

1

Η έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Το παρόν κεφάλαιο αποσκοπεί να παρουσιάσει τους ορισμούς που έχουν επικρατήσει για τη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, τις λειτουργίες και τις δραστηριότητες που έχει η σύγχρονη ΔΑΔ. Οι ορισμοί ποικίλουν ανάλογα με το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της οργάνωσης. Το κεφάλαιο προσπαθεί να αναδείξει την ανθρωποκεντρική προσέγγιση του management.

Εΐρουσαι τά τ' έόντα τά
τ' έσόμενα πρό τ' έόντα.

Ησίοδος¹⁰

Για να κατανοήσεις μια Επιστήμη,
πρέπει να ξέρεις την ιστορία της.

Comte¹¹

Ολόκληρη η κοινωνική ιστορία δεν είναι
τίποτε άλλο παρά η πάλη των τάξεων.

K. Marx¹²

1. Αρχαίος Έλληνας φιλόσοφος εκ των θεμελιωτών του κυνισμού (412 -323 πΧ).

2. (Απόδοση του κειμένου) Πιστεύουμε ότι τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού διαδραματίζουν έναν κεντρικό και συνεχώς διευρυνόμενο ρόλο στη διαμόρφωση της επιτυχίας των οργανώσεων.

3. Από το βιβλίο Essentials of Management. Ο Harold D. Koontz (1909 - 1984) ήταν Αμερικανός Καθηγητής της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς. Ο Heinz Weihrich είναι Αμερικανός σύμβουλος επιχειρήσεων, Καθηγητής Οργανωσιακής Συμπεριφοράς.

1.1 Εννοιολογικές οριοθετήσεις

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) (Human Resource Management - HRM) έχει διάφορους ορισμούς. Οι ορισμοί ποικίλουν ανάλογα με την εποχή, την ανάπτυξη της κάθε κοινωνίας και της οικονομίας και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του ευρύτερου περιβάλλοντος στο οποίο ανήκει η κοινωνία. Επίσης, η ΔΑΔ μπορεί να χρησιμοποιηθεί ώστε να περιγράψει τις διοικητικές δραστηριότητες αλλά από την άλλη υποδηλώνει τη λειτουργία της διοίκησης του συνόλου των εργαζομένων. Με αυτή την έννοια αναδεικνύει την ανθρωποκεντρική προσέγγιση της διοίκησης και ειδικά στο σύγχρονο περιβάλλον της παγκοσμιοποίησης (Torrington κ.ά., 2017· Anderson κ.ά., 2014· Τερζίδης, 2008· Mihiotis, 2005).

Ο πλέον γνωστός και ταυτόχρονα απλός ορισμός θεωρεί ότι η ΔΑΔ αφορά τη διαδικασία επιλογής και τοποθέτησης του κατάλληλου ανθρώπου στην κατάλληλη θέση, τη σωστή στιγμή. Χαρακτηριστικά η Maurice Cumming αναφέρει ότι η Διοίκηση Προσωπικού συμβάλει ώστε η επιχείρηση να αποκτήσει το καλύτερο προσωπικό και στη συνέχεια να προσπαθήσει να το διατηρήσει και να βοηθήσει στην ανάπτυξή του (Cumming, 1986).

Σύμφωνα με τους Schermerhorn κ.ά., (2018) η ΔΑΔ αποτελεί τη διαδικασία προσέλκυσης, ανάπτυξης αλλά και διατήρησης των εργαζομένων και ειδικά των ταλα-

▶ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ 1: ΑΙΣΩΠΟΣ - Μύθοι (91.1-95.1)

93. ΚΥΩΝ ΚΑΙ ΔΕΣΠΟΤΗΣ

[93.1] ἔχων τις κύνα Μελιταῖον καὶ ὄνον διετέλει τῷ κυνὶ προσπαίζων· καὶ δὴ εἴποτε ἔξω δειπνοίη, ἐκόμizε τι αὐτῷ καὶ προσιόντι καὶ σαίνοντι παρέβαλλεν. ὁ δὲ ὄνος φθονήσας προσέδραμε καὶ σκιρτῶν ἐλάκτισε τὸν δεσπότην. καὶ οὗτος ἀγανακτήσας ἐκέλευσε παίοντας αὐτὸν ἀπαγαγεῖν καὶ τῇ φάτνῃ προσδῆσαι. ὁ λόγος δηλοῖ, ὅτι οὐ πάντες πρὸς ταῦτα πεφύκασιν.

93. Το σκυλάκι και ο αφέντης του.

[93.1] Ἦταν κάποιος ἄνθρωπος που εἶχε στην κατοχή του ἓνα σκυλάκι Μάλτας και ἓναν γάιδαρο. Ὅπως ἦταν φυσικό, συνέχεια ἐπαιζε με το σκυλάκι και το κανάκευε· και μάλιστα, ὅσες φορές ἐβγαίνει ἔξω για δείπνο, του ἔφερνε κανένα καλὸ κομμάτι και του το ἔριχνε, ἔτσι ὅπως ἔτρεχε το σκυλί να τον προὔπαντήσει κουνώντας την ουρά του. Ο γάιδαρος βέβαια ζήλεψε με ὅλα αὐτά. Γι' αὐτὸ κάποια φορά ἔτρεξε και ο ἴδιος να κάνει υποδοχή· μονάχα που αὐτός ο ἀγαρμπός, ἔτσι ὅπως τίνιζε τα κανιά του, ἔδωσε τελικά μια γερὴ κλοτσιὰ στο αφεντικό του. Αποτέλεσμα: ο ἄνθρωπος ἀγανάκτησε και ἔδωσε ἐντολή να ξυλοφορτώσουν τον γάιδαρο και κατόπιν να τον πάρουν ἀπὸ ἐκεῖ και να τον δέσουν γερά στο παχνί. **Το διδάγμα του μύθου: Δεν είμαστε ὅλοι κατάλληλοι για τις ἴδιες δουλειές.**

(Πηγή: On line διαθέσιμο στην ιστοσελίδα http://www.greek-language.gr/digitalResources/ancient_greek/library/browse.html?text_id=75&page=19, προσπελάσθηκε στις 12/11/2019).

ντούχων στις οργανώσεις. Χαρακτηριστικά είναι η σύνδεση του εργαζομένου με την εργασία αλλά και με τον οργανισμό που υπηρετούν (Schermerhorn κ.ά., 2018).

Οι Mondy κ.ά. (2018: 3) ορίζουν τη ΔΑΔ ως «τη χρήση των ατόμων για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων». Η ΔΑΔ αφορά το σύνολο των διοικητικών στελεχών ανεξάρτητα από το ιεραρχικό επίπεδο που βρίσκονται. Μάλιστα η ΔΑΔ αφορά το σύνολο των οργανισμών ανεξάρτητα από το θεωρούνται μικρές, μεσαίες, μεγάλες, εθνικές ή πολυεθνικές. Ανεξάρτητα εάν ανήκουν στον δημόσιο ή στον ιδιωτικό τομέα ή στις ΜΚΟ.

