχος του συστήματος HPWS είναι η αύξηση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας της εταιρείας. Στο παρακάτω σχήμα καταγράφονται μερικές από τις πρακτικές του Διευθυντή HR μέσα σε ένα σύστημα HPWS για ανάπτυξη σχεδίου διατήρησης του προσωπικού. Ξεκινάει με κατανόηση κάποιων θεωριών σχετικά με την ομαδική συνεργασία, την ανταμοιβή, την ικανοποίηση του εργαζόμενου, την ενδυνάμωσή του, την ενθάρρυνση του εργαζόμενου να ανταλλάσσει πληροφορίες. Η μισθοδοσία να είναι δίκαιη και διαφανή. Να υπάρχει μια δομημένη σειρά και πάντα νόμιμα κατανεμημένη. Να

---

τους παρέχετε εκπαίδευση και περαιτέρω εξειδίκευση εάν χρειάζεται σε κάποιες περιπτώσεις. Ανάπτυξη δεξιοτήτων. Να υπάρχει αξιολόγηση αλλά να έχουν και feedback της. Να συνεργάζονται οι εργαζόμενοι με τα στελέχη και να λαμβάνουν μέρος στη λήψη αποφάσεων, έτσι θα αυξάνουν το ηθικό τους και ταυτόχρονα βελτιώνουν την ικανοποίησή τους. Η δημιουργία του αισθήματος ότι οι εργαζόμενοι έχουν τη δύναμη να αλλάξουν, να δημιουργήσουν ή και να εφεύρουν κάτι δικό τους μέσα στο εργασιακό τους χώρο αποδίδει πάντα υπέρ της εταιρείας.



**Σχήμα 3** Συνιστώσες του ανθρώπινου δυναμικού ενός HPWS<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup>Πηγή : Το Σχήμα 3 αναρτήθηκε από <https://publishing.lib.umn.edu>

---

Έπειτα ο Διευθυντής HR είναι ζωτικής σημασίας για κάθε ομάδα, σε κάθε εταιρεία, να συνεργάζεται αρμονικά. Θα πρέπει να διαθέτουν υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης (emotional intelligence), η οποία αναπτύσσεται με την πάροδο του χρόνου και την εμπειρία που αποκτάει με διαφορετικούς ανθρώπους σε διαφορετικά περιβάλλοντα. Η μετάδοση γνώσεων από άνθρωπο απευθείας σε άνθρωπο, σε αντίθεση μετάδοσης γνώσεων από **data και analytics** σε ανθρώπους για κάποιους επαγγελματίες μπορεί να φανεί δύσκολη. Ωστόσο, με την ανάπτυξη της τεχνολογίας να επηρεάζει όλους τους τομείς των εταιρειών, είναι αναμφισβήτητο ο δρόμος προς τον οποίο οδεύουν τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού. Ο Διευθυντής HR θα πρέπει να δημιουργήσει μία ομάδα στο τμήμα του που θα δουλεύουν πάνω στην ανάλυση των ανθρώπων και θα αναλαμβάνουν δράση τα δεδομένα με τα οποία εργάζονται βάση των πληροφοριών που έχουν στη διάθεσή τους. Συνδυάζοντας τη δύναμη των δεδομένων με τις εξειδικευμένες δεξιότητες των ανθρώπων, αυτό θα αποτελούσε ένα θετικό βήμα προς μια πιο εκσυγχρονισμένη λειτουργία ανθρώπινου δυναμικού.

---

#### 4. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΟΜΙΛΟΣ ΣΥ.ΦΑ.ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζεται η έρευνα που πραγματοποιήθηκε για τον Όμιλο επιχειρήσεων ΣΥ.ΦΑ. Θεσσαλονίκης αναφορικά με τις διαδικασίες του HRM που εφαρμόζονται στην καθημερινότητα των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, επιλέχθηκε η μεθοδολογία ηλεκτρονικής διανομής ερωτηματολογίου, σε 160 από σύνολο 249 εργαζόμενους του Ομίλου. Επιλέχθηκε να γίνει μια ποσοτική έρευνα που συλλέγει συστηματικά τα αριθμητικά δεδομένα και με στατιστική ανάλυση μέσω γραφημάτων στοχεύει στην ανακάλυψη τυχόν αιτιών που κρατάν πίσω την εξέλιξη και ανάπτυξη του τμήματος HR στον Όμιλο ΣΥ.ΦΑ. Θεσσαλονίκης. Για την κατά το δυνατόν αντικειμενικότερη προσέγγιση επιλέχθηκε ίδιος αριθμός εργαζομένων και για τις 2 εταιρείες του Ομίλου, ήτοι 80 άτομα έκαστην. Το ερωτηματολόγιο αποτελούνταν από ένα εισαγωγικό κείμενο αναφορικά με την αιτία της έρευνας για την διπλωματική μου εργασία και σύνολο 17 ερωτήσεις. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 3 μέρη.

Το 1<sup>ο</sup> μέρος ξεκινάει με την πρώτη ερώτηση που μας δίνει το διαχωρισμό των εργαζομένων με βάση την εταιρεία που εργάζεται. Συνεχίζει με τις επόμενες 4 ερωτήσεις που αποτελούνται από τα δημογραφικά στοιχεία που αφορούν το φύλο, την ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο και τη θέση που κατέχει ο εργαζόμενος στον Όμιλο.

Στη συνέχεια στο 2<sup>ο</sup> μέρος του ερωτηματολογίου χρησιμοποιούμε ερωτήσεις με βάση το σύστημα High Performance Work System (HPWS), όπου προσεγγίζονται έννοιες που άπτονται του εργασιακού περιβάλλοντος. Το σύστημα HPWS έχει στρατηγική σημασία για την ανάπτυξη του Ομίλου, καθώς οι υψηλές αποδόσεις του ανθρώπινου δυναμικού έχουν ως αποτέλεσμα και την βελτίωση της οικονομικής θέσης του Ομίλου, κάτι το οποίο επιβεβαιώνεται και από τους Messersmith & Guthrie, (2010) οι οποίοι ανέφεραν ότι «Επενδύοντας και ενισχύοντας την ανάπτυξη του ανθρώπινου και κοινωνικού κεφαλαίου στην εταιρεία αυξάνεται και η βιωσιμότητά της». Στόχος ενός συστήματος HPWS είναι ο καθημερινός βέλτιστος σχεδιασμός της εργασίας, οι πρακτικές του ανθρώπινου δυναμικού, οι διοικητικοί

---

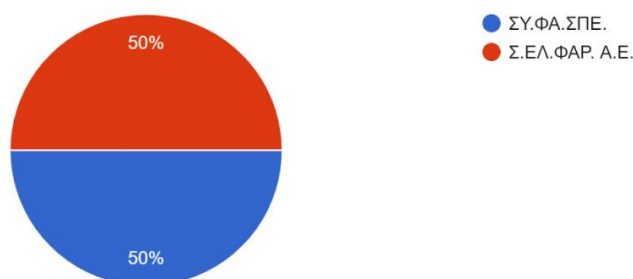
ρόλοι και η παροχή τεχνολογίας και ψηφιακών εργαλείων. Όλα αυτά πρέπει να τα συνδεθούν έτσι ώστε να επιτύχει τα αποτελέσματα που θέλει ο Όμιλος.

