

1

Η έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Το παρόν κεφάλαιο αποσκοπεί να παρουσιάσει τους ορισμούς που έχουν επικρατήσει για τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, τις λειτουργίες και τις δραστηριότητές της. Οι ορισμοί ποικίλλουν ανάλογα με το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της οργάνωσης. Επίσης, το κεφάλαιο προσπαθεί να αναδείξει την ανθρωποκεντρική προσέγγιση του μάνατζμεντ.

Άνθρώπων ἄρχειν.

Διογένης¹

Πιστεύουμε ότι τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού διαδραματίζουν έναν κεντρικό και συνεχώς διευρυνόμενο ρόλο στη διαμόρφωση της επιτυχίας των οργανώσεων.

W. Werther Jr. και K. Davis

Μάνατζμεντ είναι η διαδικασία σχεδιασμού και διατήρησης ενός περιβάλλοντος εντός του οποίου οι άνθρωποι, εργαζόμενοι σε ομάδες, πετυχαίνουν αποτελεσματικά επιλεγμένους στόχους.

H. Koontz και H. Weihrich²

1. Αρχαίος Έλληνας φιλόσοφος, εκ των θεμελιωτών του κυνισμού (412 π.Χ.-323 π.Χ.).

2. 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 και καθηγητής οργανωσιακής συμπεριφοράς.

1.1 Εννοιολογικές οριοθετήσεις

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) (Human Resource Management – HRM) έχει διάφορους ορισμούς, οι οποίοι ποικίλλουν 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, 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 Cumíng αναφέρει ότι η διοίκηση προσωπικού συμβάλλει ώστε η επιχείρηση να αποκτήσει το καλύτερο προσωπικό και στη συνέχεια να προσπαθήσει να το διατηρήσει και να βοηθήσει στην ανάπτυξή του (Cumíng, 1986).

Σύμφωνα με τους Schermerhorn και Bachrach (2018), η ΔΑΔ αποτελεί τη διαδικασία προσέλκυσης, ανάπτυξης αλλά και διατήρησης των εργαζομένων, ειδικά των ταλαντούχων, στις οργανώσεις. Συγκεκριμένα, είναι η σύνδεση του εργαζομένου με την εργασία αλλά και με τον οργανισμό που υπηρετεί (Schermerhorn και Bachrach, 2018).

► ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ 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 δειπνοῖη, ἐκόμιζέ τι αὐτῷ καὶ προσιόντι καὶ σαίνοντι παρέβαλλεν. ὁ δὲ ὄνος φθονήσας προσέδραμε καὶ σκιρτῶν ἐλάκτισε τὸν δεσπότην. καὶ οὗτος ἀγανακτῆσας 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 γαῖδαρο. Ὅπως ἦταν φυσικό, συνέχεια ἐπαίριζε με το σκυλάκι και το κανάκευε· και μάλιστα, ὅσες φορές ἐβγαίνε ἔξω για δείπνο, του ἔφερνε κανένα καλό κομμάτι και του το ἐρίχνε, ἐτσι ὅπως ἔτρεχε το σκυλί να τον προϋπαντήσῃ κουνώντας την ουρά του. Ο γαῖδαρος βέβαια ζήλεψε με ὅλα αυτά. Γι' αὐτό κάποια φορά ἔτρεξε και ὁ ἴδιος να κάνει υποδοχή· μονάχα που αὐτός ὁ ἀγαρμπος, ἐτσι ὅπως τῖναζε τα κανιά του, ἔδωσε τελικά μια γερὴ κλοτσιὰ στο αφεντικό του. Αποτέλεσμα: ὁ ἄνθρωπος ἀγανάκτησε και ἔδωσε ἐντολή να ξυλοφορτώσουν τον γαῖδαρο και κατόπιν να τον πάρουν ἀπὸ ἐκεῖ και να τον δέσουν γερὰ στο παχνί.

Το δίδαγμα του μύθου: Δεν εἴμαστε 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, προσπελάστηκε στις 12/11/2019.)

