



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ (ΠΜΣ)
«Διοίκηση Επιχειρήσεων - Master in Business Administration (MBA)»**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ :

**«Η ΣΧΕΣΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ
ΕΛΕΓΧΟΥ»**

ΤΗΣ

ΑΘΑΝΑΣΙΑ ΖΑΓΚΟΤΗ (M013420011)

ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΕΣ ΚΑΘΗΓΗΤΕΣ : ΛΑΖΑΡΙΔΗΣ Θ., ΚΟΥΤΟΥΠΗΣ ΑΝ.

ΛΑΡΙΣΑ, 2022

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας δεν θα ήταν εφικτό να πραγματοποιηθεί χωρίς τη συμβολή αρκετών ανθρώπων, τους οποίους και ευχαριστώ θερμά.

Πρωτίστως, θα ήθελα να απευθύνω θερμές ευχαριστίες στον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Λαζαρίδη Θεμιστοκλή, που με βοήθησε στο έπακρον και ήταν παρών σε οποιαδήποτε απορία και δυσκολία που αντιμετώπισα στη διεκπεραίωση της εργασίας μου και πάντα πρόθυμος να λύσει κάθε μου απορία οποιαδήποτε στιγμή το χρειαζόμουν, η βοήθεια και η καθοδήγηση του οποίου ήταν καθοριστικής σημασίας και συνέβαλαν σημαντικά στην επιτυχή ολοκλήρωση αυτής της εργασίας. Δε θα μπορούσα επίσης να παραβλέψω και τη θετική απόκριση και στάση στάση του κ.Κουτούπη όταν του ζητήθηκε η συνεποπτεία της διπλωματικής μου εργασίας ο οποίας με χαρά δέχτηκε την πρόταση μου.

Επιπρόσθετα θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια και τους φίλους μου για την ηθική και ουσιαστική υποστήριξη καθ' όλο το διάστημα της συγγραφής.

ΛΑΡΙΣΑ, 2022

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα διπλωματική εργασία επιχειρείται η βιβλιογραφική κριτική ανάλυση και προσέγγιση του όρου Ανθρώπινου Δυναμικού και των λειτουργιών του. Στα κεφάλαια που ακολουθούν θα αναλυθούν οι λειτουργίες του Ανθρώπινου Δυναμικού και στη συνέχεια ο θεσμός του Εσωτερικού Ελέγχου. Επιπρόσθετα, όσον αναφορά στον θεσμό του Εσωτερικού Ελέγχου, ο οποίος αρχικά σύμφωνα με το ισχύον νομικό πλαίσιο, οι εισηγμένες εταιρείες είναι υποχρεωμένες να τηρούν Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου η οποία πρέπει να είναι ανεξάρτητη, διοικητικά και οργανωτικά. Με το πρόσφατο νομοθετικό πλαίσιο και συγκεκριμένα με τον Ν. 4795/2021 «Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου του Δημόσιου Τομέα, Σύμβουλος Ακεραιότητας στη δημόσια διοίκηση και άλλες διατάξεις για τη δημόσια διοίκηση και την τοπική αυτοδιοίκηση» οροθετήθηκε το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου και για τον Δημόσιο Τομέα. Στο 3^ο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στον ορισμό του Εσωτερικού Ελέγχου. Στο 4^ο κεφάλαιο ακολουθεί αναφορά στα διεθνή πρότυπα βάσει των οποίων λειτουργούν οι μονάδες εσωτερικού ελέγχου, στο 5^ο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στο ανθρώπινο δυναμικό και τα χαρακτηριστικά του, που απαρτίζει τις μονάδες εσωτερικού ελέγχου. Στο 6^ο κεφάλαιο ακολουθεί αναφορά στο ελεγκτικό έργο που επιτελεί μία μονάδα εσωτερικού ελέγχου και τέλος στο 7^ο κεφάλαιο γίνεται παρουσίαση της μονάδας εσωτερικού ελέγχου του Ιονίου Πανεπιστημίου.

ΛΕΞΕΙΣ-ΚΛΕΙΔΙΑ

Διοίκηση, Προσωπικό, Ανθρώπινο Δυναμικό, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ), Human Resources Management, Λειτουργίες, Προγραμματισμός, Επιλογή Προσωπικού, Προσέλκυση, Εσωτερικός Έλεγχος, Ελεγκτής, Πρότυπα, Διεθνή πρότυπα, Ρόλοι, Αρμοδιότητες, Αξίες

ABSTRACT

In this thesis, a critical analysis and approach of the term Human Resources and its functions is attempted. In the following chapters the functions of HR will be analysed and then the institution of Internal Audit will be analysed. In addition, with regard to the institution of Internal Audit, which initially according to the current legal framework, listed companies are required to maintain an Internal Audit Unit which must be independent, administratively and organizationally. With the recent legislative framework and in particular with Law 4795/2021 "Internal Audit System of the Public Sector, Integrity Advisor in public administration and other provisions for public administration and local government", the Internal Audit System has been established for the Public Sector as well. Chapter 3 refers to the definition of Internal Audit. Chapter 4 refers to the international standards on the basis of which internal audit units operate, and Chapter 5 refers to the human resources and their characteristics that make up the internal audit units. Chapter 6 refers to the audit work carried out by an internal audit unit and finally in chapter 7 the internal audit unit of the Ionian University is presented.

KEY WORDS

Administration, Staff, Human Resources, Human Resource Management (HRM), Operations, Planning, Selection, Recruitment, Job Recruitment, Internal Control, Controller, Norms, International norms, Roles, Responsibilities, Values

Περιεχόμενα

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	2
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	3
ΛΕΞΕΙΣ-ΚΛΕΙΔΙΑ.....	3
ABSTRACT	4
KEY WORDS	4
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ (ΔΑΔ)	8
1.1. ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ	10
1.2. ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ (ΔΑΔ)	12
2.1. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	13
2.2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (Job analysis)	14
2.2.1 ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΟΥ ΥΠΟΨΗΦΙΟΥ	14
2.3. ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ	15
2.3.1. ΈΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	15
2.3.2. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ.....	17
2.3.3. ΠΗΓΕΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	17
2.4. ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	17
2.4.1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	18
2.4.2. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	19
2.4.3. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	19
2.4.4. ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	20
2.4.5. ΣΤΑΔΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	20
2.5. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	24
2.6. ΑΜΟΙΒΕΣ ΚΑΙ ΠΑΡΟΧΕΣ	25
2.6.1. ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΜΟΙΒΩΝ	25
2.6.2 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΑΜΟΙΒΩΝ	26
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο Ο ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ.....	27
3.1 Τι είναι ο εσωτερικός έλεγχος;.....	27
3.1.2 Αποστολή του Εσωτερικού Ελέγχου	28
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο ΔΙΕΘΝΗ ΠΡΟΤΥΠΑ.....	28
4.1. Διεθνή Πρότυπα.....	28

4.2. Υποχρεωτικές Οδηγίες	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ^ο ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ	30
5.1. Περιγραφή θέσεων εργασίας, ικανότητες και δεξιότητες των εσωτερικών ελεγκτών ...	30
5.2. Ρόλοι και αρμοδιότητες σε κάθε οργανισμό	30
5.3. Εκπαίδευση και επαγγελματική ανάπτυξη	31
5.4. Αρχές Εσωτερικών Ελεγκτών.....	32
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ^ο ΕΛΕΓΚΤΙΚΟ ΕΡΓΟ ΤΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ	34
6.1. Οι διενεργούμενοι έλεγχοι.....	34
6.2. Υπηρεσίες Συμβουλευτικές, Τεχνικής Βοήθειας και Ειδικών Ερευνών	35
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 ^ο ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ.....	36
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΙΟΝΙΟΥ.....	36
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ	40
III. Νόμοι.....	42

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

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

Στα πλαίσια των αλλαγών αυτών, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να πετύχουν τους στόχους της κερδοφορίας και της ανάπτυξης με την εφαρμογή νέων επιχειρησιακών στρατηγικών, με τον ανασχεδιασμό των οργανωτικών τους δομών και με επαναπροσδιορισμό των σχέσεων με τους εργαζόμενους.

Η επιχείρηση μέσω των πολιτικών της πρέπει να συνδέσει τα σχέδια και τις δράσεις της με το ανθρώπινο δυναμικό της. Επομένως, προκειμένου να ανταπεξέλθει στις καινούργιες προκλήσεις η επιχείρηση πρέπει να προσαρμοστεί. Η παλιά «Διοίκηση Προσωπικού» έχει πλέον εξελιχθεί και μετονομαστεί σε «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων» υιοθετώντας έναν πιο ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα. Δίνεται έμφαση στην ανάπτυξη ομαδικής εργασίας και ομαδικού πνεύματος, στην ίση μεταχείριση των εργαζομένων, στην αμοιβή με βάση την απόδοση και όχι τόσο με βάση τη θέση εργασίας, στην αναγνώριση και επιβράβευση των εργαζομένων, στη δημιουργία κινήτρων για απόδοση, στην παρακίνηση και στη δημιουργία ευχάριστου περιβάλλοντος εργασίας (Ιορδανόγλου, 2008).

Το θέμα λοιπόν του ανθρώπινου δυναμικού έχει απασχολήσει έντονα και κυριαρχεί στους επαγγελματικούς κύκλους της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων εδώ και χρόνια. Είναι επίσης αποδεκτό ότι οι άνθρωποι αποτελούν -αν όχι το σημαντικότερο- ένα από τα σημαντικότερα κεφάλαια μιας επιχείρησης (Scarborough and Elias 2002).

Λέγοντας ανθρώπινο δυναμικό εννοούμε τη γνώση, την εκπαίδευση, τις δεξιότητες και την ειδίκευση των εργαζομένων μιας επιχείρησης (Crawford 1991). Με άλλα λόγια, ανθρώπινο δυναμικό (HR) είναι το σύνολο των ανθρώπων που αποτελούν μέρος ενός οργανισμού.

Μεταξύ των λειτουργιών που πρέπει να εκτελέσει το ανθρώπινο δυναμικό, παρά το γεγονός ότι υπάρχει μια μεγάλη λίστα ενεργειών που αντιστοιχούν σε αυτό, θα μπορούσαμε να επισημάνουμε τα εξής: Διοικητική διαχείριση προσωπικού, Πρόσληψη και επιλογή προσωπικού, Κατάρτιση και επαγγελματική ανάπτυξη, Εργασιακές σχέσεις, Πρόληψη επαγγελματικού κινδύνου (PRL), Αξιολόγηση απόδοσης, Κοινωνικές παροχές,

Σχεδιασμός του εργατικού δυναμικού, Ανάλυση εργασίας, Περιγραφή και αμοιβή της εργασίας.

Σύμφωνα με τον Fred K. Foulkes, Διευθυντή στο Ινστιτούτο Πολιτικής Ανθρωπίνων Πόρων στο Πανεπιστήμιο της Βοστώνης (Dessler, 2012, σ. 25) «Για πολλά χρόνια πιστεύαμε ότι η έλλειψη κεφαλαίων αποτελεί τον κυριότερο ανασχετικό παράγοντα για μια αναπτυσσόμενη επιχείρηση. Δε νομίζω ότι πλέον ισχύει κάτι τέτοιο. Θεωρώ ότι η ανάσχεση της ανάπτυξης προκαλείται από τους εργαζομένους και τη ανικανότητα της επιχείρησης να προσελκύσει και να διατηρήσει ένα καλό εργατικό δυναμικό. Δε γνωρίζω κανένα σημαντικό έργο που να είχε πίσω του καλές ιδέες, δυναμισμό και ενθουσιασμό και να σταμάτησε εξαιτίας της έλλειψης χρηματοδότηση. Απεναντίας, ξέρω περιπτώσεις επιχειρήσεων των οποίων η ανάπτυξη σταμάτησε ή παρακωλύθηκε επειδή αυτές δεν μπορούσαν να διατηρήσουν ένα αποτελεσματικό και ενθουσιώδες εργατικό δυναμικό, νομίζω δε ότι κάτι τέτοιο θα έχει ακόμα μεγαλύτερη σημασία στο μέλλον».

