

# ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΑΓΟΡΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ -1

Μαθησιακοί στόχοι

Το μάθημα στοχεύει στην απόκτηση γνώσεων σχετικά με την εργασιακή ψυχολογία, την οργάνωση των οργανισμών, την ψυχολογία του εργαζομένου, την ανθρώπινη συμπεριφορά, το συναίσθημα, την κινητοποίηση στο εργασιακό πλαίσιο, την επίλυση συγκρούσεων και την ηγεσία, καθώς και τις πολιτικές απασχόλησης και αντιμετώπισης της ανεργίας.

Οργανωτική Ψυχολογία  
Ορισμός

Η «οργανωτική ψυχολογία» (ή οργανωσιακή ψυχολογία, ή βιομηχανική ψυχολογία) και η «ψυχολογία της εργασίας» αφορούν στην εφαρμογή των αρχών, θεωριών και μεθόδων της ψυχολογίας στον εργασιακό χώρο συνεισφέροντας στη βελτίωση της λειτουργίας των οργανισμών και της ποιότητας ζωής των εργαζομένων(Ελληνική Ψυχολογική Εταιρεία).

Οργανωσιακή Ψυχολογία (Organizational Psychology)

- Εφαρμοσμένος κλάδος της ψυχολογίας που μελετά τη συμπεριφορά και τις πνευματικές διαδικασίες των

ανθρώπων σε σχέση με το εργασιακό τους περιβάλλον (Βακόλα & Νικολάου, 2011).

- Η επιστήμη που μελετά τον εργασιακό χώρο (Robbins, 2012).

Ο κλάδος της Οργανωτικής και Βιομηχανικής Ψυχολογίας δημιουργήθηκε και αναπτύχθηκε μέσα από την ανάγκη για τη βελτίωση της παραγωγικότητας στον τομέα της εργασίας. Σταδιακά, πέρα από την κάλυψη των βιομηχανικών αναγκών επεκτάθηκε και σε άλλους χώρους εστιάζοντας το ενδιαφέρον της στην ανάπτυξη των εργαζόμενων και στη βελτίωση των συνθηκών της εργασίας τους.

Οι συνηθέστεροι τομείς έρευνας και εφαρμογής της Οργανωτικής Ψυχολογίας είναι:

- Προσέλκυση, επιλογή και αξιολόγηση προσωπικού
- Εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων
- Αξιολόγηση της εργασιακής απόδοσης
- Κινητοποίηση
- Ανάλυση και σχεδιασμός της εργασίας
- Οργανωσιακή αλλαγή και ανάπτυξη
- Οργανωτική κουλτούρα/κλίμα

- Ευημερία και εργασία
- Έρευνες στάσεων στον εργασιακό χώρο
- Ηγεσία
- Διαπροσωπικές σχέσεις στον χώρο εργασίας
- Επαγγελματική συμβουλευτική
- Υγεία και ασφάλεια
- Ισότητα ευκαιριών
- Εργονομία

(Ελληνική Ψυχολογική Εταιρεία)

- Επιλογή Προσωπικού
- Εκπαίδευση και Ανάπτυξη
- Οργανωσιακή ανάπτυξη
- Διαχείριση της Απόδοσης
- Ποιότητα Εργασιακής Ζωής
- Εργονομία

(Society for Industrial and Organizational Psychology – S.I.O.P.)

- Ανάλυση θέσεων εργασίας
- Σχεδιασμός των αναγκών σε εργατικό δυναμικό
- Προσέλκυση και επιλογή προσωπικού
- Επιμόρφωση των εργαζομένων και παροχή κατευθύνσεων
- Επαγγελματική ανάπτυξη και εξέλιξη
- Αξιολόγηση της απόδοσης
- Αμοιβές
- Εξισορρόπηση εργασίας/προσωπικής ζωής
- Παροχή κινήτρων
- Εργατική νομοθεσία
- Αντιμετώπιση παραπόνων
- Υγεία , ασφάλεια και ηθική μεταχείριση του εργαζομένου

(Robbins, 2012)

Ιστορικά στοιχεία της Οργανωτικής  
Ψυχολογίας

- Οι απαρχές της εφαρμογής της ψυχολογίας στο χώρο εργασίας στην Ελλάδα απαντώνται στη χρήση ψυχομετρικών εργαλείων για την επιλογή πιλότων της αεροπορίας κατά την δεκαετία του

1910, κατ' αντιστοιχία με εφαρμογές ψυχομετρικών δοκιμασιών στις Η.Π.Α. και στην Αγγλία.