Τέλος στο 3<sup>ο</sup> μέρος του ερωτηματολογίου αναφερόμαστε στην αξιολόγηση. Η αξιολόγηση πραγματοποιείται στις περισσότερες επιχειρήσεις μία ή δύο φορές το χρόνο, ως μέτρο ελέγχου της απόδοσης ενός εργαζομένου για να αποτυπώσει τόσο την παρούσα κατάσταση όσο και να διερευνήσει τις δυνατότητές του καθενός εργαζομένου για προσωπική εξέλιξη. Ταυτόχρονα, υπολογίζει το μερίδιο συμμετοχής του κάθε εργαζομένου στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων, εκτελώντας την εργασία που του έχει ανατεθεί, μέσω συγκεκριμένων κριτηρίων και συντελεστών βαρύτητας. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, οδηγούν σε σημαντικά συμπεράσματα για τις επιχειρήσεις, ώστε να λάβουν αποφάσεις είτε επιβράβευσης (χρηματική ανταμοιβή, προαγωγή) του εργαζομένου είτε να καθορίσουν νέες εκπαιδευσεις περαιτέρω κατάρτισης σε εργαζομένους που δεν επέτυχαν τους στόχους. Η διαδικασία αυτή, τελικά, δίνει τη δυνατότητα σε εργαζομένους με χαμηλή απόδοση να βελτιωθούν, μέσω δεύτερης ευκαιρίας, προλαμβάνοντας ενδεχόμενες αποχωρήσεις από το έμπυχο δυναμικό της εταιρείας.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται αναλυτικά οι 17 ερωτήσεις με τα αντίστοιχα γραφήματα από τα αποτελέσματα που προέκυψαν και ο περαιτέρω σχολιασμός τους.

### Ερώτηση 1 :Επιλέξτε την εταιρεία που έχει γίνει η πρόσληψή σας

Επιλέξτε την εταιρεία που έχει γίνει η πρόσληψή σας.  
160 απαντήσεις





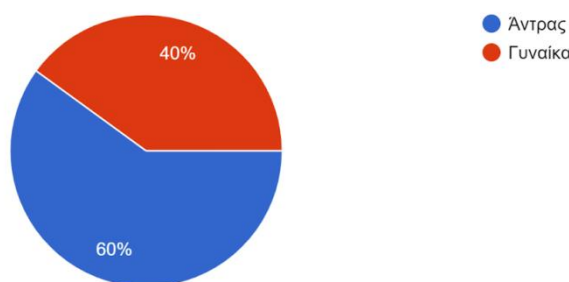
---

### Γράφημα 1: Εταιρεία που έχει γίνει η πρόσληψη

Σχολιασμός (γράφημα 1): Η 1<sup>η</sup> ερώτηση ουσιαστικά θέλει να εξασφαλίσει την κατά το δυνατόν μέγιστη αντικειμενικότητα και αμεροληψία της έρευνας επιλέγοντας ίσο αριθμό ατόμων (80 άτομα), καθώς και οι δύο εταιρείες του Ομίλου ΣΥ.ΦΑ Θεσσαλονίκης έχουν παρόμοιο αριθμό εργαζομένων.

#### Ερώτηση 2 : Φύλο

Φύλο  
160 απαντήσεις

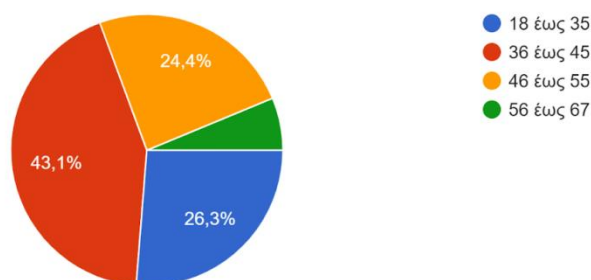


### Γράφημα 2: Φύλο

Σχολιασμός (γράφημα 2): Στην παρούσα ερώτηση η αναλογία ανδρών/γυναικών είναι 60/40 στον Όμιλο ΣΥ.ΦΑ. Θεσσαλονίκης. Παρόλο που ο Όμιλος αποτελείται κατά το μεγαλύτερο ποσοστό του σε χώρους αποθήκης και οδηγοί οχημάτων, το ποσοστό των γυναικών στην εταιρεία είναι σε αποδεκτά επίπεδα με συνεχώς αυξανόμενη τάση καθώς δεν υπάρχουν περιορισμοί φύλου σε οποιαδήποτε θέση εργασίας.

#### Ερώτηση 3 : Ηλικιακή Ομάδα

Ηλικιακή Ομάδα  
160 απαντήσεις

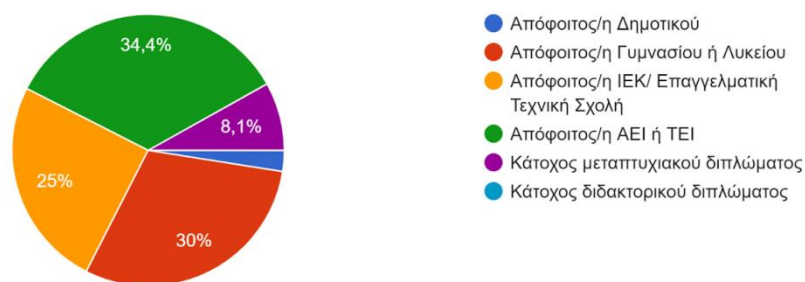


### Γράφημα 3: Ηλικιακή Ομάδα

Σχολιασμός (γράφημα 3): Η 3<sup>η</sup> ερώτηση παρουσιάζει στατιστικά τα παραπάνω αποτελέσματα για την ηλικιακή ομάδα που ανήκουν οι εργαζόμενοι του Ομίλου ΣΥ.ΦΑ. Θεσσαλονίκης. Το ποσοστό απασχόλησης για άτομα ηλικίας 18 έως 35 ανέρχεται στο 26,3%, το δεύτερο υψηλότερο ποσοστό θέλοντας να δείξει ότι ο Όμιλος βοηθά τους νέους προκειμένου να ενταχθούν στην αγορά εργασίας και να παραμείνουν εκεί. Αποτελεί μία στρατηγική επιλογή ανανέωσης του ανθρώπινου δυναμικού του Ομίλου. Το μεγαλύτερο ποσοστό απασχόλησης 43,1% στον Όμιλο καταγράφεται στην ηλικιακή ομάδα 36 έως 45. Όπως και ένα ποσοστό 24,4% μας δίνει η ηλικιακή ομάδα 46 έως 55. Τέλος το μικρότερο ποσοστό καταγράφεται στην ηλικιακή ομάδα 56 έως 67 κάτι το οποίο επιβεβαιώνει την στρατηγική επιλογή ανανέωσης του Ομίλου ΣΥ.ΦΑ. Θεσσαλονίκης.

### Ερώτηση 4: Μορφωτικό Επίπεδο

Μορφωτικό Επίπεδο  
160 απαντήσεις



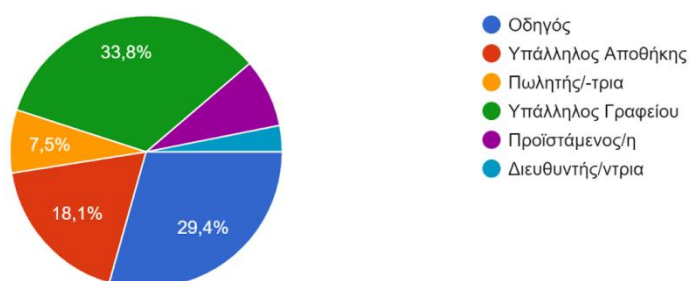
### Γράφημα 4: Μορφωτικό Επίπεδο

Σχολιασμός (γράφημα 4): Στην 4<sup>η</sup> ερώτηση καταγράφεται το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων του Ομίλου ΣΥ.ΦΑ. Θεσσαλονίκης με το μεγαλύτερο ποσοστό 34,4% στους αποφοίτους ΑΕΙ ή ΤΕΙ καθώς 1 στους 3 ανήκει σε αυτήν τη κατηγορία. Ακολουθούν οι απόφοιτοι Γυμνασίου ή Λυκείου σε ποσοστό 30% και οι απόφοιτοι ΙΕΚ ή Επαγγελματικής Τεχνικής Σχολής με ποσοστό 25%. Ακόμη υπάρχει

ένα ποσοστό 8,1 % των εργαζομένων που κατέχουν μεταπτυχιακών τίτλων σπουδών, ενώ δεν καταγράφεται κάποιος εργαζόμενος που να κατέχει διδακτορικό τίτλο. Τέλος υπάρχει και ένα πολύ μικρό ποσοστό της τάξεως 2,5% από αποφοίτους Δημοτικού, οι οποίοι προέρχονται από την ηλικιακή ομάδα 56 έως 67. Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι το μορφωτικό επίπεδο στον Όμιλο είναι σε αρκετά υψηλά επίπεδα σχεδόν 1 στους 2 εργαζόμενους κατέχει πτυχίο ΑΕΙ ή ΤΕΙ και άνω (42,5%).

