

Διάλεξη 1^η: Εισαγωγή στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Έννοια και περιεχόμενο

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. Διοίκηση

1.1. Ορισμός της έννοιας «Διοίκηση»

2. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

2.1. Οι βασικές αρχές της ΔΑΔ

2.2. Ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

2.3. Στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

2.4. Χαρακτηριστικά γνωρίσματα της ΔΑΔ

2.5. Πρακτικές της ΔΑΔ

2.6. Οι Θεωρίες για τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

2.7. Παράγοντες αλλαγής στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

2.8. Οι Λειτουργίες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

2.9. Πληροφοριακά συστήματα στη ΔΑΔ

2.10. Παραδείγματα πληροφοριακών συστημάτων στη ΔΑΔ

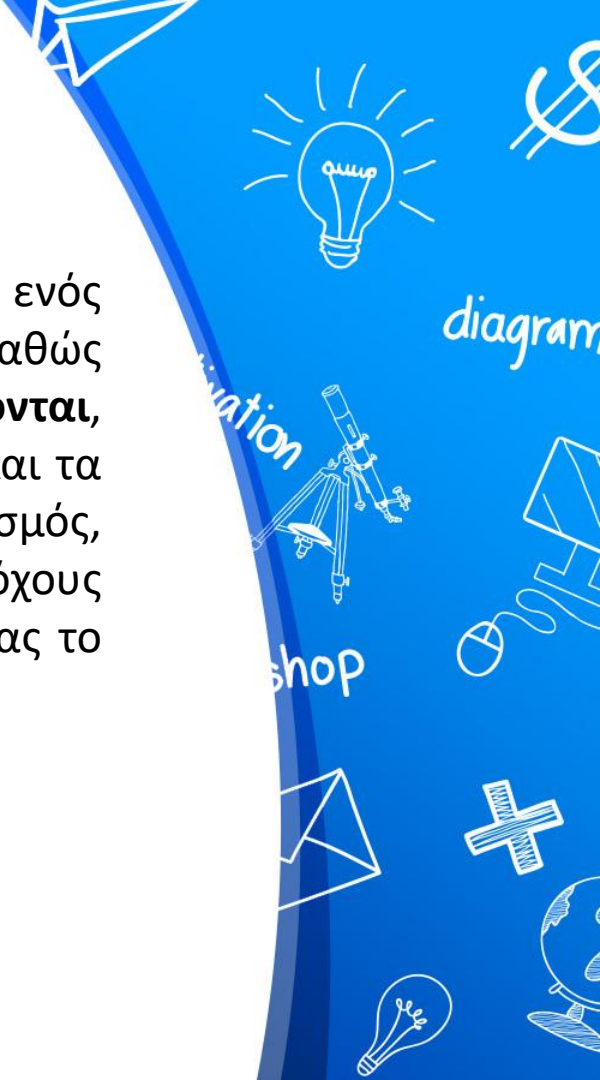
Βιβλιογραφία

Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ



1. Διοίκηση

Η **Διοίκηση** αποτελεί την πιο σημαντική δραστηριότητα ενός ιδιωτικού ή δημόσιου οργανισμού ή μίας επιχείρησης, καθώς αφορά στον τρόπο με τον οποίο **προγραμματίζονται, οργανώνονται, κινητοποιούνται και συντονίζονται** οι πόροι και τα μέσα που διαθέτει η επιχείρηση (ανθρώπινο δυναμικό, εξοπλισμός, κεφάλαια, κλπ.) προκειμένου να πραγματοποιήσει τους στόχους της σε ένα συγκεκριμένο χρονικό ορίζοντα και επιτυγχάνοντας το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.



1.1. Ορισμός της έννοιας «Διοίκηση»

Στη βιβλιογραφία καταγράφονται πολλοί ορισμοί για την έννοια της διοίκησης. Ενδεικτικά αναφέρονται οι εξής:

- 👍 Διοίκηση θεωρείται η επίτευξη οργανωσιακών επιδιώξεων και στόχων με τη συνεργασία ή και την εποπτεία ατόμων ή ομάδων.
- 👍 Η Διοίκηση περιλαμβάνει τον συντονισμό και την εναρμόνιση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, με στόχο την αποτελεσματική και αποδοτική εκπλήρωση των αντικειμενικών στόχων του οργανισμού και των μελών του.
- 👍 Κάθε επιχείρηση ανεξάρτητα από τη φύση της θέτει κάποιους στόχους, τους οποίους επιθυμεί να υλοποιήσει δεσμεύοντας ορισμένους πόρους (οικονομικούς, ανθρώπινους, υλικοτεχνικούς). *Η αξιοποίηση των πόρων αυτών ονομάζεται διοίκηση.*



diagram



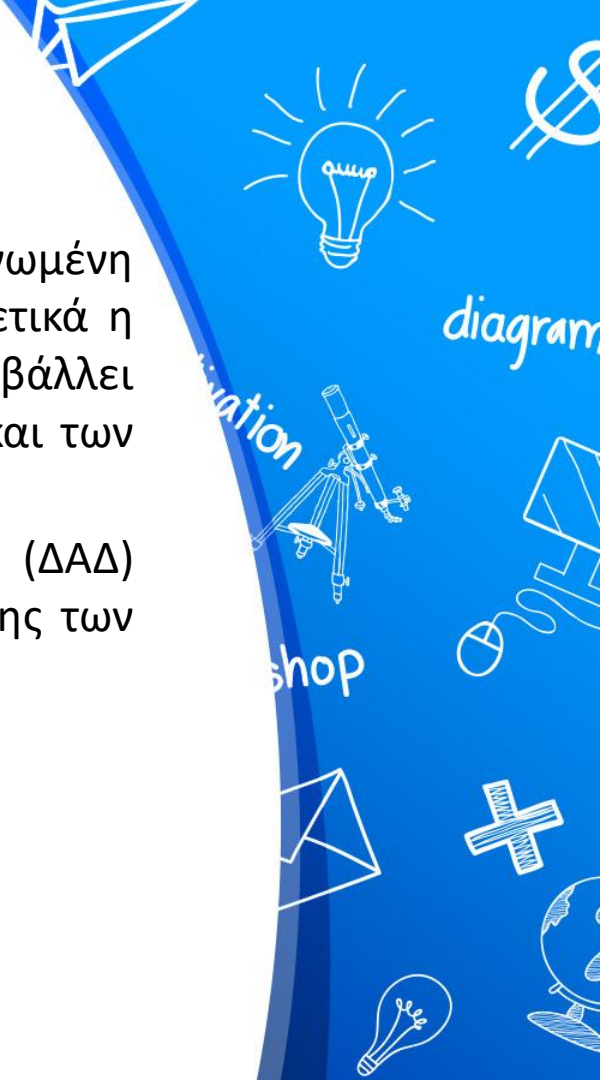
novation

shop



2. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (1/3)

- Στο πλαίσιο της Διοίκησης, δημιουργήθηκε μία οργανωμένη δραστηριότητα, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ή διαφορετικά η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, η οποία συμβάλλει αποτελεσματικά στη σωστή λειτουργία των επιχειρήσεων και των οργανισμών.
- Σήμερα, ο όρος «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού» (ΔΑΔ) αναφέρεται στη φιλοσοφία και στις πρακτικές της διοίκησης των εργαζομένων μιας επιχείρησης.



2. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (2/3)

- Το ανθρώπινο δυναμικό είναι το πιο **ζωτικό στοιχείο** της κάθε επιχείρησης. Η τεχνολογία και το κεφάλαιο μπορούν να αποκτηθούν με ποικίλους τρόπους. Το πραγματικό και κυρίαρχο όμως πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών είναι να κερδίζεται με τον τρόπο με τον οποίο **ικανές και δυναμικές ομάδες** θέτουν τους πόρους στην επιθυμητή και ιδανική λειτουργία.
- Η προσπάθεια του ανθρώπινου παράγοντα, οι γνώσεις του, το φυσικό του ταλέντο και οι δεξιότητες του να χρησιμοποιεί τους άλλους πόρους είναι αυτά που καταλήγουν στη δημιουργία χρήσιμων προϊόντων και υπηρεσιών.
- Η επιτυχία ή η αποτυχία ενός οργανισμού εξαρτάται από την προσέλκυση, διατήρηση, εκπαίδευση και υποκίνηση του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού καθώς και από τη δημιουργία σωστής κουλτούρας.



diagram

novation



shop



2. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (3/3)

- Ο όρος «**Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού**» αποτελεί μία προσπάθεια **συστηματικής** και **μακροχρόνιας** αντιμετώπισης του συνόλου των ανθρωπίνων πόρων μίας επιχείρησης που αντιμετωπίζεται ως «**παραγωγικός συντελεστής**».
- Σε αυτή την περίπτωση δίνεται βάση στον σχεδιασμό των **δραστηριοτήτων** και των **πολιτικών** που αφορούν στο **σύνολο** του ανθρώπινου δυναμικού (**εργαζομένους** και **στελέχη**) σε σχέση με τις **μακροχρόνιες** ανάγκες της επιχείρησης.
- Η έμφαση στις **ανάγκες** δίνει στη λειτουργία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων **διοικητικό χαρακτήρα** εξίσου σημαντικό με τις άλλες **λειτουργίες** της επιχείρησης ενώ η **μακροχρόνια προοπτική** απαιτεί **στρατηγικό σχεδιασμό**.



diagram

novation



shop



2.1. Βασικές Αρχές της ΔΑΔ

Η ουσία της Διοίκησης των εργαζομένων σε μια επιχείρηση είναι να αποκτηθούν ικανοί εργαζόμενοι και αυτοί, οι διαφορετικοί άνθρωποι να εργασθούν μαζί μέσα σε τέτοια συστήματα και με τέτοιες διαδικασίες ώστε, ενεργοποιώντας τους άλλους συντελεστές παραγωγής να επιτύχουν συγκεκριμένους στόχους.

Η έννοια της **ΔΑΔ** είναι πολυδιάστατη καθώς εφαρμόζει τις αρχές:

- ✓ Των **οικονομικών** (μισθοί, αγορές, πηγές),
- ✓ Της **ψυχολογίας** (υποκίνηση, ικανοποίηση),
- ✓ Της **Κοινωνιολογίας** (οργανωτική δομή, κουλτούρα)
- ✓ Του **Δικαίου** (μισθοί, συμβάσεις εργασίας)



diagram



novation



shop



2.2. Ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι:

- Να προσλαμβάνονται τα σωστά άτομα και να τοποθετούνται στις σωστές θέσεις
- Να καθίσταται πιο αποδοτικό και αποτελεσματικό το ανθρώπινο δυναμικό
- Να αυξάνονται τα κέρδη (turnover) της επιχείρησης
- Να αποφεύγονται οι διακρίσεις και οι νομικές συνέπειές τους
- Να ελέγχονται θέματα ασφάλειας και υγείας
- Να επιτελείται ορθότερη αξιολόγηση των ανθρωπίνων πόρων



2.3. Στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (1/2)

- 🎯 Η ικανοποίηση των οργανωσιακών στόχων της επιχείρησης
- 🎯 Η όσο το δυνατόν καλύτερη αξιοποίηση των δυνατοτήτων (σε ποσοτικό και ποιοτικό επίπεδο) των εργαζομένων
- 🎯 Η καλλιέργεια του αισθήματος της αφοσίωσης των ανθρωπίνων πόρων της επιχείρησης
- 🎯 Η ενίσχυση της κατάλληλης κουλτούρας και εργασιακού κλίματος
- 🎯 Η βελτίωση της ποιότητας του αποτελέσματος της παραγωγικής διαδικασίας
- 🎯 Η βελτίωση της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο με ενθάρρυνση της επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων



diagram

novation



shop



2.3. Στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (2/2)

- 🎯 Η ενθάρρυνση των εργαζομένων να αναπτύσσουν και να αξιοποιούν τις καινοτόμες ιδέες τους
- 🎯 Η βελτίωση της απόδοσης και της παραγωγικότητας των ανθρωπίνων πόρων
- 🎯 Η προώθηση της διοίκησης αλλαγών (Change management)
- 🎯 Η τήρηση των νομικών υποχρεώσεων και η διασφάλιση εύρυθμων εργασιακών σχέσεων
- 🎯 Η διασφάλιση της αποτελεσματικής επικοινωνίας, της συνεργασίας και της ομαδικότητας μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού



diagram



novation

shop



2.4. Χαρακτηριστικά γνωρίσματα της ΔΑΔ

- Ένα από τα κύρια ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης συνιστούν οι **κατάλληλα καταρτισμένοι και αφοσιωμένοι εργαζόμενοι**. Αυτό απαιτεί ένα **νέο είδος** διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού.
- Η **σύνδεση** με τα εξωτερικά και στρατηγικής φύσεως θέματα της επιχείρησης οδηγεί στη σταδιακή μεταβολή των **στόχων** της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.
- Στη **διοίκηση ανθρωπίνων πόρων** οι στόχοι εστιάζουν στην ουσία: στην **ανταγωνιστικότητα**, την **απόδοση**, την **επιβίωση**, τη **δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος** και την **εργασιακή ευελιξία**.
- Τις τελευταίες δεκαετίες οι εργοδότες βασίζονται ολοένα και περισσότερο στα **κίνητρα** και στην **απόδοση** των εργαζόμενων ώστε να επιτευχθεί **ανταγωνιστικό πλεονέκτημα** στην επιχείρηση.



diagram

innovation



shop



2.5. Πρακτικές της ΔΑΔ

Οι πρακτικές της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνουν:

- **Ανάλυση** εργασιών (καθορισμός της φύσης της κάθε θέσης εργασίας)
- Σχεδιασμός **αναγκών** σε ανθρώπινο δυναμικό και **προσέλκυση** υποψηφίων εργαζομένων
- **Επιλογή** εργαζομένων
- **Εκπαίδευση** εργαζομένων
- Αξιολόγηση **απόδοσης**
- Διαχείριση **μισθών** και **ημερομισθίων**
- Παροχή **κινήτρων** και **προσφορών**
- Τρόπους **επικοινωνίας**



diagram



novation

shop



2.6. Οι Θεωρίες για τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (1/4)

Θεωρία του κύκλου ζωής των επιχειρήσεων (Organizational life cycle theory)

Υποστηρίζει ότι η ανάπτυξη μίας επιχείρησης περνά από τα εξής στάδια: σχηματισμός, ανάπτυξη, ωριμότητα και θάνατος. Η κινητήρια δύναμη σε όλα τα στάδια της παραγωγής είναι το ανθρώπινο δυναμικό.

Θεωρία συμπεριφοράς του ρόλου (Role behavior theory)

Ερμηνεύει και προβλέπει τη συμπεριφορά ατόμων και ομάδων στις επιχειρήσεις. Στη συνέχεια, με βάση αυτές τις πληροφορίες, τα διευθυντικά στελέχη λαμβάνουν αποφάσεις και μέτρα σχετικά με τη διοίκηση των εργαζομένων καθώς και τις αναμενόμενες συνέπειες κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας.



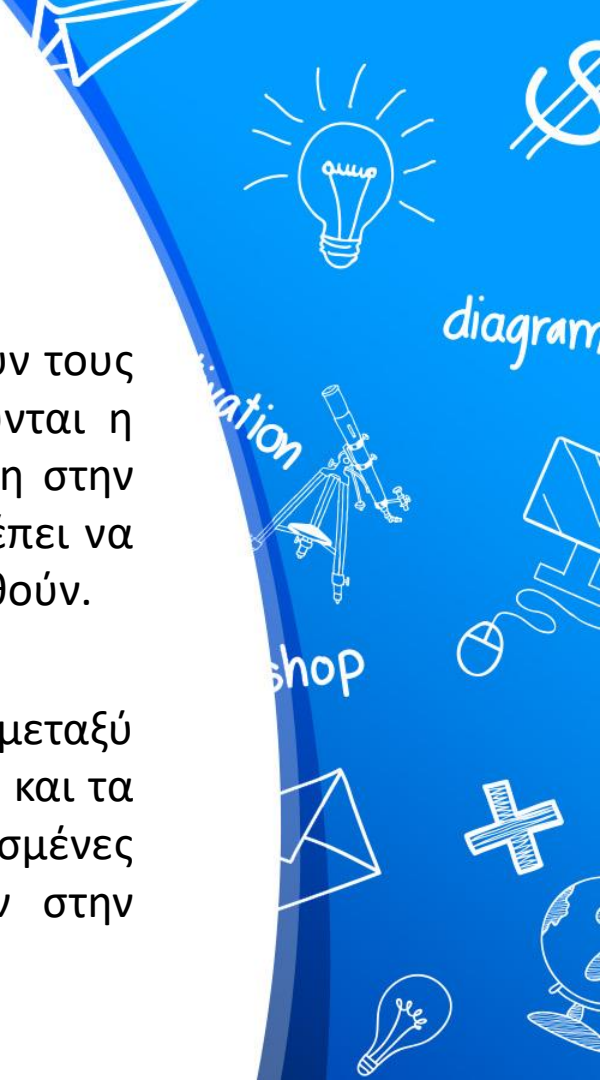
2.6. Οι Θεωρίες για τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (2/4)

Θεωρία εξάρτησης των πόρων (Resource dependency)

Όσο πιο αποτελεσματικά μπορούν οι επιχειρήσεις να αξιοποιούν τους πόρους, τόσο πιο ανταγωνιστικές γίνονται. Οι πόροι θεωρούνται η ουσία της δύναμης των επιχειρήσεων. Δίνεται μεγάλη έμφαση στην αντιμετώπιση των εργαζομένων ως απαραίτητοι πόροι που πρέπει να αποκτηθούν, να αξιοποιηθούν, να αναπτυχθούν και να διατηρηθούν.

Θεωρία των θεσμών (Institutional theory)

Πρόκειται για ένα σύστημα κανόνων στο οποίο συνδυάζονται, μεταξύ άλλων, η πολιτική, το δίκαιο, η ψυχολογία, η δημόσια διοίκηση και τα οικονομικά, με σκοπό να εξηγηθεί γιατί λαμβάνονται ορισμένες αποφάσεις ή μέτρα καθώς και το αποτέλεσμα που έχουν στην επιχείρηση.



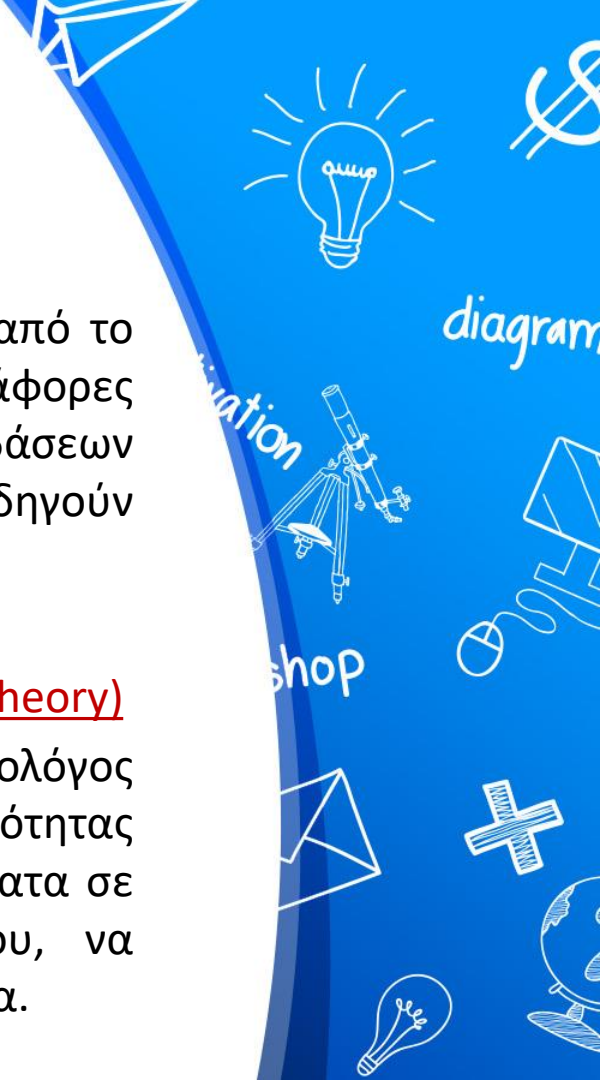
2.6. Οι Θεωρίες για τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (3/4)

Θεωρία κόστους συναλλαγών (Transaction cost theory)

Αφορά στο κόστος διεξαγωγής εμπορικών συναλλαγών μέσα από το οικονομικό πρίσμα. Στο κόστος αυτό συμπεριλαμβάνονται διάφορες γραφειοκρατικές δομές ή διαδικασίες και η εκτέλεση συμβάσεων εργασίας. Συνεπώς, οι εργασιακές σχέσεις που ενδέχεται να οδηγούν σε υψηλό κόστος ανταλλαγής πρέπει να ελαχιστοποιούνται.

Θεωρία συγκριτικού πλεονεκτήματος (Comparative advantage theory)

Κύριος εκφραστής της θεωρίας είναι ο διακεκριμένος οικονομολόγος David Ricardo. Επικεντρώνεται στην τόνωση της εσωτερικής ικανότητας επιχειρήσεων, προκειμένου να έχουν περισσότερα πλεονεκτήματα σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές τους και, ως εκ τούτου, να ελαχιστοποιείται το κόστος παραγωγής και διανομής ανά μονάδα.



2.6. Οι Θεωρίες για τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (4/4)

Θεωρία γενικών συστημάτων (General systems theory)

Οι επιχειρήσεις βρίσκονται σε αλληλεπίδραση με το περιβάλλον τους. Σε αυτό, αντιμετωπίζονται ως συστήματα με εξαρτήματα και μέρη που συνδέονται και διασυνδέονται κατά τέτοιο τρόπο που η αποτυχία ενός εξαρτήματος ή μέρους οδηγεί στην αποτυχία ενός άλλου.

Θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου (Human capital theory)

Η θεωρία αυτή υποστηρίζει πως η εκπαίδευση και η κατάρτιση αποτελούν πηγές κεφαλαίου. Η κατάρτιση και η ανάπτυξη είναι «επιστρεφόμενες επενδύσεις», που πρέπει να αποτελούν μέρος του επενδυτικού κεφαλαίου της επιχείρησης. Συνεπώς, όσον αφορά την επιτυχημένη πορεία μιας επιχείρησης, οι αποφάσεις και εκτιμήσεις σχετικά με την κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να βασίζονται σε σαφώς αναπτυγμένα και τεκμηριωμένα επενδυτικά μοντέλα.



2.7. Παράγοντες αλλαγής στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (1/2)

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αντιμετωπίζει τις **αλλαγές** στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, αλλά και στο εσωτερικό οργανωσιακό της περιβάλλον.

Παράγοντες αλλαγής στο εξωτερικό περιβάλλον:

- Ταχύτητα αλλαγών
- Παγκοσμιοποίηση – διεθνοποίηση
- Αλλαγές στη Νομοθεσία
- Διαφορετικότητα εργαζομένων (Labor Diversity)
- Μεταβαλλόμενοι ρόλοι στην οικογένεια και την εργασία
- Έλλειψη επαγγελματικών δεξιοτήτων
- Απότομη ανάπτυξη Τριτογενούς Τομέα (τομέας υπηρεσιών)
- Ραγδαία ανάπτυξη Τεχνολογίας
- Συγκεντροποίηση, συγχωνεύσεις, εξαγορές



2.7. Παράγοντες αλλαγής στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (2/2)

Παράγοντες αλλαγής στο Εσωτερικό/Οργανωσιακό περιβάλλον:

- Διοίκηση ολικής ποιότητας (Total quality management)
- Ανασχεδιασμός Επιχειρησιακών Διαδικασιών (Business Process Reengineering)
- Ενδυνάμωση (empowerment)
- Συγκριτική Προτυποποίηση / Αξιολόγηση (Benchmarking)
- Οργανωσιακή μάθηση, διαχείριση γνώσης (knowledge management)
- Οργανωσιακή κουλτούρα, κλίμα
- Ανάθεση λειτουργιών σε εξωτερικούς συνεργάτες (outsourcing)
- Προστιθέμενη Αξία (EVA-Economic Value Added)
- Μείωση επιπέδων ιεραρχίας (Delayering)



2.8. Οι Λειτουργίες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Οι **κύριες λειτουργίες** της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι:

1. Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού
2. Προσέλκυση Ανθρώπινου Δυναμικού
3. Επιλογή Ανθρώπινου Δυναμικού
4. Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού
5. Αξιολόγηση απόδοσης
6. Ανταμοιβές
7. Εργασιακές Σχέσεις
8. Προστασία των εργαζομένων (Υγιεινή και Ασφάλεια)



2.9. Πληροφοριακά συστήματα στη ΔΑΔ (1/3)

- Η σύγχρονη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εστιάζει πάρα πολύ στην Τεχνολογία η αποτελεσματική χρήση της οποίας συμβάλει στη **μείωση του κόστους και του χρόνου εκτέλεσης τυποποιημένων λειτουργιών.**
- Τα Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων που έχουν αναδειχθεί στις μέρες μας ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.
- Μέσω των πληροφοριακών συστημάτων, η διεξαγωγή των λειτουργιών της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού γίνεται πιο άμεσα και αποδοτικά, ενώ παράλληλα διευκολύνεται ο συνδυασμός των διαφόρων στοιχείων για τη λήψη αποφάσεων, τα στατιστικά στοιχεία, την αξιολόγηση της απόδοσης και τον έλεγχο ικανοποίησης των στόχων της επιχείρησης.



diagram

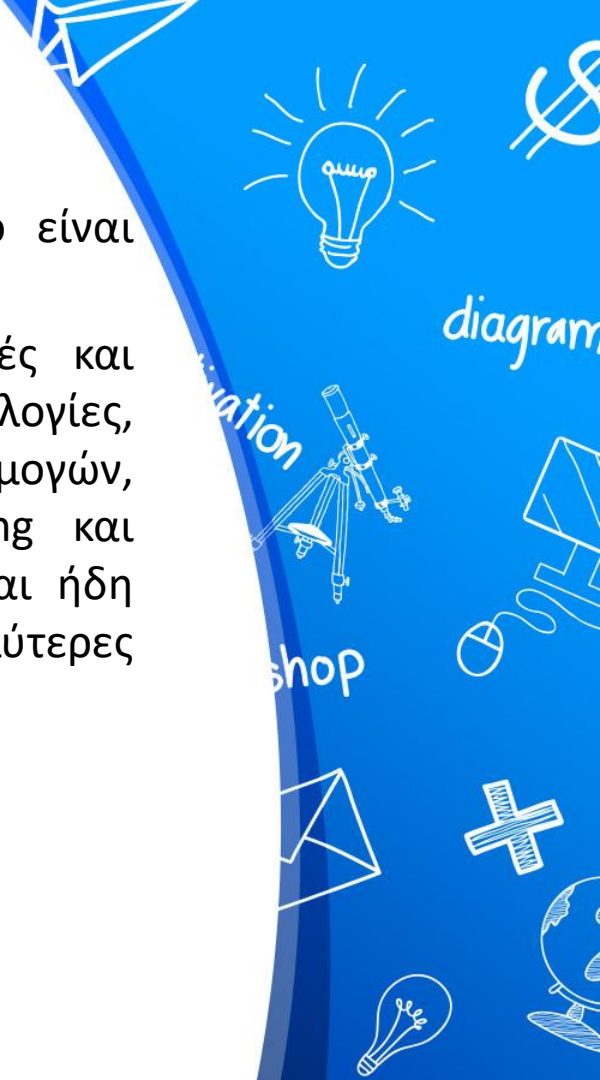


shop



2.9. Πληροφοριακά συστήματα στη ΔΑΔ (2/3)

- Ο αντίκτυπος της τεχνολογίας στο ανθρώπινο δυναμικό είναι μετρήσιμος και αυξανόμενος.
- Εταιρείες όλων των μεγεθών και σε όλες τις περιοχές και βιομηχανίες εστιάζουν σε βασικές τεχνολογίες, συμπεριλαμβανομένων κινητών συσκευών και εφαρμογών, επιχειρηματικών αναλυτικών στοιχείων, cloud computing και κοινωνικών μέσων. Αυτές οι τεχνολογίες χρησιμοποιούνται ήδη ευρέως στα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού και στις μεγαλύτερες εταιρείες που εξυπηρετούν.

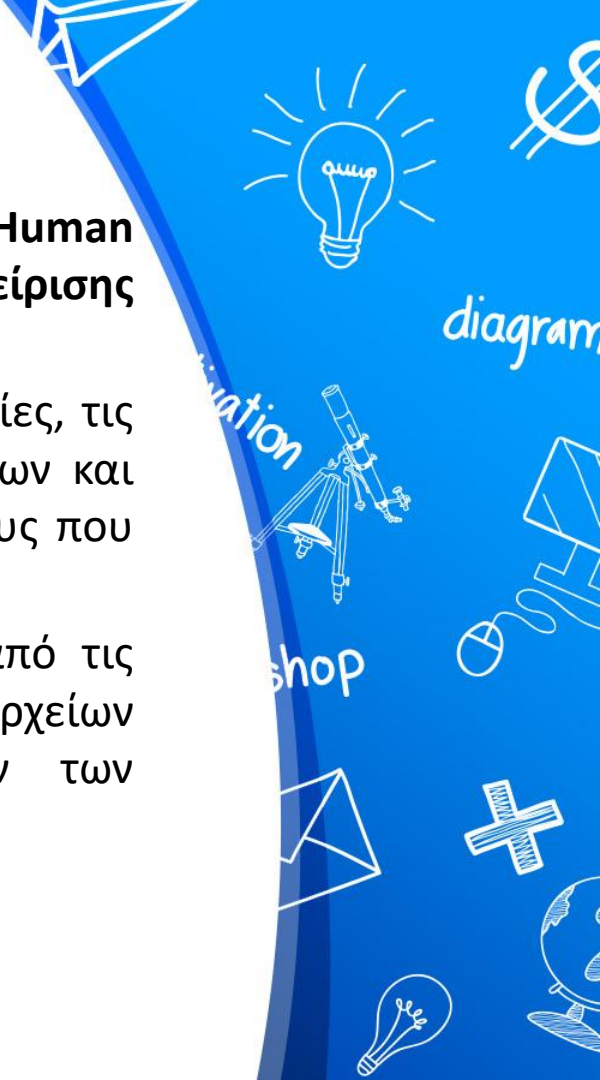


2.9. Πληροφοριακά συστήματα στη ΔΑΔ (3/3)

Πληροφοριακό Σύστημα (Διοίκησης) Ανθρώπινων Πόρων (Human Resource Information System – HRIS) ή Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

Είναι ένα περιεκτικό σύστημα που συγκροτεί όλες τις λειτουργίες, τις διαδικασίες και τα δεδομένα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και παράγει όλες τις πληροφορίες σχετικές με Ανθρώπινους Πόρους που χρειάζονται όλα τα επίπεδα διοίκησης της επιχείρησης.

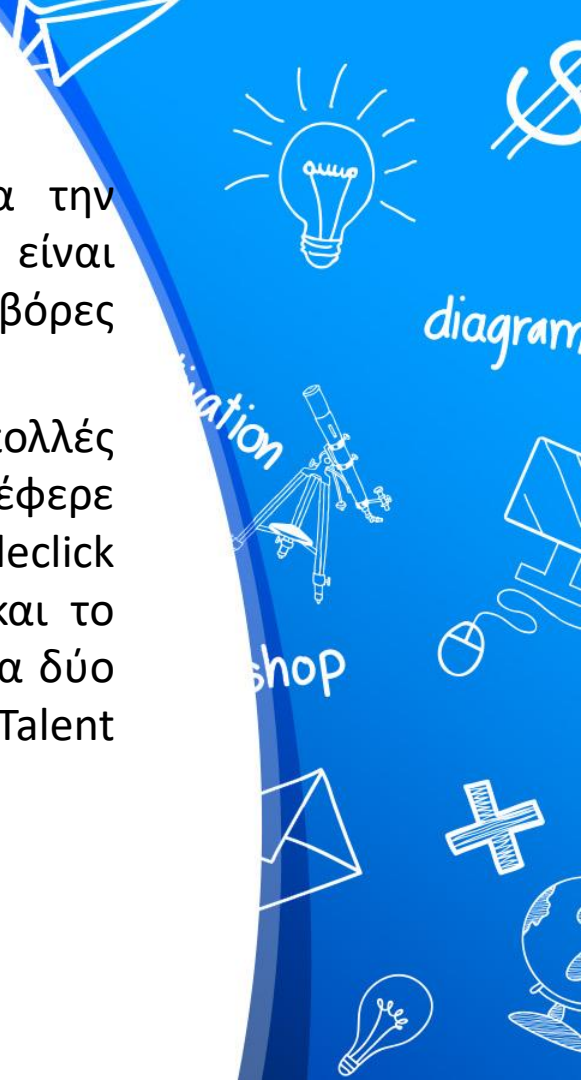
Παρέχει ένα εξαιρετικά **ευρύ φάσμα πληροφοριών**, πέρα από τις χαρακτηριστικές παραδοσιακές λειτουργίες της διατήρησης αρχείων του προσωπικού, της μισθοδοσίας και των απουσιών των εργαζομένων.



2.10. Παραδείγματα πληροφοριακών συστημάτων στη ΔΑΔ (1/3)

- ❑ Η Motorola χρησιμοποιεί την εφαρμογή PeopleClick για την ανεύρεση ταλέντων ανάμεσα στους υποψηφίους, που είναι παράλληλα εύχρηστη και μειώνει τις χειρόγραφες χρονοβόρες διαδικασίες.

Το Peopleclick Recruitment Management System που είχε πολλές δυνατότητες στον τομέα των στρατολογήσεων και γιατί προσέφερε επίσης υπηρεσίες outsourcing. Η Motorola επέλεξε το Peopleclick RMS για τη διαχείριση των εργασιακών απαιτήσεών της και το Peopleclick CAAMS για τη μισθοδοσία των υπαλλήλων. Και τα δύο αυτά λογισμικά αποτελούν συστατικά του Peopleclick Talent Acquisition Suite.



2.10. Παραδείγματα πληροφοριακών συστημάτων στη ΔΑΔ (2/3)

- ❑ Το ScanHRMS της Epsilon Net καλύπτει όλο το φάσμα των εργασιών της Δ.Α.Δ., από την διαχείριση των θέσεων εργασίας σας, τον εντοπισμό και την επιλογή των καλύτερων υποψήφιων για αυτές, την διαχείριση του προσωπικού, την αξιολόγηση της απόδοσης σε δεξιότητες και στόχους, την εκπαίδευση και την ανάπτυξη τους, την διαχείριση των αμοιβών και των παροχών τους, μέχρι τις διαδικασίες ελέγχου πρόσβασης και παρουσίας, έκδοσης μισθοδοσίας, κοστολόγησης και του προϋπολογισμού του εργατικού κόστους.
- ❑ Στην εταιρία General Dynamics, ένα από τα modules του Πληροφοριακού Συστήματος Ανθρώπινων Πόρων ονομάζεται Healthnet System. Το σύστημα αυτό κρατάει αρχεία επαγγελματικών νόσων και ατυχημάτων, βγάζει αναφορές για τη Διεύθυνση Επαγγελματικής Ασφάλειας και Υγείας και εντοπίζει επικίνδυνα υλικά.



diagram



novation

shop



2.10. Παραδείγματα πληροφοριακών συστημάτων στη ΔΑΔ (3/3)

Βιντεοσκόπηση δομημένων συνεντεύξεων

- Οφέλη: αυξάνει την τυποποίηση και συμβάλλει στην εξοικονόμηση χρόνου
- Περιορισμοί: έλλειψη αλληλεπίδρασης όπως στην πρόσωπο με πρόσωπο συνέντευξη

Ψηφιακά δοκιμαστικά τεστ

- Προσαρμοσμένη on-line δοκιμή στις ανάγκες της θέσης εργασίας
- Ψυχομετρική αξιολόγηση
- Ανησυχίες για τους όρους ασφάλειας

Αναλυτικά στοιχεία κειμένου και εξαγωγής φωνητικού προφίλ

- Αλγοριθμική ανάγνωση συναισθημάτων που δημιουργούνται από φωνή
- Μικρο-εκφράσεις και αυτοματοποιημένη ανάγνωση συναισθημάτων



Βιβλιογραφία

Armstrong, M. (1999). *A handbook of human resource management practice (7th Edition)*. London: Kogan Page Limited.

Georges D.P., Ευθυμιάδου, Α. & Τσίτος, Δ. (1998). *Πρακτικός Προσανατολισμός στο Σύγχρονο Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Θεοφανίδης, Σ. (1989). *Εγχειρίδιο Αποτελεσματικής Διοίκησης Δημόσιων Υποθέσεων*. Αθήνα: Παπαζήση.

Μπιτσάνη, Ε. (2006). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Διόνικος.

Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (1997). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Η Πρόκληση του 21ου Αιώνα στο Εργασιακό Περιβάλλον*. Θεσσαλονίκη: ΑΝΙΚΟΥΛΑ.



diagram

novation



shop



Βιβλιογραφία

Παπακωνσταντίνου, Γ. & Αναστασίου, Σ. (2013). *Αρχές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού: Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της εκπαίδευσης*. Αθήνα: Gutenberg.

Πετρίδου, Ε. (2001). *Μάνατζμεντ: Μία Εισαγωγική Προσέγγιση* (2^η έκδοση). Θεσσαλονίκη: Ζυγός.

Τζωρτζάκης, Κ. και Τζωρτζάκη, Α. (2002). *Οργάνωση και Διοίκηση* (2^η έκδοση). Αθήνα: Rosili.

Τζωρτζάκης, Κ. (2021). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: περιλαμβάνει και e – HRM ψηφιακή προσέγγιση και εφαρμογές*. Αθήνα: Rosili.

Χατζηπαντελή., Π. Σ. (1999). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Μεταίχμιο.



diagram



novation

shop



Διάλεξη 2^η: Ο ρόλος του Ανθρώπινου Δυναμικού στην επιχείρηση

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. Η σημασία του Ανθρώπινου Δυναμικού στις επιχειρήσεις
2. Το Ανθρώπινο Δυναμικό ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
 - 2.1. Η παραγωγικότητα της εργασίας
 - 2.2. Η σχέση Ανθρώπινου Δυναμικού με την παραγωγικότητα της εργασίας
 - 2.3. Παράγοντες που επηρεάζουν την Παραγωγικότητα της Εργασίας
 - 2.4. Το Ανθρώπινο Δυναμικό ως Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα
 - 2.4.1. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ως Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα
 - 2.4.2. Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού για τη βελτίωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
 - 2.4.3. Μοντέλο σύνδεσης των πρακτικών της ΔΑΔ με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Βιβλιογραφία



1. Η σημασία του Ανθρώπινου Δυναμικού στις επιχειρήσεις (1/4)

- Στη σημερινή εποχή, οι επιχειρήσεις λειτουργούν σε ένα ιδιαίτερα **ανταγωνιστικό περιβάλλον** και για να μπορέσουν να αναπτυχθούν οδηγούνται σε **ριζική αναθεώρηση** των παλαιότερων τρόπων διοίκησής τους.
- Οι **νέες συνθήκες** περιλαμβάνουν την **παγκοσμιοποίηση της ανταγωνιστικότητας** και την **ανάπτυξη πολυεθνικών συνεργασιών**, τη **σταδιακή μείωση της καταναλωτικής ζήτησης**, τη **διαφοροποίηση των αγορών** και τις **πολιτικές ανακατατάξεις**.
- Το **ανθρώπινο δυναμικό** μιας **επιχείρησης** αποκτά **ιδιαίτερη σημασία** διότι μέσω αυτού μία επιχείρηση θα προβλέψει, θα εκτιμήσει, θα οργανώσει και θα υλοποιήσει τη νέα στρατηγική της ώστε να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.



diagram

novation



shop



1. Η σημασία του Ανθρώπινου Δυναμικού στις επιχειρήσεις (2/4)

- Ως εκ τούτου, η **επιτυχία** μιας επιχείρησης **βασίζεται σχεδόν εξ' ολοκλήρου στον ανθρώπινο παράγοντα.**
- Η **εργασιακή ικανοποίηση, ο ενθουσιασμός, η αίσθηση της δίκαιης αντιμετώπισης και τα παρεχόμενα κίνητρα των εργαζομένων επηρεάζουν την παραγωγικότητα και τη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης.**
- Η βελτίωση του ανθρώπινου παράγοντα σε εκπαιδευτικό, φυσικό, κοινωνικό, σωματικό και ψυχικό επίπεδο αποτελούν επένδυση που δεν διαφέρει από τις άλλες επενδύσεις στο φυσικό κεφάλαιο.
- Διεθνώς, οι επιχειρήσεις που επενδύουν στην εξέλιξη των ανθρώπινων πόρων επιβιώνουν και αναπτύσσονται ενώ άλλες στις οποίες ο ανθρώπινος παράγοντας δεν λειτουργεί σωστά κλείνουν ή απλά επιβιώνουν στον ανταγωνιστικό στίβο.



diagram

novation



shop



1. Η σημασία του Ανθρώπινου Δυναμικού στις επιχειρήσεις (3/4)

- Αυτό που διαφοροποιεί μία επιχείρηση από τις άλλες και δεν αντιγράφεται εύκολα βρίσκεται στις αξίες που διέπουν την οργάνωσή της και στους εργαζομένους που υλοποιούν τους στόχους της.
- Οπότε οι ανθρώπινοι πόροι θα πρέπει να διοικηθούν με τρόπο που να υποβοηθά την αφοσίωση τους στην επιχείρηση και την παραμονή τους σε αυτή.



1. Η σημασία του Ανθρώπινου Δυναμικού στις επιχειρήσεις (4/4)

Για να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει:

1. Να επιλέγονται με ιδιαίτερη προσοχή ώστε να ανταποκρίνονται από άποψη γνώσεων και δεξιοτήτων στις απαιτήσεις της επιχείρησης.
2. Να εκπαιδεύονται συνεχώς και επιμορφώνονται ώστε να υποστηρίζουν όλο και πιο πολύπλοκα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.
3. Να ανταμείβονται για τους στόχους που πετυχαίνουν και τη συνεισφορά τους στην επιχείρηση.
4. Να εργάζονται μέσα σε ένα περιβάλλον στο οποίο η οργανωσιακή αλλαγή θεωρείται όχι μόνο φυσιολογική αλλά και αναμενόμενη.



diagram

novation



shop



**ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ
ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΩΣ
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ
ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ**



2.1. Η παραγωγικότητα της εργασίας (1/2)

- Η παραγωγικότητα αποτελεί προϋπόθεση επιβίωσης των επιχειρήσεων.
- Η παραγωγικότητα μετράει την ποσότητα των παραγόμενων προϊόντων με τη χρήση δεδομένης ποσότητας παραγωγικών συντελεστών, δηλαδή, μετρά την ποσότητα των συντελεστών παραγωγής που αντιστοιχούν στη μονάδα προϊόντος.
- Αποδίδεται με τον όρο «εκροές» (παραγόμενα αγαθά ή υπηρεσίες).
- Η παραγωγικότητα ισούται με τον **λόγο του αποτελέσματος** μιας δραστηριότητας προς τις αναλώσεις συντελεστών (εργασία, υλικά, ενέργεια κ.ά.).



diagram



shop



2.1. Η παραγωγικότητα της εργασίας (2/2)

- Η **επιβράδυνση** του ρυθμού αύξησης της **παραγωγικότητας** μίας χώρας, συχνά σηματοδοτεί την έναρξη περιόδων με **προβλήματα για την εθνική οικονομία** της.
- Αντιθέτως, η **αύξηση της παραγωγικότητας** οδηγεί σε βελτιώσεις στο βιοτικό επίπεδο του πληθυσμού μιας χώρας.