Οι Mondy και Martocchio (2018: 3) ορίζουν τη ΔΑΔ ως «τη χρήση των ατόμων για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων». Αφορά το σύνολο των διοικητικών στελεχών ανεξάρτητα από το ιεραρχικό επίπεδο που βρίσκονται, καθώς και το σύνολο των οργανισμών ανεξάρτητα από το αν θεωρούνται μικρές, μεσαίες, μεγάλες, εθνικές ή πολυεθνικές επιχειρήσεις και από το εάν ανήκουν στον δημόσιο ή στον ιδιωτικό τομέα ή στις μη κυβερνητικές οργανώσεις (ΜΚΟ).

Οι Robbins κ.ά. (2017), όπως και οι Schermerhorn και Bachrach (2018), 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 της 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 ώστε να διατηρεί τους εργαζομένους που θεωρεί απαραίτητους για την επίτευξη των στόχων και τη συνέχεια της διοίκησης.

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

Ο Dessler (2015) (σύμφωνα με τους Dubey και Yakkaldevi, 2015) ορίζει ότι η ΔΑΔ είναι οι πολιτικές και οι πρακτικές που αφορούν τους ανθρώπους και ειδικά θέματα που σχετίζονται με 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. (2015) 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 εργαζομένους σε μια επιχείρηση.

Οι Bateman και Snell (2016) 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 έχουν. Η Στρατηγική ΔΑΔ αποσκοπεί στην ανάδειξη των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων των εργαζομένων.

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 και Davis (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 μάντζερ των οργανώσεων.

Οι Koontz και O'Donnell στο κλασικό τους βιβλίο *Οργάνωση και διοίκηση* (1980) υποστήριζαν ότι η διοίκηση προσωπικού λειτουργεί ως βοηθητικό τμήμα ομαδοποι-

ησης εργασιών για λόγους αποδοτικότητας· εργασιών οι οποίες θα μπορούσαν να πραγματοποιηθούν και από άλλα τμήματα της επιχείρησης. Ουσιαστικά, πρόκειται για μια μορφή τμηματοποίησης της οργάνωσης.

Βασική λειτουργία της ΔΑΔ είναι η προσέλκυση ποιοτικού δυναμικού, που περιλαμβάνει τον σχεδιασμό, την πρόσληψη και την επιλογή των εργαζομένων. Επίσης, είναι η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, που αφορά την εκπαίδευση, τη μετεξέλι-

Πίνακας 1 Ενδεικτικοί ορισμοί για τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

A/A	Ερευνητές / Συγγραφείς	Ορισμοί
1.	Schermerhorn και Bachrach	Η διαδικασία προσέλκυσης, ανάπτυξης αλλά και διατήρησης των εργαζομένων, ειδικά των ταλαντούχων, στις οργανώσεις.
2.	Mondy και Martocchio	Η χρήση των ανθρώπων για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων.
3.	Robbins κ.ά.	Περιλαμβάνει την απόκτηση, την εκπαίδευση, την παρακίνηση αλλά και τη διατήρηση των ικανότερων εργαζομένων.
4.	Kinicki και Williams	Το σύνολο των ενεργειών που πραγματοποιούν τα διευθυντικά στελέχη και που επιδρούν στον προγραμματισμό, στην προσέλκυση αλλά και στην ανάπτυξη και τη διαχείριση του αποτελεσματικού ανθρώπινου δυναμικού.
5.	Dessler	Οι πολιτικές και οι πρακτικές που αφορούν τους ανθρώπους και ειδικά θέματα που σχετίζονται με την προσέλκυση, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση και άλλα.
6.	Torrington κ.ά.	Αποτελεί τη βάση των διοικητικών λειτουργιών αλλά όχι και τη βάση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.
7.	Gomez-Mejia κ.ά.	Οι λειτουργίες που αφορούν τους εργαζομένους σε μια επιχείρηση.
8.	Bateman και Snell	Επίσημο σύστημα για τη διοίκηση των εργαζομένων στο πλαίσιο της οργάνωσης. Τα στελέχη δημιουργούν αξία μέσα από τις γνώσεις που έχουν.
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.
10.	Werther και Davis	Βελτιώνει την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα των εργαζομένων της επιχείρησης.
11.	Koontz και O'Donnell	Λειτουργεί ως βοηθητικό τμήμα ομαδοποίησης εργασιών για λόγους αποδοτικότητας.