Οι Robbins κ.ά. (2017), όπως και οι Schermerhorn κ.ά., θεωρούν ότι η ΔΑΔ αφορά την απόκτηση, την εκπαίδευση, την παρακίνηση αλλά και τη διατήρηση των ικανότερων εργαζομένων. Οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι η ποιότητα μιας οργάνωσης εξαρτάται από την ποιότητα των εργαζομένων. Η επιτυχία τους εξαρτάται από την εύρεση των εργαζομένων εκείνων που κατέχουν τις κατάλληλες δεξιότητες να πραγματοποιούν τις απαιτούμενες εργασίες με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Η κάθε οργάνωση διαμορφώνει αποφάσεις και εργαλεία με στόχο την κατάλληλη επάνδρωση όλων των διευθύνσεων και των τμημάτων αλλά και να διατηρεί τους εργαζόμενους που θεωρεί απαραίτητους για την επίτευξη των στόχων και τη συνέχεια της διοίκησης (Robbins κ.ά., 2017).

Οι Kinicki κ.ά., (2017) υποστηρίζουν ότι η ΔΑΔ αφορά στο σύνολο των ενεργειών που πραγματοποιούν τα διευθυντικά στελέχη και φορούν στον προγραμματισμό, στην προσέλκυση αλλά και στην ανάπτυξη και διαχείριση του αποτελεσματικού ανθρώπινου δυναμικού.

Ο Dessler (2015) (σύμφωνα με τους Dubey κ.ά., 2015) ορίζει ότι η ΔΑΔ είναι οι πολιτικές και οι πρακτικές που περιλαμβάνουν τους ανθρώπους και ειδικά θέματα που αφορούν την προσέλκυση, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση και άλλα.

Σύμφωνα με τους Torrington κ.ά. (2017) η ΔΑΔ αποτελεί τη βάση των διοικητικών λειτουργιών αλλά όχι και τη βάση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

Οι Gomez-Mejia κ.ά., (2012) αναδεικνύουν τη Στρατηγική ΔΑΔ τονίζοντας ότι αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο θα βοηθήσει στην επίτευξη του μέγιστου κέρδους έναντι των αντιπάλων στην αγορά. Ως ΔΑΔ ορίζουν τις λειτουργίες που αφορούν τους εργαζόμενους σε μια επιχείρηση.

Οι Bateman – Snell (2011) ορίζουν τη ΔΑΔ ως το επίσημο σύστημα για τη διοίκηση των εργαζομένων στο πλαίσιο της οργάνωσης. Τα στελέχη δημιουργούν αξία μέσα από τις γνώσεις που κατέχουν. Η Στρατηγική ΔΑΔ αποσκοπεί στην ανάδειξη των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων των εργαζομένων (Bateman κ.ά., 2011).

Οι Noe κ.ά. (2009) θεωρούν ότι η ΔΑΔ αναφέρεται στο σύνολο των πρακτικών, των πολιτικών και των συστημάτων που επηρεάζουν την απόδοση, τις στάσεις και το σύνολο των συμπεριφορών των εργαζομένων στις οργανώσεις. Οι διευθύνσεις ΔΑΔ των σύγχρονων οργανώσεων κάνουν πράξη μια σειρά από λειτουργίες και αρμοδιότητες που αφορούν τους ανθρώπους της οργάνωσης.

Σύμφωνα με τους Werther κ.ά. (1989) ο σκοπός της ΔΑΔ είναι να βελτιώσει την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα των εργαζομένων της επιχείρησης και να περιγράψει τι πράττουν αλλά και τι πρέπει να πράξουν οι managers των οργανώσεων.

Οι Koontz και O'Donnell στο κλασικό τους βιβλίο «Οργάνωση και Διοίκηση» (1980) υποστήριζαν ότι η Διοίκηση Προσωπικού λειτουργεί ως βοηθητικό τμήμα. Δηλαδή, ομαδοποιούνται εργασίες σε αυτό για λόγους αποδοτικότητας. Εργασίες οι οποίες θα μπορούσα να πραγματοποιηθούν και από άλλα τμήματα της επιχείρησης. Ουσιαστικά πρόκειται για μια μορφή τμηματοποίησης της οργάνωσης.

Βασικές λειτουργίες της ΔΑΔ είναι η προσέλκυση ποιοτικό δυναμικού, που περιλαμβάνει τον σχεδιασμό, την πρόσληψη και την επιλογή των εργαζομένων. Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, που αφορά στην εκπαίδευση, ανάπτυξη αλλά και στην καταγραφή της επίδοσης των εργαζομένων. Επίσης, αφορά τη διατήρηση των εργα-

Πίνακας 1.1 Ενδεικτικοί ορισμοί για τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού

A/A	Ερευνητές / Συγγραφείς	Ορισμοί
1.	Schermerhorn κ.ά.	Η διαδικασία προσέλκυσης, ανάπτυξης αλλά και διατήρησης των εργαζομένων και ειδικά των ταλαντούχων στις οργανώσεις.
2.	Mondy κ.ά.	Η χρήση των ανθρώπων για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων.
3.	Robbins κ.ά.	Περιλαμβάνει την απόκτηση, την εκπαίδευση, την παρακίνηση αλλά και την διατήρηση των ικανότερων εργαζομένων.
4.	Kinicki κ.ά.	Το σύνολο των ενεργειών που πραγματοποιούν τα διευθυντικά στελέχη και φορούν στον προγραμματισμό, στην προσέλκυση αλλά και στην ανάπτυξη και διαχείριση του αποτελεσματικού ανθρώπινου δυναμικού.
5.	Dessler	Οι πολιτικές και οι πρακτικές που περιλαμβάνουν τους ανθρώπους και ειδικά θέματα που αφορούν την προσέλκυση, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση και άλλα.
6.	Torrington κ.ά.	Αποτελεί τη βάση των διοικητικών λειτουργιών αλλά όχι και η βάση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.
7.	Bateman – Snell	Επίσημο σύστημα για τη διοίκηση των εργαζομένων στο πλαίσιο της οργάνωσης. Τα στελέχη δημιουργούν αξία μέσα από τις γνώσεις που κατέχουν.
8.	Gomez-Mejia κ.ά.	Οι λειτουργίες που αφορούν τους εργαζόμενους σε μια επιχείρηση.
9.	Noe κ.ά.	Η ΔΑΔ αναφέρεται στο σύνολο των πρακτικών, των πολιτικών και των συστημάτων που επηρεάζουν την απόδοση, τις στάσεις και το σύνολο των συμπεριφορών των εργαζομένων στις οργανώσεις.

Πηγή: Προσωπική επεξεργασία δεδομένων

ζομένων, που περιλαμβάνει την επαγγελματική εξέλιξη, την εναρμόνιση προσωπικής και επαγγελματικής ζωής, τις αμοιβές και τις εργασιακές σχέσεις. Οι εργαζόμενοι παραμένουν στην ίδια επιχείρηση όταν είναι καλά αμειβόμενοι, εκτιμάται η εργασία τους, ενδυναμώνονται συνεχώς, συμμετέχουν στις διαδικασίες της επιχείρησης, εξελίσσονται και καθοδηγούνται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Τέλος, η ΔΑΔ αναφέρεται στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, στην ηθική και σωματική παρενόχληση, στην ιδιωτικότητα στο χώρο εργασίας, στις σχέσεις με τους εξωτερικούς συνεργάτες (Ανδρεαδάκης κ.ά., 2019· Schermerhorn κ.ά, 2018· Harrell, 2015· Vveinhardt κ.ά., 2015· Παπακωνσταντίνου κ.ά., 2013· Mihiotis, 2005a).

