



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΚΡΗΤΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ  
ΠΟΡΩΝ ΣΤΑ ΕΜΠΟΡΙΚΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ ΣΤΗΝ  
ΕΛΛΑΔΑ»

«THE DEVELOPMENT AND MANAGEMENT OF HUMAN  
RESOURCES IN COMMERCIAL STORES IN GREECE»

Η φοιτήτρια,

Φιλίππα Παυλή

Επιβλέπων καθηγητής,

Σαλμόν Ιωάννης

Αθήνα, 2017



## Περίληψη

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων ασχολείται με τη συστηματική και μακροχρόνια αντιμετώπιση του ανθρώπινου δυναμικού μιας οργάνωσης επιδιώκοντας τον σχεδιασμό των δραστηριοτήτων και των πολιτικών για το προσωπικό με τρόπο που να ανταποκρίνεται στις μακροχρόνιες ανάγκες της οργάνωσης. Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων επιτρέπει στις οργανώσεις να αποκτήσουν, να διατηρήσουν και να αξιοποιήσουν ικανούς εργαζόμενους, οι οποίοι θα συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων τους.

Η παρούσα εργασία έχει σκοπό να παρουσιάσει και να αναδείξει τον τρόπο με τον οποίο οργανώνεται και λειτουργεί το τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στα εμπορικά καταστήματα, δηλαδή στα καταστήματα λιανικής. Αρχικά, στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στον ανθρώπινο παράγοντα, ο οποίος, θεωρητικά, είναι αυτός που δομεί τους οργανισμούς, τους βοηθά να επιβιώσουν και να ευδοκιμήσουν, αναδεικνύοντας το ανθρώπινο δυναμικό ως το πιο ζωτικό στοιχείο της κάθε επιχείρησης. Στο δεύτερο κεφάλαιο, παρουσιάζεται η έννοια της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, η οποία αποτελεί επιστημονικό κλάδο της Διοίκησης των Επιχειρήσεων και μελετά και ερευνά όλα τα ζητήματα που αφορούν τη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Στη συνέχεια, γίνεται λόγος για το λιανικό εμπόριο και τα εμπορικά καταστήματα που το απαρτίζουν. Το λιανεμπόριο, λοιπόν, αποτελεί τον τελευταίο «κρίκο» της αλυσίδας που συνδέει τον παραγωγό με τον καταναλωτή. Στόχος των επιχειρήσεων αυτών, είναι η πώληση και ο στόχος αυτός επιτυγχάνεται όταν η πώληση ολοκληρωθεί, δηλαδή όταν το προϊόν ή η υπηρεσία φθάσει στον τελικό καταναλωτή. Τέλος, στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η οργάνωση του τμήματος Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και πως αυτό λειτουργεί, όσον αφορά τα καταστήματα λιανικής, καθώς η λιανική βιομηχανία δημιουργεί ιδιαίτερες προκλήσεις στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού, διότι οι υπάλληλοι απευθύνονται άμεσα στους πελάτες.

## Περιεχόμενα

Εισαγωγή .....	7
1. Ανθρώπινο δυναμικό .....	8
1.1. Ανθρώπινοι πόροι .....	8
1.2. Οργάνωση τμήματος ΔΑΠ .....	9
1.3. Ο ρόλος των Ανθρώπινων Πόρων στη Διοίκηση .....	13
1.4. Εκπαίδευση προσωπικού .....	15
1.5. Σύστημα αξιολόγησης.....	19
1.6. Σύστημα αμοιβών .....	21
2. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.....	23
2.1. Εννοιολογική προσέγγιση Δ.Α.Δ.....	24
2.2. Περιεχόμενο Δ.Α.Δ.....	27
2.3. Η σύγχρονη Δ.Α.Δ .....	31
2.4. Περιβάλλον Δ.Α.Δ .....	32
2.4.1. Το εσωτερικό περιβάλλον.....	33
2.4.2. Το εξωτερικό περιβάλλον .....	33
2.5. Δ.Α.Δ σε διεθνές επίπεδο.....	34
2.6. Οι εργασιακές σχέσεις στο διεθνές επίπεδο.....	36
3. Εμπορικά καταστήματα .....	39
3.1. Το εμπόριο .....	39
3.2. Λιανικό εμπόριο.....	40
3.3. Δομή και διάρθρωση.....	43
3.4. Ταξινόμηση των επιχειρήσεων .....	44
3.5. Εγχώρια αγορά.....	45
3.6. Ανάλυση swot.....	47

3.7. Προοπτικές και προτάσεις .....	48
4. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Εμπορικές Επιχειρήσεις.....	53
4.1. ΔΑΠ στην εμπορική επιχείρηση.....	53
4.2. Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού .....	55
4.2.1. Ο ρόλος της ΔΑΔ.....	55
4.2.2. Προγραμματισμός και στελέχωση .....	56
4.2.3. Επικοινωνία .....	57
4.3. Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού .....	57
4.3.1. Προγραμματισμός.....	57
4.3.2. Ανάλυση εργασίας .....	58
4.3.3. Η περιγραφή θέσης εργασίας.....	60
4.4. Προσέλκυση και επιλογή ανθρώπινου δυναμικού.....	61
4.4.1. Προσέλκυση προσωπικού.....	61
4.4.2. Πηγές προσέλκυσης.....	63
4.4.3 Επιλογή προσωπικού .....	63
4.4.4. Διαδικασία επιλογής .....	64
4.4.5. Συνέντευξη.....	65
4.4.6. Τρόποι συνεντεύξεων .....	66
4.5. Οργάνωση .....	67
4.5.1. Προγραμματισμός προσωπικού .....	67
4.5.2. Ιεραρχική δομή – οργανόγραμμα .....	68
4.5.3. Έρευνα των απόψεων των εργαζομένων .....	68
4.5.4. Κατάρτιση πολιτικών και διαδικασιών προσωπικού.....	69
4.6. Όροι απασχόλησης.....	70
4.6.1. Κανονική άδεια εργαζομένων.....	70
4.6.2. Εργατικό ατύχημα.....	71
4.6.3. Διευθυντικό δικαίωμα.....	72

4.6.4. Ωράριο .....	73
Συμπεράσματα .....	74
Βιβλιογραφία .....	76

## Εισαγωγή

Τα τελευταία χρόνια οι επιχειρήσεις σε εθνικό αλλά και παγκόσμιο επίπεδο βρίσκονται σε μια διαδικασία συνεχούς αλλαγής και εξέλιξης. Οι προκλήσεις και οι απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος, η πρόοδος της τεχνολογίας, η παγκοσμιοποίηση, οι δημογραφικές μετατοπίσεις, η οικονομική αστάθεια, οι τρέχουσες ανταγωνιστικές πιέσεις, οι εξελίξεις στις επικοινωνίες και η ταχύτητα μεταβίβασης και ανταλλαγής πληροφοριών απαιτούν πιο αποτελεσματική και ευέλικτη λήψη αποφάσεων για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας.

Η προσέλκυση και η τελική επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν τομείς που έχουν μελετηθεί από πολλούς ερευνητές και τα τελευταία χρόνια ο τομέας της διοίκησης επιχειρήσεων γνωρίζει ιδιαίτερη άνθιση. Αυτό συμβαίνει διότι ο ρόλος της διοίκησης είναι υψίστης σημασίας για την βραχυπρόθεσμη αλλά και την μακροπρόθεσμη πορεία της επιχείρησης.

Το λιανικό εμπόριο είναι περιβόητο για την ύπαρξη υψηλού ποσοστού κύκλου εργασιών των εργαζομένων. Αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι συνήθως έρχονται και πηγαίνουν, γεγονός που δημιουργεί αρκετές προκλήσεις. Η αποστολή του λιανικού εμπορίου, είναι να θέσει στη διάθεση των καταναλωτών εμπορεύματα διαφόρων ποικιλιών και προελεύσεων σε καθορισμένο τόπο και χρόνο, και να τα εκθέτει με τέτοιο τρόπο, ώστε να επιτρέπει την ευκολότερη, ταχύτερη, πιο άνετη και πιο ευχάριστη επιλογή τους.

Το Λιανικό εμπόριο βρίσκεται σε άμεση επαφή με τους καταναλωτές και αποτελεί τον συνδετικό κρίκο μεταξύ αυτών και των παραγωγών ή χονδρεμπόρων. Έτσι, κρίνεται αναγκαία η σωστή διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα σε μία επιχείρηση λιανικής.

# 1. Ανθρώπινο δυναμικό

## 1.1. Ανθρώπινοι πόροι

Από την οικονομική θεωρία είναι γνωστό ότι τρεις, κατά βάση, είναι κυρίως οι παράμετροι μέσα από τους οποίους μια επιχείρηση μπορεί να πετύχει συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της:

- Η συμπίεση του κόστους λειτουργίας
- Η διαφοροποίηση του προϊόντος
- Ο ανθρώπινος παράγοντας και η εξειδίκευσή του

Ο ανθρώπινος παράγοντας – θεωρητικά – είναι αυτός που γεννάει τους οργανισμούς, τους βοηθά να επιβιώσουν και να ευδοκιμήσουν, αναδεικνύοντας το ανθρώπινο δυναμικό ως το πιο ζωτικό στοιχείο της κάθε επιχείρησης. Η τεχνολογία και το κεφάλαιο μπορούν να αποκτηθούν με ποικίλους τρόπους. Το πραγματικό και κυρίαρχο όμως πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών μας το κερδίζουμε από τον τρόπο όπου ικανές και δυναμικές ομάδες θέτουν αυτούς τους πόρους στην επιθυμητή ιδανική λειτουργία. Η προσπάθεια του ανθρώπινου παράγοντα, λοιπόν, οι γνώσεις του, το φυσικό του ταλέντο και οι δεξιότητες του να χρησιμοποιεί τους άλλους πόρους είναι αυτά που καταλήγουν στην δημιουργία χρήσιμων προϊόντων και υπηρεσιών<sup>1</sup>.

Όπως είναι γνωστό, ο άνθρωπος, σε αντίθεση με τα υπόλοιπα υλικά μέσα (μηχανήματα, έπιπλα, εγκαταστάσεις κλπ.), που χρησιμοποιεί ο οργανισμός ή η υπηρεσία, αποτελεί σύνθεση υλικών και ψυχικών στοιχείων, τα οποία τον διαφοροποιούν από όλα τα λοιπά στοιχεία του οργανισμού.

Λόγω της ιδιομορφίας του αυτής, ο άνθρωπος δεν μπορεί να υπαχθεί στις ίδιες αρχές χειρισμού, στις οποίες υπάγονται τα λοιπά μέσα π.χ. δεν είναι δυνατόν να υποχρεώσουμε τον άνθρωπο (όπως κάνουμε στην περίπτωση των μηχανικών μέσων)

---

<sup>1</sup>Πηγή: Bernadin H. J., Russel E. A. J. (2003), Human Resource Management: An Experimental Approach, McGraw Hill Publishing Co UK, pp. 19-30



να εργάζεται σε εικοσιτετράωρη βάση, ούτε είναι δυνατόν να τον εκθέτουμε σε συνθήκες εργασίας τέτοιες, που να βρίσκονται έξω από τα όρια αντοχής του, (ιδιάζουσες συνθήκες φωτισμού, υγρασίας, θερμοκρασίας κ.λπ.).

Εξ' άλλου ο άνθρωπος ως λογικό ον, απαιτεί λογικούς χειρισμούς, οι οποίοι ενώ είναι προσανατολισμένοι προς το συμφέρον του οργανισμού, θα πρέπει ταυτόχρονα να ικανοποιούν και τις υλικές και ψυχολογικές του ανάγκες ως ανθρώπου. Τότε μόνο μπορεί ένας οργανισμός να πετύχει στην αποστολή του, όταν έχει προσωπικό ικανοποιημένο από την εργασία που προσφέρει και όταν η συμπεριφορά της Διοίκησης του προσωπικού συμβάλλει στην ανάπτυξη της ικανοποίησής του από την εργασία.

Ο βαθμός ικανοποίησης που αντλεί το προσωπικό από την εργασία του, σε συνδυασμό με την ποιοτική και ποσοτική του απόδοση, αποτελεί το βασικότερο κριτήριο επιτυχίας του οργανισμού, γι αυτό σήμερα η παραγωγικότητα θεωρείται ότι βαδίζει παράλληλα με την ικανοποίηση που παρέχει κάθε οργανισμός στο προσωπικό του<sup>2</sup>.

## **1.2. Οργάνωση τμήματος ΔΑΠ**

Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων προέκυψε θεωρητικά στις αρχές της δεκαετίας του 1980. Μέχρι τότε, αναφέρθηκε κυρίως ως «Διαχείριση προσωπικού». Σήμερα, είναι πολύ περισσότερο από τη Διαχείριση Προσωπικού. Ενσωματώνει πολλές ανθρωπιστικές επιστήμες όπως η κατάρτιση, η ενσυναίσθηση, η ψυχολογία, η αξιολόγηση / διαχείριση ταλέντων, η δέσμευση, η ομαδική εργασία, η ηγεσία, εμπιστοσύνη, ιθαγένεια, κοινωνική ευθύνη, κοινωνικοποίηση, επιβράβευση και κίνητρο. Όλες τους ενισχύουν το ανθρώπινο πνεύμα που είναι η «ραχοκοκαλιά» οποιασδήποτε οργάνωσης από τότε, χωρίς ανθρώπους. Δεν υπάρχει εταιρεία για να αναφερθούμε. Η διοίκηση προσωπικού θεωρεί τους ανθρώπους ως εισροές για να φτάσουν στην επιθυμητή παραγωγή που καθορίζεται από την ανώτατη διοίκηση. Η διαχείριση του προσωπικού δεν ασχολείται με την κατάρτιση, την ανάπτυξη δεξιοτήτων των εργαζομένων, τη διαχείριση ταλέντων ή τη σχεδίαση καριέρας. Η

---

<sup>2</sup> Πηγή: Μπάκας, Θ. (2014) Σημειώσεις για το μάθημα Διαχείριση ανθρωπινού δυναμικού στο εκπαιδευτικό σύστημα

διαχείριση του προσωπικού εξαρτάται περισσότερο από την ανώτερη διοίκηση παρά από τους ανθρώπινους πόρους. Ενώ οι άνθρωποι πόροι έχουν την ευκαιρία και τη θέση να συζητήσουν στρατηγικά ζητήματα με την ανώτατη διοίκηση, η διοίκηση του προσωπικού ενεργεί ως υποσύστημα που εκπληρώνει τις εντολές της ανώτατης διοίκησης (Vardarlier, 2015). Ως αποτέλεσμα, η διαχείριση του προσωπικού είναι ένας παραδοσιακός τρόπος διαχείρισης των εργαζομένων στον οργανισμό, ενώ η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων είναι μια σύγχρονη προσέγγιση, όχι για να κάνουν τα ίδια αλλά παρόμοια πράγματα για την επιτυχία του οργανισμού<sup>3</sup>.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η λειτουργία που ασχολείται με τη συστηματική και μακροχρόνια αντιμετώπιση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης. Ο βασικός λόγος για τον οποίο η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να υπάρχει σε πλήρη μορφή σε κάθε οργανωμένη προσπάθεια είναι ότι το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί τον μοναδικό παράγοντα που θα ενεργοποιήσει και αξιοποιήσει όλους τους συντελεστές της παραγωγής (τους υπόλοιπους υλικούς πόρους) ώστε να επιτευχθούν οι προκαθορισμένοι στόχοι της επιχείρησης.

Υπάρχουν δύο βασικές αιτίες που επιβάλλουν την αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού:

- Το υψηλό του κόστος, δεδομένου ότι ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί τον ακριβότερο πόρο μιας επιχείρησης και ταυτόχρονα τον πιο πολύτιμο. Οι επιχειρήσεις επιδιώκουν από τη μια να προσελκύουν τους καλύτερους εργαζόμενους και από την άλλη, να αναπτύξουν συστήματα μέσω των οποίων οι εργαζόμενοι θα συμβάλλουν στο μέγιστο βαθμό στην αξιοποίηση των υπόλοιπων συντελεστών και τελικά στην επίτευξη των στόχων τους.
- Οι αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Οι επιχειρήσεις είναι υποχρεωμένες να προσαρμόζουν στρατηγικές και πολιτικές, συστήματα απασχόλησης και αξιοποίησης των εργαζομένων προκειμένου να προσαρμοστούν σε αυτές τις αλλαγές.

Η διοίκηση ανθρώπινων δυναμικού αποτελεί τη λειτουργία μέσω της οποίας οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί επιδιώκουν να εξασφαλίσουν ότι οι εργαζόμενοι συμβάλλουν στον μεγαλύτερο βαθμό στην επίτευξη των στόχων.

---

<sup>3</sup> Πηγή: Vardarlier, P. (2016) Strategic approach to human resources management during crisis, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, pp 463 – 472

Έτσι η ΔΑΔ ασχολείται με την αποτελεσματική διοίκηση των εργαζομένων ώστε να αποκτηθούν ικανοί εργαζόμενοι, οι οποίοι, παρόλο ότι θα διαφέρουν (ως προς την προσωπικότητα, τις ανάγκες, τους στόχους, τις γνώσεις, τις ικανότητες κ.α.), θα εργαστούν μαζί, εφαρμόζοντας συστήματα και διαδικασίες με τρόπο ώστε να ενεργοποιήσουν τους άλλους συντελεστές και να επιτύχουν συγκεκριμένους στόχους<sup>4</sup>.

Για την οργάνωση, λοιπόν, του τμήματος ανθρώπινων πόρων πρέπει να απαντηθούν τρεις συγκεκριμένες ερωτήσεις<sup>5</sup>:

1. πού θα λαμβάνονται οι αποφάσεις που αφορούν την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού;
2. ποιος είναι στην ουσία ο υπεύθυνος για τη λήψη αυτών των αποφάσεων;
3. ποια είναι η δομή του τμήματος ανθρώπινων πόρων;

1) Πού λαμβάνονται οι αποφάσεις;

Εφόσον ο ρόλος του τμήματος ανθρώπινων πόρων απαιτεί σύνδεση της πολιτικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού με τις ανάγκες της επιχείρησης, τίθεται το ερώτημα αν οι αποφάσεις θα λαμβάνονται μόνο στην κορυφή (συγκεντρωτική μορφή διοίκησης) ή και σε κατώτερα κλιμάκια διοίκησης (αποκεντρωτική μορφή διοίκησης). Η επιλογή της μιας ή της άλλης μορφής εξαρτάται όχι μόνο από τη φιλοσοφία διοίκησης και την οργανωσιακή κουλτούρα αλλά και από τη δομή, το μέγεθος και τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Στα πλαίσια όμως του εντεινόμενου ανταγωνισμού και των ραγδαίων εξελίξεων στο περιβάλλον των επιχειρήσεων η τάση που φαίνεται να επικρατεί είναι αυτή της αποκέντρωσης στη λήψη των σχετικών αποφάσεων. Άλλωστε τόσο ο ρόλος του διευθυντή του τμήματος ανθρώπινων πόρων που αναδεικνύεται στον εισηγητή των «οργανωσιακών αλλαγών» μέσα στην επιχείρηση όσο και η απαιτούμενη ευελιξία του εργατικού δυναμικού, αλλά και η υιοθέτηση σύγχρονων συστημάτων διοίκησης, που απαντούν άμεση συνεργασία με τον πελάτη, επιτάσσουν για κάτι τέτοιο. (Schuler et al. 1993).

---

<sup>4</sup> Πηγή: Χυτήρης, Λ. (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Interbooks, Αθήνα

<sup>5</sup> Πηγή: Wills, S. (1996). European leadership: Key issues. European Management Journal, 14 1, pp 90-97

2) Ποιος είναι υπεύθυνος για τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων;

Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων αφορά όλους μέσα σε μια επιχείρηση δεδομένου ότι συνιστά τους τρόπους αξιοποίησης του έμψυχου υλικού της. Συγκεκριμένα αφορά και αποτελεί αρμοδιότητα (French, 1994; Schuler et al. 1993):

- i. του συγκεκριμένου αρμόδιου τμήματος που για το σκοπό αυτό στελεχώνεται με στελέχη που έχουν τις απαραίτητες γνώσεις.
- ii. των στελεχών γραμμής τα οποία διοικούν ανθρώπους. Εφόσον κάποιο στέλεχος καθοδηγεί, επιβλέπει άλλους, αυτό σημαίνει ότι πρέπει να είναι σε θέση να τους επιλέξει, να εκτιμήσει την επίδοσή τους δηλ. να τους αξιολογήσει, να τους ανταμείψει, να τους εμπνεύσει και υποκινήσει, να τους διδάξει ακούγοντας τις ιδέες τους ή και τα προβλήματά τους. Άλλωστε, όπως αναλύσαμε παραπάνω τα στελέχη γραμμής πρέπει να συνεργάζονται στενά με το τμήμα ανθρωπίνων πόρων.
- iii. των στελεχών που δεν ασκούν εποπτεία. Είναι ειδικευμένα στελέχη ή μέλη ομάδων και ενδέχεται να επιλέξουν νέα μέλη ή να αξιολογήσουν την επίδοση συναδέλφων ή μελών της ομάδας τους.
- iv. των συνδικαλιστών στελεχών τα οποία ενδεχομένως μετέχουν στις διάφορες διαδικασίες διοίκησης προσωπικού όπως π.χ. αξιολόγηση έργου, διερεύνηση παραπόνων, κλπ.
- v. Όλων των εργαζομένων οι οποίοι στη σύγχρονη επιχείρηση έχουν γνώμη για τον αποτελεσματικότερο τρόπο οργάνωσης της εργασίας, συμμετέχουν υπεύθυνα στη λήψη των αποφάσεων, κάνουν προτάσεις για επίλυση προβλημάτων και βελτίωση παραγωγικότητας και θεωρούν τα τμήματα με τα οποία συνεργάζονται ως «πελάτες».

3) Ποια η δομή του τμήματος ανθρώπινων πόρων;

Ανεξάρτητα από το μέγεθος μιας επιχείρησης οι δραστηριότητες που συνθέτουν τη λειτουργία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων εκτελούνται σε κάθε οργάνωση. Στην πολλή μικρή επιχείρηση συντονίζουν τις δραστηριότητες ο ίδιος ο ιδιοκτήτης ή ο βοηθός του.

