

---

Σχολή Κοινωνικών Επιστημών ΕΑΠ και Σχολή Διοίκησης του  
Πανεπιστημίου Λευκωσίας

ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΚΑΙ  
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ: ΚΟΙΝΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕ ΤΟ  
ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΔΙΟΙΚΗΣΗ, ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΟΥ  
ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

ΜΑΡΙΑ ΓΚΑΓΚΑΟΥΔΑΚΗ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΔΗΜΗΤΡΗΣ ΒΡΟΝΤΗΣ

ΑΘΗΝΑ  
ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ, 2024

Η παρούσα εργασία αποτελεί πνευματική ιδιοκτησία του φοιτητή/της φοιτήτριας («συγγραφέας/δημιουργός») που την εκπόνησε. Στο πλαίσιο της πολιτικής ανοικτής πρόσβασης η συγγραφέας/δημιουργός εκχωρεί στο ΕΑΠ, μη αποκλειστική άδεια χρήσης του δικαιώματος αναπαραγωγής, προσαρμογής, δημόσιου δανεισμού, παρουσίασης στο κοινό και ψηφιακής διάχυσής τους διεθνώς, σε ηλεκτρονική μορφή και σε οποιοδήποτε μέσο, για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς, άνευ ανταλλάγματος και για όλο το χρόνο διάρκειας των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας. Η ανοικτή πρόσβαση στο πλήρες κείμενο για μελέτη και ανάγνωση δεν σημαίνει καθ' οιονδήποτε τρόπο παραχώρηση δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας του/της συγγραφέα/δημιουργού ούτε επιτρέπει την αναπαραγωγή, αναδημοσίευση, αντιγραφή, αποθήκευση, πώληση, εμπορική χρήση, μετάδοση, διανομή, έκδοση, εκτέλεση, «μεταφόρτωση» (downloading), «ανάρτηση» (uploading), μετάφραση, τροποποίηση με οποιονδήποτε τρόπο, τμηματικά ή περιληπτικά της εργασίας, χωρίς τη ρητή προηγούμενη έγγραφη συναίνεση του/της συγγραφέα/δημιουργού. Η συγγραφέας/δημιουργός διατηρεί το σύνολο των ηθικών και περιουσιακών του δικαιωμάτων.

Διοίκηση, στρατηγική και προγραμματισμός του Τμήματος  
Ανθρώπινων Πόρων

Μαρία Γκαγκαουδάκη

Επιτροπή Επίβλεψης Διπλωματικής Εργασίας

Επιβλέπων Καθηγητής:

Δημήτρης Βροντής

Καθηγητής, Πανεπιστήμιο Λευκωσίας

Συν-Επιβλέπων Καθηγητής:

Αθανάσιος Μιχιώτης

Καθηγητής, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο

Αθήνα, Σεπτέμβριος 2024

## Πρόλογος

Η πανδημία, που προκλήθηκε από τον κορονοϊό SARS-CoV-2, η μετατροπή της οικουμένης σε μια ενιαία πολιτιστική, οικονομική και πολιτική επικράτεια, οι διαδοχικές οικονομικές κρίσεις, που πλήττουν στο σύνολο τις τοπικές οικονομίες καθώς και η συνεχής και γρήγορη τεχνολογική πρόοδος συνιστούν ορισμένους από τους σπουδαιότερους λόγους, που δημιούργησαν μεγάλο ανταγωνισμό και αξιοσημείωτες πιέσεις στις επιχειρήσεις. Εξαιτίας των προαναφερθέντων συντελεστών, οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις στράφηκαν στη βελτιστοποίηση των υπηρεσιών και των προϊόντων, γεγονός, που συνεπάγεται την καταλληλότερη στελέχωσή τους από αποτελεσματικότερο ανθρώπινο δυναμικό. Εύκολα, λοιπόν κανείς οδηγείται στο συμπέρασμα ότι η ορθή διάκριση των αρμοδιοτήτων, η εκπαίδευση των εργαζομένων, οι υγιείς εργασιακές σχέσεις καθώς και ο υπεύθυνος στρατηγικός σχεδιασμός εγγυώνται την αποδοτικότητα, καθιστώντας το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού πρωταγωνιστή των εξελίξεων. Ο σημαίνοντας ρόλος του τμήματος ήταν ο κύριος λόγος προσωπικού ενδιαφέροντος περαιτέρω επιστημονικής διερεύνησης των δυνατοτήτων καθώς και των μελλοντικών εν δυνάμει εξελίξεων, που καλείται να διαμορφώσει.

## Περίληψη

Το παρόν πόνημα θέτει ως στόχο την βιβλιογραφική μελέτη, που αφορά στην οργάνωση και την διοίκηση του τμήματος ανθρώπινων πόρων. Μέσω της παρούσας διπλωματικής εργασίας διερευνάται ο ρόλος του συγκεκριμένου τμήματος μεταξύ της ηγεσίας επιχειρήσεων και των εργαζομένων.

Στη συνέχεια, αναζητούνται οι στρατηγικές προγραμματισμού με κύριο στόχο την ανεύρεση του κατάλληλου προσωπικού που διασφαλίζουν την πορεία ανάπτυξης του οργανισμού. Επιπρόσθετα, παρατίθενται τα εργαλεία και οι μέθοδοι του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, που στοχεύουν στην προσέλκυση και την επιλογή των κατάλληλων υποψηφίων με βάση τις αξίες και τις πολιτικές της επιχείρησης.

Ακολούθως, επιχειρείται η εμβάθυνση στις αρμοδιότητες του τμήματος σχετικά με την εκπαίδευση των εργαζομένων, με τρόπο που να εναρμονίζονται οι γνώσεις και δεξιότητές τους σύμφωνα με τις νέες ανάγκες της εταιρείας στην ανάπτυξή της. Τέλος, πραγματοποιείται προσπάθεια διερεύνησης των νέων τεχνολογιών καθώς και η παροχή προτάσεων όσον αφορά στους τρόπους αξιοποίησης τους από το τμήμα ανθρώπινων πόρων στη στρατολόγηση και στην ανάπτυξη του δυναμικού των εργαζομένων.

## Λέξεις – Κλειδιά

Τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, στρατολόγηση, κατάλληλος υποψήφιος, ανάπτυξη, στρατηγικές προγραμματισμού, επιλογή, προσέλκυση, αρμοδιότητες, ηγεσία, δεξιότητες.

## Πίνακας Περιεχομένων

Πρόλογος .....	iv
Πίνακας Περιεχομένων .....	vi
Εισαγωγή .....	1
Κεφάλαιο 1. Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων .....	2
1.1 Εισαγωγή.....	2
1.2. Ορισμός.....	3
1.3 Θεωρίες Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	6
1.4 Ιστορική Αναδρομή .....	7
1.5 Ο Ρόλος του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού .....	10
1.6 Στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	12
1.7 Λειτουργίες του Τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων.....	15
1.8 Στάδια της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού .....	18
1.9 Εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού.....	19
1.10 Προκλήσεις του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού – εισαγωγή νέων τεχνολογιών	29
1.11 Σύνοψη .....	32
Κεφάλαιο 2. Τραπεζικός Κλάδος.....	33
2.1 Εισαγωγή.....	33
2.1 Ιστορική Αναδρομή στον Τραπεζικό Κλάδο .....	33
2.3 Διάρθρωση του χρηματοπιστωτικού συστήματος .....	35
Κεφάλαιο 3. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και Τραπεζικός Κλάδος.....	37
3.1 Εισαγωγή.....	37
3.2 Τραπεζικός κλάδος και HR.....	37
3.3 Αλλαγές στον τραπεζικό χώρο .....	38
3.4 Προκλήσεις του Τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων .....	39
3.5 Προσλήψεις στον τραπεζικό τομέα.....	40
3.6 Αξιολογήσεις στον τραπεζικό τομέα.....	41
3.7 Σύνοψη .....	42
Κεφάλαιο 4 Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων και Ηγεσία.....	44
4.1 Εισαγωγή.....	44
4.2 Ορισμός της ηγεσίας.....	44
4.3 Σχέση Τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων και Ηγεσίας.....	45
4.4 Η διαφοροποίηση των ρόλων και η ηγεσία.....	46
4.5 Ηγεσία και εφαρμογή πολιτικών HRM .....	47
4.6 Μορφές ηγεσίας και τακτικές τμήματος ανθρώπινου δυναμικού .....	48

4.7 Σύνοψη.....	50
Κεφάλαιο 5 Στρατηγικές προγραμματισμού ανεύρεσης κατάλληλου προσωπικού .....	51
5.1 Εισαγωγή.....	51
5.2 Προσέλκυση ανθρώπινου δυναμικού .....	51
5.3 Σύνοψη.....	53
Κεφάλαιο 6 Μεθοδολογία-Συμπεράσματα – Περιορισμοί έρευνας – Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα .....	54
Εισαγωγή .....	54
Μεθοδολογία .....	55
Κύρια Αποτελέσματα της έρευνας.....	57
Περιορισμοί και Αδυναμίες της έρευνας – Προτάσεις για μελλοντική έρευνα .....	61
Σύνοψη .....	62
Βιβλιογραφία .....	63

### Πίνακας Συντομογραφιών

Human Resource Management	HRM
Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	ΔΑΔ
Συστήματα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού	(HRMS)

## Εισαγωγή

Η κεντρική θέση του ανθρώπινου δυναμικού συνήθως οφείλεται στο γεγονός ότι στις μέρες μας οι επιχειρηματικές μονάδες αντιμετωπίζουν προκλήσεις όπως η ανάγκη για αύξηση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας, η επέκταση σε παγκόσμιες αγορές, η ανάπτυξη νέων τεχνολογιών, η ανταπόκριση στις αλλαγές στην εξαιρετικά ασταθή αγορά, η αύξηση των εσόδων με παράλληλη μείωση των εξόδων, η ανάπτυξη ειδικευμένου και ευέλικτου εργατικού δυναμικού και εισαγωγή αλλαγών (Burke, 2005).

Η σημασία του τμήματος ανθρώπινων πόρων καταδεικνύεται από την χρήση του ίδιου του όρου "ανθρώπινοι πόροι", καθώς το σύνολο των εργαζομένων εκλαμβάνεται ως πηγή παρακαταθήκης και πλούτου που οδηγεί στην απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, δίνοντας έμφαση στην αντίληψη ότι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού διαδραματίζουν σημαίνοντα ρόλο, δίχως τους οποίους δεν υφίσταται κανενός είδους εξέλιξη ή ανάπτυξη.

Εφόσον, λοιπόν το ανθρώπινο δυναμικό καλύπτει αξιοπρόσεκτο μέρος του λειτουργικού κόστους ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης, αβίαστα εξάγεται το συμπέρασμα ότι η επιτυχία ή αποτυχία των στρατηγικών, που θα επιλέξει η ηγεσία είναι άμεσα συνυφασμένη με την ίδια την πορεία της.

Ο ρόλος, που καλείται να διαδραματίσει το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού έγκειται στο να αφουγκράζεται την ευελιξία, τις τάσεις και τις συνθήκες που επικρατούν στον κοινωνικό χάρτη και να απαντά θετικά στον τρόπο, κατά τον οποίο οι εργαζόμενοι αποδίδουν, επιλέγονται και εργάζονται υπό ασφαλείς συνθήκες, ενώ παράλληλα τηρείται αναμφισβήτητα δίκαιη πρακτική εργασίας. Ακόμη, με αυτόν τον συγκεκριμένο τρόπο προλαμβάνονται πολλά φαινόμενα, που υποσκάπτουν την αποδοτικότητα ή την έννομη συμμόρφωση, προσφέροντας ποικίλες τακτικές -στρατηγικές – πρακτικές ή πολιτικές, που στοχεύουν στην κατάλληλη προσέλευση, στην επιτυχημένη πρόσληψη, στη διαρκή παρακίνηση, στην διά βίου εκπαίδευση ή στοχευμένη κατάρτιση, στην διαφανή αξιολόγηση και στην δίκαιη ανταμοιβή, προκειμένου διαμορφωθεί ένα ασφαλές, ηθικό και δίκαιο εργασιακό περιβάλλον, που αφορά στο σύνολο των εργαζομένων.



## Κεφάλαιο 1. Τμήμα Ανθρώπινων Πόρων

### 1.1 Εισαγωγή

Σκοπός της εργασίας είναι η μελέτη του τμήματος ανθρώπινων πόρων, της δομής και οργάνωσής του. Ο ρόλος του στρατηγικού σχεδιασμού του τμήματος για την ανάπτυξη του εκάστοτε οργανισμού, μέσω των εργαλείων και μεθόδων για την προσέλκυση και επιλογή του προσωπικού. Η μελέτη του ρόλου του τμήματος ανθρώπινων πόρων στην εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων. Τέλος να διερευνηθούν οι νέες τεχνολογίες και τρόποι που μπορεί να τις αξιοποιήσει το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού.

Οι στόχοι της έρευνας είναι οι ακόλουθοι:

Η μελέτη της βιβλιογραφίας για την οργάνωση και διοίκηση του τμήματος ανθρώπινων πόρων, ο ρόλος του ανάμεσα στην ηγεσία μιας επιχείρησης και τους εργαζομένους.

Αναζήτηση στρατηγικής προγραμματισμού για ανεύρεση του κατάλληλου προσωπικού που θα βοηθήσει στην πορεία ανάπτυξης του οργανισμού.

Η αναζήτηση των εργαλείων και μεθόδων του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού για προσέλκυση και επιλογή των κατάλληλων εργαζομένων με βάση τις αξίες και τις πολιτικές της επιχείρησης.

Η εμβάθυνση στις αρμοδιότητες του τμήματος όσον αφορά την εκπαίδευση εργαζομένων ώστε να εναρμονίζονται οι γνώσεις και δεξιότητές τους με τις νέες ανάγκες της εταιρείας στην ανάπτυξή της.

Η διερεύνηση των νέων τεχνολογιών και η παροχή προτάσεων για τους τρόπους αξιοποίησης τους από το τμήμα ανθρώπινων πόρων στο recruiting και την ανάπτυξη εργαζομένων.

Στην συγκεκριμένη ενότητα θα παρουσιαστούν οι σημαντικότεροι ορισμοί, περιλαμβάνοντας όλους εκείνους τους μετασχηματισμούς, τους οποίους διήλθε η λειτουργία του. Στη συνέχεια, θα πραγματοποιηθεί μια σύντομη ιστορική αναδρομή κυρίως της εξέλιξης, που παρατηρήθηκε

στην εξελικτική πορεία του Τμήματος Ανθρώπινων Πόρων, αρχής γενομένης από το δεύτερο μισό του 19ου αιώνα.

Στο επόμενο μέρος, πραγματοποιείται προσπάθεια ανάλυσης του ρόλου του τμήματος ανθρώπινων πόρων, σύμφωνα με την σκέψη διαφόρων θεωρητικών προσεγγίσεων. Ο ρόλος του συγκεκριμένου τμήματος δεν μπορεί να ιδωθεί αποκομμένα από τις υπόλοιπες κοινωνικές, πολιτικές και οικονομικές συνθήκες, οι οποίες επιτάσσουν αλλαγές, του το συγκεκριμένο τμήμα οφείλει να αφουγκράζεται να προχωρά σε ανάλογες προσαρμογές. Κλείνοντας τη συγκεκριμένη ενότητα, αναλύονται οι λειτουργίες του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού.

## 1.2. Ορισμός

Οι συγκεκριμένοι ορισμοί, σε μεγάλο βαθμό καταδεικνύουν την εξέλιξη των λειτουργιών του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού και δεν είναι αντικρουόμενοι μεταξύ τους.

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων έχει καταλήξει στη σύγχρονη εποχή να θεωρείται ένας επιστημονικός κλάδος της Διοίκησης των Επιχειρήσεων, του οποίου κύριο μέλημα είναι η έρευνα, η μελέτη, η διαχείριση και η εφαρμογή όλων των θεμάτων, τα οποία σχετίζονται με τη διαχείριση των εργαζομένων ενός οργανισμού, δημοσίου ή ιδιωτικού. Στόχος του συγκεκριμένου τμήματος αποτελεί η εξασφάλιση των καταλληλότερων εργαζομένων, αφενός σε ποιοτικό αφετέρου σε ποσοτικό επίπεδο, τους οποίους χρειάζεται ένας οργανισμός, προκειμένου να λειτουργήσει αποτελεσματικά, επιτυγχάνοντας τους στρατηγικούς του στόχους. Το τμήμα Ανθρώπινων Πόρων συνιστά μια καίρια λειτουργία του οργανισμού, λαμβάνοντας ως δεδομένο το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι είναι ο πιο νευραλγικός πόρος ενός οργανισμού.

Οι DeCenzo, & Robbins (2010), αναφέρουν σαν ορισμό ότι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι το τμήμα που ασχολείται με την διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα. Σε κάθε επιχείρηση ο ανθρώπινος παράγοντας είναι πολύ σημαντικός για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων και μέσα σε αυτό το περιβάλλον οι εργαζόμενοι αναπτύσσονται, εκπαιδεύονται, αξιοποιούνται οι δυνατότητες τους και παρακινούνται καθημερινά. Σύμφωνα με τον Storey John (2007) η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ως μέθοδος διοίκησης, χρησιμοποιείται από την επιχείρηση προκειμένου να επικρατήσει του ανταγωνισμού, μέσα από

ένα στρατηγικό σχέδιο το οποίο αξιοποιώντας ποικίλους τρόπους και πολιτικές, θα διαμορφώνουν ένα ανθρώπινο δυναμικό με ικανότητες και προσήλωση.

Δύο από τους πιο σημαντικούς και σύγχρονους ορισμούς, οι οποίοι περιγράφουν εμπεριστατωμένα τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων και είναι οι εξής:

Σύμφωνα με τους Μπουραντά και Παπαλεξανδρή (2003), πρόκειται για τη διοικητική λειτουργία του οργανισμού, η οποία είναι αρμόδια για τον σχεδιασμό και την εφαρμογή όλων εκείνων των δραστηριοτήτων, οι οποίες σχετίζονται με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, υπερθεματίζοντας την βαρύτητα, η οποία δίνεται στον ανθρώπινο παράγοντα ως το πλέον ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιτυχίας των στόχων ενός οργανισμού.

Από την άλλη πλευρά, ο Χυτήρης (2001) ορίζει το Τμήμα Ανθρώπινων Πόρων ως τις ενέργειες εκείνες, οι οποίες πραγματοποιούνται σε επίπεδο στρατηγικής και λειτουργίας, οι οποίες χρειάζεται να πραγματοποιηθούν, προκειμένου να καταστεί εφικτή η απόκτηση, η διατήρηση και η αξιοποίηση των ικανών εργαζομένων, οι οποίοι θα επιτελέσουν με επιτυχία και παραγωγικό τρόπο το έργο, που τους έχει ανατεθεί.

Πιο πρόσφατα, οι Armstrong και Taylor (2014) επεσήμαναν ότι το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού επιλαμβάνεται όλων εκείνων των δραστηριοτήτων, που σχετίζονται με την απασχόληση και την διοίκηση των εργαζομένων σε επιχειρήσεις. Επιπρόσθετα δύναται να προσδιοριστεί ως μια ολοκληρωμένη, στρατηγικά σχεδιασμένη και συνεκτική θεώρηση για την απασχόληση, την εξέλιξη και την ευημερία των εργαζομένων, που δραστηριοποιούνται σε επιχειρήσεις και σε οργανισμούς. Με τον προαναφερθέντα τρόπο, το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού εμπεριέχει όλα τα είδη της απασχόλησης και της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων.

Συν τοις άλλοις, οι θεωρητικοί Bohlander και Snell (2017) επισημαίνουν ότι κύριο μέλημα του αντίστοιχου τμήματος πρέπει να είναι η προσεκτική διαχείριση του όποιου ταλέντου κάθε εργαζομένου ξεχωριστά, που είναι προσανατολισμένο στην επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης. Διατείνονται ακόμη πως οι επιτυχημένες επιχειρήσεις είναι εξαιρετικά ικανές στο να επιτυγχάνουν τη συνεργασία εργαζομένων, που διαθέτουν ποικίλα ιδιοσυγκρασιακά, πολιτιστικά, φυλετικά και διάφορα άλλα χαρακτηριστικά, έτσι ώστε να επιτύχουν έναν κοινό

σκοπό, τονίζοντας ότι αυτή είναι η ουσία του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού. Με αυτόν τον τρόπο, το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού ενσωματώνει εργαζομένους με ποικίλα και διαφορετικά χαρακτηριστικά, προκειμένου να επιτύχει έναν κοινό στόχο.

Στο βιβλίο του (2021), ο Τζωρτζάκης επισημαίνει σημαντικούς προβληματισμούς σχετικά με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Πρόκειται για την ελκυστικότητα του τομέα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και μάλιστα για το γεγονός ότι η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να χαρακτηριστεί ως θεωρείται «ίνδαλμα». Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού δεν βασίζεται σε κάποια συγκεκριμένη θεωρία και δεν ακολουθεί βασικές πρακτικές αλλά δανείζεται πρακτικές από άλλους κλάδους όπως η οργανωσιακή συμπεριφορά και η ψυχολογία. Αποτέλεσμα αυτού είναι η δημιουργία μη ομοιογενών τρόπων δράσεων και πρακτικών, η οποία δικαιολογείται καθώς «απεικονίζει την επί τούτω και αντιδραστική φύση της προέλευσής της» (Τζωρτζάκης, 2021). Ένα βασικό συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού για την αντιμετώπιση πολλών προβλημάτων που προκύπτουν χρησιμοποιεί διαφορετικές στρατηγικές και πολιτικές, οι οποίες εξετάζουν την φύση του προβλήματος και βοηθούν στην εύρεση καλύτερης πολιτικής για την επίλυση του. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αναδεικνύει την συνοχή, την δομή και τον ορθολογισμό, δηλαδή επιμέρους κομμάτια πρακτικής μετατρέπονται σε ένα ομοιόμορφο θεωρητικό σύνολο. Σε επίπεδο μακροοικονομίας, η μη ύπαρξη μιας συγκεκριμένης θεωρίας για τυποποιημένες πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, αντισταθμίζεται από δυο διαφορετικές θεάσεις: η βάση της μίας είναι οι εργαζόμενοι δίνοντας έμφαση στην διάσταση της συνεργασίας και της ενδυνάμωσης και η βάση της δεύτερης είναι η διοίκηση χρησιμοποιώντας τις έννοιες της παραγωγικότητας και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Μέσα από την σύγχρονη θεωρία η πρακτική που χρησιμοποιεί η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι win-win και αυτό γιατί προσπαθεί να ισορροπήσει και να γεφυρώσει δυο αντικρουόμενες επιθυμίες, των εργαζομένων και των εργοδοτών, συνεισφέροντας με παρεμβάσεις και λύσεις ορθολογιστικές (Τζωρτζάκης, 2021). Ο Boxall (1993) έχει εντοπίσει δύο προσεγγίσεις για την μελέτη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Η πρώτη προσέγγιση είναι η στρατηγική και οι τρόποι διαχείρισης των εργασιακών σχέσεων και η δεύτερη προσέγγιση είναι αυτή που αντιμετωπίζει την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ως μίγμα του στρατηγικού management και της διοίκησης των εργασιακών σχέσεων εντός ενός οργανισμού. Η πιο σημαντική διάσταση στην Διοίκηση

Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ο ανθρώπινος παράγοντας και λόγω αυτού του γεγονότος θα παρατεθούν ορισμένες θεωρίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

### 1.3 Θεωρίες Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού

*Θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου (Human Capital Theory):* Η θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου αναπτύχθηκε από τον οικονομολόγο Gary S. Becker το 1994. Μέσω αυτής της μελέτης αναδεικνύεται η σημαντικότητα της εκπαίδευσης ως μορφή κεφαλαίου, που μπορεί να αυξήσει την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα του εργαζόμενου. Η επένδυση των ασιατικών χωρών στο ανθρώπινο δυναμικό κατά την περίοδο 1970 και 1980 έφεραν μεγάλη ανάπτυξη. Η επένδυση στην εκπαίδευση είναι αναγκαία και δεν πρέπει να μειωθεί αλλά το κόστος αυτό μεταφράζεται σε οικονομική αξία και αποτελεί μία επιστρεφόμενη επένδυση (Τζωρτζάκης, 2021).

*Θεωρία του συγκριτικού πλεονεκτήματος (Comparative Advantage Theory):* Η θεωρία αυτή αναπτύχθηκε από τον David Ricardo. Μέσα από αυτή την θεωρία παρέχεται η εξήγηση για τον τρόπο που οι χώρες μπορούν να εξελιχθούν από την ειδικευμένη παραγωγή και το εμπόριο, ακόμη και αν μία χώρα είναι πιο αποδοτική σε όλες τις πτυχές της παραγωγής από μία άλλη. Η απόκτηση του συγκριτικού πλεονεκτήματος αποτελεί τον απώτερο σκοπό και για αυτό τον λόγο οι επιχειρήσεις έχουν στρέψει την προσοχή τους στην ισχυροποίηση των εσωτερικών τους δυνάμεων, με σκοπό να αποκτήσουν μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς από τους ανταγωνιστές τους, με άμεσο τρόπο και αποτέλεσμα την μείωση του μοναδιαίου κόστους (Τζωρτζάκης, 2021).