Κατ' επέκταση η σωστή διαδικασία στελέχωσης είναι πρωταρχικής σημασίας, συντελεί στη σωστή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και αποτελεί έναν από τους σημαντικούς στρατηγικούς μηχανισμούς για την επιβίωση των οργανισμών και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Αναστασίου & Παπακωνσταντίνου 2009).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ (ΔΑΔ)

Με τον όρο Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ), εννοούμε μια μακροχρόνια και συστηματική αντιμετώπιση του ανθρώπινου δυναμικού ως οργανωτική δομή ως προς το σύνολο μιας οργάνωσης που αντιμετωπίζεται ως πόρος. Πιο συγκεκριμένα, προσδίδεται έμφαση στον σχεδιασμό δραστηριοτήτων και πολιτικών που αφορούν όλο το προσωπικό όσον αφορά τις μακροχρόνιες ανάγκες και απαιτήσεις της οργάνωσης. Η έμφαση στις ανάγκες του Ανθρώπινου Δυναμικού προσδίδει διοικητικό χαρακτήρα στην λειτουργία του προσωπικού που είναι εξίσου σημαντικό όπως και οι άλλες λειτουργίες, ενώ η μακροχρόνια προοπτική απαιτεί πιο πολύ στρατηγικό σχεδιασμό.

Ως προς την εννοιολογική έμφαση υπάρχει διαφορά, ανάμεσα στους όρους «Διοίκηση Εργατικού Δυναμικού», «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων» και «Διοίκηση Ανθρώπινου

Δυναμικού», ανεξαρτήτως του ονόματος που χρησιμοποιείται, η ουσία είναι η ίδια. Εκφράζεται, δηλαδή, πως πρέπει να διοικήσει κάποιο άτομο αποτελεσματικά τους ανθρώπους που εργάζονται σε μια επιχείρηση επικεντρώνοντας το ενδιαφέρον για στρατηγική, πολιτική και συστήματα βάσει των αλλαγών στο περιβάλλον και των στόχων που έχει θέσει η επιχείρηση. Ο όρος «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», κρίνεται ότι είναι από τους σωστούς όρους, γιατί είναι ευρύτερος και δίνει στρατηγική έμφαση όσον αφορά την διοίκηση των εργαζομένων και δεν αναφέρεται απλώς στην ανταμοιβή και στον έλεγχο τους.

Οι Mondy κ.ά. (2018: 3) αναφέρουν τη ΔΑΔ ως «τη χρήση των ατόμων για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων». Η ΔΑΔ περιλαμβάνει το σύνολο των διοικητικών στελεχών ανεξάρτητα από τη θέση ιεράρχησης. Πιο συγκεκριμένα, η ΔΑΔ περιλαμβάνει το σύνολο των οργανισμών ανεξάρτητα από το αν θεωρούνται μικρές, μεσαίες, μεγάλες, εθνικές ή πολυεθνικές. Ανεξάρτητα εάν ανήκουν στον δημόσιο ή στον ιδιωτικό τομέα ή στις ΜΚΟ.

Οι Robbins κ.ά. (2017), αλλά και οι Schermerhorn κ.ά., ορίζουν τη ΔΑΔ ως την απόκτηση, την εκπαίδευση, την παρακίνηση αλλά και τη διατήρηση των ικανότερων εργαζομένων. Επιπρόσθετα, οι Kirićki κ.ά., (2017) θεωρούν ότι η ΔΑΔ αναφέρεται στο σύνολο των ενεργειών που πραγματοποιούν τα διευθυντικά στελέχη και αφορούν στον προγραμματισμό, στην προσέλκυση αλλά και στην ανάπτυξη και διαχείριση του αποτελεσματικού ανθρώπινου δυναμικού.

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ)



Πηγή: Εικόνες Google

Είναι γεγονός πως στο διαρκώς εξελισσόμενο και μεταβαλλόμενο οικονομικό, επιχειρησιακό, τεχνολογικό και κοινωνικό περιβάλλον, είναι απαραίτητο να διασφαλιστεί από την επιχείρηση ότι οι προσπάθειες των υπαλλήλων συμβάλλουν κατά πολύ στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων που αυτό είναι αποτέλεσμα της αποτελεσματικής διοίκησης τους από τους ανωτέρους τους.

Ουσιαστικά, η διοίκηση των εργαζομένων σε κάθε επιχείρηση είναι να είναι ικανοί εργαζόμενοι και αυτοί και οι διαφορετικοί άνθρωποι ως προς τις γνώσεις, τις ανάγκες, τις ικανότητες, τους στόχους να εργαστούν μαζί, μέσα σε τέτοια συστήματα και με τέτοιες διαδικασίες ώστε με το να ενεργοποιήσουν τους άλλους συντελεστές παραγωγής, μπορούν να επιτύχουν τους συγκεκριμένους κοινούς στόχους. Γι' αυτό τον λόγο, για να εφαρμοστεί αυτό, θα πρέπει να δοθούν κατάλληλες απαντήσεις σε ερωτήματα όπως πόσοι άνθρωποι, σε ποιές θέσεις εργασίας χρειάζονται και πότε και με ποιά προσόντα. Επίσης, στο ποιές τεχνικές και διαδικασίες επιλογής πρόσληψης τους θα πρέπει να εφαρμοστούν, στο πόση και ποιά εκπαίδευση απαιτείται για να εκτελέσουν επιτυχώς το έργο τους και στο τι είδους και πόση αμοιβή θα πρέπει να τους δίνεται (Χυτήρης, 2001).

Η απάντηση στα ερωτήματα αυτά, αποτελεί το αντικείμενο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, η οποία είναι τομέας του ευρύτερου πεδίου της Διοίκησης των επιχειρήσεων. Συνεπώς, ως Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού εννοείται ένα σύνολο ενεργειών και στρατηγικών όπως είναι ο σχεδιασμός συστημάτων ανταμοιβής και ο προγραμματισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού, καθώς επίσης και των λειτουργιών όπως είναι η εκπαίδευση και η επιλογή υποψηφίων κ.ά. που πρέπει να γίνουν για να μπορεί η επιχείρηση να αποκτήσει, να διατηρήσει και να αξιοποιήσει τους ικανούς εργαζομένους που θα κάνουν επιτυχώς και με παραγωγικό τρόπο το έργο τους.

1.1. ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Σύμφωνα με την οικονομική θεωρία, βασικοί παράμετροι που κάθε επιχείρηση θα μπορούσε να επιτύχει συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων ανταγωνιστικών επιχειρήσεων είναι η διαφοροποίηση των προϊόντων, το Ανθρώπινο Δυναμικό και οι εξειδικευμένες γνώσεις του και η συμπίεση στο κόστος λειτουργίας (Χυτήρης, 2001).

Το Ανθρώπινο Δυναμικό, είναι αυτό που ουσιαστικά βοηθάει τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς να ευδοκμήσουν και να επιβιώσουν στον ανταγωνιστικό χώρο εργασίας. Πιο συγκεκριμένα, το Ανθρώπινο Δυναμικό μπορεί να επιφέρει τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα

επιτυχίας της επιχείρησης με την δημιουργία χρήσιμων υπηρεσιών και προϊόντων που προσφέρει η επιχείρηση.

1.2. ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Οι άνθρωποι που εργάζονται σε μια επιχείρηση αποτελούν το Ανθρώπινο Δυναμικό μιας επιχείρησης. Το Ανθρώπινο Δυναμικό περιλαμβάνει τα Διοικητικά Στελέχη και τους εργατές ή υπαλλήλους.

Στην κατηγορία «Διοικητικά Στελέχη», κατατάσσονται τα μέλη της επιχείρησης που είναι υπεύθυνα για την εποπτεία και την καθοδήγηση των άλλων μελών που εργάζονται στην επιχείρηση. Σε μια επιχείρηση, υπάρχουν αμέτρητα επίπεδα Διοικητικής ιεραρχίας από τα χαμηλότερα επίπεδα ιεραρχίας έως τα υψηλότερα, όπως η Γενική Διεύθυνση μιας επιχείρησης.

Όσον αφορά τους εργατές ή υπαλλήλους, τα άτομα αυτά απαρτίζουν το Ανθρώπινο Δυναμικό της επιχείρησης, που τους ανατίθενται η εκτέλεση των καθηκόντων τους ανά εργασιακή θέση, χωρίς να φέρουν την ευθύνη όλης της λειτουργίας της επιχείρησης. Αυτή την ευθύνη έχουν τα στελέχη και οι εργοδότες της επιχείρησης. Με άλλα λόγια, οι υπάλληλοι έχουν εκτελεστικές αρμοδιότητες ενώ τα στελέχη έχουν διοικητικές αρμοδιότητες. Πιο συγκεκριμένα, κάθε στέλεχος μπορεί να επιτελεί και διοικητικό και εκτελεστικό έργο και γενικώς τα καθήκοντα του ποικίλλουν και τις περισσότερες φορές είναι πολύπλοκα.

Η Διοίκηση θα πρέπει να συντονίζει και να οργανώνει συνεχώς τα μέλη της ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης αλλά και να προσπαθεί να φέρει εις πέρας όλους τους στόχους που έχει θέσει.

Όσον αφορά τα καθήκοντα των διοικητικών στελεχών, σ' αυτά περιλαμβάνονται η οργάνωση, η στελέχωση, ο έλεγχος του προσωπικού, η λήψη αποφάσεων και ο προγραμματισμός. Οργάνωση λέγεται η κατανομή των δραστηριοτήτων προς το προσωπικό για να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης ενώ η λήψη αποφάσεων και ο

προγραμματισμός είναι οι διαδικασίες όπου καθορίζονται οι στόχοι της επιχείρησης και μια προβλεπόμενη πορεία επιχειρηματικής δραστηριοποίησης με σκοπό την επίτευξη των στόχων. Επιπρόσθετα, με τη στελέχωση εννοείται η προσπάθεια κάθε διοικητικού στελέχους να καθοδηγήσει και να συντονίσει τους εργαζόμενους του.

Στην εποχή μας οι συνεχείς αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι ραγδαίες και η εξέλιξη της τεχνολογία συμβάλλει σημαντικά στην εργασιακή επιτυχία των εργαζομένων για να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης.

Το Ανθρώπινο Δυναμικό είναι από τους πολύ βασικούς παράγοντες για να επιτύχει μια επιχείρηση, γι' αυτό κάθε επιχείρηση, θα πρέπει να δίνει έμφαση στην εξέλιξη και στην εκπαίδευση του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ (ΔΑΔ)

Μέσα σε έναν οργανισμό υπάρχουν πολλά τμήματα. Μέσα σε αυτά είναι το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού. Από αυτό το τμήμα διεξάγεται οποιαδήποτε διαχείριση που έχει άμεση σχέση με έναν εργαζόμενο ή πολλούς της εταιρείας.

Οι βασικότερες λειτουργίες της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) είναι οι ακόλουθες:

1. Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού : Είναι μια διαδικασία της ΔΑΠ όπου προβλέπει τις ανάγκες της επιχείρησης που θα προκύψουν αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό. Με τη διαδικασία αυτή η ΔΑΠ εξασφαλίζει το κατάλληλο προσωπικό στην κατάλληλη χρονική στιγμή ώστε να μπορέσουν να υλοποιηθούν οι στόχοι της επιχείρησης.
2. Ανάλυση Θέσης Εργασίας: Στη διαδικασία αυτή αναλύονται οι θέσεις εργασίας για τα διάφορα τμήματα. Από την ανάλυση προκύπτουν: η περιγραφή της θέσης , τα καθήκοντα , οι απαιτήσεις της θέσης, οι δεξιότητες και τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ο κάτοχος της θέσης αυτής .
3. Προσέλκυση Προσωπικού: Είναι η διαδικασία εξασφάλισης κατάλληλων υποψηφίων για κάθε κενή θέση της επιχείρησης.

4. Επιλογή Προσωπικού: Η επιχείρηση επιλέγει το κατάλληλο άτομο για την κάλυψη της κενής θέσης.

5. Εκπαίδευση Προσωπικού: Το στάδιο αυτό αφορά όλα τα μέλη της επιχείρησης με σκοπό να βελτιωθεί η επίδοσή τους για τις ανάγκες που μελλοντικά θα προκύψουν.

6. Αξιολόγηση Προσωπικού: Η διαδικασία αφορά την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων σε σχέση με τις αρμοδιότητες που τους έχουν ανατεθεί.

7. Συστήματα Αμοιβών: Το σύστημα αμοιβών δεν αφορά μόνο τη μισθοδοσία των εργαζομένων αλλά και ότι άλλο επακολουθεί ως ανταμοιβή για την αύξηση της παραγωγικότητας του, είτε αυτό θα μπορούσε να είναι bonus , είτε προαγωγή είτε κάτι άλλο .