Στη μικρή επιχείρηση (συνήθως 100 άτομα) ορίζεται ένα στέλεχος πολιτικών που αφορούν το προσωπικό. Σε μεγαλύτερες επιχειρήσεις (συνήθως άνω των 150 ατόμων) δημιουργείται ένα ειδικό τμήμα, το τμήμα ανθρωπίνων πόρων, το οποίο στελεχώνεται με εξειδικευμένα άτομα. Ο αριθμός των ατόμων του τμήματος αυτού εξαρτάται από το μέγεθος και την έκταση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

### **1.3. Ο ρόλος των Ανθρωπίνων Πόρων στη Διοίκηση**

Στη σημερινή εποχή, ο άνθρωπος αποτελεί τον βασικότερο συντελεστή επιτυχίας κάθε οργανωμένης ανθρώπινης δραστηριότητας. Ο όρος ανθρωπίνος πόροι ή ανθρώπινο δυναμικό, που έχει αντικαταστήσει τα τελευταία χρόνια τον όρο εργαζόμενοι ή προσωπικό, θέλει να δώσει έμφαση στο νέο σημαντικό ρόλο που παίζει ο ανθρωπίνος παράγοντας στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Η Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resource Management – HRM) έγκειται στη σχέση μεταξύ εργοδότη – υπαλλήλου και περιλαμβάνει την αποδοτική συνδιαλλαγή προς επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης και της ικανοποίησης των ιδιαίτερων αναγκών των εργαζομένων της. Αποτελεί πολύ περισσότερο από ένα σύνολο δραστηριοτήτων σχετικά με το συντονισμό του ανθρώπινου δυναμικού της, καθώς επιδιώκει να ενσωματώσει στρατηγικά τα συμφέροντα μιας επιχείρησης και των εργαζομένων της<sup>6</sup>. Σύμφωνα με τους Jackson και Schuler (2000), αναφερόμενοι στο ανθρώπινο δυναμικό εννοούμε το σύνολο των ταλέντων και της διάθεσης για απόδοση όλων των εργαζομένων μιας επιχείρησης, που μπορούν να συντελέσουν στη δημιουργία και ολοκλήρωση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων της επιχείρησης<sup>7</sup>. Ο Storey (1992) ορίζει το ανθρώπινο δυναμικό επίσης ως ένα σύνολο ενεργειών, στρατηγικών (π.χ. προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων, σχεδιασμός συστημάτων αμοιβής) αλλά και λειτουργιών (π.χ. επιλογή υποψηφίων, εκπαίδευση, κ.α.) που πρέπει να γίνουν για να μπορέσει η επιχείρηση να αποκτήσει, διατηρήσει και αξιοποιήσει ικανούς εργαζομένους που θα εκτελούν επιτυχώς και με παραγωγικό τρόπο το έργο τους.

---

<sup>6</sup> Πηγή: Storey J. (1992), *Developments in the Management of Human Resources*, Oxford: Blackwell, pp. 9-15

<sup>7</sup> Πηγή: Jackson S., Schuler R. (2000), *Managing Human Resources: A partnership perspective*, South-Western College Publishing, pp. 6-24

Στην σύγχρονη εποχή οι αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος και η εξέλιξη της τεχνολογίας είναι συνεχείς. Ο άνθρωπος, ανεξάρτητα από αυτές τις αλλαγές, ήταν, είναι και θα παραμείνει ο ένας από τους δύο πιο βασικούς και πιο κρίσιμους παράγοντες για την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης. Αυτό προκύπτει και από τον ίδιο τον ορισμό του Μάνατζμεντ, σύμφωνα με τον οποίο: «Μάνατζμεντ είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων που αποβλέπουν στην επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης - οργανισμού μέσω της αξιοποίησης των υλικών και ανθρώπινων πόρων»<sup>8</sup>. Για αυτό το λόγο η επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο πρέπει να γίνεται μακροπρόθεσμα και να μην εστιάζεται μόνο στο άμεσο μέλλον. Καταυτόν τον τρόπο, κάθε επιχείρηση πρέπει να δίνει τη δέουσα σημασία στην επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού, στην εκπαίδευση και στην εξέλιξή του. Σε έναν κόσμο που συνεχώς προσλαμβάνει νέες μορφές εξαιτίας των ραγδαίων οικονομικών, τεχνολογικών, πολιτικών και πολιτισμικών εξελίξεων, ο ανθρώπινος παράγοντας και πιο συγκεκριμένα η διαχείρισή του, καθίσταται ολοένα και πιο σημαντικός στην επίτευξη των αποτελεσμάτων μιας επιχείρησης. Σύμφωνα με τον Bacon (1996), το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κατακτείται όταν μια επιχείρηση συνδυάζει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους παραγωγικούς της πόρους με την οργανωσιακή της κουλτούρα, τις αξίες δηλαδή που κυριαρχούν, μέσα από το ανθρώπινο δυναμικό που τις υλοποιεί<sup>9</sup>. Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ο μόνος που αποτελεί διατηρήσιμο και ουσιαστικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μια επιχείρηση γιατί:

- επιτρέπει την γρήγορη ανταπόκριση σε απειλές και ευκαιρίες του περιβάλλοντος
- είναι δύσκολο και χρονοβόρο να αναπτυχθεί
- είναι δύσκολο να αντιγραφεί

Η σημασία των ανθρώπινων πόρων για την επιχείρηση γίνεται αντιληπτή και μέσα από τα λεγόμενα διαφόρων προσωπικοτήτων. Για παράδειγμα, ο Jim Alef έχει υποστηρίξει ότι: «Αν εξετάσουμε τις πηγές σταθερού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κατά την τελευταία δεκαετία, η μόνη που έχει διατηρηθεί είναι η ποιότητα των ανθρώπων που δουλεύουν για σένα». Επιπλέον, σύμφωνα με το περιοδικό Fortune, «η ικανότητα προσέλκυσης, ανάπτυξης και διατήρησης ικανών

---

<sup>8</sup> Πηγή: Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ. (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Μπένου, Αθήνα

<sup>9</sup> Πηγή: Bacon N., Ackers P., Storey J., Coates D. (1996), The International Journal of Human Resource Management, Volume 7, Issue 1, pp 14

ανθρώπων είναι ένας πρωταρχικής σημασίας παράγοντας για την επιχειρηματική επίδοση, ίσης σημασίας με τη μακροπρόθεσμη αξία των επενδύσεων, την οικονομική ακεραιότητα, τη χρήση των επιχειρηματικών πόρων, την ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, την ποιότητα του Μάνατζμεντ και την κοινωνική και περιβαλλοντική υπευθυνότητα». Η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα για την πορεία των οργανώσεων/επιχειρήσεων αποδεικνύεται και από τον ολοένα σημαντικότερο ρόλο που παίζει η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΔ) στη λειτουργία τους. Σύμφωνα με τα στοιχεία που παρουσιάζει ο Κακουλίδης (2010), μία παγκόσμια έρευνα της εταιρείας συμβούλων Korn/Ferry International η οποία ειδικεύεται στην προσέλκυση στελεχών, καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η εμπειρία στη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων πρόκειται να αναδειχθεί σε δεύτερο πιο σημαντικό χαρακτηριστικό για τους Γενικούς Διευθυντές στη δεκαετία του 2010 αμέσως μετά την ικανότητα στρατηγικού σχεδιασμού. Παρόμοια έρευνα σε στελέχη διαφόρων ειδικοτήτων έδειξε ότι το 60% των ερωτηθέντων συμφωνούν ότι η εμπειρία σε θέματα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων αναδεικνύεται σε ιδιαίτερα σημαντικό παράγοντα για κάθε στέλεχος<sup>10</sup>. Από τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι η γνώση και η κατανόηση των θεμάτων με τα οποία ασχολείται η ΔΑΠ αποτελεί ανάγκη για όλα τα στελέχη επιχειρήσεων.

#### **1.4. Εκπαίδευση προσωπικού**

Εκπαίδευση, αποτελεί η παροχή προς τους εργαζομένους συγκεκριμένων δεξιοτήτων ή βοήθειας προκειμένου να φέρουν σε πέρας τις εργασίες τους. Η εκπαίδευση εστιάζει αποκλειστικά στην τρέχουσα εργασία, καθώς και στις άμεσες ανάγκες της επιχείρησης (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004). Μία άλλη εκδοχή του ορισμού της εκπαίδευσης είναι πως ως εκπαίδευση ορίζεται μια συστηματικά σχεδιασμένη διαδικασία που έχει ως σκοπό της τη διερεύνηση των γνώσεων καθώς και την εκμάθηση τρόπων συμπεριφοράς, οι οποίοι θα συμβάλουν στην επίτευξη των στόχων και της στρατηγικής της επιχείρησης (Ξηροτύρη - Κουφίδου, 2010).

---

<sup>10</sup> Πηγή: Κακουλίδης, Κ. (2010), Αποδοτικότερη διοίκηση των Τραπεζικών Ιδρυμάτων μέσα από την αξιοποίηση των Ανθρώπινων Πόρων τους στην Ελλάδα, Εισήγηση στο Επιστημονικό Συνέδριο, HELORS 2010

Η εκπαίδευση παίζει ένα ζωτικής σημασίας ρόλο για την επιχείρηση καθώς χωρίς αυτή δεν θα είναι εφικτό να υλοποιηθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Ακόμη, σημαντικό ρόλο έχει τόσο για τα ανώτερα στελέχη όσο και για τον ίδιο τον εργοδότη. Έτσι, λοιπόν, οι εργοδότες διασφαλίζουν το γεγονός ότι οι υπάλληλοι της επιχείρησης εργάζονται πραγματικά με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004). Για να έχει τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα η εκπαίδευση, δηλαδή για να μάθει ένας εργαζόμενος να μεταφέρει, να αξιοποιήσει τις γνώσεις του και στο τέλος να επιτευχθούν οι στόχοι, θα πρέπει να αντιμετωπιστεί σοβαρά ως μια δραστηριότητα που καθορίζει το μέλλον της επιχείρησης. Επίσης, υπάρχουν τέσσερις βασικές αξίες στις οποίες βασίζονται πολλές θεωρίες όπως είναι οι εξής: να παραμείνει ο κάθε εργαζόμενος σε μονομερή έλεγχο, να μεγιστοποιήσει τις νίκες και να ελαχιστοποιήσει τις ήττες, να καταστείλει τα αρνητικά του συναισθήματα και τέλος να στηρίζει τους στόχους και να αξιολογεί τη συμπεριφορά του (Argyris, 1991).

Το προσωπικό που εκπαιδεύεται από τις επιχειρήσεις ταξινομείται σε τρεις κατηγορίες:

- i. στο νέο προσωπικό χωρίς πείρα,
- ii. στο νέο προσωπικό με πείρα και
- iii. στο κανονικό προσωπικό.

Πρώτα από όλα, στο νέο προσωπικό χωρίς πείρα στο αρχικό στάδιο δίνεται μια γενική εικόνα της οργάνωσης της επιχείρησης και εν συνεχεία ο κάθε εργαζόμενος οδηγείται στο τμήμα του όπου και ακολουθεί η εκπαίδευση του. Ωστόσο, στο νέο προσωπικό με πείρα χρησιμοποιούνται διάφορα προγράμματα όπως διαλέξεις με σκοπό να εκπαιδευτεί το νέο προσωπικό στις διάφορες πολιτικές της επιχείρησης ή του οργανισμού. Τέλος, στο υπάρχον προσωπικό χρησιμοποιούνται διάφορα σεμινάρια και εκπαιδευτικά ταξίδια με σκοπό να διευρύνουν τους ορίζοντες των εργαζομένων προς όφελος της επιχείρησης (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2007). Οι μέθοδοι με τις οποίες μπορεί να εκπαιδευτεί μια επιχείρηση το προσωπικό της ποικίλουν ανάλογα με το τι πρέπει να μάθει ο κάθε εκπαιδευόμενος. Για αυτόν το λόγο οι μέθοδοι εκπαίδευσης του προσωπικού χωρίζονται σε τέσσερις κατηγορίες. Αυτές, λοιπόν, οι μέθοδοι είναι



- οι μέθοδοι που αφορούν όλα τα επίπεδα μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού και περιλαμβάνουν την εγκατάσταση και ενημέρωση του εκπαιδευτικού προσωπικού, τη συνεργασία με εκπαιδευτικά ιδρύματα, όπου πολλές επιχειρήσεις ενημερώνονται από την παρακολούθηση σε πανεπιστήμια για τις εξελίξεις στην τεχνολογία και την επιστήμη, και την ανάπτυξη της δημιουργικής σκέψης, που σημαίνει την ικανότητα των υπαλλήλων να αντιλαμβάνονται τα πρόβλημα και να τα επιλύουν σχετικά γρήγορα.
- οι μέθοδοι που αναφέρονται στους απλούς υπαλλήλους και περιλαμβάνουν την εκπαίδευση πάνω στην εργασία (on the job training), την καθοδήγηση (coaching), όπου ο εκπαιδευόμενος καθοδηγείται από κάποιον προϊστάμενο, και την προκαταρκτική εκπαίδευση, όπου η επιχείρηση διαθέτει ένα συγκεκριμένο χώρο για τον εκπαιδευόμενο, ίδιο με τον χώρο της πραγματικής του εργασίας και εκπαιδύεται εκεί.
- οι μέθοδοι για τα κατώτερα και μεσαία στελέχη που περιλαμβάνουν την εκπαίδευση πάνω στην εργασία (on the job training), την εναλλαγή θέσεων εργασίας (job rotation), όπου ο προϊστάμενος της επιχείρησης μετατίθεται σε αντίστοιχη θέση σε κάποιον άλλο τομέα της επιχείρησης, το «παιχνίδι» ρόλων (role playing), την πρακτική εξάσκηση (in-basket exercise), τη θεωρητική εκπαίδευση, την καθοδήγηση (coaching) και την καθοδήγηση από μέντορα (mentoring)
- οι μέθοδοι για τα ανώτερα στελέχη που περιλαμβάνουν τα επιχειρηματικά «παιχνίδια» (business games), την εκπαίδευση ευαισθησίας (sensitivity training) και τα κέντρα αξιολόγησης (assessment centers) (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2010).

Οι εκπαιδευτικές μέθοδοι που επιλέγονται ανάλογα με την εκάστοτε περίπτωση ποικίλουν και είναι οι εξής: οι παραδόσεις – επιδείξεις, η πρακτική εξάσκηση, η προσομοίωση, οι παραδόσεις – ομιλίες, οι συζητήσεις, οι προσωπικές συναντήσεις με τον εκπαιδευτή, τα οπτικοακουστικά βοηθήματα, οι μελέτες, οι ασκήσεις ρόλων, τα επιχειρησιακά «παιχνίδια», οι εργασίες και η ηλεκτρονική εκπαίδευση (e-learning), η οποία επιτυγχάνεται με τη βοήθεια ηλεκτρονικών δικτύων και υπολογιστών που επιτρέπουν τη μετάδοση πληροφοριών της εκπαίδευσης με τη συμμετοχή και ενημέρωση των εκπαιδευόμενων και εστιάζει τη προσοχή της σε μαθησιακές τεχνικές που αποσκοπούν στη βελτίωση της απόδοσης (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004).

Όσον αφορά τη διεθνή εκπαίδευση υπάρχουν τρεις κατηγορίες. Πρώτον, προπαρασκευαστική εκπαίδευση για ομογενείς δηλαδή όταν ένας εργαζόμενος έχει οριστεί για διεθνή αποστολή τότε η επιχείρηση θα πρέπει να γνωρίζει αν ο υποψήφιος διαθέτει τις απαιτούμενες γνώσεις και δεξιότητες για το εξωτερικό. Δεύτερον, αφού γίνει η σωστή κατάρτιση του θα πρέπει να του δοθούν τρόποι εξοικείωσης με την εργασία του τοπικού περιβάλλοντος. Και τρίτον, υπάρχει η εκπαίδευση για τους ημεδαπούς και υπηκόους τρίτων χωρών που τους παρέχεται τέτοια εκπαίδευση που να διευκολύνει την κατανόηση της εταιρικής κουλτούρας και τη στρατηγική της επιχείρησης (Jie Shen, 2004).

Αναδυόμενες προκλήσεις, λοιπόν, συμπεριλαμβανομένης της παγκοσμιοποίησης, των οικονομικών πιέσεων και των αλλαγών της φύσης της εργασίας ανάγκασαν τους οργανισμούς να αναζητήσουν νέους τρόπους βελτίωσης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Για να αντιμετωπιστούν οι προκλήσεις, η διαχείριση των επιχειρηματικών διαδικασιών έχει αναγνωριστεί ως ένα σημαντικό στοιχείο μακροπρόθεσμης επιχειρηματικής επιτυχίας. Βοηθάει στη βελτίωση των οργανωτικών διαδικασιών, μειώνει το λειτουργικό κόστος και προάγει την ορατότητα των επιχειρησιακών επιδόσεων σε πραγματικό χρόνο (Wang & Wang, 2006). Η μετατροπή μιας επιχείρησης σε μια οργάνωση με προσανατολισμό στη διαδικασία θεωρείται όλο και περισσότερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και θεμελιώδους σημασίας για την επιχειρηματική επιτυχία (Harmon, 2008). Για να βελτιωθούν οι επιχειρηματικές διαδικασίες, οι γνώσεις και οι δεξιότητες του προσωπικού θεωρούνται ως βασικοί πόροι και η μάθηση θεωρείται ως το σημαντικότερο μέσο (Wang & Yang, 2009). Είναι επομένως ζωτικής σημασίας για τους οργανισμούς να αναπτύξουν αποτελεσματικές λύσεις μάθησης και κατάρτισης με στόχο τη συμμετοχή του προσωπικού και την ενθάρρυνση της ευαισθητοποίησης και της συμμετοχής στη βελτίωση της διαδικασίας<sup>11</sup>.

Αυτή η βελτίωση της διαδικασίας είναι ιδιαίτερα σημαντική στις βιομηχανίες με προσανατολισμό στις υπηρεσίες όπως οι τραπεζικές, ασφαλιστικές και άλλες χρηματοοικονομικές υπηρεσίες. Η ποιότητα των τελικών τους προϊόντων, δηλαδή η πραγματική παράδοση υπηρεσιών, επηρεάζεται ιδιαίτερα από τον ανθρώπινο

---

<sup>11</sup> Πηγή: Borner, R., Moormann, J, Wang, M. (2012) Staff training for business process improvement: The benefit of role-plays in the case of KreditSim, Journal of Workplace Learning, Vol. 24 Issue: 3, pp.200-225

παράγοντα συμπεριφοράς που είναι δύσκολο να ελεγχθεί (Antony, 2004). Ο ρόλος των ανθρώπων στην επιτυχία και την αποτυχία των πρωτοβουλιών βελτίωσης των επιχειρηματικών διαδικασιών έχει αποδειχθεί σε μελέτες κρίσιμου παράγοντα επιτυχίας, π.χ. Amoroso (1998). Στο πλαίσιο αυτό, οι άρτια καταρτισμένοι και αφοσιωμένοι υπάλληλοι διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στις επιχειρηματικές διαδικασίες. Επίσης, η σπουδαιότητα της κατάρτισης του προσωπικού στον τομέα των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών εξετάστηκε από διάφορες μελέτες όπως οι Pollitt (2008), Rohmetra και Easterby-Smith (2004), και οι Sappey και Sappey (1999).

### **1.5. Σύστημα αξιολόγησης**

Η ικανότητα προσδιορισμού του βαθμού απόδοσης των εργαζομένων και η εκμετάλλευση των πληροφοριών αυτών, προκειμένου να εξασφαλιστεί το γεγονός πως όλες οι εργασίες εντός του οργανισμού είναι συμβατές με τους στόχους του και τα σύγχρονα πρότυπα, αλλά και βελτιώνονται με την πάροδο του χρόνου, αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα, ο οποίος συμβάλλει στη μακροχρόνια επιτυχία του οργανισμού. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων περιλαμβάνει συνήθως αυτούς τους στόχους στη λειτουργία της που ονομάζεται αξιολόγηση εργαζομένων και η οποία είναι μια διαδικασία πολύπλοκη και αρκετά δύσκολη.

Σύμφωνα με τους Μπουραντά και Παπαλεξανδρή (2003) η αξιολόγηση εργαζομένου (employee appraisal) ή η αξιολόγηση απόδοσης (performance evaluation) είναι «η διαδικασία της αξιολόγησης – εκτίμησης του εργαζομένου, με σκοπό να ορισθεί ο βαθμός στον οποίο αυτός φέρνει εις πέρας τη δουλειά του αποδοτικά». Η αξιολόγηση, λοιπόν, συνιστά τη διαδικασία με την οποία προσδιορίζεται η αξία των εργαζομένων, σε σύγκριση με ορισμένα πρότυπα, αλλά και η σύγκριση των εργαζομένων μεταξύ τους (Φαναριώτη, 2002).

Η διαδικασία της αξιολόγησης του προσωπικού είναι παρόμοια με την αξιολόγηση των έργων. Και οι δύο αυτές δραστηριότητες συνδέονται μεταξύ τους, με την έννοια ότι η πρώτη δραστηριότητα, δηλαδή η αξιολόγηση των έργων, αποτελεί προϋπόθεση για την κατάλληλη επιλογή, αξιολόγηση και αμοιβή του προσωπικού. Για το λόγο αυτό η αξιολόγηση του προσωπικού αποτελεί μια διαδικασία, μέσα από την οποία προσδιορίζεται η αξία των διαφόρων ατόμων, σε σύγκριση με ορισμένα πρότυπα,

καθώς και η σύγκριση των εργαζομένων μεταξύ τους. Στην πράξη η αξιολόγηση του προσωπικού, είναι μια διαδικασία με την οποία η Διοίκηση προσπαθεί να προσδιορίσει το πόσο καλά ανταποκρίνεται ένας υπάλληλος στην εργασία του και πόσο καλύτερος ή χειρότερος είναι σε σύγκριση με άλλους της ίδιας εργασιακής ομάδας.

Για την αξιολόγηση των εργαζομένων είναι απαραίτητη προϋπόθεση να ληφθούν υπόψη μια σειρά από στοιχεία. Τα στοιχεία τα οποία λαμβάνονται υπόψη για την αξιολόγηση του προσωπικού κατατάσσονται στις πιο κάτω ειδικότερες κατηγορίες:

I. Προσωπικά στοιχεία στα οποία περιλαμβάνονται:

- η προσωπική και οικογενειακή κατάσταση,
- το εκπαιδευτικό υπόβαθρο,
- η εμπειρία,
- η κατάσταση υγείας του προσωπικού και
- η πρόοδος του υπαλλήλου εντός της υπηρεσίας

II. στοιχεία συμβολής του προσωπικού στην παραγωγή, ήτοι:

- η ποιότητα εργασίας,
- οι φθορές και οι σπατάλες που προκαλούνται εξαιτίας των υπαλλήλων,
- οι έπαινοι, τα παράπονα και τα λάθη,
- οι αμοιβές και
- τα ατυχήματα

III. Αποτελέσματα ειδικών δοκιμασιών

- οι κλίσεις,
- τα ενδιαφέροντα και
- προσωπικά χαρακτηριστικά

Με την αξιολόγηση του προσωπικού, λοιπόν, επιδιώκεται η διαπίστωση του επιπέδου στο οποίο βρίσκεται το προσωπικό από άποψη ικανοτήτων, απόδοσης και συμπεριφοράς στην εργασία. Τα παραπάνω στοιχεία, συνδυαζόμενα μεταξύ τους, διαμορφώνουν την γενική εικόνα του υπαλλήλου, ο οποίος μπορεί να αποτελέσει το πρότυπο, με το οποίο συγκρίνεται το λοιπό προσωπικό κατά κατηγορίες. (Φαναριώτης, 2002).