- Μετά το τέλος του δευτέρου παγκοσμίου πολέμου η εφαρμογή των μεθόδων και θεωριών της ψυχολογίας στο εργασιακό πεδίο εντάθηκε με την δημιουργία ερευνητικών κέντρων και εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων στο πλαίσιο του ελληνικού στρατού ως προς την επιλογή προσωπικού αλλά και την αξιολόγηση, την κινητοποίηση, την ηγεσία κ.ά.

(Ελληνική Ψυχολογική Εταιρεία)

Ομάδα

Σύνολο προσώπων τα οποία συνδέει κάτι κοινό και εκλαμβάνονται ως ενιαίο σύνολο (Μπαμπινιώτης, 2008).

Συγκέντρωση δύο ή περισσότερων ατόμων που βρίσκονται μεταξύ τους και αλληλενεργούν ή από απλή σύμπτωση ή από συνειδητή επιλογή.

*Βασικό λοιπόν στοιχείο της ομάδας είναι η αλληλόδραση ατόμων που έχοντας συνείδηση ότι αποτελούν μια κοινωνική μονάδα αναλαμβάνουν διαφορετικά καθήκοντα και ρόλους έχοντας κοινά κίνητρα, κοινούς στόχους και σκοπούς.*

Αποτελεσματικότητα της ομάδας

Η συγκρότηση και η λειτουργία ομάδων εργασίας ή επιτροπών είναι μια πολύ σημαντική και συχνή διαδικασία ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια. Ορισμένοι ερευνητές (Boone & Kurtz, 1992), (West et al., 2004) θεωρούν τη *συγκρότηση ομάδων ως αναπόσπαστο κομμάτι της ανάπτυξης ενός οργανισμού*. Στο πλαίσιο της ομάδας τα μέλη είναι χρήσιμα, διότι παρέχουν την τεχνογνωσία και την εμπειρία τους ακόμη και όταν δε συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων. Επίσης, με τη δημιουργία επιτροπών, μειώνεται ο κίνδυνος για τη συγκέντρωση εξουσιών σε ένα μόνο άτομο και –κατά περίπτωση– δίνεται η δυνατότητα εκπροσώπησης διαφόρων επιμέρους ομάδων.

*Η συγκρότηση ομάδων διευκολύνει την επικοινωνία και την άμεση διευκρίνιση ζητημάτων, χωρίς να απαιτούνται οι τυπικές γραφειοκρατικές διαδικασίες, ενώ μπορεί να συμβάλει και στη δημιουργία κινήτρων για όσους εργαζόμενους συμμετέχουν σ' αυτήν.*

Στα αρνητικά της λειτουργίας της ομάδας συγκαταλέγονται το πιθανό κόστος που μπορεί να έχει σε χρόνο ή σε χρήμα, καθώς και το γεγονός ότι μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως ένα μέσο για την αναβολή δράσεων και καθυστέρησης στη λήψη αποφάσεων. (Heinz & Koontz, 1993).

*Η συγκρότηση και λειτουργία ομάδων αφορά στον καθορισμό καθηκόντων, το ρόλο του ηγέτη της ομάδας και στις διαπροσωπικές σχέσεις των μελών*. Ορισμένες ομάδες παίρνουν αποφάσεις, άλλες έχουν ένα συμβουλευτικό ρόλο και κάνουν εισηγήσεις προς εκείνους οι οποίοι έχουν τον τελικό λόγο και άλλες ασχολούνται με τη συλλογή

πληροφοριών, χωρίς να παίρνουν αποφάσεις ή να έχουν ένα συμβουλευτικό ρόλο. Επίσης μπορεί να έχουν άτυπη μορφή ή να έχουν έναν πιο επίσημο χαρακτήρα. Οι ομάδες λειτουργούν τόσο στο δημόσιο όσον και στον ιδιωτικό τομέα. Σε ορισμένες περιπτώσεις μια ομάδα μπορεί να ηγείται ενός οργανισμού και κάθε μέλος της με τη σειρά του να ηγείται περιφερειακών ομάδων ή τμημάτων.