8. Εργασιακές Σχέσεις: Οι εργασιακές σχέσεις ως λειτουργία της ΔΑΠ αφορούν το κομμάτι της δίκαιης μεταχείρισης προς το προσωπικό και τη σχέση που έχει αναπτύξει η διοίκηση με τους εκπροσώπους των εργαζομένων για την σωστή επίλυση των προβλημάτων.

9. Επικοινωνία: Η εσωτερική επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης που στόχο έχει την ανάπτυξη καλών σχέσεων μεταξύ τους.

2.1. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Ο Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί την αρχική αλλά και βασική λειτουργία και δίνει τη συνέχεια στις υπόλοιπες που ακολουθούν. Ο Προγραμματισμός συντελεί στο να εξασφαλίζει η επιχείρηση το κατάλληλο προσωπικό που απαιτείται για την επίτευξη των στόχων της (Χυτήρης, 2001).

Ο προγραμματισμός καθορίζει τις ανάγκες της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό και έτσι η επιχείρηση εξασφαλίζει το σωστό είδος ανθρώπων στις σωστές θέσεις και στο σωστό χρόνο με το μικρότερο δυνατό κόστος (Μπουραντάς-Παπαλεξανδρή, 2002). Ο Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων ευθυγραμμίζεται με τους στόχους του οργανισμού, ώστε να εξυπηρετεί τις ανάγκες του σε μακροχρόνιο, βραχυχρόνιο ή εποχιακό διάστημα (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2008).

2.2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (Job analysis)

Πρωταρχικό καθήκον της ΔΑΔ είναι η ανάλυση των θέσεων εργασίας από την οποία προκύπτουν οι βασικές περιγραφές αυτών, δηλαδή το σύνολο των καθηκόντων που αυτές περιλαμβάνουν, καθώς και οι προδιαγραφές των θέσεων, δηλαδή τα προσόντα ή τα χαρακτηριστικά των ανθρώπων που θα τις καλύψουν (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2002).

Η περιγραφή της θέσης εργασίας προκύπτει από την ανάλυση της θέσης εργασίας. Παρέχει βασικές πληροφορίες για τη θέση ορίζοντας τον τίτλο της θέσης, αναφέροντας τις σχέσεις, το συνολικό σκοπό της θέσης και τα πρωταρχικά καθήκοντα ή τις κύριες ασχολίες της (Βαξενίδου Μ., Ρεκλείτης Π., 2008).

2.2.1 ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΟΥ ΥΠΟΨΗΦΙΟΥ

Η προσέλκυση υποψηφίων εργαζομένων γίνεται ύστερα από την συνεχή ανάγκη των επιχειρήσεων να προσλαμβάνουν νέους υπαλλήλους για να αντικαθιστούν αυτούς που παίρνουν προαγωγή ή αυτούς που φεύγουν από τις επιχειρήσεις.

Βασική προϋπόθεση κάθε επιτυχημένης προσέλκυσης υποψηφίων, είναι ο σαφής προσδιορισμός των προσόντων, του προφίλ, των ικανοτήτων και των άλλων χαρακτηριστικών που θα πρέπει να έχει ο ιδανικός άνθρωπος για την κάλυψη της εκάστοτε θέσης εργασίας. Συνεπώς, το ιδανικό άτομο για την πρόσληψη μιας θέσης εργασίας, είναι αυτός του οποίου το προφίλ ταιριάζει καλύτερα με τις απαιτήσεις της εργασιακής θέσης και με τις υπόλοιπες γενικές απαιτήσεις που προκύπτουν από τις στρατηγικές, την κουλτούρα, και τις πολιτικές του οργανισμού.

Το προφίλ του ιδανικού ατόμου, βασίζεται στα ειδικά χαρακτηριστικά προσωπικότητας όπως είναι τα κίνητρα, στις επαγγελματικές γνώσεις και ικανότητες (professional competencies), στις γενικές ικανότητες (generic competencies) και στα γενικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας.

Ο προσδιορισμός γενικών χαρακτηριστικών και ικανοτήτων που απαιτεί η επιχείρηση γίνεται από τα στελέχη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, τα οποία οφείλουν να έχουν κατανοήσει την φιλοσοφία, τις στρατηγικές και τις πολιτικές της επιχείρησης. Αντιθέτως, ο προσδιορισμός των ειδικών χαρακτηριστικών και ικανοτήτων που απαιτεί η θέση εργασίας,

γίνεται από τα στελέχη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σε συνεργασία με τα γραμμικά ή άλλα στελέχη, τα οποία έχουν την ευθύνη της Διοίκησης της θέσης και γνωρίζουν το περιεχόμενο της.

2.3. ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ

Μετά τον Προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, που προσδιορίζει τις ανάγκες σε προσωπικό, την Ανάλυση και Περιγραφή θέσης εργασίας, το επόμενο βήμα είναι η προσέλκυση ικανού αριθμού κατάλληλων υποψηφίων. Κύριος στόχος της προσέλκυσης είναι η πρόσληψη ποιοτικών υπαλλήλων με προοπτικές για εξέλιξη, (Armstrong M., 2003).

Σύμφωνα με έρευνα της Adecco, μετά την πανδημία που έπληξε όλο τον κόσμο, τα δεδομένα έχουν αλλάξει. Η προσέλκυση δεν γίνεται μόνο με βάση τις γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες του ατόμου. Οι εργοδότες πρόσθεσαν επιπρόσθετα κριτήρια επιλογής για τους υποψηφίους με επικρατέστερο τη διαθεσιμότητα για εξ αποστάσεως εργασία. Από την άλλη πλευρά όμως, και οι υποψήφιοι αναζητούν καινοτομίες και νέες συνθήκες εργασίας με δυνατότητα επιλογής της εξ αποστάσεως εργασίας. (<https://www.adecco.gr/>)

2.3.1. ΈΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η προσέλκυση προσωπικού είναι μια διαδικασία κατά την οποία οι επιχειρήσεις αναζητούν υποψηφίους για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας. Είναι μια συνθέτη διαδικασία διότι για την επιλογή του καταλλήλου ατόμου για την θέση εργασίας απαιτούνται συγκεκριμένα βήματα που πρέπει να γίνουν ώστε να παρθεί απόφαση από τη διοίκηση. Προσέλκυση εργαζομένων είναι η διαδικασία με την οποία οι οργανισμοί εντοπίζουν και προσελκύουν άτομα για να καλύψουν κενές θέσεις εργασίας (Fisher, Schoenfeldt & Shaw, 1999)

Στόχος της προσέλκυσης προσωπικού είναι να εκδηλωθεί ενδιαφέρον από υποψηφίους με τα κατάλληλα προσόντα για να εργαστούν στην επιχείρηση. Κύρια προϋπόθεση για να είναι επιτυχής η διαδικασία προσέλκυσης υποψηφίων είναι να διευκρινίζονται με σαφήνεια το προφίλ, οι ικανότητες, τα προσόντα και όλα τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να διαθέτει ο υποψήφιος για την θέση εργασίας. Επίσης, η επιχείρηση θα πρέπει να ξεκαθαρίσει μέσω ποιων πηγών θα αναζητήσει υποψηφίους, πόσους θα αναζητήσει και με ποιο τρόπο θα γίνει η επικοινωνία. Επιπρόσθετα, ακόμη μία σημαντική απόφαση για τα ην

επιχείρηση είναι εάν η θέση θα καλυφθεί από εσωτερικές ή από εξωτερικές πηγές ή αν θα υπάρχει συνδυασμός και των δυο. (Τερζίδης – Τζωρτζάκης , 2004).

Προκειμένου να επιτευχθεί ο παραπάνω στόχος, πρέπει να ακολουθηθούν ορισμένα βήματα από την πλευρά της επιχείρησης. Απαραίτητες προϋποθέσεις για μια αποτελεσματική διαδικασία Προσέλκυσης αποτελούν τα ακόλουθα:

1. Γνώση των απαιτήσεων σε ανθρώπινο δυναμικό
2. Γνώση της εξέλιξης των προαγωγών μέσα στον οργανισμό
3. Πρόβλεψη των μελλοντικών αλλαγών βάσει της πείρας του παρελθόντος και των προσδοκιών για το μέλλον
4. Γνώση του τύπου του ανθρώπου που φαίνεται να ταιριάζει περισσότερο στη συγκεκριμένη θέση του οργανισμού και των καθηκόντων επακριβώς που αυτός καλείται να αναλάβει
5. Αποφάσεις σχετικά με το αν θα χρησιμοποιηθούν εσωτερικές ή εξωτερικές πηγές προσέλκυσης

(Μπουραντας-Παπαλεξανδρή, 2002).

Ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης, τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας, και το σύνολο των υποψηφίων, ο χρόνος ολοκλήρωσης της όλης διαδικασίας μπορεί να διαρκέσει από λίγες ημέρες μέχρι και μερικούς μήνες.

Τα συνήθη βήματα-ενέργειες μιας τυπικής διαδικασίας επιλογής είναι:

- ♣ Προκαταρκτική συνέντευξη
- ♣ Αίτηση απασχόλησης
- ♣ Δοκιμασίες
- ♣ Επιβεβαίωση πληροφοριών που αφορούν το παρελθόν του υποψηφίου
- ♣ Τελική απόφαση επιλογής-προσφοράς θέσης εργασίας

(Χυτήρης, 2001).

2.3.2. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ

Όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω, η διαδικασία της προσέλκυσης είναι πολυσύνθετη και δύσκολη. Προκειμένου η διαδικασία αυτή να είναι επιτυχής, πρέπει πρώτα να καθοριστούν οι διαδικασίες της:

- Καθορισμός μιας τυποποιημένης πολιτικής προσέλκυσης
- Εξεύρεση υποψηφίων
- Ανίχνευση υποψηφίων
- Διατήρηση συγκεντρωθέντος ποσοστού υποψηφίων

2.3.3. ΠΗΓΕΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η κάλυψη εργασιακών αναγκών μπορεί να γίνει είτε από εξωτερικές πηγές που αφορούν το εξωτερικό περιβάλλον και την αγορά εργασίας, είτε από εσωτερικές πηγές που αφορούν την ίδια την επιχείρηση. Ένας συνδυασμός από εξωτερικές και εσωτερικές πηγές προσέλκυσης βοηθάει τις επιχειρήσεις να παραμείνουν ανταγωνιστικές, σε ένα ραγδαίως μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

2.4. ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Αφού πραγματοποιηθούν όλες οι παραπάνω διαδικασίες και συγκεντρωθεί ο απαραίτητος αριθμός υποψηφίων, ακολουθεί η επιλογή των εργαζομένων, μέσω της οποίας προσδιορίζεται και η συνολική ποιότητα των ανθρωπίνων πόρων μιας επιχείρησης.

Όπως αναφέρει ο Νικολάου (2004), η διαδικασία της επιλογής του προσωπικού αποτελεί μια πολύ σημαντική διαδικασία και λειτουργία για τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Η έννοια της επιλογής και της πρόσληψης σχετίζεται με την διαδικασία για την επιλογή του καταλληλότερου για την κατάληψη μιας θέσης εργασίας εντός ενός οργανισμού. Αυτό σημαίνει ότι αφορά μια διαδικασία που έχει ως σκοπό την συλλογή δεδομένων και στοιχείων που σχετίζονται με τον υποψήφιο καθώς και την αξιολόγηση αυτών των στοιχείων ώστε να υπάρξει και η αξιολόγηση του υποψηφίου σε σχέση με τα κριτήρια που έχουν θεσπιστεί σε σχέση με το προφίλ του ιδανικότερου υποψηφίου που θα καλύπτει τις ανάγκες της θέσης εργασίας (Κανελλόπουλος, 2002). Οπότε, αναφερόμαστε σε μια

διαδικασία που σκοπός είναι να υπάρξει μια συσχέτιση ανάμεσα στις προδιαγραφές που έχουν τεθεί και στα προσόντα, γνώσεις, δεξιότητες που διαθέτει ο εργαζόμενος. Συμπερασματικά, η επιλογή ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί μια τόσο σημαντική διαδικασία για την επιχείρηση εξαιτίας των σοβαρών συνεπειών που μπορεί να έχουν οι λανθασμένες αποφάσεις πρόσληψης υποψηφίων, (Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ., 2002).

2.4.1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Είναι αποδεκτό από Διευθυντές εταιριών ότι οι άνθρωποι αποτελούν - αν όχι το σημαντικότερο - ένα από τα σημαντικότερα κεφάλαια μια επιχείρησης (Scarbrough and Elias 2002).