*Θεωρία του ψυχολογικού συμβολαίου:* Σε αυτή τη θεωρία χρησιμοποιείται η αναμονή και οι προσδοκίες και οι αντιλήψεις που έχει ένα άτομο αναφορικά με τη σχέση του με τον οργανισμό που εργάζεται. Στην θεωρία αυτή συμπεριλαμβάνονται οι σκέψεις, οι ανταμοιβές, οι ευκαιρίες ανάπτυξης, η ασφάλεια στην εργασία, ο σεβασμός, καθώς και άλλα στοιχεία που έχουν μεγάλη εργασιακή σημασία. Τα πρώτα αναμενόμενα στοιχεία του ψυχολογικού συμβολαίου είναι οι αναμονές και οι προσδοκίες όπως για παράδειγμα τι περιμένει ο εργαζόμενος από την επιχείρηση που εργάζεται σε θέματα ανάπτυξης, αναγνώρισης, χρηματικής ανταμοιβής, διάσταση που απασχολεί και την επιχείρηση για τον τρόπο διαχείρισης των προσδοκιών των εργαζομένων της και την συνεπή προστασία των ανταμοιβών και των αναγνωρίσεων τους.

Παράλληλα, το ψυχολογικό συμβόλαιο περιλαμβάνει και την αντίληψη του εργαζόμενου για την αίσθηση της ισορροπίας μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής.

*Θεωρίες ανθρωπίνων σχέσεων έναντι θεωριών ανθρωπίνων πόρων:* η διάσταση αυτή αναπτύχθηκε από τον Raymond Miles (1965). Η θεωρητική του προσέγγιση αξιοποιεί το ανθρώπινο δυναμικό μιας οικονομικής μονάδας και αναδεικνύει την σημασία της επικοινωνίας, όπως και την σημαντική εμπλοκή του στην λήψη αποφάσεων προσφέροντας καινοτόμες ιδέες για την ανάπτυξη του οργανισμού που δραστηριοποιείται. Σύμφωνα με τον Miles υπάρχουν δύο κατηγορίες για την διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων η μία αφορά τις ανθρώπινες σχέσεις και η άλλη αφορά τους ανθρώπινους πόρους.

## 1.4 Ιστορική Αναδρομή

Είναι γεγονός ότι το ανθρώπινο είδος έπρεπε να συντονίσει διάφορες ενέργειες, προκειμένου να επιτύχει έναν συλλογικό στόχο. Αυτό το γεγονός γέννησε την ανάγκη κατανομής αντίστοιχων καθηκόντων οπότε αυτόματα και ρόλων. Εν ολίγοις, δημιουργήθηκε η ανάγκη του προσδιορισμού του ποιος ακριβώς θα κάνει τι, καθώς και το ποια θα είναι η ανάλογη αμοιβή του. Οι προαναφερόμενες αποφάσεις αποτέλεσαν κομμάτι της Διοίκησης, έπειτα από υποδείξεις, όσων η ενασχόληση σχετίζεται με άμεσο τρόπο με το ανθρώπινο δυναμικό (Χατζικιάν, 2008) .

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων παρατηρήθηκε κατά τη διάρκεια του δεύτερου μισού του 19ου αιώνα, η οποία βασίστηκε κατά κύριο λόγο στην εξυπηρέτηση των απαιτήσεων, που πρότειναν οι εργαζόμενοι. Το καινούριο σύστημα, που προέκυψε, μέσα στην περίοδο της Βιομηχανικής Επανάστασης, αποτελούνταν από τρία στάδια. Πιο αναλυτικά, κατά το πρώτο στάδιο, αποτέλεσε ένας απλός οδηγός, που στόχευε στην καλυτέρευση των εργασιακών συνθηκών, που επικρατούσαν την συγκεκριμένη χρονική περίοδο, που χαρακτηριζόταν κατά κύριο λόγο από κακουχία.

Εν συνεχεία, στο δεύτερο στάδιο, κατά την περίοδο της βιομηχανικής ανάπτυξης, τόσο στην Ήπειρο της Ευρώπης όσο και στην Ήπειρο της Αμερικής, προέκυψε έντονο ενδιαφέρον όσον αφορά στη ρύθμιση των σχέσεων μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων, οπότε



σηματοδοτήθηκε η έναρξη σύστασης και εξέλιξης του λεγόμενου τμήματος διοίκησης του προσωπικού.

Μετέπειτα, στο επόμενο τρίτο και τελευταίο στάδιο, εξαιτίας της ανάπτυξης σε διάφορα πεδία, η εν λόγω διοίκηση απορρόφησε την δραστηριότητα του τμήματος της διοίκησης προσωπικού, ενώ παράλληλα στράφηκε στην εκπαίδευση, την στελέχωση, την αξιολόγηση και τη δημιουργία πρακτικών, που στόχευαν στην αύξηση της αποδοτικότητας

Οι οργανισμοί, είτε δημόσιοι είτε ιδιωτικοί, ενδιαφέρθηκαν για την συστηματικότερη οργάνωση της λειτουργίας της προαναφερθείσας διοίκησης, καθιερώνοντας εξειδικευμένα τμήματα και δημιουργώντας συστήματα Διοίκησης Προσωπικού, τα οποία μιμούνταν ανάλογες διαδικασίες, που ακολουθούνταν στον τομέα της Δημόσιας Διοίκησης (Aslam et al, 2014). Συν τοις άλλοις, τα θέματα, τα οποία φάνηκε να τους απασχολούν εκείνη την χρονική περίοδο ήταν η αξιολόγηση της απόδοσης και το σύστημα των αμοιβών.

Κατά την διάρκεια της επόμενης δεκαετίας, δηλαδή εκείνη του 1930, έκανε την εμφάνισή της η επονομαζόμενη «Σχολή των Ανθρωπίνων Σχέσεων» (Cooley, 2016), η οποία επικεντρώθηκε, πέραν των οικονομικών θεμάτων, στο ενδιαφέρον προς τον ίδιο τον άνθρωπο. Εν προκειμένω, τη συγκεκριμένη σχολή απασχόλησαν όλα εκείνα τα θέματα, τα οποία διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην αποδοτικότητα του ανθρώπινου δυναμικού, όπως για παράδειγμα ενδεικτικά αναφέρονται οι εργασιακές συνθήκες, το τηρούμενο ή όχι εργασιακό ωράριο και η κόπωση. Παράλληλα, εκδήλωσε εμφανές ενδιαφέρον σχετικά με τις ανάγκες των εργαζομένων σε κοινωνικό επίπεδο, όπως για παράδειγμα σχετικά με τις αρμονικές εργασιακές σχέσεις καθώς και την ομαδικότητα, διατείνοντας πως ο παράγοντας της παραγωγικότητας σχετίζεται άρρηκτα με την αίσθηση της ικανοποίησης, την οποία νιώθουν οι άνθρωποι στο περιβάλλον της δουλειάς τους. Ως αποτέλεσμα των προαναφερθέντων παρακινήσεων, οι οργανισμοί, σαφώς επηρεασμένοι από τη Σχολή των Ανθρωπίνων Σχέσεων, όπως άλλωστε και από το γενικό πλαίσιο εκείνης της χρονικής περιόδου, ξεκίνησαν να ενδιαφέρονται έντονα γύρω από τις εργασιακές συνθήκες, που χαρακτήριζαν τα εργασιακά περιβάλλοντα εκείνης της χρονικής περιόδου. Επιπλέον, το ενδιαφέρον τους δεν περιορίστηκε στις εργασιακές συνθήκες, αλλά επεκτάθηκε και στη γενικότερη φροντίδα των εργαζομένων με πιο ουσιαστικό τρόπο, αφού θεσπίστηκαν κανόνες σχετικά με την υγιεινή και την ασφάλεια. Παράλληλα, φρόντισαν για

την καθιέρωση πρόσθετων παροχών, όπως για παράδειγμα είναι το φαγητό εντός του εργασιακού χώρου σε μειωμένη τιμή (Χατζικιάν, 2008).

Εν συνεχεία, κατά τη διάρκεια των επόμενων δεκαετιών του 1950 και του 1960, εμφανίζεται το επονομαζόμενο κίνημα των «Επιστημών της Συμπεριφοράς». Το συγκεκριμένο κίνημα ενδιαφέρθηκε για θέματα, που άπτονται της ανθρώπινης συμπεριφοράς στα πλαίσια των οργανισμών. Επιπρόσθετα, τις ίδιες δεκαετίες διερευνήθηκαν οι παράγοντες παρακίνησης των εργαζομένων, η αποδοτικότητά τους, η αποτελεσματικότητα της εκάστοτε ηγεσίας ή γενικότερα των ηγετικών στελεχών των επιχειρήσεων, καθώς και των παραγόντων, που πυροδοτούν τις συγκρούσεις. Εκείνη ακριβώς η περίοδος ήταν η εναρκτήρια των πρώτων επιδομάτων, ενώ η ίδια η εργασία προστατεύεται ως δικαίωμα, βρίσκοντας την διοίκηση του προσωπικού μεθοδικότερη από ποτέ. Κατά συνέπεια, τα συστήματα διοίκησης του προσωπικού της συγκεκριμένης δεκαετίας απαντούν δυναμικά στα φλέγοντα εργασιακά ζητήματα, καλύπτοντας από το πεδίο του προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού έως και το πεδίο των αντίστοιχων εργασιακών σχέσεων. Παράλληλα, καθίσταται σαφές ότι η εργασία χρειάζεται να ανταποκρίνεται όχι απλά στις βασικές ανάγκες βιοπορισμού των εργαζομένων, αλλά κυρίως στις προσωπικές τους ανάγκες αυτοπραγμάτωσης και δημιουργίας.

Ακόμη, κατά τη διάρκεια της επακόλουθης δεκαετίας του 1980 εμφανίστηκε μία καινούρια θεώρηση σχετικά με την Διοίκηση Προσωπικού, η επονομαζόμενη και πλέον οικεία «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων». Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι ο συγκεκριμένος τρόπος διοίκησης δεν αντιμετωπίζει πλέον τους εργαζόμενους ως «κόστος», αλλά ως «πλούτο». Το εν λόγω περιουσιακό στοιχείο στη συγκεκριμένη προσέγγιση, όπως άλλωστε φανερώνει και η εξέλιξη του όρου «πόρος», αντιμετωπίζεται πλέον αμιγώς ως περιουσιακό στοιχείο, στο οποίο ο οργανισμός χρειάζεται να επενδύσει υπό συγκεκριμένες προϋποθέσεις. Πιο αναλυτικά, βασική προϋπόθεση αποτελεί η καλή σχέση μεταξύ διοίκησης οργανισμού και ανθρώπινου δυναμικού, σε πλαίσιο αμοιβαίας εμπιστοσύνης, σεβασμού αμφοτέρων των συμφερόντων, καθώς και των ανησυχιών εκατέρωθεν.

Επιπλέον, καθοριστικό ρόλο διαδραματίζει η δημιουργία εργασιακών συνθηκών, κατά τις οποίες το ανθρώπινο δυναμικό νιώθει ασφαλές να αναπτύξει αισθήματα αφοσίωσης τόσο προς το όραμα όσο και προς τους επιμέρους στόχους του οργανισμού.



Ακόμη, η στρατηγική ζητημάτων ανθρώπινου δυναμικού χρειάζεται να είναι άρρηκτα συνυφασμένη με την πολιτική και την επιχειρησιακή στοχοθεσία του οργανισμού, με λίγα λόγια με τους σκοπούς, τους οποίους επιθυμεί να επιτύχει ο οργανισμός, οι οποίοι σχετίζονται με την εξέλιξή του, όπως άλλωστε και με τις δραστηριότητες παραγωγής, που αναπτύσσει.

Επίσης, η ύπαρξη ισχυρής οργανωτικής κουλτούρας αποτελεί καθοριστικής σημασίας προϋπόθεση. Τα μέλη, δηλαδή, που απασχολούνται σε έναν οργανισμό χρειάζεται να εναρμονίζονται ως προς τις ιδέες, τις αντιλήψεις, όπως άλλωστε και τις αρχές. Επιπρόσθετα, κρίνεται απαραίτητη η ύπαρξη κάποιων άγραφων κανόνων, οι οποίοι παρέχουν κίνητρο στους εργαζόμενους, προκειμένου να συμπεριφέρονται με συγκεκριμένο τρόπο, ο οποίος να λειτουργεί υπέρ του οργανισμού (Χατζικιάν, 2008).

Εν κατακλείδι, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων πιστεύει πως το αντίστοιχο τμήμα, το οποίο δραστηριοποιείται σε ζητήματα, που άπτονται της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού δεν συνιστά απλά μία υπηρεσία, η οποία δρα διεκπεραιωτικά στις ανάλογες υποθέσεις. Αντίθετα, οραματίζεται την λειτουργία μιας υπηρεσίας, η οποία είναι μέτοχος της στρατηγικής του οργανισμού, ιδιωτικού ή δημοσίου και συμπράττει για την επιτυχία του γενικότερου στόχου, όπως και των επιμέρους σκοπών. Εξάλλου, στόχος της χρειάζεται να είναι η προσέλκυση των ικανότερων και των αποδοτικότερων υποψηφίων αφενός, αφετέρου η εφαρμογή καθώς και η εποπτεία ενός συνόλου δραστηριοτήτων, οι οποίες σχετίζονται με άμεσο τρόπο με τη διοίκηση καθώς και με την εξέλιξη των ανθρώπινων πόρων.

## 1.5 Ο Ρόλος του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού

Αρχικά, οι σύγχρονες τάσεις, που επικρατούν σε παγκόσμιο επίπεδο, προκειμένου να συμβαδίσουν με τις εξελίξεις, εξοικονομώντας πόρους και ταυτόχρονα παραμένοντας υψηλά σε ανταγωνιστικό επίπεδο.

Η σημερινή πραγματικότητα διέπεται από την γοργή τεχνολογική εξέλιξη, την παγκοσμιοποίηση καθώς και τους νόμους της ελεύθερης αγοράς. Τόσο οι οργανισμοί γενικότερα, όσο και οι επιχειρήσεις υπάρχουν και αναπτύσσονται εντός ενός συγκεκριμένου περιβάλλοντος, με ιδιαίτερες ανάγκες στο οποίο χαρακτηρίζεται ως εξαιρετικά αναγκαία αφενός η διοίκηση αφετέρου ο προγραμματισμός του εργατικού δυναμικού. Κατά τον

θεωρητικό Mahajan (2015) ο ρόλος της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού έγκειται στην διαχείριση της ενδοεταιρικής κουλτούρας, της συμπεριφοράς των υπαλλήλων, στην επιτυχημένη ικανοποίηση των αναγκών, την κάλυψη των εργασιακών επιχειρήσεων καθώς και του σχεδιασμού της επιχειρησιακής πολιτικής.

Κατά συνέπεια, εύκολα εξάγεται το συμπέρασμα από τις παραπάνω αναφορές, ότι προκειμένου να ικανοποιηθούν οι στόχοι ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης, κρίνεται ως αναγκαία η επίτευξη όλων των προαναφερθέντων παραγόντων. Εντούτοις, δεν θα πρέπει σε καμία περίπτωση να αμελείται ότι οι άνθρωποι είναι πιο πολύπλοκοι σε σχέση με τα οικονομικά δεδομένα και άρα πιο δύσκολο να «προγραμματιστούν» (Hussey, 1982). Σύμφωνα με τον συγκεκριμένο θεωρητικό, η συμπεριφορά ενός οργανισμού, που διαπνέεται από εκτίμηση και σεβασμό προς το ανθρώπινο δυναμικό, συναντώντας τον επαγγελματισμό, την ηθική και τη δεοντολογία είναι εξαιρετικά σημαντικό γεγονός από μόνο του.

Επιπρόσθετα, άλλοι θεωρητικοί επισημαίνουν την αναγκαιότητα απλότητας της ανάλυσης, που πρόκειται να χρησιμοποιηθεί σε συνάρτηση με την όσο το δυνατόν πιο κατανοητή διαδικασία διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού (Greer et al., 1989), καθώς εκτιμούν ότι η διαδικασία της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να είναι κατανοητή στον πυρήνα της. Συν τοις άλλοις, ο Walker (1992) διατείνεται ότι ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού φαίνεται να είναι πιο ευέλικτος, στις περιπτώσεις κατά τις οποίες τίθενται βραχυπρόθεσμοι στόχοι, ξεκάθαρα προσανατολισμένοι σε ζητήματα ανθρώπινου δυναμικού, εφαρμόζοντας απλή ανάλυση των δεδομένων και παράλληλα δίνοντας βαρύτητα στον προγραμματισμό δράσης και εφαρμογής.

Συνοπτικά, λοιπόν, φανερώνεται πως από τη θέση της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων όχι μόνο κατέχει ενεργό ρόλο στην πρόσληψη των πλέον κατάλληλων υποψηφίων αλλά ταυτόχρονα στο να καταλαμβάνουν τις πιο ταιριαστές εργασιακές θέσεις, διασφαλίζοντας αφενός μεγαλύτερα κέρδη και αφετέρου υψηλότερη ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών. Με αυτόν τον τρόπο μειώνεται η πιθανότητα των διακρίσεων καθώς και οι νομικές συνέπειες, που εκείνες επισύρουν. Επιπρόσθετα, υπάρχει ενδεδειγμένος έλεγχος των όποιων ζητημάτων, που άπτονται του τομέα της υγείας και της ασφάλειας στον εργασιακό χώρο, οπότε σε ανάλογες περιπτώσεις επικρατεί η δικαιοσύνη και η αξιολόγηση αποκτά περιεχόμενο και διαφάνεια. Συμπερασματικά, θα λέγαμε ότι η σημασία της λειτουργίας του τμήματος Διοίκησης

Ανθρώπινων Πόρων καθίσταται πλέον απαραίτητη στη σύγχρονη τεχνολογική εποχή, αφού απαντά στις συνεχόμενες αλλαγές, οι οποίες πραγματοποιούνται είτε στο εξωτερικό είτε και στο οργανωτικό περιβάλλον.

## 1.6 Στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Ο απώτερος στόχος του τμήματος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η διασφάλιση της οργάνωσης για την επιτυχία της θέσης μίας οικονομικής μονάδας μέσω των εργαζομένων της. Σύμφωνα με τους Ulrich and Lake (1990), τα συστήματα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελούν την πηγή των οργανωσιακών δυνατοτήτων που επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να μάθουν και να αξιοποιήσουν νέες ευκαιρίες. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να χαρακτηριστεί ως ο στρατηγικός προγραμματιστής για τον τρόπο λειτουργίας του ανθρώπινου δυναμικού με ορθό τρόπο με σκοπό την διατήρηση της βέλτιστης οργανωτικής αξίας και παράλληλα και της κουλτούρας.

Οι τομείς που ασχολείται η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι οι παρακάτω:

*Οργανωσιακή αποτελεσματικότητα:* Οι ιδιαίτερες πολιτικές και στρατηγικές που χρησιμοποιούνται για την διαχείριση των ανθρώπινων πόρων διαμορφώνουν τις βασικές ικανότητες που καθορίζουν τον τρόπο ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων, σύμφωνα με τους Carrelli και Crocker-Hefter (1996). Σημαντικές μελέτες έχουν αποδείξει ότι οι πρακτικές αυτές αποφέρουν μεγάλη απόδοση στην επιχείρηση. Οι πολιτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού έχουν ως απώτερο σκοπό την υλοποίηση προγραμμάτων για την αναβάθμιση της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας τομέων που σχετίζονται με την επέκταση γνώσεων, αξιοποίηση ταλέντων, ικανοτήτων. Έτσι ώστε ο οργανισμός να γίνεται «ένα εξαιρετικό μέρος για να εργαστεί κάποιος». Η παραπάνω ιδέα έχει περιγράψει από τον Purcell et al. (2003).

*Βελτίωση της παραγωγικότητας:* η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να βοηθήσει στην βελτίωση της παραγωγικότητας μέσα από την συμμετοχή των εργαζομένων στις αποφάσεις που επηρεάζουν την επιτυχημένη εφαρμογή της επιχειρησιακής στρατηγικής. Το τμήμα αυτό έχει την αρμοδιότητα να προλαμβάνει τα προβλήματα του προσωπικού και να τα προβλέπει πριν την εισαγωγή νέων πολιτικών, προγραμμάτων ή διαδικασιών.

*Βελτίωση της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο:* Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να έχει θετική συμβολή στην βελτίωση της ποιότητας ζωής των εργαζομένων στο εργασιακό τους περιβάλλον, μέσω του σχεδιασμού των λειτουργιών, σε τέτοια κατεύθυνση που να ενθαρρύνεται η επικοινωνία των τμημάτων της επιχείρησης. Ένα ακόμα σημαντικό κομμάτι είναι και ο σχεδιασμός συστήματος συμμετοχής των εργαζομένων στις διαδικασίες του οργανισμού, όπου θα ενθαρρύνονται να εκφράζουν ελεύθερα ιδέες και καινοτομίες που θα μπορούν να αξιοποιηθούν.

*Συμμόρφωση με τη νομοθεσία:* Στις αρμοδιότητες του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού είναι να μελετά συνεχώς την εργατική νομοθεσία και το πώς εξελίσσεται για να γνωρίζει τα δικαιώματα όσο και τις υποχρεώσεις των εργαζομένων μέσα σε μία οικονομική μονάδα που ο εργοδότης είναι υπόχρεος να ακολουθήσει. Σύμφωνα με την νομοθεσία, ο εργοδότης είναι υπόχρεος να τηρεί τις πολιτικές για την ίση μεταχείριση των δύο φύλλων, την αμοιβή, την υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων και τα συνδικαλιστικά δικαιώματα. Η παρέκκλιση της εταιρείας από την νομοθεσία μπορεί να προκαλέσει υψηλά πρόστιμα καθώς το κράτος παίρνει το μέρος σε μεγάλο βαθμό του εργαζόμενου.

*Δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος:* πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε μία επιχείρηση είναι ο ανθρώπινος παράγοντας. Η αξιοποίηση στο 100% του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να οδηγήσει μια επιχείρηση με χαμηλούς οικονομικούς πόρους στην ανάπτυξη της. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μίας επιχείρησης από το προσωπικό της μπορεί να επιτευχθεί μέσω της εκπαίδευσης, της αξιολόγησης, της ανταμοιβής και της συμμετοχής των εργαζομένων για την ανάπτυξη νέων καινοτόμων ιδεών και διαδικασιών. Σε αυτό το σημείο καθοριστικό ρόλο παίζει το συγκεκριμένο τμήμα της εταιρείας δημιουργώντας όλες εκείνες τις κατάλληλες προϋποθέσεις για την ανάπτυξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2010).

Αυτό που πρέπει να σημειωθεί είναι ότι οι στόχοι της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού διαφοροποιούνται αναλόγως την μορφή ή τους στόχους που έχει θέσει ο κάθε οργανισμός. Σύμφωνα με τον Παπαδάκη (2002), υπάρχουν κάποιοι κοινοί στόχοι όπου καλείται το ανθρώπινο δυναμικό να εκπληρώσει. Κάποιοι από αυτούς αναφέρονται παρακάτω:

*Διαμόρφωση αποτελεσματικών στρατηγικών:* η διαμόρφωση μίας σαφούς στρατηγικής είναι καθοριστικής σημασίας για μία επιχείρηση. Το ανθρώπινο δυναμικό σε αυτή την περίπτωση καλείται να εντοπίσει τη βέλτιστη τακτική που θα μεγιστοποιεί την απόδοση των πόρων, ανθρώπινων και οικονομικών.

*Δημιουργία αποτελεσματικής ιεραρχίας και ποιοτικής επικοινωνίας:* στην επιχειρηματική ζωή υπάρχουν κρίσιμες στιγμές και πρέπει να υπάρχουν και συγκεκριμένες ροές. Ο καθορισμός των αρμοδιοτήτων, ο προσδιορισμός της ιεραρχικής δομής μπορούν να φέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα σε σύντομο χρονικό διάστημα. Το ανθρώπινο δυναμικό συμβάλει σε αυτή την κατεύθυνση αναπτύσσοντας το ιεραρχικό σύστημα που αποσκοπεί στην έγκαιρη, άμεση, στοχευμένη επικοινωνία. Η σωστή επικοινωνία είναι προαπαιτούμενο στοιχείο για τη συνετή διαχείριση των πληροφοριών.

*Εύρεση των σωστών προσλήψεων:* η έλλειψη ικανού εργατικού δυναμικού μπορεί να οδηγήσει στην πλήρη αποτυχία ενός στόχου όταν δεν επέρχεται το επιθυμητό αποτέλεσμα. Ο σκοπός του ανθρώπινου δυναμικού σε αυτή την περίπτωση είναι η εύρεση του κατάλληλου προσωπικού στην κατάλληλη θέση. Οι θέσεις εργασίας θα πρέπει να περιγράφονται πλήρως και η μελέτη των χαρακτηριστικών των υποψήφιων θα πρέπει να εξετάζονται πολύ προσεχτικά.

*Εκπαίδευση και ανάπτυξη:* Σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, οι εργαζόμενοι χρειάζεται να λαμβάνουν γνώση για των εξελίξεων στο εργασιακό τους αντικείμενο. Για την εισαγωγή νέων δυνατοτήτων και δεξιοτήτων η συνεπής εκπαίδευση αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο εκπλήρωσης του σκοπού.

*Αξιολόγηση:* Η ενημέρωση των εργαζομένων για το πως προσθέτουν αξία στον οργανισμό διατηρεί το επίπεδο των κινήτρων και του ηθικού υψηλό και παράλληλα η αξιολόγηση θα πρέπει να επισημαίνει και τα κενά σημεία ώστε να βρεθούν τρόποι αντιμετώπισης των ελλείψεων και να παράγονται ακόμα καλύτερα αποτελέσματα. Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού είναι αυτό που θα αξιολογήσει τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των εργαζομένων και θα επισημάνει και την απαραίτητη βελτίωσή τους.

