



**ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ**  
TECHNICAL UNIVERSITY OF CRETE

**Σχολή Μηχανικών Ορυκτών Πόρων**



ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ  
ΚΡΗΤΗΣ  
TECHNICAL  
UNIVERSITY  
OF CRETE  
www.tuc.gr

Σχολή Μηχανικών  
Ορυκτών Πόρων  
School of Mineral  
Resources Engineering  
www.mred.tuc.gr

**Διπλωματική εργασία**

## **ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΚΑΛΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΕ ΜΙΑ ΜΕΤΑΛΛΕΥΤΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ**

**Αθανάσιος Ευ. Χύτας**

### **Εξεταστική επιτροπή**

Δρ. Πλάτων Γκαμαλέτσος , Επίκουρος Καθηγητής, Σχολή ΜΗΧΟΠ (Επιβλέπων)

Δρ. Κωνσταντίνος Ζοπουνίδης, Καθηγητής, Σχολή ΜΠΔ

Δρ. Μάριος Μενεξιάδης, διδάσκων Σχολής ΜΠΔ βάσει Π.Δ. 407/1980 & Διευθυντής  
Εσωτερικού Ελέγχου Aegean Airlines A.E.

Χανιά, 2022

Ο προπτυχιακός φοιτητής που εκπόνησε την παρούσα διπλωματική εργασία φέρει ολόκληρη την ευθύνη προσδιορισμού της δίκαιης χρήσης του υλικού, η οποία ορίζεται στη βάση των εξής παραγόντων: του σκοπού και χαρακτήρα της χρήσης (μη-εμπορικός, μη-κερδοσκοπικός, αλλά εκπαιδευτικός και ερευνητικός), της φύσης του υλικού που χρησιμοποιεί (τμήμα κειμένου, πίνακες, σχήματα, εικόνες κλπ.), του ποσοστού και της σημαντικότητας του τμήματος που χρησιμοποιεί σε σχέση με το όλο κείμενο υπό copyright, και των πιθανών συνεπειών της χρήσης αυτής στην αγορά ή τη γενικότερη αξία του υπό copyright κειμένου.

## Πρόλογος

Η παρούσα διπλωματική εργασία πραγματοποιήθηκε στη Σχολή Μηχανικών Ορυκτών Πόρων (ΜΗΧΟΠ) σε συνεργασία με τη Σχολή Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης (ΜΠΔ) του Πολυτεχνείου Κρήτης και με τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού της Imerys Industrial Minerals Greece S.A.. Στην εργασία αυτή, έγινε προσπάθεια να καταγραφούν και να διερευνηθούν οι πρακτικές καλής εφαρμογής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού σε μια μεταλλευτική βιομηχανία, επιλέγοντας ως case study την εταιρεία Imerys Industrial Minerals Greece S.A. (Imerys Βιομηχανικά Ορυκτά Ελλάς Α.Ε.), υπό την επίβλεψη του επίκουρου καθηγητή Δρ. Πλάτωνα Ν. Γκαμαλέτσο. Πέραν του επιβλέποντα, την επιτροπή αξιολόγησης αποτέλεσαν ο καθηγητής Δρ. Κωνσταντίνος Ζοπουνίδης και Δρ. Μάριος Μενεξιάδης (διδάσκων Σχολής ΜΠΔ βάσει Π.Δ. 407/1980).

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ολοκληρώνοντας τον κύκλο των προπτυχιακών μου σπουδών θα ήθελα να απευθύνω τις ευχαριστίες μου σε όλους όσους με βοήθησαν και με στήριξαν όλα αυτά τα χρόνια των σπουδών μου.

Στο σημείο αυτό θα ήθελα να ευχαριστήσω τα μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής και πιο συγκεκριμένα τον καθηγητή Δρ. Κωνσταντίνο Ζοπουνίδη (Σχολή Μηχανικών Παραγωγής & Διοίκησης / ΜΠΔ, Πολυτεχνείο Κρήτης), τον διδάσκων βάσει Π.Δ. 407/1980 Δρ. Μάριο Μενεξιάδη (Σχολή ΜΠΔ, Πολυτεχνείο Κρήτης) και τον επιβλέποντα επίκουρο καθηγητή Δρ. Πλάτωνα Ν. Γκαμαλέτσο (Σχολή Μηχανικών Ορυκτών Πόρων / ΜΗΧΟΠ, Πολυτεχνείο Κρήτης). Ειδικότερα, θα ήθελα να εκφράσω τη βαθιά μου ευγνωμοσύνη προς τον Δρ. Μάριο Μενεξιάδη για την πολύτιμη καθοδήγησή του, τις συμβουλές του αλλά και για τη συνεχή βοήθεια που μου παρείχε κατά τη διάρκεια εκπόνησης της εργασίας, μεταλαμπαδεύοντάς μου στοιχεία από την εμπειρία του και ως διακεκριμένο στέλεχος στην Aegean Airlines A.E.. Επίσης, θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες προς τον αξιότιμο Πρόεδρο της Imerys

Industrial Minerals Greece S.A. & Imerys Bauxites Greece S.A. κ. Αθανάσιο Κεφάλια (νυν Πρόεδρος του Συνδέσμου Μεταλλευτικών Επιχειρήσεων / ΣΜΕ) και στη συνέχεια προς τον κ. Δημήτριο Τσούμα (πρώην Country HR Director Greece, Bulgaria & Georgia, Imerys S.A. κατά την περίοδο που διεξήχθησαν οι συνεντεύξεις & νυν HR Manager, Hellas Gold S.A.), αλλά και τα στελέχη της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού της Imerys Industrial Minerals Greece S.A. κ. Μαρία Δραπανιώτη, κ. Γεώργιο-Μαρίνο Παπανικολάου, κ. Φωτεινή Ρούσσου, κ. Ζωή Χατζηγιακσόγλου και κ. Νικόλαο Καστανά, για τις χρήσιμες πληροφορίες που μου παρείχαν κατά τις προσωπικές συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν στα πλαίσια της εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας. Τέλος, ευχαριστώ την οικογένειά μου για τη στήριξη που μου έδειξε, ηθική και οικονομική, αλλά και για την υπομονή τους όλων αυτόν τον καιρό.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει ως σκοπό την υπογράμμιση των πρακτικών καλής εφαρμογής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού σε μια μεταλλευτική βιομηχανία, μιας και κατά κύριο λόγο, οι εργασίες που έχουν καταπονηθεί έως σήμερα για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού σε κάποια επιχείρηση είναι κυρίως περιγραφικές.

Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι η προσέγγιση, από στρατηγικής πλευράς, για την αποτελεσματική διαχείριση των ατόμων σε μια επιχείρηση, έτσι ώστε να τη βοηθούν να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι επιχειρήσεις οφείλουν να μεταβάλλουν τις πολιτικές, τα συστήματα λειτουργίας και δράσης των εργαζομένων, ώστε να οικειοποιηθούν τις συνεχείς εξελίξεις του επιχειρησιακού περιβάλλοντος. Θα παρατηρήσουμε και θα επισημάνουμε την αξία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σε μία μεταλλευτική/εξορυκτική βιομηχανία, η οποία κατέχει εξέχουσα θέση στην ελληνική οικονομία. Στην Ελλάδα η συνεισφορά της είναι εξέχουσας σημασίας στην προστιθέμενη αξία της βιομηχανίας (2,9%) και της οικονομίας (0,4%), πολύ περισσότερο συγκριτικά με άλλες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Αξιοσημείωτα σημαντική είναι και η συνεισφορά της στις εξαγωγές, συνθέτοντας το 5,5% των ελληνικών εξαγωγών είναι προϊόντα εξόρυξης. Υφίστανται σημαντικές προοπτικές, περαιτέρω, ανάπτυξης του κλάδου με πολλαπλά οφέλη για την ελληνική οικονομία. Βασική προϋπόθεση, όμως, είναι η εφαρμογή μιας σειράς πολιτικών για τη διαχείριση του ορυκτού πλούτου μέσω ενός λειτουργικού θεσμικού πλαισίου και μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης για τη βιώσιμη ανάπτυξη. Ο συγκεκριμένος κλάδος χαρακτηρίζεται από σημαντικές ιδιοτυπίες, που θα πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη στη στρατηγική ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού του.

Τα τελευταία χρόνια καταγράφονται σημάδια επένδυσης των παραπάνω επιχειρήσεων στο ανθρώπινο κεφάλαιο διαμέσου της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης και κατάρτισης, αποκεντρωμένων δράσεων ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού κλάδου και αξιοποίησης σύγχρονων μεθόδων εξ αποστάσεως εκμάθησης καθώς και αύξηση των προσλήψεων εργαζομένων της ηλικιακής ομάδας 25-34 και μείωση της αντίστοιχης 45-54.

Συνοψίζοντας, η συμβολή των καλών πρακτικών της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο της ανάπτυξης και της επιβράβευσης των ίδιων των εργαζομένων, χάρη στην εκπαίδευση και στην ανάπτυξή τους, στις δυνατότητες και στα εναύσματα που τους παρέχονται, στη γενικότερη βελτίωσή τους και στην υγιεινή και την ασφάλεια στο πλαίσιο της εργασίας. Ενώ από τη μεριά της επιχείρησης συντείνει στην κερδοφορία και την παραγωγικότητά της και ως συνέπεια όλων αυτών προκύπτει η πρόοδος της κοινωνίας.

Πιο αναλυτικά, στα πλαίσια της παρούσης διπλωματικής εργασίας θα πραγματοποιηθεί μία νύξη στις σύγχρονες και κλασικές θεωρίες για τη διαχείριση και στις βασικές έννοιες που τις διέπουν. Ωστόσο περισσότερη έμφαση δόθηκε στο ανθρώπινο δυναμικό, στα καθήκοντά του, στις καλές πρακτικές και αρμοδιότητές του. Κατόπιν, έγινε αναφορά στη μεταλλευτική, στη βιομηχανία της, καθώς και στην ανάλυση των ιδιοτεροτήτων και των χαρακτηριστικών της, όπως και στο ανθρώπινο δυναμικό σε εκείνες. Εν συνεχεία, διενεργήθηκε εμπειρική ανάλυση, που αφορά στην έρευνα και στην προσέγγιση του φαινομένου με το οποίο καταπιάνεται η εργασία, στην καταγραφή του ερευνητικού ζητήματος και τέλος συμπεριελήφθησαν τα στατιστικά αποτελέσματα, τα οποία προέκυψαν από την ανάλυση του θέματος μέσω των συνεντεύξεων που έλαβαν χώρα στο διάστημα εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας. Εν κατακλείδι, αναλύθηκαν τα συμπεράσματα και τέθηκαν ανοιχτά ερωτήματα, ως απόρροια της πολιτικής που ακολουθούν οι μεταλλευτικές βιομηχανίες σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού.

**Λέξεις Κλειδιά:** Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, Καλές Πρακτικές, Μεταλλευτική Βιομηχανία, Imerys Βιομηχανικά Ορυκτά Ελλάς Α.Ε., Ανάπτυξη εργαζομένων και εταιρειών

## SUMMARY

This thesis aims to highlight good Human Resources Management practices in a mining industry, since, for the most part and to the best of our knowledge, the work that has been done to date on HR development in a company is mainly descriptive.

Human resource management is the approach, from a strategic point of view, to effectively manage people in an enterprise so as to help it gain competitive advantage. Firms need to alter policies, systems of operation and action of employees in order to appropriate the continuous developments in the business environment. We will observe and highlight the value of human resource management in a mining/extraction industry, which occupies a prominent position in the Greek economy. In Greece its contribution is of outstanding importance in the value added of the industry (2.9%) and the economy (0.4%), much more so compared to other countries of the European Union. Its contribution to exports is also remarkably significant, making up 5.5% of Greek exports are mining products. There are significant prospects for further development of the sector with multiple benefits for the Greek economy. However, a key prerequisite is the implementation of a series of policies for the management of mineral wealth through a functional institutional framework and an integrated approach to sustainable development. This sector is characterized by important peculiarities, which should be taken seriously into account in its human resources development strategy.

In recent years, there have been signs of investment in human capital by these companies through in-house education and training, decentralized human resources development activities in the sector and the use of modern e-learning methods, as well as an increase in the recruitment of employees in the 25-34 age group and a decrease in the 45-54 age group.

In summary, the contribution of good HR management practices is the cornerstone of the development and reward of the workers themselves, thanks to their training and development, the opportunities and triggers provided to them, their general improvement and health and safety in the workplace. For the company, it

contributes to its profitability and productivity and, as a consequence, to the progress of society.

In the present study, a reference to the modern and classical theories of management and the basic concepts has been addresses, underlying them, as well. More emphasis has been placed on human resources, their duties, good practices and responsibilities. Moreover, data about mining, industry, as well as its human resources, and the analysis of its peculiarities and characteristics has been gathered. Subsequently, empirical analysis was carried out, which involves the research and approach to the phenomenon this thesis deals with, the recording of the research question, and finally the statistical results, which obtained from the analysis of the subject through the interviews that took place during the period of this BSc thesis. In conclusion, the latter conclusions were analyzed and raised open questions as a consequence of the policy followed by the mining industries in human resources issues.

**Keywords:** Human Resources Management, HR, Good Practices, Mining Industry, Imerys Industrial Minerals Greece S.A., Employee and Company Development



## Περιεχόμενα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	1
1.1 Εισαγωγή .....	1
1.2 Ιστορική Αναδρομή .....	1
1.3 Κλασικές και Σύγχρονες Θεωρίες της Διοίκησης.....	3
1.4 Ορισμός και Στόχοι της Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού .....	9
1.5 Λειτουργίες και Αρμοδιότητες της Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού.....	11
1.6 Η Σύγχρονη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού .....	19
1.7 Καλές Πρακτικές του Ανθρώπινου Δυναμικού.....	21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΜΕΤΑΛΛΕΥΤΙΚΗ .....	28
2.1 Εισαγωγή .....	28
2.2 Σύντομη Ιστορική Αναδρομή της Μεταλλευτικής Δραστηριότητας στην Ελλάδα .....	29
2.3 Μεταλλευτική έρευνα .....	33
2.4 Η Ελληνική Μεταλλευτική Βιομηχανία .....	34
2.5 Ανθρώπινο Δυναμικό στη Μεταλλευτική Βιομηχανία .....	40
2.5.1 Υγιεινή και Ασφάλεια - Παροχές .....	43
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ .....	47
3.1 Εισαγωγή .....	47
3.2 Imerys Industrial Minerals Greece S.A.....	50
3.3 Ανθρώπινο Δυναμικό της Imerys Industrial Minerals Greece S.A. – Πρόνοια .....	51
3.4 Η Άποψη του Ανθρώπινου Δυναμικού της Imerys Industrial Minerals Greece S.A. – Αποτελέσματα Έρευνας.....	53
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	57
4.1 Συμπεράσματα .....	61
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	62
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ .....	70

## Εικόνες

<b>Εικόνα 1.</b> Κλασικές Σχολές Διοίκησης (Ζαβλανός, 1998, Montana & Charnon 2002, Golden Pryor & Taneja 2010, Schimmoeller, 2012, Κοτούπα & Μπασούκου 2013, Πεταλίδου 2020).....	5
<b>Εικόνα 2.</b> Σύγχρονες Σχολές Διοίκησης (πχ. Montana & Charnon 2002, Κοτούπα & Μπασούκου 2013) 6	
<b>Εικόνα 3.</b> Στόχοι διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (πχ. Pfeffer 1996, Pfeffer 1998, Τερζίδης & Τζωρτζάκης 2004) .....	10
<b>Εικόνα 4.</b> Λειτουργίες και αρμοδιότητες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (πχ. Ασπρίδης 2020, Ανδρεαδάκης & Καρανικόλας & Κόνσολας & Παναγιωτόπουλος 2019, Παπαλεξίου 2014, Χυτήρης 2018). .....	18
<b>Εικόνα 5.</b> Καλές πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού ( <a href="https://www.aihr.com/blog/human-resource-best-practices">https://www.aihr.com/blog/human-resource-best-practices</a> ).....	22
<b>Εικόνα 6.</b> Η μεταλλευτική ιστορία της εξόρυξης βωξίτη και παραγωγής αλουμίνιας από το Αλουμίνιο Α.Ε. (Γκαμαλέτσος 2014 και <a href="http://https://www.mytilineos.gr/el/i-drastiriota-mas/tomeas-metallourgias/alouminion-tis-ellados">http:// https://www.mytilineos.gr/el/i-drastiriota-mas/tomeas-metallourgias/alouminion-tis-ellados</a> ) .....	31
<b>Εικόνα 7.</b> Η συμβολή της εξορυκτικής βιομηχανίας στην ελληνική οικονομία ( <a href="http://http://iobe.gr/research_dtl.asp?RID=161">http://http://iobe.gr/research_dtl.asp?RID=161</a> ). Στοιχεία χωρίς την ηλεκτροπαραγωγή από λιγνίτη. Με την προσθήκη της τελευταίας το ποσό είναι σημαντικά αυξημένα.....	42
<b>Εικόνα 8.</b> Imerys “World leader in mineral-based specialties” ( <a href="https://www.imerys.com">https://www.imerys.com</a> ).....	48
<b>Εικόνα 9.</b> Διάγραμμα παρουσίασης αποτελεσμάτων προσωπικής έρευνας μέσω ηλεκτρονικών συνεντεύξεων .....	56

## Πίνακες

<b>Πίνακας 1.</b> Σύνοψη της Θεωρίας Χ και της Θεωρίας Ψ κατά McGregor (πχ. Montana & Charnon 2002, Κοτούπα & Μπασούκου 2013).....	8
<b>Πίνακας 2.</b> Ερωτήσεις και απαντήσεις των συνεντεύξεων στα στελέχη (ερωτώμενοι) της Imerys Industrial Minerals Greece S.A . .....	54
<b>Πίνακας 3.</b> Σύνοψη αποτελεσμάτων των συνεντεύξεων στα στελέχη (ερωτώμενοι) της Imerys Industrial Minerals Greece S.A. ....	55

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

### 1.1 Εισαγωγή

Η σύγχρονη εποχή έχει επηρεαστεί σε μεγάλο βαθμό από το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης, με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να δραστηριοποιούνται προς αυτή την κατεύθυνση σε όλους τους τομείς (οικονομικός, τεχνολογικός και κοινωνικός). Ο ανθρώπινος παράγοντας διαδραματίζει σπουδαίο ρόλο στο να ευδοκιμήσουν οι οργανισμοί/επιχειρήσεις, πετυχαίνοντας τους στόχους που θέτουν και αφορούν στην ανταγωνιστικότητα, στην ποιότητα και στην παραγωγικότητα. Η απόδοση και η επιτυχία αυτών εξαρτάται από το σχεδιασμό και το βάρος που δίδουν στους ανθρώπους τους, με έμφαση στην προσωπικότητα, στις αξίες, στις ικανότητες και στη συμπεριφορά τους, και σε δευτερεύοντα βαθμό -αλλά όχι ήσσονος σημασίας- σε θέματα των εργαζομένων που άπτονται των προσλήψεων, της εκπαίδευσης, της αξιολόγησης, των αμοιβών, των συντάξεων, κ.α.. Μόνο με αυτό τον τρόπο θα ενεργοποιηθούν και θα αξιοποιηθούν όλοι οι συντελεστές παραγωγής, ώστε η κάθε επιχείρηση να επιτύχει τους προκαθορισμένους στόχους της.

### 1.2 Ιστορική Αναδρομή

Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού ασκείται χιλιάδες χρόνια, από τη στιγμή που η ανθρωπότητα χρειάστηκε να συντονίσει τις ενέργειες και τις δράσεις της, ώστε να επιτύχουν το σκοπό τους (πχ. Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς 2016, Τσαουσίδης 2018 και βιβλιογραφικές αναφορές εντός). Άρχισε να αναφέρεται στην επιστημονική κοινότητα ως «*διοίκηση προσωπικού*». Τη δεκαετία του 1920, η διοίκηση προσωπικού επικεντρώθηκε κυρίως στις λειτουργίες της πρόσληψης, της αξιολόγησης και της αποζημίωσης υπαλλήλων. Ωστόσο, δεν εστίασαν σε εργασιακές σχέσεις σε επίπεδο οργανωτικής απόδοσης ή στις συστηματικές σχέσεις. Το πρώτο τμήμα διαχείρισης προσωπικού ξεκίνησε στην National Cash Register Co. κατά το 1900 Magazine (<https://www.whatishumanresource.com>). Πιο συγκεκριμένα, ο ιδιοκτήτης John Henry Patterson, οργάνωσε ένα τμήμα προσωπικού για να ασχοληθεί

με παράπονα, απορρίψεις και ασφάλεια, καθώς και με πληροφορίες για τους επόπτες σχετικά με νέους νόμους και πρακτικές μετά από αρκετές απεργίες και αποκλεισμούς εργαζομένων (πχ. <https://hrchitect.com>). Μετέπειτα, αυτή την ενέργεια ακολούθησαν και άλλες εταιρείες. Για παράδειγμα, η Ford Motor Company Michigan S.A. είχε υψηλούς δείκτες κύκλου εργασιών το 1913, αλλά μόλις ένα χρόνο αργότερα, οι εργαζόμενοι της εταιρείας είχαν διπλασιάσει τους ημερήσιους μισθούς τους. Αυτό το παράδειγμα αποτυπώνει ξεκάθαρα τη σημασία της αποτελεσματικής διαχείρισης που οδηγεί σε μεγαλύτερη έκβαση της ικανοποίησης των εργαζομένων, καθώς και στην ενθάρρυνση των εργαζομένων να συνεργαστούν για την επίτευξη καλύτερων επιχειρηματικών στόχων (Γιαννόπουλος, 2006).

Κατά τη δεκαετία του 1970, οι αμερικανικές επιχειρήσεις άρχισαν να αντιμετωπίζουν προκλήσεις λόγω της ουσιαστικής αύξησης των ανταγωνιστικών πιέσεων και του γεγονότος πως έως τότε το ανθρώπινο δυναμικό ήταν αρκετά υποτιμημένο ως αυτόνομη λειτουργία (πχ., Ξυδάκης, 2013). Μολονότι δε γνώριζαν πώς τα προγράμματα διαχείρισης προσωπικού, ως μία διακριτή οντότητα ή ένα διακριτό τμήμα εντός της εταιρείας, θα μπορούσαν να υποστηρίξουν και να ενδυναμώσουν τους εταιρικούς στόχους, η ανάθεση ενός τέτοιου εγχειρήματος γινόταν σε υπαλλήλους χωρίς τη σχετική κατάρτιση. Τη δεκαετία του 1980 αυτό άρχισε να αλλάζει μιας και οι εταιρείες ξεκίνησαν να βιώνουν τις συνέπειες της παγκοσμιοποίησης, την απορρύθμιση λόγω της ταχείας τεχνολογικής αλλαγής/μεταρρύθμισης, αν και ακόμα δεν το έβλεπαν ως πηγή πλεονεκτήματος. Όμως η δεκαετία του 1990 ήταν η περίοδος όπου πραγματικά οι οργανισμοί αναγνώρισαν την σημαντικότητα του τομέα και αυτό τους οδήγησε στο να ενισχύσουν το στρατηγικό τους σχεδιασμό και να επικεντρωθούν σε τρόπους προώθησης της οργανωτικής αποτελεσματικότητας.

Καταλυτικό ρόλο για τη διαμόρφωση του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού σε μία πιο μεθοδική-τεχνοκρατική κι ευέλικτη οντότητα διαδραμάτισε η ανάπτυξη της συστημικής θεωρίας στον τομέα της διαχείρισης και η αναγνώριση της επιχείρησης ως «ζωντανού οργανισμού», τα τμήματα (οντότητες) του οποίου αλληλοσυμπληρώνονται. Προς αυτή την κατεύθυνση βοήθησε το γεγονός της

συμμετοχής του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού σε διοικητικά συμβούλια των επιχειρήσεων στα οποία χαράσσονταν οι στρατηγικές του μέλλοντος.

### 1.3 Κλασικές και Σύγχρονες Θεωρίες της Διοίκησης

Οι κλασικές σχολές διαχείρισης-διοίκησης εξελίχθηκαν ως επί των πλείστων από πραγματογνώμονες της οργάνωσης, χρησιμοποιώντας εμπειρικές μελέτες. Όλες οι μορφές των κλασικών σχολών έχουν δεχθεί ισχυρή επιρροή από κάποιες στρατιωτικές και εκκλησιαστικές οργανώσεις. Οι πιο σημαντικοί εκπρόσωποι της κλασικής σχολής του management ήταν οι Frederick Taylor και Henri Fayol (**Εικόνα 1**), ο πρώτος στην Αμερική και ο δεύτερος στην Ευρώπη τον 20<sup>ο</sup> αιώνα (πχ. Locke 1982, Ζαβλανός, 1998, Montana & Charnov 2002, Golden Pryor & Taneja 2010, Giannantonio & Hurley-Hanson 2011, Schimmoeller, 2012, Κοτούπα & Μπασούκου 2013, Πεταλίδου 2020).