### Ερώτηση 5: Θέση εργασίας που κατέχετε στον ΟΜΙΛΟ

Θέση εργασίας που κατέχετε στον ΟΜΙΛΟ  
160 απαντήσεις



### Γράφημα 5: Θέση εργασίας στον Όμιλο

Σχολιασμός (γράφημα 5): Στην παρούσα ερώτηση καταγράφονται οι θέσεις εργασίας που κατέχει ο κάθε εργαζόμενος στον Όμιλο ΣΥ.ΦΑ Θεσσαλονίκης με μεγαλύτερο ποσοστό στο 33,8% να είναι οι υπάλληλοι γραφείου. Τους ακολουθούν οι οδηγοί με ποσοστό 29,4% , ένα εμφανές μεγάλο ποσοστό αφού το δίκτυο διανομής φαρμάκων διευρύνεται τα τελευταία χρόνια σε περισσότερες πόλεις και χωριά σε όλη την ηπειρωτική Ελλάδα. Στη συνέχεια έχουμε τους υπαλλήλους της αποθήκης με ποσοστό 18,1% και ακολουθούν οι πωλήτριες – τές με 7,5%, οι οποίοι και προωθούν τα συνεταιριστικά προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, τα οποία διατίθενται αποκλειστικά και μόνο στα φαρμακεία, αποκλείοντας άλλα ανταγωνιστικά κανάλια διανομής. Έπειτα οι προϊστάμενοι με ποσοστό 8,1% , οι οποίοι και ηγούνται της ομάδας τους και τέλος τα διευθυντικά στελέχη στους οποίους ανήκουν τα επιμέρους τμήματα των προϊσταμένων με ποσοστό 3,1%.

## Ερώτηση 6: Έτη απασχόλησης στον ΟΜΙΛΟ



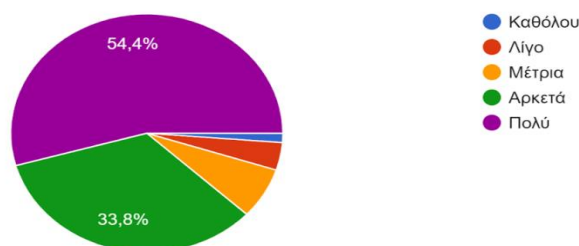
**Γράφημα 6: Έτη στον Όμιλο**

Σχολιασμός (γράφημα 6): Στο παραπάνω γράφημα καταγράφονται σε 6 κλάσεις τα έτη απασχόλησης των εργαζομένων στον Όμιλο ΣΥ.ΦΑ. Θεσσαλονίκης. Όπως γίνεται αντιληπτό, η πλειονότητα των εργαζομένων σε ποσοστό σχεδόν 39% (62 στους 160), εργάζεται έως και 3 χρόνια, ενώ στη δεύτερη μεγαλύτερη κατηγορία ανήκουν οι εργαζόμενοι που απασχολούνται από 12 έως 20 χρόνια, με ποσοστό 26% (42 στους 160). Ο λόγος που αυτές οι 2 κλάσεις συγκεντρώνουν τα μεγαλύτερα ποσοστά εξηγείται από το γεγονός, ότι η 1<sup>η</sup> στρατηγική επιλογή δημιουργίας νέων εγκαταστάσεων υλοποιήθηκε πριν 20 χρόνια στη Νέα Ραιδεστό Θεσσαλονίκης, ενώ η 2<sup>η</sup> στρατηγική επιλογή υλοποιήθηκε με τη δημιουργία των νέων υπερσύγχρονων εγκαταστάσεων του Ομίλου στο Ωραιόκαστρο Θεσσαλονίκης πριν 2 χρόνια, όπου και απαιτήθηκαν επιπλέον προσλήψεις προσωπικού για την κάλυψη των νέων αυξημένων αναγκών. Οι υπόλοιπες 4 κλάσεις εμφανίζουν ποσοστά 9% (15 στους 160) για 3 έως και 6 έτη απασχόλησης, 11% (18 στους 160) για 6 έως και 12 έτη απασχόλησης, 13,5% (21 στους 160) για 20 έως και 30 έτη απασχόλησης και τέλος 1,5% (2 στους 160) για 30 έως και 33 έτη απασχόλησης.

---

### Ερώτηση 7: Η εταιρεία που εργάζομαι διατηρεί τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (HRM).

Η εταιρεία που εργάζομαι διατηρεί τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (HRM).  
160 απαντήσεις

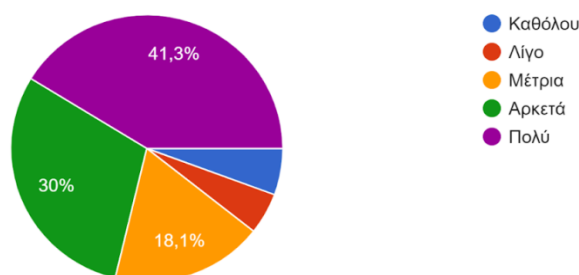


**Γράφημα 7: Η εταιρεία διατηρεί τμήμα HR**

Σχολιασμός (γράφημα 7): Αρχικά αξίζει να σημειωθεί ότι το 88% του συνόλου των ερωτηθέντων απάντησαν ότι διατηρείται τμήμα ανθρώπινου δυναμικού στον Όμιλο ΣΥ.ΦΑ. Θεσσαλονίκης εκ των οποίων το 54,4% απάντησαν “Πολύ” και το 33,8% “Αρκετά” αντίστοιχα. Κάτι το οποίο επιβεβαιώνει τις προσπάθειες που έγιναν από την Διοίκηση στηρίζοντας το νεοσύστατο τμήμα που δημιουργήθηκε τα τελευταία δύο χρόνια. Συνεχίζοντας, παρατηρούμε και ένα πολύ μικρό ποσοστό που αντιστοιχεί το 12% των εργαζομένων το οποίο δηλώνει μερική ή ολική άγνοια με αντίστοιχα ποσοστά 6,9% “Μέτρια”, 3,8% “Λίγο” και 1,3% “Καθόλου”.

### Ερώτηση 8: Για την πρόσληψή μου στη θέση εργασίας όπου απασχολούμαι σήμερα, ακολουθήθηκε μια δομημένη διαδικασία συνεντεύξεως.