*Δημιουργία δίκαιης δομής αποζημίωσης και παροχών:* η δομή της αποζημίωσης και της ανταμοιβής είναι πολύ μεγάλης σημασίας για τους εργαζομένους και αυτό συμβάλλει σημαντικά στην φήμη της εταιρείας.

## 1.7 Λειτουργίες του Τμήματος Ανθρώπινων Πόρων

Όπως είδαμε έως τώρα, ο ρόλος του Τμήματος Ανθρώπινων Πόρων στον στρατηγικό σχεδιασμό ενός οργανισμού είναι νευραλγικής σημασίας, αφού συντελεί τα μέγιστα και καθοριστικά στη βελτίωσή του, ενώ παράλληλα συνδράμει στην αναζήτηση τρόπων στρατηγικών ανταγωνισμού, συμβάλλοντας στην υλοποίηση ανάλογων προγραμμάτων (Νικολάου, 2008).

Στη συγκεκριμένη διαδικασία, είναι εξαιρετικά βοηθητική η κατάτμηση των λειτουργιών σε διάφορα στάδια, τα οποία περιγράφουν τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων, που ξεκινούν ήδη με την προσέλκυση και την επιλογή των κατάλληλων υποψηφίων, την διαδικασία της πρόσληψης, της λύσης συνεργασίας, την εξέλιξη των εργαζομένων, την κατάρτισή τους, την αξιολόγηση, την υγιεινή και την ασφάλεια, όπως άλλωστε και για την ρύθμιση των εργασιακών σχέσεων.

Αναλυτικότερα οι συγκεκριμένες εργασίες διακρίνονται ως εξής:

Αρχικά, η λειτουργία συνίσταται στην προσέλκυση και επιλογή των κατάλληλων υποψηφίων. Το συγκεκριμένο τμήμα είναι υπεύθυνο για την εξεύρεση και την προσέγγιση των υποψηφίων, την διαδικασία διεξαγωγής συνεντεύξεων, την επιλογή των καταλληλότερων από όσους έχουν εκδηλώσει αντίστοιχο ενδιαφέρον και έπειτα για όλη τη διαδικασία, που προηγείται της ενσωμάτωσης στον οργανισμό ή στην επιχείρηση. Για αυτό το λόγο, ασχολείται διεξοδικά με την ανάλυση και περιγραφή της θέσης, την ανάρτηση αγγελιών εξεύρεσης των κατάλληλων υποψηφίων, την διεκπεραίωση συνεντεύξεων ή δοκιμασιών (τεστ), κατά την διεξαγωγή των συνεντεύξεων με εργαλεία και μεθόδους, που θα αναλυθούν σε επόμενο κεφάλαιο

Επιπλέον, η πρόσληψη καθώς και όλη η διαδικασία, που τη συνοδεύει περιέχει ενέργειες όπως για παράδειγμα είναι η προσέλκυση των υποψηφίων, η επιλογή των καταλληλότερων καθώς και η τοποθέτηση τους στις πιο ταιριαστές θέσεις. Σε αυτό το σημείο αξίζει να επισημανθεί



πως η επιλογή κατάλληλων υποψηφίων προς κάλυψη κάποιας θέσης, που αξιολογούνται ως ταλαντούχοι, ικανοί, διαθέτοντας ταυτόχρονα κίνητρα, είναι σημαντικό μέρος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Επίσης, το συγκεκριμένο τμήμα ασχολείται με την ανάλυση εργασίας, που περιλαμβάνει την περιγραφή όλων των καθηκόντων, τα οποία καλείται να διεκπεραιώσει ο επιλεγμένος της εργασιακής θέσης, καθώς και της διαμόρφωσης του αντίστοιχου συνόλου των προσόντων, που θα πρέπει να διαθέτει.

Συν τοις άλλοις, το αντίστοιχο τμήμα επιλαμβάνεται όλων των διαδικασιών, που προβλέπονται σε περιπτώσεις λύσης της συνεργασίας μεταξύ οργανισμού και εργαζομένου. Είναι σημαντικό να επισημανθεί ότι ανάλογες διαδικασίες κινούνται κατά της περιπτώσεις, που η εργοδοσία δεν είναι ευχαριστημένη από το πως αποδίδει ο εργαζόμενος, κρίνοντάς τον ανεπαρκή ή ακόμη και στις περιπτώσεις που ο εργαζόμενος δεν συμπλέει με τους κανονισμούς λειτουργίας. Επίσης, σε αρκετές περιπτώσεις πραγματοποιείται λύση συνεργασίας όταν για παράδειγμα ο οργανισμός ή η επιχείρηση αποφασίσει για διάφορους λόγους οικονομικούς ή πολιτικής αναδιοργάνωσης να προχωρήσει σε περικοπές θέσεων εργασίας.

Επιπρόσθετα, το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού ασχολείται με την εξέλιξη των εργαζομένων, περιλαμβάνοντας δραστηριότητες, που σχετίζονται με τον προγραμματισμό, την συνεχόμενη εκπαίδευση, την επιλογή, την αξιολόγηση, όπως επίσης και την κατάλληλη προετοιμασία του ανθρώπινου δυναμικού για τις θέσεις εργασίας, που πρόκειται να δημιουργηθούν στο μέλλον. Η διοίκηση καθώς και ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού αναφέρεται πρωτίστως στην πρόβλεψη των αναγκών, που πρόκειται να παρατηρηθούν στο εργατικό δυναμικό, όπως άλλωστε και στην κάλυψη των νέων εργασιακών θέσεων. Αξίζει να επισημανθεί ότι η ενδεδειγμένη διαδικασία του συγκεκριμένου προγραμματισμού οφείλει να εναρμονίζεται με τη συνολική στρατηγική του οργανισμού ή της επιχείρησης. Κατά συνέπεια, τόσο οι ψυχολογικές όσο και οι οικονομικές συνιστώσες επηρεάζονται αρκετά από ανάλογες δραστηριότητες. Μια επιχείρηση ή αντίστοιχα ένας οργανισμός, ο οποίος δεν ενδιαφέρεται για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, που απασχολεί, είναι πολύ πιθανό ότι θα χάσει την ευκαιρία της μελλοντικής ανάπτυξης.

Συμπληρωματικά, το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού είναι υπεύθυνο για κάθε θέμα, που άπτεται της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού. Δραστηριότητες, που σχετίζονται με την γενικότερη και την ειδικότερη εκπαίδευση, την εξειδικευμένη κατάρτιση

των εργαζομένων, την διανομή και ανάθεση αρμοδιοτήτων, όπως άλλωστε και παροχής δυνατοτήτων ατομικής εξέλιξης, εμπίπτουν στις αρμοδιότητες του τμήματος διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Επιπρόσθετα, τα κίνητρα του ανθρώπινου δυναμικού, οι ικανοποιητικές αμοιβές, όπως και η προσωπική ανάπτυξη του καθενός εργαζομένου ξεχωριστά διαδραματίζουν σημαίνοντα ρόλο στο σύνολο των οργανισμών και των αντίστοιχων επιχειρήσεων. Η πλειοψηφία εξ αυτών κατά κύριο λόγο λειτουργούν ένα τμήμα το οποίο ασχολείται μόνο με τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ), που είναι αρμόδιο να τις εξελίσσει και να τις βελτιώνει στο μέγιστο δυνατό βαθμό, παρέχοντας ταυτόχρονα στήριξη στους υπεύθυνους (μάνατζερ, προϊστάμενους, επόπτες) της κάθε θέσης ξεχωριστά. Εντούτοις, συχνά παρατηρείται ότι οι μικρότεροι οργανισμοί ή αντίστοιχα μικρότερες σε έκταση επιχειρήσεις δεν διαθέτουν συχνά τη δυνατότητα να λειτουργήσουν ένα τμήμα Ανθρώπινων Πόρων, αρμόδιο για την συνεχόμενη ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, που απασχολούν όπως επίσης ούτε για την επίτευξη των σκοπών του ίδιου του οργανισμού ή της επιχείρησης, οπότε συνήθως ο ιδιοκτήτης καθίσταται αυτόματα αρμόδιος της λήψης της τελικής απόφασης για όλα τα παραπάνω (Τερζίδης, 2004).

Επίσης, το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού οφείλει να δημιουργεί ένα δίκαιο σύστημα ανταμοιβής των εργαζομένων, το οποίο να συνάδει με έναν γενικότερο σχεδιασμό υλοποίησης μιας πολιτικής αμοιβών και ειδικών μισθών, όπως άλλωστε και παροχών (οικονομικού είδους ή άλλων κατηγοριών), που να απευθύνεται σε διάφορες κατηγορίες ανθρώπινου δυναμικού. Το συγκεκριμένο σύστημα είναι σημαντικό να χαρακτηρίζεται από διαφάνεια, δικαιοσύνη και συνάμα γρήγορα αντανakλαστικά.

Ένας επιπλέον σημαντικός ρόλος του συγκεκριμένου τμήματος είναι η αξιολόγηση της απόδοσης. Είναι σημαντικό να εκτιμάται η δράση του ανθρώπινου δυναμικού και να εντοπίζονται οι εξατομικευμένες αδυναμίες. Αυτό επιτυγχάνεται με διάφορες συστηματικές δοκιμασίες (όπως για παράδειγμα τεστ) ή με τη διεξαγωγή συνεντεύξεων. Εξάλλου, έχει αποδειχθεί ότι οι συστηματικές αξιολογήσεις είναι υπεύθυνες για την γενικότερη δυναμική του συνόλου των εργαζομένων.

Η ρύθμιση των εργασιακών σχέσεων μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων αποτελεί ακόμη ένα πεδίο δραστηριότητας του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο σε ιδανικές εργασιακές



συνθήκες είναι ικανό να προσφέρει ένα ασφαλές και ουδέτερο έδαφος διαπραγμάτευσης όλων των πλευρών.

Τέλος, το συγκεκριμένο τμήμα είναι αρμόδιο για την υγιεινή και την ασφάλεια στον εργασιακό χώρο, μεριμνώντας για την βελτίωση των εργασιακών συνθηκών, την εξάλειψη των εργατικών ατυχημάτων και των ασθενειών, που προέρχονται από τον επαγγελματικό χώρο, καθώς και την εκπαίδευση και την ευαισθητοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού σε θέματα πρόληψης των ενδεχόμενων κινδύνων, που ελλοχεύουν στο εργασιακό περιβάλλον εφαρμόζοντας συγκεκριμένες, επικαιροποιημένες και συστηματικές πρακτικές.

## 1.8 Στάδια της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Οποιαδήποτε επιχείρηση, ανεξάρτητα από το οικονομικό της μέγεθος, χρειάζεται τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολεί, καθώς κάθε εργαζόμενος έχει ενεργό ρόλο σε όλους τους τομείς που δραστηριοποιείται. Ανάλογα με τον τομέα δραστηριότητας της εκάστοτε επιχείρησης η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αλλάζει με κάθε στάδιο της επιχείρησης. Τα τρία βασικά στάδια που ακολουθούνται στην διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι η απόκτηση, η ανάπτυξη και ο τερματισμός. Αυτές οι φάσεις είναι επίσης γνωστές ως φάση προ-προσλήψεων, φάση εκπαίδευσης και φάση μετά την πρόσληψη (Κανελλόπουλος, 2002).

Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού είναι αρμόδιο για τα ζητήματα που αφορούν τους εργαζόμενους, την πρόσληψη, την παροχή κινήτρων, την παρακολούθηση της απόδοσης μέχρι και την αποζημίωσή τους.

*Το στάδιο πριν από την πρόσληψη (απόκτηση):* στο στάδιο αυτό πραγματοποιείται ουσιαστικά η πρόσληψη. Το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να καθορίζει τις θέσεις εργασίας που χρειάζονται κάλυψη, να προχωρά στη σύνταξη της περιγραφής της θέσης με λεπτομέρειες που θα τραβήξουν το ενδιαφέρον των κατάλληλων υποψηφίων. Κατόπιν δημοσιεύονται οι διαθέσιμες θέσεις εργασίας σε ποικίλα μέσα, πλέον και με την αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών και κοινωνικών δικτύων, διαφημίσεων. Η προσέλκυση των εργαζομένων και ο εντοπισμός τους μπορεί να γίνει μέσα από δραστηριότητες ανίχνευσης ή αξιοποιώντας

ενδιάμεσες εταιρείες ευρέσεως εργασίας. Με τον εντοπισμό του κατάλληλου υποψηφίου (υποψήφιοι εργαζόμενοι που να ανταποκρίνονται στα προαπαιτούμενα της εκάστοτε θέσης), πραγματοποιεί συνεντεύξεις, μελετά το βιογραφικό και το ιστορικό. Αφού ο εκάστοτε υποψήφιος ανταποκρίνεται στις ανάγκες της θέσης, διαπραγματεύεται τον μισθό.

*Στάδιο εκπαίδευσης (ανάπτυξης):* Οι νεοπροσλαμβανόμενοι μετά την προσχώρηση στην εταιρεία στην συνέχεια θα πρέπει να ακολουθήσουν το στάδιο της εκπαίδευσης, τον προσανατολισμό για την θέση τους και των αρμοδιοτήτων τους. Σε αυτό το στάδιο οι νεοεισερχόμενοι στην εταιρεία ενημερώνονται για τις πολιτικές που ακολουθεί η εταιρεία, για τον κώδικα δεοντολογίας, καθώς και για θέματα εξωτερικής συμμόρφωσης. Επίσης, εκπαιδεύονται για την εκτέλεση των εργασιακών τους καθηκόντων, έτσι ώστε να εξοικειωθούν με το αντικείμενο εργασίας τους.

*Στάδιο μετά την πρόσληψη (τερματισμός):* Στο στάδιο αυτό ο εργαζόμενος αναλαμβάνει τα καθήκοντα του στην νέα του θέση. Η συμβολή του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού στο στάδιο αυτό χαρακτηρίζεται ως συνδετικός κρίκος μεταξύ των εργαζομένων και των διευθυντών. Πολλές φορές ο ρόλος είναι και ρόλος διαιτητή σε όποιες επαγγελματικές ή προσωπικές διαφορές μπορεί να προκύψουν κατά την συνεργασία των μελών ενός επιχειρηματικού οργανισμού και διαφορετικών ή ακόμα και ίδιων βαθμίδων. Επιπρόσθετα, το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού προτείνει μέτρα σε περιπτώσεις απρεπούς συμπεριφοράς των εργαζομένων. Από κοινού με το λογιστήριο διεκπεραιώνουν ζητήματα σχετικά με τις αποζημιώσεις των εργαζομένων. Ο τερματισμός είναι το τελικό στάδιο και ενώ εντάσσεται μετά την πρόσληψη, έχει και τη δική του εξέχουσα σημασία. Είθισται το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού να παρέχει γνώμη σχετικά με την απόδοση του εργαζομένου και ο υπεύθυνος είναι αυτός που ενημερώνει τον εργαζόμενο για την απόλυση. Καθοδηγεί τις διαδικασίες που πρέπει να γίνουν κατά την απόλυση. Το τμήμα είναι αρμόδιο για τη διεξαγωγή συνέντευξης εξόδου από τον οργανισμό, όπου ο εργαζόμενος που αποχωρεί εκφράζει την άποψή του σχετικά με την απασχόλησή του και μπορεί να προχωρήσει σε προτάσεις βελτίωσης.

## 1.9 Εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού

Η έννοια της εκπαίδευσης χρησιμοποιείται για την προετοιμασία των ανθρώπων για την αλλαγή (Atkinson, 1994) και υπάρχουν δύο διαστάσεις. Η πρώτη διάσταση αφορά την σχέση που υπάρχει μεταξύ των στάσεων και της συνειδητοποίησης. Σε αυτή την διάσταση

εντοπίζονται οι άνθρωποι που αντιλαμβάνονται πως η παραμικρή τους πράξη είναι σημαντική για την λειτουργία και την επιτυχία σε κάθε τομέα. Η μεγαλύτερη πρόκληση που πρέπει να αντιμετωπίσει η λειτουργία της εκπαίδευσης είναι η μεταβολή των βαθύτερων αρχών, των στάσεων, των αξιών και των πεποιθήσεων. Η δεύτερη διάσταση είναι η ανάγκη για την υλοποίηση των σωστών ενεργειών για την εκπλήρωση συγκεκριμένων στόχων.

Ο Truelove (1992), στην έννοια της εκπαίδευσης πρόσθεσε και την έννοια της ανάπτυξης όπου μέσα από την εμπειρία που αποκτούν τα άτομα στον εργασιακό τους βίο μπορεί να γίνουν και πιο αποτελεσματικά. Η λειτουργία της εκπαίδευσης έχει ως στόχο την παροχή βοήθειας στους εργαζόμενους να μπορούν να χρησιμοποιήσουν τις δεξιότητες / ικανότητες που κατέχουν σε συνδυασμό με την γνώση και την επαγγελματική εκπαίδευση που έχουν αποκτήσει τόσο στην παρούσα εργασία τους όσο και σε μελλοντικές εργασίες.

Συνοπτικά, η έννοια της εκπαίδευσης εσωκλείει κάθε δραστηριότητα εκμάθησης, που είναι δυνατόν ή όχι να οδηγήσει στην ανάπτυξη προσόντων τα οποία είναι δυνατόν να αποκτηθούν σε οποιαδήποτε φάση μιας επαγγελματικής καριέρας. Σύμφωνα με τον Armstrong, (1999), «επαγγελματική εκπαίδευση» είναι «μια προγραμματισμένη διαδικασία για να τροποποιήσει τη γνώση της στάσης ή την ικανότητα της συμπεριφοράς, μέσω της εμπειρίας εκμάθησης, για να επιτύχει την αποτελεσματική απόδοση σε μια δραστηριότητα ή ένα φάσμα δραστηριοτήτων». Ο βασικός στόχος της εκπαίδευσης στην εργασία είναι η ανάπτυξη των δυνατοτήτων των εργαζόμενων για την ικανοποίηση των τρεχουσών και μελλοντικών αναγκών του εργατικού δυναμικού του οργανισμού» (Armstrong, 1999).

Η επιτροπή υπηρεσιών εργατικού δυναμικού (MSC) δίνει έναν διαφορετικό ορισμό για την επαγγελματική εκπαίδευση που εξηγεί τόσο το τι είναι επαγγελματική εκπαίδευση όσο και τον λόγο των πρακτικών επαγγελματικής εκπαίδευσης που χρειάζεται να εφαρμοστούν.

Μέσα από την μελέτη της βιβλιογραφίας για την εκπαίδευση παρατηρήθηκε ότι δημιουργείται μεγάλη σύγχυση στην κατανόηση των όρων «εκπαίδευση» και «επαγγελματική εκπαίδευση». Αυτό που πρέπει να σημειωθεί είναι ότι από τη μία πλευρά η εκπαίδευση σχετίζεται με την παροχή, μεταλαμπάδευση και απόκτηση γνώσεων ενώ από την άλλη η επαγγελματική εκπαίδευση στοχεύει στη μεταβολή τρόπου συμπεριφοράς, θέσης προς την κατεύθυνση που επιθυμεί η εκάστοτε επιχείρηση.

Η απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι καθοριστικής σημασίας για μία επιχειρηματική μονάδα, όπως και η βελτίωση της παραγωγικότητας. Η συμβολή της εκπαίδευσης είναι πολύ σημαντική στην απόκτηση και των δύο αυτών διαστάσεων της επιτυχίας μίας επιχείρησης. Αυτό που είναι σημαντικό να σημειωθεί είναι ότι υπάρχουν νομοθετικές διατάξεις που επιβάλλουν στις επιχειρήσεις να παρέχουν εκπαίδευση στο προσωπικό τους. Σύμφωνα με τα παραπάνω η σημασία της εκπαίδευσης είναι εμφανής και κάποιες φορές επιτακτική ανάγκη για την χρήση της. Υπάρχουν πολλά οφέλη από αυτή την σημαντική λειτουργία της εκπαίδευσης. Πιο αναλυτικά τα οφέλη αυτά αναλύονται παρακάτω (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή 2002).

*Αυξημένη παραγωγικότητα:* η ανάπτυξη των γνώσεων και δεξιοτήτων έχει θετική επίδραση με την μείωση των λαθών και την ποσοτική και ποιοτική βελτίωση της παραγόμενης ποσότητας ή της παρεχόμενης υπηρεσίας. Πολλές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο σύγχρονο κόσμο πρέπει να αξιοποιήσουν τις νέες τεχνολογίες που αναπτύσσονται με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας. Η χρήση αυτών των νέων τεχνολογιών υπαγορεύουν συστηματική εκπαίδευση.

*Ανύψωση του ηθικού:* μέσα από την διαδικασία της εκπαίδευσης και την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και γνώσεων οι εργαζόμενοι έχουν την δυνατότητα για την ικανοποίηση των αναγκών της αυτό-ολοκλήρωσης τους. Η λειτουργία της εκπαίδευσης είναι ο τρόπος με τον οποίο πραγματώνεται η επαγγελματική εκπαίδευση και εξέλιξη. Επιπλέον είναι μέσο ικανοποίησης και των ίδιων των εργαζομένων.

*Μειωμένη επίβλεψη και μείωση ατυχημάτων:* η κάθε θέση εργασίας περιλαμβάνει έναν σημαντικό αριθμό καθηκόντων για την εκπλήρωση των εργασιών που απαιτούνται και για κάθε θέση εργασίας απαιτούνται συγκεκριμένες δεξιότητες. Ο εργαζόμενος που έχει παρακολουθήσει το κατάλληλο πρόγραμμα εκπαίδευσης αποκτά την ικανότητα να εκτελεί την εργασία του με μειωμένη επίβλεψη. Από τη στιγμή που είναι σε θέση να παίρνει πρωτοβουλίες μειώνεται και το κόστος της παραπάνω επίβλεψης. Από την άλλη πλευρά, ο ορθά καταρτιζόμενος εργαζόμενος έχει την δυνατότητα να αναπτύξει τις ικανότητες που είναι απαραίτητες και αφορούν την θέση εργασίας του, να τις διατηρήσει. Επιπλέον τα εργατικά ατυχήματα μπορούν να περιοριστούν με την ενημέρωση σχετικά με τους επαγγελματικούς κινδύνους και τα μέτρα προστασίας και πρόληψης.

*Αυξημένη οργανωσιακή σταθερότητα και ευελιξία:* η κάθε επιχείρηση πρέπει να αναπτύσσει την σταθερότητα της διατηρώντας την αποτελεσματικότητα της παρόλο που η επιχείρηση μπορεί να πληγεί από την αποχώρηση έμπειρου προσωπικού. Η σωστή εκπαίδευση παρέχει την δυνατότητα στο λιγότερο έμπειρο εργατικό δυναμικό να δημιουργήσει απόθεμα κατάλληλα εκπαιδευόμενου προσωπικού για την αντιστάθμιση των ενδεχόμενων απωλειών.

*Αυξημένη ελκυστικότητα της επιχείρησης ως εργοδότης:* η εφαρμογή της λειτουργίας της εκπαίδευσης αποτελεί πόλο έλξης για την επιλογή υψηλής ποιότητας εργαζομένων. Οι υποψήφιοι εργαζόμενοι συνυπολογίζουν στα οφέλη το γεγονός ότι μέσα από την απασχόλησή τους στην επιχείρηση αποκομίζουν γνώσεις και αναπτύσσουν κάτι που τους κάνει και πιο ανταγωνιστικούς για το μέλλον. Οι εργαζόμενοι σε αυτές τις εταιρείες μπορούν να αποκτήσουν καλύτερες αμοιβές αλλά και να αυξήσουν τις επαγγελματικές τους προοπτικές. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να διαθέτουν ευελιξία στο εργατικό δυναμικό τους έτσι ώστε όταν παρουσιαστεί ανάγκη για αλλαγές στις διαδικασίες ή αλλαγές αντικειμένου να μπορούν να προσαρμοστούν. Για να καταστεί αυτό δυνατόν χρειάζεται το δυναμικό της εταιρείας να έχει εύρος γνώσεων και ικανοτήτων που μπορούν να ανταποκριθούν σε πολλές διαφορετικές θέσεις.

*Αυξημένη αφοσίωση εργαζομένων:* η παροχή εκπαίδευσης στο προσωπικό μπορεί να παίζει σημαντικό ρόλο στο να αυξηθεί το αίσθημα αφοσίωσης και συμμετοχής στους σκοπούς της εταιρείας.

*Ανάπτυξη κουλτούρας προσανατολισμένης στην βελτίωση της απόδοσης:* η εξειδικευμένη εκπαίδευση που θα παρέχεται σταθερά σε όλο το προσωπικό έχει θετική συμβολή στην ανάπτυξη κουλτούρας μέσα στην οργάνωση, που μπορεί να σχετίζεται με τη συνεχή βελτίωση και εξέλιξη.