2.2. Η σχέση Ανθρώπινου Δυναμικού με την παραγωγικότητα της εργασίας (1/2)

- ❁ Η παραγωγικότητα των εργαζομένων σχετίζεται με την αφοσίωσή τους. Ειδικότερα, στον τομέα των υπηρεσιών οι πιστοί υπάλληλοι αναπτύσσουν μέσω της εξυπηρέτησης συνήθως προσωπικές σχέσεις με τους πελάτες της επιχείρησης. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να δημιουργηθεί ένας ενισχυτικός κύκλος θετικών αλληλεπιδράσεων μεταξύ των υπαλλήλων και των πελατών της επιχείρησης.
- ❁ Η εμπιστοσύνη και η συναισθηματική δέσμευση αποτελούν απαραίτητα στοιχεία για τη δημιουργία σχέσεων με τους πελάτες.
- ❁ Μέσω των μεγάλων επιπέδων εμπιστοσύνης και συναισθηματικής δέσμευσης, αυξάνονται οι πιθανότητες να συνεχίσουν οι πελάτες τη σχέση αυτή.
- ❁ Η σωστή επιλογή των υπαλλήλων αποτελεί το πρώτο βήμα στη διατήρηση των παραγωγικών εργαζομένων.



diagram

ination



shop



2.2. Η σχέση Ανθρώπινου Δυναμικού με την παραγωγικότητα της εργασίας (2/2)

- Η έννοια της **παραγωγικότητας** είναι άμεσα συνδεδεμένη με την **απόδοση των εργαζομένων** της επιχείρησης.
- Με τον όρο «απόδοση» νοείται η **ολοκλήρωση μίας δεδομένης εργασίας**, η οποία μετράται με προκαθορισμένα γνωστά πρότυπα **ακρίβειας, πληρότητας, κόστους και ταχύτητας**.
- Το πιο σημαντικό για μία επιχείρηση είναι ο τρόπος με τον οποίο θα διαχειριστεί την απόδοση των εργαζομένων.
- Η **Διαχείριση της Απόδοσης** (Performance Management) ορίζεται ως η συστηματική διαδικασία για τη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού, αναπτύσσοντας την απόδοση των ατόμων και των ομάδων.
- Το **τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού** είναι υπεύθυνο για τη διαχείριση και τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων.



diagram

innovation



shop



2.3. Παράγοντες που επηρεάζουν την Παραγωγικότητα της Εργασίας (1/2)

- Ένας οργανισμός μπορεί να επηρεάσει καθοριστικά τις **συνθήκες εργασίας**, άλλα και πολλούς από τους **παράγοντες αποδοτικότητας** και **συγχρόνως παραγωγικότητας των εργαζομένων**.
- Συνήθως, οι παράγοντες αυτοί συνδέονται με τα ψυχικά και πνευματικά στοιχεία του εργαζομένου.
- Όταν ο οργανισμός γνωρίζει τα **κίνητρα συμπεριφοράς των εργαζομένων**, μπορεί να βελτιώσει και την πολιτική για το προσωπικό, μέσω πρακτικών της ΔΑΔ που βελτιώνουν και την απόδοση των εργαζομένων.



diagram



novation



shop



2.3. Παράγοντες που επηρεάζουν την Παραγωγικότητα της Εργασίας (2/2)

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την Παραγωγικότητα της Εργασίας είναι:

- ✓ Η Ποιότητα του περιβάλλοντος εργασίας
- ✓ Ο Σχεδιασμός της εργασίας
- ✓ Η απλούστευση της εργασίας
- ✓ Η μεθόδευση της εργασίας
- ✓ Το μέγεθος των επιχειρήσεων
- ✓ Ο ανταγωνισμός
- ✓ Οι δεξιότητες του Ανθρώπινου Κεφαλαίου
- ✓ Επενδύσεις, Ποσότητα και Ποιότητα Κεφαλαίου
- ✓ Η Καινοτομία και η Τεχνολογία που χρησιμοποιείται στις επιχειρήσεις



diagram



novation



shop



2.4. Το Ανθρώπινο Δυναμικό ως Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα (1/6)

- ❑ Η έννοια της παραγωγικότητας σχετίζεται άμεσα με την έννοια της ανταγωνιστικότητας.
- ❑ Η έννοια της ανταγωνιστικότητας αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο μια επιχείρηση / οργανισμός ή μια εθνική οικονομία, κάτω από συνθήκες ελεύθερης και δίκαιης αγοράς, μπορεί να παράγει προϊόντα ή/και υπηρεσίες που ικανοποιούν τα κριτήρια αποδοχής της διεθνούς αγοράς και αυξάνουν το πραγματικό εισόδημα των εργαζομένων.

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για κάθε επιχείρηση ή οργανισμό.



2.4. Το Ανθρώπινο Δυναμικό ως Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα (2/6)

- ❑ Υπάρχουν τέσσερις στόχοι στις πρακτικές της ΔΑΔ που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για **ανταγωνιστικούς σκοπούς**.
- ❑ Συγκεκριμένα, οι στόχοι αυτοί περιλαμβάνουν, **τον ίδιο τον οργανισμό, τους πελάτες, τους διανομείς και τους προμηθευτές**.
- ❑ Σημαντικό ρόλο παίζει ο προγραμματισμός, η στελέχωση, η αξιολόγηση, οι ανταμοιβές, το πρόγραμμα εκπαίδευσης και ανάπτυξης και οι σχέσεις με τα εργατικά σωματεία.
- ❑ Υπάρχουν **δύο στρατηγικές κατευθύνσεις** που μπορεί υιοθετήσει κάποιος οργανισμός, για να ξεπεράσει τον ανταγωνισμό με πρακτικές ΔΑΔ.



diagram



shop



2.4. Το Ανθρώπινο Δυναμικό ως Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα (3/6)

- ❑ Η μία στρατηγική κατεύθυνση σχετίζεται με το κόστος και την αποτελεσματικότητα, όπως για παράδειγμα η χρήση πρακτικών ΔΑΔ για αύξηση της αποδοτικότητας της παραγωγής και, συνεπώς, την μείωση του κόστους.
- ❑ Η δεύτερη στρατηγική κατεύθυνση αφορά στη διαφοροποίηση του προϊόντος / υπηρεσίας από τους ανταγωνιστές του.



diagram



novation

shop



2.4. Το Ανθρώπινο Δυναμικό ως Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα (4/6)

- ✎ Ο Barney (1991) εξελίσσει την προσέγγιση και αναπτύσσει ένα μοντέλο που υποστηρίζει, ότι ο **πόρος** για να αποτελεί πηγή **βιώσιμου** (Sustained) **ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος**, πρέπει να δημιουργεί **Αξία** (Value) για τον οργανισμό, πρέπει να είναι **Σπάνιος** (Rare), **να μην μπορεί να μιμηθεί** (Inimitable) και **να μην μπορεί να υποκατασταθεί** (non-Substitutable).
- ✎ Βάση του συγκεκριμένου μοντέλου, το **ανθρώπινο δυναμικό** έχει τις περισσότερες πιθανότητες να είναι εκείνος ο πόρος που θα **προσδώσει το βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**, αφού είναι εκείνος ο πόρος που **πιο δύσκολα** από τους άλλους **μπορεί να μιμηθεί** και **να υποκατασταθεί**.



diagram

novation



shop



2.4. Το Ανθρώπινο Δυναμικό ως Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα (5/6)

Υπάρχουν δύο πτυχές του ανθρώπινου πόρου που συνδυάζονται για να δημιουργηθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον οργανισμό.

- Η **πρώτη πτυχή** αφορά στις **γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες**, που είναι έμφυτες στο άτομο και η **δύναμη, η πληροφορία, η γνώση** και η **ανταμοιβή**, οι οποίες μπορούν να αναπτυχθούν από το κάθε άτομο.
- Η **δεύτερη πτυχή** αφορά στη **συμπεριφορά του εργαζόμενου**, η οποία είναι απαραίτητη για την λειτουργία και την παραγωγικότητα του οργανισμού.



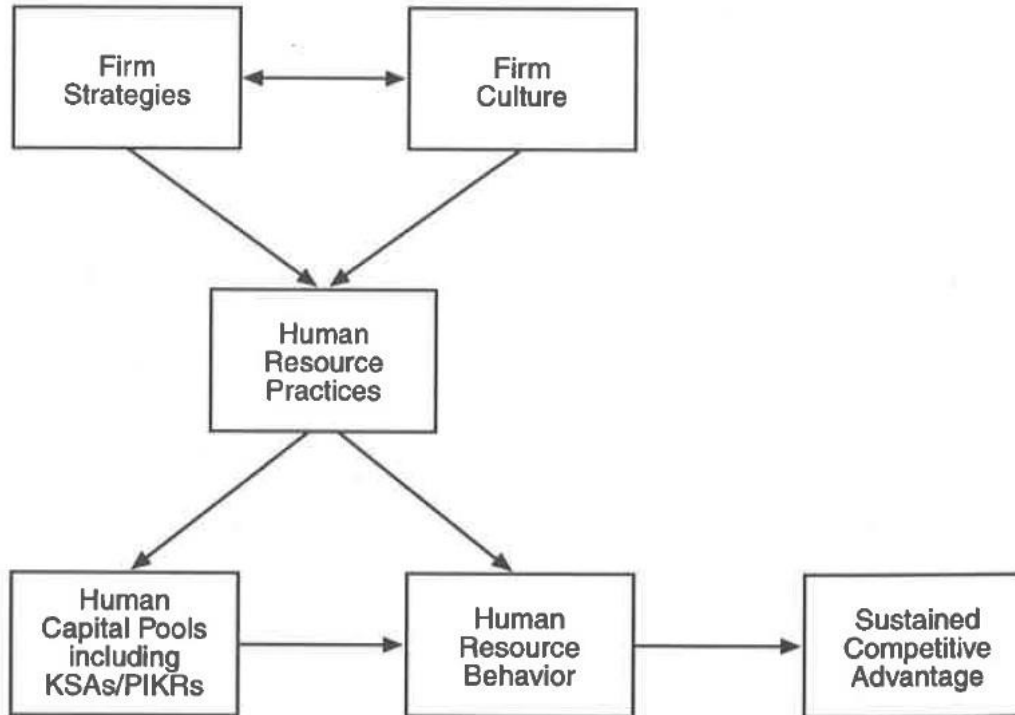
diagram



shop



2.4. Το Ανθρώπινο Δυναμικό ως Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα (6/6)



2.4.1. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ως Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα (1/2)

- ❖ Η ΔΑΔ μπορεί να χρησιμοποιήσει δεδομένα για να αναλύσει τη διατηρησιμότητά της και να προσδιορίσει πού μπορεί να υπάρχουν προβλήματα.
- ❖ Μπορεί να παρέχει πληροφορίες σχετικά με τις τρέχουσες τιμές αγοράς για νέα talénta.
- ❖ Μπορεί να βοηθήσει τους διευθυντές να βρουν το κατάλληλο talénto για να αποκτήσουν τις δεξιότητες που χρειάζεται η εταιρεία για να αναπτυχθεί και να είναι ανταγωνιστική.
- ❖ Η ΔΑΔ μπορεί να χρησιμοποιήσει δεδομένα για να δείξει πώς εξελίσσονται οι δεξιότητες των υπαλλήλων με την πάροδο του χρόνου.



diagram



evolution

shop



2.4.1. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ως Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα (2/2)

- ❖ Η ΔΑΔ μπορεί να σχεδιάσει πλάνα ανάπτυξης των υπαλλήλων που λαμβάνουν υπόψη τις στρατηγικές και τις μακροπρόθεσμες ανάγκες του οργανισμού.
- ❖ Μπορεί να χρησιμοποιήσει δεδομένα για να βρει πιθανά ζητήματα υπαλλήλων προτού γίνουν προβλήματα.
- ❖ Η ΔΑΔ μπορεί να συνθέσει σχέδια διαδοχής που λαμβάνουν υπόψη τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού.
- ❖ Η ΔΑΔ μπορεί να αναλύσει ποιοι υπάλληλοι έχουν υψηλές επιδόσεις και να ειδοποιήσει τη διοίκηση σχετικά με το ποιος πρέπει να παρακολουθείται γρήγορα για προωθήσει νέα έργα.
- ❖ Η καθοδήγηση της ΔΑΔ σε νομικά ζητήματα μπορεί γλυτώσει τον οργανισμό από δαπανηρά νομικά προβλήματα.



diagram

novation



shop

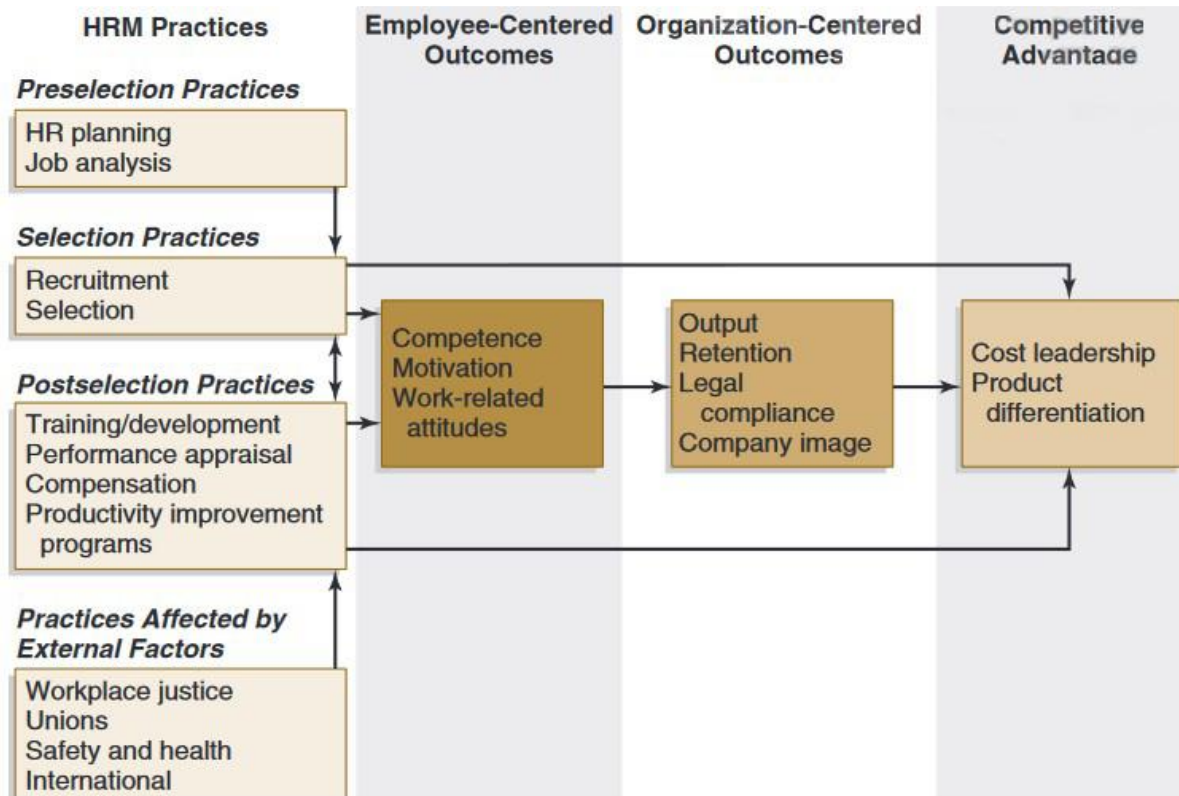


2.4.2. Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού για τη βελτίωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

1. Ασφάλεια στην Εργασία
2. Υψηλοί Μισθοί
3. Επιλεκτικότητα στις Προσλήψεις
4. Αμοιβή Κινήτρων
5. Κοινή χρήση Πληροφοριών
6. Συμμετοχή και Ενδυνάμωση των υπαλλήλων
7. Επανασχεδιασμός Εργασίας και Ομάδες
8. Κατάρτιση και Ανάπτυξη Δεξιοτήτων
9. Εκπαίδευση σε πολλές διαφορετικές εργασίες
10. Ισονομία
11. Εσωτερικές Προαγωγές
12. Μακροπρόθεσμη Προοπτική



2.4.3. Μοντέλο σύνδεσης των πρακτικών της ΔΑΔ με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα



Βιβλιογραφία

- Armstrong, M. (2006). *Performance Management, Key Strategies and Practical Guidelines (3rd Edition)*. London: Kogan Page.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advance. *Journal of Management*, 17(1),pp. 99-120.
- HR Daily Advisor, (2018). *Using HR as a Competitive Advantage*. Available at: <https://hrdailyadvisor.blr.com/2017/08/21/using-hr-competitive-advantage/>
- Kleiman, L. (2012). *Human Resources Management: A Managerial Tool for Competitive Advantage (6th Edition)*. Dubuque: Kendall Hunt Publishing.
- Λαλούμης, Δ. (2015) *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού τουριστικών επιχειρήσεων*. Αθήνα: ΣΕΑΒ.



diagram



shop



Βιβλιογραφία

- Lau, R.S.M. (2000). *Quality of work life and performance. An ad hoc investigation of two key elements in the service profit chain model. International Journal of Service Industry Management*, 11,(5). pp. 425-426.
- McWilliams, A., Van Fleet, D. & Wright, P. (2001). *Strategic Management of Human Resources for Global Competitive Advantage. Journal of Business Strategies*, 18 (1).
- Μπέης,Ι. (2006). *Παραγωγικότητα Μείωση Κόστους Ανταγωνιστικότητα*. Αθήνα: Επίκεντρο.
- Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις ΑΝΙΚΟΥΛΑ.



diagram

novation



shop



Βιβλιογραφία

- Schuler, R. and McMillan, I. (1984). *Gaining Competitive Advantage through Human Resource Management Practices*. Hoboken, John Wiley & Sons, Inc. *Human Resource Management*, 23 (3), pp. 241-255.
- Τερζίδης, Π.Κ. & Τζωρτζάκης, Μ.Κ. (2004). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Rosili.



Διάλεξη 3η: Οι λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Μέρος Α': Προγραμματισμός, προσέλκυση και
επιλογή προσωπικού

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού

- 1.1. Στάδια της διαδικασίας του Προγραμματισμού Δυναμικού
- 1.2. Τα οφέλη του Προγραμματισμού του Ανθρώπινου Δυναμικού

2. Προσέλκυση Ανθρώπινου Δυναμικού

- 2.1. Τρόποι προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού
- 2.2. Ηλεκτρονική στελέχωση
 - 2.2.1. Μέθοδοι Ηλεκτρονικής στελέχωσης

3. Επιλογή Ανθρώπινου Δυναμικού

- 3.1. Τρόποι επιλογής Ανθρώπινου Δυναμικού
- 3.2. Ηλεκτρονική στελέχωση Ανθρώπινου Δυναμικού

Βιβλιογραφία

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ



1. Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού (1/2)

- Η διαδικασία της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού σε μία επιχείρηση ή έναν οργανισμό **ξεκινά** από το στάδιο του προγραμματισμού.
- Θεωρείται μία **διαρκής διαδικασία** που ξεκινά πριν την έναρξη λειτουργίας μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού και συνεχίζει καθ' όλη τη διάρκεια της ύπαρξής του.
- **Σκοπός της λειτουργίας** αυτής είναι η εξασφάλιση του απαραίτητου, κατάλληλου και αποτελεσματικού ανθρώπινου δυναμικού, στο κατάλληλο μέρος, την κατάλληλη χρονική στιγμή με γνώμονα την αποτελεσματική υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης ή του οργανισμού.



diagram

novation



shop



1. Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού (2/2)

- Μέσω της διαδικασίας του προγραμματισμού, η επιχείρηση μπορεί να προβλέψει ενδεχόμενα κενά λόγω των δραστηριοτήτων και της στρατηγικής της και των διαφόρων υπηρεσιακών μεταβολών που προκύπτουν (πχ. Προαγωγές, συνταξιοδοτήσεις, απολύσεις, άδειες κήσης κλπ).
- Μόλις η διοίκηση ενημερωθεί σχετικά με την υπάρχουσα κατάσταση και τις μελλοντικές ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό, θα ενεργήσει προκειμένου να εξασφαλίσει επάρκεια σε απαραίτητο και κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό.
- Οι μεταβολές που θα κάνει η διοίκηση μπορεί να είναι «**μηδενικές**», «**αφαιρετικές**» ή «**προσθετικές**» σε ανθρώπινο δυναμικό.
- Με αυτό τον τρόπο, προγραμματίζεται έγκαιρα **η ζήτηση** και **η κάλυψη των αναγκών** της επιχείρησης σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό.



diagram



novation

shop



1.1. Στάδια της διαδικασίας του Προγραμματισμού (1/6)

Η διαδικασία του Προγραμματισμού περιλαμβάνει **4 βασικά στάδια**:

1. Αξιολόγηση της **υπάρχουσας κατάστασης** σε ανθρώπινο δυναμικό
2. Πρόβλεψη των **μελλοντικών αναγκών** σε ανθρώπινο Δυναμικό
3. Πρόβλεψη της **προσφοράς** σε ανθρώπινο δυναμικό
4. Διαμόρφωση **τελικών σχεδίων προγραμματισμού** ανθρωπίνων πόρων



1.1. Στάδια της διαδικασίας του Προγραμματισμού (2/6)

1. Στάδιο αξιολόγησης της υπάρχουσας κατάστασης σε ανθρώπινο δυναμικό:

Στο στάδιο αυτό συγκεντρώνονται και ταξινομούνται ποσοτικά βασικά στοιχεία όπως η ηλικία, οι σπουδές, η εργασιακή εμπειρία, η απόδοση και η δυνατότητα εξέλιξης.

Για την αποτύπωση των στοιχείων αυτών κρίνεται απαραίτητη η δημιουργία ενός Πίνακα απογραφής και ανανέωσης του ανθρώπινου δυναμικού. Με αυτό τον τρόπο, δίνεται η δυνατότητα άμεσης και συνοπτικής εικόνας κάθε τμήματος της επιχείρησης και παρέχονται στοιχεία για τη μελλοντική διαθεσιμότητα του ανθρώπινου δυναμικού.



diagram



novation



shop



1.1. Στάδια της διαδικασίας του Προγραμματισμού (3/6)

2. Στάδιο Πρόβλεψης των μελλοντικών αναγκών σε ανθρώπινο Δυναμικό:

Κατά το δεύτερο στάδιο του Προγραμματισμού γίνεται η πρόβλεψη των μελλοντικών αναγκών της επιχείρησης ή του οργανισμού σε ανθρώπινο δυναμικό. Εάν για παράδειγμα, η στρατηγική ενός οργανισμού προβλέπει μελλοντικές αλλαγές όπως την επέκταση ή τη μείωση της επιχειρηματικής – οικονομικής δραστηριότητας, ακολούθως θα υπάρξουν και αλλαγές στο ανθρώπινο δυναμικό.

Πριν ληφθεί, όμως, οποιαδήποτε απόφαση σχετικά με τις αλλαγές στο ανθρώπινο δυναμικό, θα πρέπει να έχει προηγηθεί η **ανάλυση της θέσης εργασίας**. Η ανάλυση του έργου περιλαμβάνει την **περιγραφή** και τις **προδιαγραφές** του έργου της κάθε θέσης εργασίας. Πρόκειται για τη διαδικασία κατά την οποία καθορίζονται τα **καθήκοντα** των διαφόρων θέσεων εργασίας στην επιχείρηση καθώς και τα προαπαιτούμενα **χαρακτηριστικά των εργαζομένων** που θα πρέπει να διαθέτουν προκειμένου να αναλάβουν τις συγκεκριμένες θέσεις.



diagram



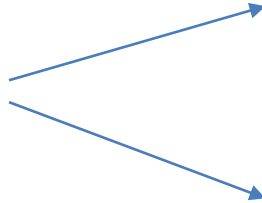
novation

shop



1.1. Στάδια της διαδικασίας του Προγραμματισμού (4/6)

**ΑΝΑΛΥΣΗ
ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

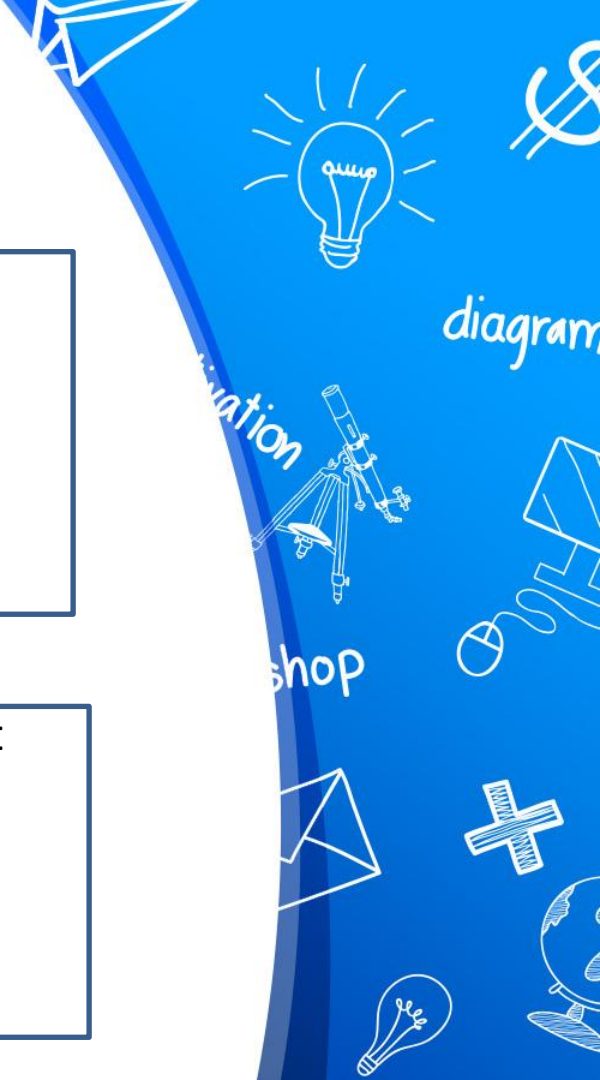


ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Τίτλος της θέσης
Τοποθεσία
Ώρες εργασίας
Καθήκοντα και Ευθύνες
Μισθός και παροχές
Συνθήκες εργασίας

ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΤΗΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

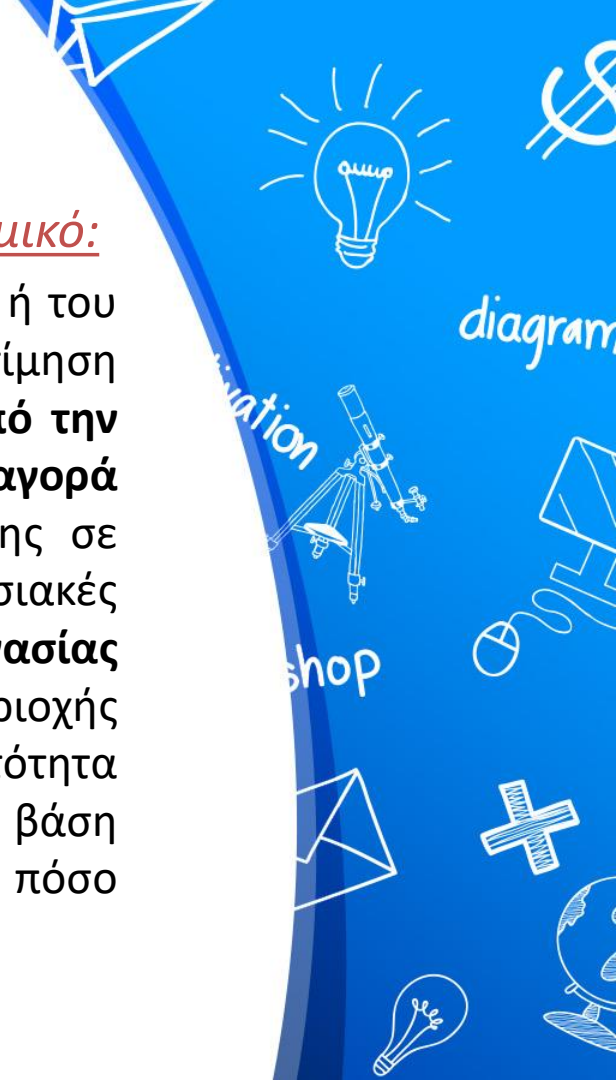
Εκπαίδευση
Εμπειρία
Υπευθυνότητα
Φυσική κατάσταση
Ικανότητα επικοινωνίας



1.1. Στάδια της διαδικασίας του Προγραμματισμού (5/6)

3. Στάδιο πρόβλεψης της προσφοράς σε ανθρώπινο δυναμικό:

Ολοκληρώνοντας την πρόβλεψη των αναγκών της επιχείρησης ή του οργανισμού σε ανθρώπινο δυναμικό, πραγματοποιείται η εκτίμηση της προσφοράς του ανθρώπινου δυναμικού **μέσα και έξω από την επιχείρηση**. Ξεκινώντας από το εσωτερικό της (**εσωτερική αγορά εργασίας**), γίνεται η αποτίμηση της υπάρχουσας κατάστασης σε ανθρώπινο δυναμικό και εκτιμώνται οι πιθανές υπηρεσιακές μεταβολές. Συγχρόνως, μέσω της **εξωτερικής αγοράς εργασίας** συγκεντρώνονται στοιχεία όπως η δημογραφική εικόνα της περιοχής στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση και η δυνατότητα προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού από άλλες περιοχές. Με βάση τα δεδομένα αυτά, η επιχείρηση προσπαθεί να εκτιμήσει κατά πόσο θα υπάρχει διαθέσιμο ανθρώπινο δυναμικό.

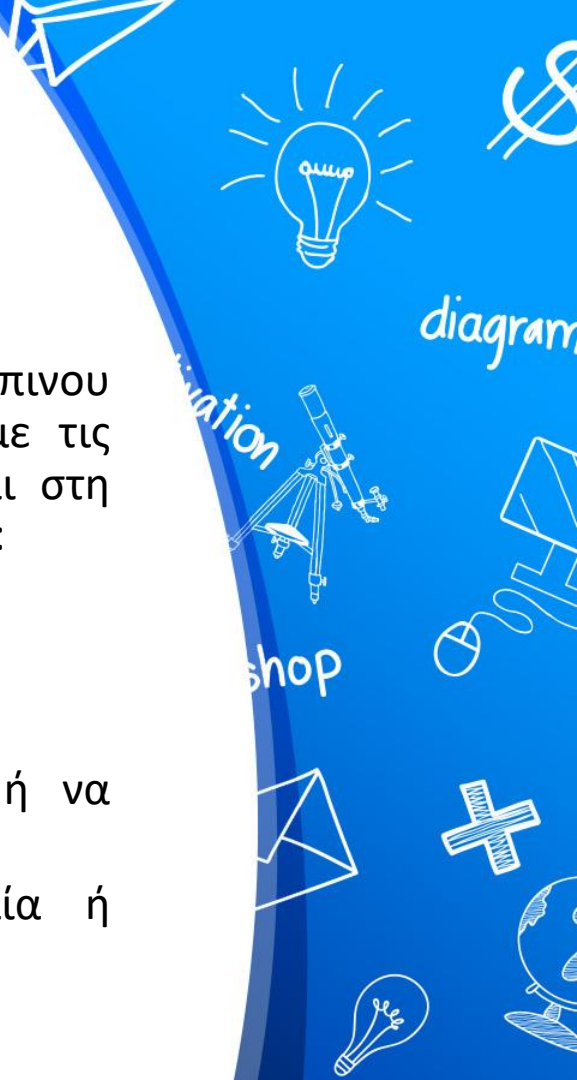


1.1. Στάδια της διαδικασίας του Προγραμματισμού (6/6)

4. Διαμόρφωση τελικών σχεδίων προγραμματισμού ανθρωπίνων πόρων:

Αποτελεί το τελευταίο στάδιο του Προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού σε μία επιχείρηση ή έναν οργανισμό. Ανάλογα με τις προβλέψεις που έχουν γίνει όσον αφορά στην προσφορά και στη ζήτηση ανθρώπινου δυναμικού, η επιχείρηση θα αποφασίσει εάν:

- Θα προαγάγει
- Θα προσλάβει ανθρώπινο δυναμικό,
- Θα ανασχεδιάσει τις υπάρχουσες θέσεις εργασίας,
- Θα χρησιμοποιήσει νέα τεχνολογία ώστε να μειωθούν ή να τροποποιηθούν οι ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό,
- Θα αναθέσει σε κάποια άλλη εξωτερική εταιρεία μία ή περισσότερες δραστηριότητες.



1.2. Τα οφέλη του Προγραμματισμού του Ανθρώπινου Δυναμικού

Τα **βασικά οφέλη** του Προγραμματισμού είναι:

- Η επισκόπηση των σημερινών επιπέδων προσλήψεων μπορεί να αποκαλύψει ανεπάρκειες, πλεόνασμα ή έλλειψη ανθρώπινου δυναμικού.
- Το προσωπικό προσλαμβάνεται εγκαίρως.
- Είναι δυνατόν να προβλεφθούν ή και να αποφευχθούν πιθανές απολύσεις, με τον υπολογισμό των επανατοποθετήσεων ή των κανονικών απωλειών (π.χ. λόγω σύνταξης, αδειών μητρότητας, κλπ.).
- Είναι δυνατόν να προετοιμαστούν εγκαίρως τα εκπαιδευτικά προγράμματα.
- Η επιχείρηση μπορεί να προχωρήσει εγκαίρως στον προγραμματισμό διαδοχής εργαζομένων.
- Οι συνέπειες των αλλαγών μπορούν να αξιολογηθούν, να κοστολογηθούν και να γίνουν οι σχετικές προβλέψεις.



diagram



shop



ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ



2. Προσέλκυση Ανθρώπινου Δυναμικού

- Μετά την ολοκλήρωση του προσδιορισμού των αναγκών του οργανισμού σε ανθρώπινο δυναμικό, ακολουθεί η **αναζήτηση των κατάλληλων υποψηφίων**.
- Αποτελεί τη **διαδικασία** εντοπισμού, προσέλκυσης και εκδήλωσης ενδιαφέροντος κατάλληλων υποψηφίων (εντός και εκτός επιχείρησης) για την κάλυψη κενών θέσεων.
- **Στόχος** της προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού είναι η εύρεση των κατάλληλων ατόμων, που έχουν τη δυνατότητα να ανταποκριθούν στις ανάγκες και τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας, να τη βελτιώσουν και να την εξελίσουν.
- Αρχικά, θα πρέπει να αποφασιστεί εάν υπάρχουν κατάλληλοι υποψήφιοι από το υφιστάμενο ανθρώπινο δυναμικό (εσωτερική αγορά εργασίας) ή θα προσληφθεί νέο προσωπικό (εξωτερική αγορά εργασίας).



diagram

novation



shop



2.1. Τρόποι προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού (1/3)

Εσωτερική προσέλκυση:

Αφορά στην επιλογή προσωπικού μέσα από την ίδια την εταιρεία και το γύρω της περιβάλλον. Σε αυτή την περίπτωση η επιχείρηση βασίζεται στο ίδιο της προσωπικό και θα καλύψει τη θέση από την εσωτερική αγορά εργασίας.

Πλεονεκτήματα:

- Οι υποψήφιοι είναι γνωστοί στον χώρο εργασίας αφού ήδη απασχολούνται σε αυτό.
- Το κόστος της επιλογής είναι χαμηλό.
- Το κόστος της εκπαίδευσης είναι χαμηλό.
- Υπάρχει αυξημένος ζήλος από την πλευρά των υποψηφίων για μετακίνηση σε καλύτερη θέση εργασίας εντός της επιχείρησης.



diagram



shop



2.1. Τρόποι προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού (2/3)

Εξωτερική προσέλκυση:

Σε αυτή την προσέγγιση η επιχείρηση ή ο οργανισμός εντοπίζει υποψηφίους από το εξωτερικό της περιβάλλον. Η εξωτερική προσέλκυση είναι ίσως η πιο διαδεδομένη προσέγγιση.

Τρόποι εξωτερικής προσέλκυσης:

1. ΑΕΙ-ΤΕΙ, Επαγγελματικές Σχολές (Γραφεία Διασύνδεσης & ημερίδες καριέρας).
2. Επαγγελματικές ενώσεις, επιμελητήρια, συνδικάτα.
3. Ανταγωνιστικές επιχειρήσεις («πειρατεία»).
4. Διαδίκτυο (ιστοσελίδα επιχείρησης είτε γραφείου εργασίας).
5. Γραφεία ενοικίασης εργαζομένων.



diagram



shop



2.1. Τρόποι προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού 3/3)

Τρόποι εξωτερικής προσέλκυσης:

7. Ιδιωτικά γραφεία εύρεσης εργασίας,
8. Κέντρα Προώθησης της Απασχόλησης του ΟΑΕΔ.
9. Εταιρείες συμβούλων («κυνηγοί κεφαλών»).
10. Αγγελίες σε ΜΜΕ και στα social media



2.2. Ηλεκτρονική στελέχωση (1/2)

Ηλεκτρονική στελέχωση (e-recruitment) είναι η πρακτική της στελέχωσης της επιχείρησης με τη χρήση της Τεχνολογίας Πληροφοριών και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) ειδικά όπου οι επιχειρήσεις και η αγορά εργασίας έχουν εύκολη πρόσβαση σε τεχνολογίες που συνδέονται με το Διαδίκτυο.

- Η **διαδικασία ηλεκτρονικής στελέχωσης** αποτελείται από παρόμοιες λειτουργίες με την παραδοσιακή διαδικασία, όμως υπάρχει η δυνατότητα να αλλάξει η σειρά και ο χρόνος των λειτουργιών, δεδομένου ότι ορισμένες από αυτές είναι δυνατόν να διενεργούνται ταυτόχρονα.
- Για παράδειγμα, ένα μέρος της αξιολόγησης και της επιλογής μπορεί να γίνει πριν καν οι υποψήφιοι υποβάλουν αιτήσεις για την κενή θέση, μέσω διαδικτυακών τεστ και τη χρήση άλλων εργαλείων αξιολόγησης.



diagram



novation

shop



2.2. Ηλεκτρονική στελέχωση (2/2)

- Με την εισαγωγή και την εξάπλωση της ΤΠΕ στις επιχειρήσεις και την αγορά εργασίας, πολλές από τις παραδοσιακές πηγές αναζήτησης και προσέλκυσης υποψηφίων έχασαν τη σημασία τους.
- Όπως διαπιστώθηκε σε έρευνα που πραγματοποίησε το Επίσημο Ινστιτούτο Προσωπικού και Ανάπτυξης (Chartered Institute of Personnel and Development/CIPD) του Ηνωμένου Βασιλείου, τα στελέχη ΑΠ θεωρούν ότι οι **πιο αποτελεσματικές μέθοδοι αναζήτησης υποψηφίων** είναι:
 - οι εταιρικοί ιστότοποι (74%),
 - οι ιστοσελίδες επαγγελματικής δικτύωσης (60%) και
 - οι διαδικτυακοί ιστότοποι αναζήτησης εργασίας (58%).



diagram

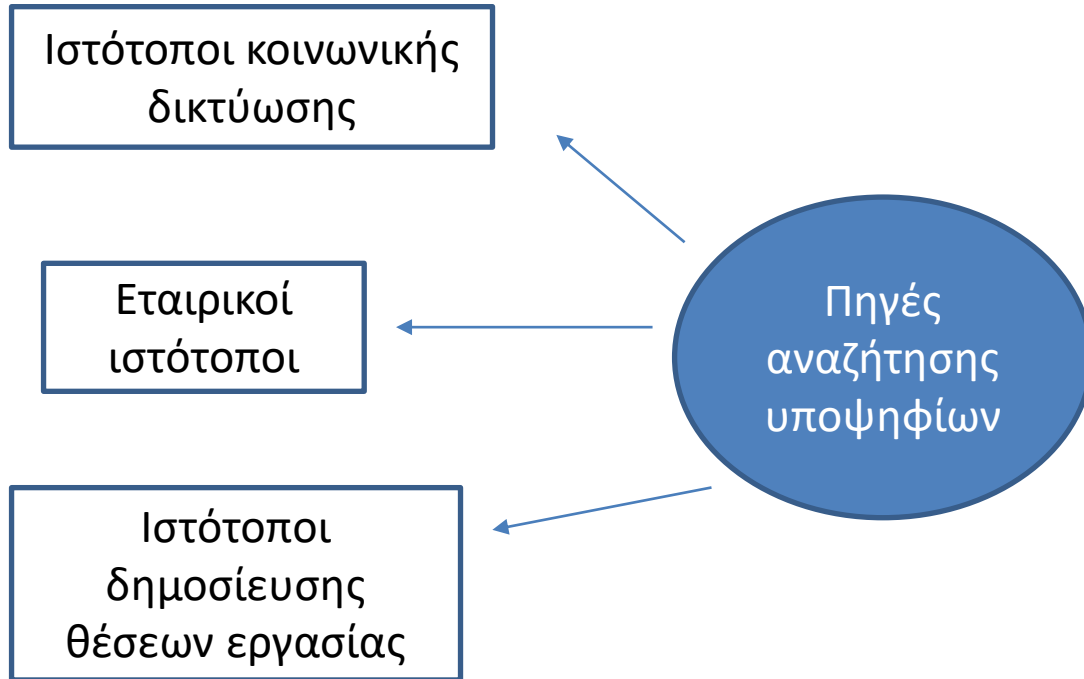


novation

shop



2.2.1. Μέθοδοι Ηλεκτρονικής στελέχωσης



ΕΠΙΛΟΓΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ



3. Επιλογή Ανθρώπινου Δυναμικού

Στόχος της διαδικασίας επιλογής προσωπικού είναι να αξιολογηθεί ανάμεσα από ένα σύνολο υποψηφίων, ποιος είναι ο καταλληλότερος για να καλύψει μία συγκεκριμένη θέση εργασίας.

Η σύγχρονη επιλογή και αξιολόγηση υπαλλήλων είναι **μια σύνθετη διαδικασία λήψης αποφάσεων**, προκειμένου να τοποθετηθούν οι σωστοί υπάλληλοι στις σωστές θέσεις εργασίας.