Για την πρόσληψή μου στη θέση εργασίας όπου απασχολούμαι σήμερα, ακολούθησε μια δομημένη διαδικασία συνεντεύξεως.  
160 απαντήσεις



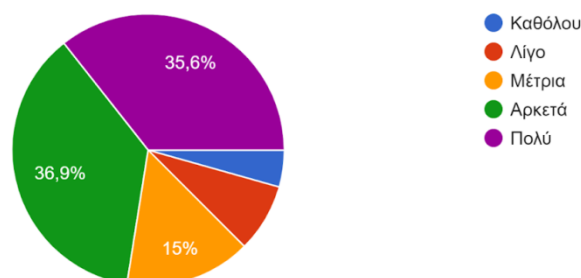
### **Γράφημα 8: Δομημένη διαδικασία συνεντεύξεως**

Σχολιασμός (γράφημα 8): Στην παρούσα ερώτηση καταγράφονται οι εργαζόμενοι του Ομίλου ΣΥ.ΦΑ Θεσσαλονίκης που έχουν περάσει από μια δομημένη διαδικασία συνεντεύξεως με το συνολικό ποσοστό να ξεπερνά το 70% και συγκεκριμένα το 41,3% απάντησε “Πολύ” και το 30% “Αρκετά”. Στη συνέχεια έπεται ένα ποσοστό των εργαζομένων 18,1% που δήλωσε “Μέτρια”, ένα μικρότερο 5,6% που απάντησε “Καθόλου ” και τέλος ένα πολύ μικρό ποσοστό 5% που απάντησε “Λίγο”. Από τα παραπάνω γίνεται κατανοητή η βαρύτητα που έχει δοθεί από το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού στη σωστή προετοιμασία και το ύφος των ερωτήσεων για την διαδικασία συνέντευξης επιλογής προσωπικού.

### **Ερώτηση9: Μετά τη πρόσληψη μου στην εταιρεία, πέρασα ένα επίσημο χρονικό στάδιο εκπαίδευση και κοινωνικής ενσωμάτωσης στην εταιρεία.**

Μετά τη πρόσληψή μου στην εταιρεία, πέρασα ένα επίσημο χρονικό στάδιο εκπαίδευσης και κοινωνικής ενσωμάτωσης στην εταιρεία.

160 απαντήσεις



### **Γράφημα 9: Εκπαίδευση και Κοινωνική ενσωμάτωση στην εταιρεία**

Σχολιασμός (γράφημα 9): Το 72,5% των ερωτηθέντων απάντησαν ότι λαμβάνουν ένα επίσημο χρονικό στάδιο εκπαίδευσης και κοινωνικής ενσωμάτωσης στον Όμιλο ΣΥ.ΦΑ. Θεσσαλονίκης. Μάλιστα, πιο συγκεκριμένα το 35,6% των ερωτηθέντων απάντησαν “Πολύ” και το 36,9% “Αρκετά”. Συνεχίζοντας, το 15% απάντησε

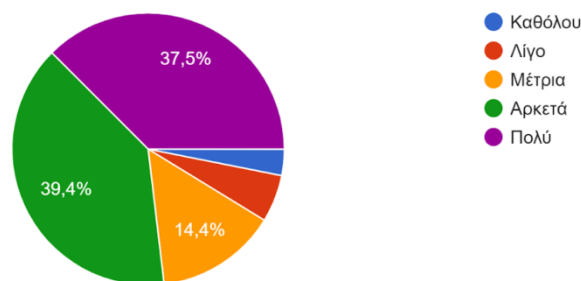
---

“Μέτρια”, ενώ για την επιλογή “Λίγο” και “Καθόλου” απάντησαν το 8,1% και 4,4% αντίστοιχα. Και σ’ αυτή την περίπτωση το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού καταβάλει προσπάθειες για την συνεχή εκπαίδευση και κοινωνική ενσωμάτωση των νεοπροσληφθέντων στον Όμιλο ΣΥ.ΦΑ. Θεσσαλονίκης .

**Ερώτηση10: Μετά τη πρόσληψη μου στην εταιρεία, εκπαιδεύτηκα να εκτελώ διάφορες εργασίες ρουτίνας και παράλληλα ανέπτυξα ποικίλες δεξιότητες.**

Μετά τη πρόσληψη μου στην εταιρεία, εκπαιδεύτηκα να εκτελώ διάφορες εργασίες ρουτίνας και παράλληλα ανέπτυξα ποικίλες δεξιότητες.

160 απαντήσεις



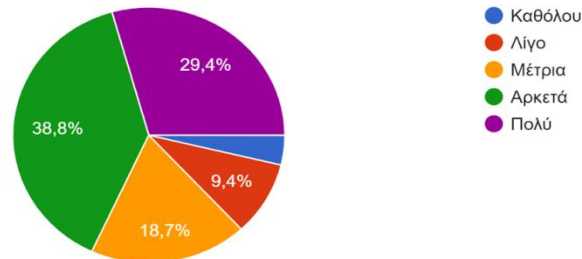
**Γράφημα 10: Εκπαίδευση εργασιών και ανάπτυξη δεξιοτήτων**

Σχολιασμός (γράφημα 10): Η κατανομή των απαντήσεων στην παρούσα ερώτηση δείχνει ότι ένα μεγάλο ποσοστό των εργαζομένων έχει εκπαιδευτεί σε διάφορες θέσεις εργασίας, κάτι το οποίο τους βοήθησε στην ανάπτυξη αρκετών και ποικίλων δεξιοτήτων. Συγκεκριμένα, οι απαντήσεις “Πολύ” και “Αρκετά” συγκέντρωσαν το 37,5 % και το 39,4% αντίστοιχα. Από την άλλη μεριά, οι εργαζόμενοι που δεν θεωρούν ότι εκπαιδεύτηκαν σε πολλαπλές εργασίες και άρα δεν ανέπτυξαν στο βαθμό που θα ήθελαν τις δεξιότητες τους είναι σημαντικά λιγότεροι καθώς οι απαντήσεις “Μέτρια”, “Λίγο” και “Καθόλου” συγκέντρωσαν το 14,4%, το 5,6% και το 3,1% αντίστοιχα.

---

**Ερώτηση 11: Η εκπαίδευση που μου προσφέρει η εταιρεία είναι ικανοποιητική και συνεχής.**

Η εκπαίδευση που μου προσφέρει η εταιρεία είναι ικανοποιητική και συνεχής.  
160 απαντήσεις



**Γράφημα 11: Εκπαίδευση εργαζομένων**

Σχολιασμός (γράφημα 11): Η κατανομή των απαντήσεων στην παρούσα ερώτηση δείχνει ότι ένα μεγάλο ποσοστό των εργαζομένων έχει εκπαιδευτεί σε διάφορες θέσεις εργασίας, κάτι το οποίο τους βοήθησε στην ανάπτυξη αρκετών και ποικίλων δεξιοτήτων. Συγκεκριμένα, οι απαντήσεις “Πολύ” και “Αρκετά” συγκέντρωσαν το 37,5 % και το 39,4% αντίστοιχα. Από την άλλη μεριά, οι εργαζόμενοι που δεν θεωρούν ότι εκπαιδεύτηκαν σε πολλαπλές εργασίες και άρα δεν ανέπτυξαν στο βαθμό που θα ήθελαν τις δεξιότητες τους είναι σημαντικά λιγότεροι καθώς οι απαντήσεις “Μέτρια”, “Λίγο” και “Καθόλου” συγκέντρωσαν το 14,4%, το 5,6% και το 3,1% αντίστοιχα.

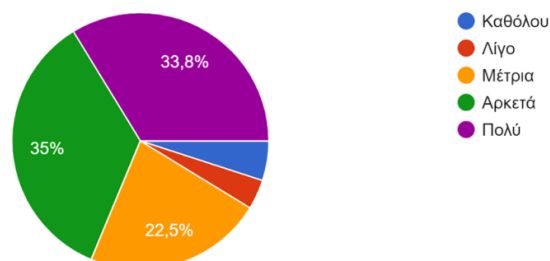


---

## Ερώτηση 12: Η αξιολόγησή μου βασίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια και ακριβή ποσοτικά αποτελέσματα, που μπορώ να πάρω feedback για την απόδοσή μου.

Η αξιολόγησή μου βασίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια και ακριβή ποσοτικά αποτελέσματα, που μπορώ να πάρω feedback για την απόδοσή μου.