## 1.6. Σύστημα αμοιβών

Γενικά σε κάθε επιχείρηση ο μισθός που λαμβάνει κάθε εργαζόμενος για την εργασία του αποτελείται από τις χρηματικές και μη χρηματικές αμοιβές. Αρχικά οι χρηματικές αμοιβές περιλαμβάνουν τις άμεσες αμοιβές όπως το ημερομίσθιο και ο μισθός και τις άμεσα αμοιβές όπως το κόστος που χρειάζεται για την κάλυψη των προγραμμάτων ασφάλισης. Οι μη χρηματικές αμοιβές περιλαμβάνουν τις κοινωνικές και ψυχολογικές ανταμοιβές, τον σεβασμό από τους άλλους και ευκαιρίες για αυτοανάπτυξη, όπως οι ευκαιρίες για ανάπτυξη καριέρας (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2007)

Η τελευταία ευθύνη της διοίκησης είναι η δημιουργία ενός προγράμματος αμοιβής για τους εργαζόμενους. Όμως για να είναι ιδανικό για όλο το προσωπικό ένα πρόγραμμα αμοιβής θα πρέπει να έχει τα παρακάτω χαρακτηριστικά όπως:

- να διαθέτει τον έλεγχο του κόστους των μισθών και ημερομισθίων των εργαζομένων,
- να παρέχει κίνητρα στο προσωπικό για μία καλύτερη εργασία και να ενθαρρύνει την προσπάθεια και να τιμωρεί την τεμπελιά,
- να φροντίζει να μειώνει την δυσαρέσκεια των υπαλλήλων στα χαμηλότερα επίπεδα,
- να υπάρχει εγγύηση προς τους εργαζόμενους για ένα εισόδημα με κανονικές πληρωμές έτσι ώστε να νιώθει ασφάλεια το προσωπικό,
- και τέλος το όλο σύστημα αμοιβής να είναι εύχρηστο από την διεύθυνση της επιχείρησης και κατανοητό για τους εργαζόμενους (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2007)

Έρευνες έχουν δείξει ότι μια καλή ομάδα διαχείρισης μπορεί να παρακινήσει τη βελτίωση των επιδόσεων σε έναν οργανισμό μέσω μιας ευρείας ποικιλίας διαφορετικών συστημάτων πληρωμών, υπό την προϋπόθεση ότι θα καταβάλουν σημαντικές προσπάθειες για τη συμμετοχή ανθρώπων από όλα τα επίπεδα και τμήματα του οργανισμού κατά το σχεδιασμό και την εφαρμογή του συστήματος<sup>12</sup>. Αυτό δεν σημαίνει ότι το ίδιο το καθεστώς κινήτρων είναι εντελώς ασήμαντο.

---

<sup>12</sup> Πηγή: Bowey, A.M., Thorpe, R., Hellier, P., (1986) Payment Systems and Productivity, Macmillan, London

Ωστόσο, η διαδικασία αντιστοίχισης ενός προγράμματος πληρωμής με έναν οργανισμό είναι αυτή που απαιτεί σημαντικό χρόνο και προσπάθεια και επιτυγχάνει μια αντιστοιχία μεταξύ του συστήματος πληρωμών και τις προσδοκίες, τα κίνητρα, τα πρότυπα των διαπροσωπικών σχέσεων και την ιστορία του παρελθόντος και η κατανόηση των ανθρώπων στο σύστημα, είναι πιο σημαντικό από το να ταιριάζει το σύστημα πληρωμών με τα μη κοινωνικά χαρακτηριστικά του οργανισμού και του περιβάλλοντος του (όπως η ορολογία, η θέση και το μέγεθος), παρόλο που ορισμένοι από αυτούς τους διαρθρωτικούς παράλληλους παράγοντες έχουν μικρή επίδραση στα αποτελέσματα.

Οι εταιρείες λαμβάνουν μια μακρά, σκληρή «ματιά» στον τρόπο με τον οποίο πληρώνουν το προσωπικό πωλήσεών τους. Ο έλεγχος του κόστους μισθοδοσίας είναι απαραίτητος για τη διατήρηση της κερδοφορίας. Από το σύνολο των δαπανών που πραγματοποιήθηκαν για τη λειτουργία μιας επιχείρησης, η μείωση της μισθοδοσίας έχει το πιο δραματικό αποτέλεσμα στην αύξηση του καθαρού κέρδους.

Ας ρίξουμε, τέλος, μια ματιά σε δύο καταστήματα, ένα του οποίου η μισθοδοσία είναι 20% των πωλήσεων, και του άλλου όπου είναι 18% - μια τυπική κατάσταση στην εμπορία πολυκαταστημάτων<sup>13</sup>:

	Κατάστημα A	Κατάστημα B
Πωλήσεις	100	100
Κόστος πωληθέντων	-65	-65
Μικτό κέρδος	35	35
Μισθολόγιο	-20	-18
Λοιπά έξοδα	-10	-10
Καθαρό κέρδος	5	7

<sup>13</sup> Πηγή: Freestone, D. (1983) Keeping payment systems simple, Retail and Distribution Management, Vol. 11 Issue: 3, pp.35-36

Έτσι, με μείωση κατά 2% στο κόστος μισθοδοσίας του καταστήματος Α, τα κέρδη μπορούν να αυξηθούν κατά 40%! Όλες οι εταιρείες πρέπει να επανεκτιμήσουν τα συστήματα καταμέτρησης σε τακτά χρονικά διαστήματα.

Στο πιο θεμελιώδες επίπεδο, η αμοιβή γίνεται για το τι θέλει να κάνει το προσωπικό πωλήσεων. Υπάρχουν δύο παράγοντες που πρέπει να εξεταστούν εδώ:

- A. Αμοιβή για την ύπαρξη εγκαταστάσεων και για την εκτέλεση καθηκόντων μη πώλησης και
- B. Αμοιβή για παραγωγικότητα.

## 2. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

### 2.1. Εννοιολογική προσέγγιση Δ.Α.Δ

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων ή Διοίκηση Προσωπικού αποτελεί επιστημονικό κλάδο της Διοίκησης των Επιχειρήσεων. Μελετά και ερευνά όλα τα ζητήματα που αφορούν τη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων μιας επιχείρησης (ή ενός οργανισμού). Όπως είναι ήδη γνωστό, το προσωπικό αποτελεί ένα από τα τέσσερα βασικά στοιχεία, που συνθέτουν την έννοια του οργανισμού. Τα υπόλοιπα τρία είναι οι σχέσεις, το περιβάλλον και η εργασία.

Σκοπός, λοιπόν, της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι να εξασφαλίζει σε κάθε στιγμή τους κατάλληλους ανθρώπους από άποψη ποιότητας και ποσότητας που έχει ανάγκη η επιχείρηση (ή ο οργανισμός) καθώς και την αποτελεσματική χρήση και αξιοποίηση αυτών. Η Διοίκηση των Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί μια σημαντική επιχειρησιακή λειτουργία, αφού οι άνθρωποι αποτελούν τον πιο σημαντικό και κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας κάθε οργανωμένης ανθρώπινης δραστηριότητας. Η λειτουργία αυτή ανατίθεται πλέον σε εξειδικευμένα στελέχη με σχετικές σπουδές και εμπειρίες.

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ) ή Διοίκηση Προσωπικού (ΔΠ) περιλαμβάνει την προσέλκυση, επιλογή, ανάπτυξη, αξιοποίηση και προσαρμογή των ανθρωπίνων πόρων στον εργασιακό χώρο με σκοπό την αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης και της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων. Ο ορισμός αυτός εστιάζεται στο περιεχόμενο ή τις επί μέρους δραστηριότητες που περιλαμβάνει η ΔΑΠ, συνδέοντας τις και με τους δύο σκοπούς του προσπαθεί να επιτύχει, δηλαδή την ικανοποίηση των εργαζομένων και τα καλά αποτελέσματα της επιχείρησης<sup>14</sup>.

Σχεδόν σε όλες τις μεγάλες επιχειρήσεις (ή τους οργανισμούς) υπάρχει ξεχωριστό τμήμα ή διεύθυνση που έχει την ευθύνη της Διοίκησης των Ανθρωπίνων Πόρων. Ο ρόλος του τμήματος ή της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων είναι να σχεδιάζει τις

---

<sup>14</sup> Πηγή: <https://wikimark.wikispaces.com>



πολιτικές και τα συστήματα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων καθώς και να εκτελεί κάποιες συγκεκριμένες λειτουργίες. Όμως, σε επιμέρους λειτουργίες, όπως η αξιολόγηση, η εκπαίδευση, οι προσλήψεις, οι προαγωγές συμμετέχουν όλοι οι προϊστάμενοι της επιχείρησης (ή του οργανισμού). Για παράδειγμα, το Τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων σχεδιάζει το σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού και υποστηρίζει τη διαδικασία αξιολόγησης, όμως η αξιολόγηση κάθε εργαζόμενου γίνεται κυρίως από τον άμεσο προϊστάμενο με το σύστημα και τη διαδικασία που προβλέπεται.

Οι ανθρώπινοι πόροι, αποτελούν το κύριο συστατικό των δυνάμεων παραγωγής, με άμεση και έμμεση παρέμβαση στην ύπαρξη παραγωγικών και άλλων οικονομικών δραστηριοτήτων και τη διασφάλιση της αποτελεσματικής χρήσης των μέσων παραγωγής κατά τη διάθεση της εταιρείας, καθιστώντας δυνατή την ικανοποίηση των αναγκών της (Armstrong, 1995). Μέσα σε έναν οργανισμό υπάρχουν πολυάριθμοι τρόποι υψηλής χρήσης ανθρώπινου δυναμικού, ιδιαίτερα μέσω της ομαδικής εργασίας (Herbert et al., 1999)<sup>15</sup>.

Σήμερα, οι επιχειρήσεις έχουν ήδη αρχίσει να δίνουν μεγαλύτερη προσοχή στις πολιτικές και τις εφαρμογές στον τομέα των ανθρωπίνων πόρων, προκειμένου να επιτευχθεί ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και υψηλές επιδόσεις στις επιχειρηματικές δραστηριότητες. Η έννοια της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων προέκυψε από την ιδέα της λογικής και αποτελεσματικής χρήσης του ανθρώπινου κεφαλαίου (Vardarlier, 2015). Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων σε μια επιχείρηση εξυπηρετεί με διάφορους τρόπους και για διαφορετικούς σκοπούς, όπως ο αυξανόμενος ανταγωνισμός, η διαχείριση των διεθνών επιχειρήσεων, οι τεχνολογικές καινοτομίες, λειτουργώντας σύμφωνα με τους ισχύοντες κανονισμούς, την παρακολούθηση των συνδικαλιστικών δραστηριοτήτων, τη διασφάλιση δεοντολογικών ζητημάτων και την καλύτερη πρακτική που ταιριάζει καλύτερα (Lojic, Skrbic & Ristic, 2012).

Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων είναι ευρέως αποδεκτό ως κάτοχος της κουλτούρας (Zaidi, 2005) και ο θεματοφύλακας των εταιρικών αξιών και αρχών σε όλη την οργάνωση. Οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού έχουν στρατηγικό ρόλο

---

<sup>15</sup> Πηγή: Blaga, P., Jozsef, B. (2014) Human resources, quality circles and innovation, *Procedia Economics and Finance*, Vol 15, pp 1458-1462

όταν «χτυπά» μια κρίση, και η προετοιμασία τους μειώνει το αίσθημα του άγχους σε όλη την οργάνωση. Έτσι, το τμήμα ανθρωπίνων πόρων έχει πιθανώς τον σημαντικότερο ρόλο σε μια οργάνωση πριν, κατά τη διάρκεια και μετά τις κρίσεις. Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι να αναπτύξει και να χρησιμοποιήσει τον βέλτιστο αριθμό προσωπικού σε κατάλληλες θέσεις και ώρες για να μπορέσει η επιχείρηση να επιτύχει τους στόχους της. Με αυτόν τον τρόπο, θα αυξηθεί το κίνητρο και η ικανοποίηση από την εργασία του προσωπικού. Συνεπώς, το λειτουργικό κόστος θα μειωθεί και η κερδοφορία θα αυξηθεί. Όλες αυτές οι διαδικασίες και δραστηριότητες μπορούν να συλλεχθούν υπό την «ομπρέλα» της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων (Uyargil, 2010)<sup>16</sup>.

Διάσημοι ειδικοί στον τομέα πιστεύουν ότι «η διαχείριση είναι ο κύριος δρόμος για την οικονομική ανάπτυξη», ότι «η εισαγωγή γνώσεων διαχείρισης τείνει να είναι πιο σημαντική από την εισαγωγή τεχνολογίας» και πως «δεν υπάρχουν υποανάπτυκτες χώρες, αλλά μόνο κακοδιαχείριση».

Θεμελιώδεις αλλαγές όπως η νέα οικονομία βασισμένη στη γνώση, η παγκοσμιοποίηση των επιχειρήσεων, η εσωτερίκευση των επιχειρήσεων, η διεθνοποίηση του τραπεζικού συστήματος, ως αποτέλεσμα της ελεύθερης κυκλοφορίας των προσώπων και του κεφαλαίου, ως γενικευμένα φαινόμενα, έχουν την προέλευσή τους στην Αλλαγή - το κυρίαρχο χαρακτηριστικό του σύγχρονου κόσμου. Τα χαρακτηριστικά αυτά πραγματοποιούνται σύμφωνα με τους ειδικούς, μόνο με μια επανεξέταση του τόπου και του ρόλου των ανθρωπίνων πόρων ως «βασικούς στρατηγικούς πόρους του οργανισμού» στους οποίους «οι οργανώσεις πρέπει να κάνουν τις πιο σημαντικές στρατηγικές επενδύσεις αλλά και τις πιο επικίνδυνες»<sup>17</sup>.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται με συντομία οι επιμέρους λειτουργίες που αποτελούν το περιεχόμενο της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων μιας επιχείρησης (ή ενός οργανισμού)<sup>18</sup>.

---

<sup>16</sup> Πηγή: Vardadlier, P. (2016) Strategic approach to human resources management during crisis, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol 235, pp 463-472

<sup>17</sup> Πηγή: Todericiu, R., Lucia, F., Stanit, A. (2014) Reflections on Human Resources – Vital Intangible Assets of Organizations, Procedia Economics and Finance, Vol 16, pp 575-579

<sup>18</sup> Πηγή: <http://ebooks.edu.gr/modules/ebook/show.php/DSGL-C122/38/219.1106/>

## 2.2. Περιεχόμενο Δ.Α.Δ

Η Διαχείριση των Ανθρωπίνων Πόρων έχει αναπτυχθεί και εξελιχθεί ως επιστημονική πειθαρχία με τα χρόνια μετά τον πρώτο παγκόσμιο πόλεμο. Η διοίκηση προσωπικού ξεκίνησε την περίοδο αυτή ως «σύντηξη» δύο ξεχωριστών βιομηχανικών κινημάτων: την επιστημονική διαχείριση και την κοινωνική πρόνοια (Lesochier, 1935; Eilbirt, 1959; Ling, 1965; Wren, 1985). Η διοίκηση προσωπικού έχει εξελιχθεί από τους στόχους της εξάλειψης των αποβλήτων, της αναποτελεσματικότητας και του ανθρώπινου πόνου, στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, εστιάζοντας στην οργανωτική προοπτική και τη βελτίωση της απόδοσης. Μια σε βάθος ματιά στις κορυφαίες δημοσιεύσεις στους ανθρώπινους πόρους (HRM) τα τελευταία χρόνια είναι χρήσιμη για την κατανόηση της ισχύουσας κατάστασης της βιβλιογραφίας και τη διερεύνηση των απαιτούμενων ερωτήσεων όχι μόνο για το κατά πόσο έχουμε φτάσει, αλλά και για το πού η πειθαρχία θα πρέπει να φτάσει τα επόμενα έτη<sup>19</sup>.

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

Η αποδοτική διοίκηση του προσωπικού δημιουργεί επίσης, την ανάγκη ανάπτυξης σχεδίων και προγραμμάτων, τα οποία θα επιτρέπουν αφ' ενός μεν την επιλογή και την πρόσληψη του καταλλήλου προσωπικού, αφ' ετέρου δε την εν συνεχεία ανάπτυξη των ικανοτήτων του και την υποκίνησή του για άντληση του αναγκαίου βαθμού ικανοποίησης σε συνδυασμό με την παροχή ευκαιριών για την ανάπτυξη ολόκληρου του δυναμικού του (Φαναριώτης, 1997).

Ειδικότερα η Διοίκηση Προσωπικού αναφέρεται:

- στη μελέτη των αναγκών του οργανισμού σε ανθρώπινο δυναμικό,

---

<sup>19</sup> Πηγή: Hoobler, J., Johnson, N. (2004) An analysis of current human resource management publications, Human resource management publications, Vol. 33 (6), pp 665-676

- στην κατάλληλη ανάλυση, περιγραφή και σχεδίαση των έργων, ώστε να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του οργανισμού,
- στον κατάλληλο προγραμματισμό του ανθρωπίνου δυναμικού,
- στην πρόσληψη, την προαγωγή και γενικά την εξέλιξη του προσωπικού,
- στη δημιουργία κατάλληλων συνθηκών εργασίας, ώστε να εξασφαλίζεται η εναρμόνιση του περιβάλλοντος προς τις ανάγκες του προσωπικού,
- στην άσκηση της εποπτείας,
- στην αξιολόγηση της εργασίας και του προσωπικού,
- στην εκπαίδευση και
- σε άλλα θέματα του προσωπικού

Σύμφωνα με τους Mondy και Noe (2005), η έρευνα ανθρωπίνων πόρων είναι και αυτή μια λειτουργία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, η οποία όμως δεν είναι διακριτή, καθώς αναμειγνύεται σε όλες τις υπόλοιπες λειτουργίες. Έτσι έχουν αναπτυχθεί πέντε λειτουργίες, οι οποίες συνδέονται με την αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Οι λειτουργίες αυτές είναι:

- i. η επιλογή προσωπικού
- ii. η ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων
- iii. η αποζημίωση και οι παροχές
- iv. η ασφάλεια και η υγιεινή
- v. οι εργασιακές και εργατικές σχέσεις

### ***Στελέχωση επιχείρησης***

Η στελέχωση, προσέλκυση και επιλογή ικανού και κατάλληλου προσωπικού συμβάλει στη δυνατότητα επίτευξης των στόχων, αλλά και στην ευελιξία της επιχείρησης, ενώ την απαλλάσσει από μελλοντικές δυσκολίες προσαρμογής της στις συνθήκες του περιβάλλοντος. Η όλη διαδικασία όμως προϋποθέτει μια σειρά οργανωτικών προϋποθέσεων, που είναι απαραίτητες για να γίνει συστηματικά και αποτελεσματικά η στελέχωση του συγκεκριμένου οργανισμού και οι οποίες εμπίπτουν στην αρμοδιότητα του τμήματος ανθρωπίνων πόρων, το οποίο καθοδηγεί και συντονίζει την όλη προσπάθεια.

Συγκεκριμένα απαιτείται διάγνωση των προβλημάτων με τυπικές και άτυπες συζητήσεις, δημιουργία περιγραφών καθηκόντων, πρόβλεψη προβλημάτων που

προκύπτουν από οποιονδήποτε ανασχεδιασμό των θέσεων εργασίας ή των διαδικασιών, ο οποίος συνδέεται με τους στόχους της επιχείρησης. Ακολούθως απαιτείται διερεύνηση των πηγών στελέχωσης και της αξιοπιστίας τους, διερεύνηση και επιλογή των κατάλληλων για κάθε περίπτωση μεθόδων επιλογής, διερεύνηση της αξιοπιστίας τους και τέλος, εκπαίδευση όλων όσων συμμετέχουν στη διαδικασία.

### ***Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων***

Η ανάπτυξη αλλά και η εκπαίδευση του προσωπικού μιας επιχείρησης θεωρείται πλέον μια συνεχής διαδικασία που προσδίδει στον οργανισμό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η συμμετοχή του τμήματος ανθρωπίνων πόρων στη λειτουργία αυτή είναι καθοριστική. Πιο συγκεκριμένα ασχολείται με τη διάγνωση και την εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών, σε συνδυασμό πάντα με τους στόχους της επιχείρησης, με τον καθορισμό των στόχων εκπαίδευσης, με τη διερεύνηση και την επιλογή των σύγχρονων εκπαιδευτικών μεθόδων, με την επιλογή των εκπαιδευομένων και των εκπαιδευτών, με το σχεδιασμό, το συντονισμό και την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της εκπαιδευτικής διαδικασίας και τέλος, με τον προϋπολογισμό της εκπαιδευτικής πολιτικής.

Σκοπός της συγκεκριμένης λειτουργίας, πέραν από την εκπαίδευση και την ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων, είναι ο σχεδιασμός της καριέρας και των δραστηριοτήτων κάθε εργαζομένου μέσα στην επιχείρηση, καθώς και η ανάπτυξη του οργανισμού, αλλά και η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων.

### ***Αποζημίωση και παροχές***

Η αποζημίωση των εργαζομένων, καθώς και όποιες παροχές προσφέρονται από την επιχείρηση είναι σημαντικές για τους εργαζομένους. Αντίστοιχα, η συνολική αμοιβή του εργαζομένου διακρίνεται σε άμεση αμοιβή (ημερομίσθιο, μισθός, κλπ) και σε έμμεση αμοιβή (π.χ. ΙΚΑ, πρόσθετες παροχές).

Ο λόγος που οι επιχειρήσεις προσφέρουν τις παροχές αυτές είναι βασικά για να προσελκύσουν, να κρατήσουν και να αποκτήσουν την αφοσίωση των εργαζομένων τους. Όλο και περισσότεροι εργαζόμενοι θεωρούν απαραίτητη την ύπαρξη πρόσθετων παροχών, προκειμένου να επιλέξουν την επιχείρηση στην οποία θα εργαστούν. Οι προϋποθέσεις κάτω από τις οποίες οι παροχές μπορούν να λειτουργήσουν ως κίνητρα είναι ο προσδιορισμός του προγράμματος πρόσθετων

παροχών, με ταυτόχρονο προσδιορισμό αναγκών, η δυνατότητα ευελιξίας της επιχείρησης και η γνωστοποίηση του προγράμματος στους εργαζομένους. Η λειτουργία αυτή έχει ως στόχο την κατάρτιση ενός δίκαιου συστήματος αποζημίωσης των εργαζομένων.

### ***Ασφάλεια και υγιεινή***

Το θέμα της προστασίας των εργαζομένων από επιβλαβείς παράγοντες, που επηρεάζουν τη σωματική και ψυχική τους υγεία, είναι ευρύτατο και φυσικά πολύ βασικό, γιατί εκτός της ανθρωπιστικής πλευράς του προβλήματος προκύπτει και οικονομική επιβάρυνση για την επιχείρηση με την πληρωμή αποζημιώσεων. Για την τεχνική άποψη του όποιου προβλήματος υπεύθυνοι είναι οι αρμόδιοι μηχανικοί. Για την ανάπτυξη όμως ενός οργανωτικού πλαισίου μέσα στο οποίο θα μπορεί να εργάζεται κάποιος, απαλλαγμένος, όσο αυτό είναι δυνατό να επιτευχθεί, από κινδύνους αποτελεί αρμοδιότητα του τμήματος Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.

Πιο συγκεκριμένα, πληροφορεί και ενημερώνει τους εργαζομένους για τους κινδύνους, που αυτοί διατρέχουν και τους τρόπους με τους οποίους μπορούν να προστατευθούν, οργανώνει τη διαδικασία εκπαίδευσης για προστασία από ατυχήματα και επαγγελματικές ασθένειες, εισηγείται προγράμματα βελτίωσης της ποιότητας ζωής στον εργαζόμενο, εισηγείται αλλαγές, αφού μελετηθούν συστηματικά οι στάσεις των εργαζομένων, διερευνά τις ανάγκες της επιχείρησης για μακροχρόνια προγράμματα προστασίας και τέλος, διερευνά τις στάσεις των εργαζομένων και ερμηνεύει τα μηνύματα (δυσαρέσκεια).