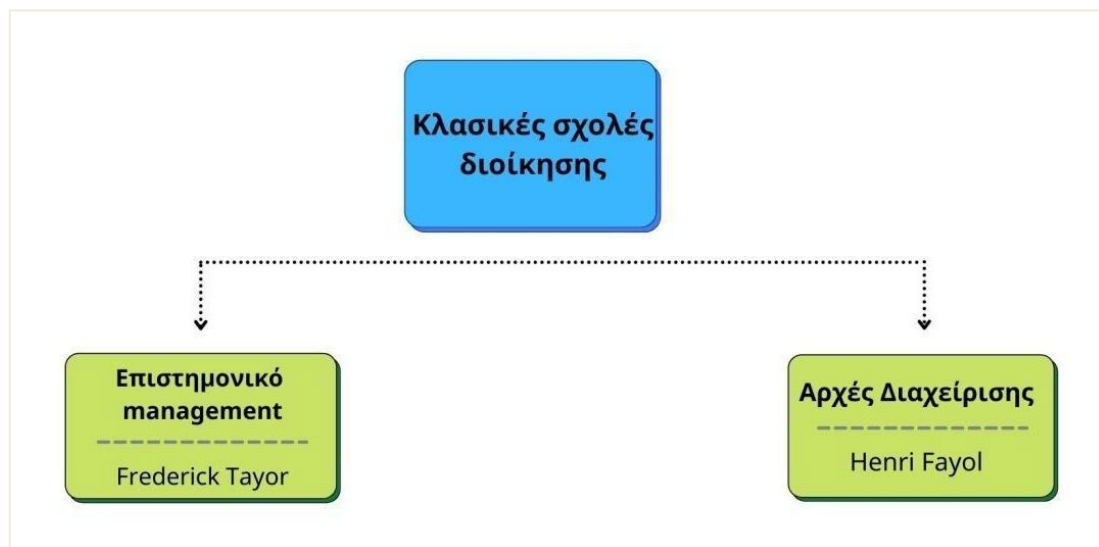
Ο Taylor, Αμερικανός μηχανικός, λογίζεται ως «ο πατέρας του επιστημονικού μάνατζμεντ». Οι αντιλήψεις του, οι οποίες στηρίζονται σε μακροχρόνια εμπειρία σε διάφορες χαλυβουργίες, συνεχίζουν ακόμη και στις μέρες μας να εμπλέκονται στο σχεδιασμό και στη χωροταξία της εργασίας, καθώς επίσης και στον προγραμματισμό των εργασιών (Κοτούπα & Μπασούκου 2013, Πεταλίδου 2020, Giannantonio & Hurley-Hanson 2011, Locke 1982, Montana & Charnov 2002). Ο Taylor θεωρούσε ότι η οικονομική ευημερία μπορούσε να υλοποιηθεί, αποκλειστικά, με την αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων, η οποία θα έφερνε ως επακόλουθο την καλύτερη επιθυμητή απόδοσή τους. Δεδομένου του ότι ο κύριος σκοπός ήταν η εκπλήρωση της μέγιστης απόδοσης, η ανασχεδιασμένη εργασία συνιστούσε τον ιδανικό τρόπο για την επίτευξή της. Παράλληλα πίστευε ότι η κοινωνική πρόοδος και η βελτίωση των συνθηκών των εργαζομένων θα ευδοκίμουςαν, εφόσον οι εργαζόμενοι και η διοίκηση μπορούσαν να συμπράξουν. Οι βασικές αρχές της θεωρίας του επιστημονικού management κατά Taylor είναι οι εξής (Locke 1982, Montana & Charnov 2002, Giannantonio & Hurley-Hanson 2011, Κοτούπα & Μπασούκου 2013, Πεταλίδου 2020):

- Η διεύρυνση της εξειδίκευσης και του καταμερισμού της εργασίας θα καταστήσει ισχυρότερη την παραγωγική διαδικασία.
- Σε οποιαδήποτε εργασία χρειάζεται να υπάρχουν γραπτές οδηγίες, ώστε να διευκολύνεται η διαδικασία της εποπτείας της ποιότητας αυτής.
- Θα υπάρξει αμοιβαίο κέρδος για τον εργαζόμενο και τον εργοδότη, όταν υπάρχει σύνδεση των αμοιβών (υλικών & άυλων) με την πρόοδο του πρώτου.
- Προκειμένου να καλυφθεί μια συγκεκριμένη θέση εργασίας, πρέπει να επιλέγονται αυστηρά εργαζόμενοι, οι οποίοι να διαθέτουν τις αρμόζουσες δεξιότητες και ικανότητες, ενώ όσοι επιλεγθούν, ενδείκνυται να εκπαιδεύονται κατάλληλα.
- Η διοίκηση και οι εργαζόμενοι πρέπει από κοινού να επιζητούν υπεύθυνα την υλοποίηση των τιθέμενων στόχων σε κλίμα αλληλοκατανόησης.

Ο Fayol, μηχανικός στο επάγγελμα, διερευνούσε την εφαρμογή επιστημονικών αρχών στο σύνολο ενός οργανισμού (Ζαβλανός, 1998, Montana & Charnov 2002, Golden Pryor & Taneja 2010, Schimmoeller, 2012, Κοτούπα & Μπασούκου 2013, Πεταλίδου 2020). Η εργασία του αναγνωρίζεται ως «*θεωρία διαχείρισης*». Ισχυριζόταν ότι η δραστηριότητα του management χαρακτηρίζεται από πέντε (5) συγκεκριμένες λειτουργίες. Αυτές καθορίζουν τους managers αποτελώντας όλες μαζί το λειτουργικό ορισμό του management. Οι λειτουργίες σύμφωνα με την άποψή του, είναι (1) ο Προγραμματισμός, (2) η Οργάνωση, (3) η Διεύθυνση, (4) ο Συντονισμός και (5) ο Έλεγχος. Επιπλέον, προώθησε δεκατέσσερις (14) αρχές του management για την καθοδήγηση ενός στελέχους στην επίλυση πραγματικών δυσκολιών της εργασίας. Ο Fayol επέμενε ότι η διοίκηση επιχειρήσεων άξιζε να διδάσκεται στα σχολεία κι όχι μόνο στην εργασία. Η θεωρία του, η οποία ανέφερε ότι οι δεξιότητες του management διδάσκονται, συγκροτεί τα θεμέλια των προγραμμάτων εκπαίδευσης σε αυτό. Οι αρχές του management κατά Fayol είναι οι εξής (Ζαβλανός, 1998, Montana & Charnov 2002, Golden Pryor & Taneja 2010, Schimmoeller, 2012, Κοτούπα & Μπασούκου 2013, Πεταλίδου 2020):

- 1) **Η ανάλυση της εργασίας.**
- 2) **Η εξουσιοδότηση/υποχρέωση.**
- 3) **Η πειθαρχία.**

- 4) **Η ενότητα διοίκησης.**
- 5) **Η ενότητα κατεύθυνσης.**
- 6) **Η ατομική υπακοή.**
- 7) **Η ανταμοιβή.**
- 8) **Ο συγκεντρωτισμός.**
- 9) **Η διοικητική κλίμακα (ιεραρχική).**
- 10) **Η τάξη/οργάνωση.**
- 11) **Η ισότητα (δίκαια μεταχείριση).**
- 12) **Η σταθερότητα προσωπικού.**
- 13) **Η πρωτοβουλία (ατομική/ομαδική).**
- 14) **Το αίσθημα ενότητας.**



**Εικόνα 1.** Κλασικές Σχολές Διοίκησης (Ζαβλανός, 1998, Montana & Charnov 2002, Golden Pryor & Taneja 2010, Schimmoeller, 2012, Κοτούπα & Μπασούκου 2013, Πεταλίδου 2020)

Από την άλλη πλευρά, οι σύγχρονες-νεοκλασικές σχολές που εκδηλώθηκαν κατά την περίοδο 1920-1930, έστρεψαν το ενδιαφέρον τους στον ανθρώπινο παράγοντα και είναι γνωστές κατά κανόνα ως «Σχολή του ανθρώπινου παράγοντα ή της ανθρώπινης συμπεριφοράς» (πχ. Κοτούπα & Μπασούκου 2013). Οι συγκεκριμένες σχολές βασίζονται σε μελέτες που έχουν διερευνήσει επιστήμονες της

συμπεριφοράς από διάφορους κλάδους, όπως της ψυχολογίας, της κοινωνιολογίας, των πολιτικών επιστημών κλπ.. Οι κύριοι εκπρόσωποι της σχολής της ανθρώπινης συμπεριφοράς ήταν οι Elton Mayo και Douglas McGregor (πχ. Κοτούπα & Μπασούκου 2013, **Εικόνα 2**).



**Εικόνα 2.** Σύγχρονες Σχολές Διοίκησης (πχ. Montana & Charnov 2002, Κοτούπα & Μπασούκου 2013)

Ο Mayo, ο ιδρυτής του Κινήματος Ανθρωπίνων Σχέσεων, ανακάλυψε ότι οι ειδικοί που επιθυμούν να βελτιώσουν την απόδοση των εργαζομένων θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους και την ανθρώπινη διάσταση της εργασίας και να σταματήσουν να μεταχειρίζονται τους ανθρώπους ως εξαρτήματα μηχανής, απαιτώντας τυποποιημένες κινήσεις και μεθόδους (πχ. Montana & Charnov 2002, Κοτούπα & Μπασούκου 2013). Ο Mayo και οι συνεργάτες του προήγαγαν τη θεωρία τους, η οποία αναφερόταν στην δημιουργία διαπροσωπικών σχέσεων στο χώρο εργασίας. Η θεωρία αυτή θεμελιώθηκε βασιζόμενη σε μελέτες που διεξήχθησαν στο εργοστάσιο Hawthorne της Western Electric Company στο Σικάγο. Τα αποτελέσματα των πειραμάτων Hawthorne αποκάλυψαν ότι η παραγωγικότητα της εργασίας εμπλέκεται και με κοινωνικούς και ψυχολογικούς παράγοντες καθώς και με την ίδια την εργασία. Ο Mayo και οι συνεργάτες του επισήμαιναν στα στελέχη ότι τα θετικά αισθήματα των εργατών θα συνιστούσαν μια πηγή αύξησης της παραγωγικότητας



και της διοικητικής επιτυχίας (πχ. Montana & Charnov 2002, Κοτούπα & Μπασούκου 2013).

Ο McGregor αντιλήφθηκε ότι οι διαφορές μεταξύ της κλασικής προσέγγισης και της προσέγγισης συμπεριφοράς ίσχυαν τόσο εξαιτίας της διαφορετικής έμφασης που έδινε η κάθε μία στη δουλειά ή/και στον εργαζόμενο, όσο και σε μια έκδηλη ασυμφωνία απόψεων για τον ίδιο τον εργαζόμενο (πχ. Montana & Charnov 2002, Κοτούπα & Μπασούκου 2013). Αντίθετα με τις πεποιθήσεις των Mayo και McGregor, ο Frederick Taylor επικεντρωνόταν στη δουλειά και η άποψή του για τους εργαζόμενους ήταν κατά κύριο λόγο απαισιόδοξη και κάπως παραδοσιακή. Σύμφωνα με τον τελευταίο, ο manager αρκούσε να καθορίζει τις συνθήκες εργασίας και να μεταχειρίζεται αποτελεσματικά τις αμοιβές και τις τιμωρίες για να ενισχύσει την αποδοτικότητα της εργασίας. Σε αντιδιαστολή με τον Taylor, ο Mayo απέδιδε ιδιαίτερη βαρύτητα στους κοινωνικούς και ψυχολογικούς παράγοντες, δίδοντας στον εργαζόμενο μια πιο αισιόδοξη και ενθαρρυντική όψη. Εν συνεχεία, ο McGregor κωδικοποίησε και χαρακτήρισε κάθε μία από αυτές τις φιλοσοφικές απόψεις για τον εργαζόμενο, ονομάζοντας ως «**Θεωρία Χ**» την άποψη του Taylor και ως «**Θεωρία Ψ**» την άποψη του Mayo (πχ. Montana & Charnov 2002, Κοτούπα & Μπασούκου 2013). Ο **πίνακας 1** που ακολουθεί αποτελεί μια περίληψη των χαρακτηρισμών του McGregor για τις θεωρίες Χ και Ψ.

Την ίδια στιγμή με τους παραπάνω θεωρητικούς του management, υπήρξαν κι αναδείχθηκαν και κάποιοι άλλοι σπουδαίοι διοικητικοί επιστήμονες (πχ. Κοτούπα & Μπασούκου 2013). Ενδεικτικά, στην κλασική σχολή αξίζει να αναφέρουμε συνοπτικά ότι οι Frank και Lilian Gilbreth, σύγχρονοι του Taylor, διετέλεσαν σημαντικότερους συντελεστές της μελέτης των κινήσεων για την πρόοδο των εργατών (πχ. Montana & Charnov 2002). Ο Henry L. Gantt, συνεργάτης του Taylor, συνέβαλε αισθητά στις περιοχές του προγραμματισμού και του ελέγχου της εργασίας, καθώς και στα συστήματα αμοιβής των εργαζομένων (πχ. Ζαβλανός, 1998, Κοτούπα & Μπασούκου 2013). Ο κοινωνιολόγος Max Weber -γνωστός και ως ο «πατέρας της γραφειοκρατίας»- με τη θεωρία του για τη γραφειοκρατία, δηλαδή τη διοίκηση με έναν ορθολογικό τρόπο κι όχι βασιζόμενο σε αθεμελίωτες προθέσεις διοικητικών

στελεχών, μελέτησε και ανέλυσε την οργάνωση ως σύνολο, δίχως να αναλωθεί σε αναλυτικές εφαρμογές της διοικητικής πρακτικής (πχ. Ζαβλανός, 1998, Jain 2004, Μάντζαρης 2009, Κοτούπα & Μπασούκου 2013).

**Πίνακας 1.** Σύνοψη της Θεωρίας Χ και της Θεωρίας Ψ κατά McGregor (πχ. Montana & Charnov 2002, Κοτούπα & Μπασούκου 2013)

Θεωρία Χ	Θεωρία Ψ
Επειδή δεν τους αρέσει να δουλεύουν πρέπει να εξαναγκαστούν με καλό ή με απειλητικό τρόπο, να καθοδηγηθούν και να ελεγχθούν.	Οι άνθρωποι καθοδηγούνται οι ίδιοι προς την επιτυχία των στόχων του οργανισμού, για τους οποίους αισθάνονται αυτοδέσμευση.
Στους ανθρώπους δεν αρέσει να δουλεύουν και θα το απέφευγαν αν μπορούσαν.	Οι εργαζόμενοι δεν αποφεύγουν τη δουλειά από τη φύση τους και ανταποκρίνονται στις καλές συνθήκες εργασίας.
Ο μέσος άνθρωπος αναζητά ασφάλεια, έχει μικρές φιλοδοξίες και αποφεύγει τις ευθύνες. Οι εργαζόμενοι πρέπει να καθοδηγούνται και στην πραγματικότητα, προτιμούν να τους λένε τι να κάνουν.	Ο μέσος άνθρωπος μπορεί να μάθει να αναλαμβάνει ευθύνες.
Ελάχιστοι άνθρωποι είναι πραγματικά δημιουργικοί.	Οι περισσότεροι άνθρωποι μπορούν να γίνουν δημιουργικοί, να ενεργούν έξυπνα και να έχουν φαντασία.
Οι περιορισμένες πνευματικές ικανότητες των κοινών εργαζομένων αξιοποιούνται κατάλληλα με το σύγχρονο σχεδιασμό της εργασίας.	Οι ατομικές ικανότητες του μέσου εργαζόμενου δεν αξιοποιούνται εντελώς στο σύγχρονο βιομηχανικό περιβάλλον.

Επιπρόσθετα, σημαντικές θεωρίες στις σύγχρονες σχολές της συμπεριφοράς καταγράφονται τόσο η «Θεωρία των Αναγκών» του Abraham Maslow (η οποία εναρμονίζει τα κίνητρα με τις ανάγκες, τις οποίες τοποθετεί ιεραρχικά σε μια

πυραμίδα με πέντε επίπεδα), όσο και η λεγόμενη «Θεωρία Z» (ή αλλιώς ιαπωνική προσέγγιση του management). Η τελευταία επικεντρώνεται στην ομαδική συναίνεση και επιτυχία, ενώ εφαρμόζεται και στη δυτική βιομηχανία προσαρμοσμένη με δύο τεχνικές management. Από τη μία αυτή της προσέγγισης για την ποιότητα στο χώρο της εργασίας, κι από την άλλη εκείνη των κύκλων ποιότητας (πχ. Πετρίδου 2001, Κοτούπα & Μπασούκου 2013).

## 1.4 Ορισμός και Στόχοι της Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού

Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί ένα από τα θεμελιώδη τμήματα μιας εταιρείας, αφού εκείνη είναι ικανή να την κάνει να διακριθεί από τους ανταγωνιστές της. Στόχο έχει τις απαραίτητες ενέργειες για την εργασιακή και προσωπική ικανοποίηση των εργαζομένων, όπως και την ανάπτυξη των καλών σχέσεων μεταξύ τους στα πλαίσια της εργασίας. Είναι μια οργανωτική λειτουργία που σχετίζεται με τον εφοδιασμό και τη διατήρηση ταλαντούχων υπαλλήλων. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) επικεντρώνεται στην προσέλκυση και διατήρηση εργαζομένων καθώς και στην παροχή κινήτρων με σκοπό την αυξημένη απόδοση. Επιπλέον, σε πολλούς οργανισμούς, οι εργαζόμενοι επηρεάζουν την αποδοτικότητα της επιχείρησης, το επίπεδο εξυπηρέτησης, τη φήμη, την εικόνα και -το πιο αξιοσημείωτο όλων- την επιβίωσή της. Οι στόχοι της μπορούν να αναλυθούν στους εξής (πχ. Μπογιατζή & Βουζόνικος 2012, Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς 2016, Μπόχτη 2019, βλέπε: **εικόνα 3**):

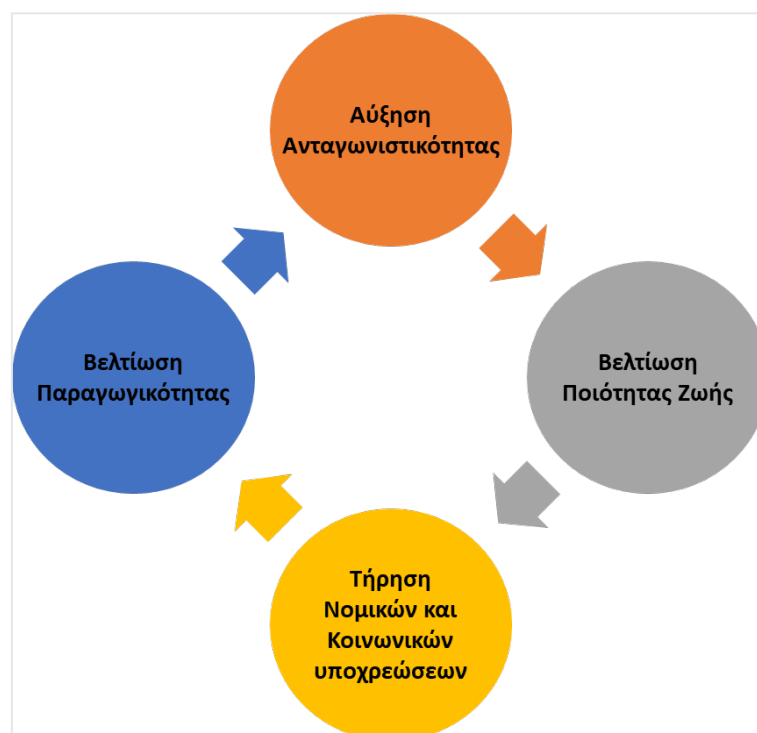
### ✓ Βελτίωση της παραγωγικότητας

Αποτελεί τον κυριότερο στόχο για κάθε επιχείρηση, καθώς στην παραγωγικότητα συγκαταλέγεται η αξία των εκροών σε σχέση με την αξία των εισροών για την παραγωγή της. Τα στελέχη της ΔΑΔ συμμετέχουν σε αυτό τον στόχο επιλύοντας προβλήματα και επιλέγοντας νέα προγράμματα και πρακτικές, ενώ σε συνεργασία με στελέχη άλλων διευθύνσεων, συμμετέχουν και σε στρατηγικής

σημασίας για την επιχείρηση αποφάσεις (πχ. Pfeffer 1996, Pfeffer 1998, Τερζίδης & Τζωρτζάκης 2004).

#### ✓ **Αύξηση ανταγωνιστικότητας**

Η αποτελεσματική απασχόληση του ανθρώπινου δυναμικού γεννά ανταγωνιστικό προβάδισμα. Η επιχείρηση μέσω της δεινής προσέγγισης, ανάπτυξης, αξιολόγησης, ανταμοιβής και του συνδυασμού της συμμετοχής των εργαζομένων και μέσω της ανάπτυξης καινοτόμων ιδεών, θα επιτύχει τον κεντρικό στόχο της, δηλαδή το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (πχ. Pfeffer 1996, Pfeffer 1998, Τερζίδης & Τζωρτζάκης 2004).



**Εικόνα 3.** Στόχοι διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (πχ. Pfeffer 1996, Pfeffer 1998, Τερζίδης & Τζωρτζάκης 2004)

#### ✓ **Βελτίωση ποιότητας ζωής**

Στον εργασιακό χώρο αυτό που επιδιώκουν οι εργαζόμενοι είναι -μεταξύ άλλων- η ικανοποίηση από την εργασία τους με συνέπεια την αύξηση της ποιότητας και

της παραγωγικότητας της επιχείρησης. Η ΔΑΔ θα ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να δημιουργήσουν πρωτοποριακές ιδέες (πχ. Pfeffer 1996, Pfeffer 1998, Τερζίδης & Τζωρτζάκης 2004).

✓ **Τήρηση νομικών και κοινωνικών υποχρεώσεων**

Η ΔΑΔ θα πρέπει να γνωρίζει την εργατική νομοθεσία και να τηρεί τις δεσμεύσεις και τα δικαιώματα των εργαζόμενων σε θέματα όπως η αμοιβή, η απόλυση, η συνταξιοδότηση, η ίση μεταχείριση ανδρών-γυναικών κ.α.. Η επιχείρηση στο κομμάτι των κοινωνικών υποχρεώσεων της οφείλει να φροντίζει για την αύξηση της απασχόλησης, να μεριμνά για τους εργαζομένους και να ανταποκρίνεται στις ανάγκες της κοινωνίας την οποία εξυπηρετεί (πχ. Pfeffer 1996, Pfeffer 1998, Τερζίδης & Τζωρτζάκης 2004).

## **1.5 Λειτουργίες και Αρμοδιότητες της Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού**

Οι λειτουργίες του ανθρώπινου δυναμικού, οι αρμοδιότητες και η ορθή διαχείρισή του αφορούν στις ενέργειες που υλοποιούνται τόσο σε μεγάλες όσο και σε μικρότερες επιχειρήσεις για την καθοδήγηση και τη δόμηση των ανθρώπινων πόρων. Περιλαμβάνουν ένα ευρύ πεδίο ενεργειών που επιδρούν σημαντικά στις διάφορες πτυχές ενός οργανισμού (**Εικόνα 4**). Οι τρεις βασικότερες εξ' αυτών είναι (α) η Στελέχωση, (β) η Αξιολόγηση και (γ) η Ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού (πχ. Παπαλεξίου 2013, Χυτήρης 2018, Ανδρεαδάκης *et al.* 2019, Ασπρίδης 2020). Πιο συγκεκριμένα:

**(Α) Στελέχωση του ανθρώπινου δυναμικού** (πχ. Παπαλεξίου 2013, Χυτήρης 2018, Ανδρεαδάκης *et al.* 2019, Ασπρίδης 2020, βλέπε: **εικόνα 4**)

- ✓ **Ανάλυση θέσεων εργασίας:** Έκθεση των θέσεων εργασίας, των καθηκόντων και των προσόντων που απαιτούνται για κάθε θέση.

- ✓ *Προσέλκυση του προσωπικού:* Μπορεί να είναι εσωτερική ή εξωτερική και να χρησιμοποιεί μεθόδους, όπως η υπαλληλική σύσταση, οι αγγελίες, τα γραφεία ευρέσεως εργασίας, το διαδίκτυο κ.α..
- ✓ *Επιλογή του καταλληλότερου -για τη συγκεκριμένη θέση αλλά και για την επιχείρηση- προσωπικού:* Υφίσταται αφθονία μεθόδων επιλογής, όπως πχ. το βιογραφικό, η συνέντευξη, οι συστατικές επιστολές, τα δείγματα εργασίας και τα τεστ (πχ. ψυχομετρικά τεστ, μελέτες περιστατικών, τεστ δεξιοτήτων και γνώσεων).

## **(Β) Αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού**

Οι προϋποθέσεις και ο σχεδιασμός μίας αποτελεσματικής αξιολόγησης καθορίζονται από το ακολουθούμενο σύστημα της αξιολόγησης, από τις ικανότητες των αξιολογητών, από την κουλτούρα/νοοτροπία της επιχείρησης και από τη σύνδεση του συστήματος αξιολόγησης με τα υπόλοιπα μοντέλα διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού (πχ. Παπαλεξίου 2013, Χυτήρης 2018, Ανδρεαδάκης *et al.* 2019, Ασπρίδης 2020, βλέπε: **εικόνα 4**):

- *Σύστημα αξιολόγησης:* Το σύστημα αξιολόγησης πρέπει να είναι συγκεκριμένο και εναργές για όλους, ευθυγραμμισμένο με τις ιδιαιτερότητες της κάθε επιχείρησης, αποδεκτό από τους αξιολογούμενους, αξιόπιστο και αποδοτικό.
- *Ικανότητες των αξιολογητών:* Οι αξιολογητές επιβάλλεται να διαθέτουν τις κατάλληλες ικανότητες ως προς την κατανόηση των κριτηρίων και των μεθόδων αξιολόγησης, τη στοχοθεσία, τη μέτρηση και την ανάλυση των αποτελεσμάτων και την καθοδήγηση και ανάπτυξη των αξιολογούμενων.
- *Κουλτούρα/νοοτροπία της επιχείρησης:* Πρόκειται για την εγκαθίδρυση τόσο της κουλτούρας μίας εξακολουθητικής μάθησης από όλους τους εμπλεκόμενους, όσο και της αυτοπεποίθησης των εργαζομένων για αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης. Αποτελεί αίτιο και αποτέλεσμα της αποτελεσματικής λειτουργίας της αξιολόγησης.

- *Σύνδεση του συστήματος αξιολόγησης με τα υπόλοιπα συστήματα ΔΑΔ:* Αποτυπώνεται μέσω των αμοιβών, των προαγωγών και της συνεχούς εκπαίδευσης.

Το πλάνο ενός συστήματος αξιολόγησης περιλαμβάνει **(i)** τη συγκεκριμενοποίηση της φιλοσοφίας της αξιολόγησης, δηλαδή τους στόχους και τις βασικές αρχές αυτής, **(ii)** τον προσδιορισμό των επιδόσεων που θα αξιολογούνται, καθώς και τη συγκεκριμενοποίηση των κριτηρίων με τα οποία αυτές θα εκφράζονται, **(iii)** τον προσδιορισμό των μεθόδων μέτρησης – αξιολόγησης των επιδόσεων, και τέλος **(iv)** το πλάνο της διαδικασίας της αξιολόγησης, δηλαδή των διαδοχικών ενεργειών και των αρμοδιοτήτων της αξιολόγησης – ποιος κάνει τι και πότε (πχ. Παπαλεξίου 2013, Χυτήρης 2018, Ανδρεαδάκης *et al.* 2019, Ασπρίδης 2020).

Ακολουθώς, η διαδικασία μίας αξιολόγησης λαμβάνει χώρα με αντικειμενικές (πχ. βάση της παραγωγής, των πωλήσεων ή/και της συνέπειας του εργαζομένου) και με υποκειμενικές μεθόδους (πχ. αξιολόγηση από προϊσταμένους, από υφισταμένους, από επιτροπές, από πελάτες, από συνεργάτες και αυτό-αξιολόγηση), καθώς και με τη λεγόμενη «αξιολόγηση απόδοσης 360°» (360-degree performance appraisal) που συγκεντρώνει τις αξιολογήσεις όσων συναδέλφων συνδέονται με τον υπό αξιολόγηση εργαζόμενο (προϊσταμένοι, υφισταμένοι, πελάτες και του ιδίου και άλλοι συνεργάτες) και προσφέρει μια πιο ακέραια εικόνα του τελευταίου (πχ. Παπαλεξίου 2013, Χυτήρης 2018, Ανδρεαδάκης *et al.* 2019, Ασπρίδης 2020).