Ένας ορισμός για την Επιλογή Προσωπικού είναι ο εξής : Επιλογή είναι η διαδικασία με την οποία η επιχείρηση διαλέγει από έναν κατάλογο υποψήφίων το πρόσωπο ή τα πρόσωπα που ανταποκριθήκαν καλύτερα στα κριτήρια επιλογής για τη συγκεκριμένη θέση λαμβάνοντας υπόψη τις τρέχουσες συνθήκες του περιβάλλοντος (Κανελλόπουλος ,2009).

Σύμφωνα τους Παπαλεξανδρή και Μπουραντά (2002) , βασικός στόχος είναι η πρόσληψη του καταλληλότερου υποψηφίου για την κάθε κενή θέση εργασίας, αλλά και η παραμονή του στη συγκεκριμένη θέση και η απόδοσή του σύμφωνα με τις απαιτήσεις της θέσης, αλλά και με όρους που θα ικανοποιούν τόσο τον υποψήφιο όσο και την επιχείρηση. Απαραίτητη προϋπόθεση για την αποτελεσματική επιλογή υποψηφίων είναι η καλή προετοιμασία των στελεχών που θα διεξάγουν τη διαδικασία επιλογής. Οι υπεύθυνοι θα πρέπει να εκπαιδεύονται για να αναπτύξουν τις απαραίτητες ικανότητες, ώστε να αποφευχθούν οι λανθασμένες αποφάσεις προσλήψεων. Την ευθύνη για τα θέματα επιλογής μπορεί να έχει το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, τα στελέχη γραμμής (κατώτερα στελέχη), οι εξωτερικοί σύμβουλοι, μόνοι τους ή σε συνεργασία μεταξύ τους. Μια άλλη προϋπόθεση για την επιτυχημένη επιλογή είναι η γνώση των περιγραφών και των προδιαγραφών της θέσης εργασίας και η μελέτη της απόδοσης των προηγούμενων κατόχων των θέσεων αυτών, ώστε να καθοριστούν τα κριτήρια για σωστή απόδοση σε κάθε θέση. Με αυτά τα κριτήρια , κρίνεται η καταλληλότητα των υποψηφίων.

Επιπλέον, η γνώση των διάφορων μεθόδων επιλογής και η σωστή χρησιμοποίησή τους ανάλογα με την περίπτωση διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην επιτυχημένη επιλογή. Τέλος, η αποτελεσματική επιλογή υποψηφίων προϋποθέτει τη ρεαλιστική περιγραφή θέσης εργασίας, που θα αναφέρονται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της θέσης, ώστε να αποφευχθεί η πιθανή αποχώρηση των νεοπροσληφθέντων λίγους μήνες μετά την πρόσληψη και την ύπαρξη συστήματος ανατροφοδότησης όλων των διαδικασιών για την άσκηση ελέγχου της αποτελεσματικότητας των μεθόδων επιλογής προσωπικού.

2.4.2. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Τα κριτήρια επιλογής για να είναι αποτελεσματική η επιλογή προσωπικού είναι άμεσα συνδεδεμένα με τη διαδικασία ανάλυσης θέσης εργασίας. Όλα αυτά τα χαρακτηριστικά που είχε αναγνωρίσει η διαδικασία ανάλυσης θέσης εργασίας θα πρέπει τώρα να αντικατοπτρίζονται στις προδιαγραφές της θέσης. Στόχος της διαδικασίας επιλογής είναι να καθορίσει ποιοι υποψήφιοι έχουν όλα τα χαρακτηριστικά τα οποία απαιτεί η θέση.

Τα κυρία κριτήρια τα οποία χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για να πάρουν σωστές αποφάσεις για την επιλογή προσωπικού είναι :

- Η εκπαίδευση
- Η εμπειρία που έχει και οι προηγούμενες αποδόσεις σε κάποια ανάλογη θέση εργασίας
- Φυσικά χαρακτηριστικά (πχ εξωτερική εμφάνιση)
- Ο τύπος προσωπικότητας (κοινωνικότητα, εξωστρέφεια, ωριμότητα, συνεργασία)
- Τα προσωπικά χαρακτηριστικά (φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση).

2.4.3. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η κάθε επιχείρηση εφαρμόζει την διαδικασία της επιλογής προσωπικού μέσω της συγκέντρωσης και της αξιολόγησης των πληροφοριών για τον κάθε υποψήφιο, για να μπορέσει η επιχείρηση να επιλέξει υποψήφιους για όσες θέσεις εργασίας έχει ανάγκη. Ο χρόνος για να επιλεγεί ο κατάλληλος υποψήφιος μπορεί να είναι από μια ολόκληρη ημέρα έως μήνες.

Η διαδικασία της επιλογής των υποψηφίων εξαρτάται από τις απαιτήσεις και τα χαρακτηριστικά που έχει η κάθε εργασιακή θέση, από τον αριθμό των υποψηφίων και από το μέγεθος της επιχείρησης.

Οι κυριότεροι στόχοι για την διαδικασία της επιλογής υποψηφίων είναι η πρόσληψη του κατάλληλου ατόμου αλλά και η παραμονή του σε αυτήν την εργασιακή θέση, καθώς επίσης και η απόδοση του βάσει των απαιτήσεων της εργασιακής θέσης ώστε ο κάθε υποψήφιος να αποδώσει τα μέγιστα στην επιχείρηση για να μπορέσει με τη σειρά της να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της αγοράς.

2.4.4. ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Υπάρχουν πολλοί μέθοδοι επιλογής προσωπικού. Ο Cascio (2018) μας αναφέρει τις πιο πρόσφατες εξελίξεις και προσεγγίσεις:

- Ο πιο παραδοσιακός τρόπος είναι η προσωπική συνέντευξη. Στις περισσότερες των περιπτώσεων ένα ή περισσότερα στελέχη του οργανισμού θα προχωρήσουν σε μια σειρά από ερωτήσεις έτσι ώστε να κατανοήσουν όχι μόνο τα προσόντα του υποψηφίου αλλά και τις προοπτικές που μπορεί να έχει για τον οργανισμό. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι πλέον πολλές συνεντεύξεις γίνονται Online μέσω skype ή zoom.
- Υπάρχουν σύγχρονες προσεγγίσεις όπως είναι τα ειδικά ψυχομετρικά και άλλα τεστς (matrix tests) που έχουν ως σκοπό να γίνουν κατανοητές οι δεξιότητες που έχει ο εργαζόμενος. Σε πολλές περιπτώσεις τα test δίνονται online.
- Δοκιμαστικό: Σε πολλές περιπτώσεις οι εταιρείες προτείνουν στους νέους εργαζομένους να εργαστούν δοκιμαστικά ώστε να αξιολογηθεί η συνεισφορά τους. Μια εναλλακτική προσέγγιση είναι το να γίνουν κάποια δοκιμές σε ομάδες που θα αποτελούνται από υποψήφιους αλλά και εργαζομένους της εταιρείας ώστε να φανεί το πώς λειτουργούν οι υποψήφιοι.

2.4.5. ΣΤΑΔΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Κάθε επιχείρηση εφαρμόζει την δική της διαδικασία επιλογής του προσωπικού. Συνήθως, η μέθοδος που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις είναι η τεχνική του «Σταδιακού Αποκλεισμού», όπου κάθε υποψήφιος καλείται να περάσει από μια σειρά δοκιμασιών–κριτηρίων

(συνεντεύξεις, βιογραφικό, τεστ κ.τ.λ.) και η κάθε επιχείρηση αποκλείει από την διαδικασία επιλογής κάθε υποψήφιο που δεν παρουσιάζει ικανοποιητικό αποτέλεσμα έστω και σε ένα από τα στάδια. Μια άλλη τεχνική είναι αυτή της Πολλαπλής Συσχέτισης κατά τη οποία ο υποψήφιος κρίνεται σε μια σειρά δοκιμασιών και φαίνεται η απόδοση του σε όλες τις διαδικασίες που του επιβάλλουν χωριστά. Στο τέλος κρίνεται η τελική απόφαση για την επιλογή του ή όχι.

Η πιο συνήθης σειρά με τα βήματα επιλογής βάσει της μεθόδου του σταδιακού αποκλεισμού είναι, η αρχική επιλογή από το βιογραφικό και την αίτηση, η Συνέντευξη, τα tests/Δοκιμασίες, ο έλεγχος του περιεχομένου των συστάσεων, η εξέταση της φυσικής κατάστασης και η τελική απόφαση της επιλογής.

Τα συνήθη στάδια επιλογής προσωπικού μέσα από τα οποία περνάει ο υποψήφιος και κρίνεται για τη θέση είναι τα εξής:

1^ο Στάδιο : Αίτηση και Βιογραφικό

Την αίτηση τη συμπληρώνει ο ίδιος ο υποψήφιος με σκοπό να παρέχει βασικές πληροφορίες για τον εαυτό του. Σκοπός της αίτησης είναι η παροχή πληροφοριών για τους υποψηφίους ώστε να επιλεγεί πιο εύκολα ποιοι από αυτούς θα περάσουν από συνέντευξη. Επίσης τα στοιχεία που παρέχει το έντυπο αίτησης επιχείρησης μπορεί να το χρησιμοποιήσει η επιχείρηση και μετά την επιλογή του.

2^ο Στάδιο : Προκαταρτική Συνέντευξη

Σκοπός της προκαταρτικής συνέντευξης είναι να κρίνει ο υπεύθυνος ποιος από τους υποψηφίους είναι περισσότερο κατάλληλος για την θέση εργασίας , αν δηλαδή το προφίλ του ταιριάζει με το προφίλ του ιδανικού εργαζομένου για τη θέση αυτή αλλά και να πάρει διευκρινήσεις για τα στοιχεία τα οποία αναγράφονται στην αίτηση ή το βιογραφικό του. Μέσω της προκαταρτικής συνέντευξης ο υπεύθυνος είναι σε θέση να κρίνει αν ήταν επιτυχής ή όχι αυτή η συνάντηση , ούτως ώστε να περάσει στο επόμενο στάδιο ο υποψήφιος.

3^ο Στάδιο : Τεστ Επιλογής Προσωπικού

Η χρήση των τεστ κρίνεται στις μέρες μας όλο και περισσότερο αναγκαία διότι όλες οι άλλες διαδικασίες για την επιλογή υποψηφίων είναι κυρίως υποκειμενικά σε αντίθεση με τα τεστ επιλογής τα οποία παρέχουν μια πιο αντικειμενική εικόνα για τον υποψήφιο.

Κάποια από τα σημαντικότερα είδη τεστ είναι τα παρακάτω :

- Τεστ Ευφυΐας (γνωστά και ως IQ τεστ), είναι σχεδιασμένα για να δώσουν μια εικόνα για την διανοητική ικανότητα του υποψηφίου και περιλαμβάνουν ποικιλία θεμάτων.
- Τεστ Γνώσεων , τα οποία μετρούν την ικανότητα του υποψηφίου σε συγκεκριμένους τομείς. (π.χ χειρισμό μηχανημάτων)
- Τεστ Ικανοτήτων , τα οποία μετρούν κάποια συγκεκριμένη ικανότητα του υποψηφίου κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες (πχ την παρατηρητικότητα του). Το τεστ αυτό επιτρέπει στον εξεταστή να κάνει και συγκρίσεις ανάμεσα σε υποψηφίους.
- Τεστ Προσωπικότητας τα οποία δίνουν πληροφορίες για την διάθεση του υποψηφίου, την ωριμότητα, τις συναισθηματικές διακυμάνσεις κ.ά (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς , 2002) .

4° Στάδιο : Συστάσεις

Σύσταση είναι η γνώμη ενός προηγούμενου εργοδότη για τον υποψήφιο με τη μορφή συστατικής επιστολής ή προφορικής επικοινωνίας με τον αρμόδιο του τμήματος επιλογής προσωπικού (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, (2002) .

Είναι σημαντικό κάποιος υποψήφιος να αναφέρει στο βιογραφικό του τη δυνατότητα να μιλήσουν κάποιοι άλλοι άνθρωποι για τη δουλειά του και τον τρόπο που χειρίζεται και αντιδρά στις διαφορές καταστάσεις. Με το τρόπο αυτό ο κάθε επόμενος εργοδότης μπορεί να συλλέξει πληροφορίες για τον υποψήφιο που θα του φανούν χρήσιμες αλλά και για να διασταυρώσει την προϋπηρεσία και τα προσόντα που αναφέρει ο υποψήφιος. Είναι σίγουρο όμως ότι εφόσον οι συστάσεις δίνονται με σαφήνεια και πληρότητα μπορούν να βοηθήσουν στην σωστή απόφαση.