### ***Εργασιακές σχέσεις***

Η λειτουργία αυτή αφορά τις σχέσεις εργοδοσίας και σωματίου εργαζομένων. Ο αρμόδιος για θέματα ανθρωπίνων πόρων είναι αυτός που θα προσπαθήσει να διαμορφώσει ένα κλίμα εργασιακής ειρήνης. Στην προσπάθεια αυτή το τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων διαπραγματεύεται τη συλλογική σύμβαση εργασίας, την ερμηνεύει και την εφαρμόζει σε καθημερινή βάση, προσφέρει εξειδικευμένη γνώση και συμβουλεύει τα στελέχη γραμμής για το χειρισμό των προβλημάτων, που προκύπτουν με το προσωπικό, χειρίζεται τα παράπονα του προσωπικού και επιβάλλει πειθαρχεία, επιλύει τις συγκρούσεις και χειρίζεται τις απολύσεις, εισηγείται εφαρμογή συμμετοχικών συστημάτων και ειδικών συμφωνιών, συζητά και

ανταλλάσσει απόψεις με το σωματείο και προσπαθεί να χτίσει ένα θετικό κλίμα συνεργασίας.

### **2.3. Η σύγχρονη Δ.Α.Δ**

Πολλές από τις πρόσφατες συζητήσεις για τη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων (HRM) έχουν τονίσει τις διαφορές της από τις παραδοσιακές μορφές διαχείρισης προσωπικού.

Πράγματι, τόσο σε εθνικό όσο και σε οργανωτικό πλαίσιο υπάρχουν εκτεταμένη διαφοροποίηση, πολυμορφία και ασάφεια στις πρακτικές προσωπικού / ανθρώπινου δυναμικού. Η διαφοροποίηση στην πράξη συνδέεται με τα περιβαλλοντικά και οργανωτικά χαρακτηριστικά, συμπεριλαμβανομένου του μεγέθους της οργάνωσης, του βιομηχανικού τομέα, της οικονομικής δραστηριότητας, της διαχειριστικής ιδεολογίας, του ρόλου του κράτους, του εθνικού πολιτισμού, της επιχειρηματικής στρατηγικής, της οργανωτικής δομής, της οργανωτικής κουλτούρας, του βαθμού συγκέντρωσης ή αποκέντρωσης, της ιδιοκτησίας και της ηλικίας της οργάνωσης (Sisson, 1989).

Η ποικιλομορφία της πρακτικής αντικατοπτρίζεται στο ευρύ φάσμα των μοντέλων της διαχείρισης προσωπικού / ανθρώπινου δυναμικού και τη μεταβλητή επιρροή στη στρατηγική διαχείρισης και λογιστικής (Armstrong, 1989; Beer et al., 1984; Fombrun et al., 1984; Guest, 1992; Storey, 1992; Thomason, 1991a, 1991b; Torrington and Hall, 1987; Tyson, 1995). Ομοίως, τέτοιες πρακτικές είναι η αντανάκλαση της ασάφειας που είναι συνώνυμη με τη λειτουργία και την έλλειψή της ενσωμάτωσης στην επικρατούσα τάση της διοικητικής δραστηριότητας (Drucker, 1968; Legge and Exley, 1975; Purcell and Ahlstrand, 1994; Skinner, 1981; Tyson, 1987; Watson, 1986).

Ωστόσο, ένα κοινό και βασικό χαρακτηριστικό αυτών των συζητήσεων είναι η κεντρική θέση της γενικής διαχείρισης και της διαχείρισης γραμμών. Επίσης, η αποκέντρωση των ευθυνών στη γραμμή θεωρήθηκε ως βασικό χαρακτηριστικό της φερόμενης ιδιαιτερότητας της σύγχρονης μορφής Δ.Α.Δ (Kirkpatrick et al., 1992). Φυσικά υπάρχει ένας αριθμός αλληλένδετων επιχειρημάτων, αλλά η κεντρική ώθηση

είναι ότι οποιαδήποτε είναι η έκδοση του όρου διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, η ευθύνη της γραμμής είναι βασική για την αποτελεσματική πρακτική της.

Αυτό συμβαίνει πρώτα από όλα επειδή η εφαρμογή της στρατηγικής των ανθρωπίνων πόρων θεωρείται ότι επιτυγχάνεται καλύτερα μέσω των διευθυντικών στελεχών και των διαχειριστών/εποπτών. Δεύτερον, κυριαρχεί η υπόθεση ότι η διαχείριση γραμμής είναι κρίσιμη υπόθεση για την παροχή κινήτρων και την ενίσχυση της υψηλής δέσμευσης σε κάθε δεδομένο εργατικό δυναμικό. Και τρίτον, προκύπτει από τις αλλαγές στις θέσεις εργασίας, που προκύπτουν εξίσου από τις νέα συστήματα διαχείρισης ελέγχου, τα οποία δίνουν μεγάλη έμφαση στην εμπειρία των χαμηλότερων διαχειριστικών και εποπτικών αρχών<sup>20</sup>.

Όπως ο Lowe (1992) έχει υποστηρίξει περισσότερο γενικά:

*«Ο ρόλος της διαχείρισης γραμμών δεν περιορίζεται πλέον στην παρακολούθηση και την οργάνωση της παραγωγής, αλλά και την επίτευξη των στόχων της Δ.Α.Δ, δηλαδή της δέσμευσης, της ποιότητας, της ευελιξίας και, τελικά, της κερδοφορίας των υφισταμένων. Συνεπώς, είναι υπονοούμενο, τόσο σιωπηρά όσο και ρητά, ότι ο ρόλος της διαχείρισης γραμμών επεκτείνεται ή επαναπροσδιορίζεται έτσι ώστε να ενσωματώνει τις "ευθύνες των ανθρώπων" αντί για καθαρά "τεχνικές ευθύνες"».*

## **2.4. Περιβάλλον Δ.Α.Δ**

Η αποτελεσματικότητα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων επηρεάζεται άμεσα από το περιβάλλον μέσα στο οποίο αυτή λαμβάνει χώρα. Ωστόσο, τόσο ο οργανισμός στον οποίο ασκείται η Δ.Α.Π, δηλαδή το εσωτερικό περιβάλλον, όσο και το περιβάλλον εκτός της επιχείρησης ή του οργανισμού, δηλαδή το εξωτερικό περιβάλλον, επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.

---

<sup>20</sup> Πηγή: Poole, M., Jenkins, G. (1997) Responsibilities for human resource management practices in the modern enterprise: Evidence from Britain, Human resource management practices, Vol. 26 (5), pp 333-356



### **2.4.1. Το εσωτερικό περιβάλλον**

Όλες οι λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων παρουσιάζουν υψηλή συσχέτιση. Συγκεκριμένα, οι αποφάσεις που αφορούν μια λειτουργία της Δ.Α.Π θα έχουν επίδραση και σε άλλες λειτουργίες της. Επομένως, οι υπεύθυνοι της Διοίκησης πρέπει να αναγνωρίσουν αυτές τις συσχετίσεις, ώστε προσαρμόζουν ανάλογα τις αποφάσεις τους. Παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος, που επηρεάζουν τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, είναι η οργανωσιακή κουλτούρα, η οργανωσιακή στρατηγική και ο κύκλος της επιχείρησης.

Η οργανωσιακή κουλτούρα περιλαμβάνει αξίες, προσδοκίες και γενικότερα τη φιλοσοφία της Διοίκησης. Η οργανωσιακή στρατηγική αφορά την επίτευξη στρατηγικών στόχων, η οποία είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τον τρόπο Διοίκησης των Ανθρωπίνων Πόρων, δεδομένου ότι αυτό είναι που συμβάλλει στη διαμόρφωσή τους και φυσικά από αυτό εξαρτάται η αποτελεσματική υλοποίησή της. Τέλος, ο οργανωτικός κύκλος ζωής της επιχείρησης, ο οποίος είναι αντίστοιχος με αυτόν του προϊόντος, διαφοροποιεί ενδεχομένως τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων.

### **2.4.2. Το εξωτερικό περιβάλλον**

Το γεγονός ότι η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων έχει ευδιάκριτες και αυστηρά καθορισμένες λειτουργίες, δε συνεπάγεται απαραίτητα και μία επιτυχημένη Διοίκηση των Ανθρωπίνων Πόρων της επιχείρησης. Συγκεκριμένα, οι όποιες δραστηριότητες και διαδικασίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων υπάρχουν, όπως προαναφέρθηκε παραπάνω, αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Ωστόσο, και το εξωτερικό περιβάλλον επιδρά στην αποτελεσματικότητα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και το οποίο δεν μπορεί να προβλεφθεί με ακρίβεια. Επομένως, οι υπεύθυνοι για τη Διοίκηση των εργαζομένων μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, πρέπει πάντα να λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τους όχι μόνο τις συνθήκες, που επικρατούν στο εξωτερικό περιβάλλον, αλλά και τυχόν μεταβολές που ενδέχεται να συμβούν σε αυτό. Επομένως, λοιπόν, οι κύριοι εξωτερικοί παράγοντες, που φαίνεται να επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

είναι: το εργατικό δυναμικό, η νομοθεσία, η κοινωνία, οι ενώσεις, οι μέτοχοι, ο ανταγωνισμός, οι πελάτες, η τεχνολογία, αλλά και η οικονομία της κοινωνίας, στην οποία λειτουργεί η επιχείρηση αυτή καθ' αυτή ή και τα διάφορα παραρτήματά της.

## **2.5. Δ.Α.Δ σε διεθνές επίπεδο**

Η υλοποίηση της στρατηγικής από το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων βασίζεται τόσο στο προσωπικό, όσο και στους υπόλοιπους πόρους, που θα δημιουργήσουν την υποδομή μιας αποτελεσματικής επιχείρησης. Οι ενέργειες που θα πρέπει να πραγματοποιηθούν, για την όσο το δυνατόν καλύτερη υλοποίηση της στρατηγικής, μπορεί να συνοψιστούν στις ακόλουθες:

- επιλογή κατάλληλου προσωπικού σε σημαντικές θέσεις
- ανάπτυξη πυρήνα ανταγωνισμού και ανταγωνιστικών ικανοτήτων
- δημιουργία κατάλληλης υποδομής για την επιτυχή υλοποίηση της στρατηγικής
- ύπαρξη απαραίτητων χρηματοοικονομικών πόρων για την υλοποίηση της στρατηγικής
- εύρεση και υιοθέτηση αποτελεσματικών πρακτικών, κατάλληλων για την υλοποίηση της στρατηγικής
- υποστήριξη από πληροφοριακά συστήματα
- ανάπτυξη επικοινωνίας και συστημάτων ανταμοιβών

Διαφορετικά, θα μπορούσε κανείς να θεωρήσει ότι η επιτυχία οποιασδήποτε επιχείρησης εξαρτάται από ένα αριθμό στρατηγικών παραγόντων ικανών να οδηγήσουν το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στις ανάλογες κινήσεις, που θα εξασφαλίσουν και τη μελλοντική επιτυχία της επιχείρησης. Οι παράγοντες αυτοί είναι:

- προσέλκυση και διατήρηση ικανών ανωτάτων επιτελικών στελεχών
- ανάπτυξη ικανών στελεχών της επιχείρησης για την ανάληψη διευθυντικών καθηκόντων

- παροχή κινήτρων για παρότρυνση των διευθυντικών στελεχών για την αύξηση της αποδοτικότητας και κατά συνέπεια και αύξηση των κερδών της επιχείρησης
- ύπαρξη καλύτερης κρίσης, δημιουργικότητας και φαντασίας στη λήψη αποφάσεων από τα ανώτατα επιτελικά στελέχη
- διόραση για νέες ανάγκες και ευκαιρίες για προϊόντα
- ανάπτυξη αποτελεσματικότερου μακροχρόνιου προγραμματισμού
- βελτίωση της παρεχόμενης εξυπηρέτησης στους πελάτες
- παροχή μερισμάτων στους μετόχους, τουλάχιστον σε επίπεδο των ανταγωνιστών μεγιστοποίηση της αξίας των επενδυμένων κεφαλαίων των μετόχων
- βελτίωση της διαθέσεως (συμπεριφοράς) των επιτελικών στελεχών για ανάληψη κινδύνου σε επιχειρηματικές δραστηριότητες με πολύ καλές προοπτικές

Επίσης, η επιτυχία της επιχείρησης μπορεί να σχετίζεται με την υιοθέτηση του πλαισίου των Επτά Σίγμα της McKinsey από τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, όπου και εστιάζει στη σχέση της στρατηγικής με μια σειρά από εσωτερικές μεταβλητές. Αυτές οι μεταβλητές θεωρούνται η στρατηγική (strategy), η οργανωτική δομή (structure), τα συστήματα (systems), το στυλ διοίκησης (style), οι άνθρωποι που την απαρτίζουν (staff), οι ικανότητές της (skills) και οι κοινές αξίες που υπάρχουν στην επιχείρηση ή αλλιώς οι στόχοι της (shared values ή super ordinate goals). Η McKinsey διατείνεται ότι για να πετύχει μια επιχείρηση θα πρέπει τα επτά αυτά σίγμα να «ταιριάζουν» μεταξύ τους. Η επιτυχία ή αποτυχία μιας επιχείρησης εξαρτάται από την ικανότητά της να αλλάζει όχι μόνο σε ένα από τα επτά σίγμα, αλλά συνολικά και ταυτόχρονα, την αλληλεπίδραση και συνεκτικότητα των επτά σίγμα μεταξύ τους και την έλλειψη ιεραρχίας μεταξύ των επτά σίγμα. Όλα είναι εξίσου σημαντικά, αλλά διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση.

Το συγκεκριμένο μοντέλο έτυχε ενθουσιώδους υποδοχής. Η επιτυχία των επιχειρήσεων δεν είναι μόνο αποτέλεσμα της σωστής στρατηγικής και της κατάλληλης οργανωτικής δομής. Η σημασία του μοντέλου είναι προφανής και δεν είναι τυχαίο ότι πολλές επιχειρήσεις προσπαθούν να «ενδοσκοπήσουν» και να βελτιώσουν το «ταίριασμα» των επτά σίγμα, στην προσπάθειά τους να βελτιώσουν

την απόδοσή τους. Βέβαια, το μοντέλο των επτά σίγμα έχει δεχθεί κριτική. Όμως το κεντρικό μήνυμα του μοντέλου είναι ακόμα και σήμερα σημαντικό και επίκαιρο στο χώρο των επιχειρήσεων. Η σωστή εφαρμογή του μπορεί να επιφέρει σημαντικά οφέλη.

## **2.6. Οι εργασιακές σχέσεις στο διεθνές επίπεδο**

Οι ευρύτατες και ταχείες αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων, έχουν προκαλέσει σημαντικούς μετασχηματισμούς στη δομή, στην οργάνωση της εργασίας, στις διοικητικές πρακτικές, καθώς και στο σύνολο των αναπαραστάσεων και των αξιών που τις διέπουν. Η μετατόπιση των εξωτερικών συνόρων των παραδοσιακών επιχειρήσεων, που χαρακτηρίζονταν από τυποποιημένες διαδικασίες συντονισμού και ελέγχου, από εξειδικευμένες εργασίες και από σχετικά σταθερές αγορές με χαμηλό βαθμό αβεβαιότητας, συμβαδίζει με την μετακίνηση των συνόρων στο εσωτερικό τους, μεταξύ τμημάτων, λειτουργιών και υπηρεσιών, με συνέπεια τη σταδιακή αντικατάσταση των ιεραρχικών-γραφειοκρατικών δομών από ευέλικτες οργανωσιακές δομές, οι οποίες βασίζονται στη συνεργασία ημιαυτόνομων πολυλειτουργικών ομάδων. Οι ραγδαίες εξελίξεις στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς, προφανώς συνδέονται άμεσα με τις οικονομικές, τεχνολογικές και κοινωνικές μεταβολές που συντελούνται στη μεταμοντέρνα κοινωνία, ιδιαίτερα δε με την παγκοσμιοποίηση, την ταχύτατη πρόοδο της πληροφορικής και την αύξουσα πολιτισμική ετερογένεια του ανθρώπινου δυναμικού<sup>21</sup>.

Η δυναμική τάση των δραστηριοτήτων που αναπτύσσεται στον τομέα της κοινωνικής και εργασιακής πολιτικής, σε πολλές περιπτώσεις ξεπερνά τα εθνικά σύνορα και αποτελεί εύλογη συνέπεια της παγκοσμιοποίησης τόσο της οικονομικής, όσο και της δημοσιονομικής πολιτικής. Η διεθνοποίηση των εργασιακών σχέσεων είναι κατά συνέπεια στενά συνδεδεμένη με τη διεθνοποίηση της οικονομικής και κοινωνικής ζωής, φαινόμενο το οποίο είναι σχετικά πρόσφατο (εμφανίζεται για πρώτη φορά μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο) και διαρκώς εξελίσσεται. Έτσι, το δίκτυο της διακυβερνητικής διεθνούς συνεργασίας, στον τομέα της κοινωνικής πολιτικής, έγινε ιδιαίτερα πυκνό.

---

<sup>21</sup> Πηγή: Μαρούδας, Λ. (2016) Διεθνής Διοίκηση, Πανεπιστημιακές Σημειώσεις, Πανεπιστήμιο Πατρών, Πάτρα

Ο Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών (Ο.Η.Ε) αποτελεί την πρώτη σοβαρή απόπειρα ενεργοποίησης μηχανισμού ειρηνικής επίλυσης των διεθνών προβλημάτων, τόσο σε πολιτικό, όσο και κοινωνικό επίπεδο<sup>22</sup>. Σε αυτό το πλαίσιο ο διάλογος διευρύνθηκε και τα θέματα συζήτησης πολλαπλασιάστηκαν, επιτρέποντας την ανταλλαγή εμπειριών, απόψεων, αλλά και ως ένα σημείο συντονισμού των δράσεων σε τομείς της κοινωνικοπολιτικής ζωής των διαφόρων κρατών.

Οι παραπάνω αλλαγές είχαν ως αποτέλεσμα τη μετατόπιση αρμοδιοτήτων από τους κλασσικούς τομείς της κρατικής κυριαρχίας, προς περιφερειακά ή διεθνή επίπεδα. Ο παραδοσιακός ρόλος του κράτους μεταβάλλεται και παραχωρεί μερικές φορές τη θέση του σε νέους πόλους λήψης αποφάσεων, εκτός επιρροής του, όπως είναι τα περιφερειακά προγράμματα οικονομικής ενοποίησης, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις, μη κυβερνητικές οργανώσεις που δραστηριοποιούνται πέρα από εθνικά σύνορα κ.ά. Η παγκοσμιοποίηση τόσο σε κοινωνικό όσο και σε οικονομικό επίπεδο έχει σημαντικές συνέπειες σε όλους τους τομείς δράσης, επιφέροντας ριζικές αλλαγές τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο και εξαλείφοντας την αποτελεσματικότητα δράσης του κράτους σε θέματα πρόνοιας, νομοθεσίας, εργασίας κ.ά.

Σύμφωνα με σύγχρονες προσεγγίσεις για την κουλτούρα, η αποτελεσματική διεθνής Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων θα πρέπει να αμφισβητήσει την κυρίαρχη ντετερμινιστική αντίληψη της κουλτούρας και της κοινωνικοποίησης. Κατά συνέπεια, τα διεθνή στελέχη θα πρέπει όχι μόνο να σεβασθούν τις πολιτισμικές διαφορές και στάσεις στον εργασιακό τους χώρο, ξεπερνώντας τον εθνοκεντρισμό τους, αλλά και να δημιουργήσουν το κατάλληλο οργανωσιακό περιβάλλον, όπου οι διαφορετικές εθνικής προέλευσης και επιχειρησιακής κουλτούρας ομάδες, θα μπορούν αφενός μεν να εργασθούν χωρίς παρανοήσεις και προστριβές, αφετέρου δε να κατανοήσουν και να αποδεχθούν σταδιακά τις πολιτισμικές ιδιαιτερότητες και διαφορές τους.

Στις σύγχρονες διεθνικές επιχειρήσεις τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει επίσης να αναθεωρήσουν τις αντιλήψεις τους για τις παραδοσιακές μεθόδους επίβλεψης και ελέγχου του εργατικού δυναμικού-που το μορφωτικό επίπεδό του και η ετερογένειά του, όσον αφορά εθνικότητα, φύλλο, προτιμήσεις, οικογενειακές ανάγκες και προσδοκίες, αυξάνει συνεχώς-καθώς η επιτυχία της επιχείρησης εξαρτάται όχι πλέον από την πειθαρχία και την άκριτη εφαρμογή των εντολών, αλλά κυρίως από την

---

<sup>22</sup> Παλαιότερα η Κοινωνία των Εθνών επιχείρησε το συντονισμό ενεργειών σε διεθνές επίπεδο.

αποδοχή της οργανωσιακής κουλτούρας και από τις διανοητικές ικανότητες όλων των εργαζομένων, οι οποίοι λόγω των τεχνολογικών αλλαγών, σταδιακά μετακινούνται από την παραγωγή υλικών αγαθών στην διαχείριση πληροφοριών και στην παροχή υπηρεσιών.

## 3. Εμπορικά καταστήματα

### 3.1. Το εμπόριο

Με τον όρο εμπόριο εννοούμε την μεταπώληση υλικών αγαθών ή υπηρεσιών με επιδίωξη το κέρδος. Εμπόριο αποτελούν η βιομηχανία, η βιοτεχνία και γενικά κάθε εργασία που συμβάλει στη διεξαγωγή του εμπορίου άμεσα ή έμμεσα όπως οι τράπεζες, οι εμπορικοί αντιπρόσωποι, οι μεσίτες κλπ.

Το εμπόριο διακρίνεται σε τρεις τύπους:

- i. Το εσωτερικό εμπόριο στο οποίο τα προϊόντα πωλούνται μέσα στα όρια του κράτους.
- ii. Το εξωτερικό εμπόριο στο οποίο τα προϊόντα πωλούνται μεταξύ δυο ή περισσότερων κρατών με την βοήθεια πλοίων, αεροσκαφών, φορτηγών κλπ.
- iii. Το διεθνές εμπόριο στο οποίο τα προϊόντα πωλούνται μεταξύ των περισσότερων χωρών του κόσμου.

Στο εμπόριο αναγνωρίζεται η τεράστια σημασία του για την οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη μιας χώρας. Στον κόσμο υπάρχουν πολλές εταιρείες και το εμπόριο είναι ο μοναδικός τρόπος να προωθήσουν τα προϊόντα τους.

Το εμπόριο, για την εκπλήρωση της αποστολής του, εκτελεί ένα σύνολο λειτουργιών.

Οι κύριες λειτουργίες του εμπορίου είναι:

- Η μελέτη και έγκαιρη διάγνωση και πρόβλεψη των αναγκών και επιθυμιών των πελατών.
- Η επιλογή, προμήθεια και προσφορά στον κατάλληλο χρόνο και τόπο, των προϊόντων και υπηρεσιών του ζητούν οι καταναλωτές.
- Η μεταφορά των προϊόντων, η αποθήκευση, η συντήρηση, η διαχείριση αποθεμάτων.
- Η διαλογή, ταξινόμηση, ομαδοποίηση σε μικρότερους επιθυμητούς συνδυασμούς.