### **(Γ) Ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού**

Η ορθή ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού μίας εταιρείας, μπορεί να επιτευχθεί μέσω **(i)** των διαφόρων εκπαιδευτικών προγραμμάτων για το προσωπικό, **(ii)** της χρήσης ενός μοντέλου κατάλληλης διαχείρισης καριέρας, και **(iii)** της ανάπτυξης στελεχών και της διαχείρισης ταλέντων στις διάφορες θέσεις (πχ. Παπαλεξίου 2013, Χυτήρης 2018, Ανδρεαδάκης *et al.* 2019, Ασπρίδης 2020, βλέπε: **εικόνα 4**). Αναλυτικότερα:

- i. *Εκπαιδευτικά Προγράμματα*: Η αναγκαιότητα της εκπαίδευσης οφείλεται στη διεθνοποίηση που λαμβάνει χώρα στον επιχειρηματικό κόσμο, στις αθρόες τεχνολογικές αλλαγές/μεταρρυθμίσεις και στην αυξανόμενη ευελιξία στην οργάνωση των επιχειρήσεων. Περικλείει τη βελτίωση στις γνώσεις (knowledge), στις ικανότητες (skills), στις στάσεις (attitudes) και στις επαγγελματικές δεξιότητες (competencies). Τα στάδια οργάνωσης της εκπαίδευσης είναι τα εξής (πχ. Παπαλεξίου 2013, Χυτήρης 2018, Ανδρεαδάκης *et al.* 2019, Ασπρίδης 2020, βλέπε: **εικόνα 4**):
  - Ανάλυση αναγκών
  - Σχεδιασμός του εκπαιδευτικού προγράμματος
  - Καθορισμός των εκπαιδευτικών μεθόδων
  - Εφαρμογή του εκπαιδευτικού προγράμματος
  - Αξιολόγηση του εκπαιδευτικού προγράμματος
- ii. *Διαχείριση Καριέρας*: Η εφαρμογή ενός μοντέλου ορθής διαχείρισης καριέρας του προσωπικού μίας εταιρείας, περιλαμβάνει τόσο τη διαχείριση, όσο το σχεδιασμό και την ανάπτυξη της καριέρας (πχ. Παπαλεξίου 2013, Χυτήρης 2018, Ανδρεαδάκης *et al.* 2019, Ασπρίδης 2020, βλέπε: **εικόνα 4**).
  - Η Διαχείριση Καριέρας (Career Management) σχεδιάζει και μορφοποιεί την πρόοδο των ατόμων σε μία επιχείρηση ή οργανισμό, σύμφωνα με τις οργανωτικές ανάγκες και την απόδοση, λαμβάνοντας υπόψη τις δυνατότητες και τις προτιμήσεις των ατόμων της επιχείρησης ή του οργανισμού.
  - Ο Σχεδιασμός Καριέρας (Career Planning) περιγράφεται ως η διαδικασία με την οποία κάποιος συνειδητοποιεί τις προσωπικές του ικανότητες, τα ενδιαφέροντα του, τις γνώσεις και τα κίνητρά του και καταστρώνει σχέδια δράσης για να πετύχει συγκεκριμένους στόχους.
  - Η Ανάπτυξη Καριέρας (Career Development) θα μπορούσε να οριστεί ως μια ισόβια σειρά δραστηριοτήτων που συμβάλλουν στην εξερεύνηση, την εγκαθίδρυση, την επιτυχία και την εκπλήρωση της καριέρας ενός ατόμου.



- iii. *Ανάπτυξη στελεχών και διαχείριση ταλέντων*: Η ανάπτυξη στελεχών (Management Development) είναι η συστηματική διαδικασία ελέγχου της ανάπτυξης των στελεχιακών πόρων μιας επιχείρησης για την επίτευξη των στόχων και των στρατηγικών της (πχ. Παπαλεξίου 2013, Χυτήρης 2018, Ανδρεαδάκης *et al.* 2019, Ασπρίδης 2020, βλέπε: **εικόνα 4**). Παράλληλα με τη διαχείριση των ταλέντων, αποτελεί μία ολιστική διαδικασία σχεδιασμένη για να βελτιώσει τη συνολική αποτελεσματικότητα των στελεχών/managers στις τρέχουσες θέσεις τους και να τους προετοιμάσει για μεγαλύτερο μερίδιο ευθύνης όταν θα προαχθούν. Τέλος, η ορθή εφαρμογή της έχει ως στοχοθεσία (α) τη θετική αντιμετώπιση ενδεχόμενων αλλαγών, (β) τη λήψη αποφάσεις με ορθότερο τρόπο, (γ) την κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς, (δ) την ανάπτυξη της δημιουργικότητας των στελεχών/managers και (ε) την εισαγωγή καινοτομιών (innovation).

Λαμβάνοντας υπόψιν ότι το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον επηρεάζουν την πολιτική της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού από την ΔΑΔ, πέραν των παραπάνω τριών βασικότερων λειτουργιών και αρμοδιοτήτων, άλλες παράμετροι/δράσεις προς μία ορθή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού σε μία εταιρεία είναι οι εξής (πχ. Παπαλεξίου 2013, Χυτήρης 2018, Ανδρεαδάκης *et al.* 2019, Ασπρίδης 2020, βλέπε: **εικόνα 4**):

#### **(Δ) Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων**

Συνθέτει έναν τρόπο εκτίμησης και κρίσης του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού. Είναι μια ενέργεια στρατηγικού κυρίως χαρακτήρα, που σκοπό έχει την πρόβλεψη αναγκών σε προσωπικό, για την κάλυψη μελλοντικών θέσεων εργασίας και τις αποχωρήσεις εργαζομένων (δείκτης αποχώρησης). Ο προγραμματισμός αυτός γίνεται σε επίπεδο επιχείρησης, διευθύνσεων και τμημάτων αυτής και αφορά τόσο στον αριθμό όσο και στις ειδικότητες. Ο σωστός προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων (human resources / HR)

προϋποθέτει τη σωστή ανάλυση εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, ώστε να προσδιοριστεί με έναν υψηλό βαθμό ακρίβειας η προσφορά και ζήτηση εργατικού δυναμικού (πχ. Παπαλεξίου 2013, Χυτήρης 2018, Ανδρεαδάκης *et al.* 2019, Ασπρίδης 2020, βλέπε: **εικόνα 4**).

### **(Ε) Ανάλυση Εργασίας**

Η κάλυψη των θέσεων εργασίας -οι οποίες έχουν προγραμματιστεί- με τους κατάλληλους ανθρώπους, προϋποθέτει την ανάλυση και την περιγραφή της εργασίας. Η περιγραφή του έργου που πρόκειται να εκτελεστεί από τον υπεύθυνο της θέσης αποτελεί την πρώτη προϋπόθεση, ενώ ο σαφής προσδιορισμός των τυπικών και ουσιαστικών προσόντων των υποψηφίων - βάσει των οποίων θα γίνει η σωστή προσέλευση και επιλογή υποψηφίων- είναι η δεύτερη (πχ. Παπαλεξίου 2013, Χυτήρης 2018, Ανδρεαδάκης *et al.* 2019, Ασπρίδης 2020, βλέπε: **εικόνα 4**).

### **(ΣΤ) Εντοπισμός και Προσέλευση Υποψηφίων**

Η δραστηριότητα αυτή αναφέρεται στη διαδικασία προσέλευσης και εντοπίζει με ποιους τρόπους είναι αυτή δυνατή. Ο εντοπισμός των υποψηφίων, στην αγορά εργασίας, η πρόσκλησή τους για να ενδιαφερθούν για τις συγκεκριμένες θέσεις εργασίας και η -με κατάλληλες μεθόδους- επιλογή των ιδανικότερων εξ' αυτών, αποτελεί το αντικείμενο αυτής της ενέργειας. Η μετέπειτα υποδοχή και ενσωμάτωση των νεοπροσληφθέντων είναι θεμελιώδης ενέργεια των περισσότερων οργανισμών (πχ. Παπαλεξίου 2013, Χυτήρης 2018, Ανδρεαδάκης *et al.* 2019, Ασπρίδης 2020, βλέπε: **εικόνα 4**).

### **(Ζ) Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Προσωπικού**

Η συγκεκριμένη ενέργεια πραγματεύεται τους όρους εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού, όπως και την οργάνωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Το μεγαλύτερο μέρος του εργατικού δυναμικού δεν έχει όλες τις απαιτούμενες γνώσεις και ικανότητες για την επιτυχή εκτέλεση των καθηκόντων του. Αυτό επιβάλλει τη σταθερή εκπαίδευση του. Τα κενά που

δημιουργούνται, λόγω προαγωγών, μεταθέσεων, νέων θέσεων εργασίας με διευρυμένα καθήκοντα, επιτάσσουν την ανάπτυξη του ήδη υπάρχοντος προσωπικού, ώστε να ανταποκριθεί στις υψηλότερες απαιτήσεις αυτών των θέσεων (πχ. Παπαλεξίου 2013, Χυτήρης 2018, Ανδρεαδάκης *et al.* 2019, Ασπρίδης 2020, βλέπε: **εικόνα 4**).

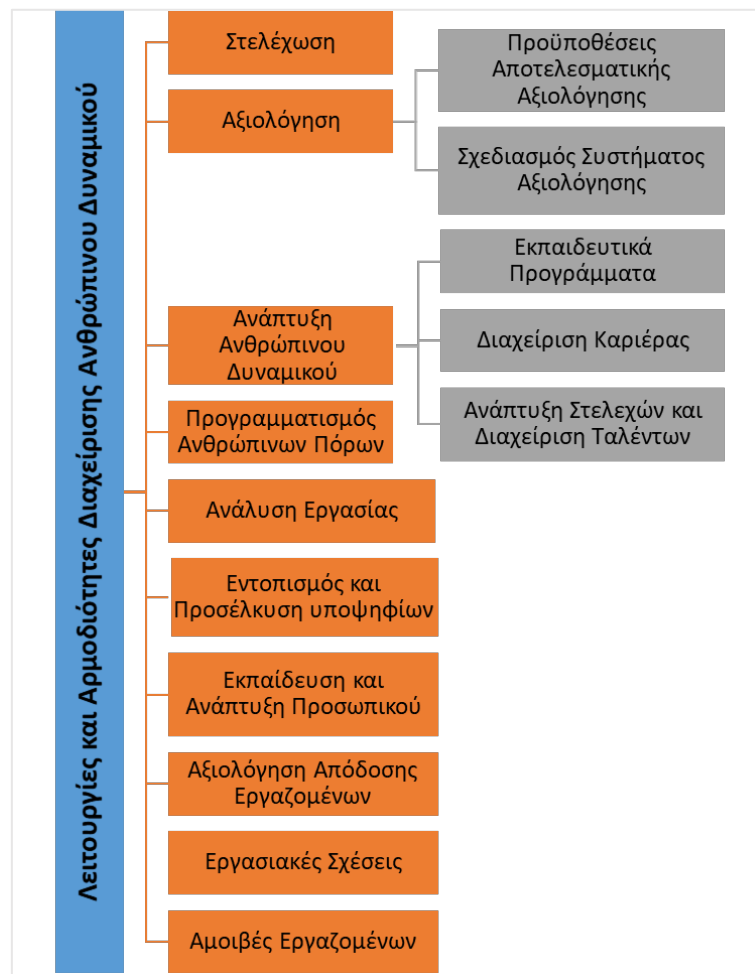
#### **(Η) Αξιολόγηση Απόδοσης Εργαζομένων**

Η απόδοση των εργαζομένων πρέπει να αξιολογείται, με βάση συγκεκριμένα κριτήρια, ώστε να διαπιστώνεται το μέγεθος της συνεισφοράς του, τα σημεία στα οποία υστερεί ή υπερτερεί και να αναλαμβάνονται οι ανάλογες πρωτοβουλίες, διορθωτικές ή επιβραβευτικές. Σε ενδεχόμενη αδυναμία εκπόνησης του έργου του θα πρέπει ο εργαζόμενος να επαναπληροφορείται, ώστε να καταφέρει να διορθώσει και να αυξήσει την απόδοσή του. Είναι κεφαλαιώδους σημασίας στην κάθε αξιολόγηση ο εργαζόμενος να γνωρίζει για τί θα αξιολογηθεί, ενώ εκείνη θα πρέπει να λαμβάνει χώρα σε κάθε στάδιο της εργασίας του και όχι μόνο στο τελικό αποτέλεσμά της (πχ. Παπαλεξίου 2013, Χυτήρης 2018, Ανδρεαδάκης *et al.* 2019, Ασπρίδης 2020, βλέπε: **εικόνα 4**).

#### **(Θ) Εργασιακές σχέσεις**

Σε κάθε οργανισμό, οι εργαζόμενοι και οι εργοδότες συνδέονται με μία σχέση εργασίας που καθορίζει τη δέσμευση των πρώτων να παρέχουν υπηρεσίες, των δε εργοδοτών να προσφέρουν ανταμοιβές γι' αυτές τις υπηρεσίες. Η τήρηση των όρων αυτής της σχέσης, αλλά και των σχέσεων που προκύπτουν από τον τρόπο που τηρούν οι δύο πλευρές αυτούς τους όρους ή διεκδικούν την αλλαγή και βελτίωσή τους, ορίζουν το πεδίο των εργασιακών σχέσεων. Επιχειρήσεις με καλές εργασιακές σχέσεις έχουν στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού που αποφέρει μεγάλη αξία στους εργαζόμενους ως συμμετόχους σε αυτές. Οι εργαζόμενοι επιθυμούν αντιμετώπιση με σεβασμό και αξιοπρέπεια καθώς και συνεργασία των managers με αντιπροσώπους τους, αποσκοπώντας στην επαναπληρόφρηση όσον αφορά στην απόδοσή τους και

συζήτηση για τυχόντα σφάλματα. Τέλος, το κλειδί για ένα καλό πρόγραμμα εργασιακών σχέσεων είναι ο δίαυλος επικοινωνίας, ώστε οι εργαζόμενοι να εκφράζουν αδέσμευτα τις απόψεις τους, τα αισθήματα και τους προβληματισμούς (πχ. Παπαλεξίου 2013, Χυτήρης 2018, Ανδρεαδάκης *et al.* 2019, Ασπρίδης 2020, βλέπε: **εικόνα 4**).



**Εικόνα 4.** Λειτουργίες και αρμοδιότητες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (πχ. Ασπρίδης 2020, Ανδρεαδάκης & Καρανικόλας & Κόνσολας & Παναγιωτόπουλος 2019, Παπαλεξίου 2014, Χυτήρης 2018).

## (Ι) Αμοιβές Εργαζομένων

Οι αμοιβές των εργαζομένων προσδιορίζουν τις πληρωμές κάθε εργαζομένου της εταιρείας. Στα πλαίσια της πολιτικής αμοιβών απαιτούνται

ειδικά σχέδια μισθών, οικονομικών κινήτρων και παροχών, για τις διάφορες κατηγορίες εργαζομένων. Τα σχέδια αυτά θα πρέπει να βασίζονται στην αξία της θέσης εργασίας, στην πραγματική εισφορά του εργαζόμενου, στις ανταμοιβές που δίνονται στην αγορά εργασίας και στις οικονομικές δυνατότητες της επιχείρησης. Περιλαμβάνουν εκτός από χρηματικές και μη χρηματικές παροχές, όπως πχ., ιατρική περίθαλψη, κατοικία, εταιρικό αυτοκίνητο κ.α.. Το αντικείμενο αυτής της ενέργειας είναι η δημιουργία και εφαρμογή ενός συστήματος ανταμοιβών, που θα είναι δίκαιο, ανταγωνιστικό και θα παρακινεί τους εργαζόμενους για ποσοτική και ποιοτική βελτίωση της απόδοσής τους, μέσω ακόμα και από πριμ/μπόνους που θα διαμερίζονται από τα ανώτερα στελέχη (πχ. Παπαλεξίου 2013, Χυτήρης 2018, Ανδρεαδάκης *et al.* 2019, Ασπρίδης 2020, βλέπε: **εικόνα 4**).

## 1.6 Η Σύγχρονη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού παρέχει απτές και εγγυημένες από την εμπειρία μακροπρόθεσμες στρατηγικές, ενώ εφαρμόζει κατάλληλες βραχυπρόθεσμες στρατηγικές ώστε να εξασφαλίσει προνόμια, μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς, διατήρηση ικανοποιημένων πελατών και τελικά αύξηση των κερδών της εταιρείας. Οι σύγχρονοι επαγγελματίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) είναι σε θέση να επανεξετάσουν, να αναδιαμορφώσουν και να μεταρρυθμίσουν τα φρονήματα, τις στρατηγικές και τις τακτικές για να διασφαλίσουν ότι όχι μόνο ικανοποιούν, αλλά ξεπερνούν τις προσδοκίες των εσωτερικών πελατών (πχ. Κανελλόπουλος 2002, Παπαδοπούλου 2018).

Η σύγχρονη ΔΑΔ μπορεί να προσφέρει την καταλληλότερη ανταμοιβή για υπαλλήλους, να επαινέσει αυτούς που έχουν καλή απόδοση και ακόμη να βεβαιωθεί ότι οι εργαζόμενοι διαθέτουν τα κατάλληλα εργαλεία και χρειάζονται εκπαίδευση για να ολοκληρώσουν επιτυχώς τις εργασίες που αναλαμβάνουν, προβάλλοντας παράλληλα τον επιτυχημένο επιχειρηματικό ανταγωνισμό, ώστε να ξεχωρίσουν στη σύγχρονη παγκόσμια αγορά. Επιπλέον, αρκετές πτυχές καταδεικνύουν τη βαρύτητα

και τον αυξημένο ρόλο που διαδραματίζει πλέον η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στο σημερινό κόσμο των επιχειρήσεων. Κατά τον Ulrich (1997), οι ρόλοι που καλείται να παίξει η σύγχρονη ΔΑΔ θα πρέπει να ισορροπούν στο παρόν και στο μέλλον δίνοντας έμφαση τόσο στις μεθόδους/λειτουργίες, όσο και στους ανθρώπους (πχ. Ιορδάνογλου 2008, Παπαγεωργίου 2021).

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις έρχονται αντιμέτωπες με ένα ταχέως και διαρκώς μεταβαλλόμενο κοινωνικό, πολιτικό, τεχνολογικό και οικονομικό περιβάλλον, το οποίο επηρεάζει αδιαμφισβήτητα τη γένεση, ανάπτυξη, διατήρηση ακόμα και την παύση κάθε επιχειρηματικής δραστηριότητας. Μια σειρά πολυσχιδών ζητημάτων όπως (α) η διεθνοποίηση και η παγκοσμιοποίηση με συνέπεια τον παγκόσμιο εταιρικό ανταγωνισμό, (β) η οικονομική αστάθεια, (γ) η ραγδαία τεχνολογική ανάπτυξη σε συνάρτηση με την προσφορά και τη ζήτηση Ορυκτών Πρώτων Υλών (Ο.Π.Υ.), (δ) οι δημογραφικές μετατοπίσεις και (ε) η πολυπλοκότητα του σημερινού επιχειρησιακού περιβάλλοντος, πλάθουν ένα σύνολο προκλήσεων αλλά και ευκαιριών για τις επιχειρήσεις (πχ. Ξηροτύρη-Κουφίδου 2010, Γκαβανόζη 2014). Οι στόχοι των επιχειρήσεων για κερδοφορία και ανάπτυξη αποτελούν συλλογική προσπάθεια των εργαζόμενων και των στελεχών. Συνεπώς, η δράση της ΔΑΔ οδηγείται από το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού στο εξωτερικό περιβάλλον και σε παγκόσμιο επίπεδο, έχοντας πλέον ως στόχους την απόδοση, την ανταγωνιστικότητα, την εργασιακή ευελιξία και τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η κατάλληλη επιλογή ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί παράγοντα διαφοροποίησης μιας επιχείρησης, αλλά συχνά οι άνθρωποι πόροι (human resources) δεν αξιοποιούνται πλήρως. Για να γίνει αυτό πρέπει να το επιτρέπει η κουλτούρα της εταιρείας που να διέπεται από αυτονομία, καινοτομία και πειραματισμό με νέες ιδέες, σεβασμό και παροχή ίσων ευκαιριών, ενώ εν γένει οι ατομικοί και οι συλλογικοί στόχοι θα πρέπει να συγκλίνουν. Από έρευνες και μελέτες που επικαλούνται εμβριθείς μελετητές, αρκετές φορές αυτό δε συμβαίνει, αλλά δεν είναι ακατόρθωτο, ενώ όταν λαμβάνει χώρα, τότε τα αποτελέσματα θεωρούνται μεγαλοπρεπή (πχ. Μούζα-Λαζαρίδη 2006, Θεοχαρίδου 2018). Επιπλέον, σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή *et al.* (2012) η στρατηγική της επιχείρησης με τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού συσχετίζονται όλο και πιο άμεσα και έντονα, καθώς το

ανθρώπινο δυναμικό με την εκπαίδευση, τις γνώσεις και τις δεξιότητες που κατέχει αποτελεί ένα συγκριτικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση που δεν μπορεί εύκολα να αντιγραφεί. Ο σύνθετος ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ), είτε ως «στρατηγικός εταίρος», είτε ως «αρωγός αλλαγών», είτε ως «ειδικός διαχείρισης», ευδοκimeί μέσω (α) της πραγμάτωσης των στόχων της εταιρείας, (β) της μεταμόρφωσης της εταιρείας εναρμονισμένη σε νέες ανταγωνιστικές συνθήκες και (γ) του σχεδιασμού και της εφαρμογής με σκοπό την αποτελεσματικότητα της, αντιστοίχως. Τέλος, μέσω της διαχείρισης των εισφορών των εργαζομένων και της διασφάλισης της πίστης τους, η ΔΑΔ αποκτά κι έναν επιπλέον ρόλο, αυτόν του «υποστηρικτή των εργαζομένων» (πχ. Θανόπουλος 2013, Ζαχαρή 2016).

## 1.7 Καλές Πρακτικές του Ανθρώπινου Δυναμικού

Το αυξανόμενο ενδιαφέρον σχετικά με τη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού έχει οδηγήσει σε αξιολογες εμπειρικές έρευνες, εξετάζοντας την επίδραση των διαφορετικών πρακτικών της ΔΑΔ στην οργανωσιακή απόδοση. Υφίσταται ισχυρός αριθμός και τύπος πρακτικών που φαίνεται ότι αναδεικνύουν ένα κατάλληλο μοντέλο ή σύστημα «καλών πρακτικών». Κάποια μοντέλα αναφέρουν μόνο πέντε ή έξι σημαντικές πρακτικές, ενώ άλλα πάνω από δέκα (πχ. Becker & Gerhart 1996 και βιβλιογραφικές αναφορές εντός, Pfeffer 1996, Pfeffer 1998, Παπουτσόγλου 2015). Το μοντέλο που έχει επικρατήσει σχετίζεται με τη δουλειά του Pfeffer (πχ. Pfeffer 1996, Pfeffer 1998, Παπουτσόγλου 2015). Εκείνος δημιούργησε μια λίστα δεκαπέντε (15) πρακτικών που οδηγούν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω των ανθρώπων. Αυτή η λίστα περιλαμβάνει (1) την κατοχύρωση εργασίας μακροπρόθεσμα, (2) την εκλεκτική στρατολόγηση, (3) την πολιτική ερεθισμάτων, (4) τις υψηλές αμοιβές, (5) τη συμμετοχή εργαζομένων στο κεφάλαιο της επιχείρησης, (6) τη διανομή πληροφοριών, (7) τη συμμετοχή και εξουσιοδότηση υπευθυνοτήτων, (8) την αναδιαμόρφωση εργασίας και ομάδων, (9) την εκτενή κατάρτιση και συνεχή ανάπτυξη των ικανοτήτων και δεξιοτήτων, (10) τη διατμηματική συνεργασία και προετοιμασία, (11) τη συμβολική ισότητα, (12) την επιλεκτική μίσθωση, (13) τη

μακροπρόθεσμη προοπτική, (14) τη μέτρηση των πρακτικών και (15) την ύπαρξη μιας φιλοσοφίας (πχ. Pfeffer 1996, Pfeffer 1998, Παπουτσόγλου 2015).

Βάσει των άριστων πρακτικών της ΔΑΔ, ο Pfeffer μέσω ερευνών έχει καταλήξει στο συμπέρασμα πως εφόσον το τμήμα της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού χρησιμοποιήσει τις παρακάτω επτά πρακτικές μπορεί να πετύχει τα βέλτιστα αποτελέσματα για την επιχείρηση (**Εικόνα 5**). Οι επτά (7) αυτές πρακτικές αναλύονται ακολούθως (πχ. Pfeffer 1996, Pfeffer 1998, Παπουτσόγλου 2015):



**Εικόνα 5.** Καλές πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού  
(<https://www.aihr.com/blog/human-resource-best-practices>)

## 1. Εξασφάλιση της Εργασίας

Ξεκινώντας από την εξασφάλιση της εργασίας, σύμφωνα με τον Pfeffer, όταν οι εργαζόμενοι εργάζονται σε ένα περιβάλλον όπου νιώθουν ασφαλείς γίνονται πιο παραγωγικοί, πιο συγκαταβατικοί στην άσκηση πίεσης και κατ' αυτόν τον τρόπο δημιουργείται το αίσθημα της εμπιστοσύνης μεταξύ αυτών και των εργοδοτών τους.



Αυτό είναι αποτέλεσμα της έλλειψης άγχους της απώλειας εργασίας, αλλά και του ότι οι εργαζόμενοι στοχεύουν σε οφέλη, όπως αύξηση μισθού και δημιουργία καριέρας στο συγκεκριμένο χώρο. Σε αυτό το σημείο, άξιο αναφοράς είναι πως ενδεχόμενη απόλυση προσωπικού αποτελεί κόστος για την επιχείρηση, η οποία έχει επενδύσει σε χρόνο και σε χρήμα για την επιλογή και την επιμόρφωση των εργαζομένων της. Επιπλέον, ο Pfeffer (πχ. Pfeffer 1996, Pfeffer 1998, Παπουτσόγλου 2015) επισημαίνει ότι δύνανται να προκύψουν πολλές ωφέλειες από την εξασφάλιση της εργασίας. Απαραίτητο για κάθε επιχείρηση αποτελεί η διατήρηση του προσωπικού της, ακόμα και εν καιρώ κρίσης, διότι πάνω σε αυτό έχει επενδύσει χρόνο και χρήμα, για να το καταρτίσει και θα ήταν ζημιογόνο να το διαθέσει στους ανταγωνιστές της, που ανά πάσα στιγμή καιροσκοπούν. Επιπρόσθετα, τονίζεται πως οι άνθρωποι πόροι είναι πιο παραγωγικοί όταν γνωρίζουν πως συμβάλλουν στην εξασφάλιση ενός αποτελέσματος το οποίο τους βοηθά, όπως για παράδειγμα η πολυετής εργασία, η επίτευξη καριέρας στον χώρο τους και μεγαλύτερη κατανόηση από την μεριά των εργοδοτών προς το προσωπικό σε κάποια θέματα που ενδέχεται να προκύψουν.

## 2. Επιλεκτική Πρόσληψη

Ο τρόπος και η νοοτροπία πρόσληψης προσωπικού από μία εταιρεία ποικίλουν στο βαθμό που διαφέρουν οι απαιτήσεις και οι προτιμήσεις των επιχειρήσεων. Όσον αφορά στον εκλεκτικό τρόπο επιλογής προσωπικού, καταρχήν στα καθήκοντα της επιχείρησης εμπίπτει να είναι απόλυτα σαφής στις αξιώσεις που έχει προς τους υποψήφιους εργαζόμενους. Εν συνεχεία, θα πρέπει να επιλέγει το κατάλληλο προσωπικό εξετάζοντας προσεκτικά -μεταξύ άλλων- και τις ιδιαίτερες απαιτήσεις κάθε θέσης εργασίας που πρόκειται να πληρωθεί, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο επιδιώκει να προσελκύσει το πελατειακό της δυναμικό.