Συχνά δημιουργείται ένα πρόβλημα που συνδέεται συχνά με τη λειτουργία της ομάδας και αυτό είναι η σύγκρουση μεταξύ των μελών της ή η σύγκρουση μεταξύ διαφορετικών ομάδων. Για την πρόληψη των ενδο-οργανωσιακών συγκρούσεων (ομάδων εργασίας ή τμημάτων εργασίας) ο Κάντας (1995) προτείνει μεταξύ άλλων: την ανάθεση σαφών και μη αντικρουόμενων αρμοδιοτήτων και καθηκόντων, την οργάνωση ειδικών επιμορφωτικών προγραμμάτων, τη μείωση της ανταγωνιστικότητας μέσω της δημιουργίας νέων, κοινών και μη ανταγωνιστικών στόχων, όπως η παραγωγή ενός νέου προϊόντος, τη συνεργασία μεταξύ των ηγετικών στελεχών των ομάδων και την αξιοποίηση στρατηγικών διαπραγματεύσεως.

Φαινόμενο ομαδικής σκέψης (groupthink) /έννοια

Σύμφωνα με τον Janis, το groupthink συμβαίνει όταν η διάθεση των μελών για συμφωνία μεταξύ τους ξεπερνά τη διάθεση για προσεκτική αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων. Έτσι, τα μέλη της ομάδας πιέζουν για συμφωνία μεταξύ των μελών, απομακρύνοντας την ομάδα από την αξιολόγηση ασυνήθιστων, μη δημοφιλών προτάσεων ή προτάσεων που προέρχονται από τη μειοψηφία (Janis, 1972).

Φαινόμενο ομαδικής σκέψης (groupthink) /συμπτώματα

- Τα μέλη της ομάδας πιέζουν αμέσως όσους εκφράζουν στιγμιαία κάποιες ανησυχίες ή αμφιβολίες για την άποψη που έχει εκφραστεί από την πλειοψηφία.
- Τα μέλη που έχουν αμφιβολίες ή διαφωνούν, σιωπούν ή και υποβαθμίζουν στον εαυτό τους τη σημασία αυτής της αμφιβολίας.
- Εάν κάποιος δεν εκφράζεται, θεωρείται ότι υποστηρίζει αυτό που ακούγεται. Οπότε η αποχή εκλαμβάνεται ως συμφωνία με την πλειοψηφία.
- Αμφισβητείται η αφοσίωση στην ομάδα όσων διαφωνούν.
- Υπάρχει στην ομάδα υπερβολική αισιοδοξία και υπερβολικός προσανατολισμός στην ανάληψη ρίσκου.

Φαινόμενο ομαδικής σκέψης (groupthink) / διαχείριση

- Οι αρχηγοί των ομάδων πρέπει ενεργά να αναζητούν και να εξασφαλίζουν τη συνεισφορά όλων των μελών.
- Ο ρόλος του 'δικηγόρου του διαβόλου' σε κάποιο μέλος με την ευθύνη να αμφισβητεί ή να προκαλεί τις θέσεις της πλειοψηφίας και να προσφέρει εναλλακτικές λύσεις ή άλλες προσεγγίσεις.
- Διαφορετικές ομάδες με διαφορετικούς αρχηγούς να ερευνούν το ίδιο ζήτημα ή πρόβλημα.
- Τα μέλη της ομάδας πρέπει να ενθαρρύνονται να ξανασκεφτούν τις αποφάσεις της ομάδας.

- Όταν ο ηγέτης της ομάδας είναι ιδιαίτερα αποδεκτός από τα μέλη της ομάδας, μιλά τελευταίος, ώστε να μην προκαταλαμβάνει με τις απόψεις του τα υπόλοιπα μέλη.

#### Ομαδική δραστηριότητα

Συζήτηση για κάποιους συγκεκριμένους τύπους μελών ομάδων που μπορεί να δυσκολέψουν την αποτελεσματική λειτουργία μιας ομάδας:

#### Σιωπηλό μέλος

- Ενθάρρυνση αρχηγού
- Εναλλαγή κάθε μέλος με τη σειρά του συνεισφέρει στον διάλογο και στο έργο της ομάδας.
- Η στοχοποίηση (περ μας εσύ) συνήθως εκλαμβάνεται αρνητικά έχοντας συχνά τα αντίθετα αποτελέσματα από τα προσδοκώμενα.