- Η συσκευασία, διάταξη και παρουσίαση των προϊόντων.
- Η προβολή, γνωστοποίηση και διαφήμιση των χαρακτηριστικών των προϊόντων,
- Η συγκέντρωση και η ικανοποίηση των παραπόνων των πελατών, καθώς και η αποκατάσταση των βλαβών και ατελειών των προϊόντων.
- Η παροχή συμβουλών σχετικών με τις εφαρμογές και τις χρήσεις των προϊόντων,

Με τις λειτουργίες του αυτές το εμπόριο εξυπηρετεί τόσο τους καταναλωτές όσο και τους παραγωγούς. Τους μεν καταναλωτές με το να θέτει στη διάθεση τους τα αγαθά και τις υπηρεσίες που επιθυμούν, στον χρόνο, στον τόπο, στις ποσότητες και στους συνδυασμούς που επιθυμούν, τους δε παραγωγούς με το να τους πληροφορεί έγκαιρα για τις επιθυμίες των καταναλωτών, με το να οργανώνει διαχρονικά και δίδει έγκαιρα τις παραγγελίες, με την αποθήκευση, η οποία επιτρέπει την καλύτερη διαχρονική κατανομή και οργάνωση της παραγωγής. Οι λειτουργίες του εμπορίου δεσμεύουν προφανώς παραγωγικούς συντελεστές και συνεπάγονται κοινωνικό κόστος. Κατά συνέπεια, προέχει να είναι αποτελεσματικές η δομή του εμπορίου και η οργάνωση των επιχειρήσεων του και των σχέσεων με τους παραγωγούς και τους καταναλωτές.

### **3.2. Λιανικό εμπόριο**

Το λιανικό εμπόριο είναι η πώληση αγαθών και υπηρεσιών στον τελικό καταναλωτή για προσωπική, οικογενειακή ή οικιακή χρήση. «Είναι η τελική δραστηριότητα οποιασδήποτε οικονομικής δραστηριότητας» (Swarpa & Pradhan, 2009). Το αντικείμενό του, επομένως, είναι ευρύτερο από την πώληση υλικών προϊόντων. Βέβαια, η αγορά μιας υπηρεσίας, όπως το κόψιμο των μαλλιών ή το καθαριστήριο, είναι επίσης μια συναλλαγή λιανικής πώλησης.

Το λιανεμπόριο αποτελεί τον τελευταίο «κρίκο» της αλυσίδας που συνδέει τον παραγωγό με τον καταναλωτή. Στόχος των επιχειρήσεων αυτών, είναι η πώληση και ο στόχος αυτός επιτυγχάνεται όταν η πώληση ολοκληρωθεί, δηλαδή όταν το προϊόν ή η υπηρεσία φθάσει στον τελικό καταναλωτή (Πέτροφ & Τζωρτζάκης, 2008).

Η αποστολή του λιανικού εμπορίου, είναι να θέσει στη διάθεση των καταναλωτών εμπορεύματα διαφόρων ποικιλιών και προελεύσεων σε καθορισμένο τόπο και χρόνο,



και να τα εκθέτει με τέτοιο τρόπο, ώστε να επιτρέπει την ευκολότερη, ταχύτερη, πιο άνετη και πιο ευχάριστη επιλογή τους. Αποτελεί, λοιπόν, τον τελευταίο «κρίκο» της αλυσίδας που αρχίζει από το στάδιο της παραγωγής πρώτων υλών, συνεχίζεται με την διαδικασία της μεταποίησης, και καταλήγει στην διανομή των αγαθών. Κατέχει πρωταρχική θέση στην απασχόληση και έχει σημαντική συνεισφορά στο ΑΕΠ. Αντιπροσωπεύει μεγάλο μέρος των καταναλωτικών δαπανών. Είναι σημαντική πηγή άντλησης φόρων, π.χ. του φόρου προστιθέμενης αξίας. Έτσι, λοιπόν, το λιανεμπόριο είναι το μέσο το οποίο τροφοδοτεί την αγορά με τα προϊόντα των παραγωγών, αποτελεί για πολλές χώρες την «καρδιά» της οικονομίας τους και είναι μια μεγάλη πηγή εσόδων για το κράτος. Παρακάτω παρατίθενται οι κύριες λειτουργίες του εμπορίου.

Το Λιανικό εμπόριο βρίσκεται σε άμεση επαφή με τους καταναλωτές και αποτελεί τον συνδετικό κρίκο μεταξύ αυτών και των παραγωγών ή χονδρεμπόρων. Θέτει στη διάθεση των καταναλωτών τα αγαθά που επιθυμούν ακόμη και σε ποσότητες μικρότερες της αντίστοιχης μονάδας μέτρησης της και σε χρόνο και τόπο άμεσα και γενικά εύκολα προσιτό.

Υπάρχουν περισσότερες κατηγορίες λιανοπωλητών, που διαφέρουν κυρίως ανάλογα με τις μεθόδους πώλησης, τις οποίες εφαρμόζουν, και τους τρόπους σύμφωνα προς τους οποίους προμηθεύονται τα εμπορεύματα τους. Προφανώς, το λιανικό εμπόριο, όπως και το χονδρικό, διακρίνεται επίσης σε κατηγορίες επιχειρήσεων ανάλογα με το είδος που εμπορεύονται (π.χ. εμπόριο τροφίμων, ενδυμάτων κλπ.) καθώς επίσης και ανάλογα με το μέγεθος της επιφάνειας που κατέχουν (π.χ. υπεραγορές) και τη διάταξη τους στο χώρο (π.χ. μεγάλα καταστήματα).

Τέλος, το λιανικό εμπόριο διακρίνεται σε διάφορες κατηγορίες ανάλογα με τη μορφή της διανομής (π.χ. ολοκληρωμένο δίκτυο διανομής, συνεταιρισμός κ.ά.).

Γενικώς οι χρησιμοποιούμενες μέθοδοι πωλήσεων είναι:

- Η Παραδοσιακή μέθοδος πώλησης, που μπορεί να εφαρμόζεται γενικά για όλα τα εμπορεύματα, και κατά την οποία ο πωλητής παίζει τον κύριο ρόλο. Η δράση του πωλητή δεν περιορίζεται στο να παραδίδει το εμπόρευμα και εισπράττει την αξία του. Οφείλει να επιχειρηματολογεί και να αναδεικνύει τη

χρησιμότητα και την αξία του προϊόντος. Με τις γνώσεις που διαθέτει, καθοδηγεί και αίρει τις αμφιβολίες του πελάτη, μετασχηματίζει την επιθυμία του πελάτη σε πράξη αγοράς και πείθει τον αγοραστή για την ορθή επιλογή. Επειδή γενικά οι ικανοί πωλητές σπανίζουν, η μέθοδος της αυτοεξυπηρέτησης έχει μεγάλη ανάπτυξη.

- Η Αυτοεξυπηρέτηση, μέθοδος που πήρε γρήγορη ανάπτυξη μετά τον πόλεμο. Χαρακτηρίζεται από την απουσία του πωλητή και από την ελευθερία του πελάτη να κυκλοφορεί εντός του καταστήματος, να παρατηρεί και να εξετάζει τα εμπορεύματα οπτικώς ή και να τα δοκιμάζει ανάλογα με τη φύση του προϊόντος. Προέχει η διάταξη και η παρουσίαση των προϊόντων, οι οποίες παίζουν ρόλο «πωλητή». Ο πελάτης επιλέγει ελεύθερα τα εμπορεύματα που επιθυμεί και προσέρχεται στο ταμείο προσκομίζοντας τα. Τα πλεονεκτήματα της μεθόδου αντελήφθησαν και οι χονδρέμποροι, οι οποίοι επινόησαν τη «φόρμουλα» CASH AND CARRY. Οι λιανοπωλητές προσέρχονται στους χώρους αποθήκευσης, διάταξης και παρουσίασης των εμπορευμάτων του χονδρεμπόρου, επιλέγουν ελεύθερα τα προϊόντα που επιθυμούν, προσέρχονται στο Ταμείο και απέρχονται με τα εμπορεύματα τους.
- Η Πώληση δια αλληλογραφίας. Στη μέθοδο αυτή, πωλητές και αγοραστές επικοινωνούν δια αλληλογραφίας βάσει καταλόγων, χωρίς να υπεισέρχεται κανένα άλλο στοιχείο στις μεταξύ τους σχέσεις. Η κατάρτιση του καταλόγου στοιχίζει γενικώς ακριβά και δεν ενδείκνυται η συχνή μεταβολή του. Πολλά είναι τα προϊόντα που πωλούνται με τη μέθοδο αυτή, η οποία αναπτύσσεται γρήγορα στη Δυτική Ευρώπη όπως και στην Αμερική.
- Η Πώληση με «Αυτόματους Πωλητές». Οι «Πωλητές» είναι μηχανές, που βρίσκονται σε δημόσιους χώρους ή μέσα στους χώρους των επιχειρήσεων, και «διανέμουν», έναντι καταβολής της αξίας, είδη τροφίμων ή και άλλα είδη, όπως π.χ. δίσκους μουσικής, εφημερίδες, περιοδικά, είδη καθαρισμού, εισιτήρια τραίνων και λεωφορείων.
- Η Πώληση με επισκέψεις κατ' οίκον. Αντιπρόσωποι συνήθως παραγωγών, επισκέπτονται τα νοικοκυριά με κύριο σκοπό να διαφημίσουν, να κάνουν γνωστά και να διαθέσουν τα προϊόντα τους. Μικρές οικιακές συσκευές αλλά και άλλα είδη αποτελούν αντικείμενο πώλησης με την εν λόγω μέθοδο.

Εντούτοις, η επιτυχία της μεθόδου αυτής προϋποθέτει σοβαρότητα, κατάλληλη προετοιμασία και αποτελεσματική επιχειρηματολογία.

- Η Πώληση με τη χρήση σύγχρονων τηλεπικοινωνιακών μέσων, (video-tex) - Τηλεματική. Η τηλεματική αποτελεί συνδυασμό χρήσεων υπολογιστή, τηλεόρασης και τηλεφώνου, videocassettes). Οι καταναλωτές, χρησιμοποιώντας στο σπίτι τους απλούς υπολογιστές, και την οθόνη τους, «εισέρχονται» στις «αποθήκες πληροφοριών» των εμπόρων, πληροφορούνται σχετικά με τις τιμές και τα χαρακτηριστικά των προϊόντων, επιλέγουν βάσει των ενδείξεων που εμφανίζονται στην οθόνη, δίδουν την παραγγελία τηλεφωνικώς και παραλαμβάνουν σύντομα τα εμπορεύματα στο σπίτι τους. Η μέθοδος αναπτύσσεται με γρήγορο ρυθμό στις Η.Π.Α, στη Γαλλία και στις άλλες χώρες της Δυτικής Ευρώπης<sup>23</sup>.

### **3.3. Δομή και διάρθρωση**

Ο κλάδος του λιανικού εμπορίου περιλαμβάνει μεγάλο αριθμό καταστημάτων, τα οποία στη συντριπτική τους πλειοψηφία λειτουργούν ως ατομικές επιχειρήσεις. Απασχολούν μικρό αριθμό προσωπικού, δεδομένου ότι μεγάλο ποσοστό αυτών αφορά σε οικογενειακής μορφής επιχειρήσεις.

Σε γενικές γραμμές, ο κλάδος καταστημάτων λιανικής χαρακτηρίζεται από έντονη κινητικότητα, καθώς παρατηρούνται συχνές αλλαγές στο ιδιοκτησιακό καθεστώς των καταστημάτων (κλείνουν καταστήματα από έναν ιδιοκτήτη και ανοίγουν από έναν άλλο). Σημειώνεται πως για αρκετά από τα είδη που διατίθενται, η τιμή λιανικής πώλησης δεν προσδιορίζεται από την ίδια την επιχείρηση, αλλά είναι εκ των προτέρων είτε προσδιορισμένη είτε δεσμευτική.

Συμπερασματικά, η εγχώρια αγορά καταστημάτων λιανικής χαρακτηρίζεται ως «κατακερματισμένη». Ο βαθμός συγκέντρωσης του κλάδου είναι ουσιαστικά αμελητέος, ενώ ο ανταγωνισμός λόγω του πλήθους των εν λειτουργία καταστημάτων θεωρείται ιδιαίτερα έντονος. Επιπλέον, σημαντικός είναι ο αριθμός των επιχειρήσεων

---

<sup>23</sup> Δελής, Κ. (1992) Το Εμπόριο στην Ενιαία Εσωτερική Αγορά

που, στα πλαίσια της δυσμενούς οικονομικής κατάστασης, αντιμετωπίζουν προβλήματα βιωσιμότητας, πολλές δε οδηγήθηκαν στην άρση της λειτουργίας τους<sup>24</sup>.

### 3.4. Ταξινόμηση των επιχειρήσεων

Οι επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου μπορούν να ενταχθούν σε διάφορες κατηγορίες με βάση:

- Την νομική τους μορφή. Οι δύο βασικοί τύποι επιχειρησιακής ιδιοκτησίας είναι η ατομική επιχείρηση και η εταιρεία. Οι κυριότερες μορφές εταιρειών που είναι νομικά πρόσωπα είναι οι εξής:
  1. ομόρρυθμη εταιρεία
  2. ετερόρρυθμη εταιρεία
  3. εταιρεία περιορισμένης ευθύνης
- Τη λειτουργική τους διάρθρωση. Στις ανεπτυγμένες χώρες υπάρχουν βασικά τρεις τύποι λειτουργικής διάρθρωσης: ο ανεξάρτητος έμπορος, η αλυσίδα καταστημάτων, και ο συνεταιρισμός καταναλωτών.
- Το μέγεθος του καταστήματος. Το μέσο μέγεθος των καταστημάτων των αλυσίδων έχει αυξηθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια, καθώς όλο και περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν μεσαίου και μεγάλου μεγέθους εγκαταστάσεις. Στις ανεπτυγμένες χώρες, ο όρος υπερκατάστημα (supermarket) αναφέρεται σε εγκαταστάσεις μεταξύ 2,500 και 4,500 τ.μ. ενώ ως υπεραγορές (hypermarket) προσδιορίζονται καταστήματα με εμβαδόν άνω των 4,500 τ.μ.

Ακόμα, οι επιχειρήσεις του κλάδου ταξινομούνται σε:

- Ανεξάρτητοι έμποροι
- Οι αλυσίδες καταστημάτων
- Τα πολυκαταστήματα
- Εκπωτικά κέντρα
- Τα υπερκαταστήματα και οι υπεραγορές.
- Ταχυδρομικές παραγγελίες

---

<sup>24</sup> Πηγή: Κλαδική μελέτη ICAP, 2014, Καταστήματα μικρής λιανικής

- Λιανική πώληση υπηρεσιών

Αρκετές από τις εταιρείες του οργανωμένου λιανεμπορίου (supermarkets, κλπ), μέσω της ανάπτυξης των Convenience Stores (μικρά καταστήματα «ευκολίας») εισέρχονται στην αγορά των καταστημάτων μικρής λιανικής, δεδομένου ότι οι αγορές στις οποίες μέχρι τώρα δραστηριοποιούνται θεωρούνται κορεσμένες. Τα καταστήματα ευκολίας αναπτύσσονται είτε μέσω franchising είτε μέσω ιδίων εταιρικών καταστημάτων και αποτελούν έναν ενδιάμεσο τύπο καταστήματος.

### 3.5. Εγχώρια αγορά

Κατά το δεύτερο εξάμηνο του 2015 η πορεία του λιανικού εμπορίου εξέπληξε θετικά, καθώς η εγχώρια κατανάλωση κυμάνθηκε πολύ κοντά στα επίπεδα της προηγούμενης χρονιάς παρά την επιβολή των capital controls. Οι παράγοντες της αγοράς από τη μία πλευρά αναγνωρίζουν ότι το 2016 ξεκινά με ορισμένους δυσμενείς όρους (επιπρόσθετες φορολογικές επιβαρύνσεις, μειωμένοι μισθοί και συντάξεις στο δημόσιο, αυξημένοι φόροι εισοδήματος και κατανάλωσης), ωστόσο αισιοδοξούν πως αν αποκατασταθεί το κλίμα ομαλότητας στην οικονομία, τότε η ζήτηση θα μπορούσε να σημειώσει περιορισμένη άνοδο. Και αυτό, γιατί πιστεύουν πως η πολύ αυξημένη επικρατούσα αβεβαιότητα έχει περιορίσει το ύψος της κατανάλωσης σε επίπεδο πολύ χαμηλότερο από αυτό που θα επέτρεπε το ήδη μειωμένο από την ύφεση ΑΕΠ της χώρας<sup>25</sup>.

Επιπρόσθετα, θετικά επηρεάζουν τη ζήτηση οι πολύ χαμηλές διεθνείς τιμές του πετρελαίου και των άλλων βασικών διεθνών εμπορευμάτων (commodities). Και αυτό επειδή οι χαμηλές αυτές τιμές, ενισχύουν τα περιθώρια κέρδους των επιχειρήσεων και επιπλέον επηρεάζουν θετικά το πραγματικό διαθέσιμο εισόδημα των νοικοκυριών (αρνητικός πληθωρισμός).

Σύμφωνα με στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ μείωση κατά 0,1% σημείωσε ο Γενικός Δείκτης Όγκου στο λιανικό εμπόριο τον Ιανουάριο του 2017, σε σχέση με τον αντίστοιχο δείκτη του Ιανουαρίου 2016, ενώ σε σχέση με τον αντίστοιχο δείκτη του Δεκεμβρίου 2016 σημείωσε μείωση κατά 17,3%.

---

<sup>25</sup> Πηγή: <https://www.e-forologia.gr/cms/viewContents.aspx?id=191184>

Πιο αναλυτικά, η μεταβολή του δείκτη όγκου σε σχέση με τον αντίστοιχο δείκτη του Ιανουαρίου 2016 προήλθε κυρίως από τις παρακάτω κατηγορίες<sup>26</sup>:

- Καύσιμα και λιπαντικά αυτοκινήτων: -5,4%
- Φαρμακευτικά- καλλυντικά: -2,8%
- Μεγάλα καταστήματα τροφίμων: +2,3%
- Βιβλία – χαρτικά – λοιπά είδη: +5,6%
- Ένδυση – υπόδηση: +5,7%.

Στην πλειονότητα των επιμέρους κατηγοριών των καταστημάτων καταγράφηκε πτώση, με τη μεγαλύτερη να εντοπίζεται στα τρόφιμα, τα ποτά και τον καπνό. Πιο ειδικά, μείωση των πωλήσεων τον Ιανουάριο φέτος σημειώθηκε σε Τρόφιμα – ποτά – καπνός (11,7%), Πολυκαταστήματα (8,1%), Έπιπλα – ηλεκτρικά είδη – οικιακό εξοπλισμό (7,9%), Καύσιμα και λιπαντικά αυτοκινήτων (5,4%) και Φαρμακευτικά – καλλυντικά (2,8%). Από την άλλη πλευρά, οι πωλήσεις κινήθηκαν ανοδικά σε ένδυση – υπόδηση (5,7%), Βιβλία – χαρτικά – λοιπά είδη (5,6%) και Μεγάλα καταστήματα τροφίμων (2,3%).

Τέλος, όσον αφορά την απασχόληση στον κλάδο, όπως επισημαίνει και πάλι η ΕΛΣΤΑΤ, ο δείκτης ωρών εργασίας στο λιανικό εμπόριο του β' τριμήνου 2017 σε σύγκριση με τον αντίστοιχο δείκτη του β' τριμήνου 2016, παρουσίασε αύξηση 0,4% ενώ σε σύγκριση με τον αντίστοιχο δείκτη του α' τριμήνου 2017 παρουσίασε αύξηση 1,7%. Ο δείκτης μισθών και ημερομισθίων στο λιανικό εμπόριο του β' τριμήνου 2017, σε σύγκριση με τον αντίστοιχο δείκτη του β' τριμήνου 2016, παρουσίασε αύξηση 1% και σε σύγκριση με τον αντίστοιχο δείκτη του α' τριμήνου 2017, σημειώνοντας αύξηση 18,8%. Τέλος, ο εποχικά διορθωμένος γενικός δείκτης απασχολούμενων ατόμων του β' τριμήνου 2017 σε σύγκριση με τον αντίστοιχο δείκτη του α' τριμήνου 2017, παρουσίασε αύξηση 0,9%, ο αντίστοιχος δείκτης ωρών εργασίας μείωση 0,1% και ο αντίστοιχος δείκτης μισθών και ημερομισθίων, μείωση 1,7%<sup>27</sup>.

<sup>26</sup> Πηγή: [http://www.huffingtonpost.gr/2017/03/31/eidhseis-oikonomia-elstat-meiwsh-ogkou-twn-pwlhsewn\\_n\\_15722438.html](http://www.huffingtonpost.gr/2017/03/31/eidhseis-oikonomia-elstat-meiwsh-ogkou-twn-pwlhsewn_n_15722438.html)

<sup>27</sup> Πηγή: <http://www.reporter.gr/Eidhseis/Epicheirhseis/retail-trade/332894-ELSTAT-Anodos-3-toy-deikth-apascholoymenwn-sto-lianiko-emporio>

### 3.6. Ανάλυση swot

Παρακάτω παρουσιάζεται η ανάλυση SWOT (Strength, Weakness, Opportunities, Threats) για τον κλάδο των καταστημάτων λιανικής<sup>28</sup>:

#### Δυνατά σημεία

- Η μεγάλη γεωγραφική διασπορά των καταστημάτων λιανικής και η εξάπλωσή τους σε όλη την επικράτεια, τα καθιστούν εύκολα προσβάσιμα από τους καταναλωτές.
- Μεγάλο ποσοστό των προϊόντων που προσφέρουν τα καταστήματα είναι είδη άμεσης κατανάλωσης.
- Το διευρυμένο ωράριο λειτουργίας, σε συνδυασμό με τον τρόπο ζωής και ψυχαγωγίας στην Ελλάδα.
- Η άμεση είσπραξη των απαιτήσεων (πωλήσεις τοις μετρητοίς).
- Τα καταστήματα λιανικής θεωρούνται «δεδομένα» στη συνείδηση των καταναλωτών για την αγορά αρκετών προϊόντων.
- Η ανάπτυξη προσωπικών σχέσεων με τους πελάτες και η ταχύτητα εξυπηρέτησης.

#### Αδύνατα σημεία

- Η έλλειψη επιχειρηματικότητας από πολλές επιχειρήσεις του κλάδου (απουσία τήρησης στατιστικών στοιχείων σχετικά με την επισκεψιμότητα και την κυκλοφοριακή ταχύτητα των αποθεμάτων, ανεπαρκής παρακολούθηση των εξόδων και της κερδοφορίας, κλπ).
- Ο κατακερματισμός της αγοράς (πολλές και μικρές επιχειρήσεις), γεγονός που οξύνει τον ανταγωνισμό και περιορίζει τα περιθώρια διαπραγμάτευσης με τους προμηθευτές.
- Ο υψηλός βαθμός επικινδυνότητας σε θέματα κλοπών και εγκληματικότητας.

#### Ευκαιρίες

- Η βελτίωση της επιχειρηματικότητας στον κλάδο σε συνδυασμό με την καλύτερη και ταχύτερη εξυπηρέτηση των καταναλωτών (π.χ. σωστός και

---

<sup>28</sup> Κλαδική μελέτη ICAP, 2014, Καταστήματα μικρής λιανικής

έγκαιρος προγραμματισμός των αγορών – προμηθειών ανάλογα με τη ζήτηση).

- Η δημιουργία προμηθευτικών συνεταιρισμών στον κλάδο θα μπορούσε να ενισχύσει τη διαπραγματευτική ικανότητα των καταστημάτων έναντι των προμηθευτών τους.
- Η διεύρυνση της ποικιλίας των προϊόντων που προσφέρουν τα καταστήματα μικρής λιανικής.
- Η εισαγωγή νέων τεχνολογιών θα μπορούσε να συμβάλει στον εκσυγχρονισμό κάποιων καταστημάτων.