160 απαντήσεις



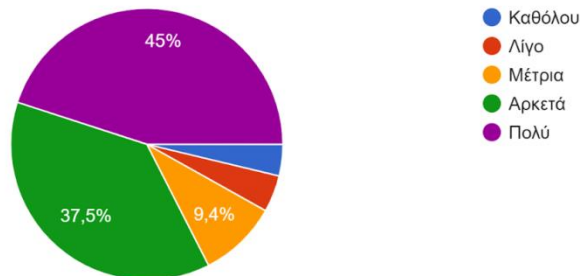
### Γράφημα 12: Αξιολόγηση εργαζομένων

Σχολιασμός (γράφημα 12): Η αξιολόγηση είναι μία διαδικασία που γίνεται βάσει αντικειμενικών κριτηρίων για το ποσοστό συμβολής του κάθε εργαζόμενου στην επίτευξη των στόχων του. Ένα μεγάλο ποσοστό καταγράφεται στην κατηγορία “Πολύ” με 33,8% και συνδέεται με το αμέσως μεγαλύτερο ποσοστό “Αρκετά” με 35% που δείχνει να είναι ευχαριστημένοι με τη διαδικασία αξιολόγησης και τα αποτελέσματα της απόδοσής του. Ταυτόχρονα μπορούν να πάρουν ένα feedback για την απόδοσή τους για να μπορούν να συνεχίσουν την εξέλιξή τους ή και να παραμετροποιήσουν κάποιες μικρές αλλαγές για να μπορούν να επιτεύξουν τον στόχο τους. Στη συνέχεια έχουμε ένα ποσοστό 22,5% που βλέπουν “Μέτρια” την διαδικασία της αξιολόγησης, καθώς και ένα ακόμα ποσοστό 3,7% “Λίγο” και τέλος ένα ποσοστό “Καθόλου” 5%. Σε αυτά τα ποσοστά θα πρέπει να δουλέψουμε παραπάνω για την βελτίωση της εικόνας της αξιολόγησης. Η αξιολόγηση είναι μια επιβράβευση για τον εργαζόμενο και ένας μοχλός κινητοποίησής του. Δεν είναι μοχλός πίεσης.

---

**Ερώτηση 13: Αξιολογούμαι επισήμως και σε τακτική βάση για την εργασιακή μου απόδοση.**

Αξιολογούμαι επισήμως και σε τακτική βάση για την εργασιακή μου απόδοση.  
160 απαντήσεις

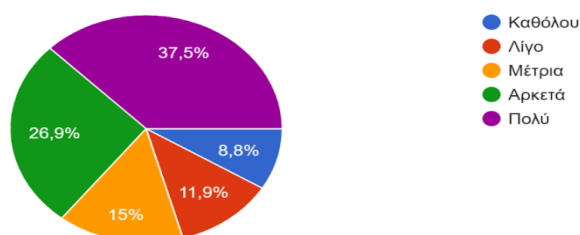


**Γράφημα 13: Αξιολόγηση σε τακτική βάση.**

Σχολιασμός (γράφημα 13): Σχολιασμός (γράφημα 13): Στην παρούσα ερώτηση γίνεται αναφορά στο κατά πόσο οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι αξιολογούνται σε τακτική βάση και αν είναι ενήμεροι για τις διαδικασίες που εφαρμόζονται από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας. Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν για την επίσημη αξιολόγησή τους και σε τακτική βάση, καθώς το 45% και το 37,5% απάντησε “Πολύ” και “Αρκετά” αντίστοιχα. Στον αντίποδα, ένα μικρότερο ποσοστό της τάξεως του 9,4% απάντησε “Μέτρια” ενώ “Λίγο” και “Καθόλου” απάντησε το 4,4% και το 3,8% αντίστοιχα.

**Ερώτηση 14: Κομμάτι της αμοιβής μου εξαρτάται από την εργασιακή μου απόδοση και αποτελεί μέσο επιβράβευσης και κινητοποίησής μου.**

Κομμάτι της αμοιβής μου εξαρτάται από την εργασιακή μου απόδοση και αποτελεί μέσο επιβράβευσης και κινητοποίησής μου.  
160 απαντήσεις



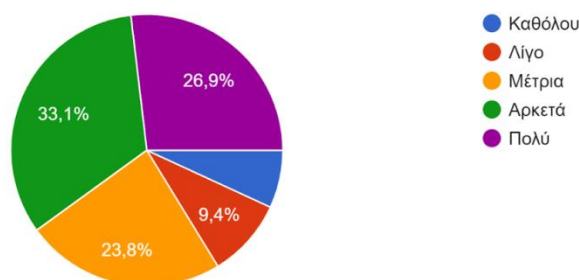
#### **Γράφημα 14: Μέσο επιβράβευσης και κινητοποίησης.**

Σχολιασμός (γράφημα 14): Στην παρούσα ερώτηση γίνεται αναφορά στο σύστημα επιβραβεύσεων που εφαρμόζει ο Όμιλος ΣΥ.ΦΑ. Θεσσαλονίκης, στα πλαίσια εφαρμογής του HPWS (High Performance Work System). Όπως προκύπτει και από την ανάλυση των αποτελεσμάτων το 37,5% των εργαζομένων θεωρεί ότι κομμάτι της αμοιβής του εξαρτάται “Πολύ” από την εργασιακή του απόδοση, το 26,9% θεωρεί “Αρκετά”, το 15% και 11,9% θεωρεί “Μέτρια” και “Λίγο” αντίστοιχα, ενώ το 8,8% δεν θεωρεί ότι η εργασιακή του απόδοση αποτελεί μέσο επιβράβευσης και κινητοποίησης, καθώς στην ερώτηση απάντησε “Καθόλου”.

#### **Ερώτηση 15: Πιστεύω πως η προσφορά μου στην εταιρεία αναγνωρίζεται.**

Πιστεύω πως η προσφορά μου στην εταιρεία αναγνωρίζεται.

160 απαντήσεις



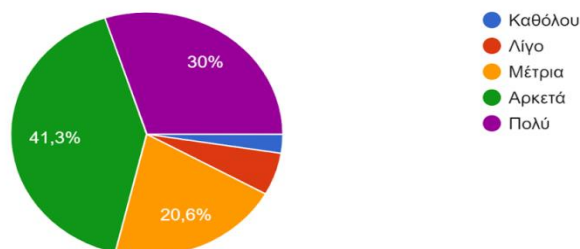
#### **Γράφημα 15: Αναγνώριση προσφοράς.**

Σχολιασμός (γράφημα 15): Ένα σημαντικό στοιχείο κινητοποίησης των εργαζομένων είναι και το αν αισθάνονται ότι η προσφορά τους στην εργασία αναγνωρίζεται από την εταιρεία. Στην παρούσα λοιπόν ερώτηση και πάλι τα ποσοστά των θετικών απαντήσεων ήταν υψηλά καθώς το 26,9% των εργαζομένων απάντησε “Πολύ”, το 33,1% “Αρκετά”, το 23,8% “Μέτρια”, ενώ μικρότερα ποσοστά καταγράφηκαν στις απαντήσεις “Λίγο” και “Καθόλου” με 9,4% και 6,8% αντίστοιχα.