Προϋποθέσεις για την επιλογή Ανθρώπινου Δυναμικού:

- Ανάλυση της θέσης εργασίας (καθορισμός των αναγκών σε στελέχη)
- Περιγραφή της θέσης εργασίας (job specification)
- Περιγραφή καθηκόντων (job description)
- Απαιτήσεις σε πείρα των στελεχών
- Απαιτήσεις σε προσωπικά χαρακτηριστικά των στελεχών



diagram

ination



shop



3.1. Τρόποι επιλογής Ανθρώπινου Δυναμικού (1/4)

Οι **τρόποι επιλογής** ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνουν:

1. Τη συμπλήρωση έντυπης αίτησης
2. Το βιογραφικό σημείωμα
3. Τις συστατικές επιστολές
4. Τα τεστ επιλογής
5. Τη συνέντευξη



3.1. Τρόποι επιλογής Ανθρώπινου Δυναμικού (2/4)

Έντυπη αίτηση:

Αποτελεί παραδοσιακή μέθοδο επιλογής προσωπικού γνωστή και ως *φιλτράρισμα* δεδομένης της χρήσης της στα αρχικά στάδια της επιλογής ανθρώπινου δυναμικού. Γίνεται εύκολη σύγκριση των πληροφοριακών στοιχείων των υποψηφίων μέσω της ομοιομορφίας της έντυπης αίτησης και είναι δυνατή η δημιουργία ενός αρχείου για την κάλυψη μελλοντικών αναγκών.

Βιογραφικό σημείωμα:

Ως μέθοδος επιλογής χρησιμοποιείται ευρέως ιδιαίτερα στα αρχικά στάδια της λειτουργίας της στελέχωσης όταν ο αριθμός των υποψηφίων είναι μεγάλος.



diagram



novation

shop



3.1. Τρόποι επιλογής Ανθρώπινου Δυναμικού (3/4)

Συστατικές επιστολές:

Ως μέθοδος επιλογής ανθρώπινου δυναμικού οι συστατικές επιστολές διακρίνονται σε αυτές που απλώς επαληθεύουν τα στοιχεία που έχει δώσει ο υποψήφιος και οι συστάσεις που ο υποψήφιος διαθέτει.

Τεστ επιλογής:

Τα τεστ επιλογής και αξιολόγησης δημιουργήθηκαν για να παρέχουν πιο αντικειμενικά μέσα μέτρησης των προσόντων και των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού. Υπάρχουν διάφορα είδη τεστ επιλογής όπως για παράδειγμα τα Τεστ Ικανότητας – Κλίσης, τα Τεστ Νοημοσύνης, τα Ειδικά τεστ Ικανότητας κλπ.



diagram

novation



shop



3.1. Τρόποι επιλογής Ανθρώπινου Δυναμικού (4/4)

Συνέντευξη:

- Αποτελεί διεθνώς την πιο διαδεδομένη διαδικασία επιλογής ανθρώπινου δυναμικού.
- Μπορεί να είναι ατομική ή ομαδική, τυποποιημένη, δομημένη ή ελεύθερη και αποτελεί μία αμφίδρομη διαδικασία με στόχο τη γνωριμία, εκτίμηση των ικανοτήτων, δεξιοτήτων, της προσωπικότητας και συμπεριφοράς του υποψηφίου.
- Είναι ένα βασικό εργαλείο αξιολόγησης που χρησιμοποιείται για να προσδιοριστεί η καταλληλότητα του υποψηφίου. Βοηθάει τον υπεύθυνο να αξιολογήσει τον υποψήφιο και να συνδυάσει τα δεδομένα της έντυπης αίτησης με τη συζήτηση και τις εντυπώσεις που οδηγούν στην τελική αξιολόγηση και επιλογή του καταλληλότερου υποψηφίου για τη θέση εργασίας.



diagram



shop



3.2. Ηλεκτρονική Στελέχωση Ανθρώπινου Δυναμικού

- Το τελευταίο βήμα της διαδικασίας επιλογής αφορά στη λήψη της απόφασης σχετικά με το ποιος από τους υποψηφίους τελικά θα προσληφθεί στην επιχείρηση. Τα υπεύθυνα στελέχη πρόσληψης συνδυάζουν τις βαθμολογίες που συγκέντρωσε κάθε υποψήφιος από τις διάφορες πρακτικές αξιολόγησης και λαμβάνουν την τελική απόφαση για την επιλογή των καλύτερων υποψηφίων.
- Στη διαδικασία λήψης αποφάσεων μπορεί να βοηθήσει κάποιο σύστημα ηλεκτρονικής επιλογής μέσα από τη συγκέντρωση πληροφοριών σχετικά με τα κριτήρια αξιολόγησης και τις επιδόσεις των υποψηφίων.
- Η χρήση ενός ηλεκτρονικού συστήματος υποστήριξης των αποφάσεων επιλογής βοηθά τους εργοδότες να φτάνουν σε έγκυρα συμπεράσματα για την καταλληλότητα των υποψηφίων.



diagram



shop



3.2. Ηλεκτρονική Στελέχωση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η διαδικασία ηλεκτρονικής στελέχωσης χαρακτηρίζεται **από πολλά πλεονεκτήματα**.

Ειδικότερα:

1. Επιτρέπει την αυτοματοποίηση διάφορων καθημερινών εργασιών, γεγονός που μειώνει τον φόρτο εργασίας των στελεχών της ΔΑΠ και κατ' επέκταση το συνολικό κόστος της διαδικασίας πρόσληψης.
2. Βελτιώνει τη συνολική εμπειρία της διαδικασίας αιτήσεων και τις εργασίες αξιολόγησης, όταν η διαδικασία είναι προσαρμοσμένη και προσανατολισμένη στην επιθυμητή ομάδα υποψηφίων.
3. Παρέχει ευρύτερη γεωγραφική κάλυψη, δίνοντας τη δυνατότητα σε υποψηφίους υψηλών επιδόσεων από μακρινές περιοχές να υποβάλουν αίτηση για την κάλυψη των κενών θέσεων και καθιστώντας δυνατή την αξιολόγησή τους με τη χρήση διαδικτυακών εργαλείων.
4. Επιτρέπει την αλληλεπίδραση και επικοινωνία μεταξύ των υποψηφίων και των υπευθύνων πρόσληψης, ανεξαρτήτως χρόνου και χώρου.



diagram



shop



ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Armstrong, M. (2008). *Strategic Human Resource Management: A guide to action (4th Ed.)*. London: Kogan Page.

Decenzo, D.A. & Robbins, S.P. (2003). *Fundamentals of Human Resource Management (7th ed.)*. London: John Wiley & Sons Inc.

Dessler, G. (1997). *Human Resource Management (7th Edition)*. Prentice Hall International.

Montana P.J., & Charnov B. H. (2008). *Management (4th ed.)*. N.Y.: Barron's Educational Series.

Παπακωνσταντίνου, Γ. & Αναστασίου, Σ. (2013). *Αρχές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού: Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της εκπαίδευσης*. Αθήνα: Gutenberg.



diagram

ination



shop



ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Σταυρουλακης, Δ. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Προσέλκυση προσωπικού. Ανακτήθηκε από:

<http://eclass.teipir.gr/openeclass/modules/units/?course=ACCO100&id=471>

Τζωρτζάκης, Κ. & Τζωρτζάκη, Α. (1999). *Οργάνωση & Διοίκηση Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Rosili.

Τζωρτζάκης, Κ. (2021). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: περιλαμβάνει και e – HRM ψηφιακή προσέγγιση και εφαρμογές*. Αθήνα: Rosili.



diagram



novation



shop



Διάλεξη 4^η: Οι λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Μέρος Β': Η Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρώπινου
Δυναμικού και η Αξιολόγηση της απόδοσης

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού

2. Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού

2.1. Ο ρόλος της εκπαίδευσης στην επιχείρηση

2.2. Αναγκαιότητα εκπαίδευσης και ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού

2.3. Μέθοδοι και διαδικασίες εκπαίδευσης Ανθρώπινου Δυναμικού

2.4. Μορφές εκπαίδευσης

2.5. Θετικά αποτελέσματα της εκπαίδευσης σε μία επιχείρηση

2. Αξιολόγηση της Απόδοσης του Ανθρώπινου Δυναμικού

2.1. Σκοπός της Αξιολόγησης

2.2. Στόχοι της Αξιολόγησης Ανθρώπινου Δυναμικού

2.3. Μέθοδοι αξιολόγησης Ανθρώπινου Δυναμικού

2.4. Οι Αξιολογητές Ανθρώπινου Δυναμικού

Βιβλιογραφία

Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ



1. Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού

Η Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού περιλαμβάνει την **εκπαίδευση**, τη **διαχείριση καριέρας**, την **ανάπτυξη στελεχών και ταλέντων** και την **ενίσχυση της δημιουργικότητας και της καινοτομίας**.



1. Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού (1/2)

Διαχείριση Καριέρας

- Η Διαχείριση Καριέρας (**Career Management**) σχεδιάζει και μορφοποιεί την πρόοδο των ατόμων σε μία επιχείρηση ή οργανισμό, σύμφωνα με τις οργανωσιακές ανάγκες και την απόδοση και λαμβάνοντας υπόψη τις δυνατότητες και τις προτιμήσεις των ατόμων της επιχείρησης ή του οργανισμού.
- Η Ανάπτυξη Καριέρας (**Career Development**) θα μπορούσε να ορισθεί ως μια συνεχή σειρά δραστηριοτήτων που συμβάλλουν στην εξερεύνηση, την εγκαθίδρυση, την επιτυχία και την εκπλήρωση της καριέρας ενός ατόμου.
- Ο Σχεδιασμός Καριέρας (**Career Planning**) περιγράφεται ως η διαδικασία με την οποία κάποιος συνειδητοποιεί τις προσωπικές του ικανότητες, τα ενδιαφέροντά του, τις γνώσεις και τα κίνητρά του και καταστρώνει σχέδια δράσης για να πετύχει συγκεκριμένους στόχους.



diagram



shop



1. Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού (2/2)

Ανάπτυξη στελεχών και διαχείριση ταλέντων

- Η **Ανάπτυξη Στελεχών** (Management Development) είναι η συστηματική διαδικασία ελέγχου της ανάπτυξης των στελεχειακών πόρων μιας επιχείρησης για την επίτευξη των στόχων και των στρατηγικών της.
- Η **ανάπτυξη στελεχών** είναι σχεδιασμένη για να βελτιώσει τη συνολική αποτελεσματικότητα των μάνατζερ στις τρέχουσες θέσεις τους και να τους προετοιμάσει για μεγαλύτερο μερίδιο ευθύνης όταν θα προαχθούν.

Στόχοι:

- να αντιμετωπίζουν θετικά τις αλλαγές
- να λαμβάνουν αποφάσεις με ορθότερο τρόπο
- να κατανοούν την ανθρώπινη συμπεριφορά
- να αναπτύσσουν τη δημιουργικότητά τους
- να εισάγουν καινοτομίες



diagram



evolution

shop



2. Η Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού

Εκπαίδευση:

- ✓ Αποτελεί την **οργανωμένη διαδικασία**, σύμφωνα με την οποία οι άνθρωποι αποκτούν γνώσεις και δεξιότητες για έναν ορισμένο σκοπό.
- ✓ Ο **σκοπός της εκπαίδευσης** είναι η επιτυχία μίας μεταβολής στη συμπεριφορά των εκπαιδευομένων που στον χώρο των επιχειρήσεων σημαίνει απόκτηση νέων δεξιοτήτων χειρισμού, τεχνικών γνώσεων και ικανότητας στη λύση προβλημάτων, που οφείλουν να χρησιμοποιήσουν έτσι ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί από την επιχείρηση.

Εργασιακή εκπαίδευση:

Επομένως, η εργασιακή εκπαίδευση αναφέρεται στη διαδικασία της μάθησης που αποσκοπεί **στην απόκτηση και ανάπτυξη** των γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων απαραίτητων για την απόδοση στην εργασία και την κατανόηση του οργανισμού και των στρατηγικών στόχων του.



diagram



shop



2.1. Ο ρόλος της εκπαίδευσης στην επιχείρηση

- Η εκπαίδευση στον χώρο των επιχειρήσεων είναι επαγγελματικά προσανατολισμένη και έχει ωφελμιστικό σκοπό.
- Εκτός από την εργασιακή εκπαίδευση, μία επιχείρηση ή ένας οργανισμός θα πρέπει να αποβλέπει και στην **επαγγελματική ανάπτυξη** του ανθρώπινου δυναμικού.
- Η ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της οργανωτικής στρατηγικής μίας επιχείρησης και στοχεύει κυρίως **στη βελτίωση και εξέλιξη του εργαζομένου** και την αλλαγή της στάσης και της συμπεριφοράς του στην εργασία.



diagram

novation



shop



2.2. Αναγκαιότητα εκπαίδευσης και ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού (1/2)

Πολλοί είναι **οι λόγοι**, που συμβάλλουν στην ανάγκη της εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων και περιλαμβάνουν:

- τις **οικονομικές, κοινωνικές και τεχνολογικές αλλαγές** και εξελίξεις που συμβάλλουν στην απαξίωση και απαρχαίωση ορισμένων δεξιοτήτων,
- τις **οργανωτικές αλλαγές** μέσα στον ίδιο τον οργανισμό (χρήση νέας τεχνολογίας, νέος εξοπλισμός, απαίτηση νέων δεξιοτήτων),
- τα **προβλήματα απόδοσης** των εργαζομένων και η **χαμηλή παραγωγικότητα**,
- τις **θεσμικές αλλαγές, τις συλλογικές και ατομικές συμβάσεις** των εργαζομένων με συνδικαλιστικούς φορείς που προβλέπουν την εκπαίδευση των εργαζομένων από τον εργοδότη.



diagram

novation



shop



2.2. Αναγκαιότητα εκπαίδευσης και ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού (2/2)

Η εργασιακή εκπαίδευση διαμορφώνεται με βάση τέσσερα διαφορετικά **επίπεδα αναγκών**.

1. **Εκπαίδευση για την αύξηση της παραγωγικότητας:** Στο πλαίσιο της λειτουργίας μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, σκοπός της εκπαίδευσης αποτελεί η αύξηση της παραγωγικότητας. Αυτού του είδους εκπαίδευση χρησιμοποιείται συνήθως σε μικρές επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν την εκπαίδευση μόνο όταν τη θεωρήσουν αναγκαία (πχ. Χρήση νέου εξοπλισμού).

2. **Εκπαίδευση για την εκτέλεση συγκεκριμένων καθηκόντων:** Η πρακτική της εκπαίδευσης που υιοθετεί ο οργανισμός αφορά στην επιλογή εργαζομένων που θα καταρτιστούν σε σύντομα εκπαιδευτικά προγράμματα εκτός του χώρου εργασίας (πχ. Θέματα υγιεινής και ασφάλειας στην εργασία).

3. **Εκπαίδευση της απόδοσης:** Η επιχείρηση αντιλαμβάνεται ότι η βελτίωση της ποιότητας του έργου των εργαζομένων απαιτεί την υιοθέτηση εκπαιδευτικής πολιτικής για την επίτευξη προκαθορισμένων στόχων. Μέσω αυτού, καθιερώνονται συστήματα αξιολόγησης των προγραμμάτων εκπαίδευσης και αυτά μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την πρόβλεψη των μελλοντικών εκπαιδευτικών αναγκών.

4. **Εκπαίδευση για την επίτευξη στρατηγικών στόχων:** Ο οργανισμός σχεδιάζει τους στρατηγικούς στόχους και τα προγράμματα εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού με γνώμονα τις οργανωσιακές αλλά και τις ατομικές ανάγκες των εργαζομένων



diagram



novation

shop



2.3. Μέθοδοι και διαδικασίες εκπαίδευσης Ανθρώπινου Δυναμικού (1/5)

Ωστόσο, το προερχόμενο από την αγορά εργασίας ανθρώπινο δυναμικό, συνήθως **δεν έχει** όλες τις απαιτούμενες γνώσεις και ικανότητες, για την επιτυχή εκτέλεση των καθηκόντων του. Αυτό απαιτεί την εκπαίδευσή του με συγκεκριμένες μεθόδους και διαδικασίες.

Συγκεκριμένα τηρούνται οι εξής **διαδικασίες**:

- ❖ Διάγνωση και εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών σε συνδυασμό με τους στόχους της επιχείρησης.
- ❖ Καθορισμός των στόχων της εκπαίδευσης.
- ❖ Διερεύνηση και επιλογή σύγχρονων και αποτελεσματικών μεθόδων εκπαίδευσης.
- ❖ Επιλογή εκπαιδευόμενων και εκπαιδευτών.
- ❖ Σχεδιασμός και συντονισμός εκπαιδευτικής διαδικασίας.
- ❖ Σύνταξη του σχετικού προϋπολογισμού.
- ❖ Αξιολόγηση / αποτίμηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.



diagram

ation



shop



2.3. Μέθοδοι και διαδικασίες εκπαίδευσης Ανθρώπινου Δυναμικού (2/5)

Εκπαίδευση στη θέση εργασίας

- Αποτελεί την **πιο συνηθισμένη μέθοδο** εκπαίδευσης και αφορά στην εξοικείωση του εργαζομένου με το αντικείμενό του από τον επικεφαλλή ή έναν πιο έμπειρο εργαζόμενο.
- Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη μέθοδο, συγκεντρώνεται όλο το αναγκαίο υλικό, χωρίζεται σε μέρη για καλύτερη εκμάθηση και πραγματοποιείται η επίδειξη του τρόπου εκτέλεσης της εργασίας με πραγματικά στοιχεία.
- Ο εκπαιδευόμενος καθοδηγείται σε προσωπικό επίπεδο, παρακολουθείται συνεχώς και διορθώνεται όπου χρειάζεται.
- Εάν χρειαστεί κάποια θεωρητική εκπαίδευση, αυτή πραγματοποιείται πιο πριν, με την παράδοση ολόκληρου του εκπαιδευτικού υλικού στον εκπαιδευόμενο, ώστε να υπάρχει το θεωρητικό υπόβαθρο όταν ξεκινήσει η εκπαίδευση στην πράξη.
- Το βασικό πλεονέκτημα της μεθόδου είναι ότι επιτρέπει στον εκπαιδευόμενο να μάθει όσα χρειάζεται με τον χειρισμό πραγματικού εξοπλισμού και μέσα σε περιβάλλον εργασίας του.
- Είναι κατάλληλη για την απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων σε σύντομο χρονικό διάστημα.



2.3. Μέθοδοι και διαδικασίες εκπαίδευσης Ανθρώπινου Δυναμικού (3/5)

Εκπαίδευση εκτός εργασίας

- Όταν η εργασία παρουσιάζει δυσκολίες και απαιτεί χρόνο τότε εφαρμόζεται η εκπαίδευση εκτός της θέσεως εργασίας και συγκεκριμένα σε ειδικές αίθουσες ή εκπαιδευτικά κέντρα στην επιχείρηση.
- Εφαρμόζεται όταν υπάρχει **μεγάλος αριθμός ατόμων** για εκπαίδευση που απασχολούνται σε όμοιες εργασίες, αλλά σε διαφορετικά τμήματα και κτίρια της επιχείρησης και χρειάζεται να λάβουν τη συγκεκριμένη εκπαίδευση.
- Με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνεται **ομοιομορφία** της εκπαίδευσης, πιο **προσεκτικός σχεδιασμός** και **δυνατότητα συγκέντρωσης** στοιχείων σχετικά με την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα.



diagram



shop



2.3. Μέθοδοι και διαδικασίες εκπαίδευσης Ανθρώπινου Δυναμικού (4/5)

Εκπαίδευση στη θέση εργασίας

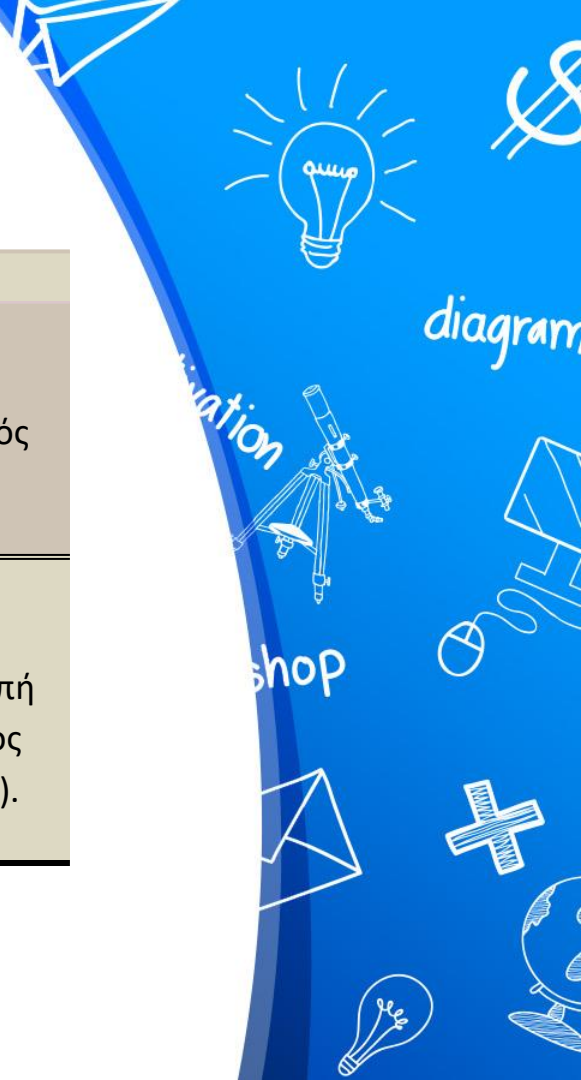
Πλεονεκτήματα: Χαμηλό κόστος, άμεση αξιολόγηση & διόρθωση λαθών, άμεση αύξηση της απόδοσης του εργαζόμενου.

Μειονεκτήματα: Απώλεια χρόνου του εκπαιδευτή (μπορεί να επιβλέψει μικρό μόνο αριθμό εργαζομένων), απώλεια χρόνου του εργαζόμενου & επιφόρτιση των καθηκόντων του σε συναδέλφους, ζημίες.

Εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας

Πλεονεκτήματα: Μεγάλος αριθμός εκπαιδευομένων, ανάπτυξη δυναμικής συζήτησης, δυνατότητα υλοποίησης εκτός ωραρίου, λιγότερες απώλειες ανθρωποωρών.

Μειονεκτήματα: Συχνά δεν έχει άμεση εφαρμογή, οι εκπαιδευόμενοι έχουν κόπωση από την πρωινή εργασία, διακοπή της σχέσης με τον εκπαιδευτή με το τέλος της εκπαίδευσης (απορίες κλπ. π.χ. τάξη).



2.3. Μέθοδοι και διαδικασίες εκπαίδευσης Ανθρώπινου Δυναμικού (5/5)

Θεραπευτική εκπαίδευση

- Εφαρμόζεται στην περίπτωση που με το πέρασμα του χρόνου ο εργαζόμενος αρχίζει να ξεχνάει ή να παραλείπει πράγματα που αφορούν στις μεθόδους της δουλειάς του, ίσως γιατί καταβάλλει λιγότερη προσπάθεια ή και γιατί έχει προμηθευτεί η διοίκηση νέο εξοπλισμό και νέα μέσα που αλλάζουν τον τρόπο εργασίας του.
- Η εκπαίδευση είναι μία συνεχής διοικητική ευθύνη. Υπάρχει μεγαλύτερη δυσκολία στην εκπαίδευση εργαζομένων με εμπειρία, διότι το να εξηγήσει κανείς σε έναν υπάλληλο ότι χρειάζεται πρόσθετη (θεραπευτική) εκπαίδευση, μπορεί να προκαλέσει αντιδράσεις, αλλά και να αποτελεί απειλή για το κύρος του.



diagram

novation



shop



2.4. Μορφές εκπαίδευσης Ανθρώπινου Δυναμικού

Έχοντας ως κριτήριο τον χρόνο και τον τόπο διεξαγωγής της εκπαίδευσης Ανθρώπινου Δυναμικού, η εκπαίδευση διακρίνεται σε:

1. **Συμβατική εκπαίδευση:** είναι η τυπική εκπαίδευση στην αίθουσα διδασκαλίας στο πλαίσιο ενός σχολείου, ενός οργανισμού ή μίας επιχείρησης, όπου ο διδάσκων και ο διδασκόμενος βρίσκονται μαζί, με τη φυσική τους παρουσία στον ίδιο τόπο και χρόνο.
2. **Εξ' αποστάσεως εκπαίδευση:** Συνιστούν όλες εκείνες οι ενέργειες προκειμένου να παρασχεθεί διδασκαλία μέσω έντυπου υλικού ή ηλεκτρονικών μέσων επικοινωνίας σε ανθρώπους που μετέχουν σε οργανωμένη μάθηση σε τόπο ή χρόνο διαφορετικό από εκείνο των καθηγητών τους. Στην εξ' αποστάσεως εκπαίδευση α) γίνεται συστηματική υποστήριξη του εκπαιδευόμενου και β) αξιοποιούνται οι νέες τεχνολογίες και τα μέσα μαζικής ενημέρωσης τόσο για την παρουσίαση του εκπαιδευτικού υλικού, όσο και για ορισμένες μορφές επικοινωνίας μεταξύ του εκπαιδευόμενου και του εκπαιδευτή.
3. **Μεικτή εκπαίδευση:** Τα προγράμματα μικτής εκπαίδευσης υλοποιούνται με συνδυασμό δια ζώσης και εξ αποστάσεως εκπαίδευσης. Στην περίπτωση αυτή, το εκπαιδευτικό υλικό και ο τρόπος παρακολούθησης και αξιολόγησης είναι κατάλληλα προσαρμοσμένα και στις δυο μορφές μάθησης και χρησιμοποιείται ειδική πλατφόρμα εξ αποστάσεως εκπαίδευσης.



diagram

evolution



shop



2.5. Θετικά αποτελέσματα της εκπαίδευσης σε μία επιχείρηση

- 🎯 **Αύξηση της παραγωγικότητας.** Η αύξηση δεν είναι μόνο ποσοτική αλλά και ποιοτική.
- 🎯 **Περισσότερο ικανοποιητικός τρόπος εργασίας αλλά και συμπεριφοράς του ανθρώπινου δυναμικού.** Η απόκτηση γνώσεων μπορεί να βοηθήσει το ανθρώπινο δυναμικό στην άνοδο του ηθικού του, δηλαδή ικανοποιούνται βασικές ανάγκες όπως η ανάγκη της αναγνώρισης, της καλύτερης αντιμετώπισης αλλά και της αποδοχής από τους συνεργάτες και τους συναδέλφους.
- 🎯 **Σταθερότητα και η εξέλιξη στην επιχείρηση.** Όταν η επιχείρηση αποτελείται από ένα πολύ καλά εκπαιδευμένο και έμπειρο προσωπικό τότε μπορεί πιο εύκολα να αντιμετωπίσει όλα τα προβλήματα και τις αλλαγές των συνθηκών εργασίας.
- 🎯 **Μείωση της εποπτείας.** Το ανθρώπινο δυναμικό που είναι καταλλήλως εκπαιδευμένο δεν χρειάζεται σε μεγάλο βαθμό εποπτεία από τους προϊσταμένους του. Ο λόγος είναι ότι ο εργαζόμενος αυτός έχει την ικανότητα να εποπτεύει ο ίδιος τον εαυτό του αλλά και έχει την επιθυμία να μην εποπτεύεται σε μεγάλο βαθμό ώστε να μπορεί να εξελιχθεί και να πάρει πρωτοβουλίες για να αντιμετωπίσει τα προβλήματα που μπορεί να εμφανιστούν κατά την εργασία του.



diagram

novation



shop



Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

PERFORMANCE



- EXCELLENT**
- GOOD**
- AVERAGE**
- POOR**

2. Αξιολόγηση της απόδοσης του Ανθρώπινου Δυναμικού

- ❑ Η Αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί μία από τις βασικές λειτουργίες διαχείρισής του σε μία επιχείρηση ή έναν οργανισμό.
- ❑ Η συγκεκριμένη λειτουργία αφορά στη **συστηματική συλλογή, ανάλυση και επεξεργασία δεδομένων** σχετικά με την αποδοτικότητα του εργαζομένου στην εργασία του βάσει συγκεκριμένων και προκαθορισμένων κριτηρίων.
- ❑ Η αξιολόγηση του έργου των εργαζομένων εφαρμόζεται σύμφωνα με τις αυξανόμενες και μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των οργανισμών να επιβιώσουν και να είναι **ανταγωνιστικές**, δίνοντας βαρύτητα στην **ανάπτυξη των δεξιοτήτων** των εργαζομένων και **βελτιώνοντας την αποδοτικότητά τους**.

Η αξιολόγηση μπορεί να είναι άτυπη ή επίσημη, ποιοτική ή ποσοτική, άμεση ή έμμεση, προκαταρτική, διαμορφωτική ή αθροιστική και εσωτερική ή εξωτερική.



diagram



evaluation



shop



2.1. Σκοπός της Αξιολόγησης

Ο σκοπός της αξιολόγησης σε μία επιχείρηση ή έναν οργανισμό μπορεί να είναι:

- ✎ **Διοικητικός:** λήψη μέτρων και διοικητικών αποφάσεων σχετικών με το έργο και την υπηρεσιακή κατάσταση των εργαζομένων,
- ✎ **Διαπιστωτικός:** εντοπισμός των παραμέτρων που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων,
- ✎ **Συγκριτικός:** σύγκριση της απόδοσης με τους στόχους που τέθηκαν,
- ✎ **Συμβουλευτικός:** καθοδήγηση του εργαζομένου για τη βελτίωσή του κατά την εκτέλεση του έργου,
- ✎ **Πληροφοριακός:** ενημέρωση του εργαζομένου σε σχέση με την απόδοσή του στην εργασία.



diagram

evaluation



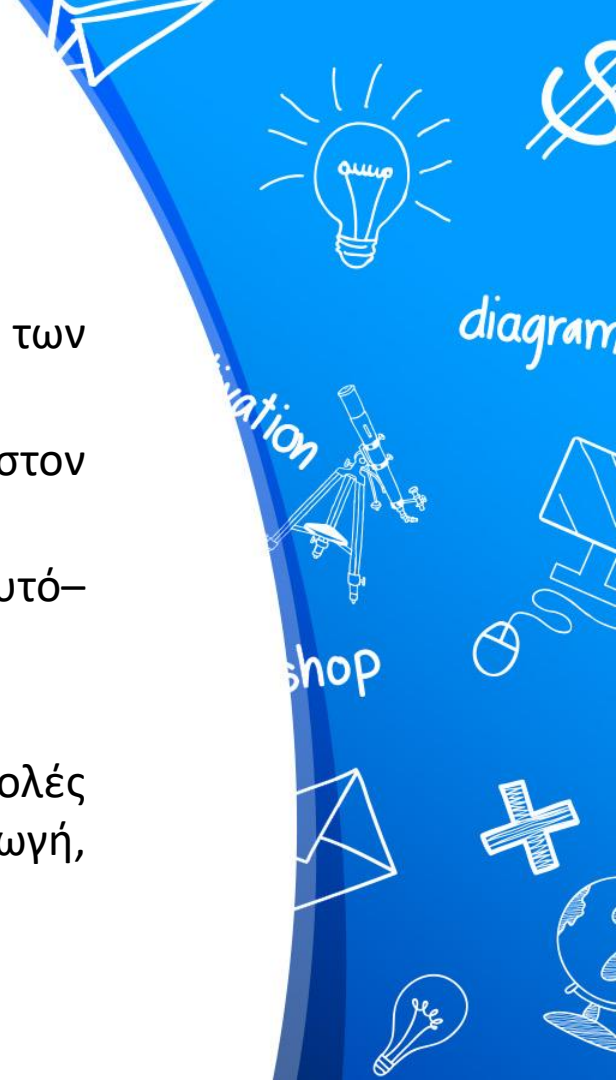
shop



2.2. Στόχοι της Αξιολόγησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού **στοχεύει**:

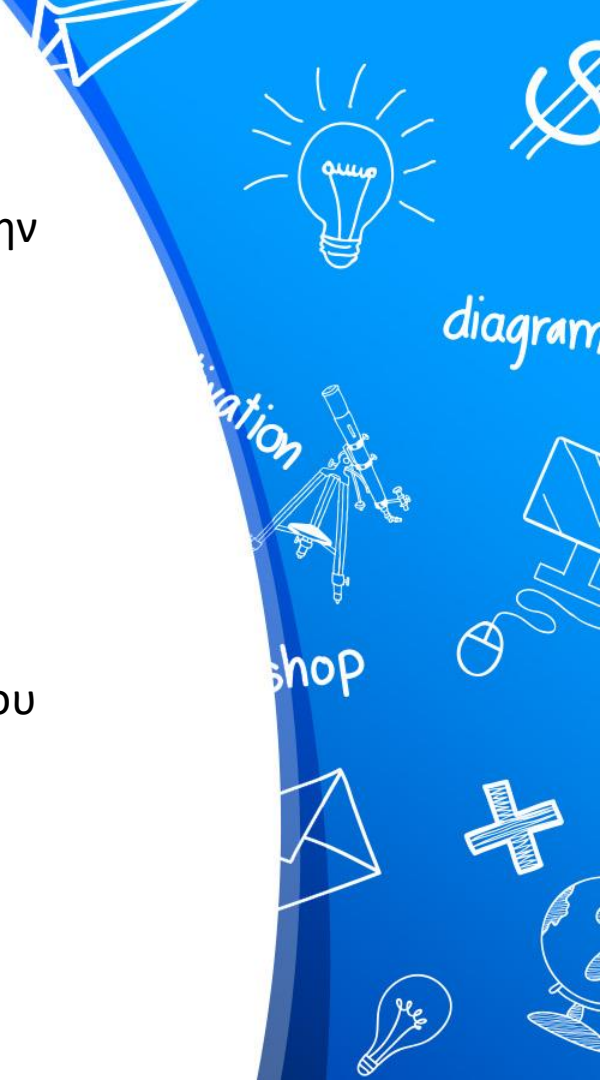
- ✔ Στη μέτρηση και βελτίωση της ατομικής απόδοσης των εργαζομένων
- ✔ Στη βελτίωση της αμφίδρομης επικοινωνίας μέσα στον οργανισμό
- ✔ Στην ανάπτυξη της ικανότητας του ατόμου για αυτο-αξιολόγηση και επινόηση τρόπων αυτοβελτίωσης
- ✔ Στη δημιουργία ενός πλαισίου κινήτρων
- ✔ Στη λήψη αποφάσεων σχετικά με τις υπηρεσιακές μεταβολές του εργαζομένου: (καθορισμός των αμοιβών, προαγωγή, διακοπή της εργασίας κλπ).



2.3. Μέθοδοι αξιολόγησης Ανθρώπινου Δυναμικού (1/5)

Οι **βασικότερες μέθοδοι** που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού είναι:

1. Σύνταξη έκθεσης από τον αξιολογητή
2. Σημαντικά συμβάντα στην εκτέλεση του έργου
3. Κλίμακες αποδοτικότητας του έργου
4. Κλίμακες αποδοτικότητας με βάση συγκεκριμένα γεγονότα
5. Σύγκριση της απόδοσης του έργου με βάση την απόδοση του συνόλου των εργαζομένων
6. Επίτευξη αντικειμενικών – προκαθορισμένων στόχων
7. Αξιολόγηση των 360°



2.3. Μέθοδοι αξιολόγησης Ανθρώπινου Δυναμικού (2/5)

1. Σύνταξη έκθεσης από τον αξιολογητή:

Αφορά στην εκτίμηση της αποδοτικότητας του έργου κάνοντας αναφορά στις αδυναμίες και τις ατομικές δυνατότητες, δίνοντας παράλληλα προτάσεις βελτίωσης.

2. Σημαντικά συμβάντα στην εκτέλεση του έργου:

Ο αξιολογητής εστιάζει σε συγκεκριμένα γεγονότα, που ενήργησε ή δεν ενήργησε αποτελεσματικά ο εργαζόμενος. Η συγκεκριμένη μέθοδος βασίζεται σε συγκεκριμένα δεδομένα, που αφορούν στην αποτελεσματικότητα του εργαζομένου και όχι σε δεδομένα σχετικά με την προσωπικότητά του.



2.3. Μέθοδοι αξιολόγησης Ανθρώπινου Δυναμικού (3/5)

3. Κλίμακες αποδοτικότητας του έργου:

Στη μέθοδο αυτή τίθενται παράμετροι αποδοτικότητας του έργου (ποσότητα και ποιότητα εργασίας, συνεργατικότητα, συνέπεια, λήψη πρωτοβουλιών κ.λπ.). Για κάθε κριτήριο αξιολόγησης, ο αξιολογητής βαθμολογεί τον εργαζόμενο χρησιμοποιώντας μία κλίμακα (ικανοποιητικός, πολύ καλός κ.λπ.).

4. Κλίμακες αποδοτικότητας με βάση συγκεκριμένα γεγονότα:

Η συγκεκριμένη μέθοδος αξιολόγησης εστιάζει στην απόδοση των εργαζομένων σε συγκεκριμένες μετρήσιμες εργασίες.



2.3. Μέθοδοι αξιολόγησης Ανθρώπινου Δυναμικού (4/5)

5. Σύγκριση της απόδοσης του έργου με βάση την απόδοση του συνόλου των εργαζομένων:

Η μέθοδος αυτή στηρίζεται στη σύγκριση της απόδοσης έργου με βάση την απόδοση των εργαζομένων. Με αυτό τον τρόπο γίνεται μία κατάταξη των εργαζομένων σε ανώτερο ή κατώτερο επίπεδο ή μια ομαδοποίηση των εργαζομένων σε κατηγορίες (ικανοποιητική απόδοση, μέτρια απόδοση κλπ).

6. Επίτευξη αντικειμενικών – προκαθορισμένων στόχων:

Με τη μέθοδο αυτή, η αξιολόγηση των εργαζομένων γίνεται με βάση την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων που έχουν προκαθοριστεί και συμφωνηθεί από εκείνους και τους προϊσταμένους τους.



diagram

novation



shop



2.3. Μέθοδοι αξιολόγησης Ανθρώπινου Δυναμικού (5/5)

7. Αξιολόγηση των 360°:

Στη μέθοδο αυτή, τα ανώτερα στελέχη αξιολογούν το έργο των υφισταμένων τους παράλληλα με την αμφίδρομη αξιολόγησή τους από τους υφισταμένους τους. Με αυτόν τον τρόπο, όλοι αξιολογούν και αξιολογούνται από όλους.



2.4. Οι Αξιολογητές Ανθρώπινου Δυναμικού (1/3)

Αξιολόγηση από συναδέλφους:

Θεωρείται από τις πιο αποτελεσματικές μεθόδους, επειδή οι συνάδελφοι παρατηρούν στοιχεία της εργασίας και συμπεριφορές που διαφεύγουν από τον προϊστάμενο. Ωστόσο και εδώ παρατηρείται το φαινόμενο οι συνάδελφοι να αξιολογούν με επιείκεια περιμένοντας ανταπόδοση. Η κρίση αμβλύνεται επίσης από φιλίες, αντιπάθειες κλπ. Ενδείκνυται σε περιπτώσεις όπου υπάρχουν κοινοί εργασιακοί στόχοι και σκοπός είναι η προσωπική ανάπτυξη και ο εντοπισμός εκπαιδευτικών αναγκών. Αντίθετα όταν επικρατεί ανταγωνισμός ή όταν η αξιολόγηση συνδέεται άμεσα με την αμοιβή, η μέθοδος αυτή θεωρείται ακατάλληλη.



diagram



shop



2.4. Οι Αξιολογητές Ανθρώπινου Δυναμικού (2/3)

Αξιολόγηση από υφισταμένους:

Προϋποθέτει εγγυημένη ανωνυμία, ανοιχτή επικοινωνία και αμοιβαία εμπιστοσύνη. Παρέχει χρήσιμες πληροφορίες επειδή οι υφιστάμενοι γνωρίζουν καλύτερα τον προϊστάμενό τους από ότι ο δικός του προϊστάμενος. Μπορεί να αποτελέσει αντικείμενο αλληλοεκβιασμών και για αυτό το λόγο χρησιμοποιείται επικουρικά.

Αξιολόγηση από πελάτες:

Ιδιαίτερα σημαντική για το προσωπικό πρώτης γραμμής. Οι πελάτες ωστόσο μπορούν να διαχωριστούν σε εξωτερικούς και εσωτερικούς. Εσωτερικοί πελάτες για κάθε υπάλληλο είναι εκείνοι που έχει την ευθύνη να εξυπηρετήσει μέσα στην επιχείρηση και συνήθως ανήκουν σε άλλα τμήματα. Πληροφορίες από τους εξωτερικούς πελάτες μπορούν να αντληθούν π.χ. μέσω τηλεφώνου.



diagram



novation



shop



2.4. Οι Αξιολογητές Ανθρώπινου Δυναμικού (3/3)

Αυτοαξιολόγηση:

Ζητείται από τον εργαζόμενο να αξιολογήσει ο ίδιος τον εαυτό του. Χρησιμοποιείται συμπληρωματικά με άλλες μεθόδους. Προσφέρεται ιδιαίτερα όταν έχουν οριστεί ποσοτικοί στόχοι. Η αυτοαξιολόγηση δημιουργεί έντονο ενδιαφέρον του εργαζόμενου για τη διαδικασία. Ο εργαζόμενος τείνει όμως να δείχνει επιείκεια προς τον εαυτό του.

Αξιολόγηση 360°:

Ενιαίο σύστημα που συνδυάζει στοιχεία από όλα τα προηγούμενα.



diagram



shop



Βιβλιογραφία

Biswell, W.R. & Boudreau, J.W. (2002). Separating the developmental and evaluative performance appraisal uses. *Journal of Business and Psychology*, 16(13), pp. 391 – 412.

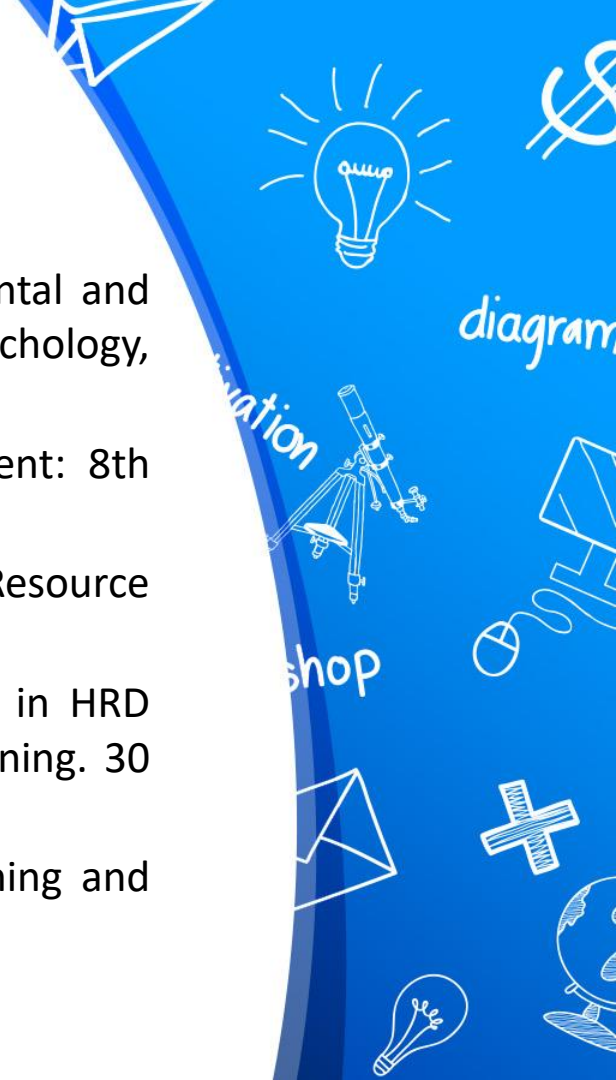
Byars, L.L. & Rue, L.W. (2006). *Human Resource Management: 8th Edition*. McGraw – Hill, International Edition.