### **Απειλές**

- Η μείωση των εισοδημάτων και της καταναλωτικής δαπάνης λόγω των συνθηκών οικονομικής ύφεσης.
- Η γενικότερη μείωση της επισκεψιμότητας προς τα καταστήματα λιανικής και το μικρότερο «καλάθι» αγορών.
- Η μείωση των πιστώσεων από τις εταιρείες – προμηθευτές του κλάδου και η γενικότερη έλλειψη ρευστότητας στην αγορά.
- Η αυξανόμενη τάση των καταναλωτών για προϊόντα χαμηλότερων τιμών και ποιότητας.
- Η υψηλή φορολόγηση για ορισμένα βασικά είδη που διακινούνται στα καταστήματα.

### **3.7. Προοπτικές και προτάσεις**

Συμπερασματικά, λιανικό εμπόριο θα λέγαμε ότι νοείται η επιχειρηματική ιδιωτική δραστηριότητα που έχει ως αντικείμενο τη μεταπώληση, έναντι κέρδους, οικονομικών αγαθών κατευθείαν στην κατανάλωση, χωρίς να προηγηθεί ανασυσκευασία ή μεταποίηση τους. Τα αγαθά αυτά προέρχονται από τον παραγωγό ή το χονδρέμπορο. Από άποψη οικονομικής λειτουργίας, το λιανικό εμπόριο είναι ο τελευταίος κρίκος της διακίνησης των αγαθών μεταξύ παραγωγής και τελικής κατανάλωσης.



Το λιανικό εμπόριο διακρίνεται, από υπόψη αντικειμένου, σε τόσες κατηγορίες όσες περίπου είναι και οι μεγάλες κατηγορίες των οικονομικών αγαθών, δηλ. σε λιανικό εμπόριο γεωργικών προϊόντων, βιομηχανικών, πρώτων υλών, καταναλωτικών αγαθών, υπηρεσιών κ.λπ. Από άποψη εγκατάστασης, διακρίνεται σε μόνιμο και πλανόδιο. Τα καταστήματα λιανικού εμπορίου είναι είτε παραδοσιακά, είτε αυτοεξυπηρέτησης, μικρά ή μεγάλα. Οι υπεραγορές (σούπερ-μάρκετ), που χαρακτηρίζονται από μεγάλη επιφάνεια και τεράστιο αριθμό εμπορευμάτων, επεκτείνονται τα τελευταία χρόνια, εκτοπίζοντας τα παραδοσιακά καταστήματα λιανικής πώλησης. Από άποψη φορέα, τα καταστήματα λιανικού εμπορίου είναι ιδιωτικά, συνεταιριστικά ή και κρατικά.

Τα τελευταία χρόνια η οικονομική ύφεση που πλήττει τη χώρα, η μείωση της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών και οι αυξήσεις στην φορολογία, επηρέασαν σε μεγάλο βαθμό τον κλάδο των λιανικών καταστημάτων, ο οποίος κατέγραψε σημαντικές απώλειες σε έσοδα και αριθμό καταστημάτων. Ο κλάδος επηρεάστηκε, επίσης, και από τη γενικότερη αλλαγή της καταναλωτικής συμπεριφοράς, η οποία εκφράζεται με τη στροφή των καταναλωτών σε λιγότερα και φθηνότερα προϊόντα και την ελαχιστοποίηση των «παρορμητικών αγορών».

Για το άμεσο μέλλον (2-3 χρόνια) ακριβείς προβλέψεις για την εξέλιξη του κλάδου θεωρούνται παρακινδυνευμένες, δεδομένης της αβεβαιότητας που συνεχίζει να επικρατεί στην ελληνική οικονομία αναφορικά με την εξέλιξη των εισοδημάτων, το ύψος της ανεργίας και πιο ειδικά την αγοραστική δυνατότητα των καταναλωτών. Σύμφωνα με τις τρέχουσες συνθήκες και τάσεις της αγοράς, εκτιμάται ότι οι συνολικές πωλήσεις των καταστημάτων λιανικής θα συνεχίσουν την πτωτική τους πορεία, με προβλεπόμενο μέσο ετήσιο ρυθμό μείωσης της τάξης του 2% με 3% τα προσεχή έτη<sup>29</sup>.

Τα εμπορικά καταστήματα για να αντιμετωπίσουν τις συνέπειες της ύφεσης και τον ανταγωνισμό, θα πρέπει να στηριχθούν στα συγκριτικά πλεονεκτήματά τους τα οποία είναι:

- ✓ Το διευρυνόμενο ωράριο λειτουργίας
- ✓ Η δημιουργία προσωπικής επαφής με τον πελάτη

---

<sup>29</sup> ICAP, εκτιμήσεις αγοράς

- ✓ Η υψηλότερη ρευστότητα που παρουσιάζουν (σε σχέση με άλλους κλάδους), δεδομένου ότι οι πωλήσεις γίνονται κυρίως τοις μετρητοίς
- ✓ Το γεγονός ότι αποτελούν ένα ιδιαίτερα σημαντικό κανάλι πωλήσεων για αρκετές επιχειρήσεις – προμηθευτές τροφίμων, ποτών, κλπ., δίνοντάς τους τη δυνατότητα να προβάλλουν τα προϊόντα τους κυρίως σε σημεία με υψηλή καταναλωτική κίνηση

Η ανάπτυξη ενός νέου εξειδικευμένου λιανικού εμπορίου προϊόντων ποιότητας θα συντελέσει στη βελτίωση των ικανοτήτων του ελληνικού Λιανικού Εμπορίου να ικανοποιεί τις σύγχρονες ανάγκες των καταναλωτών, οι οποίες, κατ' ακολουθία της ανόδου του βιοτικού επιπέδου και της γενικότερης πνευματικής καλλιέργειας, θα εκφράζονται υπό μορφή ζήτησεως προϊόντων με ιδιαίτερα τεχνικά ή ποιοτικά και ίσως άυλα χαρακτηριστικά. Ο οξύς ανταγωνισμός, που θα αναπτύσσεται μεταξύ των εξειδικευμένων εμπορικών καταστημάτων, θα συνοδεύεται από βελτίωση των παροχών προς τους καταναλωτές με την έννοια της εξυπηρέτησης και προσφοράς νέων αγαθών και όχι από πτώση των σχετικών τιμών. Είναι αναγκαίο και χρήσιμο, λοιπόν, ο εκσυγχρονισμός του ελληνικού εμπορίου να επιχειρηθεί με προσαρμογή, αναδιοργάνωση, ανακατανομή, συγχωνεύσεις, συνεργασίες των επιχειρήσεων του, ώστε να αποφευχθεί μεγάλη απαξίωση του υπάρχοντος εμπορικού κεφαλαίου και απώλεια εμπορικής ικανότητας, ποιότητας και αξιοπιστίας. Η ενθάρρυνση των εμπορικών προσπαθειών και η δημιουργία καταλλήλου ευνοϊκού περιβάλλοντος εκ μέρους της Πολιτείας αποτελούν αναγκαία συνθήκη.

Τέλος, προκειμένου οι επιχειρήσεις του κλάδου να καταστούν περισσότερο ανταγωνιστικές, θα μπορούσαν:

- ✓ Να βελτιώσουν την οργάνωση και τον προγραμματισμό τους (σωστή διαχείριση παραγγελιών, κλπ.), με σκοπό την παροχή καλύτερων υπηρεσιών προς τους πελάτες τους (π.χ. περιορισμός της έλλειψης προϊόντων), τη μείωση του κόστους και τη βελτίωση της κερδοφορίας.
- ✓ Να οργανωθούν σε συνεταιρισμούς, με σκοπό την ενίσχυση της διαπραγματευτικής τους δύναμης, τη βελτίωση των όρων προμήθειας και κατά συνέπεια την αύξηση της κερδοφορίας τους.

- ✓ Να εμπλουτίσουν την ποικιλία των προϊόντων που προσφέρονται με σκοπό τη διαφοροποίηση από τους ανταγωνιστές τους.



## 4. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Εμπορικές Επιχειρήσεις

### 4.1. ΔΑΠ στην εμπορική επιχείρηση

Μία από τις καλές προθέσεις φράσεων που έχουν γίνει στις σύγχρονες διεθνείς σχέσεις είναι «επένδυση σε ανθρώπινο δυναμικό»<sup>30</sup>.

Το ανθρώπινο δυναμικό (HR) αποτελεί τη ραχοκοκαλιά οποιουδήποτε συστήματος αλυσίδας εφοδιασμού και το βασικό στοιχείο ενεργοποίησης για όλες τις άλλες λειτουργίες για αποτελεσματική απόδοση<sup>31</sup>.

Το ανθρώπινο δυναμικό περιλαμβάνει τον στρατηγικό σχεδιασμό και τη διαχείριση των εργαζομένων για τη δημιουργία ενός παραγωγικού και κίνητρου εργατικού δυναμικού. Η λιανική βιομηχανία δημιουργεί ιδιαίτερες προκλήσεις στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού, διότι οι υπάλληλοι απευθύνονται άμεσα στους πελάτες. Πρέπει να εξεταστούν τόσο οι βραχυπρόθεσμοι όσο και οι μακροπρόθεσμοι στόχοι του ανθρώπινου δυναμικού όταν αντιμετωπίζονται αυτές τις προκλήσεις.

Το λιανικό εμπόριο είναι περιβόητο για την ύπαρξη υψηλού ποσοστού κύκλου εργασιών των εργαζομένων. Αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι συνήθως έρχονται και πηγαίνουν, γεγονός που δημιουργεί αρκετές προκλήσεις. Η κατάρτιση και η ανάπτυξη είναι δύσκολες, χρονοβόρες και σταθερές, αν η επιχείρηση συνεχίσει να στρατολογεί και να προσλαμβάνει νέους ανθρώπους. Είναι επίσης πιο δύσκολο να οικοδομήσουμε την πίστη των πελατών εάν οι πελάτες συνεχίζουν να βλέπουν ένα νέο πρόσωπο κάθε φορά που μπαίνουν στο κατάστημά. Το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων μπορεί να αντιμετωπίσει αυτά τα προβλήματα με την πρόσληψη των σωστών ατόμων και την οικοδόμηση μιας σχέσης με τους υπαλλήλους. Όταν συμβουλευτεί τους ανθρώπους, πρέπει να βεβαιωθεί ότι έχει θέσει συγκεκριμένες

---

<sup>30</sup> Πηγή: Calder, R. (1970) Investment in human resources, Aslib Proceedings, Vol. 22 Issue: 8, pp.399-405

<sup>31</sup> Πηγή: Kasonde, M., Steele, P. (2017) The people factor: An analysis of the human resources landscape for immunization supply chain management, Vaccine 35, pp 2134–2140

ερωτήσεις που σχετίζονται με το είδος της εργασίας που κάνουν οι εργαζόμενοι. Οι άτυπες κοινωνικές εξόδους και τα διασκεδαστικά παιχνίδια στην εργασία μπορούν να βοηθήσουν στην οικοδόμηση σχέσεων.

Ένα διαφορετικό εργατικό δυναμικό θεωρείται συνήθως ως καλό γεγονός. Βοηθά έναν έμπορο λιανικής να συνδεθεί καλύτερα με την αγορά του και συνήθως οδηγεί σε περισσότερες και καλύτερες ιδέες και αποτελέσματα. Ωστόσο, ένα προσωπικό ανθρώπων από ευρέως διαφορετικό δημογραφικό υπόβαθρο μπορεί να έχει πρόβλημα στην ανάπτυξη συνεκτικότητας. Από ένα πλεονέκτημα HR, η πρόκληση είναι να διαχειριστεί την ποικιλομορφία για να αποφύγει μεγάλες συγκρούσεις και να προωθήσει ένα πνεύμα ανοχής, ομαδικής εργασίας και συνεργασίας. Επίσης, θα πρέπει να συμπεριλάβει συζητήσεις σχετικά με την ποικιλομορφία στις συναντήσεις καταστημάτων και να ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να συζητούν τις διαφορές τους. Αυτές οι τεχνικές μπορούν να προχωρήσουν πολύ προς την οικοδόμηση μιας πιο συνεκτικής ομάδας.

Για να δημιουργηθεί ένα προσωπικό ικανό, αφοσιωμένο και με κίνητρο, οι λιανοπωλητές πρέπει να ξεπεράσουν ορισμένες κοινές προκλήσεις και παρανοήσεις σχετικά με το περιβάλλον εργασίας. Οι κοινές ανησυχίες περιλαμβάνουν τις ώρες εργασίας, τις θέσεις εργασίας ή τα οφέλη πλήρους απασχόλησης, τις χαμηλές αμοιβές και τις ευκαιρίες ανάπτυξης. Τα στελέχη Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων μπορούν να ξεπεράσουν αυτές τις προκλήσεις. Μπορούν να προσφέρουν κανονικές οκτάωρες αλλαγές εργασίας στη λιανική επιχείρηση. Παροχή ανταγωνιστικών αμοιβών και παροχών σε εργαζόμενους πλήρους απασχόλησης. Ακόμα και αν η αρχική αμοιβή είναι μέτρια, πρέπει να γίνει το καλύτερο για να προσφερθούν γρήγορα υψηλότεροι μισθοί και θέσεις διαχείρισης όταν ένας υπάλληλος έχει δημιουργήσει ένα καλό ιστορικό με την επιχείρηση<sup>32</sup>.

Οι έμποροι λιανικής συχνά αντιμετωπίζουν διακυμάνσεις της εποχικής ζήτησης. Η περίοδος αγοράς διακοπών, από την «Μαύρη Παρασκευή» μέχρι τα Χριστούγεννα, είναι γνωστή ως η πιο πολυσύχναστη εποχή αγορών του έτους. Οι έμποροι λιανικής συχνά προσπαθούν να προσθέσουν έκτακτο προσωπικό κατά τη διάρκεια αυτών των περιόδων. Συχνά τελειώνουν με λιγότερους εξειδικευμένους και εκπαιδευμένους

---

<sup>32</sup> Πηγή: <http://smallbusiness.chron.com/hr-challenges-retail-sector-43858.html>

εργαζόμενους οι οποίοι ενδέχεται να μην έχουν τα εργαλεία για να εξυπηρετήσουν καλύτερα τους πελάτες σας. Αυτοί οι εργαζόμενοι μπορούν επίσης να αποξενώσουν το τακτικό προσωπικό που πρέπει να πάρει το χαλαρό. Έτσι, πρέπει να αναπτυχθεί ένα σχέδιο αφομοίωσης προσωρινών εργαζομένων κατά τη διάρκεια αυτών των εποχιακών περιόδων. Μια συνάντηση στο κατάστημα στην αρχή της πολυάσχολης περιόδου είναι ένας καλός τρόπος για να βοηθηθούν οι προσωρινά εργαζόμενοι να μάθουν το σύστημα και να γνωρίσουν το τακτικό προσωπικό.

Τέλος, θα πρέπει να δοθεί απάντηση στην ερώτηση «Τι επιθυμούν οι επιχειρήσεις στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον;» Οι επιχειρήσεις, λοιπόν, σήμερα επιθυμούν:

- Να έχουν τα μέσα να αντέξουν τον ανταγωνισμό και να επιβιώσουν.
- Να διαθέτουν πόρους για να αναπτυχθούν.
- Να αυξάνουν το μερίδιό τους στην αγορά.
- Να αυξάνουν τα κέρδη τους.

## **4.2. Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού**

### **4.2.1. Ο ρόλος της ΔΑΔ**

Ο ρόλος και η αποστολή της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) είναι να επιτύχει την αρμονική συνεργασία μεταξύ εργοδότη και εργαζομένων, ώστε να συντελέσει στην αύξηση της αποδοτικότητας της επιχείρησης και στην ανάπτυξη υγιούς και δημιουργικού εργασιακού κλίματος. Έχει επίσης στόχο την προσωπική και εργασιακή πρόοδο, μέσα από την εναρμόνιση των εκάστοτε επιχειρησιακών αναγκών και των ατομικών προσδοκιών και δυνατοτήτων των εργαζομένων.

Οι κύριες λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι:

- Να γίνει στρατηγικός σύμμαχος της διοίκησης της επιχείρησης.
- Να γίνει ο θεματοφύλακας της αποστολής και της φιλοσοφίας της εταιρίας.
- Να εξασφαλίζει αποτελεσματικό προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού.
- Να σχεδιάζει δίκαια και αποτελεσματικά συστήματα αμοιβών.
- Να μεριμνά για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.
- Να εξασφαλίζει τη διαχείριση των πολιτικών και διαδικασιών προσωπικού.

- Να επικοινωνεί τις πολιτικές και διαδικασίες προσωπικού.
- Να λειτουργεί ως καταλύτης των απαραίτητων αλλαγών.

Η ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων επιτυγχάνεται με τη διερεύνηση και διεύρυνση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των εργαζομένων, και με την αξιοποίηση και ενθάρρυνση των στελεχών για ανάληψη όλο και μεγαλύτερων ευθυνών μέσα στην επιχείρηση.

Στόχοι της είναι:

- η παρακίνηση για συνεχώς καλύτερα αποτελέσματα,
- η προαγωγή,
- η αναγνώριση των αδυναμιών και η τόνωση των δυνατών σημείων των εργαζομένων,
- η έρευνα των εκπαιδευτικών αναγκών καθώς και ο καθορισμός των προσόντων και των δεξιοτήτων που προωθούν τους στόχους και τα κέρδη της επιχείρησης.

Μεταξύ των εργαλείων ανάπτυξης είναι:

- η αξιολόγηση προσωπικού,
- ο σχεδιασμός επαγγελματικής εξέλιξης (career planning), και
- η εκπαίδευση.

#### **4.2.2. Προγραμματισμός και στελέχωση**

Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού εξασφαλίζει το απαραίτητο ανθρώπινο δυναμικό σύμφωνα με τους βραχυπρόθεσμους ή μακροπρόθεσμους στρατηγικούς στόχους της εταιρείας. Ακολουθούν η αναζήτηση, προσέλκυση και επιλογή των κατάλληλων υποψηφίων εργαζομένων σύμφωνα με την ανάλυση της κάθε θέσης εργασίας.

Η επιλογή που γίνεται οργανωμένα και με προοπτική εξασφαλίζει ένα ενθαρρυντικό ξεκίνημα για τον εργαζόμενο και μια καλή δημόσια εικόνα για τον εργοδότη, ώστε να προσελκύσει τους κατάλληλους υποψηφίους και να διατηρήσει τους παλιούς.



### **4.2.3. Επικοινωνία**

Η επικοινωνία ως λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού περιλαμβάνει την οργάνωση και διαχείριση των συστημάτων αμφίδρομης πληροφόρησης σε θέματα της εταιρίας ή των εργαζομένων.

Στοχεύει:

- στην υποστήριξη των στελεχών σε όλα τα θέματα διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού που είναι στην ευθύνη τους,
- στην ενημέρωση, καθοδήγηση και συμβουλευτική των εργαζομένων, καθώς και
- στην προβολή της εικόνας της εταιρίας στο εσωτερικό και εξωτερικό της περιβάλλον όσον αφορά τη φιλοσοφία της και την πολιτική της για το ανθρώπινο δυναμικό, ώστε να γίνεται ελκυστική για τους νέους υποψηφίους και να κρατά τους παλιούς.

## **4.3. Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού**

### **4.3.1. Προγραμματισμός**

Ο προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων περιλαμβάνει την καταγραφή του αριθμού του προσωπικού που διαθέτει σήμερα η επιχείρηση, των ειδικοτήτων, των αποχωρήσεων, των προαγωγών και των δημογραφικών στοιχείων, ώστε να αποκτήσει ο επιχειρηματίας πλήρη εικόνα για το εργασιακό προφίλ του ανθρώπινου δυναμικού που διαθέτει.

Επίσης, ο προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων περιλαμβάνει την καταγραφή του προσωπικού που θα χρειαστεί η επιχείρηση στο μέλλον. Δηλαδή, την πρόβλεψη του αριθμού και των ειδικοτήτων των εργαζομένων που θα έχει ανάγκη η επιχείρηση, σε σχέση με το τι μπορεί να προσφέρει η αγορά εργασίας ή, με άλλα λόγια, την προσφορά και τη ζήτηση των εργαζομένων.

Με τον προγραμματισμό ανθρωπίνων πόρων υπολογίζεται «τι είδος» (δηλαδή, με ποιο προφίλ) και «πόσο» επιπλέον προσωπικό χρειάζεται η επιχείρηση σήμερα σε

σχέση με αυτό που ήδη διαθέτει, αλλά και «τι είδους» και «πόσο» προσωπικό θα χρειαστεί στο μέλλον σύμφωνα με το επιχειρησιακό της πλάνο (business plan).

Στο πλαίσιο του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού πρέπει ο επιχειρηματίας/εργοδότης, να καταγράψει τους επιχειρηματικούς του στόχους, όπως «τι είδους ανάπτυξη» θα επιδιώξει να έχει και τότε, και να επιλέξει τις κατάλληλες στρατηγικές, δηλαδή, τους τρόπους επίτευξης αυτών των στόχων.

Το σημαντικότερο πλεονέκτημα του προγραμματισμού ανθρωπίνων πόρων είναι ότι, οριοθετώντας τις ανάγκες σε προσωπικό τώρα και στο μέλλον, η επιχείρηση έχει μεγαλύτερες πιθανότητες να επιλέξει τον κατάλληλο άνθρωπο και να τον τοποθετήσει στην κατάλληλη θέση, πράγμα που είναι ο πρωταρχικός σκοπός της επιλογής προσωπικού. Θα χρειαστεί να χρησιμοποιήσει τρία (3) εργαλεία για να προσλάβει τα σωστά άτομα για τις ανάγκες της δουλειάς. Τα εργαλεία αυτά είναι:

- η ανάλυση εργασίας ή έργου,
- η περιγραφή θέσης εργασίας ή έργου, και
- οι προδιαγραφές θέσης εργασίας.

Πριν προχωρήσουμε στην ανάπτυξη και λεπτομερέστερη περιγραφή των εργαλείων αυτών, θα αναφερθούμε ονομαστικά σε ορισμένες απαραίτητες έννοιες. Σύγχρονες έννοιες και καταστάσεις που έχουν να κάνουν με τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού είναι οι εξής:

- Οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές.
- Η αναδιάρθρωση ή restructuring.
- Η ανάθεση εργασιών σε τρίτους ή outsourcing.

#### **4.3.2. Ανάλυση εργασίας**

Η ανάλυση εργασίας αναφέρεται στην προσπάθεια να οργανωθούν ορθολογικά οι αρμοδιότητες, τα καθήκοντα και οι ευθύνες σε μια μονάδα εργασίας. Με αυτήν την έννοια επηρεάζει αναπόφευκτα την αποδοτικότητα, την ικανοποίηση από την εργασία, τη φυσική και πνευματική υγεία των εργαζομένων. Εξετάζει ποιος άνθρωπος ταιριάζει καλύτερα σε κάθε θέση, το περιεχόμενο, τις μεθόδους, τα εργαλεία και την τεχνολογία που χρειάζεται η εργασία, την επίδρασή της στους

εργαζόμενους που την ασκούν, καθώς και στους άλλους εργαζόμενους που συνδέονται με αυτή.