Μία διεξοδική διαδικασία εξέτασης, αξιολόγησης των υποψηφίων και πρόσληψης αυτών ενδέχεται να είναι εκτεταμένη, δαπανηρή και αρκετές φορές «εξαντλητική» τόσο για τους υποψήφιους εργαζόμενους, όσο και για τα στελέχη της ΔΑΔ που είναι επιφορτισμένα με αυτό το ρόλο. Μία τέτοια λεπτομερής διαδικασία έχει ως θετικό αντίκτυπο -μεταξύ άλλων- να αναπτύσσεται μία σχέση «δέσμευσης»

μεταξύ της εταιρείας και των νεοπροσληφθέντων εργαζομένων, καθώς όσοι προσελήφθησαν ήταν και αυτοί που επέδειξαν τη μεγαλύτερη επιθυμία και αποφασιστικότητα (πχ. Pfeffer 1996, Pfeffer 1998, Παπουτσόγλου 2015).

Σε αυτό το σημείο, είναι αξιοσημείωτο να επισημανθεί ότι υπάρχουν επιχειρήσεις που δεν αναζητούν υποψήφιους εργαζόμενους με τις απαραίτητες δεξιότητες για την εργασία, αλλά εμβαθύνουν στο κοινωνικό υπόβαθρο, στην προσωπικότητα και στο ήθος και στην ποιότητα του χαρακτήρα των υποψηφίων (πχ. Pfeffer 1996, Pfeffer 1998, Παπουτσόγλου 2015). Αυτό προκύπτει από την υπόθεση πως οι πρακτικές δεξιότητες αποκτώνται περισσότερο αβίαστα, κι αφετέρου γιατί με αυτή τη μέθοδο μειώνεται η πιθανότητα πρόσληψης προσωπικού που ενδεχομένως να είχε αναπτύξει ανεπίτρεπτες συνήθειες σε προηγούμενες εργασίες.

### **3. Αυτοδιοικούμενες Ομάδες**

Η πρακτική των αυτοδιοικούμενων ομάδων λογίζεται ως ο κύριος παράγοντας στην επίδοση μιας επιχείρησης, καθώς οι εργαζόμενοι σε αυτές τις ομάδες απολαμβάνουν μεγαλύτερη αυτοτέλεια και αντιμετωπίζονται με περισσότερη διακριτικότητα. Κατά συνέπεια έχουν περισσότερα πλεονεκτήματα και επικρατεί αίσθημα ικανοποίησης με την εργασία τους, το οποίο μεταφράζεται σε υψηλότερες αποδόσεις. Εκτός από τα προαναφερθέντα, ο αλτρουισμός που επικρατεί βοηθάει στην παραγωγικότητα αλλά και στην αντιμετώπιση τυχόν προβλημάτων (πχ. Pfeffer 1996, Pfeffer 1998, Παπουτσόγλου 2015).

### **4. Αμοιβή του Προσωπικού σύμφωνα με την Απόδοση**

Η αμοιβή του προσωπικού σύμφωνα με την απόδοση συνυπολογίζεται ως μια εκ των καλών πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού από τη ΔΑΔ. Στοιχειώδη παράμετρο για την ορθή εφαρμογή αυτής κατέχει η δικαιοσύνη και η ισότητα, καθώς αν μία επιχείρηση έχει καταφέρει μεγαλύτερο κέρδος από το προβλεπόμενο, ενδείκνυται να χορηγήσει κάποιο ποσοστό από αυτό σε όσους συνέβαλλαν προς αυτή την κατεύθυνση. Σε αντίθετη περίπτωση, εγκυμονεί ο κίνδυνος οι εργαζόμενοι που κοπίασαν για να φέρουν καλύτερα αποτελέσματα στην επιχείρηση, αλλά στη συνέχεια δεν έλαβαν μία αντίστοιχη ανταμοιβή δίκην bonus ή αύξησης μισθών,

πιθανόν να δυσαρεστηθούν, να σταματήσουν τις κοπιώδεις προσπάθειες κι ακόμη να κάνουν σκέψεις αποχώρησης αναζητώντας ευνοϊκότερες θέσεις εργασίες, γεγονός που θα παρακώλυε την κάθε επιχείρηση. Κατά κοινή ομολογία, οι εργαζόμενοι παροτρύνονται σε μεγάλο βαθμό λαμβάνοντας υπόψη το ενδεχόμενο ανταμοιβής τους με βάση την απόδοσή τους, αφού μέσω της εφαρμογής μίας τέτοιας πρακτικής εκείνοι θα επικεντρώνονται στην απόδοσή τους, δίχως να αγωνιούν και να διαμαρτύρονται, μοχλώντας περισσότερο με σκοπό να ωφεληθούν εμπράκτως από τα αποτελέσματα της εργασίας τους (πχ. Pfeffer 1996, Pfeffer 1998, Παπουτσόγλου 2015).

## **5. Εκπαίδευση**

Η εκπαίδευση αποτελεί μία κεφαλαιώδη πρακτική διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, η οποία συμβάλλει στην επάρκεια και στις δεξιότητες των εργαζομένων, καθώς και στην ανάπτυξη της ικανότητας να εντοπίζουν εγκαίρως προβλήματα που ενδεχομένως να προκύψουν και να τα επιλύουν εν τη γενέσει τους, κ.α. (πχ. Pfeffer 1996, Pfeffer 1998, Παπουτσόγλου 2015). Η εκπαίδευση του προσωπικού σε κάθε επιχείρηση είναι μία διαδικασία που απαιτεί -μεταξύ άλλων- χρόνο και αφοσίωση. Επομένως, οι εταιρείες που επενδύουν στην εκπαίδευση του προσωπικού τους, έχουν ως στόχο τη διατήρησή του για μεγάλο χρονικό διάστημα, έτσι ώστε να έχει λογική η εν λόγω επένδυση τόσο για την πρόοδο όσο και την εξειδίκευση τους. Ο Pfeffer (Pfeffer 1996, Pfeffer 1998) επίσης δίνει έμφαση στο πώς η εκπαίδευση μπορεί να αποτελέσει δεξαμενή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις επιχειρήσεις εφόσον έχουν την τεχνογνωσία να την αξιοποιήσουν.

## **6. Μείωση των Διακρίσεων και των Διαφορών στις Θέσεις Εργασίας**

Μία ακόμα καλή πρακτική διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί η μείωση/εξάλειψη σεξιστικών, φυλετικών, ρατσιστικών, μισθολογικών και κάθε λογής διακρίσεων και διαφορών στις θέσεις εργασίας. Η μείωση τέτοιων διακρίσεων βοηθάει στην πιο άμεση και αρμονική επικοινωνία μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων και μεταξύ των εργαζομένων (πχ. Pfeffer 1996, Pfeffer 1998, Παπουτσόγλου 2015). Προς την άμβλυνση των διακρίσεων, υπάρχουν εταιρείες όπου

υιοθετούν την έννοια του «συνεργάτη» μεταξύ των συναδέλφων/εργαζομένων ανεξαρτήτως της θέσεως που κατέχουν εντός αυτής. Σε μία τέτοια περίπτωση, κάθε εργαζόμενος καλείται «συνεργάτης», μία τακτική που εφαρμόζεται από τον πρόεδρο της εταιρείας και κάτω εντός του εκάστοτε οργανογράμματος. Αυτές οι εταιρείες εφιστούν την προσοχή στο γεγονός πως δεν προσλαμβάνουν εργάτες ή εργαζομένους, αλλά «συνεργάτες», οι οποίοι συμπράττουν ως ομάδα για να επιτευχθεί μία/ένας εργασία/στόχος. Με την ελαχιστοποίηση των διαφόρων διακρίσεων και των διαφορών στις θέσεις εργασίας, αυξάνεται το συναίσθημα της κοινής μοίρας σε όλο το εργασιακό εύρος μιας επιχείρησης, γεγονός που δημιουργεί μία κατάσταση ισορροπίας και βοηθάει στην καλύτερη απόδοση αυτής (πχ. Pfeffer 1996, Pfeffer 1998, Παπουτσόγλου 2015).

Η Ελλάδα παρότι είναι μία χώρα, όπου συντελείται σχετική μείωση των διαφόρων διακρίσεων εντός του εργασιακού χώρου με αντίκτυπο και στις μισθολογικές διακρίσεις ανάμεσα σε άντρες και γυναίκες που έχουν τις ίδιες ικανότητες, δεξιότητες, ηλικία και οικογενειακή κατάσταση τις τελευταίες δεκαετίες (πχ. Δεληδημητρόπουλος 2019), εν τούτοις είναι ανάγκη, το κράτος να μην αδιαφορεί, αλλά να μεριμνά, να ευαισθητοποιεί και να ενημερώνει τους πολίτες του προς αυτή την κατεύθυνση. Ο εποικοδομητικός διάλογος μεταξύ αρμόδιων πολιτικών οργάνων, πολιτών και εργοδοτών θα οδηγήσει στην εξάλειψη αυτών των φαινομένων (πχ. Bobbitt-Zeher 2011, Δεληδημητρόπουλος 2019).

## **7. Διάχυση των Πληροφοριών**

Μια επιπλέον καλή πρακτική διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είναι η διάχυση πληροφοριών σε θέματα όπως η χρηματοοικονομική απόδοση, η στρατηγική και τα επιχειρησιακά μέτρα της εταιρείας. Μέσω αυτής της πρακτικής το προσωπικό αντιλαμβάνεται ότι αποτελεί κρίσιμο στοιχείο αυτής, και συνεργάζεται με τέτοιο τρόπο, ώστε παίρνοντας τις κατάλληλες αποφάσεις, να επιτυγχάνει τους κοινούς εταιρικούς στόχους (πχ. Pfeffer 1996, Pfeffer 1998, Παπουτσόγλου 2015). Ως απόρροια των παραπάνω, ανακύπτει ότι όταν κάποιος επιθυμεί να «χτίσει» μια εταιρεία σε γερές βάσεις, έχει το χρέος να αποτρέπει την ύπαρξη εταιρικών μυστικών μεταξύ του προσωπικού. Κατά αυτόν τον τρόπο, θα αποφύγουν οι εργαζόμενοι να

ξοδέψουν ανεκτίμητο χρόνο για να ανακαλύψουν μία πληροφορία, παραδείγματος χάριν ο ένας το μισθό του άλλου, και επιπλέον θα επικρατήσει μεταξύ τους το αίσθημα της εμπιστοσύνης. Ένας περαιτέρω λόγος, για τον οποίο είναι προς όφελος της εταιρείας και των εργαζομένων της να υπάρχει διάχυση πληροφοριών, είναι γιατί ακόμα και ένα ακέραιο εκπαιδευμένο προσωπικό, που θέλει να δραστηριοποιείται ενεργά στο χώρο εργασίας, δεν μπορεί να συντελεί στην ενίσχυση της οργανωτικής απόδοσης εφόσον δε διαθέτει τις κατάλληλες πληροφορίες, αλλά ούτε και την ενημέρωση για το πώς να αξιοποιήσει την όποια γνώση. Όλα τα παραπάνω προϋποθέτουν ότι το προσωπικό δεν θα διαρρέει την πληροφορία εκτός της εταιρείας και του χώρου εργασίας.

Από την άλλη πλευρά, είναι γνωστό ότι η πηγή/γνώση αποτελεί δύναμη. Αυτή είναι μία ζωτικής σημασίας για την εταιρεία παράμετρος, εξαιτίας της οποίας μπορεί να καθίσταται δύσκολη η διάχυση των πληροφοριών, καθώς πάντοτε εγκυμονεί ο κίνδυνος διαρροής της πληροφορίας εκτός της εταιρείας προς τον ανταγωνισμό. Σε μία τέτοια περίπτωση, αυτομάτως η εταιρεία δύναται να περιέλθει σε δυσάρεστη θέση (πχ. Pfeffer 1996, Pfeffer 1998, Παπουτσόγλου 2015).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΜΕΤΑΛΛΕΥΤΙΚΗ

### 2.1 Εισαγωγή

Στην κοινωνία, κάθε διαδικασία παραγωγής ξεκινά από την τροφοδότηση πρώτων υλών και συνήθως τελειώνει με τα απόβλητα να καταλήγουν στη φύση. Η διαδικασία ξεκινά από τους φυσικούς πόρους (έδαφος, υπέδαφος, βιομάζα). Ακολουθεί η διαδικασία παραγωγής, εξαγωγής και η πρώτη τροποποίηση, από τη στιγμή που συμβαίνει στο χώρο παραγωγής (πχ. Τσάϊμου 1997, Φραγκίσκος 2012, Μόδης & Σταματάκη 2015). Η γεωργία, η κτηνοτροφία, η εξόρυξη μεταλλευμάτων και ορυκτών, η παραγωγή υδρογονανθράκων παράγουν τις πρώτες ύλες. Όλες οι πρώτες ύλες μπαίνουν σε μια διαδικασία μετατροπής που περιλαμβάνει πολλά στάδια.

Η μεταλλευτική έρευνα παρουσιάζεται ως μια διαδικασία που οδηγεί από το υπέδαφος ή τους ωκεανούς στον ορισμό ενός οικονομικά εκμεταλλεύσιμου κοιτάσματος, βάσει της ποιότητας και της ποσότητας των αποθεμάτων του (πχ. Τσάϊμου 1997, Φραγκίσκος 2012, Μόδης & Σταματάκη 2015). Ειδικότερα, εκείνη διατυπώνεται ως η συλλογή και η επεξεργασία δεδομένων, για το τεκμηριωμένο και ασφαλές συμπέρασμα σχετικά με τον υπολογισμό του μεγέθους, της δομής και της ετήσιας παραγωγής μιας νέας εξορυκτικής δραστηριότητας. Κεφαλαιώδους σημασίας για τη μεταλλευτική έρευνα είναι η ανεύρεση και η απόληψη του μεγαλύτερου δυνατού αριθμού νέων οικονομικά εκμεταλλεύσιμων κοιτασμάτων, στο μικρότερο απαιτούμενο χρόνο, με το ελάχιστο κόστος. Η αίσια έκβαση της διερεύνησης ενός νέου οικονομικά εκμεταλλεύσιμου κοιτάσματος συσχετίζεται με τις εξής ενέργειες: πρώτον με το σχεδιασμό και δεύτερον με τη λειτουργία του μεταλλείου. Το στάδιο του σχεδιασμού λαμβάνει τέλος όταν το κοιτάσμα βρίσκεται σε ικανοποιητική ποσότητα και ποιότητα, οι οποίες καθιστούν δυνατή την εμπορική του εκμετάλλευση. Υπάρχει η δυνατότητα να συνεχιστεί η μεταλλευτική έρευνα και ύστερα από το συγκεκριμένο στάδιο. Πολλές φορές, η αδιάλειπτη έρευνα, μετά την ολοκλήρωση του σταδίου της ανάπτυξης, έχει φέρει στην επιφάνεια πρόσθετα αποθέματα, τα οποία δικαιολογούν μεγαλύτερη και αποδοτικότερη λειτουργία του μεταλλείου από όσο είχε αρχικά εκτιμηθεί. Ακόμα και κατά τη διάρκεια της

παραγωγικής διαδικασίας, η αδιάκοπη έρευνα μπορεί να οδηγήσει στην εύρεση νέων αποθεμάτων και κατά συνέπεια, στην επέκταση της ύπαρξης του μεταλλείου. Τα αδιάσειστα κριτήρια, ως προς την ελάχιστη αποδεκτή ποιοτικά και ποσοτικά περιεκτικότητα του κοιτάσματος που μπορεί να οδηγήσει στην τελική επένδυση, μεταβάλλονται ανάλογα με το είδος του προς εξόρυξη μεταλλεύματος ή ορυκτού, η εκμετάλλευση του οποίου εξαρτάται από τις τιμές των αγορών που σχετίζονται με το τελικό προϊόν. Για τον λόγο αυτό, τα προγράμματα έρευνας των κοιτασμάτων ποικίλλουν, έχοντας όμως ως κοινό αντικειμενικό στόχο τη δημιουργία μελλοντικών επικερδών επενδύσεων (πχ. Τσάϊμου 1997, Φραγκίσκος 2012, Μόδης & Σταματάκη 2015).

## **2.2 Σύντομη Ιστορική Αναδρομή της Μεταλλευτικής Δραστηριότητας στην Ελλάδα**

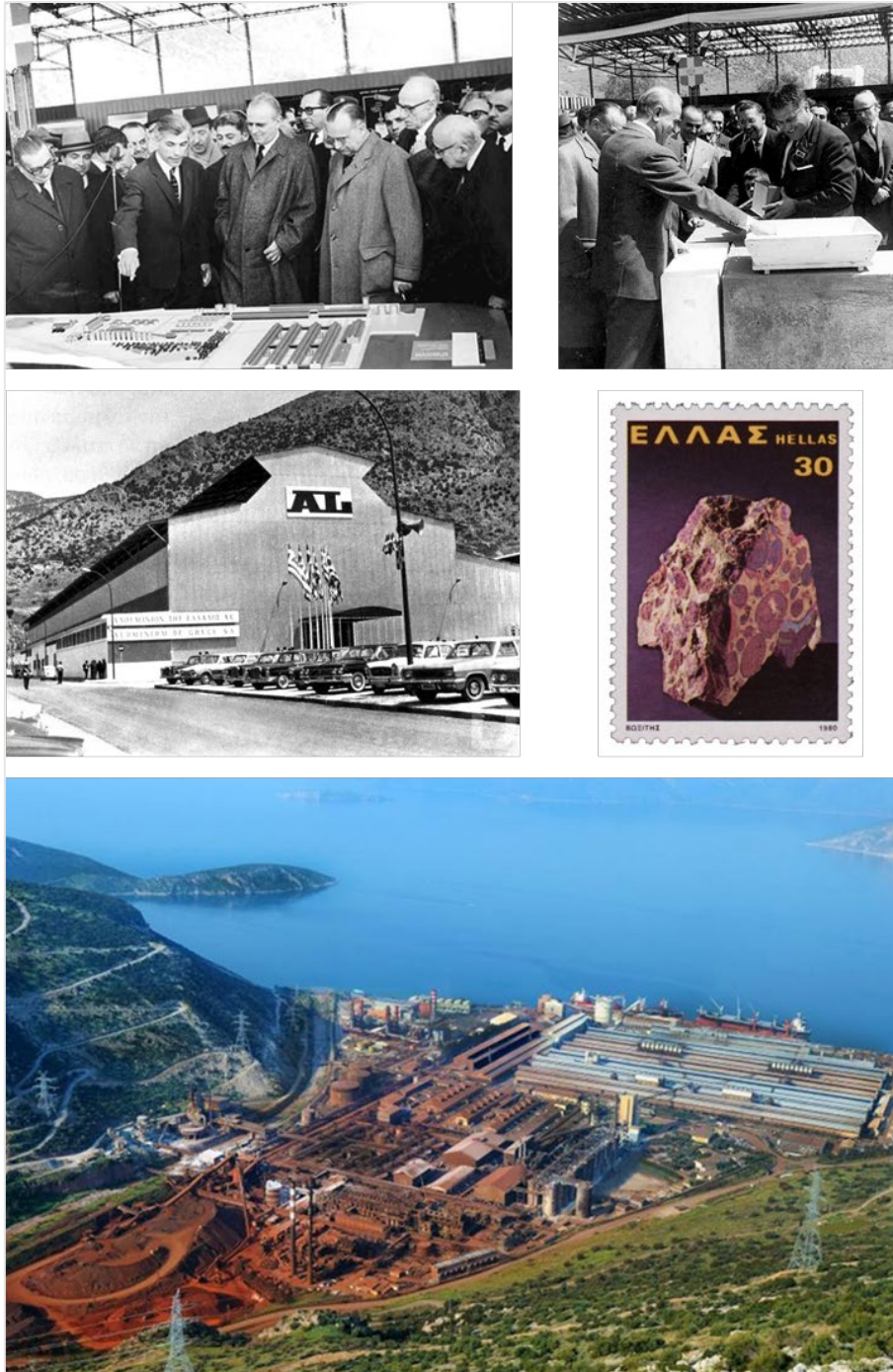
Κατά την είσοδο της Ελλάδας στον 20<sup>ο</sup> αιώνα, η περιοχή της Λαυρεωτικής εξακολούθησε να αποτελεί σημαντικό κέντρο της εγχώριας μεταλλευτικής δραστηριότητας. Από το 1893 έως το 1952 η εκμετάλλευση των μεταλλείων της χώρας πέρασε έντονες περιόδους με ακμές και παρακμές, με πολέμους, επαναστάσεις, που είχαν ως αποτέλεσμα τις συγχύσεις και την ανασφάλεια (πχ. Τσάϊμου 1997, Φραγκίσκος 2012, Μόδης & Σταματάκη 2015). Ο Β' Παγκόσμιος Πόλεμος (Β' ΠΠ) προκάλεσε καθοριστικό πλήγμα στην τότε εγχώρια μεταλλευτική δραστηριότητα ευρισκόμενη σε μία φάση σημαντικής ανάπτυξης. Το 1940, με την επίθεση της Ιταλίας και της Γερμανίας κατά της Ελλάδος και την κατοχή που ακολούθησε ως το 1944, διακόπηκαν οι εξορυκτικές δραστηριότητες. Εξαίρεση αποτέλεσε η εξόρυξη και εκμετάλλευση των λιγνιτικών μονάδων για την κάλυψη των, ζωτικής σημασίας, αναγκών της χώρας σε ενέργεια και θέρμανση. Οι προσπάθειες των κατακτητών για παραγωγή μεταλλευμάτων, καθόλα αναγκαία για την πολεμική τους προσπάθεια (όπως το νικέλιο κ.α.) είχαν μικρή απόδοση. Το μεγαλύτερο πλήγμα όλων ήταν ότι, εκτός από τη διακοπή της λειτουργίας των μεταλλείων, έπαψαν οι εργασίες συντήρησής τους, με συνέπεια πολλά εξ' αυτών να εκπέσουν σε μία κατάσταση πλήρους διάλυσης (πχ. <https://www.orykta.gr>).

Μέσα στο ασταθές πρώτο τέταρτο του 20<sup>ου</sup> αιώνα, οι μεταλλευτικές επιχειρήσεις επικεντρώθηκαν στην εξόρυξη και στην προσφορά φυσικών μεταλλευμάτων, παρά στην μεταλλουργία, στην εκκαμίνευση και στον εμπλουτισμό τους (πχ. <https://www.orykta.gr>). Αυτό είχε ως αποτέλεσμα, οι πρώτες ύλες, ακατέργαστες όπως εξορύσσονταν, ακολούθως να πωλούνται σε επιχειρήσεις στο εξωτερικό για τη μετατροπή τους σε προϊόντα τα οποία στη συνέχεια αγόραζε η Ελλάδα σε υψηλές τιμές (πχ. Τσαϊμού 1997, Φραγκίσκος 2012, Μόδης & Σταματάκη 2015).

Από το 1926 μέχρι το 1944 επικράτησαν έντονες εσωτερικές πολιτικές αναστατώσεις, παγκόσμια διεθνής κρίση (1929-1930), αλλά και ενδιάμεσες περίοδοι με σταθερή κυβέρνηση (1928-1932). Μετά τον Β΄ ΠΠ, την κατοχή και την εμφύλια διαμάχη που κράτησε ως το 1949, μειώθηκε αισθητά το ιδιωτικό ενδιαφέρον για την αξιοποίηση του ορυκτού πλούτου, αλλά και η σχετική ενασχόληση των υπεύθυνων κρατικών υπηρεσιών (πχ. <https://www.orykta.gr>). Για την αναγκαία ανοικοδόμηση επιβαλλόταν εκβιομηχάνιση της χώρας. Με το πρόβλημα αυτό στην αρχή ασχολήθηκαν περισσότερο οι οικονομολόγοι και λιγότερο οι τεχνικοί. Άμεσα όμως, συνδυάσθηκε η ανάπτυξη της βαριάς βιομηχανίας με την ανάπτυξη του ορυκτού πλούτου, οπότε πήραν θέση κι επιστήμονες πλησιέστεροι προς το αντικείμενο «*υπέδαφος της χώρας*» (πχ. Τσαϊμού 1997, Φραγκίσκος 2012, Μόδης & Σταματάκη 2015).

Μετέπειτα, η περίοδος από το 1961 έως το 1979 είναι άξια αναφοράς για τη νεότερη μεταλλευτική ιστορία της Ελλάδος (πχ. <https://www.orykta.gr>). Αποδείχθηκε πως το υπέδαφος του ελληνικού χώρου διαθέτει πάνω από 50 είδη ορυκτών υλών, που 20 εξ αυτών είναι οικονομικά εκμεταλλεύσιμα (πχ. Τσαϊμού 1997, Φραγκίσκος 2012, Μόδης & Σταματάκη 2015). Χαρακτηριστικό παράδειγμα ήταν η επένδυση στην εξόρυξη του βωξίτη από τα κοιτάσματα Παρνασσού-Γκιώνας και η κατασκευή σύγχρονου εργοστασίου καθετοποιημένης παραγωγής αλουμίνας και πρωτόχυτου αλουμινίου στην περιοχή Αγίου Νικολάου, Αντίκυρα, Κορινθιακός κόλπος (<http://www.alhellas.com>, βλέπε: **Εικόνα 6**).





**Εικόνα 6.** Η μεταλλευτική ιστορία της εξόρυξης βωξίτη και παραγωγής αλουμίνιας από το Αλουμίνιο Α.Ε. (Γκαμαλέτσος 2014 και <https://www.mytilineos.gr/el/i-drastiriotitamas/tomeas-metallourgias/alouminion-tis-ellados>)

Στις αρχές της δεκαετίας του 1980 οι δυσχερείς συγκυρίες στις παγκόσμιες αγορές μεταλλευμάτων (πχ. <https://www.orgkta.gr>), μαζί με την ακολουθούμενη εθνική πολιτική, οδήγησαν μία σειρά από μεταλλευτικές και μεταλλουργικές

επιχειρήσεις μέλη του Συνδέσμου των Μεταλλευτικών Επιχειρήσεων (ΣΜΕ) σε παρακμή, στην ένταξή τους στην κατηγορία των προβληματικών επιχειρήσεων και ορισμένες από αυτές σε παύση λειτουργίας (πχ. Τσάϊμου 1997, Φραγκίσκος 2012, Μόδης & Σταματάκη 2015).

Κατά το πρώτο μισό της δεκαετίας 1990, η διατήρηση χαμηλών τιμών των μεταλλευτικών και μεταλλουργικών προϊόντων, η εξακολουθητική αδυναμία απορρόφησης ελληνικών προϊόντων από παραδοσιακές αγορές σε συνδυασμό με τον αθέμιτο ανταγωνισμό τόσο από χώρες του τρίτου κόσμου όσο και από άλλες χώρες (πχ. Κίνα) που διαθέτουν ομοειδή μεταλλευτικά και μεταλλουργικά προϊόντα στη διεθνή και στην Ευρωπαϊκή αγορά υπό αθέμιτες εμπορικές πρακτικές, μεγέθυναν τα σοβαρά προβλήματα λόγω της συνεχιζόμενης ύφεσης που κληροδότησε η περασμένη δεκαετία (πχ. <https://www.orykta.gr>). Στο εσωτερικό τα πειράματα ιδιοκτησιακού καθεστώτος, διοίκησης και οργάνωσης προβληματικών μεταλλευτικών παραγωγικών μονάδων και επιχειρήσεων δε φέρνουν ουσιαστική βελτίωση της οικονομικής τους εικόνας και αρκετές από αυτές οδηγούνται σε καθεστώς ειδικής εκκαθάρισης. Λόγω παρόμοιων προβλημάτων της παραγωγού εταιρείας αλλά και του διεθνούς ανταγωνισμού, σε συνδυασμό με τη συνεχιζόμενη διατήρηση χαμηλών τιμών των μεταλλευτικών προϊόντων σταματά το 1993 η ιστορική παραγωγή χρωμίτη – σιδηροχρωμίου (πχ. Τσάϊμου 1997, Φραγκίσκος 2012, Μόδης & Σταματάκη 2015). Στο δεύτερο ήμισυ της δεκαετίας παρατηρήθηκαν σαφή σημεία διεθνούς ανάκαμψης στον κλάδο και αρκετά ελληνικά μεταλλευτικά προϊόντα κέρδισαν και πάλι έδαφος στην παγκόσμια αγορά. Αντιπροσωπευτικό παράδειγμα αποτέλεσε ο μπεντονίτης, ο οποίος έφτασε στο υψηλότερο ιστορικό επίπεδο πωλήσεων, το ίδιο και η παραγωγή και οι πωλήσεις νικελίου, ενώ οι εξαγωγές περλίτη και βωξίτη σημείωσαν αύξηση 25% σε σχέση με τα αντίστοιχα επίπεδα κατά το πρώτο μισό της δεκαετίας (πχ. <https://www.orykta.gr>). Σημαντική αύξηση παραγωγής και πωλήσεων σημειώνεται και σε όλα γενικώς τα προϊόντα του κλάδου (πχ. Τσάϊμου 1997, Φραγκίσκος 2012, Μόδης & Σταματάκη 2015).