#### Ο έχων πάντα κάτι να πω

- Εναλλαγή στην αρχή της συνάντησης να ειπωθεί ότι θα μιλήσουμε όλοι με την σειρά μας ή εάν ο αριθμός είναι μεγάλος μπορούμε ευγενικά να διακόψουμε με το να 'βάλουμε' και άλλα μέλη στη συζήτηση, λέγοντας ας δώσουμε την ευκαιρία σε όσους δεν έχουν συνεισφέρει μέχρι στιγμής την ευκαιρία να το κάνουν.
- Στην περίπτωση που το μέλος αυτό δε διατίθεται να σεβαστεί κανένα κανόνα, τότε είναι σημαντικό να τεθεί ο κανόνας των τριών θεμάτων, δηλαδή συνεισφέρουμε στη διάρκεια της συνάντησης και στο συγκεκριμένο υπό συζήτηση θέμα τρία πράγματα αυτά που θεωρούμε πιο σημαντικά.

#### Ο όλα πάντα μου φταίνε

- «Μπορεί να είμαστε κακοπληρωμένοι αλλά αυτή τη στιγμή δεν έχουμε τον έλεγχο των αυξήσεων. Με το να γκρινιάζουμε δε θα πάρουμε αύξηση, ας συγκεντρωθούμε σε αυτό που κάνουμε». Η συγκέντρωση στον στόχο μπορεί πραγματικά να φέρει αυτόν τον τύπο μέλους πιο κοντά στην ομάδα.

#### Βαριέμαι, Βαριέμαι, Βαριέμαι

- Είναι ευθύνη του αρχηγού να αναθέσει σε αυτό το μέλος να κρατά τα πρακτικά (ή κάποιο άλλο παρόμοιο και εύκολο έργο), έτσι ώστε να μην αφήνεται.

#### Ο συνεχώς διαφωνώ

- Δεν 'παινούμε' σε διαφωνίες με τον τύπο «συνεχώς διαφωνώ», διότι αυτό επιζητά.
- Εάν αρχίσει μια διαφωνία, προσκάλεσε και άλλους να μπουν στην συζήτηση.
- Εάν γίνει το θέμα προσωπικό, σταματήστε το και αποφύγετε τις προσωπικές επιθέσεις, διότι χαλούν το καλό κλίμα της ομάδας.
- Προσπαθήστε να μην ξεφεύγετε από τον στόχο και μην δίνετε αφορμές για συγκρούσεις.

#### Το φαινόμενο της κοινωνικής οκνηρίας/διαχείριση

- Όσοι αναθέτουν έργα σε ομάδες πρέπει να είναι σίγουροι (ή να ελέγχουν) ότι το έργο είναι ενδιαφέρον και προκλητικό και γίνεται αντιληπτό από τα μέλη της ομάδας ως τέτοιο.
- Βοηθά το να γνωρίζει το κάθε μέλος για ποιο κομμάτι του έργου είναι υπεύθυνο και επίσης για ποιο κομμάτι του έργου μοιράζεται την ευθύνη με άλλα μέλη.
- Είναι επίσης σημαντικό να μην υπάρχει μόνο συλλογική ευθύνη και ανταμοιβή, αλλά και ατομική ανταμοιβή, βάσει της ατομικής συνεισφοράς. Αυτό βέβαια προϋποθέτει αποτελεσματικά συστήματα ελέγχου και διαχείρισης των αμοιβών.
- Μια ενδιαφέρουσα τεχνική που αναπτύχθηκε για να μειώσει, συγκεκριμένα, το φαινόμενο αυτό ονομάζεται 'πτυσσόμενη σκάλα' και στηρίζεται στη λογική του όλα τα μέλη της ομάδας παρουσιάζουν τις προτάσεις τους με τη σειρά, πριν ληφθεί η τελική απόφαση (Rogelberg, Barnes-Farrell, & Lowe, 1992).