Αν θέλουμε να δώσουμε έναν ολοκληρωμένο ορισμό της έννοιας «ανάλυση εργασίας» θα λέγαμε ότι:

*«Ανάλυση εργασίας είναι ο συστηματικός τρόπος συγκέντρωσης και ανάλυσης πληροφοριών για τις εργασιακές δραστηριότητες σε έναν χώρο δουλειάς, τις συμπεριφορές που απαιτούνται από τους εργαζόμενους, τις εργασιακές συνθήκες που επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα τις σχέσεις με άλλες εργασίες, την απόδοση που αναμένεται και τις απαιτήσεις σε ικανότητες από αυτούς που τις ασκούν, τον εξοπλισμό που χρησιμοποιείται και την ιεραρχική δομή μέσα στην οποία ασκούνται οι εργασίες αυτές».*

Με την ανάλυση εργασίας ερευνούνται και καταγράφονται οι σημερινές, καθώς και τις μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησής σε ικανότητες και δεξιότητες ανθρώπινου δυναμικού.

Για την ανάλυση εργασίας χρησιμοποιούνται διάφορες μέθοδοι:

- Η μέθοδος της παρατήρησης έχει να κάνει με την παρατήρηση της συγκεκριμένης εργασίας την οποία εκτελούν διαφορετικοί εργαζόμενοι μέσα σε καθορισμένο χρονικό διάστημα.
- Η μέθοδος της συνέντευξης σκοπεύει στην καταγραφή της εργασίας με στοιχεία που δίνουν διάφοροι εργαζόμενοι, αλλά κυρίως όσοι θεωρούνται ότι είναι αντιπροσωπευτικοί, δηλαδή περισσότερο αποτελεσματικοί.

Τα ερωτηματολόγια που χρησιμοποιούνται μπορεί να έχουν διάφορες μορφές, κυρίως όμως πρέπει να δίνουν την ευχέρεια της εξάντλησης του θέματος. Η δομημένη μέθοδος είναι συνδυασμός όλων των παραπάνω κι έχει τα καλύτερα αποτελέσματα.

Η ανάλυση εργασίας περιλαμβάνει δύο στάδια<sup>33</sup>:

- Περιγραφή εργασίας, δηλαδή αναλυτική περιγραφή του τι γίνεται, πως γίνεται, γιατί γίνεται και σε ποιο φυσικό χώρο γίνεται, καθήκοντα,

---

<sup>33</sup> Χυτήρης, Α. (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Interbooks, Αθήνα

υποχρεώσεις, δεξιότητες και ευθύνες του φορέα που εκτελεί την εργασία και αναμενόμενη πρότυπη απόδοση

- Προδιαγραφή εργασίας, δηλαδή, κατάλογος με τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητες που πρέπει να έχει ένας εργαζόμενος για να εκτελέσει επιτυχώς την εργασία

### **4.3.3. Η περιγραφή θέσης εργασίας**

Πριν ακόμη ξεκινήσει η διαδικασία αναζήτησης προσωπικού, και πιο συγκεκριμένα τη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής του, πρέπει να ετοιμαστεί τη «φωτογραφία» της θέσης εργασίας που επιθυμείτε να καλύψετε. «Φωτογραφία» στην ορολογία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού καλείται η Περιγραφή Θέσης Εργασίας.

Έπειτα, προχωράτε απαραίτητα στην περιγραφή διότι, όταν πρέπει να καλυφθεί μια θέση εργασίας, πρέπει με τις ενέργειες να εξασφαλιστεί η επιτυχημένη επιλογή. Επίσης, περιγράφονται οι αρμοδιότητες με στόχο την αποφυγή επικαλύψεων ή ανισοτήτων.

Ο υποψήφιος, με τη σειρά του, όταν διαβάσει την περιγραφή της θέσης για την οποία προορίζεται μπορεί να αποφασίσει με περισσότερες πιθανότητες ευστοχίας αν μπορεί ή όχι να ανταποκριθεί. Εκτός από εργαλείο επιλογής προσωπικού, αποτελεί και εργαλείο εκπαίδευσης για τον νεοεισερχόμενο εργαζόμενο, εργαλείο επικοινωνίας και σημείο αναφοράς για να τεθούν και να μοιραστούν οι στόχοι και να τεθούν τα κριτήρια αξιολόγησης για τη μετέπειτα απόδοση του κατόχου της θέσης.

Πρώτα από όλα, θα πρέπει να καταγραφούν οι θέσεις που πρέπει να καλυφθούν και μετά, να γίνει η ανάλυση κάθε θέσης εργασίας περιγράφοντας τις αρμοδιότητές της και θέτοντας τις προδιαγραφές, δηλαδή εκείνα τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα που απαιτούνται από τους υποψήφιους για την αποτελεσματική κάλυψη της θέσης. Μόλις γίνει το πρώτο (και ουσιαστικότερο) βήμα, η εκάστοτε επιχείρηση είναι σε θέση να προσελκύσει και να επιλέξει τα άτομα που θα αναλάβουν τις διάφορες αρμοδιότητες που θα εκπληρώσουν τους στόχους και τη βασική τους αποστολή.

Αν η εταιρεία λειτουργεί ήδη και διαθέτει προσωπικό, τότε καλό είναι να γίνει η ακτινογραφία της επιχείρησης και να εξεταστεί αν πράγματι διαθέτει τον κατάλληλο

άνθρωπο στην κατάλληλη θέση, ιδίως αν ετοιμάζεται για αναδιοργάνωση της επιχείρησης ή για νέες δραστηριότητες ή για επέκταση.

#### **4.4. Προσέλκυση και επιλογή ανθρώπινου δυναμικού**

##### **4.4.1. Προσέλκυση προσωπικού**

Για να μπορέσει ο εργαζόμενος να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της θέσης του και, κατά συνέπεια, να είναι αποδοτικός και συγχρόνως ικανοποιημένος, πρέπει να έχει επιλεγεί σωστά και να έχει τοποθετηθεί στη θέση όπου αξιοποιούνται καλύτερα τα τυπικά και ουσιαστικά του προσόντα. Ο στόχος της συγκεκριμένης πολιτικής είναι να εξασφαλίσει σε κάθε έξυπνη επιχείρηση τον κατάλληλο άνθρωπο στην κατάλληλη θέση. Ο κατάλληλος υποψήφιος είναι αυτός που συγχρόνως μπορεί (έχει δηλαδή τις δυνατότητες) και θέλει (έχει δηλαδή τα κίνητρα).

Μπορεί:

- γιατί έχει τις γνώσεις και τις ικανότητες να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της θέσης, και
- γιατί τα τυπικά και ουσιαστικά του προσόντα, οι ακαδημαϊκές γνώσεις, η εμπειρία που έχει αποκτήσει και το ταλέντο του κρίνονται απαραίτητα για την κάλυψη της θέσης.

Θέλει:

- γιατί διαθέτει το εσωτερικό κίνητρο για να εργαστεί αποδοτικά, και
- γιατί έχει την έμπνευση που θα του δώσει την ώθηση να είναι αποδοτικός και να βελτιώνεται συνεχώς.

Προσέλκυση υποψηφίων, λοιπόν, είναι η διαδικασία εντοπισμού και πρόσκλησης κατάλληλων ατόμων (τόσο μέσα όσο και έξω από την επιχείρηση) για την κάλυψη των κενών θέσεων. Πρόκειται για κρίσιμη διαδικασία, από την αποτελεσματικότητα της οποίας εξαρτάται η ποιότητα του προσωπικού που θα έχει η επιχείρηση, αλλά και η μελλοντικές της προοπτικές. Σύμφωνα με έρευνα της Ernst&Young, οι αποφάσεις

των επενδυτών για αγορά μετοχών βασίζονται και στην ικανότητα των επιχειρήσεων να προσλαμβάνουν ταλαντούχα άτομα<sup>34</sup>.

Κάθε φορά που θα υλοποιηθεί ένα πρόγραμμα προσέλκυσης πρέπει πριν να διατυπώνονται οι στόχοι του, οι οποίοι βέβαια σχετίζονται σε πρώτο επίπεδο με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.

Στόχος της ΔΑΔ πρέπει να είναι η προσέλκυση ικανού αριθμού, έγκαιρα και με το χαμηλότερο κόστος.

Υπάρχουν και δύο λειτουργικού χαρακτήρα υποστόχοι:

- Γνωστοποίηση της κενής θέσης έγκαιρα στις κατάλληλες πηγές υποψηφίων και με τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους
- Παροχή αρκετών κρίσιμων πληροφοριών για τη θέση εργασίας, ώστε να αποθαρρυνθούν οι μη προσοντούχοι

Η διαδικασία προσέλκυσης προσωπικού ξεκινά από το στρατηγικό σχέδιο ανθρώπινων πόρων (ή HR όπως συνήθως λέγεται από τα αρχικά του αγγλικού όρου Human Resources), δηλαδή το μέγεθος και το είδος του ανθρώπινου δυναμικού που χρειάζεστε σήμερα και σε βάθος χρόνου, έπειτα από τον προγραμματισμό που κάνατε. Η προσέλκυση προσωπικού είναι μια συνεχής διαδικασία έρευνας.

Συνήθως, η ειδοποίηση για την ανάγκη δημιουργίας μιας νέας ή την κάλυψη μιας ήδη υπάρχουσας θέσης θα προέλθει από τα στελέχη σας. Η αμέσως επόμενη κίνηση είναι η ανάλυση και περιγραφή της συγκεκριμένης θέσης.

Κατόπιν, εξετάζονται οι εσωτερικές πηγές της επιχείρησης, δηλαδή ψάχνει να βρει τον κατάλληλο υποψήφιο από το προσωπικό που ήδη εργάζεται στην επιχείρηση. Αν δεν βρεθεί το κατάλληλο άτομο, συνεχίζει κάνοντας χρήση των εξωτερικών πηγών, δηλαδή ψάχνει στην αγορά εργασίας. Εφόσον βρεθούν κατάλληλοι υποψήφιοι προχωρά στη διαδικασία επιλογής και τέλος στην παρακολούθηση και αξιολόγηση της όλης διαδικασίας.

---

<sup>34</sup> Schuler, R.S., Jackson, S.E. (1999), *Managing Human Resources. A partnership perspective*, 7th edition, Cincinnati, Western College Publishing

#### 4.4.2. Πηγές προσέλκυσης

Η επιχείρηση μπορεί να προσελκύει προσωπικό από την εσωτερική ή από την εξωτερική αγορά εργασίας. Κάθε πηγή έχει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά της.

Για επιχειρήσεις που λειτουργούν σε σταθερό και προβλεπτό περιβάλλον, η εσωτερική αγορά είναι περισσότερο κατάλληλη γιατί αυξάνει το ηθικό και λειτουργεί σαν κίνητρο απόδοσης. Αυτή η μέθοδος όμως οδηγεί σε παγίωση αντιλήψεων και σε μικρή δυνατότητα αλλαγής και προσαρμογής. Άρα δεν προσφέρεται για επιχειρήσεις που λειτουργούν σε μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα.

Ένας συνδυασμός από εσωτερικές και εξωτερικές πηγές προσέλκυσης βοηθά τις επιχειρήσεις στο να παραμείνουν ανταγωνιστικές στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Βεβαίως, στις γρήγορα αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις οι εσωτερικές πηγές δεν μπορούν να υποστηρίξουν τους ρυθμούς τους.

Στις εσωτερικές πηγές προσέλκυσης περιλαμβάνονται οι ακόλουθες:

- Πίνακας ανακοινώσεων ή εφημερίδα ή περιοδικό επιχείρησης
- Βάση δεδομένων προσωπικού
- Συστάσεις εργαζομένων
- Προαγωγές και μεταθέσεις
- Πρώην εργαζόμενοι και υποψήφιοι «πόρτας» (αυτοί που υποβάλλουν σε ανύποπτο χρόνο αίτηση)

Στις εξωτερικές πηγές προσέλκυσης περιλαμβάνονται οι ακόλουθες:

- Επαγγελματικές σχολές
- Ανώτερα και ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα

#### 4.4.3 Επιλογή προσωπικού

Είναι διαδικασία συγκέντρωσης πληροφοριών και αξιολόγησης υποψηφίων για την επιλογή των πιο κατάλληλων για συγκεκριμένες θέσεις. Περιλαμβάνει την λήψη απόφασης σχετικά με το ταίριασμα μεταξύ του συγκεκριμένου ατόμου και της

συγκεκριμένης θέσης. Σχεδόν το 50% των εργαζομένων που εγκαταλείπουν τη θέση τους κατά τον πρώτο χρόνο, αναφέρουν σαν αιτία το μη κατάλληλο ταίριασμα με τη θέση που κάλυψαν<sup>35</sup>.

#### 4.4.4. Διαδικασία επιλογής

Η διαδικασία επιλογής περιλαμβάνει:

- την υποδοχή τού ή των υποψηφίων,
- την αρχική συνέντευξη,
- την αίτηση και το βιογραφικό σημείωμα,
- τα ψυχομετρικά τεστ,
- την εις βάθος συνέντευξη επιλογής,
- την επιβεβαίωση των προσόντων, και
- την τελική λίστα.

Τα κυριότερα βήματα της διαδικασίας επιλογής είναι τα ακόλουθα<sup>36</sup>:

- **Προκαταρκτική εξέταση-συνέντευξη**  
Περιλαμβάνει την αναγνώριση των υποψηφιοτήτων με τις λιγότερες προοπτικές και τον αποκλεισμό τους καθώς και την εξέταση βιογραφικών και πρώτη συνέντευξη με όσους φαίνεται να πληρούν τα ελάχιστα προσόντα.
- **Αίτηση απασχόλησης**  
Στο βήμα αυτό εξετάζεται το ειδικό έντυπο με συγκεκριμένες ερωτήσεις στις οποίες απαντούν οι υποψήφιοι, που έχει σαν σκοπό τη διερεύνησης της ανταπόκρισης των υποψηφίων στις τυπικές προδιαγραφές της θέσης. Η αίτηση απασχόλησης αποτελεί αντικειμενική πηγή πληροφόρησης καθώς περιέχει ίδιες ερωτήσεις για όλους τους υποψήφιους και έτσι συμβάλλει στην ίση μεταχείριση. Επίσης, λειτουργεί ως μια έγκυρη βάση αναφοράς για έλεγχο της ακρίβειας των στοιχείων του υποψήφιου στο μέλλον

---

<sup>35</sup> Carrell, M.R., Elbert, N.F., Hatfield, R.D. (2000), Human Resource Management: Strategies for managing a diverse and global workforce, 6th ed. Forth Worth, Dryden Press

<sup>36</sup> Πηγή: Θεοτοκάς, Γ. Στελέχωση και ανθρώπινο δυναμικό νέας επιχείρησης, Σημειώσεις Μαθήματος



- **Δοκιμασίες**

Πρόκειται για σειρά δοκιμασιών που έχουν σαν στόχο τη διερεύνηση ικανοτήτων, δεξιοτήτων, γνώσεων, κλίσεων, αντίληψης και προσωπικότητας των υποψηφίων. Περιλαμβάνουν τεστ νοημοσύνης, τεστ γνώσεων για την εργασία, τεστ εκτέλεσης εργασίας, τεστ μαθησιακής ικανότητας τεστ προσωπικότητας, τεστ ενδιαφερόντων, κ.α.

- **Συνέντευξη επιλογής**

Πρόκειται για το κρισιμότερο βήμα στη διαδικασία επιλογής αφού αποτελεί πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία για εκτίμηση υποψηφίου και αποσαφήνιση πληροφοριών που περιέχονται στο βιογραφικό ή προκύπτουν από την αίτηση εργασίας και τα τεστ. Σκοπός της συνέντευξης είναι να αναζητηθούν απαντήσεις στις ακόλουθες ερωτήσεις:

1. Έχει το άτομο τις ικανότητες να εκτελέσει την εργασία;
2. Έχει επαρκή κίνητρα για να εκτελέσει την εργασία για κάποιο χρονικό διάστημα;
3. Θα ενταχθεί και θα ταιριάζει στο τμήμα και την επιχείρηση;

#### **4.4.5. Συνέντευξη**

Η συνέντευξη έχει ιδιαίτερη σημασία κατά την έναρξη της διαδικασίας επιλογής προσωπικού. Η γραπτή και απρόσωπη επικοινωνία είναι πολύ κατώτερη διαδικασία από την προσωπική επαφή και τον οργανωμένο διάλογο που προσφέρει η συνέντευξη.

Η πρόσληψη του υποψηφίου εξαρτάται κατά ένα μεγάλο ποσοστό από την πρώτη συνέντευξη. Το μεγαλύτερο ποσοστό λάθους επιλογής μπορεί να οφείλεται σε μια μη επιτυχημένη συνέντευξη. Μια επιτυχημένη συνέντευξη πρέπει να είναι έγκυρη και αξιόπιστη.

Η απόφαση που θα πάρει ο επιχειρηματίας ή το στέλεχος βασιζόμενος στη συνέντευξη επιλογής θα επηρεάσει την εταιρία για πολλά χρόνια. Η σωστή επιλογή θα είναι θετική και προσοδοφόρα για την επιχείρηση και τον υποψήφιο, ενώ η ακατάλληλη επιλογή θα κοστίζει και στην εταιρία αλλά και στον ίδιο τον υποψήφιο, όπως δείξαμε ήδη προηγουμένως.

Η πρώτη συνέντευξη επιλογής γίνεται συνήθως από στέλεχος της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) και η επόμενη, από τον προϊστάμενο του τμήματος όπου ανήκει η προς κάλυψη θέση. Η πρώτη ή η δεύτερη συνέντευξη επιλογής μπορεί ακόμη να γίνει από δύο στελέχη συγχρόνως. Αυτό θα εξαρτηθεί από την ιεραρχική κατάταξη της θέσης ή τον αριθμό των υποψηφίων. Μπορεί να γίνει από κοινού με το στέλεχος της διεύθυνσης προσωπικού και τον προϊστάμενο του ενδιαφερόμενου τμήματος.

#### **4.4.6. Τρόποι συνεντεύξεων**

Συνήθως ακολουθούνται δύο βασικοί τρόποι συνέντευξης:

- Η δομημένη συνέντευξη, που στηρίζεται σε έναν καθορισμένο μεθοδικό οδηγό. Δηλαδή, ένα ερωτηματολόγιο χωρισμένο σε τομείς ανά θέμα, π.χ. οικογενειακά και επαγγελματικά στοιχεία, και ικανότητες, ανάλογα με τις αρμοδιότητες και τις προδιαγραφές της κάθε θέσης.
- Η αυθόρμητη συνέντευξη, που δεν στηρίζεται σε οργανωμένο ερωτηματολόγιο αλλά σε ελεύθερη συζήτηση, η οποία κατευθύνεται από το στέλεχος που κάνει τη συνέντευξη και οδηγεί σε διάλογο, η ανάπτυξη του οποίου εξαρτάται από τη διάθεση του στελέχους και του υποψηφίου.

Βέβαια, ούτε η ακριβής τήρηση ενός ερωτηματολογίου θα εξυπηρετούσε πλήρως τις ανάγκες μιας συνέντευξης, αφού θα χάνονταν τα οφέλη του ζωντανού διαλόγου, ούτε πάλι η τυχαία αναφορά σε διάφορα θέματα ή καταστάσεις θα εξυπηρετούσε, αφού θα υπήρχε ο κίνδυνος να παραληφθούν πολύ σημαντικές παράμετροι που θα έριχναν περισσότερο φως στη μελλοντική σχέση των δύο μερών. Κατά συνέπεια, ο συνδυασμός των δύο τύπων συνέντευξης είναι αυτός που δίνει τα καλύτερα αποτελέσματα<sup>37</sup>.

---

<sup>37</sup> Πηγή: ΕΣΕΕ, (2014) Στελέχωση και Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού της Εμπορικής Επιχείρησης, ΕΣΕΕ, Αθήνα

## 4.5. Οργάνωση

### 4.5.1. Προγραμματισμός προσωπικού

Κάθε επιχείρηση που ξεφεύγει από την αυτό-απασχόληση του επιχειρηματία χρειάζεται προσωπικό, όσο μάλιστα η επιχείρηση μεγαλώνει τόσο περισσότερο και πιο εξειδικευμένο προσωπικό χρειάζεται.

Αυτή η ανάγκη καλύπτεται σήμερα από τους επιχειρηματίες με δικές τους (εμπειρικές συνήθως) μεθόδους. Η τελική απόφαση λαμβάνεται αφού έχει επηρεασθεί από τα παρακάτω<sup>38</sup>:

- i. Τις ανάγκες της επιχείρησης του έτσι όπως αυτός τις αντιλαμβάνεται.
- ii. Την περιγραφή της θέσης εργασίας έτσι όπως αυτός τη αντιλαμβάνεται
- iii. Τις συστάσεις που παίρνει από συγγενείς και φίλους.
- iv. Την αναζήτηση που γίνεται χωρίς συντεταγμένο σχέδιο

Ο προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων που θα γίνει έγκαιρα, δηλαδή πριν η άμεση ανάγκη σε προσωπικό γίνει ασφυκτική και οδηγήσει σε λάθος αποφάσεις, εξασφαλίζει τον απαραίτητο αριθμό των ατόμων που χρειάζεστε για να αναλάβουν τις αρμοδιότητες που προκύπτουν από την τωρινή ή τη μελλοντική δραστηριοποίηση.

Για να γίνει αποτελεσματικός ο προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων θα πρέπει η επιχείρηση να προβεί στη διερεύνηση και καταγραφή των τωρινών ή μελλοντικών αναγκών της σε ανθρώπινο δυναμικό καθώς και των αντίστοιχων θέσεων εργασίας, ώστε να εντοπίσει τις ανάγκες της σε ικανότητες και δεξιότητες σήμερα και στο μέλλον. Επίσης, πρέπει να οργανώσει τις αρμοδιότητες της κάθε θέσης εργασίας, ώστε να είναι ξεκάθαρες για να αποφύγει επικαλύψεις, παρεξηγήσεις και χάσιμο αποδοτικού χρόνου. Έπειτα, θα πρέπει να προβεί στην ανάλυση και περιγραφή όλων ή των πιο σημαντικών θέσεων εργασίας.

---

<sup>38</sup> Πηγή: <http://www.mks.gr/organosi-epilogi-prosopikoy>

#### **4.5.2. Ιεραρχική δομή – οργανόγραμμα**

Ας δούμε τώρα την επόμενη ενέργεια για την ακτινογραφία της επιχείρησης, που αφορά την οργάνωσή της. Για να αποτυπωθεί η ιεραρχική δομή της επιχείρησης θα πρέπει να ξεκινήσει με την εξέταση και έπειτα με την αναθεώρηση του εταιρικού της οργανογράμματος.

Στο οργανόγραμμα αποτυπώνονται οι θέσεις, τα ιεραρχικά επίπεδα και τα κανάλια επικοινωνίας με στόχο την αποδοτική εκμετάλλευση της εργασίας των εργαζομένων. Με την καταγεγραμμένη δομή ξεκαθαρίζουν οι ρόλοι, οι αρμοδιότητες και το ποιος θα έχει την ευθύνη. Βελτιώνεται η επικοινωνία μεταξύ των εργαζόμενων αλλά και η επικοινωνία με τους πελάτες. Στην εποχή μας, το μοντέλο λειτουργίας των επιτυχημένων επιχειρήσεων χαρακτηρίζεται από λιγότερα ιεραρχικά επίπεδα και από τη δημιουργία νέων μεθόδων εργασίας (όπως το ευέλικτο ωράριο και η μερική απασχόληση). Ειδικότερα γίνεται μείωση των διευθυντικών θέσεων ενώ δίνεται έμφαση στη διάχυση των πληροφοριών σε όλα τα επίπεδα. Με αυτό τον τρόπο, χωρίς τα στεγανά και το αμφιλεγόμενο γόητρο των ιεραρχικών κουτιών, διευκολύνεται η επικοινωνία, ευνοούνται οι καινοτόμες ιδέες, επιτυγχάνεται η καλύτερη εκπαίδευση, ενθαρρύνεται η συνεργασία και η κοινωνικότητα.