Πηγή: Προσωπική επεξεργασία δεδομένων.

ξη αλλά και την καταγραφή της απόδοσης των εργαζομένων. Επιπροσθέτως, αφορά τη διατήρηση των εργαζομένων, η οποία σχετίζεται με την επαγγελματική τους εξέλιξη, την εναρμόνιση προσωπικής και επαγγελματικής ζωής, τις αμοιβές και τις εργασιακές σχέσεις. Οι εργαζόμενοι παραμένουν στην ίδια επιχείρηση όταν είναι καλά αμειβόμενοι κι όταν εκτιμάται η εργασία τους, όταν ενδυναμώνονται συνεχώς, συμμετέχουν στις διαδικασίες της επιχείρησης, εξελίσσονται και καθοδηγούνται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Τέλος, η ΔΑΔ αναφέρεται στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ), στην ηθική και σωματική παρενόχληση, στην ιδιωτικότητα στον χώρο εργασίας, στις σχέσεις με τους εξωτερικούς συνεργάτες (Ανδρεαδάκης κ.ά., 2019· Schermerhorn και Bachrach, 2018· Harrell, 2015· Vveinhardt και Minkute-Henrickson, 2015· Παπακωνσταντίνου και Αναστασίου, 2013· Mihiotis, 2005).

Η ΔΑΔ έχει μια σειρά ιδιαίτερων χαρακτηριστικών (Dubey και Yakkaldevi, 2015· Roux, 2007):

- Είναι μέρος του μάνατζμεντ. Στηρίζεται σε τεχνικές και αρχές του μάνατζμεντ και θεωρείται μέρος αυτού.
- Είναι παγκόσμια έννοια. Έχει παγκόσμια εφαρμογή και είναι χρήσιμη για όλα τα ιεραρχικά επίπεδα της οργάνωσης.
- Είναι προσανατολισμένη στους ανθρώπους. Η ΔΑΔ ενδιαφέρεται για τους ανθρώπους, τόσο σε ατομικό 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 μάνατζμεντ 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 πόρο αποτελούν πολύτιμο πλεονέκτημά τους, διότι, υπό τις σημερινές συνθήκες έντονου ανταγωνισμού, είναι ο παράγοντας που βοηθά μια οργάνωση να διακριθεί. Τα προσόντα και η διαθεσιμότητα των εργαζομένων, ο ενθουσιασμός τους και 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 και Aspridis, 2014).



ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ 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 τη συνύπαρξη» διαφορετικών ειδικοτήτων επαγγελματιών. Η ποικιλία γνώσεων μπορεί να προσφέρει αισθητά ποικιλία στην παιδεία και στις δράσεις του τμήματος. Τι συμβαίνει όμως όταν μέρος των πρακτικών εφαρμόζονται και απομένουν άλλες ανέγγιχτες και παραμελημένες – πόσο μάλλον, ενίοτε, προσβεβλημένες από το ίδιο το σύστημα;

Πόσο εφικτό είναι τελικά να μπορέσει να σκεφτεί ανθρωποκεντρικά ένας οικονομολόγος ή ένας μαθηματικός, να έχει ανεπτυγμένη ενσυναίσθηση ένας στατιστικολόγος; Όταν προκύψουν θέματα προσωπικού συγκεκριμένης κοινωνικής ευαισθησίας που 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 ένας 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 στις αρχές της Εξυπηρέτησης, στην Ενσυναίσθηση, στη Συναισθηματική Νοημοσύνη, στις Διαπραγματεύσεις, στην Ηγεσία και στη Διαχείριση Κρίσεων;

Τέτοιες πρακτικές δεν εφαρμόζονται μόνο «έξω από τις 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 εφαρμόζονται 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 τους στο ελάχιστο πιθανό.