---

**Ερώτηση 16: Λαμβάνοντας υπόψη όλες τις συνθήκες, νιώθω πολύ καλά για αυτή τη δουλειά.**

Λαμβάνοντας υπόψη όλες τις συνθήκες, νιώθω πολύ καλά για αυτή τη δουλειά.  
160 απαντήσεις

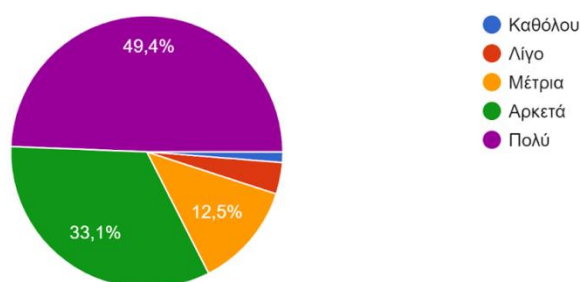


**Γράφημα 16: Συνθήκες Αναγνώρισης.**

Σχολιασμός (γράφημα 16): Στη συγκεκριμένη ερώτηση ζητήθηκε από τους εργαζόμενους να αξιολογήσουν το συναίσθημα ικανοποίησης που νιώθουν για την εργασία τους, λαμβάνοντας υπόψη όλες τις συνθήκες που επικρατούν στην εταιρεία. Και στην παρούσα απάντηση οι θετικές απαντήσεις ήταν οι πλειοψηφούσες, καθώς το 30% και το 41,3% απάντησαν “Πολύ” και “Αρκετά” αντίστοιχα, όπως επίσης και το 20,6% των εργαζομένων απάντησαν “Μέτρια”. Από την άλλη πλευρά μόλις το 5,6% των εργαζομένων δήλωσε ότι είναι “Λίγο” ικανοποιημένο από τη δουλειά του όπως και το 2,5% δήλωσε “Καθόλου”.

**Ερώτηση 17:Συνολικά, μου αρέσει η δουλειά μου.**

Συνολικά, μου αρέσει η δουλειά μου.  
160 απαντήσεις



**Γράφημα 17: Συνολική άποψη για την δουλειά μου.**

---

Σχολιασμός (γράφημα 17): Στην τελευταία ερώτηση γίνεται ευθεία ερώτηση προς τους εργαζομένους στο αν τελικά τους αρέσει η δουλειά στην οποία απασχολούνται. Τα αποτελέσματα είναι πολύ ενθαρρυντικά, καθώς περισσότεροι από τους 8 στους 10 εργαζόμενους απάντησαν “Πολύ” και “Αρκετά” με τα αντίστοιχα ποσοστά να ανέρχονται σε 49,4% και 33,1%. Ένα μικρότερο ποσοστό της τάξεως του 12,5% απάντησε “Μέτρια”, ενώ τα ποσοστά που καταγράφηκαν στις απαντήσεις “Λίγο” και “Καθόλου” είναι τα χαμηλότερα με 3,8% και 1,2% αντίστοιχα. Το χαμηλό ποσοστό των εργαζομένων που καταγράφηκε στην απάντηση “Καθόλου”, ουσιαστικά έρχεται να ενισχύσει την άποψη ότι στους εργαζόμενους του Ομίλου ΣΥ.ΦΑ. Θεσσαλονίκης αρέσει συνολικά η δουλειά τους και τελικά οι προσπάθειες της εταιρείας να επικεντρωθούν στην παροχή ενός ασφαλούς περιβάλλοντος εργασίας, όπως δηλαδή εφαρμόζει όλα αυτά τα χρόνια.

---

## 4.1 ΣΚΟΠΟΣ & ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Ο σκοπός της έρευνας που εκπονήθηκε, ήταν να παρουσιάσει το νεοσύστατο τμήμα του HR στον Όμιλο και κατά πόσο οι αρμοδιότητες του μπορούν να βοηθήσουν στην εύρυθμη λειτουργία του Ομίλου.

Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε ήταν η διανομή ερωτηματολογίου στους εργαζόμενους και τα στελέχη του Ομίλου. Το παραπάνω ερωτηματολόγιο αποτελεί θεμελιώδες στοιχείο στην έρευνα που χρειάζεται για τη συλλογή πληροφοριών, στοιχείων και δεδομένων. Έπειτα, η ανάλυση των ερωτηματολογίων έγινε με τη χρήση του στατιστικού προγράμματος Forms Data Analytics και η γραφική αναπαράσταση των αποτελεσμάτων με την χρήση του προγράμματος Microsoft Excel. Η διαδικασία έγινε με τέτοιο τρόπο ώστε να προστατευτούν τα προσωπικά δεδομένα των συμμετεχόντων, ενώ το ποσοστό ανταπόκρισής τους ήταν άμεση και καθολική σε ποσοστό 100%.

---

## 4.2 ΛΙΓΑ ΛΟΓΙΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΟΜΙΛΟ ΣΥ.ΦΑ. ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ

Ο Όμιλος ΣΥ.ΦΑ αποτελεί τη μεγαλύτερη φαρμακαποθήκη στην Ελλάδα, μία από τις τρεις μεγαλύτερες επιχειρήσεις στη Βόρεια Ελλάδα με ετήσιο κύκλο εργασιών 220 εκατομμύρια ευρώ. Εξυπηρετεί καθημερινά περισσότερα από 1.500 φαρμακεία σε 8 νομούς, διανέμοντας 16.000 κωδικούς φαρμάκων και παραφαρμάκων, κατέχοντας μερίδιο αγοράς 74% σε τοπικό επίπεδο και 7% σε εθνικό. Ένας από τους μεγαλύτερους εργοδότες στη Βόρεια Ελλάδα, που απασχολεί μόνιμα 249 υπαλλήλους, δημιουργώντας τα τελευταία 2 χρόνια περισσότερες από 30 νέες θέσεις εργασίας, με έμφαση στην απασχόληση των νέων. Πρότυπο συνεταιριστικής μονάδας, μία πολυμετοχική εταιρεία στην οποία συμμετέχουν 1.000 φαρμακοποιοί με μία μετοχή ο καθένας, που κλείνει φέτος 90 χρόνια κερδοφόρας λειτουργίας, με προσανατολισμό στη στήριξη όλων των μελών, στη σύναψη συμφωνιών στρατηγικής ανάπτυξης και στην προσφορά καινοτόμων προϊόντων. Η πιο σύγχρονη φαρμακαποθήκη στην Ευρώπη σε τεχνολογία αιχμής, εφάμιλλη αυτών της Δυτικής Ευρώπης, με λειτουργία των πιο σύγχρονων ρομπότ αυτόματης εκτέλεσης 12.000 παραγγελιών την ημέρα, πληθώρα πιστοποιήσεων ποιότητας (ISO 9001) και το νούμερο ένα σύστημα B2B online ηλεκτρονικής παραγγελιοληψίας από φαρμακεία. Έμπιστος συνεργάτης της Ελληνικής Κυβέρνησης, καθώς αποτελεί hub διαχείρισης των εμβολίων Covid19 στη Βόρεια Ελλάδα. Εταίρος με έντονη κοινωνική προσφορά, με παροχή δωρεών σε πληθώρα κοινωφελών δομών (γηροκομία, ορφανοτροφεία, παιδιά με καρκίνο), καθώς και σε έκτακτες ανάγκες (Μάτι, Κεφαλονιά, Ουκρανία). Στόχος του ΣΥ.ΦΑ. Θεσσαλονίκης είναι να βελτιώσει την κοινωνική θέση και την ποιότητα ζωής των φαρμακοποιών και να εξυψώσει το φαρμακευτικό λειτούργημα.

---

### 4.3 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ HR ΣΤΟΝ ΟΜΙΛΟ

Βλέποντας τα αποτελέσματα του, διακρίνουμε την οργανωσιακή κουλτούρα που ακολουθεί ο Όμιλος, δίχως να υπάρχουν περιορισμοί φύλου σε οποιαδήποτε θέση εργασίας, παρότι ανήκει σε έναν κλάδο που παραδοσιακά ήταν ανδροκρατούμενος. Παράλληλα ο Όμιλος με την συνεχόμενη ανάπτυξη του δημιουργεί θετικό αντίκτυπο στην τοπική κοινωνία με νέες θέσεις εργασίας τα τελευταία 2 χρόνια που αφορούσαν συνολικά 30 νέους εργαζόμενους.