5° Στάδιο : Συνέντευξη Εργασίας

Η συνέντευξη εργασίας αποτελεί το πιο βασικό στάδιο στην επιλογή των υποψηφίων. Είναι ο καλύτερος τρόπος για την επιχείρηση να συγκεντρώσει πληροφορίες για τον υποψήφιο. Υπάρχουν επιχειρήσεις που η συνέντευξη είναι η μοναδική μέθοδος επιλογής προσωπικού. Σκοπός της συνέντευξης είναι να διευκρινίσει αν ο υποψήφιος είναι το άτομο που η επιχείρηση θεωρεί ως ιδανικό για τη θέση αυτή. Στο στάδιο αυτό, ο υπεύθυνος της

συνέντευξης ενημερώνει τον υποψήφιο για τις λεπτομέρειες της θέση εργασίας αλλά και γενικότερα της επιχείρησης.

Η συνέντευξη είναι από τους πιο διαδεδομένους τρόπους επιλογής υποψηφίων διότι εξασφαλίζει προσωπική επαφή ανάμεσα στον εκπρόσωπο της επιχείρησης και τον υποψήφιο. Θα πρέπει βεβαίως ο υπεύθυνος της συνέντευξης να έχει ο ίδιος εκπαιδευτεί πάνω σε αυτό τον τομέα και να έχει εμπειρία ώστε να είναι επιτυχής η διαδικασία της συνέντευξης.

Η συνέντευξη θα πρέπει εκ των προτέρων να είναι δομημένη σωστά από τον υπεύθυνο της επιχείρησης και να παρέχει ερωτήσεις οι οποίες θα αφορούν και το παρελθόν και το μέλλον του υποψηφίου (να μπορεί να ανακαλύψει σημεία και χαρακτηριστικά του υποψηφίου τα οποία δεν μπορούν με κάποια άλλη τεχνική να αξιολογηθούν).

Τα διαφορά είδη με τα οποία μπορεί να προσεγγίσει ο υπεύθυνος της επιχείρησης την συνέντευξη είναι :

- Δομημένη Συνέντευξη : η δομημένη συνέντευξη είναι περισσότερο τυποποιημένη και στοχεύει στην συγκέντρωση συγκεκριμένων πληροφοριών, τις οποίες ο εξεταστής γνωρίζει εκ των προτέρων. Δίνει τη δυνατότητα στον εξεταστή να συγκρίνει τα αποτελέσματα των απαντήσεων των υποψηφίων αφού θέτει παρόμοιες ερωτήσεις σε όλους.
- Ελεύθερη Συνέντευξη : στην ελεύθερη συνέντευξη σκοπός του εξεταστή είναι δημιουργηθεί ένα καλό κλίμα το οποίο θα κάνει τον υποψήφιο να νιώσει άνετα και να εκφραστεί πιο ελευθέρως . Μια τέτοιου είδους συνέντευξη αφήνει καλή εικόνα στον υποψήφιο για την επιχείρηση αλλά και τον κάνει να αναδείξει πτυχές του χαρακτήρα του οι οποίες σε μια δομημένη συνέντευξη δεν θα φαινόταν.
- Ατομική Συνέντευξη : η συνέντευξη αυτή ωφελεί τον υποψήφιο μιας και εξετάζεται από ένα άτομο της επιχείρησης
- Ομαδική Συνέντευξη : σε αυτήν τη περίπτωση ένα στέλεχος από την επιχείρηση συναντά και εξετάζει πολλούς υποψηφίους μαζί. Σαν διαδικασία εξοικονομεί χρόνο στην επιχείρηση αφού υπάρχουν πληροφορίες τις οποίες ο υπεύθυνος θα έλεγε σε όλους τους υποψηφίους, άρα στην περίπτωση της ομαδικής συνέντευξης τις αναφέρει μόνο μια φορά. Σαν διαδικασία προσφέρετε περισσότερο για προκαταρκτική συνέντευξη που η επιχείρηση προσπαθεί να μειώσει τους υποψηφίους.

- Συνέντευξη από Επιτροπή : σε μια τέτοια συνέντευξη ο υποψήφιος κρίνεται από επιτροπή της επιχείρησης πράγμα το οποίο σημαίνει ότι μπορεί να του δημιουργηθεί άγχος και αμηχανία και να μην αποδώσει στην συνέντευξη όσο θα μπορούσε , παρόλα αυτά σαν διαδικασία θεωρείτε πιο αντικειμενική σε σχέση με την αξιολόγηση του υποψηφίου.
- Συμπεριφορική Συνέντευξη : στη συμπεριφορική συνέντευξη σκοπός του εξεταστή είναι να δει αν διαθέτει ο υποψήφιος χαρακτηριστικά στην προσωπικότητα του και ικανότητες που να ταιριάζουν στο προφίλ του ατόμου που θεωρείται ιδανικό για τη θέση. Οι ερωτήσεις αφορούν συνήθως πραγματικά περιστατικά τα οποία καλείτε να αναπτύξει. Συνηθίζεται τέτοιου είδους συνεντεύξεις να κάνουν ειδικά εκπαιδευόμενοι ψυχολόγοι (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς ,2002).

6° Στάδιο : Εξέταση Φυσικής Κατάστασης

Ένα βήμα πριν το στάδιο της επιλογής η επιχείρηση μπορεί να ζητήσει από τους υποψηφίους να συμπληρώσουν κάποιο ιατρικό έντυπο στο οποίο να αναφέρουν το ιστορικό της υγείας τους ή ακόμα και να κάνουν κάποιες εξετάσεις. Στόχος αυτής της διαδικασίας είναι η ενημέρωση της επιχείρησης για τυχών ανεπαρκή σωματικά προσόντα αλλά και σαν ιστορικό αρχείο υγείας του υποψηφίου σε περίπτωση ατυχήματος.

7° Στάδιο : Απόφαση Επιλογής

Αφού έχουν ολοκληρωθεί τα προηγούμενα έξι στάδια έρχεται το τελευταίο στο οποίο γίνεται και η σύγκριση των υποψηφίων που επιλεχθήκαν για να ληφθεί η τελική απόφαση. Την απόφαση αυτή την λαμβάνουν διευθυντικά στελέχη από τα τμήματα. Υπάρχει πιθανότητα ο υπεύθυνος της τελικής επιλογής να ζητήσει μια ακόμη συνέντευξη με αυτά τα δυο-τρία άτομα τα οποία είναι τα επικρατέστερα. Έπειτα γίνεται η επιλογή του ατόμου που θα καλύψει τη θέση. Τέλος οφείλουν οι υπεύθυνοι της επιχείρησης να ενημερώσουν τους υπόλοιπους υποψηφίους ότι δεν επιλέχθηκαν για τη θέση.

2.5. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Ακόμη μία σημαντική λειτουργία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι η αξιολόγηση των εργαζομένων. Πρόκειται για τη διαδικασία αξιολόγησης - εκτίμησης του εργαζόμενου, με σκοπό να οριστεί ο βαθμός στον οποίο αυτός φέρνει εις πέρας τη δουλειά του αποδοτικά (Μπουραντάς-Παπαλεξανδρή, 2002).. Μέσα από τη διαδικασία της αξιολόγησης

γίνεται ο καθορισμός των στόχων απόδοσης και ανάπτυξης του εργαζομένου, ο καθορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών του καθώς και η ανατροφοδότηση- επαναπληροφόρηση του. Επιπλέον, με την αξιολόγηση γίνεται άμεση σύνδεση της αμοιβής του εργαζομένου με την απόδοσή του και τέλος βελτιώνεται το σύστημα προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού της ίδιας της επιχείρησης (Μπουραντάς-Παπαλεξανδρή, 2002).

Η λειτουργία αυτή πραγματοποιείται κυρίως από τους προϊστάμενους του τμήματος των ανθρωπίνων πόρων. Ωστόσο, αξιολογούνται και αυτοί από ανώτερα στελέχη. Σκοπός της αξιολόγησης είναι η παροχή κίνητρων όλων των εργαζόμενων για την καλύτερη απόδοσή τους στο χώρο εργασίας. Η αξιολόγηση γίνεται με την δημιουργία πίνακα βαθμολογιών ο οποίος χρησιμεύει ως βάση για την εξέλιξη των εργαζόμενων (προαγωγή, μισθοί κ.ά.), (Φουντουλάκης Γ., 2002).

Συμπερασματικά, η αξιολόγηση του προσωπικού είναι μία από τις κυριότερες ενέργειες στην επιχείρηση και πάνω σε αυτήν βασίζεται πολλές φορές και η μελλοντική απόδοση των εργαζόμενων της. Ωστόσο, δεν είναι λίγοι αυτοί που την θεωρούν αναξιόπιστη και ότι οδηγεί τους εργαζόμενους στην δημιουργία αισθήματος φόβου για πιθανόν άνισες αποφάσεις. Αυτό εξαρτάται κυρίως από τους υπεύθυνους για την διεξαγωγή της διαδικασίας αξιολόγησης οι οποίοι αρκετές φορές έρχονται σε σύγκρουση με στελέχη της επιχείρησης, (Χυτήρης Λ., 2001).

2.6. ΑΜΟΙΒΕΣ ΚΑΙ ΠΑΡΟΧΕΣ

Η αμοιβή της εργασίας αποτελεί για τους εργαζόμενους την κύρια πηγή εισοδήματός τους. Η αμοιβή αποτελεί ανταπόδοση προς τον εργαζόμενο για τη συμμετοχή του στην κοινή προσπάθεια για την επιδίωξη των σκοπών της επιχείρησης. Κάθε εργαζόμενος, ανεξάρτητα από τη μορφή, το είδος και τη θέση εργασίας του, θεωρείται ότι αποτελεί απαραίτητο στοιχείο του οικονομικού και κοινωνικού οργανισμού που ονομάζουμε επιχείρηση (Μπουραντάς-Παπαλεξανδρή, 2002)

2.6.1. ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΜΟΙΒΩΝ

Η πολιτική αμοιβών, είναι ένα σύνολο αρχών, που εφαρμόζει η επιχείρηση για ζητήματα αμοιβών αλλά και για σοβαρά θέματα. Η πολιτική των αμοιβών πρέπει να βασίζεται στις

γενικές αξίες και αρχές και πρέπει να εξασφαλίζει το κέρδος της σε σχέση με τις αμοιβές του προσωπικού.

Οι αμοιβές από την άποψη της επιχείρησης, αποτελούν ένα ισχυρό εργαλείο για να γίνει η προώθηση των στρατηγικών στόχων της. Οι αμοιβές έχουν σημαντικό αντίκτυπο στη γενική στάση και συμπεριφορά του υπαλλήλου. Η επιχείρηση μέσω της πολιτικής των αμοιβών και των συστημάτων που ακολουθεί, έχει την ικανότητα να κρατάει στην υπηρεσία της ανάλογο αριθμό υπαλλήλων. Με αυτόν τον τρόπο, ισορροπούν τα γενικά συμφέροντα της επιχείρησης με τα συμφέροντα των υπαλλήλων. Ακόμη, λόγω του ότι οι μισθοί των υπαλλήλων αποτελούν ένα σημαντικό κόστος για κάθε επιχείρηση, θα πρέπει να γίνεται εξονυχιστικός έλεγχος και να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή.

Από την άποψη των υπαλλήλων, οι πολιτικές αμοιβών που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις, επηρεάζουν το βιοτικό τους επίπεδο και το συνολικό τους εισόδημα. Το ύψος των αμοιβών, θεωρείται σαν ένδειξη επιτυχίας και κοινωνικής θέσης, γι' αυτό, οι εργαζόμενοι δίνουν μεγάλη σημασία στις πολιτικές αμοιβών που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις.

Τα συστήματα αμοιβών των εργαζομένων θα είναι πάντα ένα από τα σημαντικότερα θέματα στην επιχείρηση. Στόχος των συστημάτων αμοιβής είναι να προσελκύσει τους εργαζόμενους, να τους διατηρεί σε αυτή τη θέση και να τους δίνει τα κατάλληλα κίνητρα ώστε να γίνονται πιο παραγωγικοί.