Decenzo, D.A. & Robbins, S.P. (2003). *Fundamentals of Human Resource Management (7th ed.)*. London: John Wiley & Sons Inc.

Decker, K., Hyland, P. & Acutt, B. (2006). Considering Unlearning in HRD practices: An Australian Study. *Journal of European industrial Learning*. 30 (8), pp. 608 – 621.

Delayane, B. (2005). *Human Resources Development: Adult Learning and Knowledge Management (2nd ed)*. Brisbane: Wiley.

Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*, NY: Harper.



Βιβλιογραφία

Ivancevich, J.M. (2003). *Human Resources Management* (9th edition). McGraw-Hill. International Edition.

Kaye, A., & Rumble, G. (1979). *Analysing distance learning systems*.

Ματραλής, Χ. (1998). *Ιδρύματα Ανοικτής και εξ αποστάσεως εκπαίδευσης*. Στο Βεργίδης, Δ., Λιοναράκης, Α., Λυκουργιώτης, Α., Μακράκης, Β. & Ματραλής, Χ., *Ανοικτή και εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση. Θεσμοί και λειτουργίες*, Τόμος Α', σσ. 37-94. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Moore, M. G. & Thompson, M. M. (1990). *The Effects of Distance Learning: A Summary of Literature*. Research Monograph, 2.

Μπιτσάνη, Ε. (2006). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Διόνικος.

Mullins, L.J. (2007). *Management and Organizational Behavior* (7th Edition). Harlow: FT/Prentice Hall.



diagram



shop



Βιβλιογραφία

Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (1997). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων: Η Πρόκληση του 21ου Αιώνα στο Εργασιακό Περιβάλλον*. Θεσσαλονίκη: ΑΝΙΚΟΥΛΑ.

Παπακωνσταντίνου, Γ. & Αναστασίου, Σ. (2013). *Αρχές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού: Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της εκπαίδευσης*. Αθήνα: Gutenberg.

Πετρίδου, Ε. (2001). *Μάνατζμεντ: Μία Εισαγωγική Προσέγγιση*, 2^η έκδοση, Θεσσαλονίκη: Ζυγός.

Σταυρουλακης, Δ. *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Αξιολόγηση προσωπικού*. Ανακτήθηκε από: <http://eclass.teipir.gr/openeclass/modules/units/?course=ACCO100&id=473>

Χυτήρης, Λ.Σ. (2001α). *Αξιολόγηση Απόδοσης και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Διοικητική Ενημέρωση, τ.21, σελ. 43 -52.

Χυτήρης, Λ.Σ. (2001β). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Interbooks.

Διάλεξη 5η: Οι λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Μέρος Γ': Ανταμοιβή εργαζομένων, εργασιακές σχέσεις
και προστασία της εργασίας (Υγιεινή & Ασφάλεια)

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. Ανταμοιβή εργαζομένων

- 1.1. Αρχές που διέπουν το σύστημα μισθοδοσίας
- 1.2. Παράγοντες επίδρασης στον καθορισμό των αμοιβών
- 1.3. Στόχοι της πολιτικής αμοιβών

2. Εργασιακές Σχέσεις

- 2.1. Η πολιτική των εργασιακών σχέσεων
- 2.2. Τα εμπλεκόμενα μέρη στις εργασιακές σχέσεις
- 2.3. Η σημασία των εργασιακών σχέσεων στην επιχείρηση

3. Προστασία Εργαζομένων

- 3.1. Υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων
- 3.2. Κοινωνική Νομοθεσία για την ΥΑΕ
- 3.3. Αξιολόγηση των κινδύνων στην εργασία
- 3.4. Ο ρόλος της πρόληψης στον χώρο εργασίας
 - 3.4.1. Μέτρα ελέγχου και πρόληψης στον χώρο εργασίας
- 3.5. Συμμετοχή των εργοδοτών στην Υγιεινή και Ασφάλεια
- 3.6. Συμμετοχή των εργαζομένων στην Υγιεινή και Ασφάλεια

Βιβλιογραφία

ANTAMOIBH EPΓAZOMENΩN



1. Ανταμοιβή εργαζομένων

Στο πλαίσιο της γενικής πολιτικής αμοιβών κάθε επιχείρησης, απαιτούνται ειδικά σχέδια μισθών, ημερομισθίων, οικονομικών κινήτρων και παροχών για τις διάφορες κατηγορίες εργαζόμενων.

Το αντικείμενο αυτής της ενέργειας είναι η **δημιουργία και η εφαρμογή ενός συστήματος ανταμοιβών που θα είναι δίκαιο, ανταγωνιστικό και θα παρακινεί τους εργαζομένους** για ποσοτική και ποιοτική βελτίωση της απόδοσής τους.

Συγκεκριμένα τηρούνται οι εξής διαδικασίες:

- Συντονισμός και καθοδήγηση της διαδικασίας αξιολόγησης της εργασίας.
- Οργάνωση της διαδικασίας εκπαίδευσης των στελεχών που θα λάβουν μέρος.
- Διενέργεια έρευνας αγοράς για τις αμοιβές.
- Διερεύνηση και εφαρμογή σύγχρονων συστημάτων αμοιβών.
- Διευκόλυνση της κατανόησης των υπό εφαρμογή συστημάτων από τους εργαζόμενους.



diagram

ination



shop



1.1. Αρχές που διέπουν το σύστημα μισθοδοσίας

Έχοντας ως δεδομένο ότι ο μισθός αποτελεί την κύρια πηγή ικανοποίησης των βιοτικών αναγκών του εργαζομένου, πρέπει να βασίζεται σε ορισμένες γενικές αρχές, οι οποίες είναι:

- 1. Η Αρχή της αντικειμενικότητας:** Ο μισθός που θα καταβληθεί στον εργαζόμενο θα πρέπει να βασίζεται στη συνολική του συμβολή στο γενικό αποτέλεσμα του οργανισμού και να θεωρείται δίκαιος και λογικός τόσο από την επιχείρηση όσο και από τον εργαζόμενο.
- 2. Η Αρχή της περιοδικότητας:** Η εφαρμογή της αρχής αυτής προϋποθέτει την καταβολή του μισθού σε τακτά χρονικά διαστήματα, δίνοντας τη δυνατότητα στην επιχείρηση και στον εργαζόμενο να ρυθμίζουν σε αυτό το πλαίσιο τις οικονομικές τους δαπάνες.
- 3. Η Αρχή της σταθερότητας των αμοιβών:** Η αρχή αυτή βασίζεται στο γεγονός ότι ο μισθός παραμένει σταθερός εφόσον το περιεχόμενο της εργασίας και οι συνθήκες της αγοράς εργασίας παραμένουν αμετάβλητα.



diagram

ation



shop



1.2. Παράγοντες επίδρασης στον καθορισμό των αμοιβών (1/4)

Το εξωτερικό περιβάλλον

- Σε αυτή την περίπτωση περιλαμβάνεται η **κυβερνητική πολιτική**, τα **συνδικάτα** και η **αγορά εργασίας**.
- Η **κυβερνητική πολιτική** καθορίζει το πλαίσιο στο οποίο μπορούν να καθορισθούν οι **αμοιβές** και να διεξαχθούν οι **διαπραγματεύσεις** (π.χ. καθορισμός **επιδομάτων**, χαρακτηρισμός **υπερωριών**, ορισμός κατωτέρων **ορίων αμοιβής**, απαγόρευση **αυξήσεων** ή προσδιορισμός **ορίων** στα οποία θα κυμανθούν, κλπ).
- Τα **συνδικάτα** πιέζουν για όσο το δυνατόν υψηλότερες **αμοιβές** και πρόσθετες **παροχές**, ειδικά στην περίπτωση που η επιχείρηση έχει **οικονομική ευρωστία** και τα ποσοστά **ανεργίας** είναι χαμηλά.



diagram

novation



shop



1.2. Παράγοντες επίδρασης στον καθορισμό των αμοιβών (2/4)

Το εξωτερικό περιβάλλον

Όσον αφορά στην **αγορά εργασίας**, όταν υπάρχει **ζήτηση** για ορισμένες **ειδικότητες** επόμενο είναι να διαμορφώνονται για αυτές **υψηλότερες αμοιβές**. Η επιχείρηση διερευνά το **επίπεδο των αμοιβών** για τις διάφορες ειδικότητες τόσο στην περιοχή όσο και στον συγκεκριμένο κλάδο και αποφασίζει για τον **βαθμό** στον οποίο θα το ακολουθήσει ή και θα το ξεπεράσει.



diagram



novation



shop



1.2. Παράγοντες επίδρασης στον καθορισμό των αμοιβών (3/4)

Το εσωτερικό περιβάλλον

- Σε αυτή την περίπτωση περιλαμβάνεται η **οργανωσιακή κουλτούρα**, η **οργανωσιακή στρατηγική** και ο **οργανωσιακός κύκλος ζωής** της επιχείρησης.
- Η **οργανωσιακή κουλτούρα** περιλαμβάνει **αξίες**, **προσδοκίες** και γενικότερα τη **φιλοσοφία** της διοίκησης.
- Η διοίκηση κάνει **εκτιμήσεις** οι οποίες αντικατοπτρίζονται στο **σύστημα αμοιβών** της (**αυξήσεις** που προτείνει ο προϊστάμενος, ανταμοιβές για τις **ικανότητες** που αναπτύσσει κάποιος εργαζόμενος, τις **νέες ιδέες** που προσπαθεί να εφαρμόσει, την εξαιρετική του **απόδοση** και τη συμβολή του στην **ανάπτυξη** της επιχείρησης).



diagram

novation



shop



1.2. Παράγοντες επίδρασης στον καθορισμό των αμοιβών (4/4)

Το εσωτερικό περιβάλλον

- Όσον αφορά στην **οργανωσιακή στρατηγική**, η επίτευξη των **στρατηγικών στόχων** είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τον τρόπο διοίκησης του **ανθρώπινου δυναμικού**. Το ανθρώπινο δυναμικό συμβάλει στη **διαμόρφωσή** τους και από αυτό εξαρτάται η αποτελεσματική **υλοποίησή** τους.
- Όταν λοιπόν η επιχείρηση **αναπτύσσεται**, είναι επόμενο να προσφέρει πρόσθετες **παροχές** και **αμοιβές** με σκοπό να υποκινήσει ή να ανταμείψει τα στελέχη της, ενώ το αντίθετο μπορεί να συμβεί όταν αυτή τείνει να **συρρικνωθεί**.
- Ο **οργανωσιακός κύκλος ζωής** της επιχείρησης ο οποίος είναι παρόμοιος με τη ζωή ενός προϊόντος, διαφοροποιεί τον τρόπο με τον οποίο θα καθορισθούν οι αμοιβές.



diagram



novation

shop



1.3. Στόχοι της πολιτικής αμοιβών (1/2)

Σε μία δίκαιη πολιτική αμοιβών, δύο είναι οι κύριοι στόχοι:

- Η αμοιβή να θεωρείται δίκαιη και από τον **εργαζόμενο** και τον **εργοδότη**
- Η αμοιβή να **υποκινεί** τον εργαζόμενο να εργάζεται με **αποτελεσματικό τρόπο** για την ανταμοιβή που λαμβάνει.

*Θα πρέπει να σημειωθεί ότι, καθώς οι **τρόποι υποκίνησης** των διαφόρων **κατηγοριών εργαζομένων** διαφέρουν, θα πρέπει τα **συστήματα αμοιβών** να είναι **διαφορετικά** και **προσαρμοσμένα** στην **κάθε συγκεκριμένη ομάδα εργαζομένων***



diagram



novation

shop



1.3. Στόχοι της πολιτικής αμοιβών (2/2)

Για να επιτευχθεί **δίκαιη πολιτική αμοιβών** θα πρέπει:

- ① Ο κάθε εργαζόμενος να αμείβεται για τις **ικανότητές** του, τις **γνώσεις** και την **προσπάθεια** που καταβάλλει.
- ② Η αμοιβή να προσφέρει **αίσθημα ασφάλειας** στον εργαζόμενο, γεγονός που επιτυγχάνεται με την παροχή και **πρόσθετων παροχών** π.χ. προγράμματα **ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης** και **σύνταξης** ή συμμετοχή στα **κέρδη** της επιχείρησης.



diagram

evolution



shop



ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ



2. Εργασιακές σχέσεις - ορισμός (1/2)

Οι εργασιακές σχέσεις μπορούν να οριστούν ως *«κάθε πλευρά των επίσημων και ανεπίσημων σχέσεων ανάμεσα στους μισθωτούς, τους εργοδότες και τους εργασιακούς εκπροσώπους του κράτους»*

Ακόμη, οι εργασιακές σχέσεις ορίζονται ως οι συνθήκες εργασίας, η συμπεριφορά των εργαζομένων μέσα στον χώρο εργασίας και η απόδοσή τους σε σύγκριση με τους στόχους της επιχείρησης ή του οργανισμού.



diagram



shop



2. Εργασιακές σχέσεις – ορισμός (2/2)

Με βάση τον νομικό ορισμό, οι **εργασιακές σχέσεις ορίζονται** ως:

- συλλογικές διαπραγματεύσεις σύμφωνα με το εργατικό δίκαιο,
- διαδικασίες προσλήψεων, προαγωγών, επιβολής ποινών, καταγγελίας σύμβασης και απόλυσης, απόδοσης αποζημιώσεων και συνταξιοδότησης
- διαιτησία (υποχρεωτική ή προαιρετική).



diagram



novation

shop



2. Εργασιακές σχέσεις – χαρακτηριστικά (1/2)

Σε κάθε επιχείρηση οι εργαζόμενοι και οι εργοδότες συνδέονται με μια σχέση εργασίας που καθορίζει την υποχρέωση των πρώτων να παρέχουν υπηρεσίες/ έργο, των δε εργοδοτών να παρέχουν ανταμοιβές γι' αυτές τις υπηρεσίες. Η τήρηση των όρων αυτής της σχέσης, αλλά και των σχέσεων που προκύπτουν από τον τρόπο που οι δύο πλευρές τηρούν αυτούς τους όρους ή διεκδικούν την αλλαγή και βελτίωσή τους, ορίζουν το πεδίο των εργασιακών σχέσεων.

Συγκεκριμένα **τηρούνται οι εξής διαδικασίες:**

- Διαπραγμάτευση της συλλογικής σύμβασης και εφαρμογή της σε καθημερινή βάση.
- Μεταφορά της γνώσης στα στελέχη γραμμής για την αντιμετώπιση δύσκολων καταστάσεων.
- Χειρισμός των παράπονων του προσωπικού και επιβολή πειθαρχίας.
- Χειρισμός των απολύσεων, προαγωγών και μεταθέσεων.
- Επαφή και συνεργασία με τα σωματεία των εργαζόμενων.



2. Εργασιακές σχέσεις – χαρακτηριστικά (2/2)

- Οι εργασιακές σχέσεις είναι το **κομμάτι της δίκαιης αντιμετώπισης** του ανθρώπινου δυναμικού αλλά και της σχέσης που έχει αναπτύξει η διοίκηση της επιχείρησης με τους εργαζομένους της για την αποτελεσματική επίλυση των όποιων εργασιακών προβλημάτων.
- **Επηρεάζονται** σε μεγάλο βαθμό από το σύστημα αμοιβών και παροχών που εφαρμόζει η επιχείρηση.



diagram



novation

shop



2.1. Η πολιτική των εργασιακών σχέσεων

Σκοπός της πολιτικής των εργασιακών σχέσεων είναι να δημιουργήσει ένα **κλίμα εμπιστοσύνης** και **αμοιβαιότητας**, προάγοντας σταθερές, παραγωγικές και αρμονικές σχέσεις μεταξύ της επιχείρησης, των εργαζομένων και των συνδικαλιστικών τους οργανώσεων.

Η πολιτική των εργασιακών σχέσεων έχει **ως περιεχόμενο**:

- Τη συλλογική διαπραγμάτευση
- Τον καθορισμό των αμοιβών
- Την εξασφάλιση εργασίας (διαδικασία επιλογής ανθρώπινου δυναμικού, εκπαίδευση κτλ.)
- Τον χρόνο εργασίας και την πολιτική αργιών
- Τα δικαιώματα στην εργασία
- Την πολιτική σε θέματα υγείας και πρόληψης ατυχημάτων
- Την πολιτική ασφάλισης και πρόσθετων παροχών



diagram



novation



shop



2.2. Τα εμπλεκόμενα μέρη στις εργασιακές σχέσεις (1/2)

1. Το κράτος:

Έχει τη δυνατότητα να διαμορφώσει το σύστημα των εργασιακών σχέσεων. Στο πλαίσιο των εργασιακών σχέσεων, για την αποτελεσματικότερη δράση του κράτους θα πρέπει να υπάρξει διαχωρισμός ανάμεσα στο πολιτικό και εθνικό σύστημα των εργασιακών σχέσεων.

2. Εργοδοτικές οργανώσεις:

Οι εργοδοτικές οργανώσεις αποσκοπούν στην εκπροσώπηση των εργοδοτικών συμφερόντων κυρίως σε οικονομικής διάστασης, όπως η φορολογική προστασία, η μείωση του κόστους της εργασίας, η προστασία από κρατικές παρεμβάσεις κτλ. Η ύπαρξη αντιπροσωπευτικών οργάνων της εργοδοσίας είναι ιδιαίτερα εμφανής στον κλάδο των υπηρεσιών και του εμπορίου, αντίθετα με τις επιχειρήσεις κοινής ωφέλειας, στις οποίες δεν υπάρχει ικανοποιητική δραστηριοποίηση.



diagram



shop



2.2. Τα εμπλεκόμενα μέρη στις εργασιακές σχέσεις (2/2)

3. Συνδικαλιστικές οργανώσεις των εργαζομένων:

Οι συνδικαλιστικές οργανώσεις αποσκοπούν στην προστασία των συμφερόντων των εργαζομένων και στην αντιμετώπιση των προβλημάτων που ενδεχομένως αντιμετωπίζουν στο πλαίσιο της εργασίας τους. Για την αποτελεσματική λειτουργία των συνδικαλιστικών οργανώσεων των εργαζομένων κρίνεται απαραίτητη η ύπαρξη συνδικαλιστικών στελεχών με προσόντα, επαρκώς καταρτισμένα και ικανά για συνεχή δράση.



2.3. Η σημασία των εργασιακών σχέσεων στην επιχείρηση

Μέσω του συστήματος των εργασιακών σχέσεων:

- ✓ Εξασφαλίζεται η ομαλή ροή των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, διασφαλίζοντας τα συμφέροντα των εργαζομένων και των εργοδοτών στους οργανισμούς.
- ✓ Μειώνονται οι βιομηχανικές διαφορές, μέσω των οποίων επηρεάζεται άμεσα η παραγωγικότητα.
- ✓ Αυξάνεται το ηθικό των εργαζομένων, διότι εργάζονται σε ένα ήσυχο και ασφαλές περιβάλλον.
- ✓ Προωθείται η οικονομική ανάπτυξη και ανάπτυξη με βάση τις επιδόσεις των εργαζομένων και την καλή ηγεσία των εργοδοτών.
- ✓ Μειώνονται οι αθέμιτες πρακτικές καθώς και τα δύο μέρη (εργαζόμενοι και εργοδότες) εργάζονται σύμφωνα με τους αποδεκτούς κανόνες και διαδικασίες.



diagram



novation

shop



ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ



3. Προστασία των εργαζομένων

Αφορά στην ασφάλεια των εργαζομένων μέσα από την πληροφόρηση και την κατάλληλη εκπαίδευσή τους, αλλά και μέσα από προγράμματα βελτίωσης της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο. Συγκεκριμένα **τηρούνται οι εξής διαδικασίες:**

- Ενημέρωση των εργαζομένων για πιθανούς κινδύνους.
- Οργάνωση της διαδικασίας εκπαίδευσης για την προστασία από ατυχήματα και την πρόληψη εργατικών ασθενειών.
- Διερεύνηση των αναγκών της επιχείρησης για μακροχρόνια προγράμματα προστασίας.
- Ανάδραση μέσα από τη συστηματική μελέτη της στάσης των εργαζομένων.
- Εισηγήσεις για προγράμματα βελτίωσης της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο.



3.1. Υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων (1/2)

- Τα θέματα υγιεινής και ασφάλειας των εργαζομένων θεωρούνται ως ένα βασικό τμήμα των λειτουργιών της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.
- Η επαγγελματική ικανοποίηση και η αποδοτικότητά των εργαζομένων, καθώς και η υποκίνησή τους, μπορεί να επηρεαστούν από τις συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας στον εργασιακό χώρο.
- Η προστασία της υγείας και ασφάλειας των εργαζομένων, καθώς και η βελτίωση των εργασιακών συνθηκών αποτελεί αναφαίρετο δικαίωμα των εργαζομένων σε οποιαδήποτε επιχείρηση ή οργανισμό.
- Συνεπώς, τα θέματα υγιεινής και ασφάλειας στον εργασιακό χώρο, αφορούν **όλες εκείνες τις διαδικασίες που πρέπει να εφαρμόζονται ώστε να προστατεύεται η υγεία (σωματική και ψυχική) και η ασφάλεια του ανθρώπινου δυναμικού**, λαμβάνοντας τις απαραίτητες προφυλάξεις και δημιουργώντας ταυτόχρονα ένα ιδανικό εργασιακό περιβάλλον με σκοπό την πρόληψη και αποτροπή ατυχημάτων και επαγγελματικών ασθενειών.



diagram



shop



3.1. Υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων (2/2)

Τα θέματα που σχετίζονται άμεσα με την υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων αφορούν στα εξής:

1. **Χώρος εργασίας:** κτιριολογικές απαιτήσεις, πυροπροστασία, έξοδοι κινδύνου κτλ.
2. **Φυσικοί και χημικοί παράγοντες:** φωτισμός, εξαερισμός, θερμοκρασία κτλ.
3. **Τεχνικός εξοπλισμός:** μηχανήματα, εργαλεία κτλ.
4. **Απαιτούμενα όργανα ελέγχου:** τεχνικός ασφαλείας, γιατρός εργασίας, επιτροπή υγιεινής και ασφάλειας κτλ.
5. **Θέματα εργονομίας:** οθόνες Η/Υ, μυοσκελετικές παθήσεις κτλ.
6. **Οργάνωση και δομή του εργασιακού χώρου και του εργασιακού κλίματος:** στυλ διοίκησης, συμμετοχή στις αποφάσεις κτλ.



diagram

novation



shop



3.2. Κοινωνική Νομοθεσία για την ΥΑΕ (1/4)

- Η ευρεία ποικιλία των κοινωνικών μέτρων στον τομέα της ΥΑΕ έχουν εκδοθεί βάσει του **άρθρου 153 της Συνθήκης** για τη Λειτουργία της Ευρωπαϊκής Ένωσης, με βάση το οποίο **η ΕΕ έχει την εξουσία** να εκδίδει οδηγίες στον τομέα της ασφάλειας και της υγείας στην εργασία.
- Οι ευρωπαϊκές οδηγίες είναι **νομικά δεσμευτικές** και πρέπει να μεταφερθούν στην εθνική νομοθεσία από τα κράτη μέλη. Τα κράτη μέλη είναι όπως ελεύθερα να υιοθετήσουν αυστηρότερους κανόνες για την προστασία των εργαζομένων κατά τη μεταφορά των οδηγιών της ΕΕ στο εθνικό δίκαιο. Ως εκ τούτου, οι νομοθετικές απαιτήσεις στον τομέα της ασφάλειας και της υγείας στην εργασία **μπορεί να διαφέρουν μεταξύ των κρατών μελών της ΕΕ.**



diagram

novation



shop



3.2. Κοινωνική Νομοθεσία για την ΥΑΕ (2/4)

- Η οδηγία πλαίσιο για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία (οδηγία 89/391 ΕΟΚ), που εγκρίθηκε το 1989 ενισχύει σημαντικά την προσπάθεια βελτίωσης της ασφάλειας και της υγείας στην εργασία, αφού εγγυάται τις ελάχιστες προδιαγραφές ασφάλειας και υγείας σε όλη την Ευρώπη.
- Η οδηγία πλαίσιο εφαρμόζεται σε όλους τους τομείς δραστηριότητας, τόσο του δημόσιου όσο και του ιδιωτικού τομέα.



diagram

ination



shop



3.2. Κοινωνική Νομοθεσία για την ΥΑΕ (3/4)

Ορισμένες **διατάξεις** της οδηγίας πλαισίου επέφεραν σημαντικές καινοτομίες όπως, μεταξύ άλλων, τις ακόλουθες:

- εισάγεται ο όρος «εργασιακό περιβάλλον» σε συμφωνία με τη σύμβαση αριθ. 155 της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας (ΔΟΕ), ο οποίος σκιαγραφεί μια σύγχρονη προσέγγιση που λαμβάνει υπόψη της την τεχνική ασφάλεια καθώς και τη γενική πρόληψη των προβλημάτων υγείας,
- Οι εργοδότες υποχρεούνται να λαμβάνουν κατάλληλα μέτρα πρόληψης με στόχο τη βελτίωση της ασφάλειας και της υγείας κατά την εργασία,
- Εισάγεται ως κύριο στοιχείο η αρχή της εκτίμησης των κινδύνων και καθορίζονται τα βασικά της στοιχεία (π.χ. εντοπισμό κινδύνων, συμμετοχή εργαζομένων, θέσπιση κατάλληλων μέτρων με προτεραιότητα την εξάλειψη των κινδύνων στην πηγή, τεκμηρίωση και περιοδική επανεκτίμηση των κινδύνων στους χώρους εργασίας).



diagram



novation

shop



3.2. Κοινωνική Νομοθεσία για την ΥΑΕ (4/4)

Με τον όρο «**εκτίμηση κινδύνων**» νοείται η διαδικασία αξιολόγησης των κινδύνων για την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων στους χώρους εργασίας. Πρόκειται για μια συστηματική εξέταση/μελέτη όλων των πτυχών της εργασίας που εξετάζει:

- τι θα μπορούσε να προκαλέσει τραυματισμό ή βλάβη και σε ποιους
- αν οι κίνδυνοι μπορούν να εξαλειφθούν και, αν όχι,
- ποια είναι τα μέτρα πρόληψης και προστασίας που θα πρέπει να ληφθούν για τον έλεγχο των κινδύνων.



diagram



novation



shop



3.3. Αξιολόγηση των κινδύνων στην εργασία

- Η **αξιολόγηση των κινδύνων στην εργασία** αποτελεί τη βάση για την εφαρμογή των κατάλληλων μέτρων πρόληψης και προστασίας. Σύμφωνα με την οδηγία πλαίσιο 89/391 ΕΟΚ, η εκτίμηση κινδύνου είναι η **αφετηρία** και το πρώτο κρίσιμο βήμα της διαδικασίας διαχείρισης των κινδύνων για την ΥΑΕ.
- Συνήθης διαδικασία αποτελεί η αξιολόγηση, η ιεράρχηση και η ταξινόμηση των κινδύνων, ξεκινώντας από την εκπόνηση μιας σχετικής μελέτης (**Μελέτη Εκτίμησης του Επαγγελματικού Κινδύνου**).
- Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης των κινδύνων στην εργασία λαμβάνονται υπόψη για τη **λήψη απόφασης** σχετικά με την ανάγκη εφαρμογής μέτρων ελέγχου της υγείας και ασφάλειας και βοηθούν στο να **καθοριστεί το είδος των μέτρων** που μπορεί να είναι περισσότερο αποτελεσματικά, για το συγκεκριμένο πλαίσιο εργασίας.



diagram



shop



3.4. Ο ρόλος της πρόληψης στον χώρο εργασίας

- Η πρόληψη νοείται ως η διαδικασία που περιλαμβάνει όλα τα βήματα ή τα μέτρα που λαμβάνονται ή που πρόκειται να εφαρμοστούν σε όλα τα στάδια της εργασίας εντός της επιχείρησης, για την εξάλειψη ή τη μείωση των επαγγελματικών κινδύνων.
- Η πρόληψη είναι ο **ακρογωνιαίος λίθος** στην ευρωπαϊκή προσέγγιση για τη διαχείριση των θεμάτων ΥΑΕ.
- Η πρόληψη των εργατικών ατυχημάτων και των επαγγελματικών ασθενειών είναι απαραίτητο να αποτελεί τον κύριο στόχο κάθε συστήματος διαχείρισης της ΥΑΕ για τη **μείωση** του αριθμού και την **εξάλειψη** των εργατικών και των επαγγελματικών ασθενειών.



diagram



shop



3.4.1. Μέτρα ελέγχου και πρόληψης στον χώρο εργασίας

Η αξιολόγηση των κινδύνων σχετικά με την ασφάλεια και την υγεία στην εργασία πραγματοποιείται για να αποφασιστεί αν απαιτείται να αναληφθούν κάποιες ενέργειες και αν ναι, τι είδους μέτρα θα πρέπει να εφαρμοστούν στο εργασιακό περιβάλλον.

Η εφαρμογή των μέτρων ελέγχου πρέπει να γίνεται με την ακόλουθη σειρά:

1. **Μέτρα πρόληψης:** στοχεύουν στη μείωση της πιθανότητας εμφάνισης εργατικού ατυχήματος ή επαγγελματικής ασθένειας.
2. **Μέτρα προστασίας:** η εφαρμογή συλλογικών μέτρων ή μεμονωμένων και ατομικών μέσων προστασίας.
3. **Μέτρα μετριασμού των επιπτώσεων:** έχουν ως στόχο να μειώσουν τη σοβαρότητα των τυχόν ζημιών στις εγκαταστάσεις, των βλαβών στους εργαζόμενους και το κοινό.



diagram

ation



shop



3.5. Συμμετοχή των εργοδοτών στην Υγιεινή και ασφάλεια

Η ισχύουσα Νομοθεσία καθιστά υπεύθυνους τους εργοδότες για τη διαχείριση της υγείας και της ασφάλειας στους εργασιακούς χώρους. Αυτό σημαίνει ότι μεριμνούν για την προστασία των εργαζομένων από κάθε πιθανή αιτία πρόκλησης βλάβης μέσω του αποτελεσματικού ελέγχου των κινδύνων πρόκλησης τραυματισμού ή ασθενειών που θα μπορούσαν να παρουσιαστούν στον εργασιακό χώρο.

Συγκεκριμένα, οι εργοδότες πρέπει να:

- 🔑 διενεργούν εκτιμήσεις κινδύνων στους χώρους εργασίας,
- 🔑 παρέχουν πληροφόρηση στους εργαζομένους σχετικά με τους κινδύνους στους χώρους εργασίας και για τα μέτρα προστασίας, καθώς και οδηγίες και κατάρτιση για την αντιμετώπιση των κινδύνων,
- 🔑 ζητούν τη γνώμη των εργαζομένων σε θέματα επαγγελματικής ασφάλειας και υγείας,
- 🔑 καλλιεργούν μια νοοτροπία ένταξης των αρχών της επαγγελματικής ασφάλειας και υγείας στον ρόλο του καθενός ξεχωριστά.



diagram

novation



shop



3.6. Συμμετοχή των εργαζομένων στην Υγιεινή και ασφάλεια (1/3)

- Παρόλο που η διασφάλιση των εργασιακών χώρων από πιθανούς κινδύνους αποτελεί καθήκον των εργοδοτών, η νομοθεσία απαιτεί και από τους ίδιους τους εργαζομένους να συνδράμουν στην προσπάθεια αυτή.
- Το γεγονός αυτό συμβαίνει, επειδή οι εργαζόμενοι και οι εκπρόσωποί τους διαθέτουν την εμπειρία και τη γνώση όσον αφορά τις διαδικασίες εκτέλεσης των εργασιακών καθηκόντων αλλά και το πώς αυτές τους επηρεάζουν.
- Γι' αυτόν τον λόγο, οι χώροι εργασίας στους οποίους οι εργαζόμενοι συμβάλλουν ενεργά στη διασφάλιση της υγείας και της ασφάλειας συχνά παρουσιάζουν χαμηλότερα επίπεδα επαγγελματικών κινδύνων και χαμηλότερα ποσοστά εργατικών ατυχημάτων.



diagram



shop



3.6. Συμμετοχή των εργαζομένων στην Υγιεινή και ασφάλεια (2/3)

Οι εργαζόμενοι μίας επιχείρησης μπορούν να συμμετέχουν στα θέματα υγιεινής και ασφάλειας με τους ακόλουθους τρόπους:

- υποβολή ερωτήσεων, ανάδειξη θεμάτων και υποβολή προτάσεων κατά τη διάρκεια συνεδριάσεων, ομαδικών συζητήσεων, σεμιναρίων κατάρτισης ή κατ' ιδίαν συζητήσεων με τους προϊσταμένους ή με τη διοίκηση,
- συμμετοχή σε διαβουλεύσεις στο πλαίσιο ερευνών ή συμμετοχή σε προγράμματα υποβολής προτάσεων ή διαγωνισμούς για την ασφάλεια,
 - συμμετοχή σε δοκιμές, π.χ. για την επιλογή μέσων ατομικής προστασίας,
- εθελοντική συμμετοχή σε δράσεις για την επαγγελματική ασφάλεια και υγεία, όπως η λειτουργία σχετικών ομάδων εργασίας,



diagram

ination



shop



3.6. Συμμετοχή των εργαζομένων στην Υγιεινή και ασφάλεια (3/3)

- υποβολή εκθέσεων σχετικά με ατυχήματα, παρ' ολίγον ατυχήματα ή άλλο πιθανό κίνδυνο ή εμπόδιο για την ασφάλεια και την υγεία των εργαζομένων, καθώς και προτάσεων για βελτιώσεις
- συζήτηση με τον εκπρόσωπο των εργαζομένων, εάν υπάρχει, και η συμμετοχή σε κάθε τύπου δράσεις (π.χ. συνεδριάσεις, έρευνες κ.λπ.) που διοργανώνονται στο πλαίσιο αυτό· σε αντίθετη περίπτωση, η εθελοντική ανάληψη καθηκόντων εκπροσώπου εργαζομένων μπορεί να είναι μια λύση,
- συνεισφορά σχετικών με την υγιεινή και την ασφάλεια στην εργασία πληροφοριών στο ενημερωτικό δελτίο της επιχείρησης,
- εφαρμογή κατά την εκτέλεση των εργασιακών καθηκόντων των γνώσεων που αποκτήθηκαν κατά την κατάρτιση,
- παραδειγματική στάση τους έναντι των νεοπροσληφθέντων συναδέλφων τους και η παροχή συνδρομής προς αυτούς όσον αφορά διάφορες πτυχές της υγιεινής και της ασφάλειας στην εργασία τους.



diagram



shop



ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Armstrong, M. (2008). *Strategic Human Resource Management: A guide to action (4th Ed.)*. London: Kogan Page.

Αρανίτου, Β. & Καρακιουλάφη, Χ. Ανακτήθηκε από:
<https://9b9ec758578b3ee0d46b-305404f9eb35eaf4130aa2d106c6a91c.ssl.cf3.rackcdn.com/636/articles/8490/files/p1c03gmhuinqhpc1hvp1es67tu5.pdf>

Δήμου, Ν. (2003). *Διοίκηση Προσωπικού (2^η Έκδοση)*. Αθήνα: Γρηγόρης.

Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. NY: Harper.

Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία, (2012). Συμμετοχή των εργαζομένων στην επαγγελματική ασφάλεια και υγεία – Πρακτικός οδηγός. Ανακτήθηκε από:
<https://osha.europa.eu/el/publications/worker-participation-occupational-safety-and-health-practical-guide>

Θεοδωράτος, Ε. Φ. (1993). *Ανθρώπινες Σχέσεις στην Εργασία*. Αθήνα.

Κατσανέβας, Θ. (2007). *Οικονομική της Εργασίας & Εργασιακές Σχέσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.

Ντάνος, Α. & Σαμαντά, Ε. (2015). *Εισαγωγή στη Διοίκηση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική.



diagram

novation



shop



ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Μπιτσάνη, Ε. (2006). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Διόνικος.
- Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (1997). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων: Η Πρόκληση του 21ου Αιώνα στο Εργασιακό Περιβάλλον*. Θεσσαλονίκη: ΑΝΙΚΟΥΛΑ.
- Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (2001). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων: Η Πρόκληση του 21ου Αιώνα στο Εργασιακό Περιβάλλον (3^η Εκδ.)*. Θεσσαλονίκη: ΑΝΙΚΟΥΛΑ.
- Πετρίδου, Ε. (2001). *Μάνατζμεντ: Μία Εισαγωγική Προσέγγιση (2^η έκδοση)*. Θεσσαλονίκη: Ζυγός.
- Τζωρτζάκης, Κ. & Τζωρτζάκη, Α. (2002). *Οργάνωση και Διοίκηση (2^η έκδοση)*, Αθήνα: Rosili.
- Shaun, T. & Alfred, Y. (2004). *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού - Τα δομικά συστατικά του HRM (4^η έκδοση)*. Αθήνα: Εκδόσεις Γκιούρδας.
- Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων. (2021). Υγεία και Ασφάλεια στην Εργασία. Ανακτήθηκε από: <https://ypergasias.gov.gr/ergasiakescheseis/ygeia-kai-asfaleia-stin-ergasia/>



diagram

novation



shop



Διάλεξη 6^η: Στρατηγικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. Το παγκοσμιοποιημένο πλαίσιο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού
 - 1.1. Ανταγωνιστικές Προκλήσεις που επηρεάζουν τη ΔΑΔ
 2. Ορισμός της έννοιας «Στρατηγική»
 3. Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού
 - 3.1. Οικουμενική Προσέγγιση
 - 3.2. Διοίκηση υψηλής απόδοσης
 - 3.3. Διοίκηση υψηλής δέσμευσης
 - 3.4. Διοίκηση Υψηλής Συμμετοχής
 - 3.5. Προσέγγιση βασιζόμενη στους Πόρους
 4. Η εμπλοκή του Ανθρώπινου Δυναμικού στον στρατηγικό σχεδιασμό
 5. Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού βάση εταιρικής στρατηγικής
- Βιβλιογραφία



STRATEGIC HRM

1. Το παγκοσμιοποιημένο πλαίσιο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

- Το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον διαφέρει σε σχέση με το παρελθόν λόγω της «παγκοσμιοποίησης».
- **Οι μετεγκαταστάσεις των παραγωγικών μονάδων, οι εξαγορές, οι συγχωνεύσεις και οι διεπιχειρησιακές συμμαχίες** συνιστούν εκφάνσεις του φαινομένου: της παγκοσμιοποίησης των επιχειρήσεων, των στρατηγικών και των αγορών, το οποίο δεν αφορά πλέον μόνο τη διεθνοποίηση των αγορών, αλλά άπτεται όλων των φάσεων: α) σύλληψης, β) σχεδιασμού, γ) παραγωγής, δ) διανομής και ε) κατανάλωσης των προϊόντων και των υπηρεσιών.



diagram



evolution

shop



1.1. Ανταγωνιστικές Προκλήσεις που Επηρεάζουν τη ΔΑΔ (1/2)

Οι σύγχρονες ανταγωνιστικές προκλήσεις που επηρεάζουν τη ΔΑΔ είναι:

- 1. Ανταγωνισμός στη νέα οικονομία:** Ανάπτυξη του ηλεκτρονικού επιχειρείν, εξυπηρέτηση πελατών, εξυπηρέτηση εταιρειών, αγοραπωλησίες μεταξύ ιδιωτών, μεγαλύτερη αξία στη γνώση.
- 2. Συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης:** Συστήματα εργασίας που μεγιστοποιούν την εναρμόνιση εργαζομένων και τεχνολογίας, μεταβίβαση αρμοδιοτήτων: ανάθεση ευθυνών και εξουσιών στους εργαζόμενους για τη λήψη αποφάσεων, αυξημένη χρήση των ομάδων για την εκτέλεση της εργασίας, αλλαγές στις εργασιακές σχέσεις.



diagram



novation

shop



1.1. Ανταγωνιστικές Προκλήσεις που Επηρεάζουν τη ΔΑΔ (2/2)

3. Ικανοποίηση των αναγκών των συμμετεχόντων: Ικανοποίηση της ανάγκης του πελάτη για ποιότητα, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, πολυμορφία εργατικού δυναμικού.

4. Η παγκόσμια πρόκληση: Μετεγκατάσταση της παραγωγικής διαδικασίας και Διεθνής Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων.

Στο πλαίσιο μία παγκοσμιοποιημένης αγοράς εργασίας, κρίνεται απαραίτητη η εφαρμογή στρατηγικών διοίκησης από πλευράς των επιχειρήσεων στοχεύοντας στην υψηλότερη επιχειρησιακή απόδοση και στην ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.



diagram



novation



shop



2. Ορισμός της έννοιας «Στρατηγική»

«Η διοικητική διαδικασία ανάπτυξης και επίτευξης μίας βιώσιμης προσαρμογής μεταξύ των σκοπών και των πόρων της επιχείρησης από τη μία, και των ευκαιριών που παρουσιάζονται από την άλλη, στον χώρο της διαρκώς εξελισσόμενης αγοράς εργασίας».



3. Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

- ❑ Σύμφωνα με τον **Dessler** (2012), ως στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού θεωρείται ο σχεδιασμός και η εφαρμογή πολιτικών και πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίες παράγουν ικανότητες και συμπεριφορές των εργαζομένων που χρειάζεται η επιχείρηση για να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους.
- ❑ Ακόμη, σύμφωνα με τον **Amstrong** (2014), «Οι στρατηγικές του Ανθρώπινου Δυναμικού υποδεικνύουν τι θέλει να κάνει ο οργανισμός σχετικά με τις πολιτικές και πρακτικές διαχείρισης αυτού και πώς αυτές πρέπει να ενσωματωθούν στην επιχειρησιακή στρατηγική καθορίζοντας τις προσδοκίες που εκφράζονται ως προθέσεις, οι οποίες στη συνέχεια μετατρέπονται σε ενέργειες».



diagram



shop



3.1. Οικουμενική Προσέγγιση (Universalist Approach)

- Η προσέγγιση αυτή αντιμετωπίζει την ΔΑΔ ως τη "**βέλτιστη πρακτική**", μέσα από εκείνες τις πρακτικές που συνδέονται με την υψηλότερη επιχειρηματική απόδοση.
- Βασίζεται στην υπόθεση, ότι ένα μοντέλο διοίκησης της εργασίας (ένα μοντέλο υψηλής δέσμευσης ή συμμετοχής ή απόδοσης) σχετίζεται με την **υψηλή επιχειρηματική απόδοση** σε όλες τις συνθήκες, ανεξάρτητα από την ιδιαίτερη ανταγωνιστική στρατηγική του οργανισμού.
- Πρόκειται για μία απολυταρχική προσέγγιση, κατά την οποία τα στελέχη εφαρμόζουν ένα συγκεκριμένο σύνολο πρακτικών και με τον τρόπο αυτό πετυχαίνουν την επιθυμητή υψηλή απόδοση, αφού οι εργαζόμενοι συμμορφώνονται με ό,τι τους ζητηθεί χωρίς να εξετάζουν εάν αυτό είναι προς το συμφέρον τους.



diagram



shop



3. 2. Διοίκηση υψηλής απόδοσης (High Performance Management) (1/2)

- Ο **στόχος** της διοίκησης υψηλής απόδοσης, μέσω συστημάτων υψηλής απόδοσης (High Performance Work Systems - HPWS), είναι η εφαρμογή πρακτικών που έχουν ως στόχο την **ενίσχυση της απόδοσης των εργαζομένων, τη διευκόλυνση της δέσμευσή τους, τα εργασιακά κίνητρα και τη βελτίωση των δεξιοτήτων τους**, με απώτερο σκοπό **να επηρεάσουν** τις επιδόσεις του οργανισμού σε τομείς όπως η **παραγωγικότητα, η ποιότητα, το επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών, η ανάπτυξη και η κερδοφορία**.
- Το σύστημα αυτό περιλαμβάνει **αυστηρούς κανόνες** στις διαδικασίες πρόσληψης και επιλογής, εκτεταμένο πρόγραμμα κατάρτισης και ανάπτυξης του μάνατζμεντ και συστήματα αμοιβών και κινήτρων συνδεδεμένα με τις επιδόσεις του οργανισμού.



diagram



shop



3.2. Διοίκηση υψηλής απόδοσης (High Performance Management) (2/2)

- Η ικανότητα προσαρμογής σε αλλαγές σχετιζόμενες με την καινοτομία έχει θετική επίπτωση στην απόδοση της επιχείρησης ιδίως σε μικρές και μικρομεσαίες επιχειρήσεις.
- Η αντιμετώπιση των προκλήσεων της παγκοσμιοποίησης έχει αναγκάσει τις επιχειρήσεις και ιδιαίτερα τα υψηλόβαθμα στελέχη τους να ανιχνεύουν τρόπους αντιμετώπισης του έντονου ανταγωνισμού και της εισαγωγής νέων τεχνολογιών μέσα από νέους τρόπους οργάνωσης της εργασίας και της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.
- Ένα εργασιακό σύστημα υψηλών αποδόσεων κατά κύριο λόγο στοχεύει στη διαχείριση των πολύτιμων και ταλαντούχων εργαζόμενων με έναν τέτοιο τρόπο ώστε να παράγει συγκριτικά πλεονεκτήματα για την επιχείρηση.



diagram



shop



3.3. Διοίκηση υψηλής δέσμευσης (High Commitment Management)

- Η διοίκηση υψηλής δέσμευσης αποτελεί μια μορφή διοίκησης, που αποσκοπεί στην εκμείωση μιας δέσμευσης, έτσι ώστε η συμπεριφορά του εργαζομένου να είναι κυρίως αυτορυθμιζόμενη, αντί να ελέγχεται από κυρώσεις και πιέσεις ανωτέρων, αλλά και εξαρτώμενη από σχέσεις εντός του οργανισμού που βασίζονται σε υψηλά επίπεδα εμπιστοσύνης.
- Οι στρατηγικές δέσμευσης δίνουν τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να δημιουργούν στρατηγικές καινοτομίας.
- Στο πλαίσιο των στρατηγικών αυτών η πρόσληψη των εργαζομένων βασίζεται στις γνώσεις τους. Με βάση τις γνώσεις αυτές η επιχείρηση αναπτύσσει πρακτικές εξειδίκευσης και παρακίνησης, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να είναι ικανοί να παίρνουν αποφάσεις οι οποίες να εξυπηρετούν τις μακροπρόθεσμες στοχεύσεις της επιχείρησης.



diagram



shop



3.4. Διοίκηση Υψηλής Συμμετοχής (High Involvement Management) (1/3)

- Η Διοίκηση Υψηλής Συμμετοχής αποτελεί ένα συγκεκριμένο σύνολο από πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού, που επικεντρώνονται στην **δύναμη της λήψης αποφάσεων από τους εργαζομένους**, την πρόσβαση στις πληροφορίες, την κατάρτιση και τα κίνητρα.
- Οι πρακτικές υψηλής συμμετοχής περιλαμβάνουν κατά κύριο λόγο μια εμπλουτισμένη σχεδίαση εργασίας:
 1. ομαδική εργασία (*teamwork*)
 2. λειτουργική ευελιξία (*functional flexibility*)
 3. παραγωγή ιδεών (*idea capturing*)
 4. εντατική εκπαίδευση (*intensive training*)
 5. διάχυση πληροφόρησης (*information sharing*)
 6. αξιολόγηση (*appraisal*)



diagram



shop



3.4. Διοίκηση Υψηλής Συμμετοχής (High Involvement Management) (2/3)

- Συμπεριλαμβάνονται επίσης και οι πρακτικές παρακίνησης οι οποίες έχουν ως στόχο τον συντονισμό των ατομικών και οργανωσιακών στόχων και απαιτήσεων όπως:
 1. η αμοιβή που σχετίζεται με την απόδοση
 2. οι πολιτικές ίσων ευκαιριών
 3. οι πολιτικές που προωθούν την ισορροπία οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής (*work life balance policies*)



diagram



ination



shop



3.4. Διοίκηση Υψηλής Συμμετοχής (High Involvement Management) (3/3)

- Οι εργαζόμενοι που εκτίθενται σε πρακτικές διαχείρισης υψηλής συμμετοχής έχουν **υψηλότερη αίσθηση ευημερίας**, αντιμετωπίζουν λιγότερα ατυχήματα και περισσότερες μικρές διάρκειας απουσίες σε σχέση με τους υπόλοιπους εργαζόμενους.
- Ακόμη, οι πρακτικές Ανθρώπινου Δυναμικού και ιδιαίτερα αυτές που συνδέονται με την υψηλή συμμετοχή μπορούν να ενδυναμώσουν την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας.



diagram



evaluation



shop



3.5. Προσέγγιση βασιζόμενη στους Πόρους (Resource Based View)

- Η προσέγγιση αυτή αντιμετωπίζει την επιχείρηση βάσει των πόρων που αυτή διαθέτει.
- Η λογική αυτή βασίζεται στην ανάπτυξη ενός βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μέσω της ανάπτυξης του ανθρώπινου κεφαλαίου και όχι μέσω της ευθυγράμμισης των ανθρώπινων πόρων με τους τρέχοντες στρατηγικούς στόχους.
- Ο Barney (1991) υποστήριξε πως ο κάθε πόρος, προκειμένου να οδηγήσει σε ένα βιώσιμο πλεονέκτημα, θα πρέπει να πληροί τέσσερα κριτήρια. Συγκεκριμένα, οι ανθρώπινοι πόροι για έναν οργανισμό πρέπει να είναι: **πολύτιμοι, σπάνιοι, αναντικατάστατοι και να μην αντιγράφονται.**



diagram

novation



shop



4. Η εμπλοκή του Ανθρώπινου Δυναμικού στο στρατηγικό σχεδιασμό (1/2)

- ✓ Το στρατηγικό σχέδιο επηρεάζει και επηρεάζεται από τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.
- ✓ Κρίνεται απαραίτητη η συνεργασία του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού με την ομάδα διοίκησης που διαμορφώνει το στρατηγικό σχέδιο.
- ✓ Το έργο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι να εξασφαλίζει ειδικευμένους και αποδοτικούς εργαζομένους που μπορούν να στηρίξουν τον στρατηγικό σχεδιασμό.
- ✓ Ακόμη, ο ρόλος της ΔΑΔ είναι να λάβει μέριμνα του σχεδιασμού των εργασιών, της στρατολόγησης και επιλογής προσωπικού, της κατάρτισης, της διαχείρισης της απόδοσης και της διαμόρφωσης των εργασιακών σχέσεων που υποστηρίζουν τη στρατηγική της επιχείρησης.



diagram

novation



shop



4. Η εμπλοκή του Ανθρώπινου Δυναμικού στο στρατηγικό σχεδιασμό (2/2)

- ✓ Ανάλογα με τη στρατηγική που θα ακολουθήσει μία επιχείρηση και τον τύπο των εργαζομένων που αναζητά, ακολουθεί και **διαφορετική διαδικασία προσλήψεων**. Η στρατηγική της επιχείρησης επηρεάζει και από τις δυνατότητες εξέλιξης που προσφέρει αυτή στα μέλη του προσωπικού της.
- ✓ Ακόμη, η **κατάρτιση** που παρέχεται μέσω του τμήματος της ΔΑΔ ενισχύει τις δυνατότητες των εργαζομένων, ώστε να αποδώσουν στην εργασία τους, στηρίζοντας με τη σειρά τους τον στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης.
- ✓ Τα **συστήματα αμοιβής** μπορούν να επηρεάσουν καθοριστικά την υποστήριξη της στρατηγικής της επιχείρησης, ιδίως αυτά που συνδέονται με την αποδοτικότητα των εργαζομένων ή της επιχείρησης.



diagram



novation

shop



5. Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού βάση εταιρικής στρατηγικής (1/5)

1. Στρατηγικές συγκέντρωσης

- Μέσα στο πλαίσιο ενός ασφαλούς περιβάλλοντος, πολλές επιχειρήσεις προτιμούν να συνεχίσουν τη λειτουργία τους χωρίς σημαντικές αλλαγές, με στόχο να βελτιώσουν σταδιακά τα αποτελέσματά τους στις αγορές που έχουν ήδη εδραιωθεί. Οι στρατηγικές που εφαρμόζουν αφορούν στη διατήρηση ή την αύξηση του μεριδίου της αγοράς, όπως επίσης και τη μείωση του κόστους.
- Σημαντικό ρόλο παίζει η **διατήρηση των υπαλλήλων** και η **βελτίωση των ικανοτήτων** τους.
- Για αυτό τον λόγο, η **πολιτική αμοιβών** έχει ως στόχο την **αποφυγή παραιτήσεων** και σχεδιάζονται και **εφαρμόζονται συνεχώς προγράμματα κατάρτισης** με στόχο τη βελτίωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων.



diagram



shop



5. Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού βάση εταιρικής στρατηγικής (2/5)

2. Στρατηγικές διεκδίκησης

- Οι στρατηγικές διεκδίκησης εφαρμόζονται όταν η επιχείρηση προωθεί τα προϊόντα της σε νέες αγορές.
- Η προώθηση σε νέες αγορές απαιτεί κινητικότητα των ανθρώπινων πόρων (νέες προσλήψεις, μεταθέσεις, προαγωγές), όπως επίσης και εκπαίδευση, ώστε οι εργαζόμενοι να προετοιμάζονται για να διαχειριστούν με επιτυχία τα δεδομένα της αγοράς. Επίσης, τα κίνητρα εστιάζουν στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων.
- Η ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων απαιτεί την εξασφάλιση της εργασίας σε ομάδες, προγράμματα τεχνικής εκπαίδευσης και τρόπους επικοινωνίας του ανθρώπινου δυναμικού με τα αρμόδια στελέχη προώθησης των καινοτόμων ιδεών του προσωπικού.



diagram



shop



5. Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού βάση εταιρικής στρατηγικής (3/5)

3. Στρατηγικές εξωτερικής ανάπτυξης

- Οι στρατηγικές εξωτερικής ανάπτυξης εφαρμόζονται όταν η επιχείρηση επεκτείνεται κάθετα ή οριζόντια, απορροφώντας άλλες επιχειρήσεις μέσω εξαγορών ή συγχωνεύσεων.
- Στις περιπτώσεις αυτές, ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ιδιαίτερα σημαντικός, καθώς αναλαμβάνει να προσαρμόσει τις διαφορετικές εταιρικές κουλτούρες σε μία.



diagram



shop



5. Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού βάση εταιρικής στρατηγικής (4/5)

4. Στρατηγικές συρρίκνωσης

- Όταν οι επιχειρήσεις βρίσκονται σε περιόδους οικονομικής κρίσης, προβαίνουν σε **μαζική μείωση του προσωπικού** τους. Η μείωση αυτή πραγματοποιείται στα πλαίσια μίας στρατηγικής συρρίκνωσης της επιχείρησης.
- Στη μαζική μείωση του προσωπικού, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να μεριμνήσει ώστε να απολυθούν οι λιγότερο αποδοτικοί εργαζόμενοι, με τον κίνδυνο όμως εγκατάλειψης της επιχείρησης από τους εργαζομένους που θα παραμείνουν σε αυτήν.



diagram



shop



5. Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού βάση εταιρικής στρατηγικής (5/5)

5. Αναδυόμενες στρατηγικές

- Είναι σημαντικό για μία επιχείρηση να παρακολουθεί τις **τάσεις της αγοράς** και όταν αντιλαμβάνεται ότι υπάρχουν **εσφαλμένες αντιλήψεις** να **επανασχεδιάζει τη στρατηγική της**, η οποία όταν διαμορφώνεται ύστερα από πιέσεις της αγοράς, ονομάζεται αναδυόμενη.
- Οι αλλαγές της αγοράς εργασίας δεν είναι εύκολο να εντοπιστούν. Πολλές επιχειρήσεις απασχολούν **ερευνητικές ομάδες** που ελέγχουν το περιβάλλον και σχεδιάζουν συνεχώς νέα πιο βελτιωμένα προϊόντα και υπηρεσίες, έτσι ώστε να μεγιστοποιούν το όφελος των καταναλωτών.
- Επίσης, ορισμένες επιχειρήσεις εφαρμόζουν **προγράμματα διαρκούς κατάρτισης**, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να εξελίσσονται συνεχώς και να προσαρμόζονται στις νέες εξελίξεις της αγοράς. Τα προγράμματα αυτά εστιάζουν τόσο στις μεταβολές στις ανάγκες των καταναλωτών όσο και στη δυνατότητα παραγωγής εξελιγμένων προϊόντων.



diagram

novation



shop



Βιβλιογραφία

Armstrong, M. & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice (13th Edition)*. London: Kogan Page.

Barney, J. (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advance. *Journal of Management*. (17),1,pp. 99-120.

Dessler, G. (2012). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Λαλούμης, Δ. 2015. *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού τουριστικών επιχειρήσεων*. Αθήνα:Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών.

Μαρούδας, Λ. (2019). Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Ανακτήθηκε από: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:5Bdetyx3yUMJ:https://ecl.ass.upatras.gr/modules/document/file.php/BMA493/%25CE%25A3%25CE%25A4%25CE%25A1%25CE%2591%25CE%25A4%25CE%2597%25CE%2593%25CE%2599%25CE%259A%25CE%2597%2520%25CE%2594%25CE%2599%25CE%259F%25CE%2599%25CE%259A%25CE%2597%25CE%25A3%25CE%2597%2520%25CE%2591%25CE%25A0.pptx+&cd=2&hl=el&ct=clnk&gl=gr>

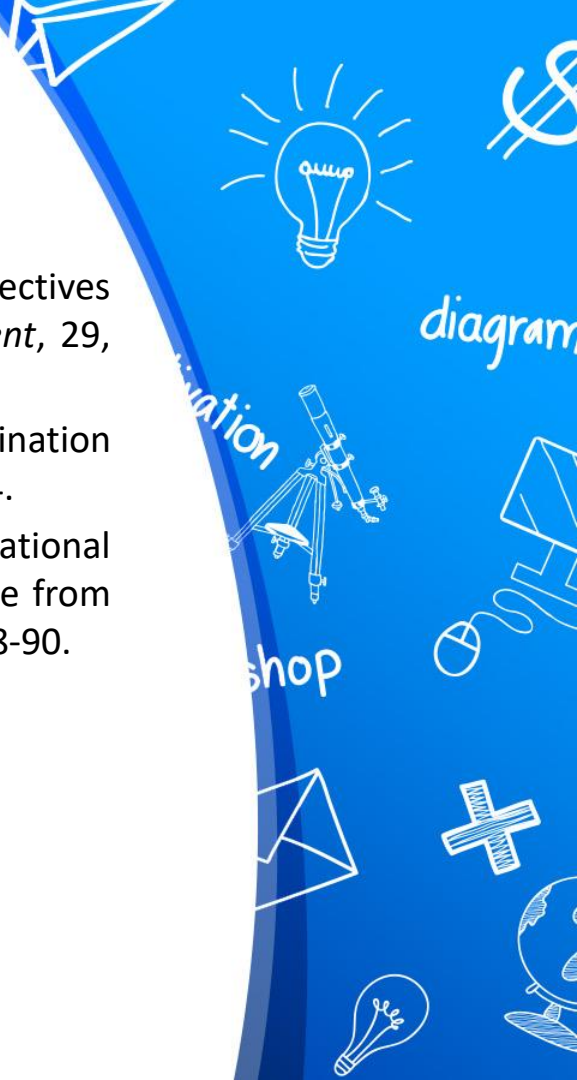
Mintzberg, H. & Waters, J. (1985). Of Strategies – Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), pp. 257 – 273.

Βιβλιογραφία

Saunila, M. (2017). Innovation capability in achieving higher performance: perspectives of management and employees. *Technology Analysis & Strategic Management*, 29, pp. 903-916.

Wood, M. & Karau, S. (2008). Preserving Employee Dignity During the Termination Interview: An Empirical Examination. *Journal of Business Ethics*, 86, pp. 519–534.

Zhang, B. & Morris, J.L. (2014). High-performance work systems and organizational performance: testing the mediation role of employee outcomes using evidence from PR China. *The International Journal of Human Resource Management*, 25, pp. 68-90.



Διάλεξη 7^η: Η παρακίνηση στο πλαίσιο της Οργανωτικής Συμπεριφοράς

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. Ορισμός της έννοιας «Παρακίνηση»
 2. Βασικά στοιχεία της Παρακίνησης
 3. Διαδικασία παρακίνησης
 - 3.1 Οι ανάγκες
 - 3.2 Τα κίνητρα
 4. Τα κίνητρα στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού
 5. Θεωρίες υποκίνησης
 - 5.1 Θεωρία ιεράρχησης αναγκών του Maslow
 - 5.2 Θεωρία των δυο παραγόντων του Herzberg
 - 5.3 Θεωρία X & του Y του McGregor
 6. Επαγγελματική Δυσαρέσκεια και Ικανοποίηση
 - 6.1. Παράγοντες Επαγγελματικής Ικανοποίησης
 - 6.2 Τρόποι μέτρησης της Επαγγελματικής Ικανοποίησης
- Βιβλιογραφία

Η ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ



1. Ορισμός της έννοιας «Παρακίνηση» (1/2)

- Μία από τις σημαντικότερες λειτουργίες του Τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων σε κάθε επιχείρηση είναι η **Παρακίνηση** των εργαζομένων.
- Με τον όρο «παρακίνηση» περιγράφεται **μία διαδικασία λήψης αποφάσεων μέσω της οποίας ένα άτομο επιλέγει τα επιθυμητά για αυτό αποτελέσματα και υιοθετεί την κατάλληλη συμπεριφορά που θα τον οδηγήσει σε αυτά.**
- Ακόμη, ως παρακίνηση μπορεί να χαρακτηριστεί η εθελοντική – οικειοθελής προθυμία, δραστηριότητα και προσπάθεια για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων και αποτελεσμάτων.



diagram

ination



shop



1. Ορισμός της έννοιας «Παρακίνηση» (2/2)

- Αποτελεί μία πολύπλοκη εσωτερική διαδικασία, η οποία επηρεάζει τη συμπεριφορά του ατόμου, τον ενεργοποιεί να πραγματοποιήσει συγκεκριμένους στόχους και να ικανοποιήσει τις ανάγκες και τις προσδοκίες του.
- Η σπουδαιότητά της έγκειται στο γεγονός ότι συμβάλλει **στην αύξηση της παραγωγικότητας** των εργαζομένων με αποτέλεσμα να δημιουργούνται πλεονεκτήματα για την επιχείρηση.



diagram

motivation



shop



2. Βασικά στοιχεία της Παρακίνησης (1/2)

1.
Κατεύθυνση

2.
Ένταση

3.
Επιμονή



diagram

evolution



shop



2. Βασικά στοιχεία της Παρακίνησης (2/2)

- **Ένταση:** Αποτελεί το επίπεδο της προσπάθειας που καταβάλλει ένα άτομο.
- **Κατεύθυνση:** Υποδηλώνει την κατεύθυνση προς την οποία διοχετεύεται η προσπάθεια αυτή (π.χ. προς τους στόχους της επιχείρησης)
- **Επιμονή:** Περιγράφει το χρονικό διάστημα κατά το οποίο το άτομο παραμένει προσκολλημένο σε έναν τρόπο δράσης, ακόμα και όταν αντιμετωπίζει δυσκολίες.



diagram

novation

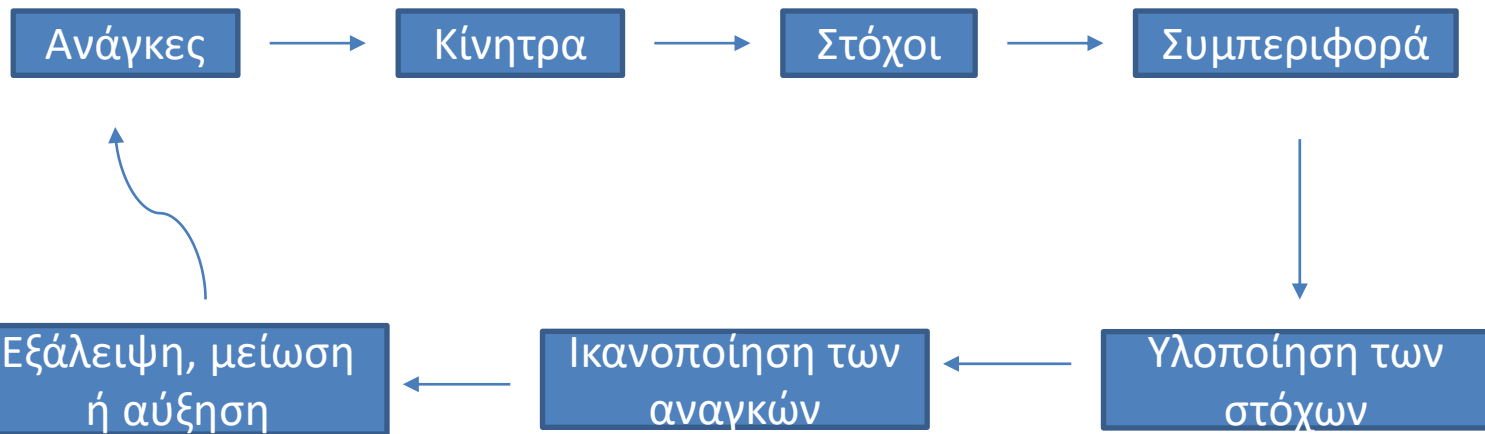


shop



3. Διαδικασία παρακίνησης

- Η διαδικασία της παρακίνησης είναι το σύνολο των σχέσεων αλληλεπίδρασης και αλληλεξάρτησης μεταξύ των στοιχείων της, δηλαδή αναγκών, κινήτρων και στόχων.



3.1 Οι ανάγκες

- Με τον όρο **«ανάγκη»** νοείται οτιδήποτε αποτελεί προϋπόθεση για την επιβίωση και την ευτυχία ενός ατόμου. Στο πλαίσιο της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, η δυσκολία έγκειται στο γεγονός ότι οι άνθρωποι παρακινούνται από διαφορετικές, μεταβαλλόμενες και συχνά αντικρουόμενες ανάγκες και προσδοκίες τις οποίες προσπαθούν να ικανοποιήσουν με διάφορους τρόπους.
- Εκτός από τις οικονομικές ανάγκες, που όλοι τις αναγνωρίζουν, οι άνθρωποι έχουν επίσης ανάγκες κοινωνικές, ψυχολογικές κι ανάγκες αυτό – ολοκλήρωσης.



diagram



shop



3.2 Τα κίνητρα (1/2)

- Με τον όρο **«κίνητρο»** νοείται η εσωτερική κατάσταση που μπορεί να προσελκύσει, παρακινήσει και δραστηριοποιήσει τη συμπεριφορά ενός ατόμου προς την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων προκειμένου να εκπληρώσει τις ανάγκες και τις προσδοκίες του.

*Έργο της διοικήσεως είναι να προσπαθεί να υποκινήσει τους εργαζόμενους της, ώστε να θελήσουν να προσφέρουν όλες τις δυνάμεις για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου έργου. Αν μια επιχείρηση, επιθυμεί να εξασφαλίσει την πρόθυμη συμμετοχή των εργαζομένων της στην επίτευξη των αντικειμενικών της στόχων, θα πρέπει να προσφέρει σε αυτούς κατάλληλα ερεθίσματα, δηλαδή τα **κατάλληλα κίνητρα**.*



diagram



innovation

shop



3.2 Τα κίνητρα (2/2)

Τα κίνητρα μπορεί να είναι είτε **εσωτερικά** είτε **εξωτερικά**.

- Τα εσωτερικά κίνητρα προέρχονται μέσα από τον ίδιο τον άνθρωπο (πχ. η εσωτερική ικανοποίηση, το ενδιαφέρον, η περιέργεια).
- Τα εξωτερικά προέρχονται από εξωγενείς παράγοντες (πχ. η αμοιβή, η ποινή, η ενθάρρυνση, η επιδοκιμασία).



diagram



ination

shop



4. Τα κίνητρα στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (1/3)

- Για να είναι **αποδοτικός** ένας εργαζόμενος χρειάζεται:
 - Να έχει τα **προσόντα** που απαιτεί η **θέση** του.
 - Να γνωρίζει το **περιεχόμενο** της εργασίας που του έχει ανατεθεί.
 - Να υπάρχουν τα απαραίτητα **κίνητρα** για την εργασία.
- Για να είναι πραγματικά **αποδοτικοί** οι εργαζόμενοι χρειάζεται να υπάρχει το κατάλληλο **κλίμα** στην επιχείρηση και να αναπτυχθούν οι **μέθοδοι** για την κατάλληλη **ενεργοποίησή** τους.
- Δεν αρκεί ο εργαζόμενος να **μπορεί** να κάνει μία συγκεκριμένη εργασία αλλά και να **θέλει** να την κάνει.



diagram



novation

shop



4. Τα κίνητρα στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (2/3)

- Το **σύγχρονο management** θεωρεί ότι πως για να επιτευχθούν οι **στόχοι** μίας επιχείρησης θα πρέπει να συμβαδίζουν με τους **στόχους των μελών** που εργάζονται σε αυτή.
- Το **εξωτερικό κίνητρο** αποτελεί μία **εξωτερική επιρροή** που όταν εσωτερικευθεί από εάν άτομο, **δραστηριοποιεί, υποκινεί και κατευθύνει** τη συμπεριφορά του ώστε να επιτευχθούν οι **στόχοι** που του έχουν ανατεθεί.
- Η ένταση της **υποκίνησης** θα εξαρτηθεί από την **ικανότητα** του **διοικητικού στελέχους** να **εντοπίσει** τις ανάγκες των υφισταμένων, καθώς και από την **προσπάθειά** του να **ικανοποιήσει** τις συγκεκριμένες ανάγκες.



diagram



novation

shop



4. Τα κίνητρα στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (3/3)

Οι **λόγοι** που είναι σημαντικός ο ρόλος των **κινήτρων** στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων αφορούν στους εξής:

- Οι εργαζόμενοι χρειάζεται να **προσελκύνονται** ώστε να πετυχαίνουν τους **στόχους** τους. Θα πρέπει να τους δίνονται **κίνητρα** για να **προτιμήσουν** να εργαστούν σε μία συγκεκριμένη επιχείρηση.
- Αφότου προσληφθούν, θα χρειαστεί να **παροτρύνονται**. Θα πρέπει να τους δίνονται **κίνητρα** για να **προσπαθήσουν** επί των συγκεκριμένων εργασιών. Παράλληλα, πρέπει να δίνονται κίνητρα **εξέλιξης** κλπ.



diagram



evolution

shop



5. Θεωρίες υποκίνησης

Προσέγγιση της παροχής κινήτρων με βάση το περιεχόμενο

- Η συγκεκριμένη **προσέγγιση** προσπαθεί να απαντήσει στο ερώτημα:
Τι παρακινεί τους ανθρώπους να συμπεριφέρονται όπως συμπεριφέρονται;
Έτσι διατυπώθηκαν διάφορες θεωρίες υποκίνησης

Οι θεωρίες της υποκίνησης, παρά τις κριτικές που έχουν δεχθεί, έχουν βοηθήσει την Επιστήμη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού όσον αφορά την κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν τη διέγερση, την κατεύθυνση και τη διατήρηση των συμπεριφορών των ατόμων σε ένα περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι θα έχουν τα κίνητρα για να εργάζονται καλύτερα και αποδοτικότερα, θέτοντας το πλαίσιο για την **αναγνώριση της αναγκαιότητας της παρακίνησης και της επαγγελματικής ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού.**



diagram



innovation

shop



5.1 Θεωρία ιεράρχησης αναγκών του Maslow (1/3)

Η Θεωρία ιεράρχησης των αναγκών του Maslow, ορίζει πέντε κατηγορίες ανθρώπινων αναγκών:

1. **Φυσιολογικές ανάγκες:** περιλαμβάνουν βασικές ανάγκες για **τροφή, νερό, αέρα** κλπ.
2. **Ανάγκες ασφάλειας:** περιλαμβάνουν ανάγκες για **ασφάλεια** και **σταθερότητα** αλλά και την **ελευθερία** από τον φόβο και τις απειλές.
3. **Κοινωνικές ανάγκες:** περιλαμβάνουν ανάγκες για **φιλία, στοργή, αποδοχή** και **αλληλεπίδραση** με τους άλλους ανθρώπους.
4. **Ανάγκες εκτίμησης:** περιλαμβάνουν την ανάγκη για προσωπικά αισθήματα **εκπλήρωσης** και **αυτο-εκτίμησης** και την ανάγκη για **αναγνώριση** και **σεβασμό** από τους άλλους.
5. **Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης:** περιλαμβάνουν τα αισθήματα **αυτοϊκανοποίησης** και την **υλοποίηση** των **δυνατοτήτων** του καθενός.



diagram

novation



shop



5.1 Θεωρία ιεράρχησης αναγκών του Maslow (2/3)

- Τα πέντε αυτά είδη αναγκών κατατάσσονται **αυστηρώς ιεραρχικά** – υπό τη μορφή πυραμίδας – από τις κατώτερες στις ανώτερες ανάγκες.
- Οι ανάγκες σε κάθε επίπεδο πρέπει σε κάποιο βαθμό να ικανοποιούνται πριν ικανοποιηθούν οι ανάγκες του επόμενου επιπέδου. Ο Maslow υποστήριξε ότι, ο άνθρωπος σε όλη της τη ζωή ενεργεί με τέτοιο τρόπο ώστε να ικανοποιήσει όσο το δυνατό περισσότερες από τις ανάγκες του με όσο αποτελεσματικότερο και οικονομικότερο τρόπο.



diagram

novation



shop



5.1 Θεωρία ιεράρχησης αναγκών του Maslow (3/3)

Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του A. Maslow

Ανάγκες Αυτοπραγμάτωσης

Ανάγκες Αναγνώρισης

Κοινωνικές Ανάγκες

Ανάγκες Ασφάλειας

Φυσιολογικές Ανάγκες



5.2 Θεωρία των δυο παραγόντων του Herzberg (1/2)

Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη θεωρία υπάρχουν δύο **κατηγορίες παραγόντων** που επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά και εξηγούν την εργασιακή ικανοποίηση και την εργασιακή δυσαρέσκεια: α) οι παράγοντες **Υγιεινής** και β) οι παράγοντες **Παρακίνησης**.

Παράγοντες Υγιεινής (εξωγενείς): Σχετίζονται με το **περιβάλλον της εργασίας** και συγκεκριμένα με την πολιτική της επιχείρησης, τις σχέσεις με τους προϊσταμένους και τους υφισταμένους, τις συνθήκες εργασίας, το μισθό, την ασφάλεια, κλπ.

Σύμφωνα με τον **Herzberg**, οι **παράγοντες υγιεινής** δεν υποκινούν τους εργαζομένους να αυξήσουν σημαντικά την **απόδοσή τους**. Η **απουσία** τους όμως μπορεί να τους φέρει σε **δύσκολη θέση** στο εργασιακό τους **περιβάλλον**.



diagram



novation



shop



5.2 Θεωρία των δυο παραγόντων του Herzberg (2/2)

Παράγοντες παρακίνησης (ενδογενείς): περιλαμβάνονται **παράγοντες ικανοποίησης** που έχουν σχέση με το **περιεχόμενο της εργασίας**, όπως είναι τα διάφορα επιτεύγματα, η αναγνώριση, η ευθύνη, η προαγωγή, οι δυνατότητες ανάπτυξης του ατόμου, κλπ.

- Οι συγκεκριμένοι παράγοντες έχουν τη δυνατότητα να προκαλούν **αίσθημα ικανοποίησης**.
- Η **παρουσία** τους κάνει τους εργαζομένους να έχουν τη διάθεση για όσο το δυνατό **μεγαλύτερη απόδοση** στην εργασία τους.



diagram



shop



5.3 Θεωρία του X & του Y του McGregor (1/2)

- Η συγκεκριμένη θεωρία περιγράφει **δύο συγκρουόμενες υποθέσεις** για την ανθρώπινη φύση και την υποκίνηση.
- Η «**απαισιόδοξη**» **θεωρία X**, στηρίζεται στην υπόθεση ότι οι περισσότεροι άνθρωποι υποκινούνται από το χρήμα και την απειλή της τιμωρίας, δεν έχουν φιλοδοξίες, αναζητούν την ασφάλεια, αποφεύγουν τις ευθύνες, προτιμούν να τους καθοδηγούν, αντιπαθούν τη δουλειά και προσπαθούν να την αποφύγουν.
- Αντίθετα, η **θεωρία Y** αποτελεί την **αισιόδοξη ερμηνεία** της ανθρώπινης συμπεριφοράς κατά την οποία το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να αυτοελέγχεται, να αυτοκαθοδηγείται, να είναι δημιουργικό, να δέχεται και να αναζητά ευθύνες βρισκόμενος στο κατάλληλο περιβάλλον, ενώ πολλές φορές το αίσθημα συμμετοχής στην επιτυχία αποτελεί μία από τις σημαντικότερες ανταμοιβές του.



diagram



novation



shop



5.3 Θεωρία του X & του Y του McGregor (2/2)

Σύμφωνα με τη θεωρία X οι εργαζόμενοι υποκινούνται κυρίως από τις κατώτερες ιεράρχησης ανάγκες (φυσιολογικές) ενώ σύμφωνα με τη θεωρία Ψ από τις ανώτερες ανάγκες (αυτοπραγμάτωσης)

- **Αρνητική** - X: ο εργαζόμενος έχει μία εγγενή αντιπάθεια προς την εργασία, αποφεύγει τις ευθύνες, δεν έχει φιλοδοξίες
- **Θετική** - Ψ: ο εργαζόμενος αρέσκεται στην εργασία, επιζητά ευθύνες και πρωτοβουλίες, έχει φιλοδοξία



diagram



ination



shop



6. Επαγγελματική δυσαρέσκεια και ικανοποίηση (1/2)

- Η **επαγγελματική δυσαρέσκεια** είναι τα αρνητικά συναισθήματα, οι εμπειρίες και οι στάσεις ενός ατόμου σχετικά με την εργασία του.
- Η επαγγελματική δυσαρέσκεια μπορεί να οδηγήσει στην αλλαγή της συμπεριφοράς του εργαζομένου, στην ψυχική εξουθένωση, σε συχνές απουσίες, αποχωρήσεις και παραιτήσεις, σε χαμηλή αφοσίωση, απογοήτευση, απομόνωση, αποξένωση και «ψυχολογική παραίτηση» του ατόμου από την εργασία του.



diagram



shop



6. Επαγγελματική δυσaréσκεια και ικανοποίηση (2/2)

- Η παρακίνηση του ανθρώπινου παράγοντα στον εργασιακό χώρο **συνδέεται άμεσα** με την επαγγελματική ικανοποίηση.
- Με τον όρο **«επαγγελματική ικανοποίηση»** νοούνται οι θετικές στάσεις, τα συναισθήματα και οι εμπειρίες που έχει ένα άτομο για την εργασία του.
- Είναι η αποτίμηση που κάνει ο εργαζόμενος κατά πόσο το περιβάλλον και τα επί μέρους στοιχεία της εργασίας του εκπληρώνουν και σε ποιο βαθμό τις ανάγκες και τις προσδοκίες του.



diagram



evolution

shop



6.1. Παράγοντες Επαγγελματικής Ικανοποίησης

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την επαγγελματική ή εργασιακή ικανοποίηση ή τη δυσαρέσκεια ενός εργαζομένου σχετίζονται με:

- το περιεχόμενο της εργασίας (**ενδογενείς παράγοντες**): όπως η εποπτεία, η ελευθερία των επιλογών στην επιτέλεση ενός έργου, η ποικιλία των δραστηριοτήτων κ.α.
- το πλαίσιο της εργασίας (**εξωγενείς παράγοντες**): όπως οι συνθήκες εργασίας, το ωράριο, οι αμοιβές κ.α.



diagram



shop



6.2. Τρόποι μέτρησης της Επαγγελματικής Ικανοποίησης (1/2)

Μέτρηση της «ολικής» εργασιακής ικανοποίησης:

Η ολική μέτρηση αποκτάται με το να κάνουμε μόνο μια ερώτηση του τύπου: «γενικά, πόσο ικανοποιημένος-η είσαι από την εργασία σου;».

Επιτρέπει στους ερωτηθέντες εργαζόμενους να σκεφτούν όλες τις σχετικές εργασιακές πτυχές της εργασίας τους, να τις αξιολογήσουν υποκειμενικά και να καταλήξουν μόνοι τους στο συμπέρασμα για το αν είναι ικανοποιημένοι ή όχι.

Δεν εξηγούν όμως ούτε αποκαλύπτουν τον τρόπο με τον οποίο σκέφτονται οι εργαζόμενοι και δεν δείχνουν ποια στοιχεία τους οδηγούν στην απόφασή τους.



diagram



novation



shop



6.2. Τρόποι μέτρησης της Επαγγελματικής Ικανοποίησης (2/2)

Μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης με κλίμακες «πτυχών»

Εμπλέκει κλίμακες «πτυχών» που χρησιμοποιούνται για ξεχωριστές ή συγκεκριμένες περιοχές, όπως για παράδειγμα την ικανοποίηση με την αμοιβή ή την ικανοποίηση με τους συναδέλφους.

Μπορεί να παραμελήσουν και να μην αναφέρουν καθόλου κάποιες όψεις της εργασιακής ικανοποίησης, που μπορεί να είναι όμως πολύ σημαντικές για ένα συγκεκριμένο εργαζόμενο.

Κάποιες κλίμακες πτυχών μπορεί να εμπεριέχουν ιδιότητες της εργασίας που να μην έχουν καμία σημασία για τον εργαζόμενο.



diagram

evolution



shop



Βιβλιογραφία

Αθανασούλα – Ρέππα, Α. (2008). *Εκπαιδευτική Διοίκηση & Οργανωσιακή Συμπεριφορά*. Αθήνα: Έλλην.

Ζαβλανός, Μ. (1998). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Έλλην.

Huczynski, A. (1996). *Influencing Within Organizations: Getting In, Rising Up and Moving on*. Great Britain: Prentice Hall.

Judge, T., & Hullin, C., (1993). *Job Satisfaction as a Reflection of Disposition: A Multiple Source Causal Analysis, Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 56, 388-421

Koustelios, A. & Tsigliris, N. (2005). *Relationship between burnout and job satisfaction among physical education teachers: A multivariate approach*. *Physical Education Review*, 11. pp. 189 – 203.

Montana P.J., & Charnov B. H. (2008). *Management* (4rth ed.). N.Y.: Barron's Educational Series.

Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ, Θεωρητικό Υπόβαθρο – Σύγχρονες Πρακτικές*. Αθήνα: Μπένου.



diagram



automation

shop



Βιβλιογραφία

Mullins, L.J. (2007). *Management and Organizational Behavior* (7 th Edition). Harlow: FT/Prentice Hall.

Παπακωνσταντίνου, Γ. & Αναστασίου, Σ. (2013). *Αρχές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού: Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της εκπαίδευσης*. Αθήνα: Gutenberg.

Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική Ηγεσία: Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Μεταίχμιο.

Robbins, S. & Judge, T. (2011). *Organizational Behavior* (14th edition). Harlow: FT/Prentice Hall.

Σαΐτης, Χ. (2002). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης: Θεωρία και Πράξη* (3^η έκδοση). Αθήνα: Εκδόσεις Ατραπός.

Spector, P.E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, causes and consequences*. N.Y.: Harper & Row.