#### Η τεχνική της πτυσσόμενης σκάλας

Rogelberg, S. G., Barnes-Farrell, J. L, & Lowe, C. A. (1992). The stepladder technique: An alternative group structure facilitating effective group decision making. *Journal of Applied Psychology*, 77, 730-73

- Σε μια ομάδα τεσσάρων ατόμων η τεχνική της πτυσσόμενης σκάλας έχει τρία βήματα. Έτσι, τα δυο πρώτα μέλη συζητούν και εργάζονται μαζί για το έργο που τους έχει ανατεθεί. Μετά το τρίτο μέλος έρχεται και προστίθεται στους δύο παρουσιάζοντας τις δικές του/ης λύσεις για το πρόβλημα, και ακολουθεί μια συζήτηση των τριών μελών. Μετά έρχεται και το τέταρτο μέλος που επίσης παρουσιάζει τις δικές τους απόψεις και λύσεις και ακολουθεί συζήτηση των τεσσάρων, που στόχο έχει να οδηγήσει στην τελική απόφαση της ομάδας.
- Κάθε μέλος πρέπει να έχει αρκετό χρόνο για να σκεφτεί και να διαμορφωθεί μια πρόταση πριν συναντήσει την ομάδα.
- Το μέλος που έρχεται να συναντήσει την ομάδα πρέπει πρώτα να παρουσιάσει τις δικές του/ης προτάσεις και μετά να ακούσει τις προτάσεις της υπόλοιπης ομάδας.
- Πρέπει να υπάρχει αρκετός διαθέσιμος χρόνος αφού υπάρχει συζήτηση κάθε φορά που έρχεται ένα μέλος.
- Η τελική απόφαση δεν μπορεί να παρθεί πριν παρουσιάσουν όλα τα μέλη της ομάδας τις απόψεις τους.

#### Παραγωγικότητα Ομάδων 1/2

Ο Γάλλος μηχανικός-γεωπόνος *Max Ringelmann*, προκειμένου να εξετάσει την παραγωγικότητα των ομάδων και του ατόμου χωριστά ζήτησε, στο πλαίσιο ενός πειράματος από φοιτητές της γεωπονίας να τραβούν ένα σχοινί που στην άκρη του είχε ένα δυναμόμετρο. Βρήκε ότι η δύναμη που κατέβαλλε ο κάθε φοιτητής κατά μέσο όρο ήταν του επιπέδου των 85 kg. Όταν όμως τραβούσαν το σχοινί περισσότεροι φοιτητές μαζί, η συνολική δύναμη που καταβαλλόταν ήταν μικρότερη από το γινόμενο της ατομικής επίδοσης (85kg) επί τον αριθμό των φοιτητών. Έτσι τα επτά άτομα κατέβαλλαν δύναμη 450kg και όχι 595kg, όπως θα αναμενόταν (Κάντας, 1995).

#### Παραγωγικότητα Ομάδων 2/2

- Το πείραμα του Ringelmann περιγράφει την αντίστροφη σχέση (αρνητική συσχέτιση) μεταξύ του μεγέθους μιας ομάδας και του μεγέθους της προσωπικής συμβολής του μέλους της ομάδας στην ολοκλήρωση του στόχου.
- Το αποτέλεσμα αυτό αντιτίθεται στην άποψη ότι η ομαδικότητα οδηγεί κατ' ανάγκην και στην αύξηση της προσπάθειας, άρα την αύξηση της παραγωγικότητας.

#### Οργάνωση

- Ένωση ενός συνόλου ατόμων που μέσα από την εργασία τους προσπαθούν να επιτύχουν τους κοινούς στόχους που έθεσαν. Βασικά στοιχεία που ορίζουν την οργάνωση είναι: *οι άνθρωποι, οι σκοποί, η εργασία-συστήματα-σχέδια, η χρονική διάρκεια και τα σύνορα.* (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003).
- Ενώσεις ατόμων που *χρησιμοποιώντας συγκεκριμένα μέσα εργάζονται συντονισμένα για να επιτύχουν προκαθορισμένους στόχους.*

#### Έννοιες σχετικές με την Οργάνωση

##### Οργανωσιακή Συμπεριφορά (Organizational Behaviour)

- Στάσεις και συμπεριφορές των ανθρώπων στους οργανισμούς.
- Οργανωσιακή Μάθηση και Μανθάνων Οργανισμός (Learning Organization)
- Μη τυπική και άτυπη μάθηση των ανθρώπων στους οργανισμούς.
- Οργανωσιακή αλλαγή (Organizational Change)
- Αλλαγή στο μοντέλο διοίκησης στους οργανισμούς.
- Οργανωσιακή πορεία ανάπτυξης (organizational development process)
- Συνεχής βελτίωση και ανάπτυξη.