## 2.3 Μεταλλευτική έρευνα

Ως μεταλλευτική έρευνα διατυπώνεται ένα σύνολο εργασιών συγκέντρωσης και επεξεργασίας δεδομένων που οδηγούν στη λήψη μιας εμπεριστατωμένης απόφασης σχετικά με τον υπολογισμό του μεγέθους, της δομής και της ετήσιας παραγωγής μιας νέας εξορυκτικής δραστηριότητας (πχ. Τσάϊμου 1997, Brune 2010, Φραγκίσκος 2012, Μόδης & Σταματάκη 2015). Κύριος σκοπός της είναι η περισυλλογή πληροφοριών ικανών να οδηγήσουν στην εκτίμηση των κύριων παραμέτρων που είναι απαραίτητες στον οικονομικό σχεδιασμό της εκμετάλλευσης και την εκτέλεση της μελέτης σκοπιμότητας της επένδυσης (πχ. Τσάϊμου 1997, Brune 2010, Φραγκίσκος 2012, Μόδης & Σταματάκη 2015):

- απαιτούμενες επενδύσεις,
- επιχειρησιακές δαπάνες εκμετάλλευσης και η τιμή πώλησης,
- ετήσια έσοδα

Οι απαιτούμενες γνώσεις για την παραπάνω έρευνα, αφορούν κατά κύριο λόγο το κοίτασμα και το μέταλλευμα, ενώ οι παράγοντες που την επηρεάζουν και χρήζουν ιδιάζουσας προσοχής είναι οι εξής (πχ. Τσάϊμου 1997, Brune 2010, Φραγκίσκος 2012, Μόδης & Σταματάκη 2015):

- Διάρκεια ζωής των μεταλλείων,
- Αγορά (κόστος παραγωγής, τιμής πώλησης),
- Περιβάλλον (πολιτικό, γεωγραφικό, κοινωνικό, οικονομικό, νομικό και φορολογικό).

Τα στάδια της μεταλλευτικής έρευνας είναι η προσέγγιση του αντικειμένου, όπου καθορίζονται τα αντικείμενα έρευνας και γίνεται επιλογή της εκάστοτε ερευνητικής περιοχής (πχ. Τσάϊμου 1997, Brune 2010, Φραγκίσκος 2012, Μόδης & Σταματάκη 2015). Ενθαρρυντικά αποτελέσματα οδηγούν στο επόμενο στάδιο που είναι η αναζήτηση και χωρίζεται σε δύο φάσεις, την έρευνα σημείων ενδιαφέροντος και τον έλεγχο αυτών. Εν συνεχεία, ακολουθεί το στάδιο κύριας έρευνας

αποτελούμενο από (α) τη φάση της προκαταρκτικής έρευνας (στάδιο προμελέτης) για την αναγνώριση της μεταλλοφορίας και (β) εκείνης της λεπτομερούς έρευνας για την ασφαλέστερη εκτίμηση των αποθεμάτων όσο και των υπόλοιπων παραμέτρων που χαρακτηρίζουν την επένδυση. Το τελικό στάδιο είναι η μελέτη σκοπιμότητας, όπου επιβεβαιώνεται και μεγιστοποιείται η αξία των τεχνικών και επιχειρηματικών επιλογών που προσδιορίστηκαν στο στάδιο της προμελέτης. Επιπλέον, αξιοσημείωτα χαρακτηριστικά της μεταλλευτικής έρευνας είναι ο χρόνος που δαπανάται για εκείνη, οι μεγάλες δαπάνες, το έμπειρο και εξειδικευμένο προσωπικό, καθώς και ο μεγάλος κίνδυνος που ενέχει αυτή η διαδικασία. Το σύνολο της έρευνας και ανάπτυξης σε έτη εκτιμάται στα 7-16 έτη. Εν κατακλείδι, πρόκειται για μια σύνθετη διαδικασία που πραγματοποιείται σε πολλά στάδια, όπου μετά το πέρας του κάθε ενός εξ' αυτών, αποφασίζεται αν θα συνεχιστεί ή όχι η έρευνα, με σκοπό να ελαχιστοποιηθεί ο κίνδυνος άσκοπων δαπανών (πχ. Τσαΐμου 1997, Brune 2010, Φραγκίσκος 2012, Μόδης & Σταματάκη 2015).

## 2.4 Η Ελληνική Μεταλλευτική Βιομηχανία

Η μεταλλευτική βιομηχανία παραγωγής και επεξεργασίας μεταλλευτικών, βιομηχανικών και λατομικών ορυκτών πρώτων υλών, αποτελεί μια παραγωγική λειτουργία η οποία συνεισφέρει αισθητά στην εθνική οικονομία της κάθε χώρας. Η βαρύτητα της δραστηριότητας αυτής συναντάται τόσο στον εξαγωγικό προσανατολισμό της όσο και στις επιπτώσεις που έχει στην απασχόληση και την τοπική οικονομία της περιοχής όπου πραγματοποιείται η εξόρυξη. Παράλληλα, οι επιχειρήσεις του εξορυκτικού κλάδου εναρμονίζονται με άλλους ζωτικής σημασίας τομείς της οικονομίας, παρέχοντας πρώτες ύλες απαραίτητες σε αυτούς, αλλά και ωφέλιμες στην καθημερινή ζωή (πχ. Κιτσόπουλος *et al.* 2004).

Η μεταλλευτική βιομηχανία πρωτοεμφανίστηκε στη σύγχρονη Ελλάδα περίπου στις αρχές του 19<sup>ου</sup> αιώνα. Οι πόλεις που παρείχαν πρώτες ύλες και αντίστοιχη βιομηχανία, σε εκείνα τα χρόνια, αποτέλεσαν κόμβους επικοινωνίας και εμπορίου. Κάποιες περιοχές γνώρισαν σημαντικές τροποποιήσεις στις χρήσεις γης,

οδηγούμενες προς την αστικοποίηση, ενώ άλλες περιοχές της περιφέρειας υποστήριξαν τον αγροτικό τους χαρακτήρα σε συνύπαρξη με την εξορυκτική δραστηριότητα (πχ. Αγριαντώνη 2010, Ζδράλης 2013).

Το 1861 θεσπίστηκε η πρώτη μεταλλευτική νομοθεσία σύμφωνα με την οποία καθορίστηκε το καθεστώς των παραχωρήσεων των μεταλλείων στον Ελληνικό χώρο. Γύρω στα 1870, δημιουργήθηκαν οι πρώτες 31 μεταλλευτικές επιχειρήσεις, οι οποίες συνήθως ονομάζονταν βάσει της τοποθεσίας ανάπτυξης της δραστηριότητας. Ωστόσο, πλήθος εξ' αυτών είτε δεν κατάφεραν να ξεκινήσουν την λειτουργία τους είτε τη διέκοψαν πολύ σύντομα μετά την έναρξη των εργασιών. Ελάχιστες εξ' αυτών (4-5) αξιοποίησαν τελικώς τα δικαιώματα εκμετάλλευσης (πχ. Αγριαντώνη 2010, Ζδράλης 2013). Εκείνη την εποχή ξεχώρισε η «Ελληνική Μεταλλευτική Εταιρεία» που το 1870 επιχείρησε την ίδρυση βιομηχανίας σιδήρου, εκμεταλλευόμενη τα σιδηρομεταλλεύματα της Σερίφου και το λιγνίτη της Ευβοίας, δίχως θετικό αποτέλεσμα (πχ. <https://www.sme.gr>). Τελικά, η πρώτη επιτυχημένη προσπάθεια εκμετάλλευσης των πλουτοπαραγωγικών πηγών της χώρας παρατηρείται το 1864 με την αρχή λειτουργίας της Εταιρείας Λαυρίου (πχ. Παπαστεφανάκη 2017). Πρόκειται για τη σημαντικότερη βιομηχανία στην Ελλάδα εκείνη την εποχή. Από τις αρχές της δεκαετίας του 1890 και ύστερα η δραστηριότητα εξόρυξης σε όλη την Ελλάδα φάνηκε να επιφέρει αρκετά κέρδη και, στο πλαίσιο της ανάκαμψης αυτής, δόθηκαν από την Ελληνική κυβέρνηση νέες μεταλλευτικές παραχωρήσεις (σιδήρου, μαγγανίου, μολύβδου). Μέσα στα επόμενα χρόνια η αύξηση του ανταγωνισμού μεταξύ των χωρών που ανέπτυξαν εξορυκτική δραστηριότητα -και διέθεταν καλύτερης ποιότητας μεταλλεύματα και ορυκτά σε πιο ανταγωνιστικές τιμές- προξένησε την πρώτη κρίση στην ελληνική εξορυκτική δραστηριότητα. Έτσι, σύμφωνα με τον ΣΜΕ (πχ. <https://www.sme.gr>) και τον Παπαστεφανάκη (2017), το 1910 υπήρχαν σε όλη τη χώρα 30 εξορυκτικές επιχειρήσεις, ενώ οι μισές από αυτές διέκοψαν ή περιόρισαν τις εργασίες τους μέσα στην επόμενη δεκαετία. Το πλήγμα σε κάποιες περιοχές ήταν τέτοιο που, για παράδειγμα, στο Λαύριο προς τα τέλη της δεκαετίας του 1920 ο τοπικός πληθυσμός μειώθηκε κατά 50%, ως συνέπεια της ελάττωσης των θέσεων εργασίας, ενώ όσοι έμειναν άνεργοι αναγκάστηκαν να μετακινηθούν και να ζητήσουν αλλού εργασία. Εκείνη την περίοδο της κρίσης έγινε κατανοητή η ανάγκη για νέες

μεθόδους παραγωγής και εκμοντερνισμού της τεχνολογίας. Την ίδια περίοδο η προετοιμασία για τον Α' Παγκόσμιο πόλεμο (Α' ΠΠ) βοήθησε σε κάποιο βαθμό την εξορυκτική δραστηριότητα να ανακάμψει, καθώς πολλά μεταλλεύματα θεωρήθηκαν απαραίτητα για την πολεμική βιομηχανία. Σύμφωνα με τον ΣΜΕ (πχ. <https://www.sme.gr>) και τον Παπαστεφανάκη (2017), στις μεταλλευτικές επιχειρήσεις εργάζονταν τότε 9.202 εργάτες, από τους οποίους οι 4.424 δούλευαν σε υπόγειες εκμεταλλεύσεις και 4.778 σε επιφανειακές. Όμως, η έναρξη του πολέμου σήμανε πλήγμα για την πραγματοποίηση οποιασδήποτε δραστηριότητας. Υπό αυτές τις συνθήκες και σε συνδυασμό με το Κραχ της οικονομίας του 1929, πολλές μεταλλευτικές επιχειρήσεις ανέστειλαν τις εργασίες τους. Μετέπειτα, η ανάκαμψη της εξορυκτικής δραστηριότητας επιτυγχάνεται για δεύτερη φορά λόγω της απειλής νέου πολέμου (Β' Παγκόσμιος πόλεμος / Β' ΠΠ). Κατά συνέπεια, η πολεμική βιομηχανία είχε εκ νέου την ανάγκη σιδηρομεταλλευμάτων και, ως συνέπεια, οι εξαγωγές από την Ελλάδα εντάθηκαν. Κατά τη διάρκεια της κατοχής, η δραστηριότητα των μεταλλείων εξακολούθησε υπό την κατοχή των Γερμανικών και Ιταλικών δυνάμεων, με συνέπεια ο εξορυκτικός κλάδος της χώρας να μην να λειτουργεί, αλλά για τους κατακτητές.

Κατά τη μεταπολεμική περίοδο, αμέσως μετά τον Β' ΠΠ, παρά το γεγονός ότι αρχικώς παραμελήθηκε το ιδιωτικό ενδιαφέρον για την αξιοποίηση του ορυκτού πλούτου, ενώ η σχετική δραστηριότητα των αρμοδίων κρατικών υπηρεσιών ατόνησε, οι παροχές της αμερικάνικης βοήθειας (AMAG), το σχέδιο Marshall και η UNRRA υπέδειξαν -μεταξύ άλλων- την ύπαρξη ορυκτού πλούτου στην Ελλάδα, τονίζοντας τη σημασία της μεταλλοφορίας του Ελλαδικού χώρου, με συνέπεια τη σταδιακή προσέλκυση επενδύσεων και την ανασυγκρότηση των μεταλλείων (πχ. <https://www.sme.gr>). Από τη δεκαετία του 1950 ξεκίνησε να προετοιμάζεται το έδαφος για μια νέα περίοδο της ελληνικής μεταλλευτικής ιστορίας, κι άρχισαν να δημιουργούνται νέες συνθήκες οικονομίας και νέα ζήτηση για μεταλλεύματα και ορυκτά που θα αύξαναν τις Ελληνικές εξαγωγές και την απασχόληση. Η ανοικοδόμηση των πόλεων και άλλα τεχνικά έργα έκαναν αναγκαία την εξόρυξη πρώτων υλών, τονίζοντας τη σπουδαιότητά τους στην ανάπτυξη των κοινωνιών που επαναχτίστηκαν εκείνη την περίοδο. Επιχειρήθηκε η αναδιάρθρωση της Ελληνικής

οικονομίας με τις επενδύσεις κεφαλαίων να προσανατολίζονται στον ορυκτό πλούτο της χώρας, χαρακτηρίζοντάς το ως «Ελληνικό συγκριτικό πλεονέκτημα» σε διεθνές επίπεδο (πχ. Κιτσόπουλος *et al.* 2004, Κλαμπατσέα 2006, Παπαστεφανάκη 2017). Σε γενικές γραμμές, έως και τη δεκαετία του 1980, η μεταλλευτική δραστηριότητα εντάθηκε και αποδείχθηκε ότι στον Ελλαδικό χώρο υπήρχαν πάνω από 50 είδη ορυκτών υλών, πολλά εκ των οποίων είναι οικονομικά εκμεταλλεύσιμα. Η εξόρυξη λευκόλιθου, βωξίτη και σιδηρονικελίου αποτέλεσαν τον κορμό της μεταλλευτικής βιομηχανίας κατά τις δεκαετίες του 1960 και του 1970 (πχ. <https://www.sme.gr>). Όπως κάθε παραγωγικός κλάδος, έτσι και ο μεταλλευτικός και ο λατομικός κλάδος στην Ελλάδα επηρεάστηκαν από τις επικρατούσες διεθνείς οικονομικές και πολιτικές συγκυρίες της εποχής και από πλήθος αλλαγών και μεταρρυθμίσεων που έλαβαν χώρα εκείνη τη χρονική συγκυρία (πχ. Ζδράλης 2013, Παπαστεφανάκη 2017).

Σύμφωνα με τον ΣΜΕ (πχ. <https://www.sme.gr>), κατά την περίοδο της μεταπολίτευσης, και συγκεκριμένα μετά το 1980, η μεταλλευτική δραστηριότητα αντιμετώπισε ξανά ένα νέο κύκλο κρίσης ως συνέπεια της εκτεταμένης αποβιομηχάνισης σε όλη την Ελλάδα (πχ. Ζδράλης 2013, Παπαστεφανάκη 2017). Οι μετέπειτα πολιτικές εξελίξεις της Ανατολικής Ευρώπης και των Βαλκανίων επηρέασαν την εξορυκτική δραστηριότητα στην Ελλάδα, καθώς διοχέτευαν στις διεθνείς αγορές φθηνές ορυκτές πρώτες ύλες. Επιπλέον, η φθηνή εργασία και ενέργεια από τις χώρες του τρίτου κόσμου αποτέλεσαν επιπλέον κίνητρα για την αξιοποίηση του ορυκτού πλούτου των χωρών αυτών και τέλος, η ευαισθητοποίηση σε θέματα που αφορούν στην προστασία του περιβάλλοντος σε παγκόσμιο επίπεδο -και ειδικότερα στο Δυτικό κόσμο- οδήγησε σε αύξηση του κόστους των παραγωγικών δραστηριοτήτων (πχ. Κλαμπατσέα 2006, Χέλμης 2006, Ζδράλης 2013). Όλα τα παραπάνω οδήγησαν σε μακροχρόνια κρίση τον κλάδο στον Ελληνικό χώρο τις επόμενες δεκαετίες, με αποτέλεσμα πολλές μονάδες να διακόψουν σταδιακά τη λειτουργία τους, μειώνοντας τον κύκλο εργασιών τους, μεγάλος αριθμός εργαζομένων να μείνουν άνεργοι και πολλές περιοχές, που στήριζαν την οικονομία τους στην εξόρυξη, να γνωρίσουν εγκατάλειψη και μία συνεχή φθίνουσα αναπτυξιακή πορεία, η οποία αποτυπώνεται μέχρι και σήμερα σε χωρικό, κοινωνικό και οικονομικό επίπεδο.

Προς τα τέλη της δεκαετίας του 1990 και οδεύοντας προς τα πρώτα χρόνια της δεκαετίας του 2000, εμφανίζονται σαφή σημάδια οικουμενικής ανάκαμψης στο μεταλλευτικό κλάδο συμπαρασύροντας την εγχώρια παραγωγή, ενώ αρκετά ελληνικά μεταλλευτικά προϊόντα άρχισαν να κερδίζουν και πάλι έδαφος στην παγκόσμια αγορά. Ενδεικτικά, σύμφωνα με τον ΣΜΕ (πχ. <https://www.sme.gr>) και τον Παπαστεφανάκη (2017) εκείνη την περίοδο ο μπεντονίτης έφτασε στο υψηλότερο ιστορικό επίπεδο πωλήσεων, το ίδιο και η παραγωγή και οι πωλήσεις νικελίου, ενώ οι εξαγωγές περλίτη και βωξίτη σημείωσαν αύξηση 25% έναντι των μεγεθών του πρώτου μισού της δεκαετίας. Η ανάκαμψη του κλάδου ενισχύθηκε σημαντικά από την πραγματοποίηση μεγάλων έργων στα πλαίσια της προετοιμασίας για την διοργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004 στην Ελλάδα, καθώς η οικοδομική δραστηριότητα εντάθηκε.

Κατά την περασμένη δεκαετία (2010-2019), παρατηρήθηκε ύφεση στον τομέα της μεταλλευτικής/μεταλλουργικής βιομηχανίας, λόγω της γενικότερης δραματικής οικονομικής κρίσης που βίωσε η χώρα (πχ. Κλαμπατσέα 2006, Χέλμης 2006, Ζδράλης 2013). Παρατηρήθηκε μεγάλη πτώση στις τιμές και τη ζήτηση στους κλάδους της χαλυβουργίας, του τσιμέντου και του σκυροδέματος της τάξεως του 20-30%. Αντίστοιχη πτώση είχε η παραγωγή αδρανών δομικών υλικών λόγω κυρίως της σημαντικής μείωσης της κατασκευαστικής δραστηριότητας (40% πτώση το 2010) στην Ελλάδα. Ωστόσο, τα βιομηχανικά ορυκτά, τα οποία αποτελούν τομέα προπάντων εξαγωγικό, κατάφεραν να επανακάμψουν από το 2010. Κάτι αντίστοιχο συνέβη και στον τομέα της μεταλλουργίας. Συγκεκριμένα, η παραγωγή αλουμινίου προσέγγισε τους 140χιλ. τόνους απορροφώντας το 80% της ελληνικής παραγωγής βωξίτη. Κατά το 2010, αυξήθηκαν οι εξαγωγές στο σύνολο των πωλήσεων των προϊόντων αλουμινίου από την ΑΛΟΥΜΙΝΙΟΝ Α.Ε. (<https://www.mytilineos.gr/el/i-drastiriotita-mas/tomeas-metallourgias/alouminion-tis-ellados>) κατά 10% (45% το 2009, 55% το 2010). Γενικά τα τελευταία χρόνια παρουσιάζονται προοπτικές ανάκαμψης του κλάδου διεθνώς, λόγω της κλιμακούμενης αύξησης στη ζήτηση των πρώτων υλών (πχ. <https://www.oryktosploutos.net>). Σύμφωνα με τον ΣΜΕ (<https://www.sme.gr>), οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα εκτός από τη σημαντική εξαγωγική δραστηριότητα, έχουν αναπτύξει και σημαντική παραγωγική



και εμπορική παρουσία στο εξωτερικό, δημιουργώντας θυγατρικές εταιρείες ή συμμετέχοντας με ποσοστά σε ξένες εταιρείες.

Σήμερα, ο εξορυκτικός κλάδος της χώρας χαρακτηρίζεται ιδιαιτέρως από εξαγωγικό προσανατολισμό στα πλαίσια ενός παγκοσμιοποιημένου περιβάλλοντος (<https://www.oryktosploutos.net> και <https://www.sme.gr>). Αποτελεί ένα σημαντικό τομέα της Ελληνικής οικονομίας, καθώς συμμετέχει στο Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν (ΑΕΠ) της χώρας με ποσοστό 3-5% (συμπεριλαμβανομένου και του συσχετιζόμενου μεταποιητικού τομέα), τροφοδοτεί μια σειρά άλλων σημαντικών κλάδων, όπως η τσιμεντοβιομηχανία, η παραγωγή αλουμινίου, η παραγωγή ενέργειας κλπ., ενώ εκτιμάται ότι απασχολεί περίπου 20.000 εργαζόμενους (πχ. Κλαμπατσέα 2006, Χέλμης 2006, Ζδράλης 2013). Η Ελλάδα εμφανίζει επάρκεια σε αδρανή δομικά υλικά και αποτελεί παραγωγό βασικών μετάλλων και βιομηχανικών ορυκτών, με αποτέλεσμα τα εξαγώγιμα πρωτογενή και επεξεργασμένα υλικά της εξόρυξης να αποτελούν το 65% των πωλήσεων της. Εξαιρετικά σημαντική θέση στην Ευρώπη κατέχουν οι εξαγωγές προϊόντων βωξίτη, αλουμίνας, νικελίου, μπεντονίτη, περλίτη, ελαφρόπετρας και μαρμάρων (<https://www.usgs.gov/centers/national-minerals-information-center/mineral-commodity-summaries>). Ένα μεγάλο πρόβλημα που η χώρα μας έρχεται να αντιμετωπίσει στα προσεχή έτη είναι οι πιθανές συνέπειες εξαιτίας της απόφασης για απολιγνιτοποίηση και μετάβαση στις ΑΠΕ, και στο βαθμό που αυτές θα επηρεάσουν τον εγχώριο μεταλλευτικό κλάδο όσον αφορά στην ενεργειακή τιμολογιακή πολιτική, η οποία σαφώς ενδέχεται να επηρεάσει το κόστος της εξόρυξης και της μεταλλουργίας (πχ. Κεφάλας 2021). Τέλος, είναι άξιο επισήμανσης το γεγονός ότι κανένας δεν γνωρίζει ποιες θα είναι η βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες επιπτώσεις στον μεταλλευτικό κλάδο ως συνέπεια της πρωτόγνωρης κλιμακούμενης έντασης μεταξύ Δύσης, NATO και Ρωσίας που λαμβάνει χώρα αυτή τη χρονική περίοδο που αυτή η διπλωματική συγγράφεται (2022).

Το 2014 ο Γαλλικός κολοσσός εταιρειών Imerys S.A. αγόρασε την ελληνική επιχείρηση S&B A.E. (<https://www.oryktosploutos.net/2014/11/imerys-s>), με ένα ποσό που ξεπέρασε τα 550 εκατομμύρια ευρώ και εκείνη με τη σειρά της

μετονομάστηκε σε Imerys Industrial Minerals Greece S.A. Η S&B Α.Ε. (πχ. Κολιαράκη 2017) πρωταγωνιστούσε στα βιομηχανικά ορυκτά με τη μεγαλύτερη παραγωγή πρωτογενούς επεξεργασμένου περλίτη στον κόσμο και την υψηλότερη εξαγωγή μπεντονίτη (<https://www.imerys.com/imerys-group/our-history>). Σήμερα, ο Γαλλικός όμιλος εμφανίζει ισχυρή παρουσία στη Βόρεια Ελλάδα (Καβάλα, Ανθρακικό ασβέστιο), στη Φωκίδα (Άμφισσα, Βωξίτης) και φυσικά στη Μήλο (Περλίτης, Μπεντονίτης). Η Imerys Industrial Minerals Greece S.A. συνεισφέρει στην οικονομία του κράτους περί τα 100 εκατομμύρια ευρώ σε συνάλλαγμα ετησίως και έχει βοηθήσει τα μέγιστα στην ανάπτυξη της ελληνικής τοπικής κοινωνίας με την προσφορά χιλιάδων θέσεων εργασίας, αλλά και στην μέριμνα για αυστηρή προστασία της χλωρίδας και της πανίδας (πχ. <https://stonenews.eu/el/pia-ine-i-imerys-pou-ependyi-ston-ellini>).