Η ΔΑΔ έχει μια σειρά ιδιαίτερων χαρακτηριστικών της (Dubey κ.ά., 2015· Roux, 2007):

- Είναι μέρος του management. Στηρίζεται σε τεχνικές και αρχές του management και θεωρείται μέρος αυτού.
- Είναι παγκόσμια έννοια. Έχει παγκόσμια εφαρμογή και είναι χρήσιμη για όλα τα ιεραρχικά επίπεδα της οργάνωσης.
- Είναι προσανατολισμένη της ανθρώπους. Η ΔΑΔ ενδιαφέρεται για της ανθρώπους, τόσο σε ατομικό επίπεδο όσο και σε ομαδικό επίπεδο.
- Είναι προσανατολισμένη στη δράση και ενδιαφέρεται για τον τρόπο με τον οποίο θα πραγματοποιηθούν οι δράσεις και οι ενέργειες στην οργάνωση.
- Είναι προσανατολισμένη στην επίτευξη των στόχων.
- Είναι μια λειτουργία του management που συνεχώς εξελίσσεται με στόχο τη μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα. Είναι η λειτουργία που εφαρμόζεται συνέχεια και για μεγάλο χρονικό διάστημα και όχι με βραχυπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα.
- Συμβάλλει στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων των εργαζομένων.

Ιδιαίτερη σημασία στο ανθρώπινο δυναμικό δίνεται και στις ΜΚΟ. Οι άνθρωποι πόροι αποτελούν πολύτιμο πλεονέκτημα των ΜΚΟ, διότι υπό τις σημερινές συνθήκες έντονου ανταγωνισμού, είναι ο παράγοντας που βοηθάει μια οργάνωση να διακριθεί. Τα προσόντα και η διαθεσιμότητα των εργαζομένων, ο ενθουσιασμός τους, η ικανοποίηση που απορρέουν από το έργο τους, η αίσθηση της δίκαιης μεταχείρισης και η συμμετοχή τους σε κοινούς στόχους, διαμορφώνουν και επηρεάζουν την παραγωγικότητα της οργάνωσης, τη φήμη και την εικόνα της και τελικά εξασφαλίζουν την επιβίωσή της (Kefis κ.ά., 2014).



ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ 2: Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού

Έχοντας κατά νου ότι ένα τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού απαρτίζεται από επαγγελματίες του τομέα, θεωρείται συνήθως ότι τόσο οι πρακτικές του τμήματος όσο και των επιμέρους στελεχών του, αποτελούν πανάκεια στρατηγικής και τρόπου διαχείρισης του εργατικού δυναμικού.

Δυστυχώς, το συγκεκριμένο δεν είναι πάντα σε ισχύ. Υπάρχει μερίδα τμημάτων (μειονότητα ή και πλειονότητα) που δεν αποτελείται πάντα από στελέχη προερχόμενα από ανθρωποκεντρικό κλάδο σπουδών (Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Ψυχολογία και άλλα) και που προκύπτει να διαχειρίζεται με αμφίβολες πρακτικές, φλέγοντα ζητήματα της καθημερινότητας του προσωπικού.

Σίγουρα, είναι ουσιαστική πολυτέλεια να μπορεί ένα τμήμα να συμβιβάσει και να υποστηρίξει τη «συνεργασία και συνύπαρξη» διαφορετικών ειδικοτήτων επαγγελματιών. Η ποικιλία γνώσεων μπορεί να προσφέρει αισθητά ποικιλία στην παιδεία και της δράσεις του τμήματος. Τι συμβαίνει της όταν μέρος των πρακτικών εφαρμόζονται και απομένουν της ανέγγιχτες και παραμελημένες – πόσο μάλλον, ενίοτε, προσβεβλημένες από το ίδιο το σύστημα;

Πόσο εφικτό είναι τελικά να μπορέσει να σκεφτεί ανθρωποκεντρικά της οικονομολόγος ή της μαθηματικός, να έχει ανεπτυγμένη ενσυναίσθηση της στατιστικολόγος; Όταν προκύψουν θέματα προσωπικού συγκεκριμένης κοινωνικής ευαισθησίας και χρήζουν λεπτής μεταχείρισης, θα μπορέσουν τα εν λόγω στελέχη να ανταποκριθούν επάξια, χωρίς να λάβει μελανή μορφή το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού που αντιπροσωπεύουν; Πόσο εύκολο ή αντιθέτως δύσκολο είναι, να διαχειριστεί της οικονομολόγος μια απόλυση υπό ιδιάζουσες συνθήκες;

Τελικά, τι είναι πιο φρόνιμο – να στηθεί ένα τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού από επαγγελματίες του ίδιου τομέα και να εκπαιδευθούν σε οικονομικές και έτερες πρακτικές που θα φανούν χρήσιμες; Ή τελικά «βολεύει» να στηθεί ένα τμήμα με στελέχη από ποικίλους κλάδους και αυτά αντιστοίχως, να εκπαιδευθούν της αρχές της Εξυπηρέτησης, στην Ενσυναίσθηση, στη Συναισθηματική Νοημοσύνη, της Διαπραγματεύσεις, στην Ηγεσία και στη Διαχείριση Κρίσεων;

Τέτοιες πρακτικές της δεν εφαρμόζονται μόνο «έξω από της πόρτες» του τμήματος – ξεκινούν πρώτα εκ των έσω, από το εργατικό δυναμικό του ίδιου του τμήματος, δίνοντας το σωστό παράδειγμα στα ίδια τα μέλη που το απαρτίζουν και μετά εφαρμόζεται στα υπόλοιπα μέλη μιας εταιρείας. Εν τω μέσω της δύσκολης οικονομίας που διανύει η χώρα, τα τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού καλούνται, κατόπιν ληφθείσας κατεύθυνσης από τη διοίκηση ή λόγω άλλων αναγκών, να περικόψουν το εργατικό δυναμικό της, στο ελάχιστο πιθανό.

Πίσω από αυτή και της παραπλήσιες δράσεις που επιζητούν επαγγελματισμό «κρύβονται» άνθρωποι με αξιόλογες, ή εν αντιθέσει, μηδαμινές δυνατότητες. Χωρίς, λοιπόν, να καταλήγουμε στο ότι ένα τμήμα χρειάζεται μόνο ανθρωποκεντρικές ειδικότητές ή μόνο της ειδικότητες, προτεραιότητα είναι τα στελέχη του τμήματος, ανεξαρτήτου κλάδου και γνώσεων, να διαθέτουν την απαιτούμενη παιδεία και τον απαραίτητο επαγγελματισμό.

(Πηγή: on line διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <http://www.hrpro.gr/default.asp?pid=9&la=1&clD=4&arId=3939&ss=%C4%C9%CF%C9%CA%C7%D3%C7+%C1%CD%C8%D1%D9%D0%C9%CD%CF%D5+%C4%D5%CD%C1%CC%C9%CA%CF%D5>, προσπελάστηκε στις 10/8/2019).

1.1.1 Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα

Οι λειτουργίες της ΔΑΔ αποτελούνται από σειρά ενεργειών όπου η οργάνωση προσπαθεί να προσελκύσει και να αξιοποιήσει τα ικανότερα στελέχη και να υλοποιήσει της στόχους που θέτει αλλά και να διατηρήσει της εργαζόμενους της (Καλογήρου κ.ά., 2015).

Σύμφωνα με τον Λαλούμη η ΔΑΔ αναφέρεται στο σύνολο των συστημάτων που η επιχείρηση επιλέγει ώστε να επηρεάσει της συμπεριφορές των εργαζομένων ώστε οι τελευταίοι να είναι αποδοτικοί. Αυτές οι ενέργειες πραγματοποιούνται με τη χρήση των νέων τεχνολογιών που υποστηρίζουν την ανάπτυξη των στόχων της οργάνωσης (Λαλούμης, 2015· Πορφυρίδης, 2008).