##### Η Κουλτούρα του Οργανισμού

- Οργανωτική Κουλτούρα

*Ένα σύστημα καταμερισμού εννοιών και κοινών πιστεύω αντιπροσωπεύεται από τα μέλη που προσδιορίζουν, σε μεγάλο βαθμό, τον τρόπο που συμπεριφέρονται μεταξύ τους.*

- “Ο τρόπος που λειτουργούμε εδώ.”

##### Αξίες, σύμβολα, τελετουργικό, μύθοι και πρακτικές

- Συμπεράσματα:

Κουλτούρα είναι μια αντίληψη.

Η κουλτούρα είναι κοινή.

(Σαχινίδης, 2009)

##### Οργανωσιακή Κουλτούρα

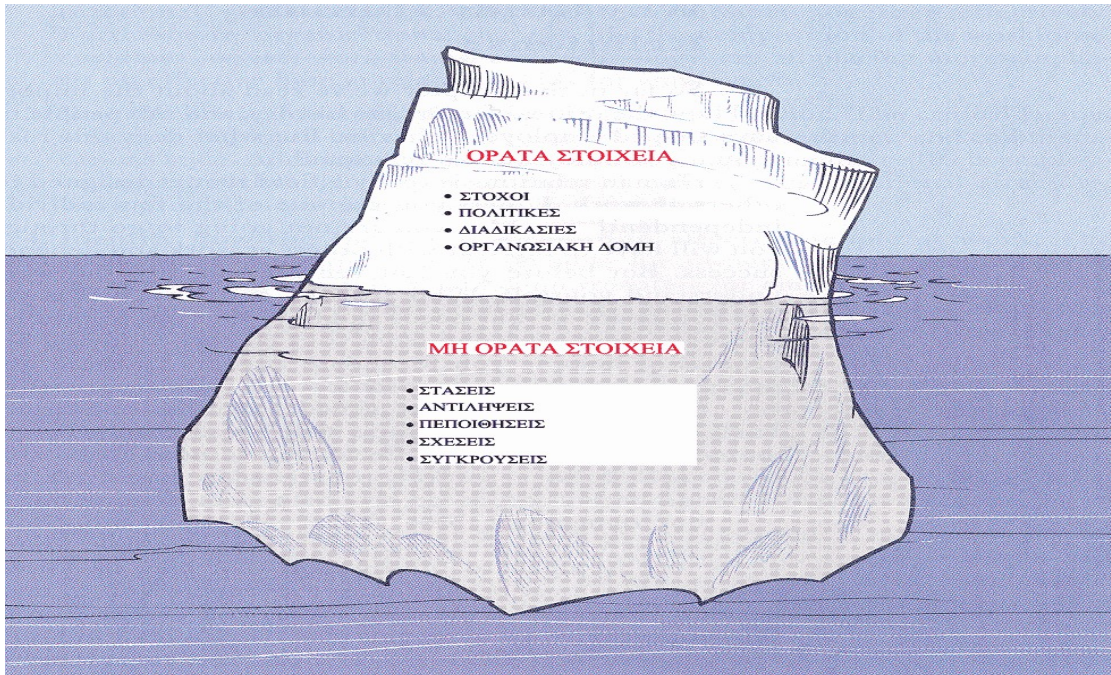
Σύστημα κοινών αξιών, πεποιθήσεων, αρχών, παραδοχών, εννοιών και άτυπων κανόνων που προσδιορίζουν το πώς σκέφτονται και συμπεριφέρονται οι άνθρωποι στα πλαίσια μιας οργάνωσης.