Ταυτόχρονα για όλους αυτούς που με προθυμία καταβάλλουν προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων του, τους εξασφαλίζει το αίσθημα ασφαλείας με σταθερές θέσεις εργασίας. Αξίζει να σημειωθεί ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων επιβεβαιώνει τις προσπάθειες που έγιναν από τη Διοίκηση στηρίζοντας το νεοσύστατο τμήμα HR, το οποίο με τη σειρά του έλαβε τις απαραίτητες πρωτοβουλίες (αξιολογήσεις, συναντήσεις προσωπικού, εκπαίδευση) για την περαιτέρω κατάρτιση και στήριξη των εργαζομένων καθ' όλη την διάρκεια του εργασιακού βίου. Το τμήμα hr έχει τον ρόλο του συμβούλου στον Όμιλο και ενθαρρύνει την άμεση επαφή των εργαζομένων με τα στελέχη σε μία γενικότερη προσπάθεια κατανόησης και συνεργασίας.

Βέβαια, σε όλη αυτή την προσπάθεια υπάρχουν πάντα περιθώρια για βελτιώσεις οι οποίες θα δημιουργήσουν όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερη απόδοση των εργαζομένων ως προς την επίτευξη των στόχων που έχουν ορίσει η Διοίκηση και το όραμα του Ομίλου.



---

## 5. ΕΠΙΛΟΓΟΣ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Οι συνεχώς αυξανόμενες μεταβαλλόμενες συνθήκες τις τελευταίες δεκαετίες όπως οι δημογραφικές αλλαγές, η ενσωμάτωση της Ελλάδας στην Ε.Ε., το περιβάλλον και οι κατευθύνσεις της παγκοσμιοποίησης μεταρρυθμίζουν τον οικονομικό τομέα. Το ανθρώπινο δυναμικό της χώρας προσαρμόσθηκε ανάλογα, ώστε να μπορεί να ανταπεξέλθει στις σημερινές ανάγκες της οικονομίας, που βασίζεται στις υπηρεσίες και στη γνώση. Η Ελλάδα έχει ένα αξιόσεβαστο ανθρώπινο δυναμικό άρτια καταρτισμένο, εξειδικευμένο, συνεχώς εξελισσόμενο και ικανό να ανταποκριθεί σε κάθε επενδυτική προσπάθεια. Οι ανάγκες όμως της σημερινής Ελλάδας δημιούργησαν την ανταγωνιστικότητα και ώθησαν τις εταιρείες να βάλει μπροστά την αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού τους, κατανοώντας πλέον ότι το ανθρώπινο δυναμικό είναι η κινητήρια δύναμη της εταιρείας. Έτσι το ανθρώπινο δυναμικό ανεβαίνει ψηλά στις ατζέντες των επικεφαλής των εταιρειών και αυξάνεται ολοένα οι επενδύσεις σε αυτόν τον τομέα όσο αναπτύσσεται η τεχνολογία και ο ψηφιακός μετασχηματισμός, όπως και τα νέα projects για περιβαλλοντικά, κοινωνικά και εταιρικής διακυβέρνησης θέματα.

Στην παρούσα εργασία περιγράφεται η έννοια της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού. Δίνονται ορισμοί για τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού που ποικίλουν ανάλογα την περίοδο, την ανάπτυξη της κάθε κοινωνίας και ανάλογα τα χαρακτηριστικά της ευρύτερης περιοχής στην οποία ανήκει η κοινωνία. Έπειτα η ιστορική αναδρομή με την βιομηχανική επανάσταση φέρνουν στο επίκεντρο του προβληματισμού την εξεύρεση τρόπων που θα βοηθούσαν την παραγωγική διαδικασία, δηλαδή που θα έφερνε ποσοτικές και ποιοτικές εκροές. Μελετήθηκαν θεωρητικοί και ψυχολόγοι της εποχής που καταλήγουν στους ανθρώπινους πόρους ως έναν από τους αναγκαιότερους παράγοντες, των οποίων η βελτίωση, η ανάπτυξη και η σωστή κατάρτιση θα δυσκόλευε πολύ τις ανταγωνίστριες εταιρείες.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι υπεύθυνη για την εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και γι' αυτό στη συνέχεια, δίνεται η περιγραφή του Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού, τα πεδία εφαρμογής του

---

τμήματός του, ποιοί είναι οι στόχοι του HRM μέσα σε μία εταιρεία, ποιες είναι οι βασικές λειτουργίες του, τα εργαλεία, τα δεδομένα, οι μέθοδοι, αλλά και οι αναλύσεις για την ιστορία, την πορεία, την εξέλιξη και τους στόχους της εταιρείας που γίνονται στους νέους εργαζόμενους για να μαθαίνουν την εταιρική οργανωσιακή κουλτούρα και να ενημερώνονται για τις τελευταίες εξελίξεις οι παλαιότεροι ώστε να συμβαδίζουν. Βέβαια, εδώ τονίζεται ότι κάθε εταιρεία, θα δώσει στο προσωπικό της τα εκπαιδευτικά προγράμματα ανάλογα με τον τομέα δραστηριότητάς της όπως π.χ. σε μία κατασκευαστική θα έχει σαν προτεραιότητα την ασφάλεια και την εκμάθηση νέων τεχνολογιών, ενώ σε μία εμπορική εταιρεία κύριος στόχος των προγραμμάτων της θα είναι η βελτίωση των δεξιοτήτων των εργαζομένων της στο τομέα των πωλήσεων.

Τέλος, στο τελευταίο κομμάτι της παρούσας διπλωματικής εργασίας επιλέχτηκε η μέθοδο του ερωτηματολογίου για την πραγματοποίηση της μελέτης περίπτωσης για τον Όμιλο ΣΥ.ΦΑ. Θεσσαλονίκης. Το δείγμα αποτελείται από 160 άτομα από 249 στο σύνολο. Ισόποσα και από ΣΥ.ΦΑ και από Σ.ΕΛ.ΦΑΡ. Α.Ε. Για την κατά το δυνατόν αντικειμενικότερη προσέγγιση επιλέχθηκε ίδιος αριθμός εργαζομένων και για τις 2 εταιρείες του Ομίλου, ήτοι 80 άτομα έκαστην. Επιλέχθηκε να γίνει μια ποσοτική έρευνα που συλλέγει συστηματικά τα αριθμητικά δεδομένα και με στατιστική ανάλυση μέσω γραφημάτων στοχεύει στην ανακάλυψη πιθανών αιτιών που κρατάν πίσω την εξέλιξη και ανάπτυξη του τμήματος HR στον Όμιλο ΣΥ.ΦΑ. Θεσσαλονίκης. Τα αποτελέσματα είναι ενθαρρυντικά όσο αναφορά το νεοσύστατο τμήμα του HR κάτι που επιβεβαιώνει και την απόφαση σύστασης καθώς και την περαιτέρω στήριξη και ανάπτυξή του από την Διοίκηση του Ομίλου ΣΥ.ΦΑ. Θεσσαλονίκης.