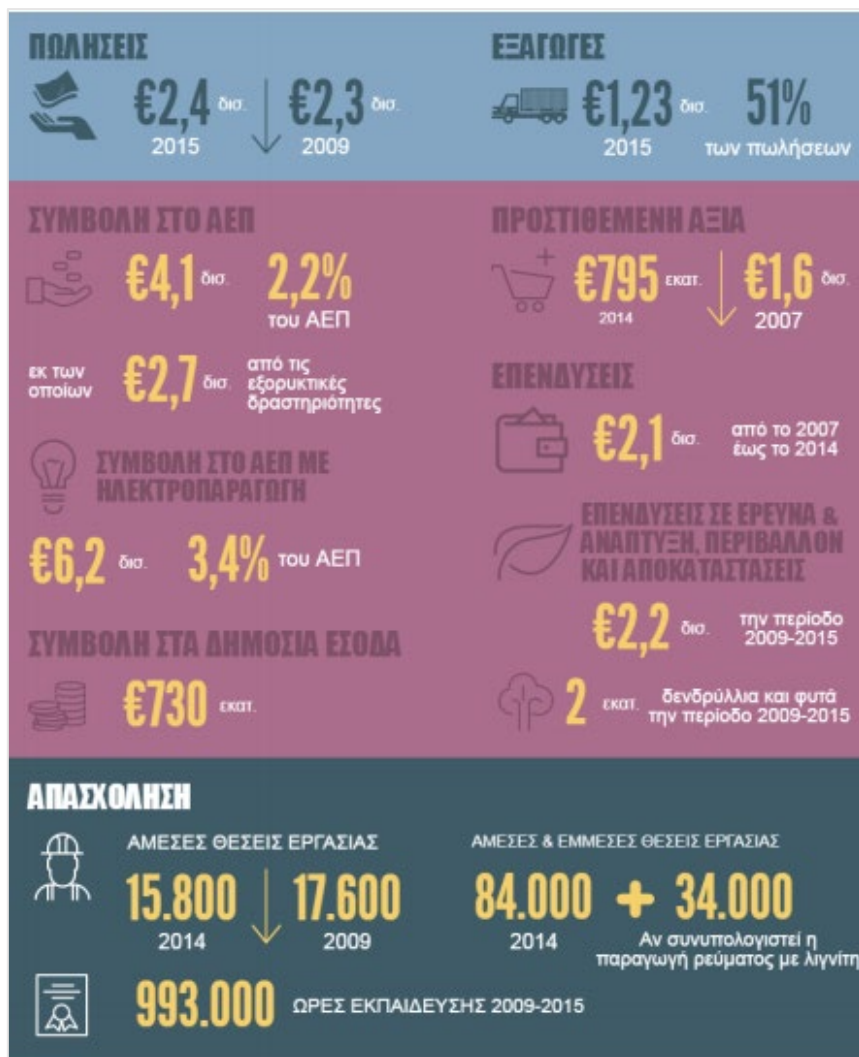
## 2.5 Ανθρώπινο Δυναμικό στη Μεταλλευτική Βιομηχανία

Στη μεταλλευτική βιομηχανία και πιο συγκεκριμένα στον εξορυκτικό κλάδο απασχολούνται πάνω από 10.000 άτομα σε καθεστώς μισθωτής και πλήρους απασχόλησης (πχ. <https://www.sme.gr>). Τούτη η απασχόληση λαμβάνει ορισμένα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, τα οποία πρέπει να ληφθούν υπόψη στην εφαρμογή πολιτικών για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του. Το 94% των θέσεων απασχόλησης βρίσκονται εκτός Αττικής, με αποτέλεσμα να αποτελεί έναν κλάδο που συμβάλλει τα μέγιστα στην απασχόληση της ευρύτερης περιφέρειας, αλλά και ευρύτερα στην Ελληνική οικονομία (**Εικόνα 7**). Αυτό σημαίνει ότι οι δράσεις βελτίωσης του ανθρώπινου δυναμικού του κλάδου πρέπει να εκτελούνται σε αποκεντρωμένο επίπεδο, ενώ κρίνεται απαραίτητη η εκμετάλλευση σύγχρονων μεθόδων εξ' αποστάσεως εκπαίδευσης, πχ. e-learning, webinars, κλπ. (πχ. Κιτσόπουλος *et al.* 2004).

Λαμβάνοντας υπόψη ότι πρόκειται για έναν κλάδο όπου υπερσχύει η απασχόληση σε τεχνικά επαγγέλματα, η ουσιαστική βελτίωση της επαγγελματικής κατάρτισης, κατά κύριο λόγο σε ειδικότητες με αναγνωρισμένες ελλείψεις, θα

προσφέρει στις επιχειρήσεις ανθρώπινο δυναμικό με τις απαραίτητες τεχνικές γνώσεις και δεξιότητες (πχ. <https://www.oryktosploutos.net/> και <https://www.sme.gr>). Ταυτόχρονα, θα προσφέρει στο εργατικό δυναμικό της περιφέρειας επαγγελματικές προοπτικές σε ποιοτικές θέσεις απασχόλησης, μιας και οι επιχειρήσεις προσλαμβάνουν εργαζομένους, κατά κανόνα, από τις τοπικές αγορές εργασίας. Επιπλέον, τα τελευταία χρόνια, λόγω της μείωσης της εξορυκτικής δραστηριότητας στα ενεργειακά ορυκτά και της αύξησης της στα μεταλλικά ορυκτά, στα βιομηχανικά ορυκτά, στα μάρμαρα και στα αδρανή υλικά, βρίσκεται σε εξέλιξη η ισχυρή ανακατανομή της απασχόλησης μεταξύ των τομέων του εξορυκτικού κλάδου. Επομένως, πολιτικές αναβάθμισης δεξιοτήτων και επανακατάρτισης του εργατικού δυναμικού που θα ενισχύσουν τη μετάβασή του από τομείς που συρρικνώνονται σε τομείς που αναπτύσσονται θεωρούνται ιδιαίτερα σημαντικές. Η στήριξη της απασχόλησης στις μικρότερες ηλικιακές ομάδες, ο ελεγχόμενος βαθμός ανακύκλησης της εργασίας, η συγκέντρωση της απασχόλησης σε μεγάλες επιχειρήσεις και η υπερίσχυση της εξαρτημένης και της πλήρους απασχόλησης ευνοούν την επένδυση των επιχειρήσεων στο ανθρώπινο κεφάλαιό τους (πχ. Τσώλας 1995).

Θα πρέπει να καταγραφεί ότι στον εξορυκτικό κλάδο συντελούνται σημαντικές τεχνολογικές εξελίξεις. Η πλήρης ενσωμάτωσή τους στην παραγωγή θα επιφέρει σημαντικές καινοτομίες στο περιεχόμενο της εργασίας. Η χρήση αυτόνομων και ημιαυτόνομων μηχανημάτων αναμένεται να μετατοπίσει την απασχόληση από θέσεις χειρισμού των μηχανημάτων σε θέσεις επίβλεψής τους και αξιοποίησης του μεγάλου όγκου δεδομένων που παράγονται από αυτά. Αυτό σημαίνει ότι μελλοντικά αναμένεται ανακατανομή των θέσεων απασχόλησης με ενίσχυση της απασχόλησης σε θέσεις εργασίας ανώτερων δεξιοτήτων και η μείωσή της σε θέσεις εργασίας μεσαίων και χαμηλών δεξιοτήτων (πχ. <https://www.oryktosploutos.net/>, και <https://www.sme.gr>). Είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τον κλάδο, τα συστήματα εκπαίδευσης και κατάρτισης να προσαρμοστούν στις εξελίξεις αυτές, παρέχοντας στο ανθρώπινο δυναμικό τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες (πχ. Τσώλας 1995).



**Εικόνα 7.** Η συμβολή της εξορυκτικής βιομηχανίας στην ελληνική οικονομία ([http://http://iobe.gr/research\\_dtl.asp?RID=161](http://http://iobe.gr/research_dtl.asp?RID=161)). Στοιχεία χωρίς την ηλεκτροπαραγωγή από λιγνίτη. Με την προσθήκη της τελευταίας το ποσό είναι σημαντικά αυξημένα.

Οι μεταλλευτικές εταιρείες διαθέτουν ένα μεγάλο αριθμό εργαζομένων εκ των οποίων ένα μέρος αντιστοιχεί στους προϊσταμένους (Μεταλλειολόγοι Μηχανικοί, Μηχανικοί Ορυκτών Πόρων, Μηχανολόγοι Μηχανικοί, Χημικοί Μηχανικοί, Ηλεκτρολόγοι Μηχανολόγοι, Γεωλόγοι), ένα άλλο στους εργοδηγούς, ενώ οι υπόλοιποι είναι εργαζόμενοι διάφορων ειδικοτήτων όπως εργοδηγοί βάρδιας, επιστάτες, υπεύθυνοι χειρισμού εγκαταστάσεων, συντηρητές, χειριστές μηχανημάτων, οδηγοί, υπάλληλοι γραφείων, φύλακες και καθαρίστριες (πχ. <https://www.oryktosploutos.net/> και <https://www.sme.gr>). Ο μισθός των

εργαζομένων καθορίζεται από τις συμβάσεις που ορίζει ο νόμος, συν τα προνόμια που δίνει η κάθε εταιρεία (πχ. Τσώλας 1995).

Η επιλογή των εργαζομένων βασίζεται στη μέθοδο των βιογραφικών. Κάθε νέος εργαζόμενος προσλαμβάνεται αρχικά με σύμβαση ορισμένου χρόνου και ανάλογα με τη διαγωγή και την απόδοσή του, η σύμβαση μετατρέπεται σε αορίστου χρόνου. Το τμήμα προσωπικού δίνει ιδιαίτερο προσοχή στην πρόσληψη κατοίκων της περιοχής, όπου βρίσκονται οι εγκαταστάσεις της κάθε εταιρείας. Επίσης κάθε χρόνο προσλαμβάνονται φοιτητές για πρακτική άσκηση από Ελληνικά πανεπιστήμια. Στο πλαίσιο της διαρκούς εξέλιξης του Ανθρώπινου Δυναμικού διοργανώνονται εκπαιδευτικά σεμινάρια με τη συμβολή των καλύτερων εισηγητών - εκπαιδευτικών εταιρειών της χώρας τόσο σε τεχνικές εκπαιδεύσεις, όσο και σε soft skills παρουσία εσωτερικών και εξωτερικών εισηγητών (πχ. <https://www.oryktosploutos.net/> και <https://www.sme.gr>). Επιπρόσθετα, σχεδιάζεται, αναπτύσσεται και υλοποιείται σύστημα Διοίκησης της Απόδοσης μέσω στόχων με αναπτυξιακό προσανατολισμό και με τη συμμετοχή των στελεχών της εταιρείας με κριτήρια απόδοσης και εταιρικό πλαίσιο δεξιοτήτων, παρέχοντας εργαλεία στους Line Managers να αναπτύξουν το προσωπικό τους, να προάγουν σε θέσεις ευθύνης τους καλύτερους με διαφάνεια, να ευθυγραμμίσουν τις ομάδες τους με τους εταιρικούς στόχους, να ανταμείψουν τους αποδοτικότερους βάσει των αποτελεσμάτων τους, να μπολιάσουν τους εργαζόμενους με δεξιότητες εταιρικά θεσπισμένες (πχ. Τσώλας 1995).

### **2.5.1 Υγιεινή και Ασφάλεια - Παροχές**

Βασικός πυλώνας για τις επιχειρήσεις (πχ. <https://www.imerys.com> και <https://www.hellas-gold.com>) αποτελεί η Υγιεινή & Ασφάλεια (πχ. Hartman & Mutmanský 2002). Κατόπιν αποφάσεων της Διοίκησης και του Υπευθύνου Ασφαλείας λαμβάνονται μέτρα ασφαλείας, τα οποία είναι τα προσήκοντα προς αποφυγή ατυχημάτων που μπορεί να προκαλέσουν τον τραυματισμό εργαζομένων ή/και την απώλεια ζωής. Τα Μέσα Ατομικής Προστασίας / ΜΑΠ (πχ. κράνη, γιλέκα, γυαλιά, μπότες, ωτοασπίδες, γάντια κ.α.) είναι απαραίτητο μέρος της καθημερινής εργασίας

των εργαζομένων και υπάρχει καθημερινός έλεγχος τήρησης των ΜΑΠ από εξουσιοδοτημένους ελεγκτές. Σε μία μεταλλευτική βιομηχανία το Τμήμα Υγιεινής & Ασφάλειας αποτελείται από τα εξής (πχ. Κολιανάκη 2017, <https://www.imerys.com>, <https://www.hellas-gold.com> και <https://www.sme.gr>):

- **Από τα Ιατρεία και τους ειδικά διαμορφωμένους χώρους**, όπου έχουν δημιουργηθεί σταθμοί Α' βοηθειών με προϊστάμενο επικεφαλής ιατρό εργασίας και νοσηλεύτες. Επιπλέον, διαθέτει τον απαραίτητο τεχνικό εξοπλισμό σε κάθε Ιατρείο και Σταθμό Α' Βοηθειών με σκοπό:
  - i. Τον εντοπισμό των εργασιακών συντελεστών που θα μπορούσαν να προκαλέσουν επιβάρυνση της υγείας των εργαζομένων.
  - ii. Την αναγνώριση κάθε προϋπάρχουσας βλάβης στην υγεία των εργαζομένων.
  - iii. Τη διασφάλιση της καταλληλότητας κάθε υποψηφίου στην υπό πρόσληψη θέση.
  - iv. Την αντιμετώπιση των ατυχημάτων.
  - v. Την υποστήριξη και φροντίδα σε θέματα υγείας τόσο των εργαζομένων όσο και των οικογενειών τους.
- **Από τους Μηχανικούς Ασφαλείας**, οι οποίοι -με την καθοδήγηση του Διευθυντή Υγιεινής & Ασφάλειας- σχεδιάζουν και εφαρμόζουν τα μέτρα ασφαλείας σύμφωνα με τον Κανονισμό Μεταλλευτικών και Λατομικών Εργασιών (Κ.Μ.Λ.Ε) και την κείμενη Νομοθεσία, ελέγχουν την τήρηση των Μέτρων Ατομικής Προστασίας (ΜΑΠ), ενώ καθοδηγούν και καλλιεργούν ανά τακτά χρονικά διαστήματα το προσωπικό για την πρόληψη και την αποφυγή ατυχημάτων.

Παράλληλα, το τμήμα Υγιεινής & Ασφάλειας πλαισιώνεται από το κατάλληλο ιατρικό πλήρωμα, το οποίο προβαίνει σε τακτικούς ιατρικούς ελέγχους του προσωπικού της επιχείρησης, με σκοπό να ελέγχει την υγεία των εργαζομένων, κάνοντας αρκετές από τις διαγνωστικές εξετάσεις στους ειδικά διαμορφωμένους χώρους της. Επίσης, διατίθενται Ομάδες Διάσωσης, αποτελούμενες από τον αρχηγό

και ομάδα εθελοντών εργαζομένων (πχ. <https://www.imerys.com>, <https://www.hellas-gold.com> και <https://www.sme.gr>).

Το ετήσιο πλάνο εκπαίδευσης οργανώνεται κάθε χρόνο και καθορίζει τις ασκήσεις προσομοίωσης εκτάκτων περιστατικών όπως συνθήκες τοξικών αερίων, φωτιά σε υπόγεια, φωτιά σε δασική έκταση, άλλες καταστροφές με στόχο υψηλότατο δείκτη ετοιμότητας και αποτελεσματικότητας. Επιπροσθέτως, διοργανώνονται εκπαιδευτικά σεμινάρια και ασκήσεις των Ομάδων Διάσωσης σε εξομοίωση έκτακτων καταστάσεων απεγκλωβισμού και παροχής Α' βοηθειών (πχ. <https://www.imerys.com>, <https://www.hellas-gold.com> και <https://www.sme.gr>).

Ορισμένες επιχειρήσεις προσφέρουν περαιτέρω παροχές προς τους εργαζομένους τους. Συγκεκριμένα, επιπροσθέτως της Κρατικής Κοινωνικής Ασφάλισης, αυτές υπογράφουν ομαδικό ασφαλιστήριο ζωής και ιατρικής περίθαλψης με τους εργαζομένους τους, καλύπτοντάς τους όλες τις παροχές ασφάλειας ζωής, ιατρικής και νοσοκομειακής περίθαλψης (πχ. ιατρικές επισκέψεις, φαρμακευτική κάλυψη, διαγνωστικές εξετάσεις, φυσιοθεραπείες, νοσήλια και επεμβάσεις, επιδόματα μητρότητας, κ.α.), καθώς επίσης και τα εξαρτώμενα μέλη τους στις παροχές ιατρικής νοσοκομειακής περίθαλψης, χωρίς επιβάρυνση ασφαλιστρού για τους υπαλλήλους. Κατόπιν συμφωνίας, η ασφαλιστική εταιρεία, με την οποία συνεργάζεται η εκάστοτε επιχείρηση, καλύπτει σύμφωνα με απαίτηση των τελευταίων το σύνολο των προϋπαρχουσών ασθενειών των εργαζομένων και των οικογενειών τους, χωρίς την παραμικρή εξαίρεση. Επιπλέον προνοούν για τη χρήση ιδιόκτητων εταιρικών καταλυμάτων σε εργαζόμενους και στις οικογένειές τους ή, εναλλακτικά, επιδοτούν ενοίκιο για τη μίσθωση κατοικιών από τους εργαζόμενους σε κοντινή με το εργοστάσιο περιοχή. Προς διευκόλυνση του ανθρώπινου δυναμικού τους, εκμισθώνουν λεωφορεία για τη μετακίνηση του προσωπικού, από και προς τον τόπο εργασίας τους, σε όλες τις βάρδιες εργασίας. Χορηγούνται ταμειακές διευκολύνσεις σε όσους εργαζόμενους έχουν ανάγκη, ενώ οι μισθοί καταβάλλονται στην ώρα τους δίχως καθυστέρηση. Το ίδιο φυσικά ισχύει και στην απόδοση των ασφαλιστικών εισφορών και των φόρων προς το Ελληνικό Δημόσιο. Τέλος, παρέχεται τόσο η υλική όσο και ηθική υποστήριξη σε μακροχρόνια ασθενείς/ανήμπορους προς

εργασία εργαζόμενους καθώς και η απαραίτητη ιατρική υποστήριξη στο πρόβλημα υγείας που αντιμετωπίζουν (πχ. Κολιαράκη 2017, <https://www.imerys.com>, <https://www.hellas-gold.com> και <https://www.sme.gr>).



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

### 3.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό έγινε προσπάθεια να διερευνηθεί το κατά πόσο μεγάλες εταιρείες του εξορυκτικού και ευρύτερα του μεταλλευτικού χώρου συμμορφώνονται κι ακολουθούν τις καλές πρακτικές της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού που αναλύθηκαν παραπάνω. Πιο συγκεκριμένα, στα πλαίσια της παρούσας διπλωματικής εργασίας επιλέχθηκε ως case study η εταιρεία Imerys Industrial Minerals Greece S.A. / Imerys Βιομηχανικά Ορυκτά Ελλάς Α.Ε. (<https://www.imerys.com>, βλέπε: **Εικόνα 8**), η οποία συγκαταλέγεται ανάμεσα στις δέκα καλύτερες στη λίστα των πλέον κερδοφόρων βιομηχανιών της χώρας (πχ. <https://newtimes.gr/imerys>). Η μεθοδολογία της έρευνας που ακολουθήθηκε και εφαρμόστηκε είναι η ποιοτική (βλέπε παρακάτω).

Η ποιοτική προσέγγιση στην έρευνα στοχεύει στη διερεύνηση και κατανόηση σε βάθος του παρόντος ερωτήματος (πχ. Ίσαρη & Πουρκός, 2015). Παρέχοντας τη δυνατότητα στον ερευνητή να αντλήσει πληροφορίες για το υπό εξέταση θέμα, η ποιοτική έρευνα αποτελεί την ενδεδειγμένη μεθοδολογία για να απαντηθούν τα ερωτήματα που σχετίζονται με το «Γιατί;» και το «Πώς;» των φαινομένων. Η ποιοτική προσέγγιση αποτελεί μία κατά βάση διερευνητική μέθοδο. Στοχεύει στην ανάδυση νέων τυποποιήσεων και θεωρητικών μοντέλων, παρά στην επαλήθευση υποθέσεων ή στη γενίκευση σε ένα μεγαλύτερο πληθυσμό. Το πλεονέκτημα των ποιοτικών μεθόδων που εξυπηρετεί αυτή την στόχευση είναι η ευελιξία που χαρακτηρίζει την ερευνητική διαδικασία (πχ. Creswell & Creswell 2013, Δρίβα 2019). Η ποιοτική έρευνα αποτελεί την κατάλληλη μεθοδολογική επιλογή για να διερευνηθούν σε βάθος οι αναπαραστάσεις, οι στάσεις, οι αντιλήψεις, τα κίνητρα, καθώς και τα συναισθηματικά δεδομένα της συμπεριφοράς των ατόμων. Στόχος της ποιοτικής διερεύνησης δεν αποτελεί απλά η περιγραφή μιας στάσης ή μίας συμπεριφοράς, αλλά η ολιστική κατανόηση του προς μελέτη θέματος. Η ποιοτική έρευνα στοχεύει στη μελέτη της εμπειρίας των ατόμων και στα υποκειμενικά νοήματα που τη συγκροτούν, εστιάζοντας πάντα στο ευρύτερο κοινωνικό και πολιτισμικό πλαίσιο στο

οποίο εγγράφεται. Χαρακτηριστικά της ποιοτικής προσέγγισης είναι το μικρό δείγμα συμμετεχόντων, η ανάλυση λόγου ή κειμένων (πχ. Creswell & Creswell 2013, Ίσαρη & Πουρκός, 2015, Δρίβα 2019).



**Εικόνα 8.** Imerys “World leader in mineral-based specialties”  
(<https://www.imerys.com>)

Ειδικότερα, η ποιοτική έρευνα της παρούσας εργασίας έλαβε χώρα με τη μορφή ηλεκτρονικών συνεντεύξεων, με τις απαντήσεις των ερωτήσεων που τέθηκαν να είναι κλειστού τύπου (ναι / όχι), ώστε να μπορεί να επιβεβαιωθεί το εάν ή όχι ακολουθούνται οι καλές πρακτικές. Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν μέσω της πλατφόρμας Google Meet (<https://meet.google.com>), η οποία είναι μια υπηρεσία επικοινωνίας βίντεο που αναπτύχθηκε από την Google. Η συνέντευξη είναι μια πολύ συνηθισμένη τεχνική συλλογής δεδομένων σε μια ποιοτική έρευνα. Εκτιμάται ότι το 90% των κοινωνικών ερευνών χρησιμοποιούν τις συνεντεύξεις, με κάποιον τρόπο, για να συλλέξουν τα δεδομένα τους ή ένα μέρος αυτών. Καταρχάς, τα βήματα που

ακολουθήθηκαν ήταν η επιλογή των ερωτώμενων που έγινε σε συνεννόηση με τον κ. Δ. Τσούμα (πρώην Country HR Director - Greece, Bulgaria and Georgia, Imerys S.A. κατά το χρόνο που διεξήχθησαν οι συνεντεύξεις -Ιούνιος 2021- και νυν HR Manager at Hellas Gold S.A.). Έτσι η έρευνα περιλάμβανε συνεντεύξεις με έξι στελέχη της εταιρείας συνολικά, εκ των οποίων ο ένας ήταν ο κ. Δ. Τσούμας και οι υπόλοιποι, ο κ. Ν. Καστανάς, (HR Operations Manager, Milos & Bauxite, Greece, Imerys S.A.), ο κ. Γ.-Μ. Παπανικολάου (HR Payroll & HRIS Specialist, Greece, Imerys S.A.), η κ. Ζ. Χατζηγιακσόγλου (HR Payroll & Administration Manager, Greece, Imerys S.A.), η κ. Φ. Ρούσσου (HR Officer, S&B Milos, Greece, Imerys S.A.) και η κ. Μ. Δραπανιώτη (HR Manager - Finance Shared Services Center Greece, Imerys S.A.). Είναι εξ αρχής γνωστό ότι, σε μια έρευνα που χρησιμοποιεί τη συνέντευξη ως εργαλείο συλλογής δεδομένων, η αντιπροσωπευτικότητα εξασφαλίζεται από την ποιοτική σύσταση της ομάδας που αποτελεί το δείγμα.(πχ. Ίσαρη & Πουρκός 2015, Creswell & Creswell 2013, Δρίβα 2019). Συνεπώς, η επιλογή των ερωτώμενων έγινε με γνώμονα αυτές/αυτοί να αποτελούν χαρακτηριστικές, τυπικές, περιπτώσεις και να αντιπροσωπεύουν -κατά το δυνατόν- τις περισσότερες ή/και τις κυριότερες κατηγορίες του πληθυσμού που ερευνούμε. Από την άλλη πλευρά, πρέπει να συνεκτιμηθεί ότι η συγκεκριμένη έρευνα είχε αρκετά μικρό δείγμα ( $n=6$ ), λόγω του γεγονότος ότι έλαβε χώρα εν μέσω lockdown και της πανδημίας Covid-19.

Ο σχεδιασμός των συνεντεύξεων βασίστηκε στους θεματικούς άξονες των καλών πρακτικών μιας επιχείρησης, όπως είναι η εξασφάλιση της εργασίας, η εκπαίδευση, η αποδοχή και προώθηση της διαφορετικότητας, η κινητικότητα και διάχυση πληροφοριών, η σχέση αναγκών ανθρώπινου δυναμικού και στρατηγικού σχεδιασμού της εταιρείας, η αντιμετώπιση εργασιακών διαφορών και παραβιάσεων και άλλα, με τελικό σκοπό την εκτίμηση του ερευνητικού ερωτήματος που έχει τεθεί.

Για την ομαλή και ορθότερη πραγματοποίηση των παραπάνω συνεντεύξεων, πριν από κάθε μία από αυτές αποσαφηνίστηκε πλήρως το θέμα και ο σκοπός της εργασίας, ώστε να επιλυθούν τυχόν απορίες και παρερμηνείες που θα οδηγούσαν σε ανεπιθύμητα αποτελέσματα. Όλες οι απαντήσεις των ερωτώμενων καταγράφηκαν

πλήρως, χωρίς να παραλείπετε κάποιο σημαντικό στοιχείο και παρουσιάζονται στο κεφάλαιο «**Παράρτημα**» στο τέλος της διπλωματικής εργασίας.

### 3.2 Imerys Industrial Minerals Greece S.A.

Η Imerys Industrial Minerals Greece S.A. / Imerys Βιομηχανικά Ορυκτά Ελλάς Α.Ε. (πρώην S&B S.A.) έχοντας κέρδος 35,7 εκατομμυρίων ευρώ το 2020, κατατάσσεται ως η 8<sup>η</sup> πιο κερδοφόρα βιομηχανία της χώρας (**Εικόνα 8**). Αυτό βασίζεται σε μια μεγάλη έρευνα των New Times σε εθνικό επίπεδο (πχ. <https://newtimes.gr/imerys>), η οποία περιλάμβανε 2.061 από τις μεγαλύτερες εθνικές εταιρείες παραγωγής. Το καθαρό κέρδος της εταιρείας, το οποίο διαχειρίζεται ο κ. Αθανάσιος Κεφαλάς, αυξήθηκε από 31,8 εκατομμύρια ευρώ το 2017 σε 35,7 εκατομμύρια ευρώ το 2018. Ο κύκλος εργασιών της αυξήθηκε από 105,3 εκατομμύρια ευρώ το 2017 σε 114,2 ευρώ το 2018. Διατήρησε μια εξαιρετικά υγιή κεφαλαιακή δομή, με συνολικά ίδια κεφάλαια 122 εκατομμυρίων ευρώ και συνολικό χρέος 45,8 εκατομμυρίων ευρώ. Ο Όμιλος απασχολεί 17.800 υπαλλήλους στην Ελλάδα. Είναι παγκόσμιος ηγέτης στα εξειδικευμένα ορυκτά προϊόντα. Η Imerys Industrial Minerals Greece S.A. είναι προσανατολισμένη στις εξαγωγές, συνεισφέροντας περισσότερα από 120 εκατομμύρια ευρώ συνάλλαγμα στην εθνική οικονομία και δημιουργώντας περίπου 1.000 άμεσες και έμμεσες θέσεις εργασίας. Η εταιρεία εξάγει το 80% των προϊόντων της, επενδύει 18 εκατομμύρια ευρώ ετησίως, διαθέτει ένα τεχνολογικό κέντρο και τρία εργαστήρια ποιοτικού ελέγχου, επεξεργάζοντας τέσσερις τύπους βιομηχανικών ορυκτών και μεταλλευμάτων (μπεντονίτης, περλίτης, ανθρακικό ασβέστιο, βωξίτης) και υπόγεια μεταλλεία-ορυχεία, έξι εγκαταστάσεις κατεργασίας και συνεργάζεται με έξι λιμάνια φόρτωσης (πχ. <https://www.imerys.com>).