Η αμοιβή θεωρείται ένα από τα κύρια και πιο αποτελεσματικά μέσα για την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων αλλά και σημαντικός παράγοντας που βοηθάει στην υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Η αμοιβή των εργαζομένων θα πρέπει να είναι δίκαιη, να μπορεί να εξασφαλίζει την κάλυψη των βιοτικών αναγκών του εργαζόμενου και της οικογένειάς του και ο τρόπος υπολογισμού να γίνεται με πολύ προσοχή.

2.6.2 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΑΜΟΙΒΩΝ

Οι δύο βασικές κατηγορίες αμοιβών, είναι οι οικονομικές αμοιβές και οι μη οικονομικές αμοιβές.

- Οι οικονομικές αμοιβές, είναι οι σταθερές και άμεσες οικονομικές παροχές όπως είναι οι μισθοί, τα ημερομίσθια, οι ανταμοιβές, τα κίνητρα που δίνουν στους εργαζόμενους για την εργασία τους, τα επιδόματα γάμου και τέκνων, αλλά και άλλες υποχρεώσεις βάσει νόμου όπως είναι οι εισφορές σε άλλα ταμεία. Επίσης,

είναι οι μεταβλητές αμοιβές, που είναι οι αμοιβές που χρησιμοποιούνται σαν κίνητρα για τον υπάλληλο και εκεί ανήκουν οι αμοιβές με το κομμάτι ή με την ώρα, οι προμήθειες, τα ομαδικά κίνητρα, τα επιδόματα αξίας (merit) και η συμμετοχή στα κέρδη των επιχειρήσεων. Ακόμη, είναι οι επιπλέον παροχές, που σε αυτές τις παροχές υπάρχουν προγράμματα συνταξιοδότησης και ασφαλιστικά προγράμματα, κουπόνια σίτισης και αγορών, πακέτα αναψυχής, εκδρομές και ταξίδια, χρηματοδότηση για τους βρεφονηπιακούς σταθμούς για τα τέκνα των υπαλλήλων, αλλά και γενικές παροχές για την ικανοποίηση των υπαλλήλων.

- Οι μη οικονομικές αμοιβές είναι οι έμμεσες ή μεταβλητές παροχές στις οποίες περιλαμβάνονται η ανάπτυξη, η αναγνώριση, οι δυνατότητες εξέλιξης του υπαλλήλου, το ενδιαφέρον για το εργασιακό κλίμα και το εργασιακό περιβάλλον. Αυτές οι αμοιβές βασίζονται στα οφέλη που αποκτούν οι εργαζόμενοι από την εργασία τους και στην ηθική ικανοποίηση των υπαλλήλων. Με άλλα λόγια, στις μη οικονομικές αμοιβές περιλαμβάνονται αυτές που έχουν άμεση σχέση με τις επιδόσεις του εργαζόμενου. Οι άλλες οικονομικές παροχές που αναφέρθηκαν σχετίζονται είτε με την νομοθεσία και είναι για παράδειγμα η ασφάλιση, τα επιδόματα γάμου ή παιδιών, είτε με κάποια προσφορά της επιχείρησης όπως η σίτιση των εργαζομένων ή η μεταφορά τους κτλ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο Ο ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ

3.1 Τι είναι ο εσωτερικός έλεγχος;

Σύμφωνα με τον ορισμό του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών «Ο εσωτερικός έλεγχος είναι μια ανεξάρτητη, αντικειμενική διαθεβαιωτική και συμβουλευτική δραστηριότητα, σχεδιασμένη να προσδίδει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες ενός οργανισμού. Βοηθάει τον Οργανισμό να επιτύχει τους αντικειμενικούς σκοπούς του, υιοθετώντας μία συστηματική, επαγγελματική προσέγγιση στην αξιολόγηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων, των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και εταιρικής διακυβέρνησης» (OECD (2018)).

3.1.2 Αποστολή του Εσωτερικού Ελέγχου

Η αποστολή του Εσωτερικού Ελέγχου, σύμφωνα με το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών, είναι "Να ενισχύει και να προστατεύει την αξία του οργανισμού, παρέχοντας αντικειμενική και βάσει κινδύνων διαβεβαίωση, συμβουλές και πληροφόρηση", (Ν. 4795/2021).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο ΔΙΕΘΝΗ ΠΡΟΤΥΠΑ

4.1. Διεθνή Πρότυπα

Το Διεθνές Πλαίσιο Επαγγελματικής Εφαρμογής (International Professional Practices Framework -IPPF)³ είναι το θεωρητικό πλαίσιο της επίσημης καθοδήγησης του Διεθνούς Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών. Το Διεθνές Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών είναι μεταξύ των 4 συνδεδεμένων μελών του INTOSAI (International Organization of Supreme Audit Institutions), το οποίο αποτελεί μια παγκόσμια ένωση κυβερνητικών οντοτήτων, η οποία και θέτει τα Διεθνή Πρότυπα των Ανώτατων Οργάνων Ελέγχου. Το Διεθνές Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών είναι ένας αξιόπιστος Οργανισμός που θέτει επαγγελματικές κατευθυντήριες γραμμές, προσφέρει στους επαγγελματίες εσωτερικούς ελεγκτές καθοδήγηση διαμέσου του Διεθνούς Πλαισίου Επαγγελματικής Εφαρμογής, που περιλαμβάνει υποχρεωτικές και προαιρετικές οδηγίες. Το επικαιροποιημένο Διεθνές Πλαίσιο Επαγγελματικής Εφαρμογής είναι σε ισχύ από 1.1.2017. Σκοπός των Προτύπων είναι να καθοδηγήσουν στην εφαρμογή των υποχρεωτικών στοιχείων του Διεθνούς Πλαισίου Επαγγελματικής Εφαρμογής, να παράσχουν ένα πλαίσιο για την παροχή ενός ευρέως φάσματος προστιθέμενης αξίας υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου, να καθιερώσουν τη βάση για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας αυτών των υπηρεσιών και να προωθήσουν

βελτιωμένες επιχειρησιακές διαδικασίες και λειτουργίες. Στην Ελλάδα τα Πρότυπα έχουν μεταφρασθεί στα Ελληνικά από το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών Ελλάδας. Σημειώνουμε ότι υπάρχει γραπτή πρόβλεψη στο Π.Δ. 142/2017 «Οργανισμός Υπουργείου Οικονομικών», ότι τα έργα εσωτερικού ελέγχου σε λειτουργίες και τμήματα του Υπουργείου πρέπει να συμμορφώνονται με τα Πρότυπα του Διεθνούς Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών, (theiia.org, The Institute of Internal Auditors).

4.2. Υποχρεωτικές Οδηγίες

Τα υποχρεωτικά στοιχεία του Διεθνούς Πλαισίου Επαγγελματικής Εφαρμογής είναι:

- Οι Βασικές Αρχές για την Επαγγελματική Εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου
- Ο Ορισμός του Εσωτερικού Ελέγχου
- Ο Κώδικας Δεοντολογίας
- Τα Διεθνή Πρότυπα για την Επαγγελματική Εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου (theiia.org, The Institute of Internal Auditors).

Για να θεωρηθεί μια Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου αποτελεσματική, πρέπει όλες οι ακόλουθες Βασικές Αρχές να εφαρμόζονται. Το πώς ένας εσωτερικός ελεγκτής, όπως επίσης και μια Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου εφαρμόζουν με επιτυχία τις Βασικές Αρχές, μπορεί να ποικίλει από Οργανισμό σε Οργανισμό, αλλά η αποτυχία επίτευξης μιας οποιασδήποτε από τις κάτωθι αρχές, θα μπορούσε να σημαίνει ότι η Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου δεν ήταν τόσο αποτελεσματική όσο θα μπορούσε στην επίτευξη της αποστολής της:

Βασικές Αρχές

- Επιδεικνύει ακεραιότητα
- Επιδεικνύει επάρκεια ικανοτήτων και δέουσα επαγγελματική επιμέλεια
- Είναι αντικειμενικός και απαλλαγμένος από αθέμιτες επιρροές (ανεξάρτητος)
- Εναρμονίζεται με τις στρατηγικές, τους αντικειμενικούς σκοπούς και τους κινδύνους του οργανισμού
- Επιδεικνύει δέσμευση στην ποιότητα και συνεχή βελτίωση
- Επικοινωνεί αποτελεσματικά
- Παρέχει διασφάλιση βάσει αξιολόγησης κινδύνων
- Είναι διορατικός, ενεργεί προληπτικά και εστιάζει στο μέλλον
- Προάγει τη βελτίωση του οργανισμού
- Η Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου έχει κατάλληλη θέση στο οργανόγραμμα και διαθέτει επαρκείς πόρους (aead.gr,2018).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

5.1. Περιγραφή θέσεων εργασίας, ικανότητες και δεξιότητες των εσωτερικών ελεγκτών

Ένα σημαντικό βήμα στη διαδικασία επιλογής εσωτερικών ελεγκτών είναι η ανάπτυξη λεπτομερών περιγραφών θέσεων εργασίας για την κάθε θέση της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου. Αυτό εξασφαλίζει ξεκάθαρους ρόλους και αρμοδιότητες εντός της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου και βοηθάει στην επαγγελματική εκτέλεση καθηκόντων των ελεγκτών. Οι (3) τρεις βασικοί τύποι θέσεων εργασίας είναι:

- του Επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου,
- του Ελεγκτή/Υπεύθυνου Έργου και
- του Εσωτερικού Ελεγκτή.

Ο Επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου θα πρέπει να έχει επαρκείς δεξιότητες, καθώς επίσης και τις κατάλληλες γνώσεις για την επιτέλεση του ρόλου του. Πιστοποίηση σε ελεγκτικό αντικείμενο όπως CIA- Certified Internal Auditor ή παρόμοια, είναι επιθυμητή. Σύμφωνα με το πρότυπο 1210-Επαγγελματική επάρκεια: «Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να διαθέτουν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις λοιπές ικανότητες που απαιτούνται για την εκπλήρωση των ατομικών καθηκόντων τους. Η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου πρέπει συλλογικά να κατέχει ή να αποκτήσει τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις λοιπές ικανότητες που απαιτούνται για την εκπλήρωση των υποχρεώσεών της». Επίσης, ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να έχει επαρκείς γνώσεις για να μπορεί να αξιολογεί τον κίνδυνο απάτης και τον τρόπο διαχείρισής του από τον οργανισμό, αλλά δεν αναμένεται να έχει την εξειδίκευση του ατόμου που έχει ως πρωταρχική του αρμοδιότητα τον εντοπισμό και τη διερεύνηση απάτης. Περαιτέρω, προτείνεται ο ελεγκτής να διαθέτει τις βασικές ικανότητες που περιγράφονται στο Διεθνές πλαίσιο ικανοτήτων των Εσωτερικών Ελεγκτών. Οι ικανότητες μπορούν να ενισχυθούν με κατάλληλη εκπαίδευση και προγράμματα ανάπτυξης, συμπεριλαμβανομένης της εκπαίδευσης στην εργασία (aead.gr,2018).

5.2. Ρόλοι και αρμοδιότητες σε κάθε οργανισμό

Κάθε μέλος ενός οργανισμού αναλαμβάνει ορισμένες αρμοδιότητες σχετικές με τις εσωτερικές δικλίδες:

Διοικητικά στελέχη:

είναι άμεσα υπεύθυνα για όλες τις δραστηριότητες ενός οργανισμού, συμπεριλαμβανομένων του σχεδιασμού, της υλοποίησης, της εποπτείας της εύρυθμης λειτουργίας, της διατήρησης και της τεκμηρίωσης του συστήματος εσωτερικών δικλίδων. Οι αρμοδιότητές τους ποικίλλουν ανάλογα με τη θέση τους στον οργανισμό και τα χαρακτηριστικά του οργανισμού.

Εσωτερικοί ελεγκτές:

εξετάζουν και συμβάλλουν στη διαρκή αποτελεσματικότητα του συστήματος εσωτερικών δικλίδων μέσω των αξιολογήσεων που διενεργούν και των συστάσεων που διατυπώνουν και, συνεπώς, διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη διεξαγωγή αποτελεσματικών εσωτερικών δικλίδων.

Ωστόσο, δεν φέρουν την κύρια ευθύνη που φέρει η διοίκηση όσον αφορά τον σχεδιασμό, την υλοποίηση, τη διατήρηση και την τεκμηρίωση των εσωτερικών δικλίδων.