Σύμφωνα με τους Τερζίδη και Τζωρτζάκη η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων μπορεί «να θεωρηθεί ως διαδικασία επίτευξης των στόχων της επιχείρησης μέσω της απόκτησης, διατήρησης, αποδέσμευσης, ανάπτυξης και κατάλληλης χρήσης των ανθρώπινων πόρων» (2004: 26). Οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι όλες οι επιχειρήσεις ανεξάρτητα από το μέγεθός τους πρέπει να έχουν αρμόδια διεύθυνση για το ανθρώπινο δυναμικό και να συμβάλλουν στην ανάπτυξη όλων των στελεχών τους. Επίσης, πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους παράγοντες του περιβάλλοντος που επιδρούν στη διαμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού (Τερζίδης κ.ά., 2004).

Ο Μαντάς θεωρούσε ότι υπό τον όρο διοίκηση προσωπικού οι οργανώσεις αναφέρονται στην υπηρεσία προσωπικού που ασχολείται με συγκεκριμένες ενέργειες, όπως πρόσληψη, πολιτική μισθών, θέματα υγείας και άλλα. Ουσιαστικά θεωρούσε ότι η διεύθυνση προσωπικού αντιμετώπιζε τα καθημερινά προβλήματα των ανθρώπων μιας επιχείρησης (Μαντάς, 1992).

Οι Παπαβασιλείου – Τζεκίνης (1992) θεωρούν ότι ο βασικός παράγοντας επιτυχίας για μια επιχείρηση είναι ο άνθρωπος παράγοντας. Η Διεύθυνση Προσωπικού καλείται να αντιμετωπίσει εργασίες ρουτίνας, εργασίες που διαμορφώνουν τις πολιτικές της επιχείρησης αλλά και να παράσχει υπηρεσίες προς τους εργαζόμενους, μέσω διαφόρων προγραμμάτων.

Ο Καθηγητής Χ. Κανελλόπουλος όρισε, το 1991, τη Διοίκηση Προσωπικού, ως τη διαδικασία μέσω της οποίας οι οργανώσεις στρατολογούν, επιλέγουν, αναπτύσσουν, αξιοποιούν, τους ανθρώπινους πόρους. Θεωρούσε ότι η υπηρεσία προσωπικού αποτελούσε ένα υποσύστημα των οργανώσεων, με βοηθητική σχέση για τους υπόλοιπους τομείς της οργάνωσης (Κανελλόπουλος, 1991).

Η ΔΑΔ αποτελεί βασική λειτουργία του management (ίσως τη σημαντικότερη και την πλέον δύσκολη) και εμφανίζεται σε κάθε οργάνωση. Στοχεύει στον σχεδιασμό και στην εφαρμογή λειτουργιών και δραστηριοτήτων για της εργαζόμενους της οργάνωσης (Παπαλεξανδρή κ.ά., 2016· Πατρινός κ.ά., 2009).

Από της ορισμούς που παρατέθηκαν κατανοούμε ότι τα κυριότερα χαρακτηριστικά των ορισμών είναι:

- οι άνθρωποι, που αναφέρονται στα ταλέντα των εργαζομένων,
- η διοίκηση, που ως έννοια βασίζεται σε μια σειρά τόσο στρατηγικών όσο και λειτουργικών ενεργειών,

- οι πόροι, που περιλαμβάνουν τα μηχανήματα, της εγκαταστάσεις, αλλά και της ανθρώπους,
- οι στρατηγικές ενέργειες, που έχουν άμεσο αποτέλεσμα της εργαζομένου με απώτερο στόχο την επιτυχία της οργάνωσης, και τέλος
- οι λειτουργικές ενέργειες, που χαρακτηρίζονται από τα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα (Πραστάκος, 2019· Torrington κ.ά., 2017· Χυτήρης κ.ά., 2015· Χυτήρης, 1996· Ζευγαρίδης κ.ά., 1980).

Σύμφωνα με τις περιγραφές των προσόντων, των αρμοδιοτήτων και των καθηκόντων στις ιστοσελίδες επιχειρήσεων και δημόσιων οργανισμών ο Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού προετοιμάζει και παρακολουθεί τις στρατηγικές πολιτικές και τις διαδικασίες για το ανθρώπινο δυναμικό της οργάνωσης, καταρτίζει και περιγράφει τις θέσεις των εργαζομένων (σε συνεργασία με τις άλλες Διευθύνσεις), συμβάλλει στις προσλήψεις, παρακολουθεί την απόδοση των εργαζομένων και σχεδιάζει την αρχειοθέτηση όλων των στοιχείων, διαμορφώνει τα ωράρια εργασίας και τις βάρδιες της γραμμής παραγωγής, βοηθάει στην εκπαίδευση, την επιμόρφωση και την ανάπτυξη όλων των στελεχών, ασχολείται με τα εργασιακά και νομικά θέματα, εισηγείται για εργασιακά θέματα και την παρακίνηση των εργαζομένων. Τα τυπικά προσόντα που οφείλει να διαθέτει ο Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η σημαντική προϋπηρεσία σε θέματα που αφορούν στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, βασικό τίτλο σπουδών και μεταπτυχιακό σε ανάλογο αντικείμενο (*management* και ΔΑΔ), καλή γνώση της εργατικής νομοθεσίας. Επίσης, οφείλει να διαθέτει επικοινωνιακές δεξιότητες και ικανότητα επιρροής, άριστη γνώση της ελληνικής και τουλάχιστον μιας ξένης γλώσσας (*κατά προτίμηση της αγγλικής*), χειρισμός Η/Υ. Τέλος, οφείλει να διαθέτει την ικανότητα στην ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων, προσανατολισμό στο αποτέλεσμα, κίνητρο για συνεχή βελτίωση και ανάπτυξη πρωτοβουλιών (Πορφυρίδης, 2008).⁴

Σύμφωνα με την ιστοσελίδα Επιχειρώ και τον Στ. Κετιτζιάν, δέκα έλληνες managers, επέλεξαν τρία θέματα που οφείλει να κάνει με επιτυχία ένας manager. Σύμφωνα με τις απαντήσεις τα κυριότερα χαρακτηριστικά των managers είναι η στοχοθεσία, η ηγεσία της ομάδας, ο ρόλος του καθοδηγητή και η διαχείριση των ταλέντων. Η ενσυναίσθηση και το πάθος για την εργασία, το όραμα, οι εναλλακτικές, η ευελιξία, η ειλικρίνεια, η αυτοπεποίθηση και η καλύτερη δυνατή αξιοποίηση της καθημερινότητας.⁵

Είναι χαρακτηριστικό ότι η ΕΕΔΕ απονέμει βραβεία σε διάφορες κατηγορίες στις ελληνικές επιχειρήσεις και πιο συγκεκριμένα⁶:

4. On line διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <http://www.hrpro.gr/default.asp?pid=9&la=1&cld=4&arID=3693>, προσπελάστηκε στις 4/11/2019.

5. On line διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <https://www.epixeiro.gr/article/87041>, προσπελάστηκε στις 4/11/2019.

6. On line διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <http://www.eede.gr/eede/press-releases/14-vraveia-se-8-kathories-aponemhthhkan-sta-hr-excellence-awards>, προσπελάστηκε στις 4/11/2019.