### 3.3 Ανθρώπινο Δυναμικό της Imerys Industrial Minerals Greece S.A. – Πρόνοια

Δεδομένου ότι η τότε εταιρεία S&B A.E. ιδρύθηκε λίγο πριν τον Β΄ ΠΠ (1935) εν μέσω μίας εξαιρετικά δύσκολης χρονικής περιόδου για τη χώρα μας (όπου η φτώχεια και η έλλειψη κρατικής κοινωνικής πρόνοιας ήταν εμφανείς), προσπάθησε να δώσει έμφαση στη φροντίδα των εργαζομένων της, με την πρόσληψη ιατρού να αποτελέσει ένα πρωταρχικό μέτρο ασφαλείας. Επιπλέον, επειδή στη Μήλο η χώρα του νησιού απείχε 12 χιλιόμετρα από το εργοστάσιο, το οποίο ήταν προσβάσιμο μόνο με τα πόδια ή με χρήση γαϊδουριών, μία από τις πρωταρχικές παροχές της εταιρείας ήταν να χτίσει τα πρώτα σπίτια, ειδικά για τους εργάτες που απασχολούνταν κατά τη νυχτερινή βάρδια, κοντά σε αυτό (πχ. Κολιαράκη 2017). Μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο, η S&B Βιομηχανικά ορυκτά παρείχε τρόφιμα και προμήθειες στους υπαλλήλους της και στις οικογένειές τους. Προσλήφθηκαν επαγγελματίες μηχανικοί για τον εκσυγχρονισμό των μεθόδων παραγωγής. Το 1969 απονεμήθηκε το βραβείο «καλύτερος εργοδότης» στον Γεώργιο Ηλιόπουλο, συνιδρυτή της εταιρείας. Ακολούθως, υπογράφηκε το πρώτο συμβόλαιο για την παροχή πρόσθετων υπηρεσιών υγείας και ασφάλισης ατυχημάτων για τους υπαλλήλους της εταιρείας, δημιουργήθηκε ένα τμήμα υγιεινής και ασφάλειας, η πρώτη εφαρμογή του συστήματος κατάρτισης για τους εργαζόμενους έγινε από ειδικούς, ενώ ταυτόχρονα κοινοποιείτο η πρώτη εφημερίδα της εταιρείας για το προσωπικό (πχ. Κολιαράκη 2017). Επίσης, δημιουργήθηκαν μερικά από τα πιο σημαντικά προνόμια της εταιρείας σε υπαλλήλους, όπως το σχέδιο διανομής κερδών, το πρόγραμμα συνταξιοδότησης σε συνεργασία με την Interamerican A.E. και η δημιουργία τράπεζας αίματος για εθελοντικές αιμοδοσίες (πχ. Κολιαράκη 2017). Το 1998 διεξήχθη η πρώτη έρευνα ικανοποίησης εργαζομένων και η πρώτη έρευνα εργαζομένων σε παγκόσμια κλίμακα. Την ίδια χρονιά, η παγκόσμια εταιρεία S&B εξέδωσε μια κεντρική πολιτική ποιότητας, περιβάλλοντος, υγείας και ασφάλειας σε 11 γλώσσες. Σύμφωνα με το διεθνώς αναγνωρισμένο πρότυπο υγείας και ασφάλειας στην εργασία OHSAS 18001: 2, η διαδικασία πιστοποίησης ξεκίνησε το 2009 και έγινε η πιο εκτεταμένη έρευνα για τους εργαζομένους της μέχρι το 2012. Στην Ελλάδα κατά τη διάρκεια της κρίσης,

ξεκίνησε το πρόγραμμα "You@S&B", το οποίο στοχεύει στην παροχή εργασιακής εμπειρίας για άνεργους νέους στην Ελλάδα (πχ. Κολιαράκη 2017).

Στο παρελθόν και στο παρόν, προτεραιότητα ήταν και εξακολουθεί να είναι η προστασία της υγείας και της ασφάλειας όλων των υπαλλήλων της εταιρείας. Αν και το 2020-21 ήταν μια ιδιαίτερα δύσκολη χρονιά λόγω της πανδημίας, ο έγκαιρος σχεδιασμός αποτελεσματικών στρατηγικών αντιμετώπισης βοήθησε τις λειτουργίες της εταιρείας και διατήρησε την ασφάλεια των εργαζομένων σε όλες τις εγκαταστάσεις. Ταυτόχρονα, η εταιρεία παρείχε ιατρικό εξοπλισμό, καθώς και προστασία των τοπικών υγειονομικών ιδρυμάτων.

Η βιωσιμότητα βρίσκεται στον πυρήνα της στρατηγικής της εταιρείας (<https://www.sustainablegreece2020.com/gr/ambassador/imerys.393.html>). Η Imerys Industrial Minerals Greece S.A. δεσμεύεται στις αρχές της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, όχι μόνο επειδή είναι το σωστό, αλλά επειδή αποτελεί βασικό στοιχείο της ανάπτυξης της επιχείρησης. Η δέσμευση για υπεύθυνη εταιρική πολιτική υποστηρίζει τις σχέσεις της με πελάτες, υπαλλήλους, προμηθευτές, κυβερνήσεις και ενδιαφερόμενους. Επιτυγχάνοντας στόχους αειφόρου ανάπτυξης, συμβάλλει στη βιώσιμη ανάπτυξη της ίδιας αλλά και των υπαλλήλων της και των τοπικών κοινωνιών, στις οποίες εδρεύει. Μέσω του προγράμματος **SustainAgility™** (<https://www.imerys.com/imerys-group/sustainability>), στόχος της εταιρείας είναι η διαμόρφωση ενός προγράμματος που να είναι απόλυτα συνεπές με το Παγκόσμιο Σύμφωνο των Ηνωμένων Εθνών και τους στόχους Αειφόρου Ανάπτυξης. Πιο συγκεκριμένα το παραπάνω πρόγραμμα παρέχει υποστήριξη στους εργαζομένους, διασφαλίζει ότι παραμένουν υγιείς και ασφαλείς, καλλιεργεί τα talenta τους, προωθεί την πολυμορφία, ενθαρρύνει τον κοινωνικό διάλογο και προστατεύει τα ανθρώπινα δικαιώματα. Επιπρόσθετα, φροντίζει για τη γη, προστατεύει το περιβάλλον, βελτιώνει την αποδοτικότητα των μη ενεργειακών πόρων, σέβεται τη βιοποικιλότητα και δεσμεύεται να καταπολεμήσει την κλιματική αλλαγή. Τέλος, χτίζει το μέλλον, ενεργεί με καλή επιχειρηματική συμπεριφορά, ενεργεί δίκαια, διασφαλίζει μια υπεύθυνη αλυσίδα εφοδιασμού, αλληλοεπιδρά με τοπικές κοινότητες και προωθεί βιώσιμα προϊόντα και τεχνολογίες. Αποτελεί δέσμευση για

συνεχή βελτίωση και τα αποτελέσματά της συνετέλεσαν στο να βαθμολογηθεί ως Platinum από την EcoVadis το 2020 (πχ. <https://www.imerys.com>).

### 3.4 Η Άποψη του Ανθρώπινου Δυναμικού της Imerys Industrial Minerals Greece S.A. – Αποτελέσματα Έρευνας

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, στα πλαίσια της παρούσης διπλωματικής εργασίας, έλαβαν χώρα προσωπικές συνεντεύξεις με έξι στελέχη (τα οποία θα αναφέρονται εις το εξής ως: «ερωτώμενοι») της εταιρείας Imerys Industrial Minerals Greece S.A., τα οποία απασχολούνται στο τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού με έδρα την Αθήνα, τη Φωκίδα και τη Μήλο. Τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων συνοψίζονται στο **κεφάλαιο 4** (βλέπε: **προσωπική επικοινωνία**). Στη συνέχεια, σε κάθε έναν από τους συνεντευξιαζόμενους, υπεβλήθησαν ερωτήσεις υπό μορφή ερωτηματολογίου (βλέπε: **πίνακα 2**) σχετικά με τα θέματα που αναλύθηκαν παραπάνω και πιο συγκεκριμένα, την εκπαίδευση, την υγεία και την ασφάλεια, την ευημερία και την προνóμια, την κοινωνική συνεισφορά, το περιβάλλον, την πιστοποίηση και την οικονομική κρίση. Οι ερωτήσεις και οι απαντήσεις καταγράφηκαν στο κεφάλαιο «**Παράρτημα**» στο τέλος της εργασίας. Για την πλήρη κατανόηση και συσχέτιση των απαντήσεων κάθε ερωτώμενου με τον ερευνητικό σκοπό που τέθηκε, οι απαντήσεις που ακολουθούν τις καλές πρακτικές και **έχουν θετικό αντίκτυπο στη ΔΑΔ** χαρακτηρίστηκαν με τον αριθμό «**ένα**» (**κατηγορία 1**), ενώ εκείνες που αντιπροσωπεύουν τη μη τήρηση και μη ακολούθηση των καλών πρακτικών και συνολικά **έχουν ένα αρνητικό αποτύπωμα στη ΔΑΔ**, χαρακτηρίστηκαν με τον αριθμό «**μηδέν**» (**κατηγορία 0**).

Στον **πίνακα 2** έχουν συλλεχθεί οι απαντήσεις που έδωσαν οι ερωτώμενοι, μέσω του λογισμικού προγράμματος SPSS, το οποίο τις δέχεται, τις αναλύει και καθορίζει ανάλογα με το περιεχόμενό τους εάν κατατάσσονται στην **κατηγορία 0** ή στην **κατηγορία 1**. Ο διαχωρισμός τους βασίζεται στο εάν τα λεγόμενα του εκάστοτε ερωτώμενου εναρμονίζονται με τις καλές πρακτικές που έχουν τεθεί στα προηγούμενα κεφάλαια (**κατηγορία 1**) ή όχι (**κατηγορία 0**). Η σύνοψη των

αποτελεσμάτων των συνεντεύξεων στους εργαζόμενους της Imerys Industrial Minerals Greece S.A. αποτυπώνονται στον **πίνακα 3** και στην **εικόνα 9**. Όπως προαναφέρθηκε, η έρευνα είχε αρκετά μικρό δείγμα. Για το σκοπό αυτό, και προκειμένου να γίνει υπερκερασμός του «ποσοτικού παράγοντα», δόθηκε έμφαση στα ποιοτικά χαρακτηριστικά με μία αντιπροσωπευτική επιλογή των ερωτηθέντων.

**Πίνακας 2.** Ερωτήσεις και απαντήσεις των συνεντεύξεων στα στελέχη (ερωτώμενοι) της Imerys Industrial Minerals Greece S.A.

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ
1. Γίνεται εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών στον οργανισμό σας;	1 1 1 1 1 1
2. Πραγματοποιείται αξιολόγηση του αποτελέσματος της εκπαίδευσης;	1 1 1 1 1 1
3. Μπορεί η αξιολόγηση να βοηθήσει στο σωστό καθορισμό και στην ιεράρχηση των αναγκών ανάπτυξης ταλέντων σε έναν οργανισμό;	1 1 1 1 1 1
4. Διαδραματίζουν αξιοσημείωτο ρόλο οι ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού στο στρατηγικό σχεδιασμό;	1 1 1 1 1 1
5. Διασφαλίζεται η κινητικότητα των εργαζομένων μεταξύ θέσεων στον οργανισμό;	1 1 1 1 1 1
6. Είναι πρωτεύουσας σημασίας η αντιμετώπιση προκλήσεων, εργασιακών διαφορών και παραβιάσεων;	1 1 1 1 1 1
7. Προωθείτε την ποικιλομορφία στο χώρο εργασίας;	1 1 1 1 1 1
8. Υφίσταται υποστήριξη άλλων τμημάτων και βελτίωση των πρακτικών τους από το Τμήμα του Ανθρώπινου Δυναμικού (HR Dept);	1 1 1 1 1 1
9. Αντιμετωπίζετε προβλήματα (πχ. αντιδράσεις κλπ.) κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης;	1 1 1 1 1 1
10. Αποτελεί πρωταρχικό μέλημα του τμήματος, η καθοδήγηση ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος;	1 1 1 1 1 1
11. Κατά την πρόσληψη ενός υποψηφίου, δίδετε μεγάλη βαρύτητα στο κατά πόσο ενστερνίζεται ο υποψήφιος τις καλές πρακτικές που ακολουθεί ο όμιλος;	1 1 1 1 1 1
12. Χρησιμοποιείτε δείκτες απόδοσης για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας του HR Dept;	1 1 1 1 1 1
13. Επηρεάζει το HR Dept την κουλτούρα της εταιρείας;	1 1 1 1 1 1
14. Παραμένετε ενημερωμένοι και διασφαλίζετε τη συμμόρφωση με τους νόμους για την απασχόληση;	1 1 1 1 1 1
15. Θα διαφωνούσατε και θα λέγατε ανοιχτά την αντίθετη άποψή σας πάνω σε μια πολιτική που σας ζητείτε από τους ανωτέρους σας να εφαρμόσετε, αλλά εσείς θεωρείτε πως δε θα βοηθήσει την εταιρεία;	1 1 1 1 1 1
16. Διασφαλίζει η εταιρεία την ομαλή λειτουργία της, παρά τις τυχούσες αποχωρήσεις στελεχών και την ανάπτυξη ταλέντων;	1 1 1 1 1 1



**Πίνακας 3.** Σύνοψη αποτελεσμάτων των συνεντεύξεων στα στελέχη (ερωτώμενοι) της Imerys Industrial Minerals Greece S.A.

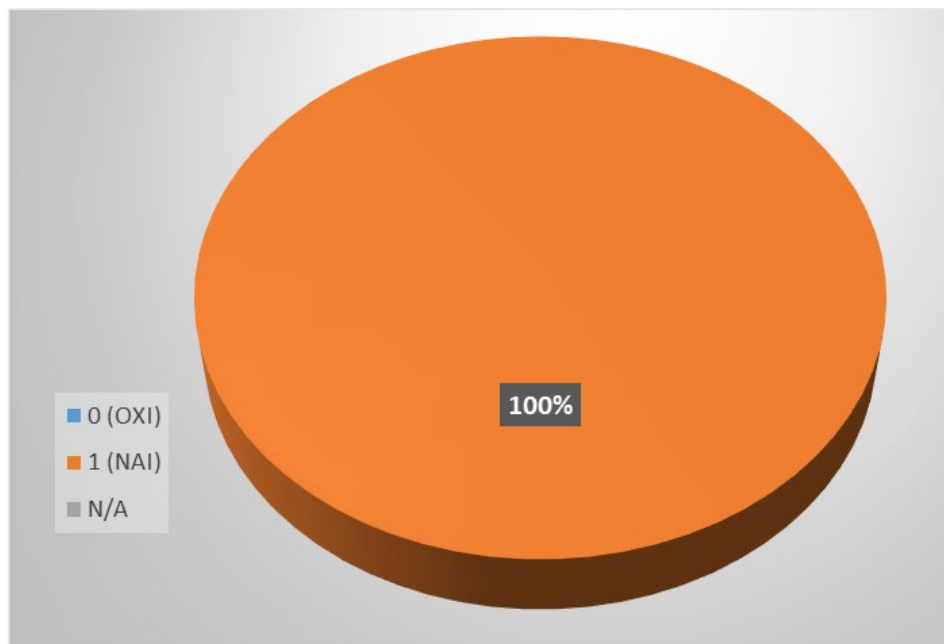
	<b>0 (ΟΧΙ)</b>	<b>1 (ΝΑΙ)</b>	<b>N/A</b>
ΕΡΩΤΗΣΗ 1	0	6	0
ΕΡΩΤΗΣΗ 2	0	6	0
ΕΡΩΤΗΣΗ 3	0	6	0
ΕΡΩΤΗΣΗ 4	0	6	0
ΕΡΩΤΗΣΗ 5	0	6	0
ΕΡΩΤΗΣΗ 6	0	6	0
ΕΡΩΤΗΣΗ 7	0	6	0
ΕΡΩΤΗΣΗ 8	0	6	0
ΕΡΩΤΗΣΗ 9	0	6	0
ΕΡΩΤΗΣΗ 10	0	6	0
ΕΡΩΤΗΣΗ 11	0	6	0
ΕΡΩΤΗΣΗ 12	0	6	0
ΕΡΩΤΗΣΗ 13	0	6	0
ΕΡΩΤΗΣΗ 14	0	6	0
ΕΡΩΤΗΣΗ 15	0	6	0
ΕΡΩΤΗΣΗ 16	0	6	0
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>0</b>	<b>96</b>	<b>0</b>

Όπου :

- **0 (ΟΧΙ)** = Μη εφαρμογή καλών πρακτικών Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και αρνητικό αντίκτυπο στην λειτουργία της επιχείρησης.
- **1 (ΝΑΙ)** = Εφαρμογή καλών πρακτικών Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και θετικό αντίκτυπο στην λειτουργία της επιχείρησης.
- **N/A** = Δεν απαντήθηκε λόγω άγνοιας και μη σχετικότητας του ερωτώμενου με το εξής ερώτημα.

Παρατηρώντας και αναλύοντας τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τις συνεντεύξεις με τα στελέχη της Imerys Industrial Minerals Greece S.A. (βλέπε: **Πίνακα 3** και **Εικόνα 9**), διαπιστώνεται πως το 100% των απαντήσεων που δόθηκαν στις ερωτήσεις, γύρω από το κατά πόσον η εταιρεία πρεσβεύει και ακολουθεί τις καλές πρακτικές εφαρμογής Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, είχαν θετικό αποτύπωμα. Το παραπάνω (ολοκληρωτικό) ποσοστό καταδεικνύει με σαφήνεια και μη αφήνοντας περιθώρια αμφισβήτησης, τη νοοτροπία και τους στόχους που εκπροσωπεί η εταιρεία μέσω την ανθρώπων της, καθώς και το στόχο αυτών που είναι η άρτια μεταλαμπάδευση γνώσεων και πληροφοριών στο εργατοτεχνικό προσωπικό και

γενικά στο σύνολο των απασχολούμενων της, ώστε εκείνοι με τη σειρά τους να κατανοήσουν τα πολύτιμα οφέλη που θα έχουν στο εργασιακό περιβάλλον που βρίσκονται και να αποβάλλουν το κλίμα καχυποψίας που ενδεχομένως επικρατεί προς τις προτάσεις και τις αποφάσεις των ανωτέρων τους.



**Εικόνα 9.** Διάγραμμα παρουσίασης αποτελεσμάτων προσωπικής έρευνας μέσω ηλεκτρονικών συνεντεύξεων

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η τρέχουσα εργασία μελετά τις πρακτικές καλής εφαρμογής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού σε μια μεταλλευτική βιομηχανία. Ως case study, καταγράφονται οι απόψεις εργαζομένων -μέσω προσωπικών συνεντεύξεων (προσωπική επικοινωνία) και ερωτηματολογίου- στη μεταλλευτική βιομηχανία Imerys Industrial Minerals Greece S.A. (Imerys Βιομηχανικά Ορυκτά Ελλάς Α.Ε.), με έδρα την Αθήνα, την Μήλο και την Φωκίδα.

Σε αυτό το σημείο είναι σημαντικό να επισημανθεί ότι η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού επιδιώκει τη συστηματική και μακροπρόθεσμη εποπτεία ολόκληρου του ανθρώπινου συνόλου σε μια εταιρεία. Ένας οργανισμός πρέπει να θεωρείται ως «πόρος». Η επιδίωξη της διαχείρισης του προσωπικού είναι να δελεάζει, να προσλαμβάνει και να παρακινεί νέα ταλέντα, αλλά και παλαιότερους απασχολούμενους. Στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, την ουσία κατέχουν η ανταγωνιστικότητα, η αποτελεσματικότητα, η επιβίωση και η ευελιξία στην εργασία (πχ. Μπογιατζή & Βουζονίκος 2012, Τριάντου & Χαρίτου 2016, Τσόκος 2018, Δρίβα 2019, Καβουκίδης 2019).

Οι οργανισμοί που αξιοποιούν καλύτερα το προσωπικό τους έχουν μεγαλύτερη απόδοση, απολαμβάνοντας υψηλή παραγωγικότητα και κερδοφορία. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι η εικόνα της εταιρείας σε οποιοδήποτε πελάτη. Η Imerys Industrial Minerals Greece S.A., από τα πρώτα χρόνια της ίδρυσης της (πρώην S&B Α.Ε.), κατάφερε να διατηρεί προβάδισμα έναντι του ανταγωνισμού, χρησιμοποιώντας το μηχανισμό ανάπτυξης της θεωρίας του Porter (Porter *et al.* 1975), η οποία μελετά την επιχειρηματική στρατηγική με βάση το εξωτερικό περιβάλλον και τη θεωρία των πόρων και των δεξιοτήτων βάσει της στρατηγικής που βασίζεται στο εσωτερικό περιβάλλον (πχ. Μπογιατζή & Βουζονίκος 2012, Τριάντου & Χαρίτου 2016, Τσόκος 2018, Δρίβα 2019, Καβουκίδης 2019). Με βάση τη θεωρία του Porter *et al.* (1975) στο εξωτερικό περιβάλλον παρατηρείται η κοινωνική συμβολή και η προστασία του περιβάλλοντος στις έδρες της επιχείρησης, ενώ στο εσωτερικό περιβάλλον πρωταγωνιστούν η εκπαίδευση, η υγιεινή και ασφάλεια, οι παροχές και τα προνόμια

(πχ. Μπογιατζή & Βουζονίκος 2012, Τριάντου & Χαρίτου 2016, Τσόκος 2018, Δρίβα 2019, Καβουκίδης 2019).

Η σωστή λειτουργία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της εταιρείας και του αντίκτυπου που έχει, επιβεβαιώνεται από τις συνεντεύξεις των εργαζομένων του ανθρώπινο δυναμικού που διατυπώθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο της εργασίας. Οι εργαζόμενοι που δραστηριοποιούνται στους τομείς των ορυκτών και των μετάλλων εκτίθενται σε περισσότερους κινδύνους για τη ζωή τους πιθανά από οποιαδήποτε άλλη βιομηχανία, καθώς ελλοχεύει ο κίνδυνος σοβαρών έως και θανατηφόρων ατυχημάτων (πχ. Μπογιατζή & Βουζονίκος 2012, Τριάντου & Χαρίτου 2016, Τσόκος 2018, Δρίβα 2019, Καβουκίδης 2019). Δεδομένων των μεγάλων αποθεμάτων ορυκτού πλούτου και της σημαντικής ζήτησής τους, παρατηρείται αντίστοιχα μεγάλος κύκλος εργασιών, γεγονός που αντανακλάται στην ανάγκη για απασχόληση μεγάλου ποσοστού εργατικού δυναμικού στον κλάδο. Επομένως, θα πρέπει να αποτελεί πρωταρχικό μέλημα κάθε εταιρείας στον κλάδο η προστασία της υγείας και της ασφάλειας των εργαζομένων που απασχολεί.

Πιο αναλυτικά, οι πολιτικές που ακολουθούνται για την καλύτερη βιωσιμότητα εταιρείας, εργοδοτών και εργαζομένων, όσον αφορά στο εσωτερικό περιβάλλον, αφορούν σε πρώτη φάση στην εκπαίδευση. Προτεραιότητα δίδεται στον τομέα της υγιεινής και ασφάλειας, ο οποίος αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο της εξαιτίας του πεδίου της εξορυκτικής βιομηχανίας στο οποίο κατατάσσεται, μέσω σεμιναρίων που πραγματοποιούνται σε τακτική βάση και κατά μεγάλο μέρος καθορίζονται από τον Κανονισμό Μεταλλευτικών και Λατομικών Εργασιών (Κ.Μ.Λ.Ε.). Επιπλέον, εξίσου σημαντική είναι η τόνωση της διαφορετικότητας και η μείωση των διακρίσεων, όπως και η πρόοδος των ταλέντων και η δυνατότητα διατήρησής τους για πολλά χρόνια στον οργανισμό, σε συνδυασμό με την επίτευξη των ετήσιων επιχειρησιακών στόχων. Για την πλήρη αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού τομέα, απαιτείται αξιολόγησή του. Αυτή εξασφαλίζεται είτε μέσω συμπλήρωσης ανάλογων φορμών είτε μέσω της παρατήρησης και της συζήτησης ανάμεσα σε υφιστάμενους και τους προϊσταμένους τους, με σκοπό να καταστεί αντιληπτή η επιτυχία ή μη της σχετικής επιμόρφωσης και να σχεδιαστούν οι επόμενες κινήσεις. Αποτέλεσμα αυτών των τακτικών είναι οι

εργαζόμενοι να αντιμετωπίζουν ένα ασφαλές και υγιές περιβάλλον, να γίνονται πιο παραγωγικοί και κατ' αυτόν τον τρόπο να εδραιώνεται το αίσθημα της εμπιστοσύνης μεταξύ αυτών και των εργοδοτών τους (**προσωπική επικοινωνία**, <https://www.imerys.com>).

Έπειτα, η διασφάλιση της κινητικότητας στο εργασιακό περιβάλλον συγκροτεί ένα σύστημα μέγιστης παραγωγής έργου, αφού με αυτό τον τρόπο οι εργαζόμενοι ανταμείβονται για την καθημερινή τους προσπάθεια. Ακόμα, η πρακτική σύστασης των νέων θέσεων εργασίας από τους προϊσταμένους στο υφιστάμενο προσωπικό έχει θετικό αντίκτυπο στη μεταξύ τους σχέση, αλλά και στην κερδοφορία όλων των πλευρών. Συνέπεια αυτή της μεθόδου είναι και η αύξηση των απολαβών των ατόμων που μετακινούνται, κάτι το οποίο συνδέεται άμεσα με την παραμονή των εργαζομένων στην εταιρεία αλλά και την βελτίωση τους (**προσωπική επικοινωνία**, <https://www.imerys.com>).

Επιπρόσθετα, η δικτύωση και η αλληλεπίδραση ενός τμήματος με το άλλο και περισσότερο με τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) στην προκειμένη περίπτωση, βοηθά τα μέγιστα στη διάχυση πληροφοριών. Ο προϊστάμενος της ΔΑΔ συμβουλεύει τους υπόλοιπους managers σε θέματα που άπτονται της ευθύνης του και γενικότερα όταν του ζητηθεί, εφόσον είναι σε θέση να το πράξει. Ρόλος του είναι ο διαμερισμός των μεγαλύτερων και ευρύτερων στόχων του οργανισμού στα εξειδικευμένα τμήματα και η επεξήγηση αυτών στο προσωπικό με την έγκυρη και έγκαιρη ενημέρωσή του. Η εξάλειψη των στεγανών και η επαφή των τμημάτων μεταξύ τους οδηγούν στην άρτια συνεργασία και υλοποίηση των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης (**προσωπική επικοινωνία**, <https://www.imerys.com>).