Τριλιανός, Α. (2002). *Η Παρώθηση του Μαθητή για μάθηση*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Χατζηπαντελή, Π. (1999). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Μεταίχμιο.



diagram

evolution



shop



Διάλεξη 8^η: Η δημιουργία και η Δυναμική των ομάδων στα πλαίσια της οργανωσιακής συμπεριφοράς

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. Ορισμός της έννοιας «Ομάδα»
 2. Τα είδη των ομάδων
 - 2.1. Τα είδη των ομάδων στον εργασιακό χώρο
 3. Λόγοι Δημιουργίας των Ομάδων
 4. Στάδια Διαμόρφωσης των ομάδων
 5. Τα χαρακτηριστικά της ομάδας
 6. Η σύνθεση της ομάδας
 7. Προβληματικές επιχειρησιακές συνθήκες
 - 7.1. Συγκρούσεις εντός της ομάδας
 - 7.2. Αντιμετώπιση των συγκρούσεων
 8. Οφέλη της ύπαρξης των ομάδων στο χώρο εργασίας
- Βιβλιογραφία

ΟΜΑΔΑ



1. Ορισμός της έννοιας «Ομάδα»

« Η ομάδα είναι ένα δυναμικό σύνολο ατόμων, που κάτω από συνθήκες που ευνοούν την ενότητα, εξελίσσεται σε ένα οργανωμένο σύστημα με αλληλεξαρτώμενους ρόλους, θεσμούς, κοινούς στόχους, αξίες στάσεις και ομοιογενή συμπεριφορά που ικανοποιεί τις ανάγκες των μελών»



diagram

novation



shop



2. Τα είδη των ομάδων

Τυπικές ομάδες:

- Δημιουργούνται συνειδητά για την εξυπηρέτηση ενός συγκεκριμένου σκοπού και έχουν τυπική οργάνωση.
- Στο πλαίσιο των τυπικών ομάδων, εντάσσονται και άλλες δύο επιμέρους κατηγορίες:
 - α) **λειτουργικές ή ιεραρχικές ομάδες** (ως μέρη μιας ευρύτερης οργανωτικής δομής) και
 - β) **οι ομάδες έργου** (με την ευθύνη υλοποίησης κάποιου έργου σε συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα).



diagram



shop



2. Τα είδη των ομάδων

Άτυπες ομάδες:

- Οι άτυπες ομάδες σχηματίζονται με κύριο γνώμονα τον βαθμό της ικανοποίησης που λαμβάνουν τα μέλη τους από τη συναναστροφή με άτομα που έχουν παρόμοια ενδιαφέροντα.
- Στις άτυπες ομάδες εντάσσονται και οι **ομάδες συμφερόντων** και **ομάδες φιλίας** με καθεμιά από αυτές να ικανοποιεί συγκεκριμένες ανάγκες των μελών.



diagram



shop



2.1. Τα είδη των ομάδων στον εργασιακό χώρο (1/6)

Σύμφωνα με τους Mankin, Cohen και Bikson (1996), στις σύγχρονες επιχειρήσεις μπορούμε να διακρίνουμε 5 τύπους ομάδων:

1. οι **μόνιμες ομάδες** (work teams) – αυτοδιοικούμενες ομάδες (self-directed ή self-managed teams),
2. οι **ομάδες έργου και ανάπτυξης** (project and development teams),
3. οι **παράλληλες ομάδες** (parallel ή taskforce/cross-functional teams),
4. οι **ομάδες διοίκησης** (management teams) και
5. τα **ad hoc δίκτυα** (ad hoc networks).



diagram

novation



shop



2.2. Τα είδη των ομάδων στον εργασιακό χώρο (2/6)

1. Μόνιμες Ομάδες:

- Εκτελούν συνεχή, καθημερινή εργασία και έχουν γενικά σταθερό αριθμό μελών με συγκεκριμένες αρμοδιότητες και πλήρη απασχόληση. Λόγω της σταθερής δομής τους η λήψη αποφάσεων γίνεται τις περισσότερες φορές από τον προϊστάμενο / διευθυντή που διοικεί την ομάδα. Η μορφή αυτή συναντάται συνήθως στην παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών.



2.1. Τα είδη των ομάδων στον εργασιακό χώρο (3/6)

1. Μόνιμες Ομάδες:

Εξέλιξη των μόνιμων ομάδων αποτελούν οι **αυτοδιοικούμενες ομάδες** (self-directed / self-managed / empowered teams). Οι ομάδες αυτές έχουν ιδιαίτερα μεγάλη αυτονομία κινήσεων (πχ. Θέτουν στόχους, ορίζουν τα προβλήματα με τα οποία θα ασχοληθούν, λαμβάνουν αποφάσεις κτλ.). Συνέπεια των αυξημένων αρμοδιοτήτων τους είναι η σαφώς μεγαλύτερη ευθύνη που έχουν για τα αποτελέσματά τους. Επομένως, καθίσταται αναγκαία η συνεχής εκπαίδευση – επιμόρφωση. Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού είναι υπεύθυνο για το σχεδιασμό τέτοιων προγραμμάτων επιμόρφωσης.

- Χρήση των αυτοδιοικούμενων ομάδων γίνεται σε πολλούς τομείς όπως σχεδιασμός προϊόντων, (assembly), πωλήσεις, service, υποστήριξη διοικητικών λειτουργιών κτλ.
- Επιχειρήσεις όπως οι *General Motors, Procter & Gamble, Texas Instruments* προχώρησαν στη ανάπτυξη τέτοιων ομάδων.



diagram

novation



shop



2.1. Τα είδη των ομάδων στον εργασιακό χώρο (4/6)

2. Ομάδες έργου και ανάπτυξης:

- Τέτοιου είδους ομάδες προκύπτουν από την προσωρινή συνεργασία επιστημόνων από διάφορα τμήματα του οργανισμού με σκοπό την παραγωγή ενός νέου προϊόντος ή υπηρεσίας.
- Με την ολοκλήρωση του έργου, οι ομάδες αυτές διαλύονται και τα μέλη τους επιστρέφουν κανονικά στις θέσεις εργασίας τους.
- Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τις ομάδες έργου και ανάπτυξης για να συγκεντρώσουν τις γνώσεις, δεξιότητες και εμπειρίες που απαιτούν συγκεκριμένα έργα, χωρίς να καταργούν τη λειτουργική δομή τους.



diagram

novation



shop



2.1. Τα είδη των ομάδων στον εργασιακό χώρο (5/6)

3. Παράλληλες ομάδες:

- Αποτελούνται από άτομα διαφόρων τμημάτων και λειτουργούν παράλληλα με την υπόλοιπη επιχείρηση με αντικείμενο που δεν καλύπτεται από τη δομή της.
- Τα θέματά τους είναι λιγότερο πολύπλοκα σε σχέση με τις ομάδες έργου και ανάπτυξης και δεν απαιτούν τη δημιουργία νέων προϊόντων, ενώ αναφέρονται συνήθως στην διαδικασία επίλυσης προβλημάτων.
- Τα μέλη έχουν περιορισμένη εξουσία.

4. Ομάδες Διοίκησης:

- Οι ομάδες διοίκησης αποτελούνται από στελέχη της διοίκησης (διευθυντές, προϊσταμένους κλπ.) και σκοπό έχουν τον συντονισμό των δραστηριοτήτων των επιμέρους τμημάτων της επιχείρησης και την κατάλληλη κατανομή των πόρων.



diagram

novation



shop



2.1. Τα είδη των ομάδων στον εργασιακό χώρο (6/6)

5. Ad hoc Δίκτυα:

- Τα ad hoc δίκτυα ξεφεύγουν από την κλασική μορφή της ομάδας λόγω της ιδιαίτερα χαλαρής δομής τους.
- Τα μέλη τους είναι μεμονωμένα άτομα ή σύνολο ατόμων με κοινή προέλευση που συνδέονται με κάποιο κοινό ενδιαφέρον και σκοπό.
- Η επαφή τους προκύπτει συνήθως απρογραμματίστα λόγω της εμφάνισης κάποιας ανάγκης και ενισχύεται με τεχνολογικά μέσα.
- Ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό των ad hoc δικτύων είναι η προέλευση των μελών τους από ένα ιδιαίτερα ευρύ περιβάλλον που εκτός από την ίδια την επιχείρηση μπορεί να περιλαμβάνει πελάτες, προμηθευτές, εξωτερικούς συνεργάτες, ακόμα και άλλες επιχειρήσεις του κλάδου.



diagram



shop



3. Λόγοι Δημιουργίας των Ομάδων (1/4)

- Με βάση τη **θεωρία της κοινωνικής μάθησης** (Bandura, 1973), ο άνθρωπος έχει την ανάγκη να ανήκει σε μία ομάδα, καθώς γεννιέται στα πλαίσια μιας κοινωνικής ομάδας, την οικογένεια και μέσα σε αυτήν μαθαίνει να εξαρτάται από τους άλλους. Κατά συνέπεια, επιζητούμε μια θέση σε ομάδες που μπορούν να μας βοηθήσουν, να μας δώσουν γνώσεις και πληροφορίες και να μας καλύψουν συναισθηματικά.
- Σύμφωνα με τους Tajfel & Turner (1979) και τη **θεωρία της κοινωνικής σύγκρισης**, διαμορφώνουμε μια κοινή κοινωνική τη πραγματικότητα ως μέλη μίας ομάδας. Συγκρίνοντας τον εαυτό μας με τους άλλους όσον αφορά τις απόψεις, τις αξίες, τις προτιμήσεις και γενικότερα τις στάσεις μας, μαθαίνουμε να ξεχωρίζουμε το σωστό από το λάθος και μ' αυτόν τον τρόπο επιβιώνουμε, υιοθετώντας κοινά αποδεκτές κοινωνικές συμβάσεις.



diagram

ination



shop



3. Λόγοι Δημιουργίας των Ομάδων (2/4)

- Ακόμη, σύμφωνα με τη **θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής** «social exchange theory» (Ekeh, 1974), οι άνθρωποι που συμμετέχουν στις ομάδες βρίσκονται σε διαρκή ανταλλαγή. Η ομάδα δεν προσφέρει μόνο υλικά αγαθά αλλά και ψυχολογικά οφέλη, όπως το κύρος και την ταυτότητα, αλλά και το αίσθημα της αποδοχής που προκαλεί ευχαρίστηση. Το άτομο παραμένει στην ομάδα όσο το όφελος που αποκομίζει είναι μεγαλύτερο από το κόστος ή, με άλλα λόγια, όσο το άτομο αισθάνεται πως έχει μεγαλύτερο όφελος στην ομάδα από το όφελος που θα είχε αν αποχωρούσε απ' αυτή.



diagram



shop



3. Λόγοι Δημιουργίας των Ομάδων (3/4)

Σύμφωνα με τους Mitchell & Larson (1987), οι λόγοι για τους οποίους οι άνθρωποι εντάσσονται σε ομάδες είναι:

- Η ανάγκη των ατόμων να δημιουργήσουν κοινωνικές σχέσεις.
- Από τις ομάδες οι άνθρωποι παίρνουν πληροφορίες για τον εαυτό τους και το περιβάλλον.
- Οι ομάδες αμείβουν τη συμμετοχή προσφέροντας υλικά αγαθά και συναισθηματικά υλικά.
- Οι ομάδες υποστηρίζουν την επίτευξη των στόχων που τα άτομα δεν θα ήταν σε θέση να υλοποιήσουν αν λειτουργούσαν μεμονωμένα.



diagram

novation



shop

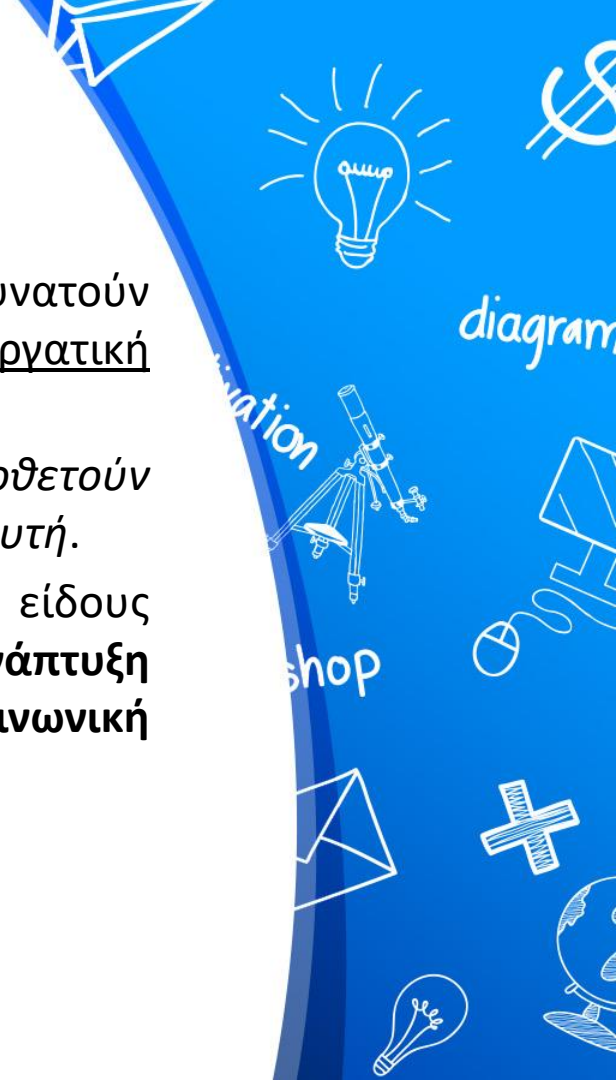


3. Λόγοι Δημιουργίας των Ομάδων (4/4)

Τα άτομα συγκροτούν ομάδες για να πετύχουν κάτι που αδυνατούν να πετύχουν μόνοι τους. Έτσι αναπτύσσουν μια συνεργατική συμπεριφορά.

Συνεργατική Συμπεριφορά είναι η συμπεριφορά που υιοθετούν μέλη μιας ομάδας για να κερδίσουν ανατροφοδότηση από αυτή.

Η ανατροφοδότηση που συνεπάγεται μια τέτοιου είδους συμπεριφορά μπορεί να είναι η **επίτευξη στόχων**, η **ανάπτυξη σχέσεων**, η **συναισθηματική κάλυψη** και η **κοινωνική επιβεβαίωση**.



4. Στάδια Διαμόρφωσης των ομάδων

1. **Φάση προσανατολισμού (Forming):** απόκτηση προσανατολισμού και εξοικείωσης με τα μέλη της ομάδας
2. **Φάση αντιπαράθεσης (Storming):** Δημιουργείται σύγκρουση. Τα μέλη της ομάδας γνωρίζονται μεταξύ τους αρκετά καλά για να αρχίσουν να λειτουργούν ως ομάδα μέσα από διαφωνίες.
3. **Φάση Δημιουργίας Κανόνων (Norming):** Χαρακτηριστικά γνωρίσματα του σταδίου είναι η σύμπνοια, η συνοχή και η αίσθηση κοινής ταυτότητας
4. **Φάση Απόδοσης (Performing):** Η ομάδα λειτουργεί ομαλά σαν μονάδα. με κοινές νόρμες, στόχους, υψηλό ηθικό και καλή ατμόσφαιρα.
5. **Φάση Συνέχισης (ή αποχώρησης μελών) (Adjourning):** Η ομάδα διαλύεται είτε γιατί έχει πετύχει τους στόχους της είτε γιατί τα μέλη της χάνουν το ενδιαφέρον και το κίνητρό τους



diagram



ination

shop



5. Τα χαρακτηριστικά της ομάδας

Τα **βασικά χαρακτηριστικά** μίας ομάδας είναι τα εξής:

- ✓ Η τυπική κοινωνική δομή
- ✓ Η διαπροσωπική αλληλεπίδραση
- ✓ Η παρουσία τουλάχιστον τριών ατόμων
- ✓ Οι κοινοί στόχοι
- ✓ Η αλληλεξάρτηση
- ✓ Ο αυτό-ορισμός ατόμων ως μελών της ομάδας
- ✓ Η αναγνώριση από άλλους



6. Η σύνθεση της ομάδας (1/2)

Τα στοιχεία που επηρεάζουν τη σύνθεση μίας ομάδας είναι:

- **Το μέγεθος της ομάδας:** δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός αριθμός, ο οποίος θεωρείται ιδανικός για το μέγεθος μίας ομάδας. Στις μεγάλες ομάδες συνήθως εκδηλώνονται φαινόμενα έλλειψης συντονισμού και κοινωνικής σκνηρίας. Οι ομάδες των 5-7 ατόμων συνήθως θεωρούνται αποτελεσματικές.
- **Οι ικανότητες των μελών της ομάδας** (τεχνικές επίλυσης προβλημάτων, διαπροσωπικές ικανότητες κτλ.). Η φύση του έργου και η ηγεσία επηρεάζουν την αναλογία των ικανοτήτων των μελών της ομάδας.
- **Η προσωπικότητα των μελών της ομάδας:** Οι αποτελεσματικές ομάδες συνήθως αποτελούνται από μέλη με υψηλά επίπεδα ευσυνειδησίας, εξωστρέφειας, προσήνειας, και από έλλειψη νευρωτισμού).



diagram

novation



shop



6. Η σύνθεση της ομάδας (2/2)

Τα στοιχεία που επηρεάζουν τη σύνθεση μίας ομάδας είναι:

- **Ο καθορισμός των ρόλων:** Οι ρόλοι των μελών μέσα στην ομάδα πρέπει να είναι ξεκάθαροι και αποδεκτοί από όλους. Κάποιοι από τους ρόλους αυτούς είναι: ο ρόλος του διεκπεραιωτή, του συντονιστή, του διαμορφωτή, του διοργανωτή, του ερευνητή πόρων, του ελεγκτή κλπ.



diagram



shop



7. Προβληματικές επιχειρησιακές συνθήκες (1/2)

- Τα πιο συνηθισμένα προβλήματα των ομάδων συνδέονται με την **υπάρχουσα δομή και ιεραρχία της επιχείρησης**.
- Η σταθερή μορφή των θέσεων εργασίας και των αρμοδιοτήτων τους, οι αυστηρές περιγραφές καθηκόντων και η διαβάθμιση των εργαζομένων σε επίπεδα ιεραρχίας με βάση κριτήρια που δεν έχουν σχέση με την απόδοση και την παραγωγικότητα έρχονται σε πλήρη αντίθεση με την ευελιξία, την οριζοντιοποίηση της δομής και τις αυξανόμενες υποχρεώσεις αλλά και δικαιώματα των ομάδων.
- Η διατήρηση των **παλαιών μορφών των συστημάτων διοίκησης** (π.χ. αξιολόγησης και αμοιβών) μετά τη δημιουργία ομάδων είναι παράγοντας αρνητικός, καθώς έτσι ελαχιστοποιούνται τα κίνητρα των μελών των ομάδων και δημιουργείται η εντύπωση ότι οι ομάδες δεν είναι σημαντικές για την επιχείρηση.



diagram

novation



shop



7. Προβληματικές επιχειρησιακές συνθήκες (2/2)

- Ένα ακόμα πρόβλημα αποτελεί αδιαφορία και η έλλειψη υποστήριξης του έργου των ομάδων από την ανώτερη διοίκηση.
- Η ελλιπής εκπαίδευση είναι από τους πιο συχνούς λόγους αποτυχίας των ομάδων.
- Οι ικανότητες και δεξιότητες που απαιτούνται για την αρμονική και αποτελεσματική συνεργασία των μελών τους αποκτούνται μόνο με συνεχή επιμόρφωση και πρακτική.
- Στην έλλειψη κατάλληλης επιμόρφωσης οφείλεται και μία σειρά προβλημάτων που σχετίζεται με τη λανθασμένη οργάνωση και την έλλειψη προγραμματισμού των δραστηριοτήτων της ομάδας, όπως η απουσία ξεκάθαρων στόχων και κανόνων, η κατανομή αρμοδιοτήτων ανάλογα μόνο με τη θέση των ατόμων στην ιεραρχία της επιχείρησης, οι αναποτελεσματικές συναντήσεις κλπ.



diagram

novation



shop



7.1. Συγκρούσεις εντός της ομάδας

- Ακόμα και όταν το περιβάλλον είναι ιδιαίτερα ευνοϊκό για τη λειτουργία των ομάδων, συναντώνται προβλήματα που πηγάζουν μέσα από αυτές.
- Υπάρχουν **δύο είδη τέτοιων συγκρούσεων**:
 - α) συναντάται με τους όρους **cognitive conflict, task-focused conflict και task conflict** και αναφέρεται σε διαφωνίες μελών που εστιάζονται πάνω σε κοινούς στόχους
 - β) συναντάται με τους όρους **affect conflict, relationship conflict, και interpersonal conflict** και αναφέρεται σε διαφωνίες που προκύπτουν από συγκρούσεις προσωπικοτήτων ή συναισθηματικές αλληλεπιδράσεις μεταξύ των μελών, συχνά αντιλαμβανόμενες ως προσωπικές επιθέσεις.



diagram



shop



7.2. Αντιμετώπιση των συγκρούσεων

- Για την αντιμετώπιση των **εσωτερικών συγκρούσεων** των ομάδων απαραίτητη είναι η **πρόληψη** και η **επιμόρφωση**.
- Διαφωνίες πάνω σε **θέματα κανονισμών, οργάνωσης και λειτουργίας** μπορούν να αποφεύγονται ή να επιλύονται άμεσα με **την κατάλληλη προετοιμασία** και **ενημέρωση των μελών** από την πρώτη συγκέντρωσή τους.
- Για την εξομάλυνση **οποιαδήποτε διαμάχης** χρειάζονται **διαπροσωπικές ικανότητες – δεξιότητες** που διδάσκονται, αναπτύσσονται και βελτιώνονται μέσω της συνεχούς επιμόρφωσης και της εργασίας στα πλαίσια ομάδων.



diagram



evolution

shop



8. Οφέλη της ύπαρξης των ομάδων στον χώρο εργασίας

- ✔ Αύξηση παραγωγικότητας
- ✔ Βελτίωση της επικοινωνίας και συνεργασίας με ταυτόχρονη κατάργηση αντίστοιχων φραγμών
- ✔ Αύξηση της ταχύτητας
- ✔ Ενίσχυση δημιουργικότητας και καινοτομίας
- ✔ Αύξηση αφοσίωσης και ικανοποίησης των εργαζομένων
- ✔ Ενίσχυση κουλτούρας εστιασμένης στον πελάτη
- ✔ Αύξηση της οργανωσιακής προσαρμοστικότητας και ευελιξίας
- ✔ Βελτιώσεις σε θέματα ποιότητας
- ✔ Αποκέντρωση ευθυνών και δημιουργία πιο ευέλικτων και επίπεδων ιεραρχικών δομών



diagram



evaluation

shop



Βιβλιογραφία

Amason, A. C. , Thompson, K. R., Hochwarter, W. A. & Harrison, A. W. (1995). Conflict: An important dimension in successful management teams. *Organizational Dynamics/ Supervision*, 56(12).

Βαλκάνος, Ε. (2015). *Η Δυναμική της Ομάδας Ενηλίκων με Αναπηρία*.

Ανακτήθηκε από: https://repository-edu.ekt.gr/bitstream/10795/1872/2/1872_%ce%92%ce%91%ce%9b%ce%9a%ce%91%ce%9d%ce%9f%ce%a3.pdf

Harrington-Mackin, D. (1994). *The Team Building Tool Kit*. New York: Mngt Association.

Jewell L. (1998). *Contemporary Industrial / Organizational Psychology (3d ed.)*. USA: Brooks/Cole.



diagram



novation



shop



Βιβλιογραφία

Καντάς, Α. (1995). *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία (3^{ος} Τόμος)*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Mankin, D., Cohen, S. & Bikson, T. (1996). *Teams & Technology, Fulfilling the Promise of the new organization*. Harvard Business School Press.

Μπουραντάς Δ. (2002). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Μπένος.

Παντελή, Σ. (2010). *Τα μυστικά της Ομαδικής Επιτυχίας: Από τη Θεωρία στην Πράξη*. Αθήνα: Κριτική.

Robbins, S. & Judge, T. (2011). *Organizational Behavior (14th edition)*. Harlow: FT/ Prentice Hall.



diagram



novation

shop



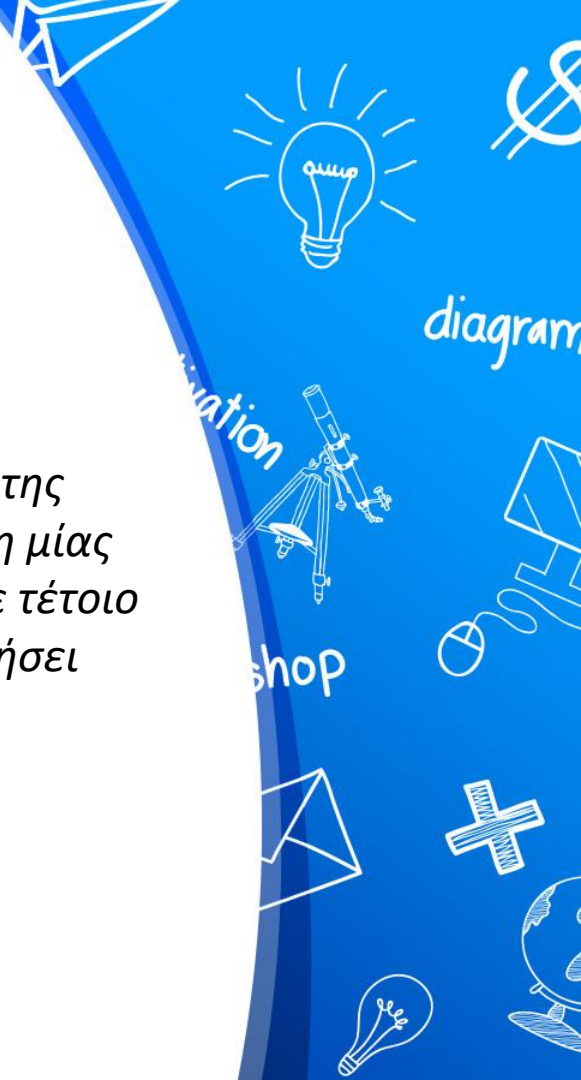
Διάλεξη 9^η : Ηγεσία και Ανθρώπινο Δυναμικό

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

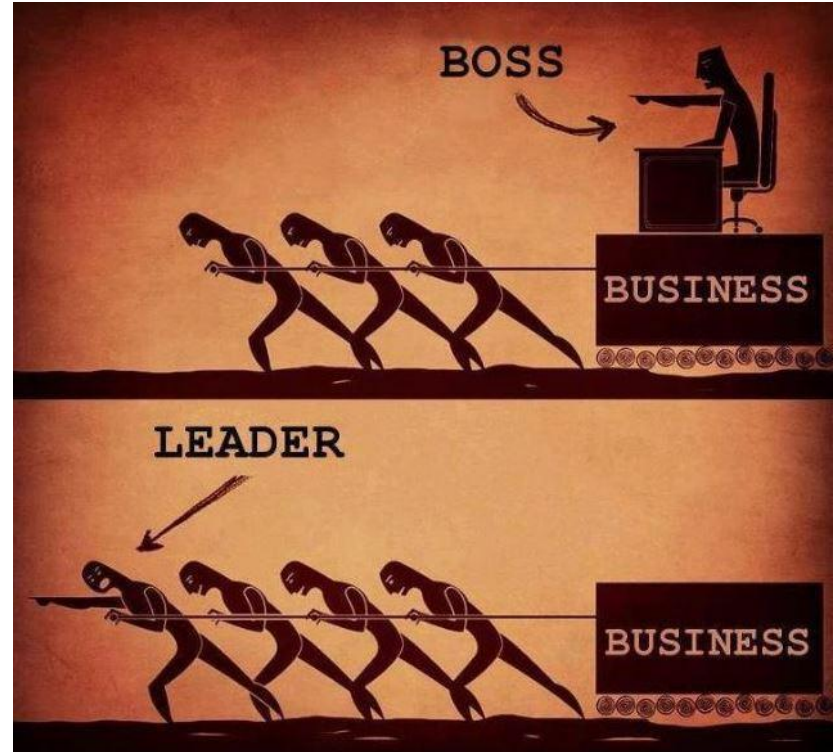
1. Ηγεσία
2. Ηγεσία και Διοίκηση
 - 2.1. Διαφορές manager και ηγέτη
3. Θεωρίες για την Ηγεσία
4. Τα στυλ ηγεσίας
5. Παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του ηγέτη
6. Ο ρόλος της ηγεσίας στον εργασιακό χώρο
7. Ο ηγέτης και οι οργανωσιακές αρχές
8. Βασικά χαρακτηριστικά και δεξιότητες ηγετών στο χώρο εργασίας
9. Η σύνδεση των πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού με τα στυλ ηγεσίας
10. Ο ρόλος των γραμμικών στελεχών ως ηγέτες
11. Ο ρόλος των ηγετών «πρώτης γραμμής»
12. Βιβλιογραφία

1. Ηγεσία

Ηγεσία είναι η **επιρροή**, η **τέχνη** ή η **διαδικασία** επηρεασμού της συμπεριφοράς, των πράξεων, η ενεργοποίηση και η καθοδήγηση μίας τυπικής ή άτυπης οργάνωσης – μιας μικρής ή μεγάλης ομάδας, με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά και πρόθυμα να προσπαθεί να υλοποιήσει συγκεκριμένους στόχους, με τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα.



Διοίκηση ή Ηγεσία;;



2. Ηγεσία και Διοίκηση

- Παρόλο που οι έννοιες «ηγεσία» και «διοίκηση» χρησιμοποιούνται συνήθως ως ταυτόσημες έννοιες, μεταξύ τους διακρίνονται **βασικές διαφορές**.
- **Διοίκηση** θεωρείται η δημιουργία δομής και η εκτέλεση των αναγκαίων λειτουργιών, που είναι αναγκαίες για την υλοποίηση των δράσεων και των επιδιωκόμενων στόχων της επιχείρησης ή του οργανισμού.
- Αντίθετα, η **Ηγεσία** θεωρείται η ικανότητα των διοικούντων να συνεργάζονται, να εμπνέουν, αν βαδίζουν προς νέες κατευθύνσεις, να επικοινωνούν, να διαχειρίζονται τα συναισθήματα, να μοιράζονται το ίδιο όραμα και να ανυψώνουν τις επιδιώξεις της ομάδας τους.



diagram

evolution



shop



2.1. Διαφορές manager και ηγέτη (1/2)

Τα χαρακτηριστικά του manager:

- Διορίζεται
- Χρησιμοποιεί νόμιμη, δότη δύναμη
- Δίνει εντολές, ανταμοιβές, τιμωρίες
- Ελέγχει
- Δίνει έμφαση στις διαδικασίες, στα συστήματα και στη λογική και το μυαλό
- Κινείται σε προκαθορισμένα, τυπικά πλαίσια
- Ενδιαφέρεται κυρίως για το «πώς»
- Δέχεται και διαχειρίζεται την κατεστημένη κατάσταση, προτιμάει τη σταθερότητα
- Αποδέχεται την πραγματικότητα
- Έμφαση στο παρόν, βραχυπρόθεσμη προοπτική
- Κάνει τα πράγματα σωστά



2.1. Διαφορές manager και ηγέτη (2/2)

Τα χαρακτηριστικά του ηγέτη:

- Αναδεικνύεται
- Χρησιμοποιεί προσωπική δύναμη
- Περνάει όραμα, εμπνέει, πείθει, κινητοποιεί
- Κερδίζει την εμπιστοσύνη, ενδυναμώνει
- Δίνει έμφαση στους ανθρώπους και στα συναισθήματα
- Ανοίγει ορίζοντες, διευρύνει τα πλαίσια
- Ενδιαφέρεται κυρίως για το «γιατί»
- Προκαλεί το κατεστημένο, κάνει αλλαγές, καινοτομεί
- Ερευνά την πραγματικότητα
- Δίνει έμφαση στο μέλλον, μακροπρόθεσμη προοπτική
- Κάνει τα σωστά πράγματα

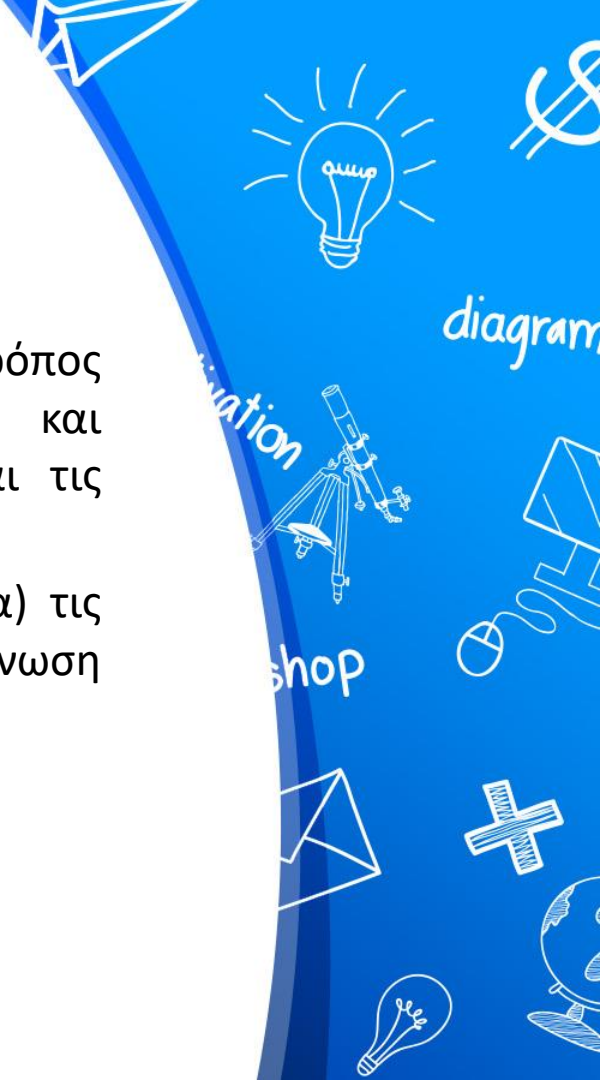


3. Θεωρίες για την Ηγεσία (1/5)

1. Η θεωρία του Fred Fiedler (1967):

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, δεν υπάρχει ένας μοναδικός τρόπος ηγεσίας που είναι αποτελεσματικός αλλά εξαρτάται και διαμορφώνεται ανάλογα με το εργασιακό περιβάλλον και τις εκάστοτε ανάγκες.

Ο Fiedler χώρισε το ηγετικό έργο σε τρεις παραμέτρους : α) τις σχέσεις των ηγετών με τα άλλα μέλη της ομάδας, β) την οργάνωση και γ) τον επιμερισμό της εξουσίας που κατέχει ο καθένας.



3. Θεωρίες για την Ηγεσία (2/5)

2. Η κατά περίπτωση ηγεσία (situational leadership):

Η κατά περίπτωση ηγεσία, εφόσον οι περιστάσεις δεν είναι πάντοτε οι ίδιες, θεωρεί ότι χρειάζονται διαφορετικοί τρόποι , προσεγγίσεις και δεξιότητες για την άσκηση της ηγεσίας.

- Οι συμπεριφορές του ηγέτη που προκύπτουν από το μοντέλο αυτό είναι τέσσερις:
- η **καθοδηγητική** (directing), όπου ο ηγέτης θα πρέπει να κατευθύνει και να δίνει οδηγίες σε προσωπικό που το χρειάζεται.
- η **υποστηρικτική** (coaching), στην οποία ο ηγέτης έχει τον έλεγχο και παίρνει τις αποφάσεις αλλά συγχρόνως υποστηρίζει την επικοινωνία μεταξύ των δυο πλευρών.
- η **συμμετοχική** (supporting), στην οποία το προσωπικό συμμετέχει στις αποφάσεις αφού δεν είναι ανάγκη να καθοδηγείται και να κατευθύνεται .
- η **εκχωρητική** (delegating), η οποία περιστοιχίζεται από ικανό και υπεύθυνο προσωπικό.



diagram



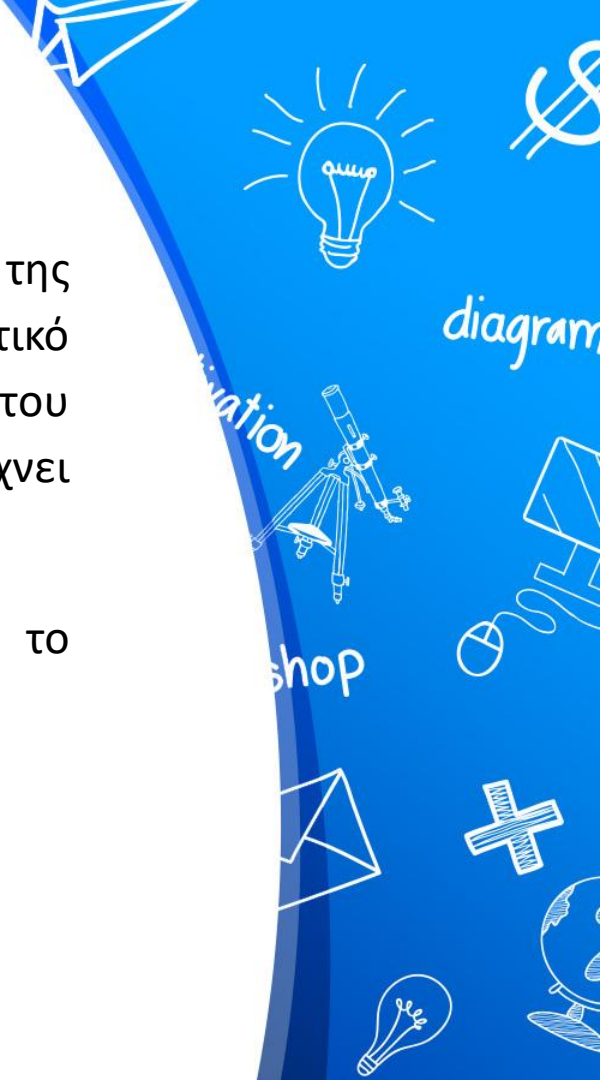
shop



3. Θεωρίες για την Ηγεσία (3/5)

3. Η ηγεσία που υπηρετεί (servant leadership):

- Σύμφωνα με τον Robert Greenleaf, με βάση το μοντέλο της υπηρετικής ηγεσίας, ο ηγέτης θεωρεί ότι είναι πολύ σημαντικό να έχει μια στενή και αμφίδρομη σχέση με το προσωπικό του στα πλαίσια της οποίας ενθαρρύνει, ακούει, στηρίζει και δείχνει εμπιστοσύνη σε αυτό.
- Υποστηρίζει δηλαδή ότι ο ρόλος του είναι να υπηρετεί το προσωπικό του και να ηγείται μέσω της διαδικασίας αυτής.



3. Θεωρίες για την Ηγεσία (4/5)

4. Η συναλλακτική (transactional) και η μετασχηματιστική ηγεσία:

- Σύμφωνα με τον Burns (1978), η **συναλλακτική ηγεσία** βασίζεται στην αρχή των ανθρώπινων σχέσεων και τις αλληλεπίδρασεις μεταξύ του ηγέτη, των εργαζομένων και τα οφέλη (αμοιβή, αναγνώριση κ.α) που θα λάβουν εκπληρώνοντας τους στόχους και τις απαιτήσεις των καθηκόντων τους. Ο συναλλακτικός ηγέτης μεριμνά κυρίως για την ικανοποίηση των άμεσων αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού.
- Η **μετασχηματιστική** ηγεσία αποτελεί επέκταση της συναλλακτικής. Η μετασχηματιστική ηγεσία αποτελείται από τρία βασικά στοιχεία: α) το χάρισμα, όπου ο ηγέτης καλλιεργεί στους υφισταμένους του το αίσθημα έμπνευσης και πίστης, β) την εξατομικευμένη φροντίδα, όπου κάθε εργαζόμενος αντιμετωπίζεται ξεχωριστά, και γ) τα διανοητικά ερεθίσματα, όπου ο ηγέτης προσπαθεί να κάνει τους υφισταμένους του να πάρουν λογικές αποφάσεις.



diagram



shop



3. Θεωρίες για την Ηγεσία (5/5)

- Όπως προκύπτει και από την παραπάνω ανασκόπηση των βασικών θεωριών για την ηγεσία, είναι ευκόλως αντιληπτό ότι **δεν υπάρχει αποκλειστικά** μία και μόνο συγκεκριμένη θεωρία που να οδηγεί στην πιο αποτελεσματική μορφή άσκησης ηγεσίας.
- Αυτό σημαίνει ότι ο ηγέτης θα πρέπει να είναι **διορατικός, ευέλικτος** και **να προσαρμόζεται** σύμφωνα με τον οργανισμό, την ομάδα, το περιβάλλον και τις συγκεκριμένες καταστάσεις, αλλά και τις συνήθειες, το σύστημα αξιών και τις προσδοκίες της κοινωνίας στην οποία λειτουργεί.



diagram

evolution



shop



4. Τα στυλ ηγεσίας (1/2)

Τα τρία βασικά στυλ ηγεσίας που διαμορφώθηκαν με βάση το κριτήριο της λήψης των αποφάσεων είναι τα εξής:

1. Αυταρχικό στυλ ηγεσίας: Ο Διευθυντής/ ηγέτης παίρνει μόνος του δογματικές αποφάσεις, τις οποίες μεταβιβάζει και επιβάλλει στα μέλη της ομάδας του χωρίς περαιτέρω επεξηγήσεις. Τη δύναμη αυτή, ο ηγέτης την αντλεί λόγω της θέσης που κατέχει. Τα μέλη της ομάδας δεν αναλαμβάνουν ευθύνες, εκτελούν μόνο τις εντολές που έλαβαν, ενώ η παραγωγή αυξάνεται μόνο όταν ο ηγέτης είναι παρών.
2. Δημοκρατικό στυλ ηγεσίας: Ο ηγέτης λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες και τις απόψεις των μελών της ομάδας, τους ενθαρρύνει να συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, ενώ παράλληλα καλλιεργεί τις απαραίτητες συνθήκες που στοχεύουν στην αύξηση της δημιουργικότητας, της παραγωγικότητας και στην τόνωση του ηθικού τους.



diagram



shop



4. Τα στυλ ηγεσίας (2/2)

3. Εξουσιοδοτικό/ αδιάφορο/ χαλαρό στυλ ηγεσίας:

Στα πλαίσια αυτού του είδους ηγεσίας, ο ηγέτης έχει περιορισμένο ρόλο, δεν λαμβάνει πολλές ευθύνες τηρώντας την πολιτική της μη ανάμειξης, δεν θέτει στόχους για την ομάδα αποτελώντας αναποτελεσματικό παράγοντα για την παραγωγικότητα και την πρόοδο της ομάδας. Το γεγονός αυτό έχει ως αποτέλεσμα τα μέλη της ομάδας να δείχνουν μικρότερο ενδιαφέρον για την εργασία, ενώ το ηθικό και το αίσθημα της ομάδας είναι χαλαρό.



5. Παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του ηγέτη

- Προσωπικότητα, εμπειρίες, σύστημα αξιών του ηγέτη
- Χαρακτηριστικά και απαιτήσεις έργου
- Προσδοκίες και συμπεριφορά προϊσταμένου
- Προσδοκίες και συμπεριφορά ομοιόβαθμων
- Δομή και διαδικασίες λήψης αποφάσεων
- Είδος επιχείρησης, στάδιο ανάπτυξής της
- Χαρακτηριστικά, ανάγκες, προσδοκίες, ωριμότητα και συμπεριφορά εργαζομένων
- Τυπική θέση στη διοικητική πυραμίδα και δύναμη ηγέτη
- Κουλτούρα και πολιτικές της επιχείρησης



6. Ο ρόλος της ηγεσίας στον εργασιακό χώρο

- Η ηγεσία παίζει σημαντικό ρόλο στην **παρακίνηση** των εργαζομένων οποιουδήποτε οργανισμού ή οποιασδήποτε επιχείρησης.
- Καθώς οι άνθρωποι εργάζονται μαζί για επιτύχουν τους στόχους του οργανισμού, σχηματίζουν ομάδες, μέσα στις οποίες, κάθε μέλος της ομάδας επηρεάζει τις δραστηριότητες των άλλων μελών.
- Ο ρόλος της ηγεσίας αναπτύσσεται τελικά εντός της ομάδας **επίσημα ή ανεπίσημα**.
- Στα πλαίσια των τυπικών ομάδων εργασίας, που έχουν δομημένη αλληλεπίδραση και συντονισμό, ο ρόλος του ηγέτη είναι ιδιαίτερα σημαντικός, καθώς σχετίζεται με την οργάνωση των δραστηριοτήτων, την παρακίνηση της ομάδας και την ανάθεση των καθηκόντων προς την επίτευξη των οργανωτικών στόχων.



diagram

novation



shop



7. Ο ηγέτης και οι οργανωσιακές αρχές (1/3)

Για την αποτελεσματικότερη διαχείριση του καταμερισμού της εργασίας, του ελέγχου και των σχέσεων μεταξύ των διαφόρων ιεραρχικών ομάδων, ο ηγέτης θα πρέπει να λάβει υπόψη του τις παρακάτω αρχές:

- Η **αντικειμενική αρχή**: Κάθε οργανισμός και κάθε τμήμα του πρέπει να αποτελεί μία έκφραση της απαιτούμενης εργασίας, αλλιώς η ύπαρξη του είναι ανούσια και άχρηστη.
- Η **αρχή της εξειδίκευσης**: Οι δραστηριότητες κάθε μέλους κάθε οργανωμένης ομάδας, πρέπει να είναι καθορισμένες, όσο αυτό είναι δυνατό, για την προετοιμασία ενός και μοναδικού σκοπού.
- Η **αρχή του σκοπού**: Ο σκοπός της οργανωτικής δομής είναι η προώθηση του σκοπού του οργανισμού μέσω της συνεχούς προσπάθειας.



diagram

novation



shop



7. Ο ηγέτης και οι οργανωσιακές αρχές (2/3)

- Η **αρχή της εξουσίας**: Ο ηγέτης κάθε οργανωμένης ομάδας αποτελεί την ανώτατη εξουσία και πρέπει κάπου να βασίζεται. Πρέπει να υπάρχει σαφής διάκριση της εξουσίας του από την εξουσία του κάθε ατόμου στην ομάδα.
- Η **αρχή της ευθύνης**: Η ευθύνη του ηγέτη για τις πράξεις των υφισταμένων του είναι απόλυτη.
- Η **αρχή του διαχωρισμού**: Το περιεχόμενο κάθε θέσης, μαζί με τα καθήκοντα που αυτή περιλαμβάνει, η εξουσία, η ευθύνη και οι σχέσεις με άλλες θέσεις πρέπει να είναι σαφώς διαχωρισμένες.
- Η **αρχή της ομοιότητας**: Σε κάθε θέση η εξουσία και η ευθύνη πρέπει να ταυτίζονται.



diagram



novation

shop



7. Ο ηγέτης και οι οργανωσιακές αρχές (3/3)

- **Η αρχή του εύρους του ελέγχου:** Κανένας δεν πρέπει να ηγείται σε περισσότερους από πέντε, ή το μέγιστο έξι, άμεσα υφιστάμενους του, εφόσον η δουλειά τους πρέπει να ελέγχεται με τη δέουσα προσοχή.
- **Η αρχή της ευελιξίας:** Ο ηγέτης πρέπει να διατηρεί την ευελιξία των διάφορων τμημάτων της επιχείρησης.
- **Η αρχή της συνέχειας:** Οι μεταβολές στην οργανωτική δομή αποτελούν μια συνεχή διαδικασία προκειμένου να πετυχαίνεται η βελτίωση της.



diagram

novation



shop



8. Βασικά χαρακτηριστικά και δεξιότητες ηγετών στο χώρο εργασίας

- Ευφυΐα / νοημοσύνη
- Συναισθηματική νοημοσύνη
- Γνώσεις / πολυμάθεια
- Αυτογνωσία / αυτοπεποίθηση
- Συστηματική σκέψη
- Ακεραιότητα
- Πίστη σε αξίες
- Ταπεινότητα
- Κύρος και κοινωνική υπευθυνότητα
- Δικαιοσύνη
- Θάρρος
- Αντοχή



9. Η σύνδεση των πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού με τα στυλ ηγεσίας

- Ένας τρόπος ενσωμάτωσης των καθηκόντων του ανθρώπινου δυναμικού και των στυλ ηγεσίας είναι εξετάζοντας πώς διαφορετικά στυλ ηγεσίας σχετίζονται με διαφορετικά HR καθήκοντα.
- Για παράδειγμα, η συναλλακτική ηγεσία σχετίζεται με τον έλεγχο των επιδόσεων και τις ενδεχόμενες ανταμοιβές. Έτσι, τα σχετικά με τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού καθήκοντα των μάνατζερ (αξιολόγηση, παρακολούθηση και επιβράβευση των καλών επιδόσεων) υπό την έννοια αυτή αποτελούν μέρος ενός συναλλακτικού ηγετικού στυλ.
- Ακόμη, η μετασχηματιστική ηγεσία επικεντρώνεται στην ανάπτυξη των οπαδών μέσω της συνιστώσας της εξατομικευμένης φροντίδας. Ως εκ τούτου, η μετασχηματιστική ηγεσία σχετίζεται με τις συμμετοχικές πρακτικές που τείνουν να θεωρούνται κεντρικής σημασίας στη βιβλιογραφία των συστημάτων υψηλής δέσμευσης ή υψηλής συμμετοχής.



diagram

evaluation



shop



10. Ο ρόλος των γραμμικών στελεχών ως ηγέτες (1/3)

- Ένα Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να δημιουργήσει περίπλοκες πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού και να αναπτύξει εξελιγμένα Εργαλεία Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Ωστόσο, το αν αυτές οι πολιτικές επιτύχουν εξαρτάται από την κατάλληλη θέσπιση, εφαρμογή ή/και διάδοση των εργαλείων διαχείρισης από τα γραμμικά στελέχη.
- Ο όρος «γραμμικά στελέχη» αναφέρεται στα στελέχη που η οργανωτική τους θέση και λειτουργία συνεισφέρουν κατευθείαν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού (δηλαδή οι Διευθυντές, οι Διαχειριστές και οι manager).
- Η **συνέπεια**, η **αμεροληψία** και η **ικανότητα** των γραμμικών στελεχών στη χρήση τέτοιων εργαλείων και στην εφαρμογή πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού θα καθορίσει τη δέσμευση των εργαζομένων, τα κίνητρα και τις επιδόσεις τους.



diagram



novation

shop



10. Ο ρόλος των γραμμικών στελεχών ως ηγέτες (2/3)

- Οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού (π.χ. μια διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσής τους ή ένα σχέδιο υπηρεσιακής εξέλιξης) μπορεί να θεωρούνται δίκαιες επί χάρτου, αλλά εάν δεν εφαρμόζονται δίκαια από τους άμεσα προϊσταμένους, οι εργαζόμενοι θα αμφισβητήσουν τη **διαδικαστική δικαιοσύνη** (procedural fairness) του οργανισμού.
- Η διαδικαστική δικαιοσύνη ενισχύει την οργανωσιακή δέσμευση, όπως ακριβώς και η **μετασχηματιστική ηγεσία**, καθώς και οι δύο δίνουν έμφαση στη σαφή και αποτελεσματική επικοινωνία ως μέσο διάδοσης της πληροφορίας προς τους υφισταμένους.
- Η αλληλεπίδραση μεταξύ διαδικαστικής δικαιοσύνης και των διάφορων μορφών ηγεσίας έχει **σαφή επίδραση** στις αντιλήψεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων.



diagram

novation



shop



10. Ο ρόλος των γραμμικών στελεχών ως ηγέτες (3/3)

- ο Sisson (1994) αναγνωρίζει τον σημαντικό ρόλο των προϊσταμένων διαφορετικών επιπέδων ενός οργανισμού στην εφαρμογή των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού. Επισημαίνει επίσης τη σημασία της μετασχηματιστικής ηγεσίας για το ανώτατο διοικητικό επίπεδο, αλλά επίσης εστιάζει στην έμπνευση και την ανάπτυξη των εργαζομένων και την ενθάρρυνση των μάνατζερ μεσαίου και κατώτερου επιπέδου να εφαρμόσουν αποτελεσματικά τις πρακτικές HRM.



diagram



shop



11. Ο ρόλος των ηγετών «πρώτης γραμμής» (1/2)

Οι άμεσα προϊστάμενοι επηρεάζουν τη διαδικασία εφαρμογής HRM με δύο τρόπους:

1. η σχέση μεταξύ των προβλεπόμενων και των πραγματικών πρακτικών επηρεάζεται από αυτούς λόγω των διαφορών στην εφαρμογή.
2. Εκτός από τις διαφορές στις πραγματικές πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι, οι αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με τις πρακτικές HR και οι αντιδράσεις τους σε αυτές τις πρακτικές ενδέχεται να επηρεαστούν άμεσα από τους προϊσταμένους, τόσο ως **αποτέλεσμα του προαναφερθέντος ρόλου** τους ως εφαρμοστών πρακτικών HR, όσο και ως **αποτέλεσμα του ηγετικού στυλ** τους.



diagram

novation



shop



11. Ο ρόλος των ηγετών «πρώτης γραμμής» (2/2)

- Οι Purcell και Hutchinson σε έρευνά τους το 2007 διαπίστωσαν ότι τόσο οι **αντιλήψεις για το HRM** όσο και η **ηγετική συμπεριφορά** **επηρεάζουν** έντονα τις στάσεις των εργαζομένων, πράγμα που δείχνει ότι όχι μόνο οι ίδιες οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και ο τρόπος με τον οποίο εφαρμόζονται, επηρεάζουν τις στάσεις των εργαζομένων.



diagram



novation



shop



12. Βιβλιογραφία

Batt, R. (2002). Managing customer services: human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal*, 45(3), 587-597.

Ζαβλάνος, Μ. (1998). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Έλλην.

Kotter, J.P. (2001). What leaders really do?. *Harvard Business Review*, 79(11), pp. 5-96.]

Limsila, K., & Ogunlana, S.O. (2008). Performance and leadership outcome

correlates of leadership styles and subordinate commitment. *Engineering*

Construction & Architectural Management, 15, p.p. 164-184.

Μπουραντάς, Δ. (2005). Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας. Αθήνα: ΚΡΙΤΙΚΗ.



diagram

ination



shop



12. Βιβλιογραφία

Mullins, L.J. (2007). *Management and Organizational Behavior* (7th edition). Harlow: FT/Prentice Hall.

Nishii, L.H. & Wright, P.M. (2008). Variability within organizations: Implications for strategic human resource management, in D. Brent Smith (ed.), *The People Make the Place: Dynamic Linkages Between Individuals and Organizations*, New York: Taylor and Francis Group.

Παπακωνσταντίνου, Γ. & Αναστασίου, Σ. (2013). *Αρχές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού: Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της εκπαίδευσης*. Αθήνα: Gutenberg.

Purcell, J. and Hutchinson, S. 2007: Front-line managers as agents in the HRMperformance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 3-20.



diagram



novation

shop

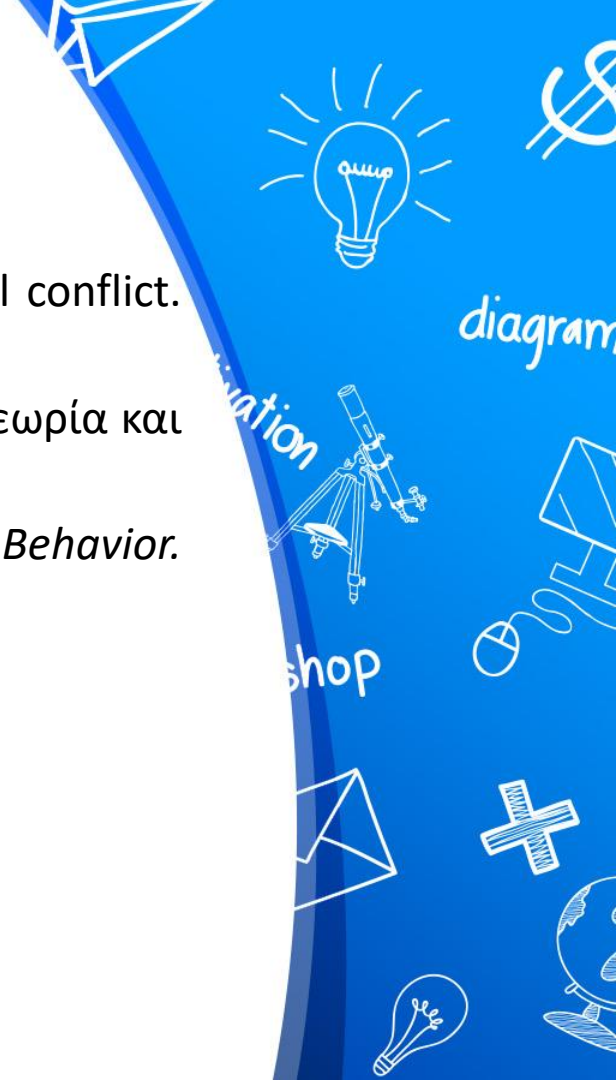


Βιβλιογραφία

Rahim, A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 26(2), pp. 368-376.

Σαϊτης, Χ. (2002^α). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης: Θεωρία και Πράξη* (3^η έκδοση). Αθήνα: Εκδόσεις Ατραπός.

Vecchio, R.P. Hearn, G. & Southey, G. (2005). *Organizational Behavior*. Harcourt Brace.



Διάλεξη 10^η: Η αξιοποίηση των Νέων Τεχνολογιών στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην ψηφιακή εποχή
 2. Τρέχουσες τεχνολογικές τάσεις στο HRM
 3. Ψηφιοποιημένες Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού
 4. Τα οφέλη του ψηφιακού μετασχηματισμού στη ΔΑΔ
 5. Προκλήσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού στη ΔΑΔ
- Βιβλιογραφία

**ΝΕΕΣ
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ΣΤΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**



1. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην ψηφιακή εποχή (1/4)

- Σε ένα περιβάλλον που συνεχώς μεταβάλλεται και **επηρεάζεται** από τις **τεχνολογικές και επιστημονικές εξελίξεις**, οι επιχειρήσεις οφείλουν **να προσαρμόζονται** στα νέα δεδομένα.
- Ο τομέας της οργάνωσης και της διοίκησης επιχειρήσεων συνεχώς εξελίσσεται και ακολουθεί τις **αλλαγές της αγοράς εργασίας**, της **τεχνολογίας**, των **συνθηκών παραγωγής** και τις **συνήθειες των καταναλωτών**.
- Στο πλαίσιο μίας διεθνούς ανταγωνιστικής αγοράς εργασίας, οι **απαιτήσεις των πελατών** σε θέματα **ποιότητας, ευελιξίας και ταχύτητας** συνεχώς αυξάνονται.
- Την ίδια στιγμή, ο τομέας της **Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού εξελίσσεται ραγδαία** παράλληλα **με τις τεχνολογικές αλλαγές**.



diagram



novation

shop



1. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην ψηφιακή εποχή (2/4)

- Οι νέες τεχνολογίες έχουν δημιουργήσει καινούριες απαιτήσεις και προκλήσεις τόσο για τη διοίκηση μιας επιχείρησης και το προσωπικό της, όσο και για τους διαμορφωτές πολιτικής.
- Η εισροή της ψηφιοποίησης στον χώρο των επιχειρήσεων επηρέασε σημαντικά το σύνολο των λειτουργιών της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (τους **εργαζομένους**, τη **διοίκηση των εργαζομένων** και την **ίδια την εργασία**).
- Οι **εργαζόμενοι της ψηφιακής εποχής** (millennials or digital employees) είναι απόλυτα εξοικειωμένοι με την τεχνολογία λόγω της άμεσης και διαρκούς αλληλεπίδρασής τους με το ψηφιακό περιβάλλον κατά την εργασία τους (πχ. Γρήγορη και πολλαπλή επεξεργασία διαδικτυακών πληροφοριών, κοινωνική δικτύωση, γρήγορη εκμάθηση νέων τεχνολογικών διαδικασιών κτλ.)



diagram



novation

shop



1. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην ψηφιακή εποχή (3/4)

- Υπήρξε μεγάλη διαφοροποίηση και στην ίδια την εργασία. Πλέον, η αυτοματοποίηση των διαδικασιών έχει αντικαταστήσει πολλές μορφές χειρωνακτικής εργασίας.
- Ακόμη, όλες οι πληροφορίες είναι ψηφιακές, ή έχουν γίνει ψηφιακές ή μπορούν να γίνουν ψηφιακές.
- Για τον χειρισμό αυτών των πληροφοριών οι εργαζόμενοι των επιχειρήσεων χρησιμοποιούν ψηφιακά εργαλεία και ειδικά διαμορφωμένα πληροφοριακά συστήματα.
- **Τα πληροφοριακά συστήματα** είναι περιεκτικά συστήματα που συγκροτούν όλες τις λειτουργίες, τις διαδικασίες και τα δεδομένα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και παράγουν όλες τις πληροφορίες σχετικές με Ανθρώπινους Πόρους που χρειάζονται όλα τα επίπεδα διοίκησης της επιχείρησης. Παρέχουν ένα εξαιρετικά **ευρύ φάσμα πληροφοριών**, πέρα από τις χαρακτηριστικές παραδοσιακές λειτουργίες της διατήρησης αρχείων του προσωπικού, της μισθοδοσίας και των απουσιών των εργαζομένων.



diagram

novation



shop



1. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην ψηφιακή εποχή (4/4)

- Παράλληλα, μεταβάλλεται και η **οργάνωση της εργασίας**. Ο ψηφιακός εργασιακός χώρος μπορεί να περιλαμβάνει από ένα έως πάρα πολλά άτομα να εργάζονται είτε μεμονωμένα είτε ως ξεχωριστές ομάδες. Έτσι, παύουν να υφίστανται όρια, είτε γεωγραφικά είτε χρονικά είτε αριθμητικά αφού πλέον όλες οι συνδέσεις και οι επικοινωνίες γίνονται ηλεκτρονικά.
- Ο **σχεδιασμός**, η **υλοποίηση** και η **εφαρμογή** των τεχνολογιών αφορούν πλέον στη Διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Για παράδειγμα, αρκετές λειτουργίες της ΔΑΔ όπως η μισθοδοσία και η διαχείριση απουσιών, πραγματοποιούνται πλέον ηλεκτρονικά.



diagram

novation

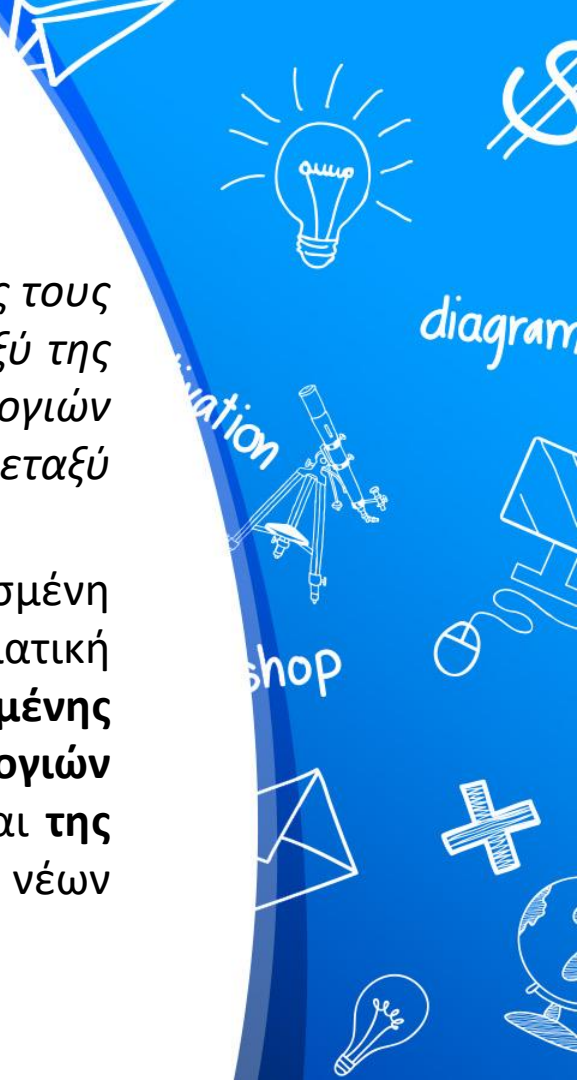


shop



2. Τρέχουσες τεχνολογικές τάσεις στο HRM (1/8)

- E-HRM έχει οριστεί ως «ένας ενιαίος όρος που καλύπτει όλους τους πιθανούς μηχανισμούς ενσωμάτωσης και περιεχομένου μεταξύ της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και των τεχνολογιών πληροφοριών (IT), με στόχο τη δημιουργία αξίας εντός και μεταξύ των οργανισμών για τους υπαλλήλους και τη διοίκηση»
- Με κύριο στόχο την αναβάθμιση και την προγραμματισμένη αλλαγή στον χώρο των επιχειρήσεων, πλέον γίνεται συστηματική χρήση των νέων τεχνολογιών όπως της **επαυξημένης πραγματικότητας** (augmented reality), των **cloud τεχνολογιών** (cloud technologies), των **μεγάλων δεδομένων** (big data) και της **τεχνητής νοημοσύνης** (Artificial Intelligence) και της επιλογής νέων υποψηφίων με χρήση αλγορίθμων.



2. Τρέχουσες τεχνολογικές τάσεις στο HRM (2/8)

Τεχνητή Νοημοσύνη (Artificial Intelligence)

- Με έναν γενικό όρο η «Τεχνητή Νοημοσύνη» είναι ο τομέας της Επιστήμης των Υπολογιστών που ασχολείται με τη σχεδίαση και την υλοποίηση προγραμμάτων τα οποία είναι ικανά να μιμηθούν τις ανθρώπινες γνωστικές ικανότητες, εμφανίζοντας έτσι χαρακτηριστικά που αποδίδουμε συνήθως στην ανθρώπινη συμπεριφορά, όπως η επίλυση προβλημάτων, η αντίληψη μέσω της όρασης, η μάθηση, η εξαγωγή συμπερασμάτων, η κατανόηση της φυσικής γλώσσας κτλ.
- Σε διεθνές επίπεδο, υπάρχει η τάση εφαρμογής της Τεχνητής Νοημοσύνης στον Ιδιωτικό τομέα.
- Ειδικότερα, φαίνεται ότι, μέχρι το 2020, υπάρχουν κυρίως ποιοτικές και εμπειρικές αναφορές σχετικά με τη χρήση τεχνητής νοημοσύνης για την πρόβλεψη της ατομικής συμπεριφοράς.
- Η Τεχνητή Νοημοσύνη χρησιμοποιείται κυρίως στην **εκπαίδευση**, την **επιλογή**, την **πρόσληψη ανθρώπινου δυναμικού** και τη **διαχείριση ομάδων** στα πλαίσια της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.



diagram



shop

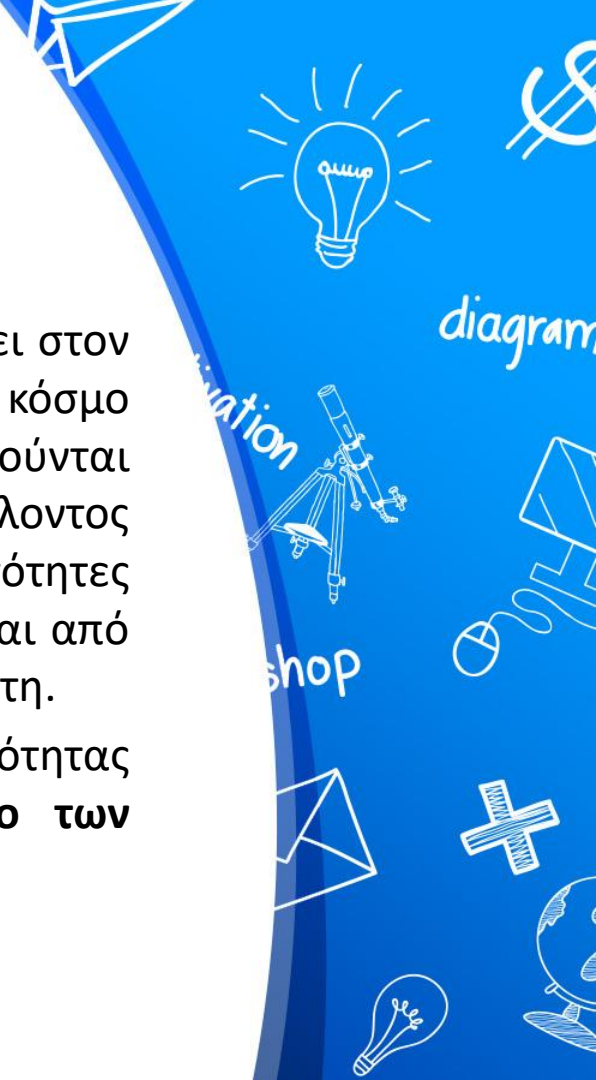


2. Τρέχουσες τεχνολογικές τάσεις στο HRM (3/8)

Επαυξημένη πραγματικότητα:

Η Επαυξημένη πραγματικότητα είναι μια τεχνολογία που εισάγει στον ψηφιακό κόσμο αντικείμενα που βρίσκονται στον πραγματικό κόσμο και ενισχύονται από αντιληπτικές πληροφορίες που δημιουργούνται από υπολογιστή. Πρόκειται για ένα είδος διαδραστικού περιβάλλοντος που βασίζεται στην πραγματικότητα και χρησιμοποιεί τις δυνατότητες της οθόνης, του ήχου, του κειμένου και των εφέ που παράγονται από υπολογιστή, για να βελτιώσει την πραγματική εμπειρία του χρήστη.

Η χρήση των τεχνολογιών επαυξημένης πραγματικότητας χρησιμοποιείται για την **εξυπηρέτηση πελατών στον χώρο των επιχειρήσεων**.



2. Τρέχουσες τεχνολογικές τάσεις στο HRM (4/8)

Επαυξημένη πραγματικότητα:

- Χρησιμοποιώντας προηγμένη τεχνολογία, όπως επαυξημένη πραγματικότητα, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις μπορούν να αναπτύξουν μεγαλύτερες δεσμεύσεις με τους πελάτες. Με τη δημιουργία περιοχών πωλήσεων και μάρκετινγκ που μπορούν να βοηθήσουν τους πελάτες να κάνουν αγορές, η επαυξημένη πραγματικότητα μπορεί να χρησιμοποιηθεί αρκετά αποτελεσματικά.

Για παράδειγμα, μέσω της επαυξημένης πραγματικότητας, οι πελάτες μπορούν να δουν το προϊόν για το οποίο ενδιαφέρονται πριν το αγοράσουν. Αυτό βοηθά τους πελάτες να πάρουν τη σωστή απόφαση αγοράς.



diagram



shop



2. Τρέχουσες τεχνολογικές τάσεις στο HRM (5/8)

Μεγάλα Δεδομένα (big Data):

- «Τα μεγάλα δεδομένα αναφέρονται σε ένα σύνολο δεδομένων του οποίου το μέγεθος υπερβαίνει την ικανότητα των τυπικών εργαλείων λογισμικού βάσης δεδομένων να συλλαμβάνουν, να αποθηκεύουν, να διαχειρίζονται και να αναλύουν».
- Τα μεγάλα δεδομένα είναι ένα πεδίο που σχετίζεται με τη **διαχείριση μεγάλου όγκου πληροφοριών**, το οποίο μπορεί να περιλαμβάνει επιχειρηματικά δεδομένα, καταστάσεις και ισολογισμούς, αναφορές, μηνύματα και δεδομένα που σχετίζονται με τη λειτουργία μιας μονάδας παραγωγής.
- Οι επιχειρήσεις τείνουν να εφαρμόζουν συστήματα που χρησιμοποιούν μεγάλα δεδομένα για τις **καθημερινές τους δραστηριότητες** και σε διαδικασίες, όπως η **πρόσληψη εργαζομένων** και κατά τη διάρκεια των **εσωτερικών και εξωτερικών διαδικασιών αξιολόγησής τους**.
- Ακόμη, μέσω των συστημάτων των μεγάλων δεδομένων επιτυγχάνεται αποτελεσματικότερα η **εξυπηρέτηση των πελατών**.



diagram



shop

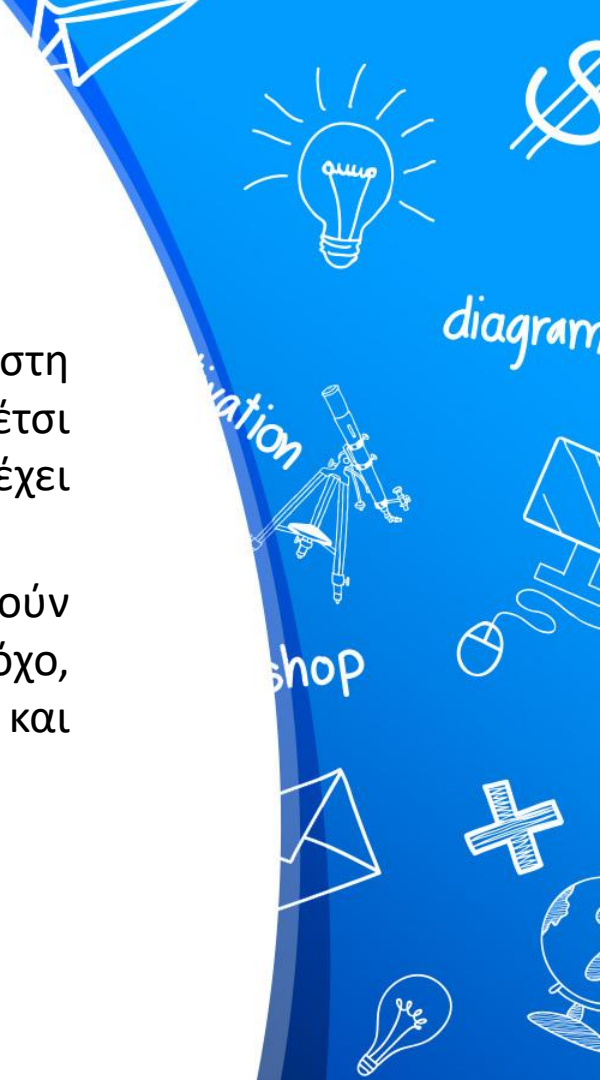


2. Τρέχουσες τεχνολογικές τάσεις στο HRM (6/8)

Cloud Τεχνολογίες:

Τα συστήματα που εφαρμόζουν τεχνολογία cloud βασίζονται στη λογική της μαζικής αποθήκευσης πληροφοριών στο cloud, έτσι ώστε οποιοδήποτε στέλεχος της επιχείρησης να μπορεί να έχει εύκολη πρόσβαση ανά πάσα στιγμή.

Ακόμη, μέσω των cloud τεχνολογιών οι πληροφορίες να μπορούν να κατηγοριοποιηθούν και ταυτόχρονα να κάνουν εφικτό τον στόχο, περιορίζοντας τον όγκο των δεδομένων που αποθηκεύονται και ταξινομούνται με συμβατικές μεθόδους.



2. Τρέχουσες τεχνολογικές τάσεις στο HRM (7/8)

Cloud Τεχνολογίες:

- Ταυτόχρονα, οι τεχνολογίες cloud μπορούν να αποφέρουν ιδιαίτερα θετικά αποτελέσματα στο HRM με πολλούς διαφορετικούς τρόπους. Ουσιαστικά, οι τεχνολογίες cloud εξυπηρετούν τη διευκόλυνση του έργου των μελών του προσωπικού και τη μείωση του κόστους διαχείρισης πληροφοριών, τόσο από πλευράς κόστους χρημάτων, εργατικού κόστους, κόστους καθυστέρησης και επεξεργασίας πληροφοριών, ειδικά σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης.
- Ακόμη, τα cloud συστήματα όπου αποθηκεύεται μεγάλος όγκος πληροφοριών, βοηθούν στη βελτίωση της εκπαίδευσης, της κατάρτισης και των συστημάτων παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού.



diagram



shop



2. Τρέχουσες τεχνολογικές τάσεις στο HRM (8/8)

Cloud Τεχνολογίες:

Η χρήση του cloud μπορεί να συμβάλει:

- Στη βελτίωση των αναλυτικών στοιχείων στο τμήμα HRM,
- Στον καλύτερο σχεδιασμό πόρων, συστημάτων κ.λπ.
- Στον σχεδιασμό των μισθών, των πληρωμών και των μπόνους,
- Στον έλεγχο της θέσης,
- Στην αύξηση της απόδοσης,
- Στη βελτίωση των συστημάτων αξιολόγησης.



3. Ψηφιοποιημένες Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (1/14)

A) Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού

Με την ανάπτυξη των πληροφοριακών συστημάτων, ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού γίνεται πιο εύκολα πραγματοποιήσιμος. Εφόσον τα δεδομένα ενός οργανισμού συντηρούνται ηλεκτρονικά σε ένα πληροφοριακό σύστημα (Human Resources Management System), τότε το ίδιο το σύστημα μπορεί να εξαγάγει διάφορες **απλές αλλά και συνδυαστικές πληροφορίες** σχετικές με τις μεταβολές του προσωπικού (πχ. Προσλήψεις, αποχωρήσεις, ανάλυση των χαρακτηριστικών όπως το φύλο και η ηλικία, υπολογισμός του κόστους απασχόλησης και υπολογισμός των αναγκών).



3. Ψηφιοποιημένες Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (2/14)

B) Προσέλκυση και Επιλογή Ανθρώπινου Δυναμικού

Ηλεκτρονική στελέχωση (e-recruitment) είναι η πρακτική της στελέχωσης της επιχείρησης με τη χρήση της Τεχνολογίας Πληροφοριών και Επικοινωνιών (ειδικά όπου οι επιχειρήσεις και η αγορά εργασίας έχουν εύκολη πρόσβαση σε τεχνολογίες που συνδέονται με το Διαδίκτυο).

Η διαδικασία ηλεκτρονικής στελέχωσης αποτελείται από παρόμοιες λειτουργίες και επιμέρους λειτουργίες με την παραδοσιακή διαδικασία, όμως μπορεί να αλλάζουν η σειρά και ο χρόνος των λειτουργιών δεδομένου ότι ορισμένες από αυτές είναι δυνατόν να διενεργούνται ταυτόχρονα.



3. Ψηφιοποιημένες Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (3/14)

B) Προσέλκυση και Επιλογή Ανθρώπινου Δυναμικού

- ❑ Με την εξάπλωση και την εισαγωγή των ΤΠΕ στις επιχειρήσεις και την αγορά εργασίας, πολλές από τις παραδοσιακές πηγές αναζήτησης και προσέλκυσης υποψηφίων έχασαν τη σημασία τους.
- ❑ Όπως διαπιστώθηκε σε έρευνα που πραγματοποίησε το Επίσημο Ινστιτούτο Προσωπικού και Ανάπτυξης (Chartered Institute of Personnel and Development/CIPD) του Ηνωμένου Βασιλείου, τα στελέχη ΑΠ θεωρούν ότι οι **πιο αποτελεσματικές μέθοδοι αναζήτησης υποψηφίων** είναι:
 - οι εταιρικοί ιστότοποι (74%),
 - οι ιστοσελίδες επαγγελματικής δικτύωσης (60%) και
 - οι διαδικτυακοί ιστότοποι αναζήτησης εργασίας (58%).



diagram



evaluation

shop



3. Ψηφιοποιημένες Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (4/14)

B) Προσέλκυση και Επιλογή Ανθρώπινου Δυναμικού

- ❑ Ηλεκτρονικές πηγές αναζήτησης υποψηφίων θεωρούνται οι ιστότοποι Κοινωνικής Δικτύωσης (Linkedin, Facebook, Instagram κτλ.), οι Εταιρικοί ιστότοποι και οι ιστότοποι δημοσίευσης θέσεων εργασίας, στους οποίους οι επιχειρήσεις αναρτούν σχετική αγγελία εργασίας.
- ❑ Η συλλογή και η ταξινόμηση των αιτήσεων των ενδιαφερομένων γίνονται αυτόματα λόγω της ψηφιοποίησης.
- ❑ Ακόμη, και η επικοινωνία με τους υποψηφίους διευκολύνεται, καθώς λόγω των αυτοματοποιημένων χαρακτηριστικών των συστημάτων ηλεκτρονικής στελέχωσης, ενημερώνονται άμεσα για την πορεία και την έκβαση της αίτησής τους.



diagram

novation



shop



3. Ψηφιοποιημένες Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (5/14)

Γ) Ηλεκτρονική διαχείριση της απόδοσης

Τα συστήματα διαχείρισης απόδοσης μέσω ηλεκτρονικών υπολογιστών έχουν την ικανότητα να παρέχουν παρακολούθηση των εργαζομένων μέσα από τη διατήρηση στοιχείων για:

- ◆ Τον χρόνο που αφιερώνεται σε ορισμένες εργασίες,
- ◆ Τον αριθμό των επιμέρους εργασιών που έχουν ολοκληρωθεί,
- ◆ Τον αριθμός των σφαλμάτων και λαθών που έχουν διαπραχθεί και
- ◆ Το χρονικό διάστημα αδράνειας

Μέσα από τη στενότερη παρακολούθηση της απόδοσης των εργαζομένων με τη χρήση τέτοιων συστημάτων, οι επιχειρήσεις είναι σε θέση να διενεργούν μεγαλύτερης διάρκειας εποπτικούς ελέγχους, μειώνοντας έτσι τον χρόνο που δαπανούν τα διοικητικά στελέχη στην παρατήρηση (και τεκμηρίωση) της συμπεριφοράς και της απόδοσης ορισμένων υπαλλήλων.



diagram



novation

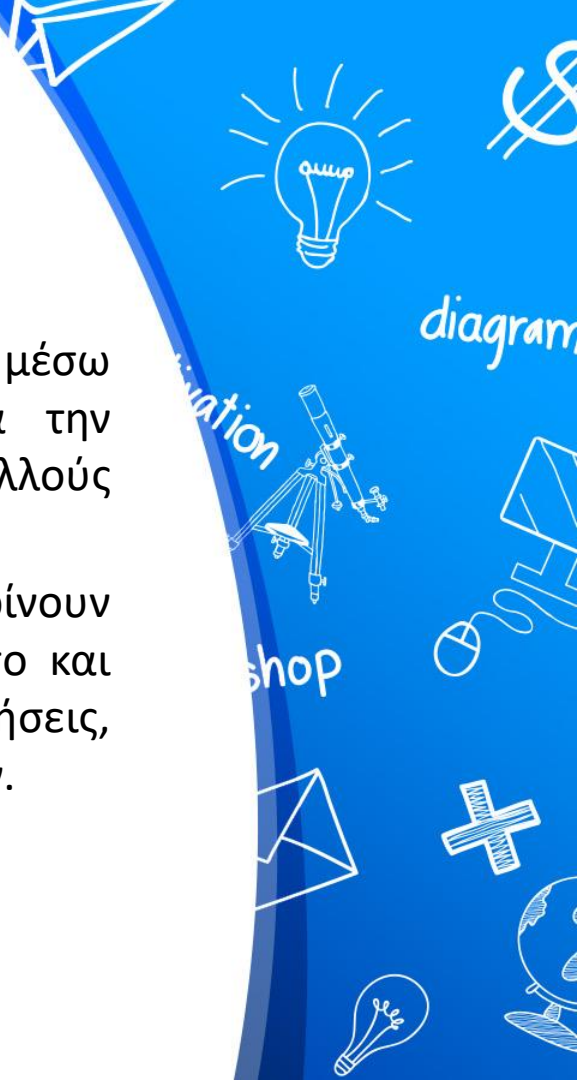
shop



3. Ψηφιοποιημένες Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (6/14)

Γ) Ηλεκτρονική διαχείριση της απόδοσης

- Τα ηλεκτρονικά συστήματα διαχείρισης απόδοσης μέσω εσωτερικού δικτύου μπορούν να χρησιμοποιούνται για την αποτελεσματική συγκέντρωση πληροφοριών από πολλούς αξιολογητές.
- Μπορούν, επίσης, να παρακολουθούν και να συγκρίνουν αναλυτικά στοιχεία απόδοσης τόσο σε επίπεδο ομάδας όσο και μεμονωμένων ατόμων με βάση κριτήρια όπως καθυστερήσεις, παρακολούθηση, παράπονα, ικανοποίηση και κύκλο εργασιών.

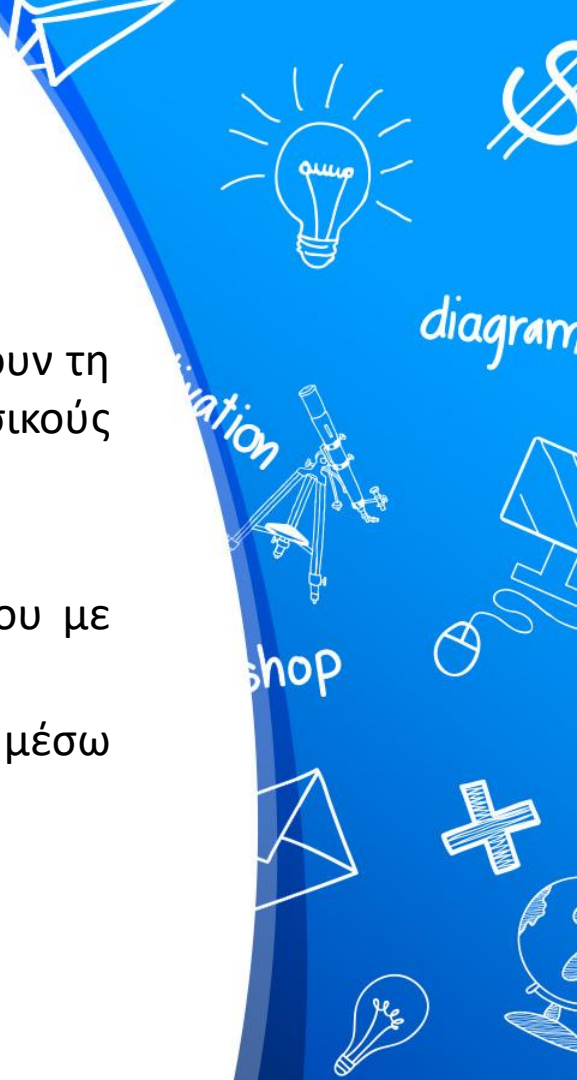


3. Ψηφιοποιημένες Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (7/14)

Δ) Ηλεκτρονικά συστήματα αμοιβών

Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την τεχνολογία για να διευκολύνουν τη διαδικασία των ανταμοιβών των εργαζομένων με τρεις βασικούς τρόπους:

1. την αυτοματοποίηση του συστήματος μισθοδοσίας
2. τον σχεδιασμό του συστήματος ανταμοιβών και τη σχέση του με την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων
3. την επικοινωνία και διαχείριση ανταμοιβών και παροχών μέσω συστημάτων αυτοεξυπηρέτησης εργαζομένων



3. Ψηφιοποιημένες Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (8/14)

Δ) Ηλεκτρονικά συστήματα αμοιβών

- Όταν τα παραπάνω συστήματα συνδυάζονται με **λογισμικό υποστήριξης αποφάσεων** οι εργαζόμενοι μπορούν να χρησιμοποιούν το ηλεκτρονικό σύστημα ανταμοιβών για να θέτουν υποθετικές ερωτήσεις σχετικά με προτεινόμενες αλλαγές στο πακέτο παροχών τους ή με πραγματικές αλλαγές της εργασιακής τους κατάστασης.
- Επιπλέον, επιτρέπει στα **διοικητικά στελέχη να αναπτύσσουν προϋπολογισμούς** και να διασφαλίζουν τη θετική επίδραση των συστημάτων κινήτρων έτσι ώστε οι αποφάσεις κατανομής μισθών να θεωρούνται κατάλληλες και δίκαιες.



diagram



novation

shop

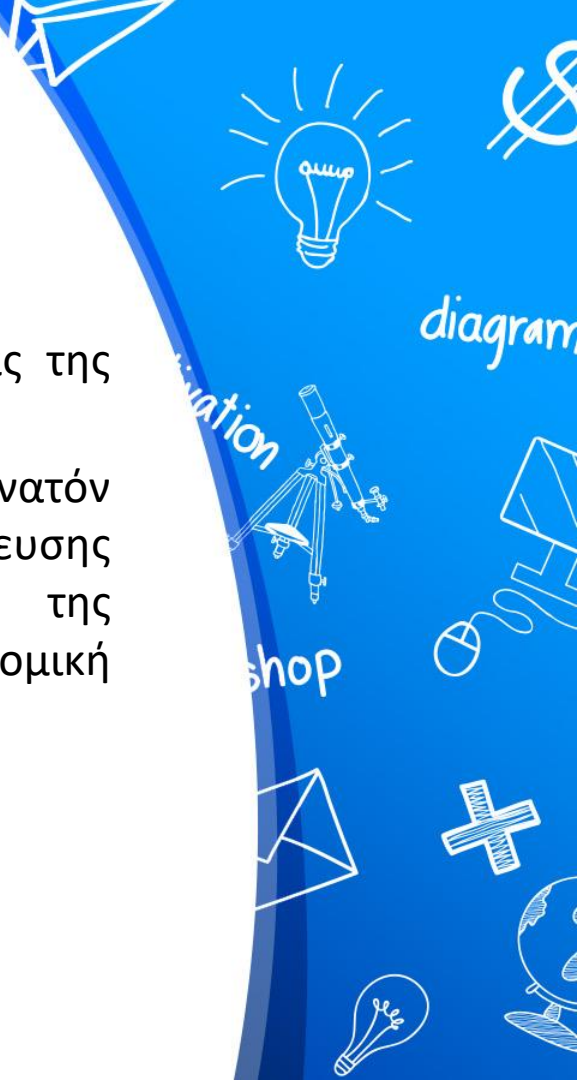


3. Ψηφιοποιημένες Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (9/14)

Ε) Εκπαίδευση του Ανθρώπινου Δυναμικού

Με την εξέλιξη της τεχνολογίας έχει επηρεαστεί και ο τομέας της εκπαίδευσης προσωπικού.