- Στελέχωση, ένταξη και ενσωμάτωση (*Recruitment/sourcing, onboarding and assimilation*).
- Εκπαίδευση και Ανάπτυξη (*Training and Development*).
- Ολοκληρωμένα Συστήματα Αμοιβών, Παροχών και Κινήτρων (*Total Reward Management*).
- Ανάπτυξη Ταλέντων & Διασφάλιση Διαδοχής (*Talent Management and Succession Planning*).
- Τεχνολογία στο HR (*HR Technology*).
- Διαχείριση Οργανωσιακών Αλλαγών (*Managing Change*).
- Επαναπροσδιορισμός Κουλτούρας & Εσωτερική Επικοινωνία – (*Cultural Change and Internal Communication*).
- Υγιές εργασιακό περιβάλλον (*Healthy Working Environment*) - Ευεξία και Ψυχική υγεία (*Wellness and Wellbeing*).
- Κτίζοντας το μέλλον του HR.

Εν κατακλείδι, μετά τη παράθεση των πλέον γνωστών ορισμών, μπορούμε να ορίσουμε τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ως εκείνη τη λειτουργία του management που ασχολείται με μια σειρά λειτουργιών και δράσεων της οργάνωσης, λαμβάνοντας υπόψη το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της οργάνωσης. Ταυτόχρονα αναδεικνύει τον άνθρωπο ως το πιο πολύτιμο πόρο της οργάνωσης. Θεωρεί ότι ο άνθρωπος μπορεί να συμβάλει στην επιτυχία της οργάνωσης και αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων επιχειρήσεων. Η ΔΑΔ εποπτεύει το σύνολο των εργαζομένων μιας οργάνωσης, έχει συμβουλευτικό χαρακτήρα, αλλά και ταυτόχρονα εκτελεστικό



Διάγραμμα 1.1 Ενδεικτικό Οργανωτικό Διάγραμμα της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού

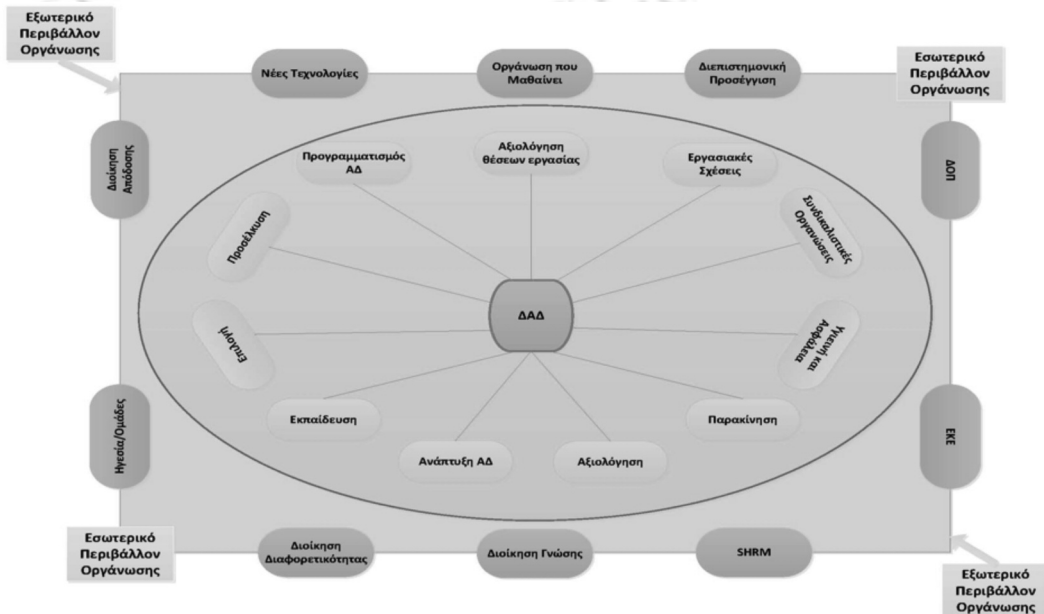
Πηγή: Προσωπική επεξεργασία δεδομένων.



Πηγή: On line διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <https://pixabay.com/el/illustrations/>, προσπελάστηκε στις 10/8/2019.

και επιτελικό ρόλο για όλα τα θέματα που αφορούν τους ανθρώπους της οργάνωσης. Οι κυριότερες λειτουργίες αφορούν προσέλκυση ανθρώπινου δυναμικού, την αξιολόγηση των θέσεων εργασίας, τον προγραμματισμό, την περιγραφή των θέσεων εργασίας και την επιλογή του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού. Επίσης, την αξιολόγηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού, τη διοίκηση της απόδοσης, την εκπαίδευση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, τη διοίκηση της γνώσης, την παρακίνηση. Την υγιεινή και την ασφάλεια των εργαζομένων, την οργα-

νωσιακή κουλτούρα, την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και την επιχειρηματική επικοινωνία. Όλα αυτά ενταγμένα στο πλαίσιο της συστημικής προσέγγισης των οργανώσεων και των επιδράσεων από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον (Mondy κ.ά., 2018· Parmar, 2014· Shawn κ.ά., 2005).



Διάγραμμα 1.2 Οι κυριότερες λειτουργίες της σύγχρονης Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Πηγή: Προσωπική επεξεργασία δεδομένων.

1.2 Γιατί Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

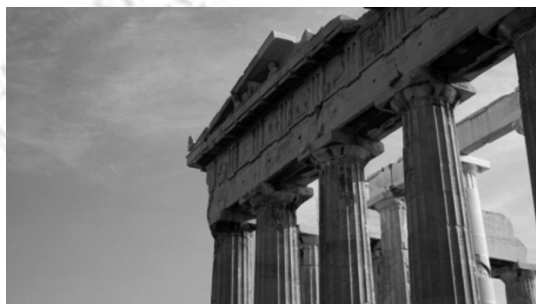
Ο αγγλικός όρος Human Resource Management έχει αποδοθεί κατά καιρούς με διαφορετικό τρόπο στην ελληνική διοικητική πραγματικότητα. Η μετάφραση του όρου είναι Διοίκηση ή Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων. Η ερώτηση που προκύπτει είναι ποια είναι η πλέον ορθή απόδοση του όρου στην ελληνική πραγματικότητα. Για να δοθεί απάντηση σε αυτό το ερώτημα πρέπει να ληφθούν υπόψη μια σειρά παραγόντων που αφορούν το κοινωνικό γίνεσθαι και την ελληνική πραγματικότητα.