Εν συνεχεία, μεγάλη βαρύτητα δίδεται στην άμεση αντιμετώπιση φαινομένων βίας και εργασιακών διαφορών σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία αλλά και των κανονισμών που προβλέπονται. Η ύπαρξη του Code of Conduct, της γραμμής επικοινωνίας, οι συναντήσεις με καταρτισμένους επιστήμονες του χώρου της ψυχολογίας, καθώς και η επικοινωνία με τους εκάστοτε προϊσταμένους καθιστούν όλο το σύστημα ενάντιο σε τέτοια κατακριτέα φαινόμενα. Οι τιμωρίες ποικίλλουν

από πιο απλές, προφορική επίπληξη, έως πιο βαριές και ατροποποιήτες, όπως είναι η οριστική απόλυση ([προσωπική επικοινωνία](https://www.imerys.com), <https://www.imerys.com>).

Αξιοπρόσεχτη είναι και η καθοδήγηση ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος, όπου εμπνέει όλους τους εργαζομένους να κινούνται θετικά κάθε μέρα και αναπτύσσει έναν χάρτη πορείας, σύμφωνα με τον πιο απαιτητικό διεθνή εταιρικό κώδικα συμπεριφοράς. Αυτή η δέσμευση αποτελεί σημαντικό μέρος των προσπάθειών για τη διασφάλιση της υγείας και της ασφάλειας των εργαζομένων, της ανάπτυξης ταλέντων, της ποικιλομορφίας και της ένταξης και του σεβασμού των ανθρωπίνων δικαιωμάτων εντός και εκτός της ομάδας ([προσωπική επικοινωνία](https://www.imerys.com), <https://www.imerys.com>). Για την ύπαρξη του παραπάνω κλίματος στον όμιλο, επιβάλλεται να λαμβάνεται υπόψη κατά την πρόσληψη των υποψηφίων, η συμβατότητα με τα πρότυπα συμπεριφοράς της Imerys Industrial Minerals Greece S.A., που προαναφέρθηκαν, και γενικά να συμβαδίζει η κουλτούρα του και η ιδιοσυγκρασία του με όσα πρεσβεύει η εταιρεία, τα οποία κατά κύριο λόγο αφορούν στην ασφάλεια, στα κίνητρα, στην υποστήριξη της ποικιλομορφίας στο χώρο της εργασίας, στην απουσία σεξιστικών, φυλετικών και κάθε λογής ρατσιστικών πεποιθήσεων ([προσωπική επικοινωνία](https://www.imerys.com), <https://www.imerys.com>).

Οι δείκτες απόδοσης που χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας του Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ), αποτελούν μια από τις πιο σύγχρονες καλές πρακτικές που εφαρμόζει η εταιρεία. Μέσω αυτών εξάγονται ασφαλή συμπεράσματα σχετικά με την ποικιλομορφία, όπου αναφέρεται επί παραδείγματι στον αριθμό των γυναικών που απασχολούνται στον όμιλο και αναλαμβάνουν υψηλές θέσεις, όπως και με την εκπαίδευση/κατάρτιση και άλλους σημαντικούς τομείς για την επιτυχή δραστηριότητα του ομίλου ([προσωπική επικοινωνία](https://www.imerys.com), <https://www.imerys.com>).

Παράλληλα, η Imerys Industrial Minerals Greece S.A. προστατεύει το περιβάλλον και διαχειρίζεται τους φυσικούς της πόρους, καθώς λόγω και της φύσεως των εργασιών της δεν μπορεί να μηδενίσει το περιβαλλοντικό αποτύπωμα σε περιοχές όπως η Άμφισσα και η Μήλος. Ωστόσο, ο όμιλος καταβάλλει κάθε δυνατή προσπάθεια για να το μειώσει δραστικά, μέσω δράσεων περιβαλλοντικής

αποκατάστασης (βλέπε: **SustainAgility™**). Σε συνδυασμό με όλα αυτά, ενισχύει ζωτικής σημασίας πεδία, στα μέρη που δραστηριοποιείται, όπως το σχολείο, τα μουσεία κ.α. (**προσωπική επικοινωνία**, <https://www.imerys.com>).

Τέλος, σύμφωνα με τα συμπεράσματα των συνεντεύξεων με το προσωπικό της Imerys Industrial Minerals Greece S.A., τα στοιχεία που καταξιώνουν ένα μέλος της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) και το οδηγούν προς την επιτυχία είναι η ενσυναίσθηση, η προορατικότητα, η ηγετικότητα, η συνέπεια και η φροντίδα. Από τη στιγμή που τα προαναφερθέντα υφίστανται και τηρούνται σε ένα σημαντικό βαθμό, το έργο όλων των προσώπων, ανεξαρτήτου βαθμίδας, γίνεται απλούστερο και η επιτυχία του οργανισμού θεωρείται αδιαμφισβήτητη (**προσωπική επικοινωνία**, <https://www.imerys.com>).

#### 4.1 Συμπεράσματα

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε για τη διασαφήνιση και την ανάλυση των πρακτικών καλής εφαρμογής του ανθρώπινου δυναμικού σε μια μεταλλευτική βιομηχανία, επιλέγοντας ως case study την εταιρεία Imerys Industrial Minerals Greece S.A. (Imerys Βιομηχανικά Ορυκτά Ελλάς Α.Ε.). Η παγκοσμιοποίηση και οι αδιάκοπες μεταβολές του επιχειρησιακού περιβάλλοντος καθιστούν τις επιχειρήσεις σε εγρήγορση, ώστε να οδηγούνται στα επιθυμητά αποτελέσματα, να αναπτύσσονται και να βελτιώνουν το προσωπικό τους, αλλά και να το ικανοποιούν (υλικά και πνευματικά). Η Ελληνική οικονομία διασφαλίζει μεγάλα κέρδη κάθε χρόνο από την μεταλλευτική βιομηχανία, ενώ τα τελευταία έτη η ενίσχυση του ανθρωπίνου κεφαλαίου των επιχειρήσεων ανθίζει μέσω των εξής:

- Εκπαίδευση εντός του περιβάλλοντος των εταιρειών
- Αξιοποίηση σύγχρονων μεθόδων εξ' αποστάσεως κατάρτισης
- Ευκαιρίες στους νέους για ανάληψη σημαντικών θέσεων
- Μεγαλύτερη έμφαση στην υγιεινή, την ασφάλεια και το περιβάλλον

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ:

Αγριαντώνη, Χ. (2010). Οι απαρχές της εκβιομηχάνισης στην Ελλάδα τον 19ο αιώνα. Αθήνα, Εκδόσεις Κατάρτι. ISBN: 978-960-6671-32-6

Ασπρίδης, Γ.Μ. (2020). Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική. ISBN: 9789605863371

Ανδρεαδάκης, Ν., Καρανικόλα, Ζ., Κόνσολας, Μ., Παναγιωτόπουλος, Γ. (2019). Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού. Αθήνα, Εκδόσεις Γρηγόρη. ISBN: 9789606122064

Γιαννόπουλος, Α. (2006). Διερεύνηση βέλτιστων πρακτικών για την αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Μη δημοσιευμένη Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία (Unpublished MSc Thesis), Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη, Ελλάδα, 80 σελ.. URI: <http://dspace.lib.uom.gr/handle/2159/2870>

Γκαβανόζη, Β. (2014). Σύγχρονες μορφές οργάνωσης και διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στις υπηρεσίες υγείας στην Ελλάδα. Μη δημοσιευμένη Προπτυχιακή Διπλωματική Εργασία (Unpublished BSc Thesis), Τ.Ε.Ι. Ηπείρου, Πρέβεζα, Ελλάδα, 80 σελ.. URI: <http://apothetirio.teiep.gr/xmlui/handle/123456789/5057>

Γκαμαλέτσος, Π.Ν. (2014). Ορυκτολογικά και γεωχημικά χαρακτηριστικά του βωξίτη Παρνασσού - Γκιώνας και η σημασία τους για τη γένεση του κοιτάσματος. Μη δημοσιευμένη Διδακτορική Διατριβή (Unpublished PhD Thesis), ΕΚΠΑ, Αθήνα, Ελλάδα, 247 σελ. URI: <http://hdl.handle.net/10442/hedi/42199>

Δεληδημητρόπουλος, Θ.Β. (2020). Διακρίσεις στην αγορά εργασίας. Μη δημοσιευμένη Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία (Unpublished MSc Thesis), Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Βόλος, Ελλάδα, 86 σελ.. URI: <http://hdl.handle.net/11615/52142>

Δρίβα, Μ. (2019). Η Συμβολή της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων στη διοίκηση των τουριστικών επιχειρήσεων: Μεθοδολογική εφαρμογή στα Ελληνικά ξενοδοχεία. Μη δημοσιευμένη Προπτυχιακή Διπλωματική Εργασία (Unpublished BSc Thesis), Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα, Ελλάδα, 126 σελ. URI: <https://apothesis.eap.gr/handle/repo/44112>

Ζαβλανός, Μ. (1998). Μάνατζμεντ. Αθήνα, Εκδόσεις Ελλήν. ISBN: 9789602863435



Ζαχαρή, Β. (2016). Διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού και η διάσταση της πολυπολιτισμικότητας. Μη δημοσιευμένη Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία (Unpublished MSc Thesis), Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς, Ελλάδα, 233 σελ. URI: <https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/handle/unipi/9477>

Ζδράλης, Χ. (2013). Μεταλλευτικές δραστηριότητες & αειφόρος ανάπτυξη: η περίπτωση της Οίτης. Μη δημοσιευμένη Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία (Unpublished MSc Thesis), Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Βόλος, Ελλάδα, 109 σελ. URI: <http://hdl.handle.net/11615/43710>

Θανόπουλος Γ.Ν. (2013). Επιχειρηματική Ηθική Και Δεοντολογία στην εποχή της εταιρικής διακυβέρνησης, 3η έκδοση. Αθήνα, Εκδόσεις Φαίδιμος. ISBN: 9786185062392

Θεοχαρίδου, Σ. (2018). Επιλογή και προσέλκυση προσωπικού: η περίπτωση μιας μεταλλευτικής. Μη δημοσιευμένη Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία (Unpublished MSc Thesis), Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη, Ελλάδα, 54 σελ. URI: <https://dspace.lib.uom.gr/handle/2159/22244>

Ίσαρη, Φ., Πουρκός, Μ. (2015). Ποιοτική μεθοδολογία έρευνας. Αθήνα: Κάλλιπος, Ανοιχτές Ακαδημαϊκές Εκδόσεις. ISBN: 978-960-603-455-8

Ιορδάνογλου, Δ. (2008). Διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις, Νέες τάσεις και πρακτικές. Αθήνα. Εκδόσεις: Κριτική, ISBN: 9789602185766.

Καβουκίδης, Γ. (2019). Διοίκηση και ανάπτυξη ανθρωπίνου δυναμικού στην τουριστική βιομηχανία. Μη δημοσιευμένη Προπτυχιακή Διπλωματική Εργασία (Unpublished BSc Thesis), Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα, Ελλάδα, 105 σελ.. URI: <https://apothesis.eap.gr/handle/repo/42966>.

Κανελλόπουλος Χ. (2002), Διοίκηση προσωπικού – ανθρωπίνου δυναμικού. Αθήνα. Εκδόσεις: Ιδιωτική. ISBN: 9789608404106

Κεφάλας, Α. (2021). Προοπτικές ανάπτυξης της εξορυκτικής βιομηχανίας. Στα: Πρακτικά του 1<sup>ου</sup> Διεθνούς Συνεδρίου “Raw Materials and Mineral Wealth / RawMat2021”, Αθήνα, 05-09/09/2021.

Κιτσόπουλος, Κ., Γιαννούλης, Χ., Χαϊδευτού, Ε. (2004). Η εξορυκτική-μεταλλευτική-μεταλλουργική βιομηχανία στην Ελλάδα μέσα από τον έντυπο τύπο. Στα: Πρακτικά 10<sup>ου</sup> Διεθνούς Συνεδρίου, Θεσ/νίκη Απρίλιος 2004. *Δελτίο Ελληνικής Γεωλογικής Εταιρείας*, **36** (1), 360-368. DOI:10.12681/bgsg.16685

Κλαμπατσέα, Ε. (2006). Η βιώσιμη επανένταξη περιοχών με εξειδίκευση στην εξορυκτική δραστηριότητα ως κατεύθυνση του εθνικού χωροταξικού σχεδιασμού. Πρακτικά Ημερίδας με θέμα «*Εθνικός Χωροταξικός Σχεδιασμός και Εξορυκτική δραστηριότητα*», Αθήνα: ΤΕΕ, 20-9-2006.

Κολιάρη, Στ. (2017). Πολιτικές ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας «S&B Βιομηχανικά Ορυκτά» με έδρα τη Μήλο. Μη δημοσιευμένη Προπτυχιακή Διπλωματική Εργασία (Unpublished BSc Thesis), Α.Ε.Ι ΠΕΙΡΑΙΑ Τ.Τ., Αιγάλεο, Ελλάδα, 121 σελ. URL: <http://oceanis.lib2.uniwa.gr/xmlui/handle/123456789/3631>

Κοτούπα, Φ. & Μπασούκου, Μ. (2013). Η εξέλιξη της θεωρίας της διοίκησης. Μη δημοσιευμένη Προπτυχιακή Διπλωματική Εργασία (Unpublished BSc Thesis), Τ.Ε.Ι. Κρήτης, Ηράκλειο, Ελλάδα, 74 σελ. URL: <http://hdl.handle.net/20.500.12688/5413>

Μάντζαρης, Γ. (2009). Σύγχρονη Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων. Αθήνα, Εκδόσεις Β. Γκιούρδας. ISBN: 9789603871583

Μόδης, Κ., Σταματάκη, Σ. (2015). Εισαγωγή στη μεταλλευτική έρευνα [Προπτυχιακό εγχειρίδιο]. Αθήνα, Εκδόσεις: Κάλλιπος, Ανοικτές Ακαδημαϊκές Εκδόσεις. ISBN: 978-960-603-291-2

Μούζα-Λαζαρίδη, Α. (2006). Διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Αθήνα, Εκδόσεις: Κριτική. ISBN: 9789602184981

Μπογιατζή, Γ. & Βουζόνικος, Χ. (2012). Χρήση νέων τεχνολογιών στη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων. Μη δημοσιευμένη Προπτυχιακή Διπλωματική Εργασία (Unpublished BSc Thesis), Τ.Ε.Ι. Κρήτης, Ηράκλειο, 56 σελ. URL: <http://hdl.handle.net/20.500.12688/5141>

Μπόχτη, Β. (2019). Νέες πρακτικές στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και στο εσωτερικό μάρκετινγκ. Μη δημοσιευμένη Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία (Unpublished MSc Thesis), Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Θεσσαλονίκη, 113 σελ. URL: <http://dspace.lib.uom.gr/handle/2159/22551>

Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (2010). Διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Κτίζοντας τα θεμέλια για τη στρατηγική διοίκηση των ανθρώπων. Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Ανικούλα, ISBN: 9789605160456

Ξυδάκης, Κ. (2013). Ο Ρόλος του E-HRM και των εξωτερικών συνεργατών στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Μη δημοσιευμένη Προπτυχιακή Εργασία (Unpublished

BSc Thesis), Τ.Ε.Ι. Κρήτης, Ηράκλειο, 41 σελ. URI:  
<https://apothesis.lib.hmu.gr/handle/20.500.12688/7438>.

Παπαγεωργίου, Ι. (2021). Η χρήση της συνέντευξης για την επιλογή προσωπικού σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Μη δημοσιευμένη Προπτυχιακή Διπλωματική Εργασία (Unpublished BSc Thesis), Πανεπιστήμιο Πάτρας, Πάτρα, 68 σελ. URI:  
<http://repository.library.teimes.gr/xmlui/handle/123456789/9264>

Παπαδοπούλου, Μ. (2018). Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού σε επιχειρήσεις και οργανισμούς. Μελέτη περίπτωσης το ιδιωτικό σχολείο. Μη δημοσιευμένη Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία (Unpublished MSc Thesis), Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής, Αθήνα, 185 σελ. URI: <http://oceanis.lib2.uniwa.gr/xmlui/handle/123456789/4214>

Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ.Κ. (2016). Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου, ISBN: 9789603591245

Παπαλεξανδρή, Ν., Χαλικιάς, Ι., Παναγιωτοπούλου, Λ. (2012). Συγκριτική έρευνα στις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση. Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου.

Παπαλεξίου, Μ. (2013). Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού σε Ελληνικές πολυεθνικές που δραστηριοποιούνται στο εξωτερικό. Μη δημοσιευμένη Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία (Unpublished MSc Thesis), Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Χίος, 114 σελ. URI:  
<http://hdl.handle.net/11610/13422>

Παπαστεφανάκη, Λ. (2017). Η φλέβα της γης. Τα μεταλλεία της Ελλάδας, 19<sup>ος</sup> – 20<sup>ος</sup> αιώνας. Αθήνα, Εκδόσεις Βιβλιόραμα. ISBN: 978-960-9548-32-8

Παπουτσόγλου, Α. (2015). Η επίδραση των βέλτιστων πρακτικών της διοίκησης ανθρώπινων πόρων στην επίδοση των επιχειρήσεων. Η περίπτωση των ελληνικών επιχειρήσεων του δευτερογενούς και τριτογενούς τομέα. Μη δημοσιευμένη Προπτυχιακή Διπλωματική Εργασία (Unpublished BSc Thesis), Τ.Ε.Ι. Καβάλας, Καβάλα, 83 σελ. URI:  
<http://hdl.handle.net/123456789/1292>

Πεταλίδου, Ε. (2020). Η Εφαρμογή του σύγχρονου δημοσίου μάνατζμεντ στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης, Σύγκριση με την Ευρωπαϊκή πρακτική. Μη δημοσιευμένη Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία (Unpublished MSc Thesis), ΕΚΠΑ, Αθήνα, Ελλάδα, 57 σελ. URI: <https://pergamos.lib.uoa.gr/uoa/dl/object/2904248>

Πετρίδου, Ε. (2001). Διοίκηση Μάνατζμεντ. Β' Έκδοση. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ζυγός.  
ISBN: 9789608065192

Τερζίδης, Κ.Π. & Τζωρτζάκης, Κ.Μ. (2004). Διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Αθήνα,  
Εκδόσεις Rosili, ISBN: 9789607745118

Τριάντου, Ευ. & Χαρίτου, Μ. (2016). Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και  
εφαρμογή εργαλείων management της συστημικής θεωρίας σε επιχειρήσεις. Μη  
δημοσιευμένη Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία (Unpublished MSc Thesis), Τ.Ε.Ι.  
Πειραιά. Πειραιάς, 117 σελ. URI:  
<http://oceanis.lib2.uniwa.gr/xmlui/handle/123456789/3246>

Τσαϊμού, Κ. (1997). Αρχαιογνωσία των μετάλλων. Αθήνα, Εκδόσεις Καλαμαρά Ελένη,  
ISBN: 978-960-7888-08-1

Τσαουσίδης, Γ. (2018). Η Συμβολή της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στον χώρο  
των επιχειρήσεων-Διερεύνηση σε Ελληνικές επιχειρήσεις. Μη δημοσιευμένη Προπτυχιακή  
Διπλωματική Εργασία (Unpublished BSc Thesis). Τ.Ε.Ι. Ηπείρου. Ήπειρος, 67 σελ. URI:  
<http://apothetirio.teiep.gr/xmlui/handle/123456789/8562>

Τσόκος, Αλ. (2018). Σύγχρονες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού σε επιχειρήσεις  
τηλεπικοινωνιών. Μη δημοσιευμένη Προπτυχιακή Διπλωματική Εργασία (Unpublished BSc  
Thesis). ΕΚΠΑ, Αθήνα. 83 σελ. URI: <https://pergamos.lib.uoa.gr/uoa/dl/object/2779035>

Τσώλας, Ι. (1995). Ανάλυση της παραγωγικότητας της εργασίας στην ελληνική  
μεταλλευτική βιομηχανία. Μη δημοσιευμένη Διδακτορική διατριβή (Unpublished PhD  
Thesis). ΕΜΠ, Αθήνα. 212 σελ. DOI: 10.12681/eadd/3744

Φραγκίσκος, Α.Ζ. (2012). Το περιβάλλον και η μεταλλευτική-μεταλλουργική  
βιομηχανία. Αθήνα, Εκδόσεις Κάτοπτρο, ISBN: 9789606717550

Χέλμης, Ν. (2006). Εθνικός χωροταξικός σχεδιασμός και εξορυκτική βιομηχανία.  
Πρακτικά Ημερίδας ΤΕΕ με θέμα: Εθνικός Χωροταξικός Σχεδιασμός και Εξορυκτική  
Δραστηριότητα, Αθήνα: 20 Σεπτεμβρίου 2006.

Χυτήρης, Λ.Σ. (2018). Διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου, ISBN:  
9789603591399

## ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ:

Bai, C., Dallasega, P., Orzes, G.; Sarkis, J. (2020). Industry 4.0 technologies assessment: A sustainability perspective. *International Journal of Production Economics*, **229**: 107776, 1-15. DOI: 10.1016/j.ijpe.2020.107776

Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, **39**, 779–801. DOI: 10.2307/256712

Bobbitt-Zeher, D. (2011). Gender discrimination at work: Connecting gender stereotypes, institutional policies, and gender composition of workplace. *Gender & Society*, **25**, 764-786. <https://doi.org/10.1177/0891243211424741>

Brune, J. (2010). *Extracting the Science: A Century of Mining Research Illustrated Edition*. Society for Mining, Metallurgy, and Exploration; Illustrated edition. ISBN: 978-0873353229.

Creswell, J.W., & Creswell, D.J. (2013). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th Edition). SAGE Publications, Inc; 5<sup>th</sup> edition. ISBN: 978-1506386706.

Giannantonio, C.M. & Hurley-Hanson, A.E. (2011). Frederick Winslow Taylor: Reflections on the Relevance of The Principles of Scientific Management 100 Years Later. *Journal of Business and Management*, **17**, 7-10.

Golden Pryor, M. & Taneja, S. (2010). Henri Fayol, practitioner and theoretician – revered and reviled. *Journal of Management History*, **16**, 489-503.

Hartman, H. & Mutmanský, J., 2002. Health and Safety Issues. Στο: *Introductory Mining Engineering*. 2<sup>nd</sup> ed. Hoboken, New Jersey: Wiley, pp. 32-37.

Horn, J., Rosenband, L.N., Smith, M. (2010). *Reconceptualizing the Industrial Revolution*. Cambridge MA, MIT Press. ISBN: 978-0-262-51562-7.

Jain, A. (2004). Using the lens of Max Weber's theory of bureaucracy to examine e-government research. In: 37<sup>th</sup> Hawaii International Conference on System Science, 1-10.

Locke, E.A. (1982). The ideas of Frederick W. Taylor: An evaluation. *The Academy of Management Review*, **7**, 14-24. DOI: 10.2307/257244

McClellan J.E. & Dorn, H. (2006). Science and Technology in World History: An Introduction. JHU Press. ISBN: 978-0-8018-8360-6.

Milisauskas, S. (2002). European Prehistory: A Survey. Milisauskas, S. (ed), Springer, ISBN: 0306467933

Montana, P. & Charnov, B.H. (2002). Μάνατζμεντ. Εκδόσεις Κλειδάριθμος, ISBN: 9789602095676.

Pfeffer, J. (1996). Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Work Force. Harvard Business Review Press. ISBN: 978-0875847177.





















Pfeffer, J. (1998). The Human Equation: Building Profits by Putting People First. Harvard Business School Press. ISBN: 9780875848419.

Porter, L.W., Lawler, E.E., Hackman, J.R. (1975). Behavior in organizations. New York: McGraw-Hill. ISBN: 0-07-050527-6

Schimmoeller, L. (2012). Henri Fayol and Zero Tolerance Policies. *Review of International Comparative Management*, **13**, 30-36.

Ulrich, D. (1997). Judge Me More by my Future than my Past. *Human Resource Management*, Harvard Business School Press, **36**, 5-8.

## ΙΣΤΟΓΡΑΦΙΑ:

-  <http://www.miningartifacts.org/Old-Miner-Photos.htm>
-  <https://www.imerys.com>
-  <https://www.imerys.com/imerys-group/our-history>
-  <https://www.imerys.com/imerys-group/sustainability>
-  <https://www.sustainablegreece2020.com/gr/ambassador/imerys.393.html>
-  <https://stonenews.eu/el/pia-ine-i-imerys-pou-ependyi-ston-ellini>
-  <https://newtimes.gr/imerys>
-  <https://www.sme.gr>
-  [http://http://iobe.gr/research\\_dtl.asp?RID=161](http://http://iobe.gr/research_dtl.asp?RID=161)
-  <https://www.aihr.com/blog/human-resource-best-practices>
-  <https://www.whatishumanresource.com>
-  <https://hrchitect.com>
-  <https://www.orykta.gr>
-  <https://www.oryktosploutos.net>
-  <https://www.oryktosploutos.net/2014/11/imerys-s>
-  <https://www.hellas-gold.com>
-  <https://www.mytilineos.gr/el/i-drastiriotita-mas/tomeas-metallourgias/alouminion-tis-ellados>
-  <https://www.usgs.gov/centers/national-minerals-information-center/mineral-commodity-summaries>
-  <https://www.sev.org.gr>
-  <https://meet.google.com>

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Συμμετοχή στελεχών της εταιρείας Imerys Industrial Minerals Greece S.A.

1. Γίνεται εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών στον οργανισμό σας;
2. Πραγματοποιείται αξιολόγηση του αποτελέσματος της εκπαίδευσης;
3. Μπορεί η αξιολόγηση να βοηθήσει στο σωστό καθορισμό και στην ιεράρχηση των αναγκών ανάπτυξης ταλέντων σε έναν οργανισμό;
4. Διαδραματίζουν αξιοσημείωτο ρόλο οι ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού στο στρατηγικό σχεδιασμό;
5. Διασφαλίζεται η κινητικότητα των εργαζομένων μεταξύ θέσεων στον οργανισμό;
6. Είναι πρωτεύουσας σημασίας η αντιμετώπιση προκλήσεων, εργασιακών διαφορών και παραβιάσεων;
7. Προωθείτε την ποικιλομορφία στο χώρο εργασίας;
8. Υφίσταται υποστήριξη άλλων τμημάτων και βελτίωση των πρακτικών τους από το Τμήμα του Ανθρώπινου Δυναμικού (HR Dept);
9. Αντιμετωπίζετε προβλήματα (πχ. αντιδράσεις κλπ.) κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης;
10. Αποτελεί πρωταρχικό μέλημα του τμήματος η καθοδήγηση ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος;
11. Κατά την πρόσληψη ενός υποψηφίου, δίδετε μεγάλη βαρύτητα στο κατά πόσο ενστερνίζεται ο υποψήφιος τις καλές πρακτικές που ακολουθεί ο όμιλος;
12. Χρησιμοποιείτε δείκτες απόδοσης για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας του HR Dept;
13. Επηρεάζει το HR Dept την κουλτούρα της εταιρείας;



14. Παραμένετε ενημερωμένοι και διασφαλίζετε τη συμμόρφωση με τους νόμους για την απασχόληση;
15. Θα διαφωνούσατε και θα λέγατε ανοιχτά την αντίθετη άποψή σας πάνω σε μια πολιτική που σας ζητείτε από τους ανωτέρους σας να εφαρμόσετε, αλλά εσείς θεωρείτε πως δε θα βοηθήσει την εταιρεία;
16. Διασφαλίζει η εταιρεία την ομαλή λειτουργία της, παρά τις τυχούσες αποχωρήσεις στελεχών και την ανάπτυξη ταλέντων;