Πίσω από αυτή και άλλες 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 ειδικότητες ή μόνο άλλες ειδικότητες, προτεραιότητα είναι τα στελέχη του τμήματος, ανεξαρτήτως 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&cID=4&arId=3939&ss=>, προσπελάστηκε στις 10/8/2019.)

1.1.1 Η ΔΑΔ στην Ελλάδα

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

Σύμφωνα με τον Λαλούμη, η ΔΑΔ αναφέρεται στο σύνολο των συστημάτων που η επιχείρηση επιλέγει με σκοπό να επηρεάσει τις 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 και Τζωρτζάκης, 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 άλλες. Ουσιαστικά, θεωρούσε ότι η διεύθυνση προσωπικού αντιμετώπιζε τα καθημερινά προβλήματα των ανθρώπων μιας επιχείρησης (Μαντάς, 1992).

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

Ο καθηγητής Χ. Κανελλόπουλος όρισε, το 1991, τη διοίκηση προσωπικού ως τη διαδικασία μέσω της οποίας οι οργανώσεις στρατολογούν, επιλέγουν, αναπτύσσουν και 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 μανάτζμεντ (ίσως τη σημαντικότερη και την πλέον δύσκολη) και εμφανίζεται σε κάθε οργάνωση. Στοιχείει στον σχεδιασμό και στην εφαρμογή λειτουργιών και δραστηριοτήτων για τους εργαζομένους της επιχείρησης (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2016· Πατρινός και Αναστασίου, 2009).

Από τους ορισμούς που παρατέθηκαν, κατανοούμε ότι τα κυριότερα χαρακτηριστικά τους είναι:

- Οι άνθρωποι, με αναφορά 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, τις εγκαταστάσεις αλλά και τους ανθρώπους,
- οι στρατηγικές ενέργειες, που έχουν άμεση επίδραση στους εργαζομένους 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 και Αννινος, 2015· Χυτήρης, 1996· Ζευγαρίδης και Κουφίδου-Ξηροτύρη, 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, καθώς επίσης εισηγείται για εργασιακά θέματα και την παρακίνηση των εργαζομένων. Τα τυπικά προσόντα που οφείλει να διαθέτει ο διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού είναι σημαντική προϋπηρεσία σε θέματα που αφορούν τη ΔΑΔ, βασικός τίτλος σπουδών και μεταπτυχιακό σε ανάλογο αντικείμενο (μάνατζμεντ και ΔΑΔ) και καλή γνώση της εργατικής νομοθεσίας. Επίσης, οφείλει να έχει επικοινωνιακές δεξιότητες και ικανότητα επιρροής, άριστη γνώση της ελληνικής και τουλάχιστον μίας ξένης γλώσσας (κατά προτίμηση της αγγλικής) και να χειρίζεται τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές. Τέλος, να διαθέτει την ικανότητα στην ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων, προσανατολισμό στο αποτέλεσμα και κίνητρο για συνεχή βελτίωση και ανάπτυξη πρωτοβουλιών (Πορφυρίδης, 2008).³

Σύμφωνα με την ιστοσελίδα Επιχειρώ και τον Στ. Κετιτζιάν, δέκα Έλληνες μάνατζερ επέλεξαν τρία θέματα που οφείλει να διαχειρίζεται με επιτυχία ένας μάνατζερ. Βάσει των απαντήσεων, τα κυριότερα χαρακτηριστικά τους 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.⁴

Είναι χαρακτηριστικό ότι η Ελληνική Εταιρεία Διοικήσεως Επιχειρήσεων (ΕΕΔΕ) απονέμει βραβεία για διάφορες κατηγορίες στις ελληνικές επιχειρήσεις, και πιο συγκεκριμένα στα εξής:⁵

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

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

5. 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 και διασφάλιση διαδοχής (Talent Management and Succession Planning).
- Τεχνολογία στο HR (HR Technology).
- Διαχείριση οργανωσιακών αλλαγών (Managing Change).
- Επαναπροσδιορισμό κουλτούρας και εσωτερική επικοινωνία (Cultural Change and Internal Communication).
- Υγιές εργασιακό περιβάλλον (Healthy Working Environment) – Ευεξία και ψυχική υγεία (Wellness and Wellbeing).
- Χτίζοντας το μέλλον του HR.