Κατά καιρούς έχουν δοθεί διάφοροι τίτλοι στη ΔΑΔ στην Ελλάδα. Για παράδειγμα, η πρώτη αναφορά ήταν στην έννοια Διοίκηση Προσωπικού, σύμφωνα με την οποία αντιμετώπιζε τα υπάρχοντα, καθημερινά, προβλήματα της οργάνωσης. Συνήθως η Διοίκηση Προσωπικού αντιμετώπιζε βραχυχρόνιες καταστάσεις και προβλήματα για τους εργαζόμενους. Επικεντρώνονταν σε θέματα προσέλκυσης, αμοιβών αξιολόγησης, αδειών, παρουσίας, συνέπειας και της εν γένει καθημερινότητας των εργαζομένων. Δεν συνέβαλε στις αλλαγές και δεν πρόσφερε καινοτομίες. Η ΔΑΔ, από την άλλη, καλείται να αναδείξει τη σημασία της ανάπτυξης όλων των στελεχών, δίνει έμφαση στην οργανωσιακή κουλτούρα και παράλληλα ενδιαφέρεται για τη δημιουργία του ομαδικού πνεύματος όπου το εγώ θα ενταχθεί στο εμείς.⁷ Συμβάλει στη μακροχρόνια και συστηματική αντιμετώπιση των προβλημάτων του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού της οργάνωσης. Ως έννοια η ΔΑΔ είναι πιο γενική και στοχεύει σε πολύ περισσότερα ζητήματα στο χώρο της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού σε μία επιχείρηση. Επίσης, η ΔΑΔ είναι ανοιχτή σε επιδράσεις τόσο από το εξωτερικό περιβάλλον όσο και από το εσωτερικό περιβάλλον της οργάνωσης (Βλαχβέη, 2015· Πετρίδου, 2011).⁸

Ο όρος διαχείριση (*management*) προέρχεται από το λατινικό *manus* (χειρ) που στη βάση του σημαίνει τη χειραγώγηση του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και την κατάληξη *-ment* (επισυνάπτεται σε ρήμα για να αναφερθεί στη δράση του ρήματος). Η λέξη *manus* αποτελεί τη ρίζα της λέξης *manipuli* (χειρίζομαι). Ο όρος συνδέεται με την ιταλική λέξη «*mano*» και τη γαλλική «*main*». Ο όρος *management* εμφανίστηκε περίπου στα μέσα του 16ου αιώνα και αναφερόταν στον έλεγχο του αλόγου (τιθάσευση) (Καλογήρου κ.ά., 2015). Ο δε όρος *administration* είναι πιο γενικός και αφηρημένος για τους αγγλοσάξωνες. Άλλωστε στη νομική επιστήμη παραπέμπει στην εξουσία κάποιου στα υπόλοιπα μέλη της ομάδας. Επίσης, ο όρος διαχείριση έχει περισσότερο οικονομική χροιά, σύμφωνα με την «Πύλη για την Ελληνική Γλώσσα». Πιο συγκεκριμένα, αναφέρε-

7. Χαρακτηριστικά το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης αναφέρει, σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό και την οργανωσιακή κουλτούρα, ότι «η συμμετοχή των υπαλλήλων δημιουργεί ένα περιβάλλον στο οποίο οι ίδιοι έχουν λόγο στις αποφάσεις και τις δράσεις που επηρεάζουν την εργασία τους. Κάτι τέτοιο ισοδυναμεί με τη δημιουργία μιας κουλτούρας που υποστηρίζει την αποστολή, το όραμα και τις αξίες της οργάνωσης στην πράξη για παράδειγμα μέσα από την αναγνώριση και την επιβράβευση της δημιουργικότητας, της καλής ιδέας και της εξαιρετικής προσπάθειας» (Υπ. Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, 2013: 38).

8. On line διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <https://docplayer.gr/114469-Dioikisi-anthropinon-poron.html>, προσπελάστηκε στις 10/8/2019.



Πηγή: On line διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <https://pixabay.com/el/photos>, προσπελάστηκε στις 16/8/2019.

ται σε εκτέλεση δράσεων που αντιμετωπίζουν τα καθημερινά οικονομικά προβλήματα της οργάνωσης και επίσης αναφέρεται στις ειδικές οικονομικές υπηρεσίες (όπως στο στρατό).

Στην ελληνική παράδοση φαίνεται να επικρατεί ο όρος διοίκηση, όπως καταγράφεται στον Οικονομικό του Ξενοφώντα (*διευθύνω τα του οίκου*). Στην Αρχαία Ελλάδα δεν εμφανίζεται η λέξη διαχειρίζομαι αλλά χειρίζω. Γενικά, οι δύο έννοιες (*διοίκηση και διαχείριση*) θεω-

ρούνται συνώνυμες έννοιες αλλά με βάση την ανάλυση που προηγήθηκε καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι είναι προτιμότερη η πρώτη.⁹

Την ίδια άποψη διατυπώνει και ο Καθηγητής Γ. Μπαμπινιώτης (2004) όταν αναφέρει ότι ο όρος διαχείριση αναφέρεται σε οικονομικά θέματα ενώ ο όρος διοίκηση αναφέρεται στο σχεδιασμό, στο συντονισμό και σε άλλες ενέργειες μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Στο Σύγχρονο Λεξικό της Νεοελληνικής Γλώσσας (2004) ο όρος διοίκηση αναφέρεται στην πράξη του διοικώ, δηλαδή στη διεύθυνση που εξασφαλίζει την εφαρμογή των νόμων και των κυβερνητικών αποφάσεων. Ο όρος διαχείριση παραπέμπει στην πράξη και στον τρόπο που διαχειρίζομαι κάτι, δηλαδή διευθύνω κυρίως τις οικονομικές υποθέσεις. Τέλος, και το λεξικό της Οξφόρδης θεωρεί ότι ο όρος management αποδίδεται στην ελληνική ως διοίκηση όταν πρόκειται για ανθρώπους.

Η πιστή απόδοση του αγγλικού όρου ως Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ουσιαστικά αντιμετωπίζει τους ανθρώπους ως πόρους της επιχείρησης, ως περιουσιακό στοιχείο, χωρίς να τους διακρίνει από τις μηχανές, τους υλικούς και άυλους πόρους και άλλα. Αντί για πόρους θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί ο όρος κεφάλαιο που αναφέρεται σε πιο γενική προσέγγιση του θέματος. Η κοινωνιολογική προσέγγιση ορίζει ως πόρους τα κτίρια, τον εξοπλισμό, τις πρώτες ύλες και άλλα παραγωγικά μέσα και μόνο μέσω των ανθρώπων και του ανθρώπινου κεφαλαίου μετατρέπονται σε αποτελέσματα (Σκουλάς κ.ά., 1998). Ο όρος δυναμικό αναφέρεται στους ανθρώπους που είναι σε θέση να ξεπερνούν κάθε εμπόδιο και να αναπτύσσουν πρωτοβουλίες και δράσεις και να εξελίσσονται (McGaughey, 2018· Χατζηκιάν, χχ).

Ως εκ τούτου και σύμφωνα με τις προηγούμενες αναφορές αλλά και την ελληνική κουλτούρα και παράδοση θα επικρατήσει η χρήση του όρου «*Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*» για τις ανάγκες του ανά χειράς τόμου. Όρος που απεικονίζει την έννοια που έχει επικρατήσει σε παγκόσμιο επίπεδο αλλά και ταυτόχρονα είναι εντός της ελληνικής κοινωνικής πραγματικότητας.

9. On line διαθέσιμο στην ιστοσελίδα http://www.greek-language.gr/greekLang/modern_greek/tools/lexica/triantafyllides/search.html?lq=%CE%B4%CE%B9%CE%B1%CF%87%CE%B5%CE%AF%CF%81%CE%B9%CF%83%CE%B7&dq=, προσπελάστηκε στις 10/8/2019.



Διάγραμμα 1.3 Η εξέλιξη του όρου Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Πηγή: Προσωπική επεξεργασία δεδομένων.