Οι Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή 2002 αναφέρουν πως η εκπαίδευση έχει άμεση συσχέτιση με κάθε τομέα και διαδικασία της επιχείρησης. Επομένως τα διοικητικά στελέχη οφείλουν να έχουν στον προσανατολισμό τους τη διενέργεια στοχευμένων εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Η κάθε επιχείρηση φυσικά ανάλογα με την οργανωτική της δομή, της φύσης του αντικειμένου δραστηριότητας και τις εκπαιδευτικές ανάγκες σχεδιάζει το δικό της σύστημα εκπαίδευσης (λεπτομέρειες και διαδικασίες που θα ακολουθήσει). Ο τρόπος που θα υλοποιηθεί το πρόγραμμα της εκπαίδευσης αποφασίζεται από το διοικητικό συμβούλιο. Σε κάποιες

περιπτώσεις δημιουργείται εξειδικευμένη ομάδα που είναι αρμόδια για την επίτευξη του συγκεκριμένου στόχου και άρα αυτή αποφασίζει. Η βασική λειτουργία της επίβλεψης της εκπαίδευσης υλοποιείται από Διευθυντή Προσωπικού αν υπάγεται στο τμήμα του, διαφορετικά στον εκάστοτε υπεύθυνο εκπαίδευσης που έχει οριστεί.

Οι υπεύθυνοι εκπαίδευσης κατά την υλοποίηση του εκπαιδευτικού προγράμματος έχουν κάποιες βασικές υποχρεώσεις οι οποίες είναι οι παρακάτω.

Η σύνταξη και γνωστοποίηση της πολιτικής και των αρχών για το παρεχόμενο πρόγραμμα εκπαίδευσης.

Η απόκτηση τόσο των χρηματικών πόρων και όσο και της απαραίτητης υποδομής για την πραγματοποίηση των προγραμμάτων.

Ο καθορισμός των υποχρεώσεων των εκπαιδευόμενων για την συμμετοχή τους στην εκπαίδευση.

Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού έχει ρόλο συνδέσμου μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων που χρειάζεται να συντονιστούν προκειμένου να σχεδιάσουν και να συντονίσουν τις εκπαιδευτικές ενέργειες.

Η παρακολούθηση της αποτελεσματικής λειτουργίας του συστήματος εκπαίδευσης και η εξασφάλιση κόστους-οφέλους για την επιχείρηση (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή 2002).

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να αναφερθούν και τα στάδια της εκπαίδευσης, τα οποία είναι τα παρακάτω:

*Εντοπισμός των εκπαιδευτικών αναγκών:* είναι η βασική προϋπόθεση προκειμένου να αντιστοιχίζονται οι εργασιακές ανάγκες με την εκπαίδευση των εργαζομένων έτσι ώστε η διαδικασία να έχει τα αποτελέσματα που επιθυμεί ο οργανισμός για τη συνολική ανάπτυξή του.

*Σχεδιασμός προγραμμάτων εκπαίδευσης:* αρχικά εντοπίζονται τα κενά και οι στόχοι που πρέπει να καλυφθούν με την εκπαίδευση και στη συνέχεια οι αρμόδιοι σχεδιάζουν το αντίστοιχο

πρόγραμμα. Στο στάδιο αυτό πρέπει να ληφθούν υπόψη οι στόχοι και το περιεχόμενο του προγράμματος εκπαίδευσης, οι εκπαιδευόμενοι, οι εκπαιδευτές και οι εκπαιδευτικές μέθοδοι.

*Επιλογή των μεθόδων εκπαίδευσης:* η λειτουργία της εκπαίδευσης μπορεί να γίνει με δύο μεθόδους. Η πρώτη μέθοδος είναι η εκπαίδευση στην θέση εργασίας -on the job training και η εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας -off the job training όπου διακρίνεται σε ενδοεπιχειρησιακή και εξωεπιχειρησιακή.

*Εφαρμογή και αξιολόγηση της εκπαίδευσης:* Η εφαρμογή σχετίζεται με τη σωστή υλοποίηση της εκπαίδευσης, ως προς τον χρόνο, τον τρόπο και τη συμμετοχή. Σε όλα αυτά χρειάζεται έλεγχος από τον αρμόδιο της εκπαίδευσης. Η αξιολόγηση πρακτικά γίνεται εκ των υστέρων και συσχετίζει τους στόχους που είχαν τεθεί και αν επιτεύχθηκαν.

Η αποτελεσματική μάθηση διέπεται από κάποιες αρχές. Το μοντέλο αυτό προτάθηκε από τον David Kolb, το 1976. Σύμφωνα με τον Kolb, κατά την εκπαιδευτική διαδικασία ο εκπαιδευόμενος μέσα από εμπειρίες και σκέψεις που εμπλέκονται οδηγείται στην παρατήρηση και τη μελέτη της εμπειρίας. Όσο η εμπειρία κατασταλάζει και γίνεται ένα με την υπάρχουσα γνώση, καλλιεργούνται, προκύπτουν νέοι τρόποι, νέοι δρόμοι προς εξερεύνηση. Σύμφωνα με τον Kolb υπάρχουν τέσσερα στάδια του κύκλου της βιωματικής εκπαίδευσης τα οποία είναι τα παρακάτω:

*Συγκεκριμένη Εμπειρία (Concrete Experience – CE)* : Το στάδιο αφορά την καθημερινή επαφή των ανθρώπων. Σε αυτό το στάδιο πραγματοποιείται η εστίαση των συναισθημάτων του εκπαιδευόμενου και όχι στην συστηματική προσέγγιση προβλημάτων και καταστάσεων. Η αποτελεσματική εκπαίδευση προϋποθέτει ότι ο εκπαιδευόμενος είναι ανοιχτός σε αλλαγές και ικανός να προσαρμόζεται σε αυτές. Ουσιαστικά οι εκπαιδευόμενοι αποκτούν εμπειρίες μέσα από τα γεγονότα που βιώνουν.

*Αναστοχαστική Παρατήρηση (Reflective Observation – RO)*: Σε αυτό το στάδιο, τα διαφορετικά άτομα καταλαβαίνουν και συλλαμβάνουν με τον δικό τους τρόπο τα γεγονότα που προκύπτουν. Κατά την διάρκεια της εκπαίδευσης, ο εκπαιδευόμενος βασίζεται στην αντικειμενικότητα και την προσεκτική κρίση χωρίς αυτό να σημαίνει ότι θα προχωρήσει σε δράση. Ο εκπαιδευόμενος σχηματίζει την δική του γνώμη βασισμένος στις δικές του σκέψεις.



Αφηρημένη Θεωρητική Σύλληψη (Abstract Conceptualization – AC): Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει την εκμάθηση θεωριών για την ερμηνεία καταστάσεων. Μέσα από συστηματικό σχεδιασμό ο εκπαιδευόμενος εφαρμόζει και αναπτύσσει τις θεωρητικές κατευθύνσεις για την επίλυση προβλημάτων.

Ενεργός Πειραματισμός (Active Experimentation – AE): Σε αυτό το στάδιο η μάθηση παίρνει τη μορφή του πειραματισμού. Ο εκπαιδευόμενος προβαίνει σε ενέργειες προκειμένου να αναζητήσει τον τρόπο που θα φέρει αποτέλεσμα.

Ο Μπουραντάς και η Παπαλεξανδρή (2002) έχουν εντοπίσει κάποιες αρχές μάθησης που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις, ιδίως για το προσωπικό των κατώτερων και μεσαίων βαθμίδων, οι οποίες αναλύονται παρακάτω:

*Η γνώση της προόδου και η επαναπληροφόρηση (feedback) για την επίδοση του προγράμματος:* έχει μεγάλη σημασία να υπάρχει αναγνώριση της προόδου και της καλής επίδοσης του εργαζομένου που είναι αποτέλεσμα του εκπαιδευτικού προγράμματος που παρακολούθησε.

*Η μάθηση γίνεται πληρέστερη όταν δίνονται στον εκπαιδευόμενο περισσότερες ευκαιρίες για εφαρμογή:* είναι σημαντικό κατά την διαδικασία της μάθησης να χρησιμοποιούνται όλες οι αισθήσεις του εκπαιδευόμενου, όπως για παράδειγμα η χρήση οπτικοακουστικών μέσων και πρακτικής εφαρμογής.

*Η διακεκομμένη άσκηση βοηθά σε προγράμματα κατάρτισης και μάθησης του εκπαιδευόμενου:* Με σκοπό να υπάρξει μεγαλύτερη απόδοση του εργαζομένου και άρα η εκπαίδευση να είναι επιτυχής και ολοκληρωμένη χωρίς σπατάλη πόρων, κρίνεται σημαντικό η θεωρητική κατάρτιση να ακολουθείται από την πρακτική άσκηση.

Ο Armstrong (1999) έχει εντοπίσει τρεις ευρείες προσεγγίσεις στην «επαγγελματική εκπαίδευση» διαθέσιμες στους οργανισμούς. Η πρώτη προσέγγιση είναι η φιλελεύθερη, όπου βασίζεται στην ικανότητα των εργαζομένων ότι θα ανακαλύψουν τι πρέπει να κάνουν από μόνοι τους ή μέσω κάποιων άλλων. Η δεύτερη προσέγγιση είναι η θετική προσέγγιση. Ο λόγος που υιοθετούν αυτή την φιλοσοφία είναι η πίστη ότι στον κόσμο της αγοράς το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επέρχεται με την απόκτηση εξειδικευμένου, υψηλής ποιότητας προσωπικού. Η προσέγγιση αυτή μπορεί να εφαρμοστεί στις περιπτώσεις που ο στόχος είναι η επένδυση στην



ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και ικανοτήτων των εκπαιδευόμενων. Η προληπτική προσέγγιση έχει ως βάση της την πίστη των ευκαιριών για επιπλέον εκπαίδευση και ενίσχυση των δεξιοτήτων και παράλληλα την δυνατότητα επαγγελματικής ανέλιξης των εργαζομένων. Η προσέγγιση αυτή υποδεικνύει ότι η επαγγελματική εκπαίδευση είναι διαδικασία που υλοποιείται και συνεχίζεται στον οργανισμό.

Υπάρχουν διάφορες περιπτώσεις που η επαγγελματική εκπαίδευση είναι απαραίτητη (Miller et al, 1992). Ένα τέτοιο παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση όπου πραγματοποιούνται αλλαγές που επηρεάζουν τον τρόπο λειτουργίας μίας θέσης εργασίας στην περίπτωση που οι αλλαγές αυτές είναι μεγάλες και απαιτούν νέα πρότυπα. Η επιλογή της εκπαιδευτικής μεθόδου συνάδει με τον στόχο της επαγγελματικής εκπαίδευσης, τον αριθμό των υπαλλήλων που συμμετέχουν, τα επίπεδα ικανότητας και δυνατότητας των εκπαιδευόμενων και τον προϋπολογισμό της επαγγελματικής εκπαίδευσης (Powers, 1995). Οι μέθοδοι που έχουν θεσπιστεί για την εκπαίδευση είναι οι παρακάτω:

*Επαγγελματική εκπαίδευση στην επιχείρηση - μέσα στον χώρο εργασίας (In the job Training):* αυτή η μέθοδος είναι η πιο διαδεδομένη διαδικασία που εφαρμόζεται στη βιομηχανία. Στον εργασιακό χώρο γίνεται καθολική εκπαίδευση. Σύμφωνα με τον Goldstein (1993) «τα περισσότερα προγράμματα εκμάθησης μέσα στον χώρο εργασίας δεν προγραμματίζονται και έτσι δεν λειτουργούν σωστά». Η μέθοδος αυτή έχει χαμηλότερο κόστος και ευκολία εφαρμογής όπου ακόμα και αν υπάρχει ένας εκπαιδευτής με ικανότητες μετάδοσης γνώσεων, το επίπεδο κατάρτισης δεν είναι υψηλού επιπέδου. Σε αυτή την περίπτωση η εκμάθηση παρέχεται από τους διευθυντές ή ανώτερα στελέχη (team leaders) ή την επαγγελματική εκπαίδευση σε ένα γραφείο. Η ικανότητές τους να κατευθύνουν την εκμάθηση θα καθορίσει και την αποτελεσματικότητα της μεθόδου. Η μέθοδος αυτή συμβάλλει θετικά στην ανάπτυξη και στην άσκηση συγκεκριμένων ηγετικών θέσεων, τεχνικών και χειρωνακτικών ή διοικητικών δεξιοτήτων που είναι απαραίτητες στον συγκεκριμένο χώρο εργασίας. Επίσης, η επιτυχία αυτής της μεθόδου απαιτεί ο προγραμματισμός και η δομή του εκπαιδευτικού προγράμματος να είναι προσανατολισμένα προς τον εκπαιδευόμενο και τις ικανότητες του. Η «επαγγελματική εκπαίδευση στην επιχείρηση μέσα στον χώρο εργασίας» έχει ορισμένα θετικά χαρακτηριστικά (Armstrong, 1999). Υπάρχει αμεσότητα και επικαιρότητα, η διδασκόμενη θεωρία τίθεται άμεσα σε εφαρμογή και συσχετιζόμενη με το διδασκόμενο αντικείμενο, ένα

μεγάλο μέρος της εκμάθησης μπορεί να πραγματοποιηθεί φυσικά ως τμήμα απόδοσης της διοικητικής διαδικασίας, αποτελεί τον αποτελεσματικότερο τρόπο μάθησης με την προϋπόθεση ότι οι στόχοι εκμάθησης έχουν διατυπωθεί με σαφή τρόπο.

*Επαγγελματική εκπαίδευση στην επιχείρηση-εκτός του χώρου εργασίας (In house-Off the job Training):* η εκπαιδευτική μέθοδος αυτή υλοποιείται από την επιχείρηση αλλά σε διαφορετική τοποθεσία από τον χώρο εργασίας, ακόμα κι αν είναι εντός των εγκαταστάσεών της (Go et al, 1996). Αυτή η μέθοδος θεωρείται ότι είναι η πιο κατάλληλη στην περίπτωση που ο στόχος του προγράμματος είναι η απόκτηση προηγμένων δεξιοτήτων εγχειριδίων ή σε τομείς δραστηριότητες που αφορούν εξυπηρέτηση πελατών για να εκπαιδευτεί ο εργαζόμενος πάνω στις διαδικασίες και τα προϊόντα της επιχείρησης. Για την υλοποίηση αυτής της μεθόδου πρέπει να χρησιμοποιηθούν οι παρακάτω μέθοδοι: οι ομιλίες, όπως η ιστορία και οι πολιτικές της επιχείρησης, τα νομικά θέματα, οι κανονισμοί και μια περίληψη των μεθόδων και των διαδικασιών, οι συζητήσεις που χρησιμοποιούνται καλύτερα για να διαμορφώσουν και για να παγιώσουν τι έχει μεταδοθεί από άλλες τεχνικές, οι διαλέξεις που έχουν όλες τις ομοιότητες με τις δύο παραπάνω μεθόδους αλλά με λιγότερη συμμετοχή των εκπαιδευόμενων, οι μελέτες περίπτωσης, τα προγράμματα και τα επιχειρησιακά παιχνίδια με σκοπό την παγίωση και των αρχών διαχείρισης, ο ρόλος-παιχνίδι που χρησιμοποιείται με σκοπό την ανάπτυξη των κοινωνικών δεξιοτήτων, οι ταινίες, τα διαγράμματα, και άλλα οπτικά βοηθήματα. Μία πρόκληση που πρέπει να αντιμετωπιστεί ως προς την εν λόγω μέθοδο εκπαίδευσης είναι ότι οι εκπαιδευόμενοι δυσκολεύονται να εφαρμόσουν στην καθημερινή εργασία τους όσα διδάχθηκαν από τα προγράμματα επαγγελματικής εκπαίδευσης. Επίσης, υπάρχει η περίπτωση η θεωρητική απόκτηση της γνώσης να διαφέρει και τα πράγματα να είναι πιο σύνθετα όταν θα χρειαστεί η πρακτική εφαρμογή τους.

*Επαγγελματική εκπαίδευση εξωτερική-εκτός της επιχείρησης (External-Off the job Training):* η μέθοδος αυτή έχει συνάφεια με τα εκπαιδευτικά προγράμματα που υλοποιούνται από διάφορους εκπαιδευτικούς φορείς (πανεπιστήμια, κολλέγια, επικυρωμένα προγράμματα σπουδών). Η χρήση αυτής της μεθόδου συνίσταται κυρίως όταν υπάρχουν εκπαιδευτικές ανάγκες σε τεχνικά θέματα ή θέματα διαχείρισης, θέματα κοινωνικής φύσης (Armstrong, 1999). Η συγκεκριμένη επαγγελματική εκπαίδευση μπορεί είτε να προσαρμοστεί σε κάθε επιχείρηση είτε να εξειδικεύσει σε κλάδους όπως ο τουρισμός. Η εφαρμογή της μεθόδου αυτής

έχει το μειονέκτημα ότι δεν είναι γνωστό το κατά πόσο γρήγορα θα χρησιμοποιηθούν οι γνώσεις που έχουν αποκτηθεί από την παρακολούθηση του εκπαιδευτικού προγράμματος και υπάρχει ο κίνδυνος να μην αφομοιωθεί η γνώση αν δεν εφαρμοστεί αμέσως. Τέλος, υπάρχει πολύ μεγάλο εύρος εκπαιδευτικών προγραμμάτων και αυτό καθιστά δύσκολο για τις επιχειρήσεις να αποφασίσουν ποιο είναι το κατάλληλο επιλεγθέν πρόγραμμα.

Ο όρος «Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού» χρησιμοποιείται όταν υπάρχουν οι συστηματικές προσπάθειες της οργάνωσης που στοχεύουν στην αναβάθμιση επίδοσης των στελεχών της (Ξυροτύρη – Κουφίδου, 2010). Επίσης, με τον όρο ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού δίνεται έμφαση τόσο στην εργασία τωρινής απασχόλησης όσο και στις μελλοντικές εργασίες που ενδεχομένως να προκύψουν. Εστιάζει στο να δημιουργηθούν εργαζόμενοι με πολλαπλές ικανότητες, ευελιξία εφαρμογής τους που θα μπορούν να ανταποκριθούν σε διαφορετικές συνθήκες στο πέρασμα του χρόνου. Σύμφωνα με τους Latchem and Lockwood (1998) υποστηρίζουν ότι υπάρχουν τρία επίπεδα για την εξέλιξη της ανάπτυξης του προσωπικού. Το πρώτο επίπεδο είναι τα βραχυπρόθεσμα προγράμματα προσανατολισμού με απώτερο σκοπό την άμεση κάλυψη των έμμεσων αναγκών του προσωπικού. Το δεύτερο επίπεδο είναι η χρήση μεσοπρόθεσμων προγραμμάτων έτσι ώστε να κατακτούνται βασικές γνώσεις σε συγκεκριμένα ζητήματα. Τέλος, το τρίτο επίπεδο είναι η μακροπρόθεσμη ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων με ορίζοντα τον στρατηγικό μελλοντικό σχεδιασμό αξιοποίησής τους για κάλυψη αναγκών του οργανισμού.

Τα οφέλη που προκύπτουν από την επένδυση μεγάλων ποσών ετησίως στην λειτουργία της εκπαίδευσης αναλύονται παρακάτω. Η συμπεριφορά των εργαζομένων βελτιώνεται συνεχώς και οι εργαζόμενοι νιώθουν το αίσθημα της ευχαρίστησης καθώς το ανθρώπινο δυναμικό βρίσκεται σε ένα ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον που του παρέχει την δυνατότητα για ανέλιξη και επαγγελματική καθώς και οικονομική εξέλιξη βελτιώνοντας τόσο την ποιότητα της εργασίας όσο και την παραγωγικότητα και αποδοτικότητα. Με αυτόν τον τρόπο η επιχειρηματική μονάδα δημιουργεί ένα έμπιστο εργασιακό περιβάλλον που επενδύει στον άνθρωπο δημιουργώντας σχέσεις εμπιστοσύνης στους εργαζόμενους και αυτό τους αποτρέπει στην εύρεση άλλης θέσης επιχειρηματικής μονάδας και κατ' επέκταση η επιχείρηση μειώνει τα κόστη από την συνεχή εναλλαγή εργαζομένων. Ο χρόνος που απαιτείται για τον χρόνο διδασκαλίας είτε από μεταφορά / προαγωγή των ήδη εργαζομένων σε νέες θέσεις μειώνεται

διασφαλίζοντας ότι θα είναι πλήρως «εξοπλισμένοι» με τα απαραίτητα εφόδια για την διεκπεραίωση των νέων καθηκόντων. Η εκπαίδευση βοηθά το εργατικό δυναμικό στην ανέλιξη του με αποτέλεσμα να υπάρχει μία σταθερή ανοδική πορεία της επιχείρησης που δραστηριοποιείται. Η σωστή εκπαίδευση αυξάνει την φήμη της εταιρείας καθώς πραγματοποιείται σωστή εξυπηρέτηση των πελατών της μέσα από την ορθή εκπλήρωση των εργασιακών καθηκόντων με την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς και κατ' επέκταση αύξηση του επιχειρησιακού κέρδους (Willey, 1993).

Ένας από τους στόχους που καλείται να εκπληρώσει η λειτουργία της εκπαίδευσης είναι η ανάπτυξη των ήδη αποκτημένων δεξιοτήτων αλλά και νέων με σκοπό την βελτίωση της αποδοτικότητας.

### **1.10 Προκλήσεις του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού – εισαγωγή νέων τεχνολογιών**

Η χρήση της τεχνολογίας έχει εκτεταμένες επιπτώσεις σε κάθε διάσταση της κοινωνίας μας. Η εφεύρεση του τηλέγραφου και η δημιουργία του smartphone έχει αλλάξει τόσο τον τρόπο ζωής όσο και τον τρόπο εργασίας. Δραστηριότητες που έχουν επηρεαστεί από την χρήση της τεχνολογίας είναι η αλλαγή του τρόπου αγοράς, αλλαγή στον τρόπο επικοινωνίας, λήψη υπηρεσιών υγειονομικής περίθαλψης, αλλαγή στον τρόπο διαχείρισης των οικονομικών και άλλα.

Στο σημείο αυτό πρέπει να ειπωθεί ότι η αυξανόμενη χρήση της τεχνολογίας έχει βαθύ αντίκτυπο σε όλες τις διαδικασίες, τη διοίκηση και άρα στη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (HR) (Gueutal & Stone, 2005; Kavanagh, Thite, & Johnson, 2015; Parry & Tyson, 2011; Strohmeier, 2007). Το γεγονός αυτό φυσιολογικά έχει επιφέρει μεταβολές στην επιλογή, πρόσληψη, διατήρηση και ανάπτυξη εργαζομένων. Η διεξαγωγή έρευνας σε κορυφαίες εταιρείες συμβούλων έδειξε ότι «...υπάρχουν δύο βασικοί παράγοντες αλλαγής στην διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού: η τεχνολογία και η διαχείριση ταλέντων. ...Οι συνεχείς καινοτομίες στην τεχνολογία μελλοντικά θα αλλάξουν θεμελιωδώς τον τρόπο της ανθρώπινης διοίκησης" (Society for Human Resource Management, 2002, σελ. ii). Σε αυτό το πλαίσιο, η τεχνολογία ορίζεται ως η εφαρμογή και η χρήση των υπολογιστών και τηλεπικοινωνιακών συσκευών για τη συλλογή, αποθήκευση, ανάκτηση και διάδοση δεδομένων για επιχειρηματικούς σκοπούς.

Όπως έχει αναφερθεί ο κύριος στόχος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η προσέλκυση, η επιλογή, η παρακίνηση και η διατήρηση ταλαντούχων εργαζόμενων. Η επίτευξη αυτών των στόχων είναι ιδιαίτερα σημαντική καθώς τα τελευταία χρόνια οι οικονομικές μονάδες ανταγωνίζονται στη βάση ικανοτήτων εργαζομένων που απασχολούν. Η χρήση της τεχνολογίας τροποποιεί τη διεύθυνση των διαδικασιών ανθρώπινου δυναμικού, κυρίως όσον αφορά τον τρόπο συλλογής, αποθήκευσης, αξιοποίησης και μεταφοράς πληροφοριών. Επιπλέον, έχει αλλάξει τη φύση των εργασιών, οι εργασιακές σχέσεις και ο τρόπος επίβλεψης. Η τηλεργασία, οι εικονικές ομάδες και οι εφαρμογές εργασίας οι οποίες αναπτύσσονται στα πλαίσια του διαδικτύου χαρακτηρίζονται ως καινοτομίες στο εργασιακό περιβάλλον. Οι καινοτομίες αυτές δίνουν τη δυνατότητα στις εταιρείες να προσλαμβάνουν εργαζομένους με εξειδικευμένες γνώσεις που μπορούν να εργάζονται από διάφορα μέρη του κόσμου (π.χ. προγραμματιστές λογισμικού) (Aguinis, Henle, & Beaty, 2001, Aguinis & Lawal, 2013).

Η στοχευμένη και επιτυχημένη πρόσληψη αποτελεί σημαντικό εφόδιο για τη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού. Δίνει ώθηση στη συγκέντρωση δεξιοτήτων αλλά και στην ανάπτυξη της καινοτομίας μίας οικονομικής μονάδας. Με την πάροδο του χρόνου, διάφορες μορφές της τεχνολογίας έχουν εισαχθεί με σκοπό την προσέλκυση υποψηφίων που μπορεί να περιλαμβάνουν από διαφημίσεις εργασίας που βασίζονται στο διαδίκτυο, πίνακες θέσεων εργασίας σε εικονικές εκθέσεις εργασίας (περίπου το 90% χρησιμοποιούν τις νέες μορφές τεχνολογίας για τη διαφήμιση θέσεων εργασίας και τη δυνατότητα στους αιτούντες να υποβάλλουν ηλεκτρονικές αιτήσεις (Mackelden, 2013). Το ερώτημα που προκύπτει μέσα από αυτή την διαδικασία είναι αν η χρήση της τεχνολογίας επιτρέπει στους οργανισμούς να αυξήσουν τον αριθμό των επιτυχημένων τοποθετήσεων. Επίσης, προκύπτει και το ερώτημα η χρήση της τεχνολογίας προσελκύει ταλαντούχους και διαφορετικούς υποψήφιους που μπορούν αποδίδουν με επιτυχία στις επιχειρηματικές μονάδες ((Dineen & Allen, 2013; Dineen & Soltis, 2011; Stone, Lukaszewski, & Isenhour, 2005; Stone et al., 2003); Η χρήση της ηλεκτρονικής πρόσληψης μπορεί να χαρακτηριστεί ως λιγότερο προβληματική καθώς οι νεοεισερχόμενοι στην αγορά εργασίας είναι προσανατολισμένοι στην τεχνολογία.