Εν κατακλείδι, μετά την παράθεση των πλέον γνωστών ορισμών, μπορούμε να θεωρήσουμε ότι η ΔΑΔ είναι εκείνη η λειτουργία του μάντζεμντ που ασχολείται με μια σειρά λειτουργιών και δράσεων της οργάνωσης λαμβάνοντας υπόψη το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της. Ταυτόχρονα, αναδεικνύει τον άνθρωπο ως τον πιο πολύτιμο πόρο της επιχείρησης. Θεωρεί ότι ο εργαζόμενος μπορεί να συμβάλει στην επιτυχία της οργάνωσης και ότι αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων επιχειρήσεων. Η ΔΑΔ εποπτεύει το σύνολο των εργαζομένων μιας οργάνωσης, έχει συμβουλευτικό χαρακτήρα και συγχρόνως εκτελεστικό και επιτελικό ρόλο για όλα τα



Διάγραμμα 1 Ενδεικτικό οργανωτικό διάγραμμα της διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού

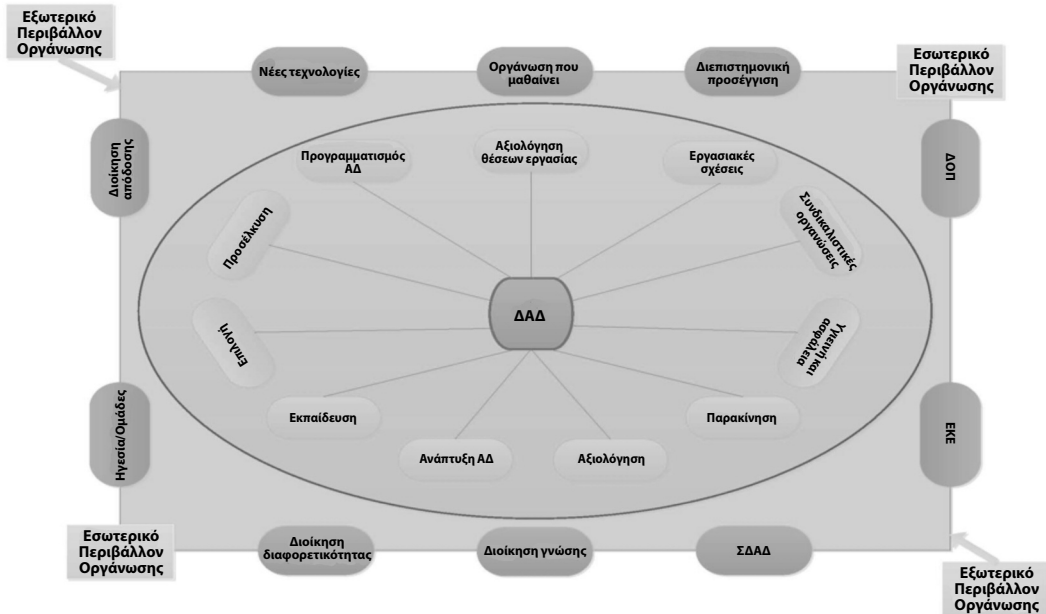
Πηγή: Προσωπική επεξεργασία δεδομένων.



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

θέματα που αφορούν τους ανθρώπους της οργάνωσης. Οι κυριότερες λειτουργίες της σχετίζονται με την προσέλκυση του 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 απόδοσής του, 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 οργανωσιακή κουλτούρα, την ΕΚΕ και την επιχειρηματική επικοινωνία. Όλα τα παραπάνω είναι ενταγμένα στο πλαίσιο της συστημικής προσέγγισης των οργάνωσης και των επιδράσεων από το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον (Mondy και Martocchio, 2018· Parmar, 2014· Shawn και Mazin, 2005).