---

## 6. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Commons, J. R. (1983). *The Distribution of Wealth*, New York: Macmillan and Co.
- Guest, D. E. (2010). *Employment Contracts, Psychological Contracts, and Employee Well-Being: An International Study*. USA: Oxford University Press.
- Guest, D. E. Jaap, P., Patrick, M.W., (2012). *HRM and Performance: Achievements and Challenges*, Wiley.
- McGaughey, E.(2018). *A Casebook on Labour Law*, UK: Oxford Hart.
- Weick, K.E.(1969). *The Social Psychology of Organizing*, Boston: Addison-Wesley Pub.
- Weick, K.E.(1995). *Sensemaking in Organizations*, NYC: McGraw Hill.
- Weick, K.E. & Sutcliffe K.M. (2007). *Managing the unexpected*. U.S.A.: Jossey –Bass.
- Commons, J. R.(1893). *Legal Foundations of Capitalism*. New York: Macmillan and Co.
- Armstrong, M. (1987). *Armstrong’s handbook of strategic human resource management*, London: Kogan Page.
- Byars, L. L. & Rue, L.W. (2004). *Human Resource Management*. NYC: McGraw Hill.
- Torrington, D., Hall, L. & Taylor, S.,(2014). *Human Resource Management*, UK: Pearson.
- Robbins, S.P., Coulter, M., & DeCenzo, D.A. (2017). *Fundamentals of Management*. UK: Pearson.
- Cuming, M.W.(1986). *The Theory and Practice of Personnel Management*. Portsmouth: Heinemann.
- Schermerhorn, R. J. (2012). *Εισαγωγή στο Management*. Αθήνα: ΙΑΤΡΙΚΕΣ ΕΚΔΟΣΕΙΣ Π.Χ.ΠΑΣΧΑΛΙΔΗΣ.
- Mondy, R. W. & Martocchio J. J. (2018). *Human Resource Management*. UK: Pearson.
- Ruël, H. & Bondarouk, T. & Looise, J.K. (2004). Organisational Innovation and HRM (2004), pp. 364-380. U.S.A: JSTOR.

---

### Άρθρο περιοδικού με doi

Guest, D. E. (1987) *Human Resource Management and Industrial Relations*. *Journal of Management Studies*, 24, 503-521. Doi: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00460.x>

Boxall, P., & Purcell, J. (2000). *Strategic Human Resource Management: Where Have We Come from and Where Should We Be Going?* *International Journal of Management Review*, 2, 183-203. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00037>

Lengnick-Hall, M.L. & Moritz, S. (2003). *The Impact of E-HR on the Human Resource Management Function*. *Journal of Labor Research*, 24, 365-379. <http://dx.doi.org/10.1007/s12122-003-1001-6>.

### ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Κανελλόπουλος, Χ. Κ.(1984). *Μάνατζμεντ αποτελεσματική διοίκηση: Σε επιχειρήσεις, οργανισμούς και υπηρεσίες. Θεωρία και πράξη*. Αθήνα.

Βλαχβέη, Α.(2020). *Μάρκετινγκ: Αρχές, Στρατηγικές, Εξελίξεις & Νέα Δεδομένα*. Αθήνα: Μπένος.

Ζοπουνίδης, Κ.(2013). *Βασικές Αρχές Χρηματοοικονομικού Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.

Μπαμπινιώτης, Γ.(2004). *Λεξικό για το σχολείο και το γραφείο*. Αθήνα: Κέντρο Λεξικολογίας.

Σκουλάς, Ν., & Οικονομάκη, Κ.(1998). *Διαχείριση και ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων*. Αθήνα : Χριστάκης.

Τερζίδης, Κ. & Τζωρτζάκης, Κ. (2004). *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*. Αθήνα: Rosili.

Μιχιώτης, Α. Ν. & Δημητριάδης, Γ. Σ. (2007). *Διοίκηση Παραγωγικών Συστημάτων*. Αθήνα: ΚΡΙΤΙΚΗ Α.Ε.

---

## 7. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Ερωτηματολόγιο: Το παρόν ερωτηματολόγιο γίνεται για εκπόνηση διπλωματικής εργασίας για το Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών: ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ, ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ του ΔΙ.ΠΑ.Ε. Σκοπός του ερωτηματολογίου είναι εξετάσει πως οι υπάλληλοι αντιλαμβάνονται το νέο τμήμα του HR και από ποιες μεθόδους επηρεάζει την εργασιακή απόδοσή τους.

1. Επιλέξτε την εταιρεία που έχει γίνει η πρόσληψή σας.

- ΣΥ.ΦΑ.ΣΠΕ.
- Σ.ΕΛ.ΦΑΡ Α.Ε.

2. Φύλο.

- Άντρας.
- Γυναίκα.

3. Ηλικιακή ομάδα.

- 18 έως 35
- 36 έως 45
- 46 έως 55
- 56 έως 67

4. Μορφωτικό επίπεδο.

- Απόφοιτος/ η Δημοτικού.
- Απόφοιτος /η Γυμνασίου ή Λυκείου.

- 
- Απόφοιτος/η ΙΕΚ/ Επαγγελματική Τεχνική Σχολή.
  - Απόφοιτος/η ΑΕΙ ή ΤΕΙ.
  - Κάτοχος μεταπτυχιακού διπλώματος.
  - Κάτοχος διδακτορικού διπλώματος.

5. Θέση εργασίας που κατέχετε στον Όμιλο.

- Οδηγός.
- Υπάλληλος Αποθήκης.
- Πωλητής/-τρια.
- Υπάλληλος Γραφείου.
- Προϊστάμενος/η.
- Διευθυντής / -τρια.

6. Έτη απασχόλησης στον Όμιλο.

---

### **Πρακτικές Συστημάτων Εργασίας Υψηλής Απόδοσης.**

7. Η εταιρεία που εργάζομαι διατηρεί τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (HR);

- Καθόλου.
- Λίγο.
- Μέτρια.
- Αρκετά.
- Πολύ.

---

8. Για την πρόσληψή μου στη θέση εργασίας όπου απασχολούμαι σήμερα, ακολούθησε μια δομημένη διαδικασία συνεντεύξεως.

- Καθόλου.
- Λίγο.
- Μέτρια.
- Αρκετά.
- Πολύ.

9. Μετά τη πρόσληψή μου στην εταιρεία, πέρασα ένα επίσημο χρονικό στάδιο εκπαίδευσης και κοινωνικής ενσωμάτωσης στην εταιρεία.

- Καθόλου.
- Λίγο.
- Μέτρια.
- Αρκετά.
- Πολύ.

10. Μετά τη πρόσληψή μου στην εταιρεία, εκπαιδεύτηκα να εκτελώ διάφορες εργασίες ρουτίνας και παράλληλα ανέπτυξα ποικίλες δεξιότητες.

- Καθόλου.
- Λίγο.
- Μέτρια.
- Αρκετά.
- Πολύ.

11. Η εκπαίδευση που μου προσφέρει η εταιρεία είναι ικανοποιητική και συνεχής.

- Καθόλου.

- 
- Λίγο.
  - Μέτρια.
  - Αρκετά.
  - Πολύ.

### **Αξιολόγηση Προσωπικού.**

12. Η αξιολόγησή μου βασίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια και ακριβή ποσοτικά αποτελέσματα, που μπορώ να πάρω feedback για την απόδοσή μου.

- Καθόλου.
- Λίγο.
- Μέτρια.
- Αρκετά.
- Πολύ.

13. Αξιολογούμαι επισήμως και σε τακτική βάση για την εργασιακή μου απόδοση.

- Καθόλου.
- Λίγο.
- Μέτρια.
- Αρκετά.
- Πολύ.

14. Κομμάτι της αμοιβής μου εξαρτάται από την εργασιακή μου απόδοση και αποτελεί μέσο επιβράβευσης και κινητοποίησής μου.

- Καθόλου.
- Λίγο.



- 
- Μέτρια.
  - Αρκετά.
  - Πολύ.

15. Πιστεύω πως η προσφορά μου στην εταιρεία αναγνωρίζεται.

- Καθόλου.
- Λίγο.
- Μέτρια.
- Αρκετά.
- Πολύ.

16. Λαμβάνοντας υπόψη όλες τις συνθήκες, νιώθω πολύ καλά για αυτή τη δουλειά.

- Καθόλου.
- Λίγο.
- Μέτρια.
- Αρκετά.
- Πολύ.

17. Συνολικά, μου αρέσει η δουλειά μου.

- Καθόλου.
- Λίγο.
- Μέτρια.
- Αρκετά.
- Πολύ.