#### **4.5.3. Έρευνα των απόψεων των εργαζομένων**

Η επόμενη ενέργεια αφορά το διάλογο με τους εργαζομένους. Τα στελέχη της ΔΑΔ θα πρέπει να ζητήσουν την άποψή των εργαζομένων για την επιχείρηση και τη δουλειά τους και θα έχουν σημαντικά οφέλη. Θα λάβουν μηνύματα που θα τους βοηθήσουν να βελτιώσουν τις διαδικασίες, να δημιουργήσουν κλίμα εμπιστοσύνης και να αυξήσουν την παρακίνηση και την αποτελεσματικότητά τους.

Θα πρέπει να κάνουν έρευνα απόψεων μεταξύ των εργαζομένων, προκειμένου να εντοπίσουν τα δυνατά και αδύνατα σημεία της δομής της επιχείρησής μέσα από τα μάτια των ανθρώπων της. Θα ανακαλύψουν τα χαρακτηριστικά και τις δυναμικές του εργασιακού κλίματος όπως έχει διαμορφωθεί κατά τη συγκεκριμένη εποχή της διεξαγωγής της έρευνας. Θα εκτιμηθεί η επίδραση που έχουν τα διάφορα

χαρακτηριστικά της εταιρικής κουλτούρας στις διαδικασίες, τις σχέσεις και την ικανοποίηση των εργαζομένων μέσα στα πλαίσια του εργασιακού περιβάλλοντος και των συνθηκών κάτω από τις οποίες λειτουργούν.

Η έρευνα των απόψεων των εργαζομένων διεξάγεται με συγκεκριμένη μέθοδο. Αυτή περιλαμβάνει τη χρήση μεθοδικού ερωτηματολογίου σε συνδυασμό με ατομικές συνεντεύξεις, ανώνυμα ή επώνυμα. Οι ερωτήσεις είναι ανοικτές ή κλειστές και διαμορφώνονται σύμφωνα με τις ιδιαιτερότητες της επιχείρησης και τους εκάστοτε στόχους της έρευνας οι οποίοι θα τεθούν εξ αρχής.

#### **4.5.4. Κατάρτιση πολιτικών και διαδικασιών προσωπικού**

Η διερεύνηση και καταγραφή των θέσεων, η ανάλυσή τους, το οργανόγραμμα, η αξιολόγηση προσωπικού σε σχέση με τις θέσεις που κατέχει, η έρευνα των απόψεων των εργαζομένων θα οδηγήσουν σε σημαντικά συμπεράσματα. Αυτά τα συμπεράσματα θα βοηθήσουν να σχεδιαστούν οι κατάλληλες διαδικασίες και πολιτικές προσωπικού που θα πρέπει να εφαρμόσει η επιχείρηση, ώστε να καθορίσει τα όρια και τους κανόνες της σχέσης εργαζομένου-εργοδότη και να εξασφαλίσει την αφοσίωση, παρακίνηση και αποδοτική συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού της στους εκάστοτε επιχειρησιακούς στόχους.

Οι πολιτικές και οι διαδικασίες πρέπει να είναι ξεκάθαρες, καταγεγραμμένες και σύννομες. Ενδεικτικά, αναφέρουμε πολιτικές και διαδικασίες προσωπικού που αφορούν όρους απασχόλησης των εργαζομένων, όπως διαμορφώνονται από το κράτος ή την επιχείρηση.

- Σύνταξη ατομικών συμβάσεων εργασίας.
- Κανονισμός εργασίας.
- Άδειες, ασθένειες και εκτός έδρας αποζημιώσεις.
- Υπερωρίες και βάρδιες.
- Εφαρμογή συλλογικών συμβάσεων εργασίας.
- Επιλογή και ένταξη νέου εργαζόμενου.
- Διαδικασίες πρόσληψης ή αποχώρησης.

Στις πολιτικές και διαδικασίες υπάγονται ακόμα και τα εξής:

- Αμοιβές και παροχές.
- Κίνητρα.
- Αξιολόγηση απόδοσης.
- Προγραμματισμός σταδιοδρομίας.
- Ανάπτυξη και εκπαίδευση.
- Εσωτερική επικοινωνία.
- Υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων.
- Κοινωνική πολιτική.

## **4.6. Όροι απασχόλησης**

### **4.6.1. Κανονική άδεια εργαζομένων**

Την κανονική άδεια εργαζομένων πλήρους απασχόλησης ρυθμίζει ο Νόμος 3302/2004, άρθρο 1 και η σχετική εγκύκλιος 3392/2005<sup>39</sup>.

- Για προϋπηρεσία μικρότερη από 10 έτη στον ίδιο εργοδότη και μικρότερη από 12 έτη σε οποιονδήποτε εργοδότη:
  - Για το 1ο ημερολογιακό έτος, από την πρόσληψη μέχρι 31.12 του ίδιου έτους ο εργαζόμενος δικαιούται 2 ημέρες για κάθε μήνα εργασίας μέχρι εξαντλήσεως των 20 ημερών.
  - Για το 2ο ημερολογιακό έτος δικαιούται 2 ημέρες για κάθε μήνα εργασίας μέχρι εξαντλήσεως των 21 ημερών
  - Για το 3ο ημερολογιακό έτος και εφεξής δικαιούται 22 ημέρες
- Για προϋπηρεσία μεγαλύτερη ή ίση με 10 έτη στον ίδιο εργοδότη δικαιούται 25 ημέρες.
- Για προϋπηρεσία μεγαλύτερη ή ίση με 12 έτη σε οποιονδήποτε εργοδότη:
  - Για το 1ο ημερολογιακό έτος, από την πρόσληψη μέχρι 31.12 του ίδιου έτους δικαιούται 2 ημέρες για κάθε μήνα εργασίας μέχρι εξαντλήσεως των 25 ημερών.

---

<sup>39</sup> Πηγή: <http://www.ypakp.gr/uploads/files/2536.pdf>

- Για το 2ο ημερολογιακό έτος δικαιούται συνολικά για όλο το έτος 25 ημέρες τμηματικά ανάλογα με την προϋπηρεσία, 2 ημέρες για κάθε μήνα εργασίας μέχρι εξαντλήσεως των 25 ημερών.
  - Για το 3ο ημερολογιακό έτος και εφεξής δικαιούται 25 ημέρες.
- Για προϋπηρεσία μεγαλύτερη ή ίση με 25 έτη στον ίδιο ή σε οποιονδήποτε εργοδότη: Δικαιούται 26 ημέρες.

#### **4.6.2. Εργατικό ατύχημα**

Εργατικό ατύχημα σύμφωνα με την ειδική εργατική νομοθεσία (άρθρο 1 του ΒΔ 24-25/20) και τη νομολογία (ΑΠ 1376/62) είναι το ατύχημα που επέρχεται στο μισθωτό από βίαιο και ξαφνικό συμβάν (δηλαδή όχι υπό κανονικές συνθήκες εργασίας), κατά τη διάρκεια της εργασίας του ή εξ αφορμής αυτής (δηλαδή να υπάρχει σύνδεσμος μεταξύ εργασίας και ατυχήματος, άρα και κατά τη μετάβαση του εργαζόμενου στην εργασία του και κατά την επιστροφή του, αδιάφορο αν γίνεται με μέσα του εργοδότη ή άλλα μέσα), εάν του προκάλεσε ανικανότητα να εργαστεί ίση ή μεγαλύτερη από 4 ημέρες. Γενικά ως εργατικό ατύχημα χαρακτηρίζεται ο θάνατος ή η ανικανότητα του ασφαλισμένου για εργασία που προκλήθηκε από ένα βίαιο περιστατικό που έγινε κατά την εκτέλεση της εργασίας ασφαλιστέας στο ΙΚΑ-ΕΤΑΜ ή εξαιτίας αυτής. Σαν τέτοιο περιστατικό θεωρείται κάθε βίαιο εξωτερικό γεγονός που προκάλεσε την πάθηση ή βλάβη ή την επιδείνωση προϋπάρχουσας νόσου, εφόσον έγινε κατά την εκτέλεση της εργασίας ή με αφορμή αυτή και συνδέεται με την εργασία άμεσα ή έμμεσα σε σχέση αιτίου και αποτελέσματος (Σ.τ.Ε. 2464/77, 4697/83 κ.α.)<sup>40</sup>.

Όταν πρόκειται για εργατικό ατύχημα ή επαγγελματική ασθένεια, το επίδομα από το ΙΚΑ καταβάλλεται από την πρώτη ημέρα που αναγγέλλεται στο ΙΚΑ χωρίς να υπολογίζεται 3ήμερος χρόνος αναμονής (και για την πρώτη περίπτωση ακόμη), με την προϋπόθεση ότι η ανικανότητα για εργασία είναι μεγαλύτερη από 3 ημέρες. Διαφορετικά, αν η ανικανότητα για εργασία είναι μόνο μέχρι 3 ημέρες, υπολογίζεται χρόνος αναμονής όπως γίνεται με την κοινή ασθένεια.

---

<sup>40</sup> Πηγή: <http://www.taxheaven.gr>

Στο εργατικό ατύχημα καθώς και στην επαγγελματική ασθένεια χορηγούνται οι παροχές του ΙΚΑ ανεξάρτητα από τον αριθμό των ημερών εργασίας (άρθρο 8§1 και άρθρο 34§1 ΑΝ 1846/51).

Σε περίπτωση εργατικού ατυχήματος οι απαραίτητες ενέργειες είναι οι εξής: Συμπλήρωση δήλωσης ατυχήματος (έντυπο του ΙΚΑ) από το γραφείο προσωπικού με τη βοήθεια του τεχνικού ασφαλείας και των μαρτύρων. Το πρωτότυπο το παίρνει ο εργαζόμενος ή αντιπρόσωπός του που το πάει άμεσα στο ΙΚΑ μαζί με το βιβλιάριο ασθένειας και τα ένσημα, γιατί η επιδότηση αρχίζει από την ημέρα που γίνεται η αναγγελία.

#### **4.6.3. Διευθυντικό δικαίωμα**

Το διευθυντικό δικαίωμα του εργοδότη είναι η εφαρμογή στις σχέσεις εργασίας της αναγκαίας, από τη φύση της επιχειρηματικής εκμετάλλευσης, εξουσίας για την οργάνωση, διαμόρφωση και διεύθυνσή της (λειτουργικές αρμοδιότητες). Με το διευθυντικό δικαίωμα ο εργοδότης διευθύνει, κατευθύνει, συντονίζει και ελέγχει την εργασία, ορίζει τις ειδικότερες συνθήκες της, κατανέμει και αναθέτει συγκεκριμένες εργασίες, τοποθετεί και μεταθέτει τους εργαζομένους, ορίζει, στο πλαίσιο του νόμου, το χρόνο και τόπο εργασίας κ.λπ.

Η αυθαίρετη άσκηση των εργοδοτικών εξουσιών για λόγους προσωπικούς ή άσχετους με τις ανάγκες της επιχείρησης ελέγχεται νομικά για κατάχρηση δικαιώματος. Η νομολογία δίνει τα όρια άσκησης του διευθυντικού δικαιώματος στην περίπτωση της καταγγελίας. Σύμφωνα με τον ΑΚ άρθρο 281, το διευθυντικό δικαίωμα δικαιολογείται από τους οικονομικούς και κοινωνικούς στόχους, και τις ανάγκες της επιχείρησης στα πλαίσια της καλής πίστης και των χρηστών ηθών<sup>41</sup>.

Παράδειγμα καλής χρήσης του διευθυντικού δικαιώματος είναι η μετάθεση μισθωτού σε άλλη θέση, που οι προδιαγραφές της απαιτούν υπάλληλο με ανάλογα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα με εκείνα του συγκεκριμένου υπαλλήλου, ύστερα από αποχώρηση του υπαλλήλου που κατείχε προηγουμένως τη θέση.

---

<sup>41</sup> Πηγή: <http://efotopoulou.gr/pote-sintrechi-apodinamosi-dikeomatos-kata-to-arthro-281-ak/>



#### 4.6.4. Ωράριο

Η Διεθνής Σύμβαση Εργασίας υπ' αριθμόν 1 από τη Διεθνή Οργάνωση Εργασίας στην Ουάσιγκτον το 1919 καθιερώνει τις 8 ώρες ημερησίως και τις 48 εβδομαδιαίως. Ο Ν. 2269/20 κυρώνει αυτή τη σύμβαση, άρα το νόμιμο ωράριο εβδομαδιαίως είναι το 48ωρο.

Η ΕΓΣΣΕ<sup>42</sup> του 1975 (κυρώθηκε με το Ν. 133/75) καθορίζει εβδομαδιαίο νόμιμο ωράριο 45 ωρών για όσους εφαρμόζουν πενθήμερο. Το ισχύον συμβατικό ωράριο των μισθωτών από 1.1.84 (ΕΓΣΣΕ 14.2.84) μέχρι σήμερα είναι ίσο με 8 ώρες ημερησίως και 40 ώρες εβδομαδιαίως για πενθήμερη εβδομαδιαία εργασία. Επίσης, για την πενθήμερη εργασία το νόμιμο ημερήσιο ωράριο είναι 9 ώρες και το εβδομαδιαίο 45 ώρες. Η αμοιβή της υπερεργασίας από την 41η ώρα μέχρι την 45η είναι ίση με το ωρομίσθιο προσαυξημένο κατά 25%<sup>43</sup>.

Το ημερομίσθιο ισούται με το μικτό μισθό δια 25 που είναι οι ημέρες ενός μήνα. Το ωρομίσθιο ισούται με ένα ημερομίσθιο επί έξι τεσσαρακοστά (6/40) κι αυτό γιατί οι ημέρες τις εβδομάδας είναι έξι (6) ενώ οι ώρες της εβδομάδας που εργάζεται πραγματικά κάποιος είναι σαράντα (40).

---

<sup>42</sup> Εθνική Γενική Συλλογική Σύμβαση Εργασίας

<sup>43</sup> Πηγή: <http://www.kepea.gr/article.php?cat=15>

## Συμπεράσματα

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ασχολείται με τη συστηματική και μακροχρόνια αντιμετώπιση των ανθρώπινων πόρων μιας οργάνωσης επιδιώκοντας τον σχεδιασμό των δραστηριοτήτων και των πολιτικών για το προσωπικό με τρόπο που να ανταποκρίνεται στις μακροχρόνιες ανάγκες της οργάνωσης. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού επιτρέπει στις οργανώσεις να αποκτήσουν, διατηρήσουν και αξιοποιήσουν ικανούς εργαζόμενους, οι οποίοι θα συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων τους.

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων σηματοδοτεί μια προσπάθεια συστηματικής και μακροχρόνιας αντιμετώπισης του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού μιας οργάνωσης, το οποίο πρέπει να αντιμετωπίζεται ως «πόρος». Η διοίκηση προσωπικού συνδέεται με μεθόδους, με βραχυχρόνιους στόχους και εστιάζεται στο άτομο, ενώ οι μέθοδοι της διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι περισσότερο σφαιρικές και επικεντρώνουν τη προσοχή στην ομαδική εργασία.

Στο εμπόριο αναγνωρίζεται η τεράστια σημασία του για την οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη μιας χώρας. Στον κόσμο υπάρχουν πολλές εταιρείες και το εμπόριο είναι ο μοναδικός τρόπος να προωθήσουν τα προϊόντα τους. Όπως είναι γνωστό ο κλάδος του λιανικού εμπορίου περιλαμβάνει μεγάλο αριθμό καταστημάτων, τα οποία στη συντριπτική τους πλειοψηφία λειτουργούν ως ατομικές επιχειρήσεις. Απασχολούν μικρό αριθμό προσωπικού, δεδομένου ότι μεγάλο ποσοστό αυτών αφορά σε οικογενειακής μορφής επιχειρήσεις.

Το λιανικό εμπόριο, λοιπόν, είναι περιβόητο για την ύπαρξη υψηλού ποσοστού κύκλου εργασιών των εργαζομένων. Αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι συνήθως «έρχονται και πηγαίνουν», γεγονός που δημιουργεί αρκετές προκλήσεις. Η κατάρτιση και η ανάπτυξη είναι δύσκολες, χρονοβόρες και σταθερές, αν η επιχείρηση συνεχίσει να στρατολογεί και να προσλαμβάνει νέους ανθρώπους. Είναι επίσης πιο δύσκολο να οικοδομήσουμε την πίστη των πελατών εάν οι πελάτες συνεχίζουν να βλέπουν ένα νέο πρόσωπο κάθε φορά που μπαίνουν στο κατάστημά. Το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων μπορεί να αντιμετωπίσει αυτά τα προβλήματα με την πρόσληψη των σωστών ατόμων και την οικοδόμηση μιας σχέσης με τους υπαλλήλους. Όταν συμβουλευέται τους ανθρώπους, πρέπει να βεβαιωθεί ότι έχει θέσει συγκεκριμένες

ερωτήσεις που σχετίζονται με το είδος της εργασίας που κάνουν οι εργαζόμενοι. Οι άτυπες κοινωνικές εξόδους και τα διασκεδαστικά παιχνίδια στην εργασία μπορούν να βοηθήσουν στην οικοδόμηση σχέσεων.

Κρίνεται, τέλος, αναγκαίος ο σωστός προγραμματισμός και η καλή οργάνωση ενός τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, όπου θα στρατολογούν, θα προσλαμβάνουν και θα εκπαιδεύουν τον ανθρώπινο παράγοντα τόσο μέσα στο εμπορικό κατάστημα, όσο και στην επιχείρηση πίσω από την οποία πωλούνται στη λιανική τα προϊόντα ή/και οι υπηρεσίες.

## **Βιβλιογραφία**

### **Ξένη Βιβλιογραφία**

Argyris, C. (1991), Teaching Smart People How to Learn, Harvard Business Review, May-June, vol.4, pp.100-102

Bacon, N., Ackers P., Storey J., Coates D. (1996), The International Journal of Human Resource Management, Volume 7, Issue 1, pp 14

Bernadin H.J., Russel, E.A.J. (2003), Human Resource Management: An Experimental Approach, McGraw Hill Publishing Co UK, pp. 19-30

Blaga, P., Jozsef, B. (2014) Human resources, quality circles and innovation, Procedia Economics and Finance, Vol 15, pp 1458-1462

Borner, R., Moormann, J, Wang, M. (2012) Staff training for business process improvement: The benefit of role-plays in the case of KreditSim, Journal of Workplace Learning, Vol. 24 Issue: 3, pp.200-225

Bowey, A.M., Thorpe, R., Hellier, P., (1986) Payment Systems and Productivity, Macmillan, London

Bowey, A., Thorpe, R. (1989) Payment Systems and Performance Improvement: Participation in Payment System Design, Employee Relations, Vol. 11 Issue: 1, pp.17-20

Freestone, D. (1983) Keeping payment systems simple, Retail and Distribution Management, Vol. 11 Issue: 3, pp.35-36

Hoobler, J., Johnson, N. (2004) An analysis of current human resource management publications, Human resource management publications, Vol. 33 (6), pp 665-676

Jackson, S., Schuler R. (2000), Managing Human Resources: A partnership perspective, South-Western College Publishing, pp. 6-24

Kasonde, M., Steele, P. (2017) The people factor: An analysis of the human resources landscape for immunization supply chain management, Vaccine 35, pp 2134–2140

Poole, M., Jenkins, G. (1997) Responsibilities for human resource management practices in the modern enterprise: Evidence from Britain, Human resource management practices, Vol. 26 (5), pp 333-356

Schuler, R.S., Jackson, S.E. (1999), Managing Human Resources. A partnership perspective, 7th edition, Cincinnati, Western College Publishing

Shen, J. (2004), International training and management development: theory and reality, Division of Business, University of South Australia, Adelaide, Australia

Storey, J. (1992), Developments in the Management of Human Resources, Oxford: Blackwell, pp. 9-15

Todericiu, R., Lucia, F., Stanit, A. (2014) Reflections on Human Resources – Vital Intangible Assets of Organizations, Procedia Economics and Finance, Vol 16, pp 575-579

Vardarlier, P. (2016) Strategic approach to human resources management during crisis, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 235, pp 463 – 472

Wills, S. (1996) European leadership: Key issues. European Management Journal, 14 1, pp 90-97

## **Ελληνική Βιβλιογραφία**

Δελής, Κ. (1992) Το Εμπόριο στην Ενιαία Εσωτερική Αγορά (Ελληνική Οικονομία και Ευρωπαϊκή Ενοποίηση), Σ. Αθανασόπουλος, Σ. Παπαλάμης & ΣΙΑ Ε.Ε, Αθήνα

Εξαδάκτυλος, Ν. (1996) Marketing Χονδρικού και Λιανικού Εμπορίου, Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα

ΕΣΕΕ, (2014) Στελέχωση και Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού της Εμπορικής Επιχείρησης, ΕΣΕΕ, Αθήνα

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

Κλαδική μελέτη ICAP, 2014, Καταστάματα μικρής λιανικής

Μαρούδας, Λ. (2016) Διεθνής Διοίκηση, Πανεπιστημιακές Σημειώσεις, Πανεπιστήμιο Πατρών, Πάτρα

Μπάκας, Θ. (2014) Σημειώσεις για το μάθημα Διαχείριση ανθρωπινού δυναμικού στο εκπαιδευτικό σύστημα

Μπουραντάς, Δ., Παπαλεξανδρή, Ν. (2003) Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Μπένου, Αθήνα

Ντάνος, Α., Σαμαντά, Ε. (2015) Εισαγωγή στη Διοίκηση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα

Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (2010), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, κτίζοντας τα θεμέλια για τη στρατηγική διοίκηση των ανθρώπων, Ανικούλα, Θεσσαλονίκη

Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ. (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Μπένου, Αθήνα

Τερζίδης, Κ., Τζωρτζάκης, Κ. (2004), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (Διοίκηση Προσωπικού), Rosili, Αθήνα

Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη, Α.Μ. (2007) Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων το Μάνατζμεντ της νέας εποχής, Rosili, Αθήνα

Φαναριώτης, Π. (2002) Διοίκηση Προσωπικού, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα

Χυτήρης, Λ. (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Interbooks, Αθήνα

## **Ηλεκτρονικές Πηγές**

<http://ebooks.edu.gr/modules/ebook/show.php/DSGL-C122/38/219,1106/>

<https://www.e-forologia.gr/cms/viewContents.aspx?id=191184>

<http://efotopoulou.gr/pote-sintrechi-apodinamosi-dikeomatos-kata-to-arthro-281-ak/>

<http://www.emeraldinsight.com/>

<http://esee.gr/drasis>

[http://www.huffingtonpost.gr/2017/03/31/eidhseis-oikonomia-elstat-meiwsh-ogkou-twn-pwlhsewn\\_n\\_15722438.htm](http://www.huffingtonpost.gr/2017/03/31/eidhseis-oikonomia-elstat-meiwsh-ogkou-twn-pwlhsewn_n_15722438.htm)

<http://www.kepea.gr/article.php?cat=15>

<http://www.mks.gr/organosi-epilogi-prosopikoy>

<http://www.reporter.gr/Eidhseis/Epicheirhseis/retail-trade/332894-ELSTAT-Anodos-3-toy-deikth-apascholoymenwn-sto-lianiko-emporio>

<http://www.sciencedirect.com/>

<http://smallbusiness.chron.com/hr-challenges-retail-sector-43858.html>

<https://wikimarkt.wikispaces.com>

<http://www.ypakp.gr/uploads/files/2536.pdf>