Προσωπικό:

συμβάλλει επίσης στις εσωτερικές δικλίδες. Οι εσωτερικές δικλίδες αποτελούν ρητό ή σιωπηρό τμήμα των καθηκόντων καθενός. Κάθε μέλος του προσωπικού διαδραματίζει έναν ρόλο στη διεξαγωγή των δικλίδων και πρέπει να είναι υπεύθυνο για την αναφορά λειτουργικών προβλημάτων, μη συμμόρφωσης με τον κώδικα δεοντολογίας ή παραβιάσεων της πολιτικής του οργανισμού.

Τα εξωτερικά μέρη:

διαδραματίζουν επίσης σημαντικό ρόλο στη διαδικασία εσωτερικών δικλίδων. Μπορούν να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού, ή να παρέχουν χρήσιμες πληροφορίες για την πραγματοποίηση των εσωτερικών δικλίδων. Ωστόσο, δεν είναι υπεύθυνα για τον σχεδιασμό, την υλοποίηση, την ορθή λειτουργία, τη διατήρηση ή την τεκμηρίωση του συστήματος εσωτερικών δικλίδων του οργανισμού.

5.3. Εκπαίδευση και επαγγελματική ανάπτυξη

Σύμφωνα με το Πρότυπο 1230: Συνεχής επαγγελματική επιμόρφωση «Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να βελτιώνουν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις λοιπές ικανότητές τους μέσω συνεχούς επαγγελματικής επιμόρφωσης». Ο Επικεφαλής του Εσωτερικού Ελέγχου οφείλει να υποστηρίζει τη συνεχή επαγγελματική ανάπτυξη του προσωπικού της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου. Ευκαιρίες για εκπαίδευση υπάρχουν σε Ελληνικά και σε Διεθνή Πανεπιστήμια, (OECD (2018)).

5.4. Αρχές Εσωτερικών Ελεγκτών

Οι εσωτερικοί ελεγκτές αναμένεται ότι θα εφαρμόζουν και θα υπερασπίζονται τις ακόλουθες αρχές:

Ακεραιότητα Η ακεραιότητα των εσωτερικών ελεγκτών εδραιώνει την εμπιστοσύνη και παρέχει έτσι τη βάση για στήριξη της κρίσης τους.

Αντικειμενικότητα Οι εσωτερικοί ελεγκτές επιδεικνύουν το υψηλότερο επίπεδο επαγγελματικής αντικειμενικότητας κατά τη συγκέντρωση, αξιολόγηση και κοινοποίηση των πληροφοριών για τη δραστηριότητα ή τη διαδικασία που εξετάζεται. Οι εσωτερικοί ελεγκτές προβαίνουν σε μια ισορροπημένη εκτίμηση όλων των σχετικών περιπτώσεων και δεν επηρεάζονται αδικαιολόγητα από τα δικά τους συμφέροντα, ή τα συμφέροντα άλλων, κατά το σχηματισμό των κρίσεων.

Εμπιστευτικότητα Οι εσωτερικοί ελεγκτές σέβονται την αξία και την κυριότητα της πληροφόρησης που λαμβάνουν και δεν κοινοποιούν πληροφορίες χωρίς κατάλληλη εξουσιοδότηση, εκτός εάν υπάρχει νομική ή επαγγελματική υποχρέωση για να γίνει κάτι τέτοιο.

Επάρκεια Οι εσωτερικοί ελεγκτές χρησιμοποιούν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις εμπειρίες που απαιτούνται για την παροχή των υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου.

Κανόνες συμπεριφοράς:

1. Ακεραιότητα Οι εσωτερικοί ελεγκτές:

1.1 Θα εκτελούν την εργασία τους με εντιμότητα, επιμέλεια και υπευθυνότητα. 1.2 Θα τηρούν τους νόμους και θα προβαίνουν στις κοινοποιήσεις που απαιτούνται από τη νομοθεσία και το επάγγελμα.

1.3 Δεν θα εμπλέκονται συνειδητά, ως μέρη, σε οποιαδήποτε παράνομη δραστηριότητα, ούτε θα εμπλέκονται σε πράξεις ατιμωτικές για το επάγγελμα του εσωτερικού ελεγκτή ή για τον οργανισμό.

1.4 Θα σέβονται και θα συμβάλλουν στους νόμιμους και ηθικούς αντικειμενικούς σκοπούς του οργανισμού.

2. Αντικειμενικότητα Οι εσωτερικοί ελεγκτές:

2.1 Δεν θα συμμετέχουν σε οποιαδήποτε δραστηριότητα ή θα συνάπτουν σχέσεις που ενδέχεται να βλάψουν ή να θεωρείται ότι βλάπτουν την αμερόληπτη εκτίμησή τους. Συμπεριλαμβάνονται οι δραστηριότητες ή οι σχέσεις εκείνες οι οποίες ενδέχεται να συγκρούονται με τα συμφέροντα του οργανισμού.

2.2 Δεν θα αποδέχονται οτιδήποτε μπορεί να βλάψει ή να θεωρείται ότι βλάπτει την επαγγελματική τους εκτίμηση.

2.3 Θα κοινοποιούν όλες τις σημαντικές πληροφορίες που τους γνωστοποιούνται και ενδέχεται να παραποιήσουν, εάν δεν κοινοποιηθούν, την έκθεση των υπό έλεγχο δραστηριοτήτων.

3. Εμπιστευτικότητα Οι εσωτερικοί ελεγκτές:

3.1 Θα είναι συνετοί στη χρήση και προστασία των πληροφοριών που αποκτούν κατά τη διάρκεια άσκησης των καθηκόντων τους.

3.2 Δεν θα χρησιμοποιούν πληροφορίες για προσωπικό κέρδος ή κατά τρόπο αντίθετο με τη νομοθεσία ή επιβλαβή για τους νόμιμους και ηθικούς αντικειμενικούς σκοπούς του οργανισμού.

4. Επάρκεια Οι εσωτερικοί ελεγκτές:

4.1 Θα ασχολούνται μόνο με εκείνες τις υπηρεσίες για τις οποίες διαθέτουν τις αναγκαίες γνώσεις, δεξιότητες και εμπειρία.

4.2 Θα παρέχουν υπηρεσίες εσωτερικού ελέγχου, σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα για την Επαγγελματική Εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου.

4.3 Θα βελτιώνουν συνεχώς την επάρκεια, την αποτελεσματικότητα και την ποιότητα των υπηρεσιών τους (aead.gr,2018).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο ΕΛΕΓΚΤΙΚΟ ΕΡΓΟ ΤΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

6.1. Οι διενεργούμενοι έλεγχοι

Οι διενεργούμενοι έλεγχοι από τη Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου μπορούν να κατηγοριοποιηθούν με διάφορα κριτήρια όπως για παράδειγμα το τακτικό ή έκτακτο του χαρακτήρα τους. Έτσι οι τακτικοί έλεγχοι είναι προγραμματισμένοι έλεγχοι οι οποίοι διενεργούνται με βάση ετήσιο (ή εξαμηνιαίο) πρόγραμμα, ενώ οι έκτακτοι έλεγχοι είναι αυτοί οι οποίοι πρέπει να διενεργηθούν επειγόντως για σοβαρά θέματα.

Επιπροσθέτως, με κριτήριο το αντικείμενο και τον σκοπό τους, διακρίνονται σε :

- Οικονομικούς ή Δημοσιονομικούς Ελέγχους (financial audits), όπου παρέχεται διαβεβαίωση για την ακρίβεια και την ποιότητα των οικονομικών καταστάσεων. Ο οικονομικός έλεγχος, ο οποίος μπορεί να εξετάζει, μεταξύ άλλων:

- την ακρίβεια των χρηματοοικονομικών αναφορών και τη συμφωνία τους με τα ισχύοντα πρότυπα,
- τη λογιστική απεικόνιση των δαπανών και των συναλλαγών εν γένει,
- τη συμμόρφωση με ισχύοντες κανόνες και διαδικασίες,
- τη διαφύλαξη των περιουσιακών στοιχείων και
- την αξιοπιστία συγκεκριμένων οικονομικών στοιχείων.

- Ελέγχους συμμόρφωσης (compliance audits) όπου εξετάζεται η συμμόρφωση με το κανονιστικό πλαίσιο λειτουργίας του φορέα.

- Ελέγχους επιδόσεων (performance audits). Ο έλεγχος της επίδοσης αναφέρεται σε μία ανεξάρτητη εξέταση ενός προγράμματος, μιας λειτουργίας ή του συστήματος διοίκησης με στόχο να αξιολογήσει εάν επιτυγχάνεται με οικονομία, αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα η απασχόληση των διαθέσιμων πόρων. Ο έλεγχος απόδοσης, ο οποίος μπορεί ειδικότερα να εστιάζει στην:

- αποτελεσματικότητα,
- αποδοτικότητα,
- οικονομικότητα,

- συμμόρφωση,
 - αξιοπιστία στοιχείων και
 - αξιολόγηση πολιτικής, προγραμμάτων και έργων
- Ελέγχους παρακολούθησης εφαρμογής προτάσεων / διορθωτικών ενεργειών (follow up audits), (elsyn.gr, 2020)

6.2. Υπηρεσίες Συμβουλευτικές, Τεχνικής Βοήθειας και Ειδικών Ερευνών

Οι Ελεγκτές μπορούν να παρέχουν αντικειμενική εμπειρογνωμοσύνη σε ένα ευρύ φάσμα πεδίων στα οποία έχουν ειδική γνώση. Με βάση την εμπειρία και τις γνώσεις τους μπορούν να παρέχουν τεχνική βοήθεια σε θέματα που αφορούν στην καλή διακυβέρνηση, στη λογοδοσία, στις ηθικές πρακτικές και στα προγράμματα καταπολέμησης της διαφθοράς. Επίσης, στην αποτελεσματική αξιολόγηση και διαχείριση κινδύνων, στους μηχανισμούς ελέγχου, στις χρηστές επιχειρησιακές διαδικασίες, στην ανάπτυξη και λειτουργία συστημάτων Πληροφορικής, στη διαχείριση έργων, στην αξιολόγηση προγραμμάτων και σε άλλα θέματα που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα και οικονομικότητα των λειτουργιών. Επιπλέον, οι Ελεγκτές μπορούν να παρέχουν υπηρεσίες (π.χ. σεμινάρια και εργαστήρια-workshops) σε τομείς όπως είναι η αναγνώριση ενδείξεων απάτης, η μέτρηση της απόδοσης και η εφαρμογή των συστάσεων του Εσωτερικού Ελέγχου. Κατά την παροχή τεχνικής βοήθειας και συμβουλευτικών υπηρεσιών, οι Ελεγκτές πρέπει να παραμένουν ανεξάρτητοι. Αν και, στο πλαίσιο του συμβουλευτικού τους ρόλου, μπορούν να υποβάλλουν προτάσεις στη διοίκηση, δεν επιτρέπεται να λαμβάνουν διοικητικές αποφάσεις ή να αναλαμβάνουν το ρόλο της διοίκησης. Επιπλέον, πρέπει να παραμένουν ανεξάρτητοι και αντικειμενικοί κατά τον μεταγενέστερο έλεγχο προγραμμάτων και λειτουργιών στα αρχικά στάδια των οποίων είχαν προσφέρει σημαντικά επίπεδα τεχνικής βοήθειας. Με άλλα λόγια, οι Ελεγκτές δεν πρέπει να ελέγχουν τη δική τους εργασία.

ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΕΛΕΓΚΤΩΝ



Επάρκεια στην εφαρμογή προτύπων εσωτερικού ελέγχου, διαδικασίες και τεχνικές.



Κατανόηση των αρχών Διοίκησης που καθιστά τους ελεγκτές ικανούς να αναγνωρίζουν και να εκτιμούν την ουσιαστικότητα και σημαντικότητα των αποκλίσεων από τις ορθές επιχειρησιακές πρακτικές.



Επάρκεια σε λογιστικές αρχές και τεχνικές.



Μία εκτίμηση των θεμελιωδών θεμάτων όπως η Λογιστική, τα Οικονομικά, Εμπορική Νομοθεσία, Φορολογία, Χρηματοοικονομικά, Ποσοτικές Μέθοδοι και Υπολογιστικά Συστήματα ΙΤ.



Επικοινωνιακές ικανότητες



Επάρκεια σε υπολογιστικά συστήματα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΙΟΝΙΟΥ

Η Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου του Ιονίου Πανεπιστημίου συστάθηκε με την από 18-11-2020 απόφαση της 8ης Συνεδρίασης της Συγκλήτου του Ιονίου Πανεπιστημίου (Φ.Ε.Κ. 5376/Β'/07-12-2020), (ionio.gr,2020).