▶ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ 3: Το κριτήριο του ανθρώπινου δυναμικού στο Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης

Το ανθρώπινο δυναμικό είναι το σημαντικότερο κεφάλαιο μιας οργάνωσης. Η οργάνωση διαχειρίζεται, αναπτύσσει και απελευθερώνει τις ικανότητες και όλες τις δυνατότητες των υπαλλήλων της σε ατομικό και οργανωτικό επίπεδο, ώστε να υποστηρίξει τη στρατηγική και τον προγραμματισμό της, καθώς και την αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών της. Ο σεβασμός και η δικαιοσύνη, ο ανοιχτός διάλογος, η ενδυνάμωση, η ανταμοιβή και η αναγνώριση, η φροντίδα και η παροχή ενός ασφαλούς και υγιούς περιβάλλοντος είναι θεμελιώδη στοιχεία για την εξασφάλιση της αφοσίωσης και της συμμετοχής των ατόμων στην πορεία προς την αριστεία. Η διαχείριση της οργάνωσης και η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι εξαιρετικής σημασίας σε περιόδους αλλαγών. Η βελτίωση της ανάπτυξης της ηγεσίας, η διαχείριση ταλέντων και ο στρατηγικός προγραμματισμός του εργατικού δυναμικού αποτελούν κρίσιμους παράγοντες, δεδομένου ότι οι άνθρωποι αποτελούν συχνά τη μεγαλύτερη επένδυση της οργάνωσης. Η αποτελεσματική διαχείριση και η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων επιτρέπουν στην οργάνωση να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους και να αξιοποιήσει τα πλεονεκτήματα των υπαλλήλων της και την ικανότητά τους να συμβάλλουν στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων. Η επιτυχής διαχείριση των ανθρώπινων πόρων και η ηγεσία



προάγουν τη δέσμευση του ανθρώπινου δυναμικού, τα κίνητρα, την ανάπτυξη και την πρόσδεσή τους στην οργάνωση. Στο πλαίσιο της διαχείρισης ολικής ποιότητας, είναι σημαντικό να συνειδητοποιήσουμε ότι μόνο οι ικανοποιημένοι υπάλληλοι μπορούν να κρατήσουν ικανοποιημένους τους πελάτες της οργάνωσης (Πηγή: Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, 2015).

Πηγή: On line διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <https://pixabay.com/el/illustrations>, προσπελάστηκε στις 10/8/2019.

Σύνοψη

Το κεφάλαιο παρουσίασε τις εννοιολογικές οριοθετήσεις της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και ανέδειξε τα κοινά σημεία των ορισμών αυτών. Ορισμοί που αναδεικνύουν τη σημασία του ανθρώπου σε στρατηγικό σχεδιασμό για την κάθε οργάνωση. Επίσης, παρουσιάστηκε η εξέλιξη του όρου και ανέδειξε τους λόγους για τους οποίους χρησιμοποιείται ο όρος Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και οι διαφορές με τους υπόλοιπους όρους που έχουν χρησιμοποιηθεί κατά καιρούς.

Λέξεις-κλειδιά

Ανθρώπινη Συμπεριφορά
Ανθρώπινο Κεφάλαιο
Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού
Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού
Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων
Διοίκηση Προσωπικού
Εργαζόμενος
Εργαλεία

Human Resource Management
Management
Manus
Οργανωσιακή Κουλτούρα
Οργανωτικό Διάγραμμα
Περιβάλλον
Πόροι
Πρακτικές

Ερωτήσεις για συζήτηση

1. Παρουσιάστε τα κοινά χαρακτηριστικά των ορισμών για τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων.
2. Ποιος είναι ο ρόλος του περιβάλλοντος για τη διαμόρφωση ενός σύγχρονου ορισμού για τη ΔΑΔ;
3. Παρουσιάστε τις διάφορες ονομασίες που συνδέονται με τον όρο Human Resource Management.
4. Να παραθέσετε τα κυριότερα επιχειρήματα που αφορούν τη χρήση του όρου Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων έναντι των υπόλοιπων όρων που έχουν χρησιμοποιηθεί κατά καιρούς.
5. Ποιες είναι οι κυριότερες λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων;

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση

Anderson, D., Sweeny, D., Williams, T., και Martin, K., (2014). *Διοικητική Επιστήμη. Ποσοτικές μέθοδοι για τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων*. Αθήνα: Κριτική.

- Ανδρεαδάκης, Ν., Καρανικόλα, Ζ., Κόνσολας, Μ., και Παναγιωτοπούλος, Γ., (2019). *Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Γρηγόρη.
- Bateman, Th., και Snell, S., (2011). *Διοίκηση Επιχειρήσεων*. Θεσσαλονίκη: Τζιόλας.
- Dessler, G., (2015). *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις*. Αθήνα: Κριτική.
- Ζευγαρίδης, Σπ., και Κουφίδου-Ξηροτύρη, Στ., (1980). *Οργάνωση και διοίκηση - Διοίκηση και αποδοτική συμπεριφορά στελεχών*. Θεσσαλονίκη: Αφοι Κυριακίδη.
- Ιορδανίδου, Α., και Μπατζόγλου, Β., (2004). *Σύγχρονο Λεξικό της Νεοελληνικής Γλώσσας. Ορθογραφικό – Ερμηνευτικό*. Αθήνα: Πατάκης.
- Καλογήρου, Γ., Τσακανίκας, Αγγ., Σιώκας, Ε., Παναγιωτόπουλος, Π., Πρωτόγερου, Αιμ., και Μαυρωτάς, Γ., (2015). *Οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων για μηχανικούς*. Αθήνα: ΣΕΑΒ.
- Κανελλόπουλος, Χ., (1991). *Διοίκηση προσωπικού. Τα ανθρώπινα προβλήματα του μάνατζμεντ*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Kinicki, A., και Williams, Br., (2017). *Διοίκηση επιχειρήσεων. Μια πρακτική εισαγωγή*. 6^η έκδοση. Θεσσαλονίκη: Επίκεντρο.
- Koontz, H., και O'Donnell, C., (1980). *Οργάνωση και Διοίκηση. Μια συστηματική και ενδεχομενική ανάλυση των διοικητικών λειτουργιών*. Τ. 2^{ος}. Αθήνα: Παπαζήσης.
- Λαλούμης, Δ., (2015). *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού τουριστικών επιχειρήσεων*. Αθήνα: ΣΕΑΒ.
- Μαντάς, Ν., (1992). *Διοίκηση προσωπικού*. Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική.
- Mondy, R., και Martocchio, J., (2017). *Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων*. Θεσσαλονίκη: Τζιόλας.
- Μπαμπινιώτης, Γ., (2004). *Λεξικό για το σχολείο και το γραφείο*. Αθήνα: Κέντρο Λεξικολογίας.
- Noe, R., Hollenbeck, J., και Gerhart, B., (2009). *Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Παπαζήσης.
- Oxford Learner's Dictionary (2012). *Λεξικό Αγγλικής Γλώσσας*. Αθήνα: Πεδίο.
- Παπαβασιλείου Μ., και Τζεκίνης, Χρ., (1992). *Πρακτικά θέματα στη διοίκηση προσωπικού*. 2^η έκδοση. Αθήνα: Γαλαίος.
- Παπακωνσταντίνου, Γ., και Αναστασίου, Γ., (2013). *Αρχές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού*. Αθήνα: Guntenberg.
- Παπαλεξανδρή, Ν., και Μπουραντάς, Δ., (2016). *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού*. Αθήνα: Μπένος.
- Πατρινός, Δ., και Αναστασίου, Α., (2009). *Διοίκηση και ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων*. Αθήνα: Παπαζήσης.
- Πετρίδου, Ε., (2011). *Διοίκηση – Management. Μια εισαγωγική προσέγγιση*. Θεσσαλονίκη: Σοφία.
- Πορφυρίδης, Γ., (2008). «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων». *Διοικητική Ενημέρωση*, τ. 47 (36 – 49).
- Πραστάκος, Γρ, (2019). *Διοικητική Επιστήμη*. Αθήνα: Unibooks.
- Robbins, St., Coulter, M., και DeCenzo, D., (2017). *Διοίκηση επιχειρήσεων. Αρχές και εφαρμογές*. 2^η έκδοση. Αθήνα: Κριτική.
- Roux, D., (2007). *Η διοίκηση επιχειρήσεων σε 100 λέξεις*. Αθήνα: Το Βήμα Γνώση.
- Schermerhorn, J., και Bachrach, D., (2018). *Εισαγωγή στο Management*. 2^η έκδοση. Λευκωσία: Broken Hill.