Η χρήση της τεχνολογίας έχει αλλάξει και την φύση των εργασιών, τις εργασιακές σχέσεις και την επίβλεψη. Η χρήση της τηλεργασίας, οι εικονικές ομάδες και διάφορες εφαρμογές έχουν

συνεισφέρει στην διαδικασία αυτή. Οι εργαζόμενοι έχουν την δυνατότητα να εργάζονται από το σπίτι εκτός γεωγραφικών ορίων, η προσέλκυση ικανών και εξειδικευμένων εργαζομένων από άλλα γεωγραφικά κράτη πλέον είναι εφικτή.

Η προσέλκυση εργαζομένων μέσα από τις επιδράσεις οπτικών αντικειμένων επέδρασαν θετικά στην εύρεση ικανών εργαζομένων αλλά και στην εικόνα της εταιρείας (Allen et al., 2007; Badger, Kaminsky, & Behrend, 2014; Lyons & Marler, 2011). Η εξατομίκευση των πληροφοριών που παρουσιάζονται μέσω της «ηλεκτρονικής πρόσληψης» έδειξε ότι ενθάρρυνε τους υποψήφιους να υποβάλουν αίτηση για θέσεις εργασίας και επηρέασε τους κατάλληλους υποψηφίους εργαζόμενους να υποβάλλουν αίτηση για την συγκεκριμένη θέση εργασίας.

Η χρήση της τεχνολογίας στην επιλογή του κατάλληλου εργατικού δυναμικού έχει αυξηθεί κατά 74% τα τελευταία χρόνια, κυρίως στις Η.Π.Α. (CedarCrestone, 2010). Η ηλεκτρονική ανάλυση της θέσης εργασίας δίνει την δυνατότητα σε ειδικούς του θέματος να δίνουν πληροφορίες σχετικά με τα καθήκοντα εργασίας και απαιτήσεις των εργαζομένων όπου κι αν βρίσκονται. Επιπρόσθετα επιτρέπει τη συνεργασία σε μια εικονική ομάδα για να καταλήξουν σε συμφωνία σχετικά με αυτές τις απαιτήσεις εργασίας και συμπεριφοράς (Reiter-Palmon, Brown, Sandall, Buboltz, & Nimps, 2006). Η χρήση ειδικών λέξεων κλειδιών δίνουν την δυνατότητα στην εταιρεία μέσω του προ συμπληρωματικού ελέγχου να εξετάσουν την καταλληλότητα του υποψηφίου.

Οι εργαζόμενοι δείχνουν μεγαλύτερη προτίμηση για τις πιο διαδραστικές, διαπροσωπικές διαδικασίες που έχουν ιδιαίτερη προσέγγιση σε όλους τους τομείς της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Στο βαθμό που οι διαδικασίες eHR γίνονται αντιληπτές ως απρόσωπες, η αποτελεσματικότητα του HR πιθανότατα θα μειωθεί καθώς και η συνολική οργανωτική αποτελεσματικότητα. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι οι επερχόμενες γενιές αποτελούν την πλειοψηφία του εργατικού δυναμικού. Η γενιά Y ή οι Millennials (άτομα στα 20 τους και νεότεροι) έχουν μεγαλώσει με υπολογιστές και είναι έτσι πιο άνετες ηλεκτρονικές αλληλεπιδράσεις. Η τεχνολογία μπορεί να προσφέρει νέες ευκαιρίες για το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού. Η χρήση της τεχνολογίας αυξάνει την αποτελεσματικότητα στην παροχή υπηρεσιών, μειώνει την διοικητική εργασία και επιτρέπει στο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού να συνεισφέρει στην στρατηγική κατεύθυνση των επιχειρήσεων (Bondarouk & Brewster, 2016). Όπως προτείνουν οι Marler & Parry (2016), η τεχνολογία επέτρεψε τη μετατόπιση της

επιχείρησης από τον διοικητικό της προσανατολισμό στον στρατηγικό της προσανατολισμό δεδομένου ότι η διαθεσιμότητα πληροφοριών μπορεί να αναδιαρθρώσει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων δημιουργώντας νέες ευκαιρίες για τη συμμετοχή των ατόμων ανθρώπινου δυναμικού σε σύνθετο, προσανατολισμένο στην κρίση και επαγγελματικά απαιτητικό σε σχέση με τα καθήκοντα και τις ευθύνες περιβάλλον.

## 1.11 Σύνοψη

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο αναφέρθηκαν οι πιο σημαντικοί ορισμοί. Στη συνέχεια, ακολούθησε μια σύντομη ιστορική ανασκόπηση της πορείας του Τμήματος Ανθρώπινων Πόρων, ξεκινώντας από το δεύτερο μισό του 19ου αιώνα.

Έπειτα, αναλύθηκε ο ρόλος του τμήματος ανθρώπινων πόρων, σύμφωνα με την σκέψη διαφόρων ερευνητών, οι οποίοι δεν είδαν τη λειτουργία του συγκεκριμένου τμήματος αποκομμένη από τις κοινωνικές, οικονομικές και πολιτικές συνθήκες, αλλά ως μέρος της. Κλείνοντας το συγκεκριμένο κεφάλαιο, αναλύθηκαν οι λειτουργίες του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού.



## Κεφάλαιο 2. Τραπεζικός Κλάδος

### 2.1 Εισαγωγή

Ο τραπεζικός τομέας έχει καθοριστικό ρόλο στην οικονομία κάθε χώρας. Η δυναμική μίας οικονομίας έχει μεγάλη σχέση με την δυναμική του χρηματοπιστωτικού συστήματος. Όσο πιο ισχυρό είναι το χρηματοπιστωτικό σύστημα τόσο πιο ισχυρή είναι η οικονομία της χώρας. Ο ρόλος του χρηματοπιστωτικού συστήματος είναι καθοριστικής σημασίας για τη χρηματοδότηση του δημοσίου, των επιχειρήσεων και των νοικοκυριών. Επίσης μέσω αυτού πραγματοποιούνται και άλλες διαμεσολαβητικές εργασίες. Ο σκοπός αυτού του κεφαλαίου είναι η ανάλυση του τραπεζικού κλάδου, της οργάνωσης του ελληνικού τραπεζικού συστήματος. Διερευνώνται οι δυσκολίες και προσκλήσεις που έρχεται αντιμέτωπο στη διεθνοποιημένη οικονομία και τα μέτρα που έχουν παρθεί ανά τα χρόνια προκειμένου να γίνει προσαρμογή στην κάθε φορά νέα οικονομική και χρηματοπιστωτική πραγματικότητα.

### 2.1 Ιστορική Αναδρομή στον Τραπεζικό Κλάδο

Η ιστορική εξέλιξη του ελληνικού τραπεζικού συστήματος θα μπορούσε να διαχωριστεί σε τέσσερις περιόδους (Μελλάς, 2012).

1828- 1927: Αφορά την περίοδο ίδρυσης της Τράπεζας της Ελλάδος. Χαρακτηρίζεται από οικονομικό φιλελευθερισμό αλλά στον πιστωτικό τομέα δεν σχεδιάζονται συγκεκριμένες πολιτικές. Σε αυτή την περίοδο η Τράπεζα της Ελλάδος ασκεί τις βασικές τραπεζικές λειτουργίες ενώ ιδρύονται δύο κυβερνητικοί οργανισμοί, η Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος και η Εθνική Κτηματική Τράπεζα Ελλάδος.

1928 - τέλος Β' Παγκοσμίου Πολέμου: σε αυτή την περίοδο πραγματοποιήθηκαν πολλές Σ&Ε. Το τραπεζικό σύστημα το διαχειριζόταν κατά βάση το κράτος.

1946 – 1992: η λειτουργία του τραπεζικού συστήματος τελούνταν υπό έντονης κρατικής παρέμβασης μέσα στις σύγχρονες διεθνείς αντιλήψεις της αναπτυξιακής οικονομικής πολιτικής. Δεν ήταν εύκολη η είσοδος νέων τραπεζών στο σύστημα, καθώς το ρυθμιστικό πλαίσιο ήταν έτσι δομημένο ώστε να τις εμποδίζει. Έτσι δημιουργήθηκε ένα συγκεντρωτικό



τραπεζικό σύστημα υπό το κράτος. Τα επιτόκια δανεισμού και καταθέσεων όπως και τα υπόλοιπα προϊόντα των τραπεζικών οργανισμών καθορίζονταν και ελέγχονταν από τη νομισματική επιτροπή. Καθοριστική επίδραση για το ελληνικό τραπεζικό σύστημα και την εξέλιξή του είχε η εγκατάσταση στην ελληνική αγορά αλλοδαπών τραπεζών που έγινε στα πλαίσια ένταξης στην Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα όπως και η κρατικοποίηση της Εμπορικής Τράπεζας της Ελλάδος την ίδια περίοδο.

1992 – σήμερα: η νομισματική ενοποίηση είχε ως συνέπεια την αλματώδη ανάπτυξη του τραπεζικού κλάδου. Σύμφωνα με τον Αντζουλάτο (2011), *«από τα τέλη της δεκαετίας του '70, το μεγάλο διεθνές «κύμα» της χρηματοοικονομικής απελευθέρωσης και αποκανονικοποιήσεως (deregulation), μαζί με τις ταχύτατες τεχνολογικές εξελίξεις στη διαχείριση και την ανάλυση πληροφοριών, την πρόοδο στη χρηματοοικονομική θεωρία, τη χρηματοοικονομική καινοτομία, την παγκοσμιοποίηση και τον εκ του αποτελέσματος εντονότατο ανταγωνισμό, επηρέασαν πάρα πολύ και μετασχημάτισαν τα χρηματοοικονομικά συστήματα σε όλο τον κόσμο»*. Πρέπει να σημειωθεί ότι υπήρχαν σημαντικοί περιορισμοί στην ανάπτυξη του τραπεζικού συστήματος μέχρι την δεκαετία 1990 λόγω της ύπαρξης του γραφειοκρατικού status quo κανονισμών. Η βασική αλλαγή και ανάπτυξη του τραπεζικού κλάδου έχει πραγματοποιηθεί λόγω τριών παραγόντων όπως η εναρμόνιση με τα Ευρωπαϊκά πρότυπα, ο ανταγωνισμός και η ιδιωτικοποίηση. Η ενίσχυση των δικαιωμάτων της Τράπεζας της Ελλάδος να ασκεί εν μέρει ανεξάρτητη νομισματική πολιτική επέφερε δομικές αλλαγές στον κλάδο. Από το 1987 όπου η Επιτροπή Καρατζά έθεσε τις βάσεις για την απελευθέρωση της ελληνικής χρηματοπιστωτικής αγοράς άρθηκαν οι περισσότεροι περιορισμοί στη λειτουργία των χρηματοοικονομικών αγορών και οργανισμών. Από το 1997 έως το 2022 υλοποιήθηκαν έντεκα συγχωνεύσεις τραπεζικών ιδρυμάτων κάτι που αποτελεί αξιοσημείωτο γεγονός. Η επέκταση των ελληνικών τραπεζικών ιδρυμάτων στα Βαλκάνια και η δημιουργία στρατηγικών συνεργασιών με γνωστά διεθνή πιστωτικά ιδρύματα έφερε την επέκταση των δικτύων εξυπηρέτησης και την εξασφάλιση μίας θέσης στα μεγάλα χρηματοοικονομικά κέντρα (Mylonidis & Kelnikola, 2005). Ο στόχος αυτής της συνεργασίας ήταν η εκμετάλλευση των αποτελεσματικών συνεργιών. Όλα τα παραπάνω συντελούν στην δημιουργία προοπτικών για κερδοφορία, κάτι που δεν παρατηρήθηκε στην ελληνική τραπεζική αγορά. Οι κύριοι λόγοι που οδήγησαν σε αυτή την πορεία ήταν η αύξηση των ανώτατων ορίων των επιτοκίων και η μείωση των περιορισμών των χρηματοοικονομικών δραστηριοτήτων των πιστωτικών ιδρυμάτων. Η

ελληνική τραπεζική αγορά μπορεί πλέον να χαρακτηριστεί ως απελευθερωμένη αγορά. Ο ανταγωνισμός ενισχύεται με την είσοδο τραπεζών των χωρών – μελών της Ε.Ε.. Η άφιξη του ευρώ, τον Ιανουάριο του 2001 επιτάχυνε την αποδιαμεσολάβηση και την τιτλοποίηση συμβάλλοντας στην ανάπτυξη της αγοράς μετοχών και ομολόγων σε όλη την ήπειρο, μία εναλλακτική επιλογή και δημιουργία νέων χρηματοοικονομικών εργαλείων διαθέσιμα στους καταθέτες. Το 1998 ιδιωτικοποιήθηκαν τέσσερις μικρές τράπεζες και την Ιονική Τράπεζα όπως και την Ελληνικής Τράπεζας Βιομηχανικής Ανάπτυξης (ΕΤΒΑ) (Eichengreen & Gibson, 2001)

Σύμφωνα με τους Σταϊκούρα και Ντελή, «οι βασικοί παράγοντες που συνέβαλαν, την τελευταία δεκαετία, στο μετασχηματισμό του ελληνικού τραπεζικού συστήματος και την προσαρμογή του στις συνθήκες που διαμορφώνονται στην ενοποιημένη ευρωπαϊκή χρηματοπιστωτική Αγορά είναι:

*Η Θεσμική Απελευθέρωση του τραπεζικού συστήματος, με την κατάργηση των διοικητικών περιορισμών στις τιμές, τις ποσότητες και τη διάρθρωση του Πιστωτικού Τομέα. Η μεταβολή του Πλαισίου Κανόνων και εποπτείας των τραπεζών, με την απορρύθμιση βασικών πτυχών λειτουργίας του τραπεζικού συστήματος. Η ενίσχυση των ρυθμών ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας και η επίτευξη μακροοικονομικής σταθερότητας, με την εμφάνιση και διατήρηση χαμηλών επιτοκίων, τόσο σε ονομαστικούς όσο και σε πραγματικούς όρους. Η ταχεία τεχνολογική πρόοδος στον τομέα των επικοινωνιών και της Πληροφορικής, η αυξανόμενη ενοποίηση των διεθνών Αγορών χρήματος και Κεφαλαίου, καθώς και οι μεταβολές των αναγκών των επιχειρήσεων και των νοικοκυριών για τραπεζικά προϊόντα και υπηρεσίες. Αυτές οι θεμελιώδεις δυνάμεις μεταμόρφωσαν τον χρηματοοικονομικό τομέα, διαμόρφωσαν το περιβάλλον λειτουργίας των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στην Ελλάδα, ενώ επέδρασαν καθοριστικά στην ενίσχυση του επιπέδου Ανταγωνισμού της ελληνικής τραπεζικής Αγοράς.»*

## 2.3 Διάρθρωση του χρηματοπιστωτικού συστήματος

Το 2023 η διάρθρωση του εγχώριου χρηματοπιστωτικού συστήματος κινήθηκε στα ίδια επίπεδα σε σχέση με το 2022 και οι τράπεζες να παραμένουν ο βασικός πυλώνας. Αυτό μπορεί να παρουσιαστεί καθώς το ενεργητικό των πιστωτικών ιδρυμάτων ανήλθε σε 86,1% του συνολικού ενεργητικού του χρηματοπιστωτικού συστήματος, με τις ελληνικές εμπορικές τράπεζες να αντιπροσωπεύουν το 84,7% του συνόλου, ενώ οι συνεταιριστικές τράπεζες και τα

υποκαταστήματα ξένων τραπεζών αντιπροσωπεύουν μόλις το 0,5% και 0,9% αντίστοιχα. Οι τέσσερις σημαντικές ελληνικές τράπεζες συγκεντρώνουν το 95,80% του συνολικού ενεργητικού τραπεζικού τομέα κάτι που δείχνει τον υψηλό βαθμό συγκέντρωσης του ελληνικού τραπεζικού τομέα. Αξιοσημείωτη είναι η αύξηση Έκθεση Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας του ενεργητικού των ΟΣΕΚΑ, λόγω της διάθεσης από τις τράπεζες νέων προϊόντων αμοιβαίων κεφαλαίων, καθώς και λόγω της ευνοϊκής χρηματιστηριακής συγκυρίας. Παρατηρείται ότι οι λοιπές μη τραπεζικές επιχειρήσεις όπως για παράδειγμα χρηματιστηριακές εταιρείες, εταιρείες χρηματοδοτικής μίσθωσης και πρακτόρευσης, κατέχουν το 2,2% του συνολικού ενεργητικού χρηματοπιστωτικού συστήματος. Ένα ακόμα μικρότερο μερίδιο αγοράς με το ενεργητικό να ανέρχεται μόνο στο 0,4% αποτελείται από τον κλάδο διαχείρισης απαιτήσεων από δάνεια και πιστώσεις αν και η σημασία του κλάδου στη διαχείριση του μη εξυπηρετούμενου ιδιωτικού χρέους παραμένει μεγάλη (Τράπεζα της Ελλάδος, 2024).

## **Κεφάλαιο 3. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και Τραπεζικός Κλάδος**

### **3.1 Εισαγωγή**

Στη συγκεκριμένη ενότητα θα αναλυθεί ο ρόλος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στον τραπεζικό κλάδο. Αρχικά, θα πραγματοποιηθεί μια αναφορά στο σύγχρονο κοινωνικό και οικονομικό πλαίσιο, που διαμορφώνει τη σύγχρονη πραγματικότητα, που συμπεριλαμβάνει τις αλλαγές, που έχουν συντελεστεί στον συγκεκριμένο κλάδο.

Στη συνέχεια, θα πραγματοποιηθεί ανάλυση των συγκεκριμένων λειτουργιών του τμήματος διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στον τραπεζικό τομέα, που συμπεριλαμβάνει τις προσλήψεις και την αξιολόγηση του προσωπικού, καθώς και των υπολοίπων διαδικασιών, που τις διέπουν.

### **3.2 Τραπεζικός κλάδος και HR**

Τον πυλώνα του παγκόσμιου χρηματοπιστωτικού συστήματος αποτελούν οι τράπεζες. Τις τελευταίες δεκαετίες, στο πλαίσιο της οικουμενικότητας και της διεθνοποίησης των οικονομικών συναλλαγών, παρατηρείται έντονη τροποποίηση στον τραπεζικό τομέα, προκειμένου να μπορεί να ακολουθήσει το βήμα της σύγχρονης εποχής (Κακουλίδης, 2010). Εξαιτίας της διαρκούς διεθνοποίησης των οικονομικών συναλλαγών και της μεγάλης τεχνολογικής ανάπτυξης, το διεθνές τραπεζικό σύστημα μετασχηματίζεται διαρκώς, προκειμένου να διαδραματίσει καθοριστικό ρόλο στο νέο και παγκοσμιοποιημένο χρηματοοικονομικό περιβάλλον, επαναπροσδιορίζοντας καινούριους κανόνες, πρωτοποριακές δυνατότητες, νέους περιορισμούς όπως άλλωστε και πρωτόγνωρους κινδύνους. Επομένως, είναι λογικό οι καινούριοι αυτοί κανόνες και οι ολοένα και πιο καινούριες δυνατότητες να συντελούν στην μείωση της δαπάνης της λειτουργίας. Επιπρόσθετα, η παγκοσμιοποίηση, η διαρκώς μειούμενη αυστηρότητα των ελέγχων στις συναλλαγές, μεγιστοποιεί τους κινδύνους πρόκλησης προβλημάτων ή κρίσεων από το ένα κράτος δηλαδή στο άλλο. Ο συγκεκριμένος

κίνδυνος έχει τη δυνατότητα να απειλήσει σοβαρά ολόκληρα χρηματοοικονομικά συστήματα, διαταράσσοντας την φαινομενική σταθερότητα της οικονομίας σε παγκόσμιο επίπεδο.

Από την δική της πλευρά, η τεχνολογική ανάπτυξη, που με την ολοένα αυξανόμενη εξέλιξή της παρέχει καινούριες δυνατότητες, όπως άλλωστε και καινούριες εφαρμογές (ενδεικτικά αναφέρονται οι αυτοματοποιημένες συναλλαγές, η δυνατότητα του e-banking, η χρήση του ηλεκτρονικού χρήματος όπως και πολλά άλλα), σε συνδυασμό με τον μεγάλο βαθμό εξάρτησης από τα καινούρια πλέον συστήματα πληροφορικής, συνεπάγεται τον επαναλαμβανόμενο και εκτός προσωπικού ελέγχου κίνδυνο, αφού οι ανακολουθίες εντός της διαπραγματευτικής αγοράς από την μία πλευρά, από την άλλη οι εκκαθάριση πληρωμών του παγκόσμιου συστήματος έχει ως αποτέλεσμα την αστραπιαία μετάδοση μεταξύ των χωρών. Αυτονόητο από τα παραπάνω, είναι το συμπέρασμα ότι οι χρηματοοικονομικοί οργανισμοί, προκειμένου να ορθοποδήσουν, παραμένοντας ανταγωνιστικοί και προσφέροντας καινοτόμα προϊόντα και σύγχρονες υπηρεσίες στη σύγχρονη διεθνή χρηματοπιστωτική πραγματικότητα, και προχωρούν στις απαραίτητες συγχωνεύσεις και εξαγορές.

### 3.3 Αλλαγές στον τραπεζικό χώρο

Αξίζει να αναφερθεί ότι οι συγκλονιστικές αλλαγές, που έχουν επέλθει τα τελευταία χρόνια στον τομέα των πολιτικών, κοινωνικών και οικονομικών περιστάσεων σε συνδυασμό με την παγκοσμιοποίηση, την αύξηση του αιτήματος ανταγωνιστικότητας, την ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας, που επέβαλε την εμφάνιση στην τραπεζική αγορά σύγχρονων χρηματοοικονομικών, ασφαλιστικών υπηρεσιών, όπως άλλωστε και καινοτόμων τρόπων οικονομικών συναλλαγών, επέβαλε καινούριες συνθήκες τόσο στην πλευρά των πελατών όσο και στην πλευρά των απασχολούμενων σε τραπεζικούς οργανισμούς (Masciandaro, 2015) . Όπως είναι αναμενόμενο, οι διάφορες αλλαγές, οι οποίες συντελέστηκαν στην χρηματοπιστωτική και οικονομική πραγματικότητα συνέβαλαν καθοριστικά στην τροποποίηση των διαδικασιών, που διέπουν το τραπεζικό σύστημα. Έχουν ήδη πραγματοποιηθεί μεγάλες αλλαγές στους ρόλους, τις δομές, στις γενικότερες και ειδικότερες τραπεζικές λειτουργίες, όπως επίσης και στον τομέα των υπηρεσιών των τραπεζών, σε τέτοιο βαθμό, μάλιστα που άλλαξαν την λειτουργία του τραπεζικού συστήματος τόσο στην Ελλάδα όσο και σε παγκόσμια κλίμακα. Παρόλο, που η τράπεζα εξακολουθεί να παρέχει έως και

σήμερα τις υπηρεσίες, που παρείχε και παλαιότερα, εντούτοις ο ανταγωνισμός στην αγορά έχει αλλάξει, οπότε χρειάζεται και η τράπεζα διαρκώς να αναθεωρεί τις διαδικασίες, προκειμένου να συμβαδίσει με τη σύγχρονη πραγματικότητα .

### 3.4 Προκλήσεις του Τμήματος Ανθρώπινων Πόρων

Η απόδοση των τραπεζών επηρεάζεται άμεσα από το σύγχρονο κοινωνικό, οικονομικό και τεχνολογικό πλαίσιο, οπότε με τη σειρά τους επιβάλουν στις διοικήσεις την εφαρμογή στρατηγικών, οι οποίες διασφαλίζουν τις συνθήκες διατήρησης και αύξησης του κέρδους τους. Αυτό έχει ως άμεση συνέπεια την αύξηση της ανταγωνιστικότητας. Από την άλλη πλευρά, η αντίστοιχη γοργή ανάπτυξη στον τεχνολογικό τομέα ασκεί ανάλογη πίεση στο τραπεζικό σύστημα, προκειμένου να μετασχηματίσει την επιχειρηματική του οργάνωση και να περιορίσει το λειτουργικό κόστος, αφουγκραζόμενο τις διανύουσες οικονομικές συνθήκες. Αναλυτικότερα:

Η συνεχόμενη πρόοδος του τεχνολογικού τομέα συντέλεσε στην εξέλιξη καινοτόμων υπηρεσιών και προϊόντων, γεγονός, το οποίο οδήγησε στην αύξηση αφενός της παραγωγής αφετέρου του περιθωρίου κέρδους. Συνεπώς, η ορθή εφαρμογή των υπηρεσιών και των προϊόντων της τεχνολογίας παρέχει αυτόματα τη δυνατότητα στην οποιαδήποτε τράπεζα να διαθέτει αναβάθμιση υπηρεσιών της εξυπηρέτησης των πελατών της, δίχως να είναι αναγκαία η ύπαρξη τραπεζικών στελεχών και υπαλλήλων.