Αποστολή - Αποστολή της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου είναι να συμβάλλει στη βελτίωση της λειτουργίας των διοικητικών και ακαδημαϊκών Υπηρεσιών του Ιδρύματος, καθώς και να προσθέτει αξία σε αυτό, ενισχύοντας τη δυνατότητα επίτευξης των στόχων του, μέσω της αξιολόγησης των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνου, του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου (Internal Control System) και των διαδικασιών διακυβέρνησης.

Υπηρεσίες - Η Μονάδα στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων της παρέχει τις παρακάτω υπηρεσίες:

1. Υπηρεσίες Διαβεβαίωσης. Οι υπηρεσίες διαβεβαίωσης είναι αντικειμενικές εξετάσεις αποδεικτικών στοιχείων με σκοπό την παροχή ανεξάρτητης και τεκμηριωμένης αξιολόγησης των συστημάτων και διαδικασιών

διακυβέρνησης, διαχείρισης κινδύνων και δικλίδων ελέγχου του Ιδρύματος. Το συγκεκριμένο πεδίο δραστηριότητας περιλαμβάνει ενδεικτικά:

- Την συστηματική παρακολούθηση και τον έλεγχο των διαδικασιών που σχετίζονται με την λειτουργία των υπηρεσιακών μονάδων του Πανεπιστημίου.
 - Αξιολόγηση της λειτουργίας του Πανεπιστημίου και των λειτουργικών διαδικασιών των υπηρεσιών του βάσει των αρχών της χρηστής δημοσιονομικής διαχείρισης.
 - Έλεγχο της συμμόρφωσης προς τη ισχύουσα νομοθεσία, των κανόνων δικαίου και του εσωτερικού κανονιστικού πλαισίου λειτουργίας του Πανεπιστημίου.
 - Διαβεβαίωση περί της ακρίβειας, της αξιοπιστίας και της έγκαιρης προετοιμασίας των χρηματοοικονομικών και μη αναφορών.
 - Έλεγχος των πληροφοριακών συστημάτων, προκειμένου να διαπιστωθεί το κατά πόσον επιτυγχάνουν τους σκοπούς τους και το εάν έχουν προβλεφθεί επαρκείς ασφαλιστικές δικλίδες και μηχανισμοί ελέγχου.
2. Συμβουλευτικές υπηρεσίες. Οι συμβουλευτικές υπηρεσίες στοχεύουν στη βελτίωση των συστημάτων και διαδικασιών διακυβέρνησης, διαχείρισης κινδύνων και δικλίδων ελέγχου του Ιδρύματος, προσθέτοντας αξία σε αυτό, χωρίς την εμπλοκή του εσωτερικού ελέγχου στην άσκηση των αρμοδιοτήτων των οργάνων ή των μονάδων προς τις οποίες παρέχονται οι υπηρεσίες αυτές.

Ανεξαρτησία και Αντικειμενικότητα - Η ανεξαρτησία της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου διασφαλίζεται ως εξής: α) με την υπαγωγή της Μονάδας απευθείας στον Πρύτανη του Ιδρύματος και β) με την πλήρη και απρόσκοπτη πρόσβαση σε ηλεκτρονικά και φυσικά αρχεία των Υπηρεσιών του Ιδρύματος, σε στοιχεία που αφορούν στο ανθρώπινο δυναμικό της, σε περιουσιακά στοιχεία, καθώς και στα πληροφοριακά συστήματα του Ιδρύματος.

Η αντικειμενικότητα είναι απαραίτητη για τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου. Για το λόγο αυτό, τα στελέχη της Μονάδας, δεν έχουν καμία άμεση λειτουργική αρμοδιότητα ή δικαιοδοσία για οποιαδήποτε από τις δραστηριότητες που ελέγχονται και δεν εμπλέκονται σε οποιαδήποτε δραστηριότητα που ενδέχεται να επηρεάσει την αμερόληπτη κρίση τους.

Πρότυπα - Η Μονάδα προσφέρει τις υπηρεσίες της στο Πανεπιστήμιο λαμβάνοντας υπόψη τα Διεθνή πρότυπα για την Επαγγελματική Εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου του Ινστιτούτου Εσωτερικού Ελέγχου (IIA), καθώς και το Πλαίσιο Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου της Επιτροπής C.O.S.O. Τα στελέχη της Μονάδας κατά την άσκηση των καθηκόντων τους οφείλουν να τηρούν τον *Κώδικα Δεοντολογίας Εσωτερικών Ελεγκτών Ιονίου*

Πανεπιστημίου, καθώς και τον Κανονισμό Λειτουργίας Διεύθυνσης Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου Ιονίου Πανεπιστημίου.

Διάρθρωση - Η Μονάδα διαρθρώνεται σε δύο (2) Τμήματα, ως εξής:

α) Τμήμα Προγραμματισμού και Τεκμηρίωσης

β) Τμήμα Διενέργειας Ελέγχων

Τμήμα Προγραμματισμού και Τεκμηρίωσης

Το Τμήμα Προγραμματισμού και Τεκμηρίωσης είναι αρμόδιο για:

α) τη διαμόρφωση μεθοδολογικού και θεσμικού πλαισίου για τον εσωτερικό έλεγχο των υπηρεσιών του Πανεπιστημίου και την καθοδήγηση τους για την ανάπτυξη συστημάτων διαχείρισης κινδύνων,

β) την κατάρτιση προγράμματος εσωτερικών ελέγχων στις Υπηρεσίες του Πανεπιστημίου, ετήσιου ή μεγαλύτερης διάρκειας, κατόπιν καθορισμού των ελεγκτικών περιοχών - διαδικασιών, σε συνδυασμό με την αναγνώριση και αξιολόγηση των κινδύνων και λαμβανομένων υπόψη των στρατηγικών και επιχειρησιακών προτεραιοτήτων του Πανεπιστημίου,

γ) την έκδοση εντολών για την διενέργεια προγραμματισμένων και έκτακτων εσωτερικών ελέγχων, όπου αυτό απαιτείται,

δ) τη διασφάλιση τήρησης των Διεθνών Προτύπων και των ορθών πρακτικών κατά την ελεγκτική διαδικασία, την επεξεργασία των στοιχείων των επί μέρους εκθέσεων εσωτερικού ελέγχου και τη σύνταξη ετήσιας ή/ και ενδιάμεσης έκθεσης, στις οποίες καταγράφονται οι δραστηριότητες και τα αποτελέσματα του εσωτερικού ελέγχου,

ε) την υποβολή της έκθεσης εσωτερικού ελέγχου στον Πρύτανη με κοινοποίηση στις Υπηρεσίες που έχουν αρμοδιότητα για το σχεδιασμό και τη λειτουργία του συστήματος που ελέγχθηκε και την τακτική παρακολούθηση, αξιολόγηση και επιβεβαίωση των διορθωτικών ή προληπτικών ενεργειών που πραγματοποιούνται από τις υπηρεσίες σε συμμόρφωση με τα αποτελέσματα και τις προτάσεις του εσωτερικού ελέγχου, μέχρι την οριστική υλοποίησή τους,

στ) την εισήγηση για την κατάρτιση ή αναθεώρηση του Κώδικα Δεοντολογίας Εσωτερικών Ελεγκτών και την εισήγηση για την τροποποίηση του, αν αυτό κριθεί αναγκαίο,

ζ) τη μέριμνα για την εκπαίδευση και την επιμόρφωση των Εσωτερικών Ελεγκτών, σε συνεργασία με τις καθ' ύλην αρμόδιες υπηρεσίες του Πανεπιστημίου, καθώς και την διερεύνηση και την πρόταση τρόπων ανάπτυξης των γνώσεων και των δεξιοτήτων τους,

η) τον χειρισμό κάθε άλλου συναφούς θέματος.

Τμήμα Διενέργειας Ελέγχων

Το Τμήμα Διενέργειας Ελέγχων είναι αρμόδιο για:

α) την υλοποίηση του προγράμματος/επιχειρησιακού σχεδίου εσωτερικών ελέγχων, με βάση σχετικούς δείκτες προόδου, και την σύνταξη των αντίστοιχων προσωρινών ή οριστικών εκθέσεων, καθώς και των ενδιάμεσων εκθέσεων προόδου, όπου απαιτείται,

β) τη διενέργεια προγραμματισμένων και έκτακτων εσωτερικών ελέγχων στο πλαίσιο του εγκεκριμένου προγράμματος ελεγκτικής δράσης ή κατόπιν λήψης της σχετικής εντολής κατά τα προβλεπόμενα, σε όλο το εύρος λειτουργιών, διαδικασιών και οικονομικών και διοικητικών δραστηριοτήτων των υπηρεσιών του Ιονίου Πανεπιστημίου.

γ) την σύνταξη αναφορών και εκθέσεων με βάση τα πορίσματα των ανωτέρω ελέγχων και προτάσεων για την αντιμετώπιση πιθανών προβλημάτων και η κοινοποίησή τους στον Πρύτανη.

δ) τον χειρισμό κάθε άλλου συναφούς θέματος σχετικού με την πραγματοποίηση των ελέγχων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

Ελληνική Βιβλιογραφία

I. Βιβλία – Εκδόσεις

ΙΟΡΔΑΝΟΓΛΟΥ (2008), *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις- νέες τάσεις και πρακτικές*, εκδόσεις κριτική Αθήνα).

ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΣ Χ. ,(1990), *Μάνατζμεντ Αποτελεσματική Διοίκηση*, Αθήνα: International Publishing

ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΣ Χ.Κ., (2002), *Διοίκηση Προσωπικού – Ανθρώπινου Δυναμικού*, ιδιωτική έκδοση 6

ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ , Δ. ,και ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ, Ν. ,(2003), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Αθήνα : εκδόσεις Γ. Μπένου

ΠΑΠΑΣΤΕΦΑΝΑΚΗ , Σ (2006) , Σημειώσεις για το μάθημα Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων»
Ηράκλειο :ΤΕΙ ΚΡΗΤΗΣ

ΣΙΩΜΚΟΣ, Γ. (2011). *Συμπεριφορά καταναλωτή & Στρατηγική μάρκετινγκ*. 2η έκδοση, εκδ.:
Σταμούλη, Αθήνα, 50.

Τερζίδης, Κ., και Τζωρτζάκης, Κ., (2004). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*. Αθήνα: Rossili.

Φουντουλάκης, Γ. (2002). *Διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων*. Αθήνα: Έλλην.

ΧΥΤΗΡΗΣ , Λ.,(2001), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Αθήνα :Interbooks .

Ξένα Βιβλιογραφία

Armstrong, M. (2003). *A handbook of human resource management*. London: Kogan page.

Kinicki, A., και Williams, Br., (2017). *Διοίκηση επιχειρήσεων. Μια πρακτική εισαγωγή*. 6η
έκδοση. Θεσσαλονίκη: Επίκεντρο.

Mondy, R., και Martocchio, J., (2017). *Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων*. Θεσσαλονίκη:
Τζιόλας.

Robbins, St., Coulter, M., και DeCenzo, D., (2017). *Διοίκηση επιχειρήσεων. Αρχές και
εφαρμογές*. 2η έκδοση. Αθήνα: Κριτική.

Schermerhorn, J., και Bachrach, D., (2018). *Εισαγωγή στο Management*. 2η έκδοση.
Λευκωσία: Broken Hill.

II. Πηγές από το Διαδίκτυο

<https://www.adecco.gr/>

OECD (2018), Εγχειρίδιο Εσωτερικού Ελέγχου για την Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, OECD
Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/9789264309715-el>

<https://hiia.gr/>

https://www.hiia.gr/images/pgallery/Standards/Standard_Greek_2017_portrait.pdf

<https://aead.gr/>

<https://www.taxheaven.gr/law/4795/2021>

<https://www.theiia.org/globalassets/documents/standards/standards-2017/ippf-standards-2017-greek.pdf>

<https://www.elsyn.gr/el/node/771>

<https://ionio.gr/gr/services/internal-audit/>

III. Νόμοι

- **N. 4795 ΦΕΚ Α 62/17.4.2021** «Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου του Δημόσιου Τομέα, Σύμβουλος Ακεραιότητας στη δημόσια διοίκηση και άλλες διατάξεις για τη δημόσια διοίκηση και την τοπική αυτοδιοίκηση».