- Shawn, S., Mazin, R., (2005). *Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού*. Αθήνα: Κέρκυρα.
- Σκουλάς, Ν., και Οικονομάκη, Κ., (1998). *Διαχείριση και ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων*. Αθήνα: Κάπα.
- Τερζίδης, Κ., (2008). *Ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων*. Τ. Γ', Πάτρα: ΕΑΠ.
- Τερζίδης, Κ., και Τζωρτζάκης, Κ., (2004). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*. Αθήνα: Rossili.
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, St., και Atkinson, C., (2017). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Λευκωσία: Broken Hill Publishers - Πασχαλίδης.
- Χατζηκιάν, Γ., (χχ). *Διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων*. On line διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <https://docplayer.gr/2527331-Diaheirisi-ton-anthropinon-eisigitis-dr-giannis-hatzikian.html>, προσπελάστηκε στις 14/8/2019.
- Χυτήρης, Λ., (1996). *Οργανωσιακή συμπεριφορά - Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*. Αθήνα: Interbooks.
- Χυτήρης, Λ., και Άννινος, Λ., (2015). *Διοίκηση και ποιότητα υπηρεσιών*. Αθήνα: ΣΕΑΒ.
- Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, (2015). *Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης. Βελτιώνοντας τις δημόσιες οργανώσεις μέσω της αυτό-αξιολόγησης*. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

Ξενόγλωσση

- Dubey, P., και Yakkaldevi, A., (2015). *Human Resource Management*. Solapur: Laxmi Book Publication.
- Gomez-Mejia, L., Balkin, D., και Cardy, R., (2012). *Managing Human Resources*. 7th edition. NY: Pearson.
- Cuming, M.W., (1986). *The Theory and Practice of Personnel Management*. Great Britain: William Heinemann Ltd.
- Harrell, J., (2015). "Employees stay when they are ...". On line διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <https://www.linkedin.com/pulse/employees-stay-when-jason-harrell>, προσπελάστηκε στις 14/8/2019.
- Kefis, V., και Aspridis, G., (2014). «Management and development of the human resource of Non-governmental organizations (NGOs) in Greece: Utopia or reality». *International NGO Journal*, Vol 9(4) (43-52).
- McGaughey, E., (2018). *A Human Is Not a Resource*. Centre for Business Research, University of Cambridge, Working Paper No 497.
- Mihiotis, Ath., (2005). *Management*. Vol 1., Patra: Hellenic Open University.
- Mihiotis, Ath., (2005a). *Human Resource Management*. Vol 1., Patra: Hellenic Open University.
- Parmar, Al., (2014). "the role of HR Department in employer branding at public and private sector". *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, Vol 2, no 2 (201 – 2205).
- Vveinhardt, J., και Minkute-Henrickson, R., (2015). "Transformation of a learning organization into a smart organization: Expansion of human resource by intellectual capital". Proceedings of EDULEARN15 Conference 5-8/7/2015, Barcelona, Spain (172 – 181).
- Werther, W. Jr., και Davis, K., (1989). *Human Resources and Personnel Management*. NY: McGraw-Hill International Editions.

Διαδικτυακές πηγές

On line διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <https://pixabay.com/el/illustrations/%CF%84%CE%BF-%CE%BF%CE%BC%CE%B1%CE%B4%CE%B9%CE%BA%CF%8C-%CF%80%CE%BD%CE%B5%CF%8D%CE%BC%CE%B1-%CE%BF%CE%BC%CE%B1%CE%B4%CE%B9%CE%BA%CE%AE-%CE%B5%CF%81%CE%B3%CE%B1%CF%83%CE%AF%CE%B1-1544791/>, προσπελάσθηκε της 9/8/2019

On line διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <https://pixabay.com/el/illustrations/%CF%84%CE%BF-%CE%BF%CE%BC%CE%B1%CE%B4%CE%B9%CE%BA%CF%8C-%CF%80%CE%BD%CE%B5%CF%8D%CE%BC%CE%B1-%CE%BF%CE%BC%CE%B1%CE%B4%CE%B9%CE%BA%CE%AE-%CE%B5%CF%81%CE%B3%CE%B1%CF%83%CE%AF%CE%B1-1544791/>, προσπελάσθηκε στις 10/8/2019.

On line διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <https://docplayer.gr/114469-Dioikisi-anthropinon-poron.html>, προσπελάσθηκε στις 10/8/2019.

On line διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <https://pixabay.com/el/illustrations/%CE%AC%CE%BD%CE%B8%CF%81%CF%89%CF%80%CE%BF%CF%82-%CE%B1%CE%BD%CE%B8%CF%81%CF%8E%CF%80%CE%BF%CF%85%CF%82-%CF%84%CF%89%CE%BD-%CE%B5%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%B9%CF%81%CE%AE%CF%83%CE%B5%CF%89%CE%BD-1079245/>, προσπελάσθηκε στις 10/8/2019.

On line διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <http://www.hrpro.gr/default.asp?pid=9&la=1&cID=4&arID=3939&ss=%C4%C9%CF%C9%CA%C7%D3%C7+%C1%CD%C8%D1%D9%D0%C9%CD%CF%D5+%C4%D5%CD%C1%CC%C9%CA%CF%D5>, προσπελάσθηκε στις 10/8/2019.

On line διαθέσιμο στην ιστοσελίδα http://www.greek-language.gr/greekLang/modern_greek/tools/lexica/triantafyllides/search.html?lq=%CE%B4%CE%B9%CE%B1%CF%87%CE%B5%CE%AF%CF%81%CE%B9%CF%83%CE%B7&dq=, προσπελάσθηκε στις 10/8/2019.

On line διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <https://pixabay.com/el/photos/%CE%B1%CE%BA%CF%81%CF%8C%CF%80%CE%BF%CE%BB%CE%B7-%CE%B5%CE%BB%CE%BB%CE%AC%CE%B4%CE%B1-%CE%BC%CE%BD%CE%B7%CE%BC%CE%B5%CE%AF%CE%BF-athens-4399580/>, προσπελάσθηκε στις 16/8/2019.

On line διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <http://www.hrpro.gr/default.asp?pid=9&la=1&cID=4&arID=3693>, προσπελάσθηκε στις 4/11/2019.

On line διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <https://www.epixeiro.gr/article/87041>, προσπελάσθηκε στις 4/11/2019.

On line διαθέσιμο στην ιστοσελίδα http://www.greek-language.gr/digitalResources/ancient_greek/library/browse.html?text_id=75&page=19, προσπελάσθηκε στις 12/11/2019.

On line διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <http://www.eede.gr/eede/press-releases/14-vraveia-se-8-kathories-aronemhthhkan-sta-hr-excellence-awards>, προσπελάσθηκε στις 4/11/2019.