Έπειτα, η ανταγωνιστικότητα στον χώρο του τραπεζικού συστήματος παραμένει διαρκής και μεγάλος, εφόσον κύρια μέριμνα των τραπεζών παραμένει η προσέλκυση περισσότερων πελατών καθώς και η ανάλογη αύξηση του δικού τους μεριδίου στην ελεύθερη αγορά.

Επίσης, βασικός στόχος των τραπεζών παραμένει η ικανοποίηση και η εξυπηρέτηση των πελατών τους.

Επιπλέον, οι εργαζόμενοι στον συγκεκριμένο τομέα αποτελούν κύρια συνισταμένη επιτυχίας των στόχων ενός χρηματοπιστωτικού οργανισμού. Κατά συνέπεια, το αντίστοιχο τμήμα ανθρώπινων πόρων οποιασδήποτε τράπεζας είναι ανάγκη να προσανατολίζεται στην αφοσίωση των εργαζομένων όπως άλλωστε και στην κατάλληλη εκπαίδευσή τους,

προκειμένου να αποδίδουν παραγωγικά, παραμένοντας ικανοποιημένοι από το αντικείμενο απασχόλησης καθώς και από τις γενικότερες εργασιακές συνθήκες (Kokemuller, 2017).

### 3.5 Προσλήψεις στον τραπεζικό τομέα

Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων στον τραπεζικό τομέα είναι νευραλγικής σημασίας, καθώς μπορεί να εναρμονίσει τη λειτουργία των τραπεζών με τη διαρκώς μεταβαλλόμενη τεχνολογική και οικονομική πραγματικότητα ( Campanella, 2017). Εν προκειμένω, η διαρκώς μεταβαλλόμενη πραγματικότητα του ψηφιακού μετασχηματισμού, η νεωτερικότητα, η αλλαγή στις συνήθειες των καταναλωτών, καθώς και το σύγχρονο ρυθμιστικό πλαίσιο των τραπεζικών λειτουργιών αποτελούν ορισμένα χαρακτηριστικά, τα οποία αναπόφευκτα προσδίδουν ιδιαίτερη σπουδαιότητα στους εργαζομένους του συγκεκριμένου τομέα. Συμπληρωματικά, η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων στον τραπεζικό χώρο πραγματοποιείται από την αρμόδια διεύθυνση, η οποία είναι υπεύθυνη, προκειμένου να προσελκύσει, να αξιολογήσει, να επιλέξει και να προσλάβει τους καταλληλότερους εργαζομένους, που θα είναι ικανοί να εργαστούν αποτελεσματικά για την επιτυχία των στόχων του χρηματοπιστωτικού οργανισμού. Προκειμένου, όμως να είναι οι ίδιοι αποτελεσματικοί και παραγωγικοί, χρειάζεται να διαθέτουν την κατάλληλη εκπαίδευση και την αντίστοιχη κατάρτιση. Εξαιτίας, λοιπόν των προαναφερόμενων συνεχώς μεταβαλλόμενων τεχνολογικών και οικονομικών δεδομένων, οι κατάλληλοι εργαζόμενοι οφείλουν πρωτίστως να διαθέτουν την ευκολία προσαρμογής καθώς και καινοτομίας στις νέες συνθήκες. Αυτό έχει παρατηρηθεί ότι επιτυγχάνεται με την κατάλληλη ανάληψη πρωτοβουλιών και την δεκτικότητα ταχείας προσαρμογής στα νέα δεδομένα (Ahlawat et al, 2013). Με αυτόν τον τρόπο οι άνθρωποι εργάζονται υπέρ της βιωσιμότητας του χρηματοπιστωτικού οργανισμού, παρακολουθώντας τις τελευταίες εξελίξεις και γίνονται μέτοχοι στην επίτευξη του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος. Οπότε θα λέγαμε συμπερασματικά πως είναι αυτονόητο το ότι πρέπει να είναι εφοδιασμένοι με τα ενδεδειγμένα εκπαιδευτικά ερεθίσματα, όπως άλλωστε και με την κατάλληλη παρακίνηση. Από τη δική τους πλευρά, οι τράπεζες χρειάζεται να διαθέτουν σαφή στοχοθεσία, προκειμένου να συμβάλουν στην κατανόηση των απασχολούμενων σχετικά με την βαρύτητα, που έχει ο ρόλος τους προς την επίτευξη των στόχων.



Εξαιτίας, λοιπόν, της οικονομικής κρίσης όπως επίσης και των ψηφιακών αλλαγών στον τραπεζικό τομέα, τροποποιήθηκαν με την σειρά τους και οι ανάλογες διαδικασίες της πρόσληψης στον τραπεζικό κλάδο. Αναλυτικότερα, σχετικά με τις νέες προσλήψεις, παρατηρήθηκε κατακόρυφη μείωση (Iwa, 2021). Στις περισσότερες των περιπτώσεων, η διοικήσεις των τραπεζών προτιμούν να προσλαμβάνουν υψηλόβαθμα στελέχη, στα οποία εναποθέτουν ελπίδες, προκειμένου να απαντήσουν ανταγωνιστικά στην αγορά με καινοτόμες παρεμβάσεις και σύγχρονες ιδέες. Κατά συνέπεια, ενδιαφέρονται για κατάλληλους υποψήφιους, οι οποίοι να μοιράζονται ένα κοινό και μεγάλο όραμα όπως επίσης και κοινές αξίες. Επιπρόσθετα, δείχνουν σαφή προτίμηση σε εκείνα τα στελέχη, που διακρίνονται από ομαδικότητα (Khan, 2017), από στοχευμένη πρωτοβουλία, από επαγγελματισμό και από αίσθημα ευθύνης, καθώς είναι χαρακτηριστικά, τα οποία εγγυώνται εξέλιξη, οπότε και ουσιαστική βοήθεια στην εξελικτική πορεία του χρηματοπιστωτικού οργανισμού. Συν τοις άλλοις, οι τράπεζες φαίνεται ότι επαναπροσδιορίζουν τις απαιτήσεις τους απέναντι στο ανθρώπινο δυναμικό, καθώς προχωρούν μόνο σε απολύτως αναγκαίες προσλήψεις, πραγματοποιώντας διαρκώς αλλαγές στα καθήκοντα και στους ρόλους, όπως επίσης εφαρμόζοντας διαρκώς προγράμματα εθελούσιας εξόδου (Ναυτεμπορική, 2023). Προκειμένου λοιπόν, να μην προχωρήσουν σε καινούριες προσλήψεις, η διοίκηση των τραπεζών προτιμά να μετακινεί εσωτερικά τους εργαζομένους και να προχωρά σε προαγωγές με την τοποθέτηση άξιων εργαζομένων σε θέσεις με περισσότερες αρμοδιότητες.

### 3.6 Αξιολογήσεις στον τραπεζικό τομέα

Τα τραπεζικά ιδρύματα χρησιμοποιούν την αξιολόγηση ως κίνητρο και τρόπο ανάπτυξης των εργαζομένων. Η αξιολόγηση αποτελεί μία δομημένη διαδικασία, η οποία κρίνει και ελέγχει κατά πόσο ο κάθε εργαζόμενος είναι αποδοτικός και έχει ενεργό ρόλο στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Ως διαδικασία δαπανά πόρους αλλά και χρόνο με τελικό σκοπό τη βέλτιστη λειτουργία της επιχείρησης. Στη συνέχεια τα αποτελέσματα της αξιολόγησης επιστρέφουν με τη μορφή σχολίων, ώστε οι εργαζόμενοι να αντιληφθούν τις αδυναμίες τους και να τις βελτιώσουν, ενώ ταυτόχρονα αναπτύσσουν τις δυνατότητες του αλλά η Τράπεζα να γνωρίζει την αποδοτικότητα των υπάλληλων της .

Βασικό στοιχείο της αξιολόγησης είναι ο ορισμός του αξιολογητή. Εντούτοις, τελευταία διαφαίνεται η εφαρμογή της «αξιολόγησης 360 μοιρών», που περικλείει αρκετούς αξιολογητές, όπως για παράδειγμα υφισταμένους και πελάτες, ώστε τα αποτελέσματα να είναι αντικειμενικά και αξιόπιστα. (Παπαλεξανδρή, 2008). Επιπρόσθετα, η συχνότητα της αξιολόγησης παραμένει σημαντική, αφού χρειάζεται να γίνεται σε τακτά διαστήματα ή έπειτα από την ολοκλήρωση μιας διαδικασίας. Στον Τραπεζικό Τομέα συνήθως η αξιολόγηση πραγματοποιείται μια φορά τον χρόνο (Ξυροτύρη-Κουφίδου, 2001). Η αξιολόγηση μπορεί να αποτελέσει κίνητρο απόδοσης για τους εργαζόμενους των τραπεζικών οργανισμών όταν συνδέεται με ανταμοιβή της αποδοτικότητας, της αφοσίωσης και της προσπάθειας επίτευξης των στόχων. Επιπλέον, με την αξιολόγηση οι εργαζόμενοι λαμβάνουν ανατροφοδότηση για τις επιδόσεις τους και σχόλια βελτίωσης που μπορούν να ενισχύσουν την αποτελεσματικότητά τους. Έτσι η αξιολόγηση λειτουργεί με θετικά ως προς την απόδοση (El Achi & Sleilati, 2016). Συμπερασματικά, θα λέγαμε ότι ένα σύστημα, το οποίο αξιολογεί την αποδοτικότητα του ανθρώπινου δυναμικού δύναται να ασκήσει θετική επιρροή στη λειτουργία των τραπεζικών οργανισμών. Βέβαια, απαραίτητη προϋπόθεση είναι το επιλεγμένο σύστημα αξιολόγησης να πληροί τις απαιτούμενες προδιαγραφές, σχετικά με την αντικειμενικότητα, η οποία χρειάζεται να διέπει την αξιολόγηση, τον έλεγχο του περιορισμού των ενδεχόμενων λαθών κατά τον σχεδιασμό, κατά την πληροφόρηση του ανθρώπινου δυναμικού όσον αφορά στα κριτήρια της αξιολόγησης, όπως άλλωστε και στην εξαγωγή των αποτελεσμάτων. Μόνο τηρώντας τις προαναφερθείσες συνθήκες, η αξιολόγηση έχει τη δυνατότητα να συντελέσει στην αύξηση της ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού. Στην περίπτωση, λοιπόν, κατά την οποία σημειώνεται αύξηση της ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού στον τομέα των τραπεζών, σημειώνεται και παράλληλα μεγάλη πιθανότητα αύξησης και δέσμευσής του ανθρώπινου δυναμικού στην εκάστοτε τράπεζα, αφού προτιμούν να επιδεικνύουν δράση, αποδίδοντας πιο αποτελεσματικά εν τέλει. (Ξυροτύρη-Κουφίδου, 2001).

### 3.7 Σύνοψη

Στη προαναφερθείσα ενότητα αναλύθηκε ο ρόλος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στον τομέα των τραπεζών. Έπειτα, πραγματοποιήθηκε εκτενής αναφορά στο σύγχρονο κοινωνικό και οικονομικό πλαίσιο, το οποίο διαμορφώνει τη σύγχρονη πραγματικότητα, που συντελούν στις αλλαγές λειτουργία του αντίστοιχου τμήματος.

Συνοψίζοντας, πραγματοποιήθηκε ανάλυση των συγκεκριμένων λειτουργιών του τμήματος στον τραπεζικό κλάδο σχετικά με τις προσλήψεις και την αξιολόγηση του προσωπικού.

## Κεφάλαιο 4 Τμήμα Ανθρώπινων Πόρων και Ηγεσία

### 4.1 Εισαγωγή

Σε αυτό το κεφάλαιο θα αναλυθεί ο ορισμός της ηγεσίας, και θα εξεταστεί η σχέση της με την λειτουργία του τμήματος ανθρώπινων πόρων. Η σχέση των δύο εννοιών απασχόλησε σχετικά πρόσφατα το ερευνητικό πεδίο, αν και όπως θα γίνει κατανοητό στην ανάλυση, έχουν ερευνηθεί οι δύο έννοιες αλλά ξεχωριστά.

Κυρίως, ενδιαφέρει ως αφετηρία και κοινός τόπος η διαπίστωση πως οι πρακτικές διαχείρισης του τμήματος ανθρώπινων πόρων καθώς και των ηγετών επηρεάζουν τις συμπεριφορές και την απόδοση των εργαζομένων. Στη συνέχεια αναλύεται η διαφοροποίηση των αντίστοιχων ρόλων καθώς και η εφαρμογή των αντίστοιχων πολιτικών HRM. Στην τελευταία ενότητα πραγματοποιείται ανάλυση των μορφών ηγεσίας και των τακτικών του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού.

### 4.2 Ορισμός της ηγεσίας

Με τον όρο «ηγεσία» περιγράφεται η διαδικασία, σύμφωνα με την οποία ένα άτομο επηρεάζει τρίτους, παρακινώντας και καθοδηγώντας τους. Η συγκεκριμένη συμπεριφορά ασκεί επιρροή στη δράση των άλλων ατόμων, καθώς διαθέτει τη μορφή της εξουσίας (Dessler, 2012) . Ο ηγετικός ρόλος διέπεται από δύναμη και επιβολή με κύριο μέσο την συνεργασία. Με αυτόν τον τρόπο ο ηγέτης δύναται άλλοτε να καθοδηγεί και άλλοτε να καταπιέζει, σε ευθεία αναλογία των πηγών της εξουσίας, την οποία ασκεί (Καννελόπουλος, 1990).

Η επιτυχία των στόχων, καθώς και το εργασιακό περιβάλλον, στο οποίο δραστηριοποιείται ο ηγέτης χρειάζεται να είναι δεκτικά, προκειμένου να πραγματοποιηθεί το όραμά του και να έχει ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη της επιχείρησης ή του οργανισμού, προς όφελος του οποίου εργάζεται. Ο ηγέτης εν προκειμένω, δημιουργεί σχέσεις κοινωνικές, θέτοντας ως στόχο την επιτυχία των σκοπών του οράματος μέσω της εργασίας. Στη συγκεκριμένη μελέτη δε θα μας απασχολήσει η ηγεσία ως ιδεατή κατάσταση, αλλά η ηγεσία στο πλαίσιο ενός οργανισμού, είτε ιδιωτικού είτε δημοσίου, με τη μορφή των άμεσων προϊσταμένων, εποπτών και μανάτζερ.

### 4.3 Σχέση Τμήματος Ανθρώπινων Πόρων και Ηγεσίας

Πρόκειται περί δύο θεωρητικών πεδίων, τα οποία μέχρι πρόσφατα ερευνήθηκαν σε ανεξάρτητο επίπεδο μεταξύ τους. Κοινή συνισταμένη αποτελεί η διαπίστωση πως οι τακτικές διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων καθώς και οι αντίστοιχες των ηγετών επιδρούν καθοριστικά στις συμπεριφορές και την αποδοτικότητα του ανθρώπινου δυναμικού. Εντούτοις, ελάχιστα έχει διερευνηθεί από θεωρητικούς όπως εν προκειμένω είναι οι Leroy et al.(2018) και οι Den Hartog & Boon (2013).

Η συγκεκριμένη διαπίστωση καθίσταται αντιφατική κυρίως διότι το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού έχει την τάση να διαμορφώσει τους εργαζομένους με τη χρήση συγκεκριμένων μεθόδων διαχείρισης, ειδικά και σχετικά με την εργασιακή ανάπτυξη και την μετέπειτα πορεία τους παρόλο, που υφίσταται αναντίστοιχη προσοχή σχετικά με τους ηγέτες ως δέκτες των προαναφερθέντων μεθόδων. Ουσιαστικά, από την δικιά της πλευρά, η ίδια η ηγεσία και από την δική του πλευρά το τμήμα ανθρώπινων πόρων ενδιαφέρονται για την διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, παρόλο, που ο τρόπος οπτικής αμοτέρων διαφέρει σε μεγάλο βαθμό. Επιπρόσθετα, στις περισσότερες περιπτώσεις η ηγεσία καλείται να φέρει εις πέρας τις προαναφερθείσες πρακτικές.

Το τμήμα ανθρώπινων πόρων δύναται να εφαρμόσει πολύπλοκες πολιτικές διαχείρισης των εργαζομένων, αναπτύσσοντας εξελιγμένα εργαλεία διαχείρισης. Εντούτοις, η επιτυχημένη εφαρμογή τους εναπόκειται στην κατάλληλη διάδοση ή θέσπισή τους από τα στελέχη, δηλαδή τους διαχειριστές ή τους άμεσα προϊσταμένους (Ντάικος, 2019). Ο βαθμός δέσμευσης του ανθρώπινου δυναμικού, τα ισχυρά ή όχι κίνητρα καθώς και η απόδοσή τους καθορίζονται από την συνέπεια και τις ικανότητες των στελεχών στην εφαρμογή αυτών των πολιτικών. Αναλυτικότερα, ενώ οι περιγραφόμενες πρακτικές – τακτικές – στρατηγικές του τμήματος ανθρώπινων πόρων ενδεχομένως χαρακτηρίζονται από ηθικότητα και δικαιοσύνη στον εσωτερικό κανονισμό για παράδειγμα ενός οργανισμού (ιδιωτικού ή δημόσιου), πρακτικά παρατηρείται ότι δεν εφαρμόζονται από τα εντεταλμένα στελέχη, με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να αμφιβάλλουν σχετικά με τη διαδικαστική δικαιοσύνη, που τηρείται εντός.

Εν ολίγοις, ο τρόπος, που τα στελέχη εφαρμόζουν τις τακτικές διαχείρισης των εργαζομένων ασκεί καταλυτική επίδραση στις αντιλήψεις του ανθρώπινου δυναμικού σχετικά με το

περιεχόμενο των πολιτικών, που ενστερνίζεται ένας οργανισμός ή μια επιχείρηση. Σε πολλές περιπτώσεις φαίνεται ότι η διοίκηση ανθρώπινων πόρων χρειάζεται να καθιστά τον προϊστάμενο ή μάνατζερ συνυπεύθυνο του καθορισμού της πολιτικής και των πρακτικών της.

Επιπρόσθετα, αρμοδιότητα του συγκεκριμένου τμήματος καθίσταται η διευκόλυνση της ανώτερης διοίκησης στην εκπλήρωση των υποχρεώσεων, καθώς και στην προώθηση ενεργειών, που προσβλέπουν στη διαρκή βελτίωση της επιχείρησης ή του οργανισμού. Όλα τα παραπάνω, μας οδηγούν αβίαστα στο συμπέρασμα ότι ο ρόλος του τμήματος ανθρώπινων πόρων είναι ευρείας κλίμακας και ιδιαίτερης σημασίας, αφού είναι ο διάμεσος και βρίσκεται σε διαρκή και άμεση επαφή με την ανώτερη διοίκηση, την ηγεσία και τους εργαζομένους, παρέχοντας απαραίτητες και αξιόπιστες πληροφορίες όσον αφορά αφενός στην εξέλιξη των εργασιών, αφετέρου στην συνεργασία προς τον σχεδιασμό της πολιτικής, που θα εφαρμόσουν από κοινού.

#### **4.4 Η διαφοροποίηση των ρόλων και η ηγεσία**

Όπως επισημάνθηκε στην εισαγωγή της διπλωματικής εργασίας, οι εργαζόμενοι πλέον θεωρούνται ο πλούτος ενός οργανισμού και όχι απλό κόστος, καθιστώντας τους το μεγαλύτερο πλεονέκτημα ενός οργανισμού (Bradley & McDonald, 2011). Οι θεωρητικοί επισημαίνουν ότι η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι αναγκαίο να πραγματοποιείται από όλα τα στελέχη ενός οργανισμού και να μην αποτελεί αποκλειστικό και στείρο καθήκον του τμήματος ανθρώπινων πόρων (Thornhill et al., 1998).

Στη συγκεκριμένη αλλαγή καθοριστικό ρόλο διαδραματίζουν τα Συστήματα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (HRMS), όπως για παράδειγμα αναφέρονται τα αντίστοιχα Employee Self-Service καθώς και τα Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης, τα οποία διευκολύνουν την πιο αποτελεσματική διαδικασία σε επίπεδο οργάνωσης και λειτουργίας του κάθε τμήματος ανθρώπινων πόρων, αφού η εφαρμογή ανάλογων συστημάτων μετακυλίνεται στους προϊσταμένους σε συνεργασία με τους υφισταμένους εργαζομένους. Εξαιτίας της συγκεκριμένης άμεσης πρόσβασης στην πληροφορία, διακρίνεται ήδη η τάση ανάπτυξης περισσότερων ανάλογων εφαρμογών από επιχειρήσεις και οργανισμούς, οδηγώντας τους εργαζομένους σε θέματα εξουσίας με μεγαλύτερο μέρος συμμετοχής.

Κατά συνέπεια, ο ρόλος των ηγετών (προϊσταμένων, εποπτών και μάνατζερ), οι οποίοι καθίστανται οι ηγέτες του ανθρώπινου δυναμικού στο σύνολό τους, είναι βαρύνουσας σημασίας.

Παρόλαυτα, σχετικά πρόσφατα οι θεωρητικοί αυτού του πεδίου διερεύνησαν την επίδραση των ηγετών στην εφαρμογή των στρατηγικών-πολιτικών του ανθρώπινου δυναμικού (Purcell et al.,2007) και το εύρος της μελλοντικής έρευνας στο συγκεκριμένο πεδίο είναι αρκετά ευρύ και πολλά υποσχόμενο.

#### **4.5 Ηγεσία και εφαρμογή πολιτικών HRM**

Αρκετοί θεωρητικοί διατείνονται ότι (Purcell et al.,2007) οι ηγέτες πρώτης γραμμής (μάνατζερ, προϊστάμενοι, επόπτες) χρειάζεται να αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της διαμόρφωσης πολιτικών, που επηρεάζουν την μορφή και την οργάνωση των οργανισμών (δημόσιων και ιδιωτικών) πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού, αφού σχετίζονται εξαιτίας του ρόλου τους με ηγετικές συμπεριφορές. Για τον παραπάνω λόγο, κρίνεται αναγκαίο να αποτελέσουν μέρος μοντέλων, τα οποία συσχετίζουν το HRM με την αποδοτικότητα. Εν προκειμένω, προτείνεται η αιτιώδης αλυσίδα της διαχείρισης και της απόδοσης. Συγκεκριμένα, οι επιδιωκόμενες τακτικές οδηγούν στις τρέχουσες τακτικές, οι οποίες διαμορφώνουν αντιλήψεις σχετικά με αυτές, επηρεάζοντας τη στάση του ανθρώπινου δυναμικού και κατ' επέκταση την συμπεριφορά τους, με αποτελέσματα, που διαφαίνονται σε επίπεδο μονάδας.

Η συγκεκριμένη θεώρηση διακρίνει τις επιδιωκόμενες τακτικές (όσες συμπεριλαμβάνονται στον εσωτερικό κανονισμό πχ μιας εταιρείας, είναι δηλαδή με διάφορους τρόπους διατυπωμένες), τις πραγματικές τακτικές (που εφαρμόζουν οι ηγέτες του κάθε οργανισμού) καθώς και τις απόψεις του ανθρώπινου δυναμικού για τις τακτικές του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού.

Ο Purcell (2007) πιστεύει ότι η απάντηση του ανθρώπινου δυναμικού στις τακτικές του συγκεκριμένου τμήματος αποτελεί την επιτομή όλων των μοντέλων απόδοσης των αντίστοιχων τμημάτων, καθώς πρόκειται περί αποτελέσματος της αντίληψής τους για το βαθμό, κατά τον οποίο νιώθουν πως οι συγκεκριμένες τακτικές τους προσφέρονται, ενώ δεν σχετίζονται με το αποτέλεσμα των επιδιωκόμενων τακτικών. Στην περίπτωση, λοιπόν, που το



ανθρώπινο δυναμικό στο σύνολό του δεν καταλαβαίνει μια τακτική, είναι σχεδόν απίθανο να επηρεάσει τα κίνητρά τους.

Επομένως, η διαδικασία εφαρμογών τακτικών, πρακτικών ή και στρατηγικών από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζεται από τους ηγέτες (προϊστάμενους, επόπτες και μάνατζερ) με δύο συγκεκριμένους τρόπους:

Αρχικά, ο συσχετισμός μεταξύ επιδιωκόμενων και πραγματικών τακτικών επηρεάζεται από τους ηγέτες εξαιτίας των διαφοροποιημένων εφαρμογών

Εν συνεχεία, οι αντιλήψεις του συνόλου των εργαζομένων σχετικά με τις τακτικές του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού και η απάντηση στις συγκεκριμένες τακτικές μπορεί να επηρεαστούν με άμεσο τρόπο από τους ηγέτες, αφενός ως απόρροια του ρόλου τους, ο οποίος εμπεριέχει την εφαρμογή των προαναφερθέντων τακτικών, αφετέρου ως συνέπεια του ηγετικού ύφους τους.

#### **4.6 Μορφές ηγεσίας και τακτικές τμήματος ανθρώπινου δυναμικού**

Τα κυρίαρχα είδη ηγεσίας είναι:

Η μετασχηματιστική, ηγεσία σχετίζεται με τις πρακτικές συμμετοχών, οι οποίες έχουν την τάση να εκτιμώνται ως βαρύνουσας σημασίας στη βιβλιογραφία των συστημάτων είτε υψηλής δέσμευσης είτε συμμετοχής.