ματική επικοινωνία. Όλα τα παραπάνω είναι ενταγμένα στο πλαίσιο της συστημικής προσέγγισης των οργάνωσης και των επιδράσεων από το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον (Mondy και Martocchio, 2018· Parmar, 2014· Shawn και Mazin, 2005).



Διάγραμμα 2 Οι κυριότερες λειτουργίες της σύγχρονης ΔΑΔ

Πηγή: Προσωπική επεξεργασία δεδομένων.

1.2 Γιατί ΔΑΔ;

Ο αγγλικός όρος Human Resource Management (HRM) 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 ληφθεί 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 έπρεπε να επιλύει τα καθημερινά προβλήματα της οργάνωσης. Συνήθως η διοίκηση προσωπικού αντιμετώπιζε βραχυχρόνιες καταστάσεις και προβλήματα των εργαζομένων. Επικεντρωνόταν σε θέματα προσέλευσης, αμοιβών, αξιολόγησης, αδειών, παρουσίας, συνέπειας και της εν γένει καθημερινότητας των εργαζομένων. Δεν συνέβαλλε στις αλλαγές και δεν προσέφερε 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.⁶ Συμβάλλει 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 στον χώρο της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού σε μια 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).⁷

Ο όρος διαχείριση (management) προέρχεται από το λατινικό manus (χειρ), που στη βάση του σημαίνει τη χειραγώγηση του ανθρώπινου δυναμικού, 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. 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 Αγγλοσάξονες. 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, αναφέρεται σε εκτέλεση δράσε-

6. 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).

7. 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.

ων για την αντιμετώπιση των καθημερινών οικονομικών προβλημάτων της οργάνωσης και επίσης αναφέρεται στις ειδικές οικονομικές υπηρεσίες (όπως στον 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, αλλά με βάση την ανάλυση που προηγήθηκε καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι είναι προτιμότερη η πρώτη.⁸

Την ίδια άποψη διατυπώνει και ο καθηγητής Γ. Μπαμπινιώτης (2004) όταν επισημαίνει ότι ο όρος διαχείριση αναφέρεται σε οικονομικά θέματα ενώ ο όρος διοίκηση αναφέρεται στον σχεδιασμό, στον συντονισμό και σε άλλες ενέργειες μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Στο Λεξικό της νέας ελληνικής γλώσσας (2012) 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 μάνατζμεντ 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 τους άυλους πόρους και άλλα. Αντί για τη λέξη πόρος 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 και Οικονομάκη, 1998). Ο όρος δυναμικό αναφέρεται στους ανθρώπους που είναι σε θέση να ξεπερνούν κάθε εμπόδιο, 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» (ΔΑΔ) για τις ανάγκες του ανά χειρας τόμου. Όρος ο οποίος απεικονίζει την έννοια που έχει επικρατήσει σε παγκόσμιο επίπεδο αλλά ταυτόχρονα είναι εντός της ελληνικής κοινωνικής πραγματικότητας.

8. On line διαθέσιμο στην ιστοσελίδα http://www.greek-language.gr/greekLang/modern_greek/tools/lexica/triantafyllides/, προσπελάστηκε στις 10/8/2019.



Διάγραμμα 3 Η εξέλιξη του όρου Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Πηγή: Προσωπική επεξεργασία δεδομένων.

► ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ 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 συμβάλουν στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων. Η επιτυχής διαχείριση των ανθρώπινων πόρων και η ηγεσία



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

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.)

Σύνοψη

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

Λέξεις-κλειδιά

Ανθρώπινη συμπεριφορά	Human Resource Management (HRM)
Ανθρώπινο κεφάλαιο	Μάνατζμεντ
Διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού	Manus
Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ)	Οργανωσιακή κουλτούρα
Διοίκηση ανθρώπινων πόρων	Οργανωτικό διάγραμμα
Διοίκηση προσωπικού	Περιβάλλον
Εργαζόμενος	Πόροι
Εργαλεία	Πρακτικές

Ερωτήσεις για συζήτηση

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

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 Παναγιωτόπουλος, Γ. (2019). *Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού*. Αθήνα: Γρηγόρη.