Η Οργανωσιακή Κουλτούρα διαφοροποιείται ως προς

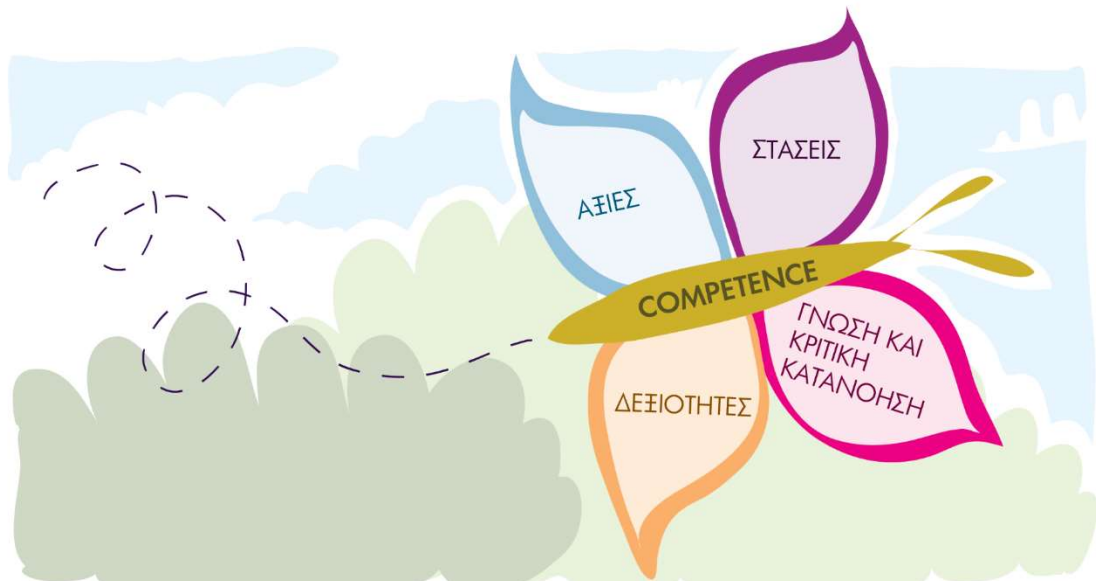
την Ένταση – Έκταση – Καταλληλότητα(θετική – αρνητική) Παπαλεξανδρή Ν., 2014.

Οι βασικές παραδοχές και οι αξίες που καθορίζουν τη συμπεριφορά, τον τρόπο λειτουργίας και τις δραστηριότητες μίας οργάνωσης (Σαχινίδης, 2009)

Ορατά και μη Ορατά στοιχεία της Οργανωσιακής Κουλτούρας



Δημοκρατική κουλτούρα





## Δημοκρατική κουλτούρα



## Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η προσπάθεια για συστηματική και μακροχρόνια αντιμετώπιση και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού ενός οικονομικού οργανισμού. Ο κυριότερος συντελεστής πραγμάτωσης των στόχων μιας επιχείρησης αλλά και η μόνη αληθινή πηγή ανταγωνιστικού μ πλεονεκτήματος είναι ο άνθρωπος παράγοντας (Γεωργάκας Κ., 2014).

### Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Human Resource Management)

Λειτουργία που μελετά, εφαρμόζει και εποπτεύει μια σειρά από δραστηριότητες που έχουν άμεση σχέση με τη διοίκηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα στα πλαίσια της οργάνωσης.

Παπαλεξανδρή Ν., 2014

### Περιεχόμενο Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Περιλαμβάνει: την προσέλκυση, επιλογή, κατανομή, διατήρηση, ανάπτυξη, αξιοποίηση και προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού με σκοπό τη συνεχή εξασφάλιση της ικανοποίησης, των στάσεων, των συμπεριφορών και των ικανοτήτων που απαιτούνται για την αποτελεσματική επίτευξη των στόχων της οργάνωσης.

### Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Είναι πολυδιάστατη: εφαρμόζει τις αρχές των Οικονομικών (μισθοί, αγορές, πηγές), της ψυχολογίας (υποκίνηση, ικανοποίηση), της Κοινωνιολογίας (οργανωτική δομή, κουλτούρα) και του Δικαίου (Μισθοί, συμβάσεις εργασίας), κ.ά.

### Στόχοι Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

- Αύξηση της ανταγωνιστικότητας

- Βελτίωση Ποιότητας και Παραγωγικότητας
- Τήρηση Νομικών και Κοινωνικών υποχρεώσεων
- Εργασιακή Ικανοποίηση και ανάπτυξη Προσωπικού
  - Επίτευξη Επιχειρησιακών Στόχων