Η συναλλακτική, η οποία σχετίζεται με την διερεύνηση των επιδόσεων και το σύστημα αμοιβών.

Η ηθική, σημαντικό κομμάτι της οποίας θεωρείται η δικαιοσύνη και είναι επίσης πολύ σημαντική στον τομέα των αποδόσεων.

Οι θεωρητικοί Bamberger & Meshoulam (2000) κάνουν λόγο για τρεις δέσμες ανθρώπινων πόρων. Πιο συγκεκριμένα, αναφέρονται στις υπηρεσιακές μεταβολές, στην αξιολόγηση και την ανταμοιβή, όπως επίσης και στις σχέσεις εργασίας.

Το κάθε ένα από τα προαναφερθέντα, επισημαίνει ποικίλες σπουδαίες υποχρεώσεις για κάθε τύπο ηγέτη ξεχωριστά. Λόγου χάρη, έχει παρατηρηθεί ότι η δέσμευση ενισχύεται από την μετασχηματιστική ηγεσία. Επιπρόσθετα, αφενός η μετασχηματιστική αφετέρου η ηθική ηγεσία έχει παρατηρηθεί ότι ασκούν επιρροή στον τρόπο, που το εργατικό δυναμικό εκτιμά τα χαρακτηριστικά στοιχεία της δουλειάς τους, επηρεάζοντας τα αποτελέσματα. Λόγου χάρη, αμφότερες οι συγκεκριμένες μορφές ηγεσίας έχουν άμεση σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό, που αξιολογεί την εργασία τους ως σημαντική, παρέχοντάς τους ισχυρό κίνητρο επίδειξης αυξημένης προσπάθειας στη δουλειά τους. Ακόμη, τα προαναφερθέντα είδη ηγεσίας εμπεριέχουν το χαρακτηριστικό της ενδυνάμωσης, το οποίο είναι σε άμεση συσχέτιση με την συμμετοχή, καθώς οι συγκεκριμένοι ηγέτες αντίστοιχα αποθαρρύνουν ή ενθαρρύνουν τους εργαζομένους να διαδραματίζουν σημαίνοντα ρόλο στη λήψη των αποφάσεων. Με αυτόν τον τρόπο, αφενός η μετασχηματιστική αφετέρου η ηθική ηγεσία ξεκάθαρα συμπορεύονται με τη δέσμη σχέσεων εργασίας κατά τους θεωρητικούς Bamberger & Meshoulam. Η δέσμη αξιολόγησης και ανταμοιβής σχετίζεται με την παροχή ισχυρών κινήτρων. Όπως έχει ήδη επισημανθεί, οι ηγέτες διαδραματίζουν σημαίνοντα ρόλο τόσο στην παρακολούθηση όσο και στην αξιολόγηση των εργασιακών επιδόσεων. Το γεγονός αυτό είναι αλληλένδετο με συναλλακτική ηγεσία, που επικεντρώνεται στην παροχή κινήτρων μέσω του συστήματος ανταμοιβών. Ακόμη, η δέσμη, που αναφέρεται στις υπηρεσιακές μεταβολές σχετίζεται με την εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού (όπως για παράδειγμα θέματα, που άπτονται της κατάρτισης, της ασφάλειας και της κινητικότητας). Σε αυτό το σημείο οι ηγέτες δύνανται να διαφοροποιούνται ως προς το βαθμό, που οι ίδιοι επικεντρώνονται στην εξέλιξη των εργαζομένων διά της εξατομικευμένης παρακολούθησης και καθοδήγησης.

Συν τοις άλλοις, οι ηγέτες παρουσιάζουν ποικίλες άλλες υποχρεώσεις, οι οποίες σχετίζονται με τη συγκεκριμένη δέσμη, τα οποία όμως παρουσιάζουν αναντιστοιχία με συγκεκριμένα στυλ ηγεσίας, όπως για παράδειγμα η επιλογή των κατάλληλων υποψηφίων και η αξιολόγηση των αναγκών σχετικής εκπαίδευσης, παρατήρηση που μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι οι συμπεριφορές ηγεσίας και οι υποχρεώσεις του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού ενδέχεται να επικαλύπτονται αλλά δεν είναι ταυτόσημα πεδία. Με άλλα λόγια, κάποια στυλ ηγεσίας φαίνεται ότι ταιριάζουν περισσότερο με κάποια είδη πολιτικών-τακτικών του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού σε σχέση με κάποια άλλα. Παρόλο, που οι πρακτικές του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού εφαρμόζονται από ηγέτες, που εφαρμόζουν ένα ηγετικό στυλ, το οποίο

συνάδει με τις τακτικές και τη γενικότερη πολιτική του ανθρώπινου δυναμικού πίσω από αυτές, σε αυτές τις περιπτώσεις, η συγκεκριμένη εφαρμογή πιθανά να είναι αποτελεσματικότερη. Σαφώς, υπάρχουν και παραδείγματα προς την αντίθετη πλευρά.

#### 4.7 Σύνοψη

Σε αυτή την ενότητα αναλύθηκε ο ορισμός της ηγεσίας και εξετάστηκε η σχέση της με την λειτουργία του τμήματος ανθρώπινων πόρων. Όπως είδαμε η διερεύνηση των δύο έχει πραγματοποιηθεί αλλά με ξεχωριστό τρόπο.

Στη συνέχεια είδαμε τον τρόπο, που οι πρακτικές διαχείρισης του τμήματος ανθρώπινων πόρων καθώς των ηγετών επηρεάζουν τις συμπεριφορές και την απόδοση των εργαζομένων. Έπειτα διαπιστώσαμε τη διαφοροποίηση των αντίστοιχων ρόλων καθώς και την εφαρμογή των αντίστοιχων πολιτικών HRM. Στην τελευταία ενότητα πραγματοποιήθηκε ανάλυση των μορφών ηγεσίας και των τακτικών του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού.

## **Κεφάλαιο 5 Στρατηγικές προγραμματισμού ανεύρεσης κατάλληλου προσωπικού**

### **5.1 Εισαγωγή**

Στο παρόν κεφάλαιο, θα παρουσιαστούν όλες οι στρατηγικές, που χρησιμοποιεί το τμήμα ανθρωπίνων πόρων, προκειμένου να αναζητήσει τους κατάλληλους υποψηφίους προς πλήρωση των αντίστοιχων κενών θέσεων.

Αναλυτικότερα, θα μας απασχολήσει ο προγραμματισμός του τμήματος ανθρωπίνων πόρων, η ανάλυση του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος, η επικρατούσα προσφορά και η αντίστοιχη ζήτηση, η ανάλυση και ο σχεδιασμός της θέσης εργασίας, η προσέλκυση και η επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού, όπως άλλωστε και η εκπαίδευση και η αξιολόγησή του. Κλείνοντας, θα αναλυθούν τα επονομαζόμενα «συστήματα αμοιβών».

### **5.2 Προσέλκυση ανθρώπινου δυναμικού**

Πρόκειται για μια σημαντική διαδικασία της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, που απαιτεί ορθό στρατηγικό σχεδιασμό (Tiwong, 2009), παρέχοντας στην επιχείρηση ή στον οργανισμό ένα σύνολο κατάλληλων υποψηφίων για την πλήρωση των κενών θέσεων εργασίας. Το συγκεκριμένο τμήμα οφείλει να εφαρμόσει τα κατάλληλα εργαλεία στελέχωσης καθώς και να προβλέψει τον απαραίτητο αριθμό των ατόμων, που χρειάζεται να προσληφθούν. Ενδεχομένως στη λήψη της συγκεκριμένης απόφασης λαμβάνεται υπόψη ο ετήσιος προϋπολογισμός της επιχείρησης, όπως άλλωστε και ο μακροπρόθεσμος ή βραχυπρόθεσμος σχεδιασμός του οργανισμού, λόγω χάρη αναφέρεται η δυνατότητα επέκτασης, λαμβάνοντας υπόψη τόσο τους εξωτερικούς όσο και τους εσωτερικούς παράγοντες, που επηρεάζουν την λειτουργία του οργανισμού ή της επιχείρησης. Στους εξωτερικούς παράγοντες λογίζονται οι τεχνολογικές αλλαγές, οι νομοθετικές αλλαγές, ο δείκτης ανεργίας, οι πληθυσμιακές μεταβολές, ο βαθμός αστυφιλίας ή αποκέντρωσης, όπως άλλωστε και ο ανταγωνισμός

Αντίστοιχα, στους εσωτερικούς παράγοντες λογίζεται αρχικά ο προϋπολογισμός και οι περιορισμοί, που ενέχει, η τάση διαχωρισμού των εργαζομένων, τα υπολογιζόμενα επίπεδα παραγωγής, οι αυξήσεις ή οι μειώσεις πωλήσεων, όπως επίσης και τα σχέδια επέκτασης.

Συνοπτικά θα λέγαμε ότι με τον όρο στρατολόγηση αναφερόμαστε σε όλες εκείνες τις διαδικασίες, οι οποίες χρειάζεται να τηρηθούν από την πλευρά μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, έτσι ώστε να κατορθώσει να επιτύχει τους στόχους, που έχουν τεθεί με την προσέλκυση των καταλληλότερων υποψηφίων εργαζομένων, οι οποίοι διαθέτουν τις απαιτούμενες γνώσεις, την κατάλληλη εμπειρία, τις επιθυμητές δεξιότητες και τα απαιτούμενα προσόντα προς κάλυψη της κενής θέσης (Κανελλόπουλος Χ. 2002).

Από την άλλη πλευρά, η αναζήτηση εργασίας είναι η διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο προβαίνει σε όλες εκείνες τις ενέργειες, προκειμένου να καταφέρει να βρει μια θέση εργασίας, παρέχοντάς του τη δυνατότητα μελλοντικά να καλύψει τις βασικές ανάγκες του, όπως άλλωστε και τις εξατομικευμένες του επιθυμίες.

Το τμήμα ανθρώπινων πόρων συνιστά, όπως έχουμε ήδη επισημάνει, νευραλγικό τομέα του ενεργητικού ενός οργανισμού (δημόσιου ή ιδιωτικού). Κατά συνέπεια, αφενός η ορθή αφετέρου η αποτελεσματική ενσωμάτωση των κατάλληλων υποψηφίων στις πιο αρμοστές θέσεις είναι μια διαδικασία, η οποία χρειάζεται να διεξάγεται με ορθό τρόπο, ακολουθώντας τις ενδεδειγμένες διαδικασίες, οι οποίες εγγυώνται ελάχιστα σφάλματα και τα καλύτερα αποτελέσματα.

Η προσέλκυση του ανθρώπινου δυναμικού διακρίνεται στις εξής διαδικασίες:

Αρχικά εμπεριέχει την ορθή διαδικασία προσέλκυσης των υποψηφίων εργαζομένων, ενώ έπειτα αφορά στην ορθή επιλογή μεταξύ τους.

Οι κενές θέσεις, που ενδεχομένως προκύψουν εντός ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης, ενδέχεται να προκύψουν εξαιτίας συνταξιοδότησης, αποχώρησης, απόλυσης, μετακίνησης ή ακόμη και επέκτασης.

Κατά την περίοδο προσέλκυσης των υποψηφίων, η εργοδοσία εκμεταλλεύεται διάφορες διασυνδέσεις, όπως είναι για παράδειγμα οι διασυνδέσεις με διάφορους εκπαιδευτικούς φορείς και εκπαιδευτικά ιδρύματα μέσω εθελοντισμού ή πρακτικής άσκησης. Σε αρκετές περιπτώσεις χρησιμοποιούνται οι διασυνδέσεις με γραφεία ευρέσεως εργασίας. Επίσης, οι οργανισμοί δημόσιου τομέα αναζητούν υποψηφίους μέσω προκηρύξεων, ενώ πλέον οι περισσότερες επιχειρήσεις επιλέγουν τις διαφημίσεις και το διαδίκτυο, προκειμένου να αναρτούν θέσεις

εργασίας. Η επιλογή των υποψηφίων, που θα κληθούν να συμμετάσχουν στο επόμενο στάδιο της συνέντευξης πραγματοποιείται σύμφωνα με τις επιθυμίες και τις ανάγκες, που έχουν αναλυθεί από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού. Η πιο βασική αιτία της συγκεκριμένης διαδικασίας αποτελεί η εκδήλωση ενδιαφέροντος από ορισμένους υποψηφίους προς ορισμένες κενές θέσεις εργασίας.

Πρόκειται ουσιαστικά για μια διαδικασία πώλησης, διά της οποίας ο εργοδότης πραγματοποιεί προσπάθεια πώλησης ενός προϊόντος, εν προκειμένω μια κενή θέση εργασίας στον ενδιαφερόμενο.

Κατά την διάρκεια των συνεντεύξεων, πραγματοποιούνται ερωτήσεις ανοιχτού και κλειστού τύπου και από τις δύο πλευρές, καθώς και ενδεχομένων δοκιμασίες διαφόρων κατηγοριών όπως για παράδειγμα τεστ δεξιοτήτων και προσωπικότητας.

### 5.3 Σύνοψη

Στην ενότητα αναλύεται η στρατολόγηση και επιλογή προσωπικού, μια βασική διαδικασία της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Η στρατολόγηση περιλαμβάνει τη χρήση εργαλείων για την προσέλκυση κατάλληλων υποψηφίων, ενώ η επιλογή τους γίνεται με βάση τις ανάγκες και τους στόχους της επιχείρησης. Εξωτερικοί και εσωτερικοί παράγοντες, όπως οι τεχνολογικές εξελίξεις και ο προϋπολογισμός, επηρεάζουν την όλη διαδικασία. Η αναζήτηση εργασίας αφορά τις ενέργειες του ατόμου για εύρεση θέσης, ενώ η συνέντευξη περιλαμβάνει ανοιχτές ερωτήσεις και δοκιμασίες, με στόχο την ορθότερη επιλογή υποψηφίων.

## Κεφάλαιο 6 Μεθοδολογία-Συμπεράσματα – Περιορισμοί έρευνας – Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

### Εισαγωγή

Η ορμητική ανάπτυξη του τραπεζικού κλάδου έχει δημιουργήσει ένα άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον. Ως εκ τούτου ο τρόπος διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να χαρακτηρίζεται από δυναμικότητα, καινοτομία, ώστε να αξιοποιούνται όλες οι ικανότητες του καθενός. Η ευελιξία των εργαζομένων αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την ανταπόκριση των τραπεζικών επιχειρήσεων στις επερχόμενες αλλαγές. Στην Ελλάδα το τραπεζικό σύστημα έχει υποστεί φθορά. Ευθύνες σε αυτό έχει η αστάθεια, η ανασφάλεια και ο χαμηλός βαθμός ικανοποίησης των ατόμων από την εργασία τους. Στο σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον το ελληνικό τραπεζικό σύστημα οφείλει να λαμβάνει υπόψη τις προκλήσεις που δημιουργούνται από το παγκοσμιοποιημένο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Οι προκλήσεις που έχει να αντιμετωπίσει ο τραπεζικός κλάδος και όχι μόνο είναι αρκετές λόγω της ευρείας οικονομικής κρίσης. Μέσα σε αυτό το περιβάλλον τα τραπεζικά συστήματα οφείλουν να εξετάζουν συνεχώς τις εσωτερικές τους λειτουργίες, την ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, το ανθρώπινο δυναμικό που απασχολούν και γενικότερα όλους τους τομείς που αφορούν την απόδοση των συγκεκριμένων οικονομικών μονάδων. Ένα σημαντικό ερώτημα που πρέπει να απαντήσει η διοίκηση των τραπεζών είναι το κατά πόσο η τραπεζική κουλτούρα οφείλει να εστιάζει σε προσεγγίσεις περισσότερο ανθρωποκεντρικές.

Η έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στηρίζεται στις σχέσεις που αναπτύσσουν οι οργανισμοί με τους εργαζόμενους. Σκοπός είναι να αντιστοιχίζεται τόσο ο στόχος της επιχείρησης για αποτελεσματική αξιοποίηση όλων των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των εργαζομένων, ώστε να έχουν πλήρη απόδοση ενώ παράλληλα θα παρέχει κίνητρα και απολαβές στους εργαζόμενους(υλικές ανταμοιβές, ψυχικές ανταμοιβές).

Οι επιχειρήσεις βασίζονται στην αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού με απώτερο σκοπό την εξασφάλιση ότι απασχολούν, εκπαιδεύουν και αναπτύσσουν σωστούς και πιστούς υπαλλήλους και μπορούν να ανταποκριθούν σε οποιαδήποτε κρίση συμβεί μέσα στο εργασιακό περιβάλλον όπως για παράδειγμα παράπονα εργαζομένων, προσωπικές και επαγγελματικές διαφορές. Οι υπεύθυνοι του Ανθρώπινου Δυναμικού καθορίζουν τον αριθμό και τον τύπο των εργαζομένων, τους οποίους θα χρειαστεί μια επιχείρηση κατά την λειτουργία



της. Αυτοί είναι υπεύθυνοι για τη στελέχωση των νέων θέσεων εργασίας που μπορεί να προκύψουν αλλά και των ήδη υπάρχουσών θέσεων αν παρουσιαστεί η ανάγκη της αντικατάστασης. Επίσης, αυτοί είναι υπεύθυνοι για την σωστή κατάρτιση των εργαζομένων, την παροχή δίκαιων και ίσων ανταμοιβών με οποιαδήποτε μορφή στοχεύοντας στην ικανοποίηση των εργαζομένων. Μέσα από τις πρακτικές που χρησιμοποιεί η διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού οι εργοδότες επιλέγουν και παρέχουν διαφορετικές συνθήκες εργασίας σε διαφορετικούς υπαλλήλους με διαφορετικά χαρακτηριστικά σχετικά με τον τύπο της προσφερόμενης απασχόλησης. Παράλληλα, οι εργαζόμενοι επιθυμούν ευελιξία των εργοδοτών. Οι εκάστοτε εργασιακές συνθήκες καθορίζουν πόσα, πότε και πού εργάζονται, και οι οποίες περιλαμβάνουν μορφές εθελοντικής εργασίας, μερικής απασχόλησης, ευέλικτο ωράριο εργασίας κλπ. Στις εταιρείες που οι εργασιακές συνθήκες χαρακτηρίζονται ως δυσμενείς αυξάνεται σημαντικά και αισθητά το επίπεδο δυσαρέσκειας των εργαζομένων σε αντίθεση με τους οργανισμούς όπου οι συνθήκες εργασίας χαρακτηρίζονται ευνοϊκές. Η εργασιακή ικανοποίηση και η εργασιακή δέσμευση επηρεάζονται θετικά από την χρήση στρατηγικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που έχουν άμεση σχέση με τις προσλήψεις, με τα κίνητρα/ανταμοιβές, την κατάρτιση/εκπαίδευση, την εξέλιξη και την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων.

### **Μεθοδολογία**

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση αποτελεί κρίσιμο εργαλείο για τη διερεύνηση του θέματος της διοίκησης, στρατηγικής και προγραμματισμού του τμήματος ανθρώπινων πόρων, καθώς επιτρέπει τη συνολική κατανόηση της υπάρχουσας γνώσης και την αναγνώριση των κενών στη βιβλιογραφία. Μέσω αυτής της μεθόδου, είναι δυνατό να εξεταστούν διαφορετικές προσεγγίσεις και μοντέλα που έχουν αναπτυχθεί για τη στρατηγική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, επιτρέποντας την κατανόηση της εξέλιξης του τομέα και των προκλήσεων που αντιμετωπίζει. Επιπλέον, η βιβλιογραφική ανασκόπηση ενισχύει τη θεωρητική θεμελίωση της εργασίας, προσφέροντας ένα στέρεο υπόβαθρο για την ανάλυση των θεμάτων που σχετίζονται με τη στρατηγική του ανθρώπινου δυναμικού, και επιτρέπει τη σύγκριση μεταξύ διαφορετικών θεωριών και πρακτικών. Η χρήση αυτής της μεθόδου βοηθά επίσης στην κατανόηση της συνάφειας των σύγχρονων τεχνολογικών εξελίξεων και της επίδρασής τους στη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων. Ως εκ τούτου, η βιβλιογραφική ανασκόπηση προσφέρει ένα ευρύ πλαίσιο

ανάλυσης και συμβάλλει στην ενσωμάτωση της θεωρίας με την πρακτική εφαρμογή, γεγονός που την καθιστά απαραίτητη για την ολοκληρωμένη διερεύνηση του θέματος.

Για τη συλλογή του υλικού, ακολουθήθηκε μια συστηματική προσέγγιση, βασισμένη σε βιβλία, άρθρα και μελέτες που αφορούν τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων, τη στρατηγική διοίκηση και τις σύγχρονες πρακτικές προγραμματισμού. Αρχικά, αναζητήθηκαν σχετικές πηγές σε βιβλιοθήκες, επιστημονικά περιοδικά και βάσεις δεδομένων. Οι πηγές αυτές μελετήθηκαν αναλυτικά, προκειμένου να εντοπιστούν τα πιο έγκυρα και συναφή στοιχεία που υποστηρίζουν τους στόχους της εργασίας. Κατά τη συγγραφή, η βιβλιογραφία οργανώθηκε με βάση τις βασικές θεματικές ενότητες της έρευνας, ώστε να δημιουργηθεί μια λογική αλληλουχία που να ανταποκρίνεται στους στόχους της μελέτης. Η ανάλυση της βιβλιογραφίας έγινε με κριτική προσέγγιση, ώστε να εντοπιστούν οι σημαντικότερες τάσεις και προσεγγίσεις στον τομέα, καθώς και τα κενά ή οι ασάφειες στη βιβλιογραφία, τα οποία υποδεικνύουν νέες κατευθύνσεις για περαιτέρω έρευνα.

Στη βιβλιογραφική ανασκόπηση που σχετίζεται με τη διοίκηση στρατηγική και προγραμματισμό του τμήματος ανθρώπινων πόρων, εντοπίστηκαν ορισμένα σημαντικά κενά που χρήζουν περαιτέρω έρευνας. Αυτά περιλαμβάνουν:

**Περιορισμένη Έρευνα σχετικά με τις Νέες Τεχνολογίες:** Παρά την ανάπτυξη των ψηφιακών εργαλείων και τεχνολογιών (όπως το e-HRM), η υπάρχουσα βιβλιογραφία συχνά δεν εξετάζει σε βάθος τον αντίκτυπό τους στη στρατηγική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και πώς αυτές μπορούν να βελτιώσουν την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα.

**Έλλειψη Ποσοτικών Μελετών:** Η πλειοψηφία της βιβλιογραφίας εστιάζει σε ποιοτικές αναλύσεις και περιπτωσιολογικές μελέτες, με αποτέλεσμα να υπάρχει έλλειψη ποσοτικών δεδομένων που να υποστηρίζουν τις θεωρίες και τις στρατηγικές που προτείνονται.

**Στρατηγικές Ανθρώπινων Πόρων σε Μικρές και Μεσαίες Επιχειρήσεις:** Η πλειονότητα της έρευνας επικεντρώνεται σε μεγάλες εταιρείες, με αποτέλεσμα να υπάρχει περιορισμένη κατανόηση των στρατηγικών ανθρώπινων πόρων που χρησιμοποιούνται σε μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, οι οποίες αντιμετωπίζουν διαφορετικές προκλήσεις και περιορισμούς.

**Επικοινωνία και Εμπλοκή των Εργαζομένων:** Οι στρατηγικές που σχετίζονται με την εμπλοκή και την επικοινωνία με τους εργαζόμενους συχνά δεν αναλύονται επαρκώς, αν και είναι κρίσιμες για την επιτυχία της στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινων πόρων.

Η αναγνώριση αυτών των κενών μπορεί να οδηγήσει σε νέες έρευνες που θα συμβάλουν στην ανάπτυξη και την προσαρμογή των στρατηγικών διοίκησης ανθρώπινων πόρων σε σύγχρονες συνθήκες και προκλήσεις.

### **Κύρια Αποτελέσματα της έρευνας**

Στην ελληνική αγορά τα τελευταία χρόνια η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού φαίνεται να έχει αποκτήσει στρατηγική σημασία στον Τραπεζικό κλάδο για τον λόγο ότι πρέπει να υπάρχει άμεση ανταπόκριση στις επιταγές του εξωτερικού περιβάλλοντος, όπου απαιτείται ένα καλύτερα επιλεγμένο, εκπαιδευμένο και υποκινημένο ανθρώπινο δυναμικό. Επίσης, οι υπεύθυνοι στην Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού συμμετέχουν ολοένα και πιο ενεργά στα διοικητικά συμβούλια είτε για την χάραξη εταιρικής στρατηγικής είτε για την ανάπτυξη στενών εργασιών με τα διάφορα στελέχη. Τέλος, είναι σημαντική η χάραξη τεχνικών που απαιτούν εξειδικευμένη τεχνογνωσία προσθέτοντας αξία στην επιχείρηση (πχ. Ευέλικτες μορφές απασχόλησης, εξατομικευμένα συστήματα αμοιβών και παροχών, σύγχρονοι και πιο συμμετοχικοί τρόποι ενημέρωσης και επικοινωνίας με το προσωπικό, συστήματα διοίκησης της απόδοσης).

Το ανθρώπινο δυναμικό που απασχολείται στον τραπεζικό κλάδο έχει ως κύριο αντικείμενο την παροχή των υπηρεσιών και έτσι υπόκειται στην υποκειμενική κρίση των πελατών. Για τον παραπάνω λόγο η σημασία της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων σε αυτόν τον οικονομικό κλάδο έχει αυξηθεί πολλαπλά. Η διαχείριση των ατόμων στον οργανισμό και του χρηματοοικονομικού ρίσκου που αντικειμενικά υπάρχει σε ευρύτερο επίπεδο είναι από τις πιο σημαντικές προκλήσεις που πρέπει να υπερκεράσει ο τραπεζικός κλάδος. Για τους παραπάνω λόγους είναι πολύ σημαντικό να λαμβάνεται υπόψη ο αντίκτυπος του ανθρώπινου δυναμικού με σκοπό την διασφάλιση της αποτελεσματικότητας και της εξειδίκευσης για την αντιμετώπιση των προκλήσεων που δημιουργούνται στο ασταθές οικονομικό περιβάλλον. Ο βασικός ρόλος και ο βασικό στόχος του τμήματος του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η αναζήτηση και πρόσληψη των κατάλληλων ανθρώπων που θα στελεχώσουν τις θέσεις εργασίας με τον πιο αποδοτικό τρόπο στις επιχειρηματικές μονάδες συμπεριλαμβανομένου και των τραπεζών.

Οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στον τραπεζικό κλάδο θα πρέπει να αντιμετωπίζονται με τη σοβαρότητα που τους αξίζει εξασφαλίζοντας ότι, οι πολιτικές που

ακολουθεί το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού είναι καλά διακηρυγμένες. Σημαντικό είναι επίσης τα θέματα του ανθρώπινου δυναμικού χειρίζονται μόνο από άρτια εκπαιδευόμενους επαγγελματίες και παράλληλα θα πρέπει να εξασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι έχουν κατανοήσει όλες τις διαδικασίες. Επίσης, ένα πολύ σημαντικό θέμα είναι η δημιουργία ενός ευνοϊκού περιβάλλοντος για την δημιουργία ενός καλύτερου εργασιακού αποτελέσματος χαρίζοντας ικανοποίηση και ευχαρίστηση στους εργαζόμενους υιοθετώντας ένα ανθρώπινο τρόπο διαχείρισης, καλλιεργώντας ένα φιλικό περιβάλλον.

Παρατηρήθηκε ότι οι τράπεζες χρησιμοποιούν σε μέτριο προς αρκετό βαθμό στρατηγικές HRM στις προσλήψεις, σε μικρό βαθμό στρατηγικές HRM στο σύστημα ανταμοιβών/κινήτρων, σε μέτριο βαθμό στρατηγικές HRM στο σύστημα κατάρτισης/εκπαίδευσης, σε μεγάλο βαθμό στρατηγικές HRM στο σύστημα εξέλιξης των εργαζομένων και σε μέτριο βαθμό στρατηγικές HRM στο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης.

Αναδεικνύονται οι προσδοκίες των εργοδοτών όσον αφορά την υψηλή απόδοση των εργαζομένων. Τονίζεται επίσης ότι υπάρχει θετική συνάρτηση της ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού από την εργασία τους και τη διοίκηση της επιχείρησης με την απόδοση και την αφοσίωσή του σε αυτή. (Shen 2010).

Η κατανόηση ότι ο ανθρώπινος πόρος στην οργάνωση πρέπει να έχει την υπερηφάνεια της θέσης του στον οργανισμό. Συνέπεια αυτής της αίσθησης είναι ότι οι άνθρωποι πόροι θα πρέπει να ανταμείβονται για τις εργασίες τους και παράλληλα σε κάποιες περιπτώσεις να τους δίνεται η δυνατότητα για την συμμετοχή τους στην διαμόρφωση της εταιρικής στρατηγικής. Η επιτυχία ενός οργανισμού που δραστηριοποιείται στον κλάδο της παροχής υπηρεσιών βασίζεται στις ικανότητες των ανθρώπων που μεσολαβούν για την ικανοποίηση του πελάτη. Για τον παραπάνω λόγο οι τραπεζικές εταιρείες θα πρέπει να προσελκύουν υποψηφίους με την χρήση μεθόδων που να υπερισχύουν από τις μεθόδους των ανταγωνιστών. Αυτό απαιτεί να καθορίζονται με σαφήνεια οι αρμοδιότητες της θέσης εργασίας, τα χαρακτηριστικά και οι δεξιότητες των εργαζομένων και οι μεταβλητές που παίζουν ρόλο στην απόδοση προκειμένου κατά τη διαδικασία της επιλογής προσωπικού οι υπεύθυνοι να αναζητούν τον υποψήφιο με τα κατάλληλα χαρακτηριστικά.

Η διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να είναι προσανατολισμένη στην διατήρηση του καλύτερου δυνατού δυναμικού για την οργάνωση, κάτι που θα έχει πολλαπλά οφέλη ως προς την αύξηση της παραγωγικότητας αλλά και της εξοικονόμησης οικονομικών πόρων ταυτόχρονα με την εξοικονόμηση χρόνου, καθώς θα μειώνεται το κόστος της συνεχούς αναζήτησης προσωπικού και πρόσληψης. Τα μέσα που θα οδηγήσουν σε αυτή την κατεύθυνση είναι η κατάλληλη τακτική κατάρτιση, η παροχή ανταγωνιστικού μισθού, η κατάρτιση κινήτρων που θα καθιστούν τον οργανισμό πιο ελκυστικό με βάση τα οφέλη που παρέχει συγκριτικά με τους ανταγωνιστές του. Θα είναι δηλαδή εργοδότης επιλογής.

Ωστόσο, είναι σημαντικό να σημειωθεί επίσης ότι οι αναδυόμενες τεχνολογίες φαίνεται έχουν να επηρεάσει επίσης τον τρόπο που αναλαμβάνουν οι οργανισμοί τις δραστηριότητές τους στο ανθρώπινο δυναμικό. Οι επιχειρηματικές μονάδες έχουν αρχίσει και υιοθετούν πρακτικές e-HR υπάρχουν κάποια ερωτήματα σχετικά με το αν αυτές οι πρακτικές θεωρούνται αποτελεσματικές και επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να επιτύχουν τους πρωταρχικούς τους στόχους ανθρώπινου δυναμικού. Οι περιορισμοί που έχουν παρατηρηθεί κατά την διαδικασία αυτή είναι ότι χρησιμοποιούνται συστήματα μονόδρομης επικοινωνίας, χαρακτηρίζονται ως απρόσωπα και παθητικά και κάποιες φορές μπορεί να αποκλείσουν άτομα με ιδιαίτερες ικανότητες και γνώσεις από τον λόγο ότι δεν έχουν εξοικείωση με την χρήση της τεχνολογίας.

Σε ό,τι αφορά ειδικά τους εργαζόμενους στις Τράπεζες, η ψηφιοποίηση και οι νέες τεχνολογίες αλλάζουν συνεχώς τα δεδομένα, επαναπροσδιορίζουν τα πρότυπα επιχειρησιακής δομής και παροχής υπηρεσιών. Αυτό με τη σειρά του τροποποιεί και τα καθήκοντα των εργαζομένων που καλούνται να προσαρμόζονται κάθε φορά στη μεταβολή των θέσεων εργασίας τους. Η ψηφιακή μετάβαση των τραπεζών θα πρέπει να διέπεται και από την ενσωμάτωση του ανθρώπινου δυναμικού. Ο νέος ψηφιακός τρόπος οργάνωσης των τραπεζών μέσα από τις καινοτόμες και κατάλληλα σχεδιασμένες εφαρμογές τεχνητής νοημοσύνης διαμορφώνει ένα νέο περιβάλλον παροχής υπηρεσιών, με νέα μοντέλα εργασίας. Η νέα αυτή εποχή μεταβάλλει την υπάρχουσα νοοτροπία ως προς τον ρόλο που έρχεται να υλοποιήσει το Ανθρώπινο Δυναμικό στους τραπεζικούς οργανισμούς, όπως προκύπτει και η ανάγκη για τον επανασχεδιασμό των θέσεων εργασίας με κατεύθυνση την αλλαγή της κουλτούρας και στην στόχευση στον πελάτη. Η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού καλείται να λάβει δράση, να αξιοποιήσει την τεχνολογική πρόοδο και να προχωρήσει σε στρατηγικά σχεδιασμένα

προγράμματα επαγγελματικής εκμάθησης ως αναγκαίο όρο ανάπτυξης στην εποχή της ψηφιακής μετεξέλιξης.

Οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού έχουν σπουδαίο ρόλο στο οργανωτικό πλαίσιο των διαδικασιών των πραγμάτων κάτι που φαίνεται να επηρεάζει και τις υπόλοιπες εργασιακές εκδηλώσεις στον χώρο εργασίας. Η υιοθέτηση αυτής της πρακτικής μπορεί να επιφέρει πολλά οικονομικά οφέλη στην επιχείρηση από την επίτευξη μεγαλύτερης δέσμευσης προσωπικού και μικρότερου ποσοστού αποχωρήσεων, ενισχύοντας την εικόνα της εταιρείας και την επιτυχία της.

Το πιο σημαντικό εύρημα από αυτή την βιβλιογραφική ανασκόπηση είναι ότι οι διευθυντές έχουν την επίσημη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων η εφαρμογή των πολιτικών που υιοθετούν υλοποιείται με πολύ μεγάλη ευχέρεια. Οι πρακτικές που χρησιμοποιούνται από την αξιολόγηση και οι συχνές επισκέψεις στα καταστήματα έχουν δώσει για την αναγνώριση της συνεισφοράς και την απόδοση των εργαζομένων.

Είναι σαφές ότι, οι πρακτικές Ανθρώπινου Δυναμικού, η εργασιακή ικανοποίηση και η οργανωτική η δέσμευση είναι αλληλένδετες. Αυτές οι τρεις σημαντικές ορολογίες αποτελούν τις βασικές προϋποθέσεις για τη διατήρηση των εργαζομένων, την παραγωγικότητα και την επιτυχία κάθε οργανισμού ειδικά στον τραπεζικό τομέα. Ο σχεδιασμός του ανθρώπινου δυναμικού, η διαδικασία της πρόσληψης, τα κίνητρα που παρέχονται από την διοίκηση και το εργασιακό περιβάλλον έχει ως αποτέλεσμα τον υψηλότερο βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων. Η διατήρηση των εργαζομένων και η παραγωγικότητα έχουν θετική σχέση με την οργανωτική δέσμευση που με την σειρά της σχετίζεται με την ικανοποίηση από την εργασία. Άμεση συνέπεια αυτού είναι ότι οι ενδιαφερόμενες αρχές των τραπεζών θα πρέπει να δώσουν μεγαλύτερη προσοχή στην αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης και οργανωτικής δέσμευσης των εργαζομένων με αποτελεσματικό σχεδιασμό και υλοποίηση των λειτουργιών του ανθρώπινου δυναμικού. Η χρήση πρακτικών για την δημιουργία του αισθήματος της ασφάλειας των εργαζομένων αποτελεί σημείο ιδιαίτερης σημασίας για την ικανοποίηση και την δέσμευση των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ηθικά να παραμείνουν στον ίδιο οργανισμό βασισμένοι στις προσωπικές σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης του τραπεζικού κλάδου.



### **Περιορισμοί και Αδυναμίες της έρευνας – Προτάσεις για μελλοντική έρευνα**

Η παρούσα διπλωματική αποτελεί ένα εγχείρημα για την όσο το δυνατόν λεπτομερέστερη και αναλυτικότερη καταγραφή των διαστάσεων της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Η μελέτη πραγματοποιήθηκε με την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας. Ωστόσο, η παρούσα εργασία παρουσιάζει ορισμένες μεθοδολογικές αδυναμίες και περιορισμούς. Συγκεκριμένα, η αναζήτηση της βιβλιογραφίας περιορίστηκε στη γκρίζα βιβλιογραφία, γεγονός που μείωσε τον αριθμό των διαθέσιμων άρθρων. Επιπλέον, η φύση της έρευνας, ως βιβλιογραφική ανασκόπηση, βασίζεται αποκλειστικά σε προϋπάρχουσες μελέτες, επομένως παρατηρείται υποκειμενικός χαρακτήρας των απόψεων που παρουσιάζονται από τους ερωτηθέντες. Ένας ακόμα περιορισμός αποτελεί και ο τρόπος ερμηνείας και συγκρότησης των αποτελεσμάτων από κάθε μελέτη που έχει χρησιμοποιηθεί καθώς οι διαφορετικοί μελετητές έχουν διαφορετικούς στόχους για την διεξαγωγή της έρευνας και οι διαφορετικές μέθοδοι και πρακτικές ερμηνείας αξιοποιούνται με διαφορετικό τρόπο για να φτάσουν στα συμπεράσματα τους.

Είναι απαραίτητο να πραγματοποιηθεί μία ποιοτική έρευνα με απώτερο στόχο την εις βάθος κατανόηση του αντίκτυπου των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στην απόδοση του συνόλου του τραπεζικού ελληνικού συστήματος. Επίσης χρήσιμο θα ήταν να διεξαχθεί κάποιου είδους ανάλυση με απώτερο σκοπό την δημιουργία σφαιρικής άποψης για την σχέση που υπάρχει μεταξύ της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού και την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών των ελληνικών τραπεζών μέσα την ικανοποίηση των πελατών (επιχειρήσεων και ιδιωτών). Η ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών είναι σημαντικό ζήτημα και οφείλεται να εξετάζεται από όλες τις διοικήσεις. Η διάσταση αυτή μπορεί να μετρηθεί με την ικανοποίηση των πελατών. Οι πρακτικές που χρησιμοποιούνται από την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού παρέχουν ένα σημαντικό εφόδιο προς την κατεύθυνση αυτή.

Η περαιτέρω μελέτη και έρευνα στην στρατηγική διοίκηση του τραπεζικού κλάδου λαμβάνοντας υπόψη την βιβλιογραφική ανασκόπηση θεωρείται κρίσιμης σημασίας, δεδομένου ότι ο άνθρωπος παράγοντας είναι το νευραλγικό σημείο για την ανάπτυξη του τραπεζικού κλάδου.



Ένα σημαντικό στοιχείο που πρέπει να αναλυθεί σε μελλοντική έρευνα είναι οι προκλήσεις που θα αντιμετωπίσει η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού με την πλήρη ψηφιοποίηση των εργασιών και την ενσωμάτωση της τεχνητής νοημοσύνης. Κάθε απόπειρα που έχει πραγματοποιηθεί μέχρι σήμερα για την ανάλυση αυτή προσκρούει σε σημαντικούς αναλυτικούς και μεθοδολογικούς περιορισμούς ή αβεβαιότητες, λόγω των αντικειμενικών δυσκολιών.

### Σύνοψη

Ο πρωταρχικός σκοπός αυτής της έρευνας ήταν να εξετάσει τον αντίκτυπο των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού στους οργανισμούς στον τραπεζικό τομέα. Τα αποτελέσματα της βιβλιογραφικής ανασκόπησης έδειξαν ότι η υιοθέτηση πρακτικών της διαχείρισης συσχετίζονται θετικά με τις επιδόσεις του τραπεζικού τομέα. Συμπερασματικά, πρέπει να ειπωθεί ότι το ανθρώπινο δυναμικό γενικά είναι πολύ σημαντικό και η σωστή διαχείριση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και η εφαρμογή των ορθών πολιτικών ανάλογα με το κλάδο δραστηριότητας οδηγούν στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

## Βιβλιογραφία

Αντζουλάτος, Α. (2011). Τραπεζική-Τάσεις (πριν) και Προοπτικές (μετά την κρίση). Στο Η διεθνής κρίση, η κρίση στην ευρωζώνη και το ελληνικό χρηματοπιστωτικό σύστημα (σσ. 193-206). Αθήνα: Ελληνική Ένωση Τραπεζών

Κακουλίδης, Κ., (2010), *Αποδοτικότερη διοίκηση των Τραπεζικών Ιδρυμάτων μέσα από την αξιοποίηση των Ανθρώπινων Πόρων τους στην Ελλάδα.*, Εισήγηση στο Επιστημονικό Συνέδριο, HELORS, Άγιος Νικόλαος, Κρήτη

Κανελλόπουλος, Χ. (1990). *Μάνατζμεντ- αποτελεσματική διοίκηση. Σε επιχειρήσεις, οργανισμούς και υπηρεσίες.* Αθήνα. ISBN 9789608404007.

Κανελλόπουλος Χ. (2002) Διοίκηση Προσωπικού Ανθρώπινου Δυναμικού

Κανελλόπουλος Χ., (2002), « Στελέχη Ανθρώπινου Δυναμικού», Αθήνα:  
Εκδόσεις ICON ΕΠΕ

Μελάς, Κ. (2012, Σεπτεμβρίου 25). Η Ιστορία του Ελληνικού Τραπεζικού Συστήματος: ο υπηρέτης. Ανάκτηση Οκτωβρίου 11 , 2013, από scribd: [www.scribd.com](http://www.scribd.com)

Μπουραντάς, Δ. & Παπαλεξανδρή, Ν.,(2003). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.* Αθήνα: Γ. Μπένου.

Νικολάου, Ι., (2008). Διοικώντας το ανθρώπινο κεφάλαιο. Ελληνικές Μελέτες

Ντάικος, Ν., (2019). Ο ρόλος της ηγεσίας στη Διαχείριση και την Ανάπτυξη των Ανθρώπινων Πόρων. 9ο Πανελλήνιο Συνέδριο Επιστημών Εκπαίδευσης, Τόμος 9

Ξηροτήρη- Κουφίδου, Σ. (1995). Οργανωσιακή θεωρία. Πανεπιστημιακές παραδόσεις. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Κοινωνικών και Οικονομικών Επιστημών. Θεσσαλονίκη

Ξηροτύρη-Κουφίδου Σ. (2010). Διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Κτίζοντας τα θεμέλια για τη στρατηγική διοίκηση των ανθρώπων. 4η έκδοση, Αθήνα : Εκδ. Αντίκουλα

Παπαδάκης Β. (2002). Στρατηγική των επιχειρήσεων, Αθήνα : Εκδ. Μπένου

Παπαλεξανδρή.Ν, Μπουραντάς.Δ. (2002), Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

- Τερζίδης Κ., & Τζωρτζάκης, Κ. (2004). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Rossili.
- Τζωρτζάκης Μ. Κωνσταντίνος, (2021), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων e-HRM ψηφιακή προσέγγιση και εφαρμογές, Εκδόσεις Rosili
- Τράπεζα της Ελλάδος, (2024), Έκθεση Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας,
- Χυτήρης, Λ., (2013). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Φαίδιμος
- Ahlawat K., Ahlawat O. P., (2013), *Soft Skills – An Employee Development Tool in Private Banks*, *Pertanika Journal of Social Science and Humanities*
- Aguinis, H., Henle, C. A., & Beaty, J. C. (2001). Virtual reality technology: A new tool for personal selection. *International Selection and Assessment*, 9, 70–83.
- Aguinis, H., & Lawal, S. O. (2013). eLancing: A review and research agenda for bridging the science–practice gap. *Human Resource Management Review*, 23(1), 6–17
- Armstrong, M. (1999), *Handbook of Human Resource Practice*. London: Kogan Page, 7th ed
- Armstrong, M. and Taylor, S. (2014), *Armstrong's Handbook of Human Resource Management*, London: Kogan Page.
- Aslam H.D., Ali N., Habib M., B., (2014) *Historical View of Human Resource Management Practice: Literature Review*, *International Journal of Human Resource Studies* 3(2):126 DOI:10.5296/ijhrs.v3i2.6254
- Badger, J. M., Kaminsky, S. E., & Behrend, T. S. (2014). Media Richness and Information Acquisition in Internet Recruitment. *Journal of Managerial Psychology*, 29(7), 866–883.
- Bamberger, P. & Meshoulam, I. (2000). *Human Resource Strategy: Formulation, Implementation, and Impact*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bohlander, G. and Snell, S. (2017), *Principles of Human Resource Management*, Mason: Cengage Learning.
- Bradley, A.J., & McDonald, M.P. (2011). *The social organization: How to use social media to tap the collective genius of your customers and employees*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Bondarouk T, (2016) Brewster C: Conceptualising the future of HRM and technology

research. *Int J Hum Resour Man.*; 27(21): 2652–2671

Boxall P., (1993), The significance of human management: a reconsideration of the evidence, *International Journal of Human Resource Management*

Burke, R. J. (2005) *Reinventing Human Resource Management: Challenges and New Directions* / R. J. Burke, C. L. Cooper (Eds) // London, Routledge.

Campanella, F., Della Peruta, M.R. and Del Giudice, M. (2017) The Effects of Technological Innovation on the Banking Sector. *Journal of the Knowledge Economy*, 8, 356-368.

Cooley, S. (2016). *Human Relations Theory of Organizations*. In: Farazmand, A. (eds)

DeCenzo, David A, Robbins, Stephen P., (2010), *Fundamentals of Human Resource Management*, 10th edition, Wiley

Dessler, G. (2012). *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού- Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Τάσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Dineen, B. R., & Allen, D. G. (2013). Internet recruiting 2.0: shifting paradigms. In K. Y. T. Yu, & D. M. Cable (Eds.), *The Oxford Handbook of Recruitment* (pp. 382–401). New York: Oxford University Publishers.

Dineen, B. R., & Soltis, S. M. (2011). Recruitment: A review of research and emerging directions. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 2. (pp. 43–66). Washington, DC: American Psychological Association.

Eichengreen, B., & Gibson, H. (2001). Greek Banking at the Dawn of the New Millennium. In R. Bryant, N. Garganas, & G. Tavlas, *Greece's Economic Performance and Prospects* (pp. 545-601). Athens & Washington D.C: Bank of Greece and the Brookings Institution.

*Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5\\_2998-1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_2998-1)

Greer, C. R., Jackson, D. L., & Fiorito, J. (1989). Adapting human resource planning in a changing business environment. *Human Resource Management*, 28(1), 105-123.

Gueutal, H. G., & Stone (Eds.). (2005). *The brave new world of eHR: Human resources management in the digital age*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Iwa K., Warwas I., (2021), "Designing a Roadmap for Human Resource Management in the Banking 4.0" Journal of Risk and Financial Management

Kavanagh, M. J., Thite, M., & Johnson, R. D. (Eds.). (2015). Human resource information systems: Basics, applications, and future directions (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publishing

Khan S., Said M. L., (2017), Impact of Teamwork on Employees performance, International Journal of education and Social Science

Kokemuller, N. (2017) The Importance of CRM in the Banking Sector.  
<https://bizfluent.com/facts-6883122-importance-crm-banking-sector.html>

Latchem, C. and Lockwood, F. (1998), Staff Development in Open and Flexible Learning, Routledge, London and New York London: Routledge.

Leroy, H., Segers, J., van Dierendonck, D., & den Hartog, D. (2018). Managing people in organizations: Integrating the study of HRM and leadership. *Human Resource Management Review*, 28(3), 249-257.

Lyons, B. D., & Marler, J. H. (2011). Got image? Examining organizational image in web recruitment. *Journal of Managerial Psychology*, 26(1), 58–76.

Mackelden, L. (2013). How do big recruiters recruit online? Retrieved March 30, 2014 from <http://www.onrec.com/news/features/onrec-online-recruitment-magazine-feature-how-do-big-recruiters-recruit-online>

Mahajan, J. P. (2015). Managing Human Resources. Vikas Publishing House.

Masciandaro, D. and Balakina, O. (2015) *Banking Secrecy, Regulation and Supervision. In: Banking Secrecy and Global Finance: Economic and Political Issues*, Palgrave Macmillan, London.

Mylonidis, N., & Kelnikola, I. (2005). Merging Activity in the Greek Banking System: A Financial Accounting Perspective. *South Eastern Europe Journal of Economics* , 121-144

Parry, E., & Tyson, S. (2011). Desired goals and actual outcomes of e-HRM. *Human Resource Management Journal*, 21, 335–354

Stone-Romero, E. F., Isenhour, L. C., & Stone, D. L. (2011, August). Relations among values, ethnicity, and job choice trade off preferences. Paper presented at the meeting of the Academy of Management, San Antonio, TX.

Storey John, (2007), Human Resource Management: A critical Text, Cengage Learning

Thornhill, A. & Saunders, M.N.K. (1998). What if line managers don't realize they're responsible for HR?, *Personnel Review*, 27(6), 460-476.

Truelove, S. 1992, Handbook of Training and Development, Oxford: Blackwell Business, pp.38-52

Truong, T. (2009), "Introduction to Principles of Management", Published by The Saylor Foundation, USA.

Walker, A. J. (1992). Handbook of human resource information systems: Reshaping the human resource function with technology. McGraw-Hill, Inc..

Ηλεκτρονικές Πηγές

<https://www.naftemporiki.gr/business/1435090/alpha-bank-neo-programma-etheloyeias-exodoy-eos-170-000-eyro-gia-amesi-apochorisi/>

<http://thetrainingthinking.com/o-kuklos-mathisis-ton-tessaron-stadion-tou-david-kolb/>

Υπεύθυνη Δήλωση Συγγραφέα:

Δηλώνω ρητά ότι, σύμφωνα με το άρθρο 8 του Ν.1599/1986, η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής μου εργασίας, δεν προσβάλλει κάθε μορφής δικαιώματα διανοητικής ιδιοκτησίας, προσωπικότητας και προσωπικών δεδομένων τρίτων, δεν περιέχει έργα/εισφορές τρίτων για τα οποία απαιτείται άδεια των δημιουργών/δικαιούχων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής, οι πηγές δε που χρησιμοποιήθηκαν περιορίζονται στις βιβλιογραφικές αναφορές και μόνον και πληρούν τους κανόνες της επιστημονικής παράθεσης.