- Οι εταιρείες προσπαθούν να αξιοποιούν όσο το δυνατόν περισσότερο της νέες τεχνολογίες στο πλαίσιο της εκπαίδευσης στοχεύοντας στη μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα της εκπαιδευτικής διαδικασίας και κατ' επέκταση στην οικονομική απόδοση.



3. Ψηφιοποιημένες Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (10/14)

Έχοντας ως κριτήριο τον χρόνο και τον τόπο διεξαγωγής της εκπαίδευσης Ανθρώπινου Δυναμικού, η εκπαίδευση διακρίνεται σε:

1. **Συμβατική εκπαίδευση:** είναι η τυπική εκπαίδευση στην αίθουσα διδασκαλίας στο πλαίσιο ενός σχολείου, ενός οργανισμού ή μίας επιχείρησης, όπου ο διδάσκων και ο διδασκόμενος βρίσκονται μαζί, με τη φυσική τους παρουσία στον ίδιο τόπο και χρόνο.
2. **Εξ' αποστάσεως εκπαίδευση:** Συνιστούν όλες εκείνες οι ενέργειες προκειμένου να παρασχεθεί διδασκαλία μέσω έντυπου υλικού ή ηλεκτρονικών μέσων επικοινωνίας σε ανθρώπους που μετέχουν σε οργανωμένη μάθηση σε τόπο ή χρόνο διαφορετικό από εκείνο των καθηγητών τους. Στην εξ' αποστάσεως εκπαίδευση α) γίνεται συστηματική υποστήριξη του εκπαιδευόμενου και β) αξιοποιούνται οι νέες τεχνολογίες και τα μέσα μαζικής ενημέρωσης τόσο για την παρουσίαση του εκπαιδευτικού υλικού, όσο και για ορισμένες μορφές επικοινωνίας μεταξύ του εκπαιδευόμενου και του εκπαιδευτή.
3. **Μικτή εκπαίδευση:** Τα προγράμματα μικτής εκπαίδευσης υλοποιούνται με συνδυασμό δια ζώσης και εξ αποστάσεως εκπαίδευσης. Στην περίπτωση αυτή, το εκπαιδευτικό υλικό και ο τρόπος παρακολούθησης και αξιολόγησης είναι κατάλληλα προσαρμοσμένα και στις δυο μορφές μάθησης και χρησιμοποιείται ειδική πλατφόρμα εξ αποστάσεως εκπαίδευσης.



diagram

evolution



shop



3. Ψηφιοποιημένες Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (11/14)

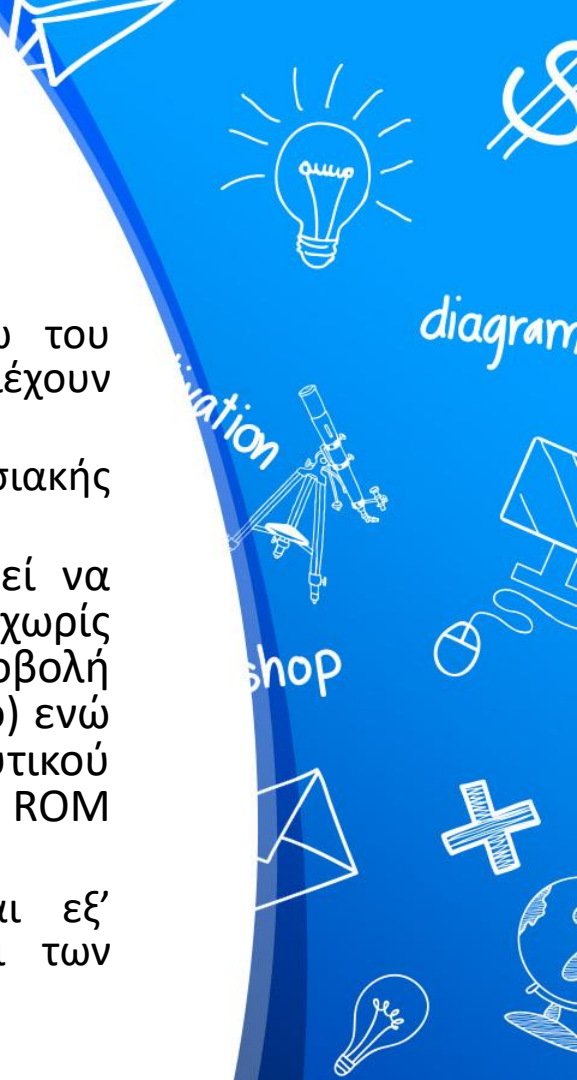
Ε) Εκπαίδευση του Ανθρώπινου Δυναμικού (νέες μορφές)

1. Computer Based Learning: Είναι εφαρμογές μάθησης μέσω του υπολογιστή και τα εκπαιδευτικά προγράμματα συνήθως περιέχουν οπτικοακουστικό υλικό, ερωτηματολόγια και δραστηριότητες.

2. Web – Based Learning: Το εκπαιδευτικό υλικό της μαθησιακής διαδικασίας παραδίδεται σε προγράμματα περιήγησης Web.

3. E – learning: Η εκπαίδευση με αυτή τη διαδικασία μπορεί να χωριστεί σε εκπαίδευση με σύνδεση (online) και εκπαίδευση χωρίς σύνδεση (offline). Ηλεκτρονική μάθηση με σύνδεση είναι η προβολή εκπαιδευτικού υλικού μέσω ίντερνετ (από κάποιο δικτυακό τόπο) ενώ ηλεκτρονική μάθηση χωρίς σύνδεση είναι η προβολή εκπαιδευτικού υλικού αποθηκευμένου στον υπολογιστή μας, εκπαιδευτικά CD ROM κ.τ.λ.

4. Distance Learning: Η μαθησιακή διαδικασία επιτυγχάνεται εξ' αποστάσεως χωρίς τη φυσική παρουσία του εκπαιδευτή και των εκπαιδευομένων στους χώρους εκπαίδευσης.



3. Ψηφιοποιημένες Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (12/14)

Ε) Εκπαίδευση του Ανθρώπινου Δυναμικού (νέες μορφές)

5. Παιχνιδοποίηση – Gamification: αναφέρεται στη χρήση στοιχείων και τεχνικών από ηλεκτρονικά παιχνίδια με στόχο τη βελτίωση της μαθησιακής εμπειρίας των χρηστών, την ενίσχυση του βαθμού εμπλοκής τους στη μαθησιακή διαδικασία, την ενδυνάμωση της αίσθησης του σκοπού και της οικειότητας στις διάφορες διαδικασίες. Για παράδειγμα, στη κατηγορία αυτή γίνεται χρήση παιχνιδιών ρόλων (*role-playing games*), τα οποία επιτρέπουν στους εκπαιδευομένους να βιώσουν και μέσω οπτικής επαφής να κατανοήσουν τον κόσμο, των online κοινωνικών παιχνιδιών (*online social games*), τα οποία παρουσιάζουν προβλήματα του πραγματικού κόσμου και είτε ενισχύουν την επίγνωση του χρήστη σε σχέση με αυτά είτε παρέχουν στους εκπαιδευομένους ένα ασφαλές περιβάλλον να αναστοχαστούν μαθαίνοντας από τα λάθη τους.



diagram



ation



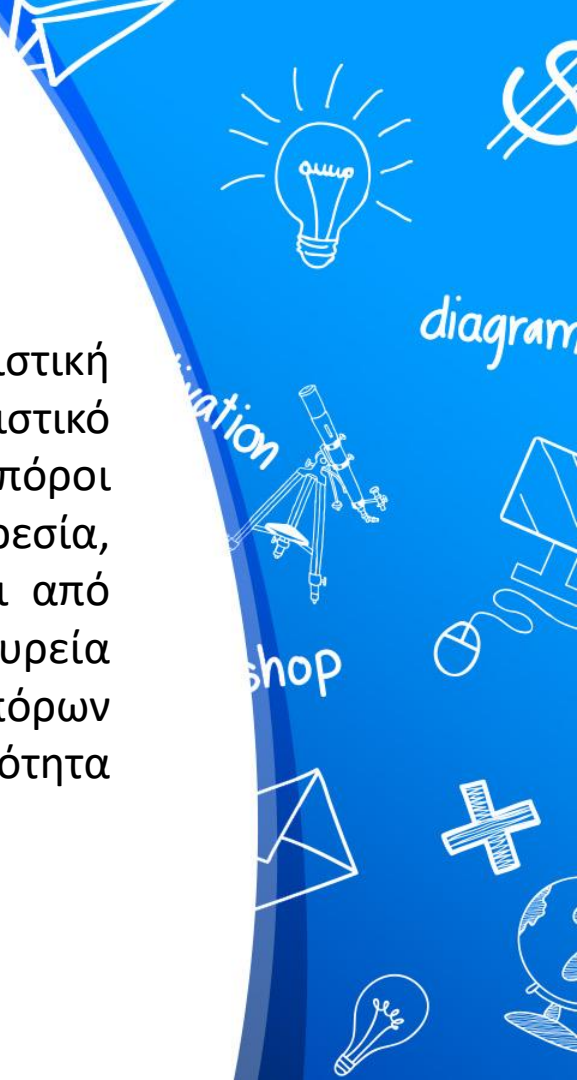
shop



3. Ψηφιοποιημένες Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (13/14)

Ε) Εκπαίδευση του Ανθρώπινου Δυναμικού (νέες μορφές)

6. Cloud e - learning: Το Υπολογιστικό Νέφος ή Νεφοϋπολογιστική (*Cloud Computing*) αποτελεί ένα σχετικά καινούργιο υπολογιστικό παράδειγμα (*computation paradigm*), σύμφωνα με το οποίο οι πόροι και τα πληροφοριακά συστήματα προσφέρονται ως υπηρεσία, διαθέσιμη στους χρήστες μέσω Διαδικτύου και χαρακτηρίζεται από αυτοεξυπηρέτηση βάσει αναγκών (*on-demand self-service*), ευρεία πρόσβαση δικτύου (*broad network access*), συνάθροιση πόρων (*resource pooling*), ελαστικότητα (*rapid elasticity*) και δυνατότητα μετρήσιμης υπηρεσίας (*measured service*).



3. Ψηφιοποιημένες Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (14/14)

Ε) Εκπαίδευση του Ανθρώπινου Δυναμικού (νέες μορφές)

7. Προσομοιώσεις και Εικονική πραγματικότητα (Simulations and Virtual Reality – VR): Οι προσομοιώσεις «μιμούνται» τις καταστάσεις του πραγματικού περιβάλλοντος εργασίας. Οι πιο σύνθετες και προηγμένες προσομοιώσεις είναι γνωστές ως εικονική πραγματικότητα. Η εκπαίδευση μέσω εικονικής πραγματικότητας, συχνά απαιτεί από τους εκπαιδευόμενους να φορούν εξειδικευμένο εξοπλισμό έτσι ώστε να μπορούν να αλληλοεπιδρούν με αντικείμενα στο εικονικό περιβάλλον, το οποίο είναι όμοιο με καταστάσεις που συναντούν στο πραγματικό πεδίο εργασίας.

8. Διαδικτυακό σεμινάριο (Webinar): Τα διαδικτυακά σεμινάρια αποτελούν μία ανερχόμενη τάση στον χώρο της εκπαίδευσης εργαζομένων και είναι μία μορφή διαδικτυακής διάσκεψης μέσω παρουσιάσεων, σημειώσεων και βίντεο. Το βασικό μειονέκτημα της συγκεκριμένης μεθόδου είναι η μονόδρομη επικοινωνία.



diagram



shop



4. Τα οφέλη του ψηφιακού μετασχηματισμού στη ΔΑΔ

Τα **πλεονεκτήματα** του ψηφιακού μετασχηματισμού στη Διοίκηση ανθρώπινου Δυναμικού είναι:

- ✔ Βελτίωση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας
- ✔ Βελτίωση του προσφερόμενου προϊόντος
- ✔ Ευελιξία και αυτονομία του ανθρώπινου δυναμικού
- ✔ Ανάπτυξη συνεργασίας μεταξύ των διαφόρων τμημάτων της εταιρείας
- ✔ Μείωση του χρόνου εργασιών
- ✔ Αυτόματη συγκέντρωση και ταξινόμηση πληροφοριών και εγγράφων
- ✔ Μείωση του κόστους παραγωγής
- ✔ Μείωση του οργανωσιακού κόστους
- ✔ Βελτίωση της ταχύτητας και της ποιότητας στη λήψη αποφάσεων



diagram



novation



shop



5. Προκλήσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού στη ΔΑΔ

Προκλήσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού για τη ΔΑΔ αποτελούν:

- ✦ Μείωση των θέσεων εργασίας λόγω αυτοματοποίησης
- ✦ Η έλλειψη ώθησης και οράματος από πλευράς ηγεσίας
- ✦ Κίνδυνος για την ασφάλεια και την προστασία των προσωπικών δεδομένων
- ✦ Αυξημένο κόστος επενδύσεων για την απόκτηση του ψηφιακού εξοπλισμού
- ✦ Απαίτηση ψηφιακών δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού
- ✦ Αλλαγή της επιχειρησιακής κουλτούρας



diagram

novation



shop



ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Bailey, C., Mankin, D., Kelliher, C., & Garavan, T. (2018). *Strategic human resource management*. Oxford University Press.

Bora, U., J. & Ahmed, M. (2013). *E-learning using Cloud Computing*. *International Journal of Science and Modern Engineering*, 1(2), 9-13.

Claus, L. (2019). *HR disruption – Time already to reinvent talent management*. *BEQ Business Research Quarterly*, 22(3), pp. 207 – 215.

Digital Transformation. Επαυξημένη Πραγματικότητα (AR) και Εικονική Πραγματικότητα (VR). Ανακτήθηκε από: <https://digital-transformation-tool.eu/training/mod/hvp/view.php?id=94&lang=el>

Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., Welch, M., 2013. Embracing Digital Technology. *MIT Sloan Management Review*, pp. 1-12.



diagram



novation



shop



ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Kumar, M. (2016). *Cloud Technology and Human Resource Management*. Annual Research Journal of SCMS, 5, pp. 81-91.

Muntean, C.,I. (2011). *Raising engagement in e-learning through gamification*. Proceedings of the 6th International Conference on Virtual Learning ICVL 2011. Ανακτήθηκε από το: http://icvl.eu/2011/disc/icvl/documente/pdf/met/ICVL_ModelsAndMethodologies_paper42.pdf.

Strohmeier & D.E.P.a.P.S. (2014). *HRM in the digital age – digital changes and challenges of the HR profession Employee Relations*. 36(4). <https://doi.org/10.1108/ER-03-2014-0032>.



diagram



novation

shop



Βιβλιογραφία

Τζωρτζάκης, Κ. (2021). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: περιλαμβάνει και e – HRM ψηφιακή προσέγγιση και εφαρμογές*. Αθήνα: Rosili.

Westerman, G., Bonnet, D., Calmédjane, C., Ferraris, P. & McAfee, A., (2011). *Digital Transformation: A roadmap for billion dollar organizations*. MIT Sloan Management Review. Cambridge: MA.

Xie, T. (2017). *Heteroscedasticity-robust model screening: A useful toolkit for model averaging in big data analytics*. Economics Letters, 151, pp. 199-122.



diagram



novation



shop



Διάλεξη 11^η: Επιχειρησιακή Επικοινωνία και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. Επικοινωνία
 2. Μοντέλα Επικοινωνίας
 3. Διαδικασία της Επικοινωνίας
 4. Τύποι Επικοινωνίας
 5. Η επιχειρησιακή Επικοινωνία
 - 5.1. Λειτουργίες Επιχειρησιακής Επικοινωνίας
 - 5.2. Είδη Επιχειρησιακής Επικοινωνίας
 6. Μέθοδοι επιχειρησιακής επικοινωνίας
 7. Αποτελεσματική Επικοινωνία
 - 7.1. Βασικές προϋποθέσεις αποτελεσματικής επικοινωνίας στον εργασιακό χώρο
 - 7.2. Ο ρόλος των διοικητικών στελεχών στην αποτελεσματική επικοινωνία
 8. Δημιουργία πιθανών προβλημάτων από τη μη αποτελεσματική επικοινωνία
- Βιβλιογραφία

Επιχειρησιακή Επικοινωνία



1. Επικοινωνία

- Η επικοινωνία αποτελεί **μία ανθρώπινη εμπειρία**, **μία κοινωνική δραστηριότητα**, μία διαδικασία ζωτικής σημασίας όσον αφορά στην ανάπτυξη των ανθρώπινων σχέσεων **σε διαπροσωπικό και εργασιακό επίπεδο**.
- Με τον όρο **«επικοινωνία»** νοείται η διαδικασία, το μέσο έκφρασης και ανταλλαγής συναισθημάτων, ενδιαφερόντων ιδεών, σκέψεων, πεποιθήσεων, στάσεων, πληροφοριών και η μετάδοση συμβόλων μεταξύ δύο ή και περισσότερων ατόμων.
- Μέσω της επικοινωνίας, οι ανθρώπινες σχέσεις μπορούν να καλλιεργηθούν μέσα σε **κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης και κατανόησης**.
- Η επικοινωνία ως μία δυναμική διαδικασία μπορεί να είναι **μονόδρομη ή και αμφίδρομη**.



diagram



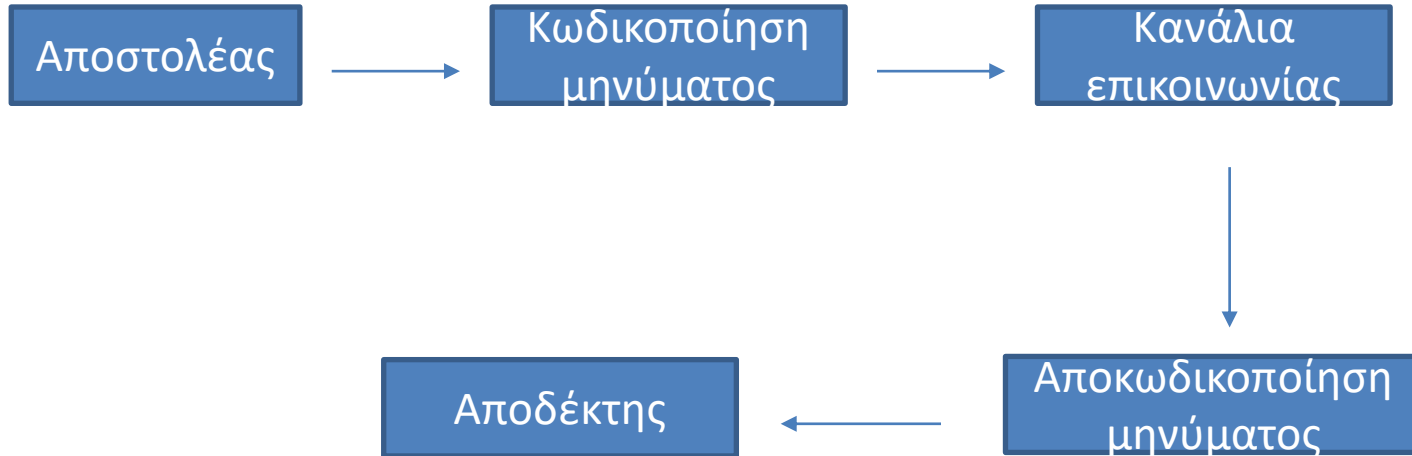
ation

shop



2. Μοντέλα Επικοινωνίας (1/2)

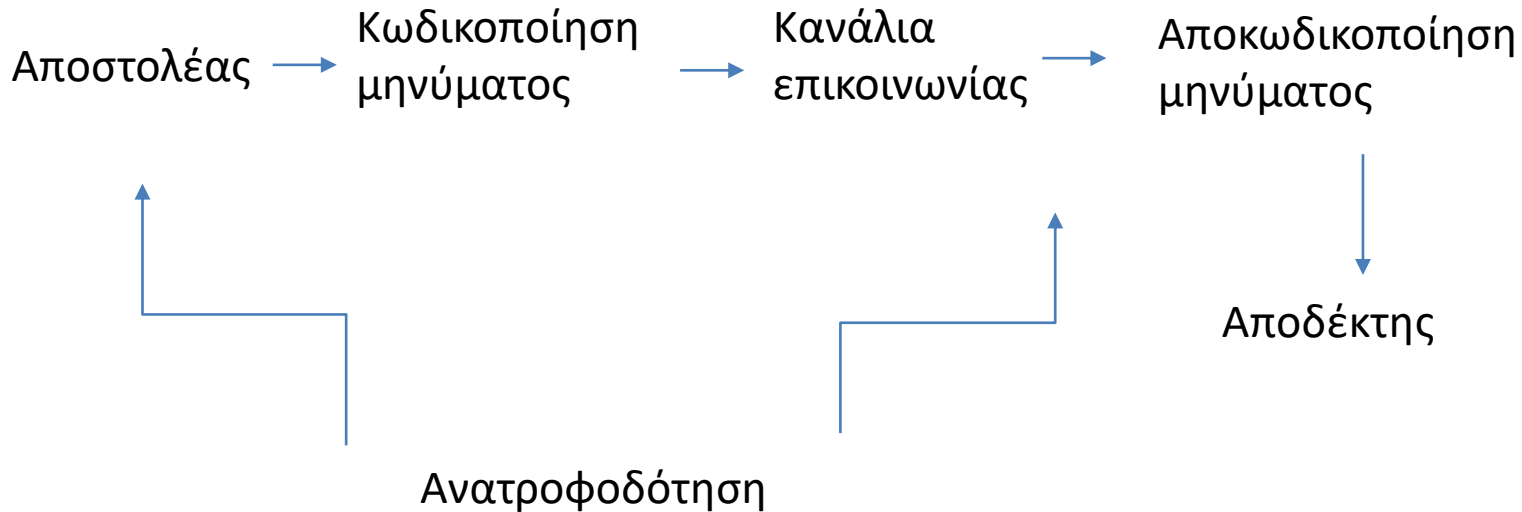
Μονόδρομη Επικοινωνία: Ο δέκτης έχει παθητικό ρόλο και το μήνυμα μεταβιβάζεται χωρίς να αναμένεται ανταπόκριση.



Γραμμικό Μοντέλο Επικοινωνίας

2. Μοντέλα Επικοινωνίας (2/2)

Αμφίδρομη επικοινωνία: Ο αποδέκτης ενός μηνύματος έχει τη δυνατότητα της ανατροφοδότησης και ανταλλαγής μηνυμάτων.



3. Διαδικασία της Επικοινωνίας (1/2)

Η διαδικασία της επικοινωνίας περιλαμβάνει τα εξής **βασικά στοιχεία**:

1. Την πηγή της επικοινωνίας (αποστολέας)
2. Την κωδικοποίηση του μηνύματος
3. Τη μορφή του μηνύματος (γραπτή, προφορική κλπ.)
4. Το μέσο (κανάλι) που θα μεταβιβάσουμε το μήνυμα,
5. Τον αποδέκτη,
6. Την αποκωδικοποίηση του μηνύματος
7. Τη μετατροπή του σε νόημα
8. Την ανατροφοδότηση
9. Το τελικό αποτέλεσμα της επικοινωνίας



diagram



shop



3. Διαδικασία της Επικοινωνίας (2/2)

- Η επικοινωνία ξεκινά από την «ανάγκη» (ιδέες, πληροφορίες, συναισθήματα) μετάδοσης ενός μηνύματος, την «κωδικοποίησή» του και τη «μετάδοσή» του μέσα από κάποιο κανάλι επικοινωνίας (γραπτά, προφορικά κλπ.).
- Έπειτα, ο αποδέκτης λαμβάνει, αποκωδικοποιεί και κατανοεί το μήνυμα και «αντιδρά» επικοινωνώντας και αυτός με τη σειρά του.
- Για να μπορέσει η επικοινωνία να παραμένει σε ένα λειτουργικό επίπεδο, θα πρέπει να πληρούνται βασικές προϋποθέσεις, όπως η ικανότητα και η προθυμία για επικοινωνία, ο προσδιορισμός του στόχου της επικοινωνίας, ο σωστός προγραμματισμός, η προετοιμασία, κλπ.



diagram



shop



4. Τύποι Επικοινωνίας (1/2)

Η επικοινωνία μέσα σε έναν οργανισμό ή μία επιχείρησης μπορεί να είναι:

1. **Μίας κατεύθυνσης**, χωρίς άμεση ανατροφοδότηση
2. **Αμφίδρομη**
3. **Τυπική**: πρόκειται για την επίσημη επικοινωνιακή πολιτική του οργανισμού που περιλαμβάνει τους τρόπους επικοινωνίας και τα κανάλια ροής πληροφοριών όπως αυτά έχουν καταρτιστεί στο οργανόγραμμά του.
4. **Άτυπη**: το ανεξάρτητο δίκτυο επικοινωνίας του οργανισμού όπου οι πληροφορίες και τα μηνύματα κυκλοφορούν ελεύθερα ανάμεσα στους εργαζομένους.



diagram



novation



shop



4. Τύποι Επικοινωνίας (2/2)

5. **Άμεση:** Τα άτομα επικοινωνούν απευθείας χωρίς τη διαμεσολάβηση κάποιου.
6. **Έμμεση:** Στη διαδικασία της επικοινωνίας μεσολαβεί κάποιος τρίτος (πχ. Συνδικαλιστές και εκπρόσωποι εργαζομένων).
7. **Μη λεκτική:** Η χρήση συμβόλων, μορφασμών, εικόνων, χειρονομιών, κινήσεων και η στάση του σώματος.
8. **Λεκτική:** Η λεκτική επικοινωνία περιλαμβάνει την ανθρώπινη ομιλία και τον γραπτό λόγο.



diagram



evolution



shop



5. Η επιχειρησιακή Επικοινωνία

- Η επιχειρησιακή επικοινωνία αποτελεί μία διαδικασία υψηλής σημασίας και το αποτέλεσμά της διαμορφώνεται από την **ικανότητα εκπομπής και κατανόησης μηνυμάτων** στον εργασιακό χώρο. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την **αρμονική συνεργασία των εργαζομένων** με τα **στελέχη της επιχείρησης** σε θέματα που αφορούν την εργασιακή δραστηριότητα.
- **Σκοπός** της είναι η έγκαιρη και έγκυρη αποστολή του μηνύματος, η αντικειμενική και δίκαιη διαχείριση, διάχυση και κατανόηση του πληροφοριακού υλικού που κυκλοφορεί στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, καθώς και η απαιτούμενη θετική αντίδραση των αποδεκτών, προκειμένου να υλοποιούνται αποτελεσματικά οι στόχοι τόσο των επιμέρους τομέων όσο και ολόκληρης της επιχείρησης.



diagram



novation

shop



5.1. Λειτουργίες Επιχειρησιακής Επικοινωνίας (1/4)

- ✿ **Από την οπτική γωνία της οργάνωσης:** η επικοινωνία εξυπηρετεί ως μέσο την ολοκλήρωση των ενεργειών του ατόμου και των ομάδων εργασίας για την επίτευξη των οργανωτικών σκοπών.
- ✿ **Από την οπτική γωνία του μεμονωμένου υπευθύνου:** η επικοινωνία είναι ένα μέσο να θέτει σκοπούς, να ελέγχει την τρέχουσα εκτέλεση και να δίνει αντιθετική επαφή (ανάδρομη) για τα αποτελέσματα.
- ✿ **Από την οπτική γωνία της ψυχολογίας:** η επικοινωνία βοηθά τα άτομα να σκεφτούν την πολιτική και τις απαιτήσεις της επιχείρησης, να αποδεχθούν ισοδύναμες ενέργειες και κατά συνέπεια να οδηγηθούν στην καλύτερη εκτέλεση και τη δυνατότερη ικανοποίηση από την εργασία.



diagram



communication

shop



5.2. Είδη Επιχειρησιακής Επικοινωνίας (1/4)

1. Τυπική και Άτυπη Επικοινωνία:

- Η **τυπική μορφή επικοινωνίας** έχει καθιερωθεί από την επικοινωνιακή πολιτική της εταιρείας και περιλαμβάνει συγκεκριμένα κανάλια ροής της πληροφορίας, ξεκάθαρους τρόπους επαφής μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών και αυστηρή τήρησης της ροής της πληροφόρησης και της ιεραρχίας.
- Στην **άτυπη μορφή επικοινωνίας**, τα μηνύματα δεν ακολουθούν συγκεκριμένες διαδρομές, αλλά κινούνται ελεύθερα μεταξύ των ιεραρχικών επιπέδων της επιχείρησης και φέρνουν σε επαφή ομάδες εργασίας που ανήκουν σε ξεχωριστές υπομονάδες της.



diagram



shop



5.2. Είδη Επιχειρησιακής Επικοινωνίας (2/4)

2. Κάθετη ενδο-επιχειρησιακή επικοινωνία:

- Η μεταβίβαση των μηνυμάτων και των πληροφοριών μεταξύ των εργαζομένων που ανήκουν σε διαφορετικά ιεραρχικά κλιμάκια της ίδιας επιχείρησης.
- Η **κάθετη επικοινωνία** είναι συνήθως πιο τυπική και επηρεάζεται από τη θέση, το κύρος και την εξουσία που έχουν αυτοί που συνδιαλέγονται.
- Όταν η ροή της πληροφόρησης ξεκινά από τα ανώτερα επίπεδα διοίκησης προς τα κατώτερα ονομάζεται **καθοδική**. Αντίθετα, όταν η πληροφόρηση μεταβιβάζεται από τα κατώτερα στελέχη προς τα ανώτερα ονομάζεται **ανοδική**.



diagram



shop



5.2. Είδη Επιχειρησιακής Επικοινωνίας (3/4)

3. Η οριζόντια ενδο-επιχειρησιακή επικοινωνία:

- Η οριζόντια επικοινωνία αναπτύσσεται μεταξύ ομοιόβαθμων στελεχών της επιχείρησης που ανήκουν στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο.
- Σχετίζεται με την ανταλλαγή πληροφοριών και γνώσεων με σκοπό τον συντονισμό των εργασιών, την επίλυση προβλημάτων, την επίλυση διαφορών γεγονός που διευκολύνει την επικοινωνία.
- Σκοπός της είναι πέρα από την ενημέρωση, η υποστήριξη και ο συντονισμός των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων.



diagram



shop



5.2. Είδη Επιχειρησιακής Επικοινωνίας (4/4)

4. Η ατομική επικοινωνία (συνομιλίες, έγγραφες προσωπικές εντολές κλπ.)
5. Η συλλογική επικοινωνία (συνεδριάσεις, συσκέψεις, κλπ.)
6. Η επικοινωνία αποφάσεων (οι σκέψεις που οδηγούν στη λήψη αποφάσεων)
7. Η εξω- επιχειρησιακή επικοινωνία (επικοινωνία με προμηθευτές, πελάτες, μέσα μαζικής ενημέρωσης, διαφημιστικές εταιρίες, τράπεζες κλπ.)



diagram

innovation



shop



6. Μέθοδοι επιχειρησιακής επικοινωνίας (1/2)

Οι κυριότερες μέθοδοι επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται για την πληροφόρηση και ενημέρωση του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού σε έναν οργανισμό περιλαμβάνουν:

1. **Σύντομη ενημέρωση των ομάδων**, κατά την οποία ο υπεύθυνος μιας ομάδας εργασίας διεξάγει μια σύντομη τακτική συνάντηση με την ομάδα του στοχεύοντας στην ενημέρωση για τα τρέχοντα θέματα της εργασίας.
2. **Κύκλοι ποιότητας**, αποτελούμενοι από μέλη του προσωπικού που συνεργάζονται για τη διεξαγωγή συγκεκριμένων εργασιών με σκοπό την ανάλυση προβλημάτων, την εξεύρεση προτάσεων και λύσεων.



diagram



shop



6. Μέθοδοι επιχειρησιακής επικοινωνίας (2/2)

3. **Συστήματα εισηγήσεων**, τα οποία δίνουν τη δυνατότητα σε κάθε εργαζόμενο να μετέχει με τις ιδέες του στην πραγμάτωση κοινών στόχων του οργανισμού. Οι εισηγήσεις αφορούν θέματα όπως συνθήκες και μέθοδοι εργασίας κλπ.
4. **Συναντήσεις της διοίκησης** με τους εργαζομένους, με στόχο την παρουσίαση των δραστηριοτήτων και της προόδου των εργασιών του οργανισμού.
5. **Διοίκηση διά περιηγήσεως** (δηλαδή περπατώντας ανάμεσα στους εργαζομένους), στοχεύοντας στον εντοπισμό των προβλημάτων και των δυσκολιών στον χώρο εργασίας.
6. **Συνεντεύξεις**, με στόχο την κατανόηση των ατομικών προβλημάτων, παραπόνων, προβληματισμών αλλά και προσδοκιών των εργαζομένων.
7. **Επιτροπές και συλλογικές διαπραγματεύσεις** με τους εκπροσώπους των εργαζομένων για τα συλλογικά προβλήματα, δικαιώματα και διεκδικήσεις.



diagram

communication



shop



7. Αποτελεσματική Επικοινωνία

Η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας επιτυγχάνεται όταν δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στα ακόλουθα σημεία:

- Σαφής προσδιορισμός του σκοπού της επικοινωνίας
- Ευαισθησία στην προσωπικότητα και τα κοινωνικά χαρακτηριστικά του αποδέκτη του μηνύματος
- Έλεγχος κατανόησης του μηνύματος από τον πομπό προς τον δέκτη
- Χρήση άμεσης, κατανοητής γλώσσας χωρίς διάθεση εντυπωσιασμού
- Σε περίπτωση υψηλού βαθμού δυσκολίας του μηνύματος μπορεί να ζητηθεί η συνεργασία και άλλων ατόμων, ώστε το μήνυμα να καταστεί ευκρινές
- Κατά τη μετάδοση ενός μηνύματος να μην παραβλέπεται η μη λεκτική επικοινωνία
- Ενεργητική ακρόαση από τον δέκτη



diagram



evolution



shop



7.1. Βασικές προϋποθέσεις αποτελεσματικής επικοινωνίας στον εργασιακό χώρο

Προϋποθέσεις:

- Ο σαφής καθορισμός των στόχων της επικοινωνίας και των επιθυμητών αποτελεσμάτων
- Η προώθηση της διαπροσωπικής επικοινωνίας και η ενθάρρυνση πολλαπλών τυπικών και άτυπων διόδων επικοινωνίας μέσα στον οργανισμό
- Η υποστήριξη της επικοινωνίας από τη διοίκηση και τα ανώτερα στελέχη του οργανισμού και η δυνατότητα αμφίδρομης ροής πληροφοριών μέσα στον οργανισμό
- Η δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης
- Η ενίσχυση των επικοινωνιακών δεξιοτήτων των στελεχών μέσω της εκπαίδευσης και της επιμόρφωσής τους



diagram



shop



7.2. Ο ρόλος των διοικητικών στελεχών στην αποτελεσματική επικοινωνία

- Τα διοικητικά στελέχη αποτελούν τον **συνδεδετικό κρίκο μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων** μέσα σε έναν οργανισμό.
- Βασική λειτουργία των στελεχών είναι η διατήρηση της ισορροπίας συνεργασίας και επικοινωνίας σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.
- Η ικανότητα των διοικούντων να συνεργάζονται, να εμπνέουν, να πηγαίνουν προς νέες κατευθύνσεις, να επικοινωνούν, να κινητοποιούν τα συναισθήματα και να μοιράζονται το ίδιο όραμα αποτελεί σημαντική παράμετρο που επηρεάζει την ποιοτική και αποτελεσματική επικοινωνία ενός οργανισμού.
- Η υιοθέτηση ενός αυταρχικού στυλ διοίκησης, που δίνει έμφαση στη μονόδρομη επικοινωνία κατά την οποία η διοίκηση παίρνει μόνη της τις αποφάσεις και τις μεταβιβάζει χωρίς επεξηγήσεις στα μέλη μιας ομάδας και χωρίς τη δυνατότητα της ανατροφοδότησης, δεν μπορεί να θέσει τις βάσεις για τη δημιουργία ενός αμφίδρομου και ανοιχτού συστήματος επικοινωνίας.



diagram

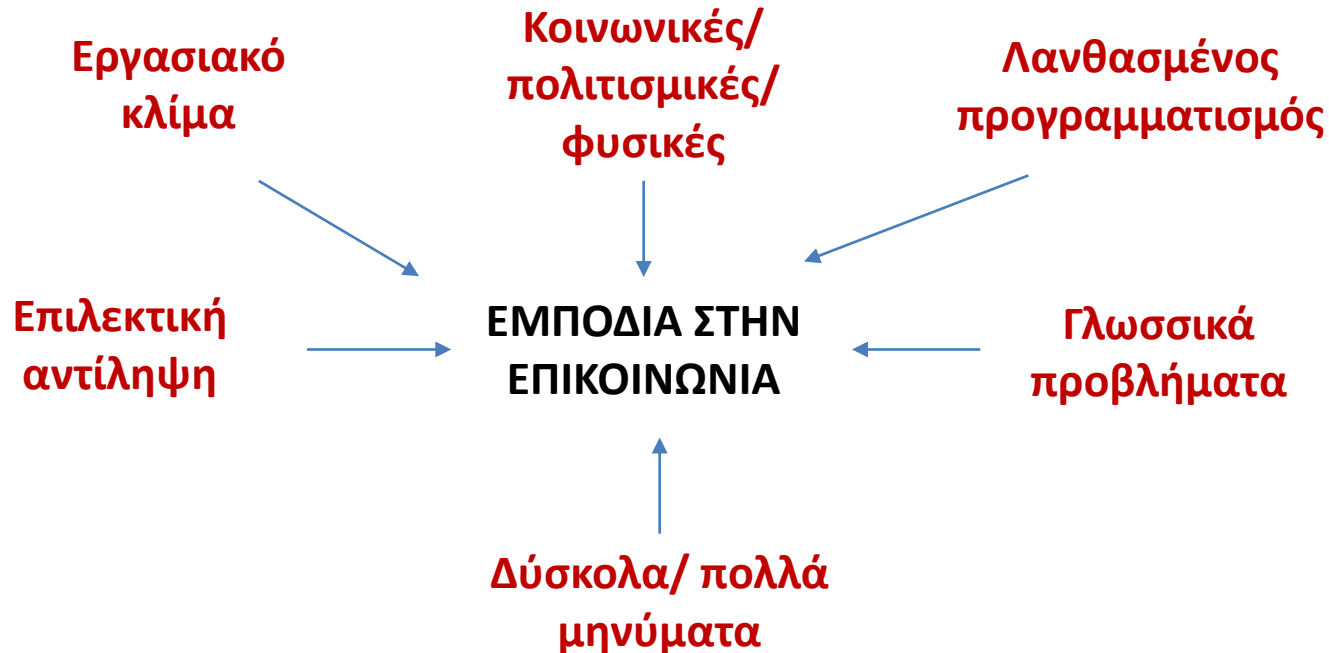


innovation

shop



8. Δημιουργία πιθανών προβλημάτων από τη μη αποτελεσματική επικοινωνία (1/3)



8. Δημιουργία πιθανών προβλημάτων από τη μη αποτελεσματική επικοινωνία (2/3)

Τα εμπόδια που μπορούν να επηρεάσουν την επικοινωνία σε μία επιχείρηση μπορεί να είναι **προσωπικά** ή και **οργανωσιακά**. Συγκεκριμένα:

- 1. Κοινωνιολογικές, πολιτικές, ψυχολογικές και φυσικές συνθήκες που επικρατούν κατά τη διάρκεια της επικοινωνίας:** επηρεάζουν τη διαδικασία κωδικοποίησης και αποκωδικοποίησης ενός μηνύματος
- 2. Γλωσσικά/ σημασιολογικά προβλήματα**
- 3. Λανθασμένος/ ασαφής προγραμματισμός:** σύγχυση σχετικά με τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες
- 4. Υπερφόρτωση πληροφοριών και πολυπλοκότητα των μηνυμάτων:** η αποστολή πολλών μηνυμάτων μπορεί να προκαλέσει σύγχυση και ένα πολύπλοκο μήνυμα απαιτεί περισσότερο χρόνο και μεγαλύτερη δυσκολία στην αποκωδικοποίησή του.



diagram



shop



8. Δημιουργία πιθανών προβλημάτων από τη μη αποτελεσματική επικοινωνία (3/3)

5. Επιλεκτική αντίληψη: παρουσιάζεται όταν ο αποδέκτης ενός μηνύματος επιλέγει να συγκρατήσει όσες πληροφορίες, ερεθίσματα, σύμβολα ανταποκρίνονται στις δικές του ανάγκες και απόψεις αγνοώντας πληροφορίες που αντικρούονται με την προσωπικότητά του.

6. Εργασιακό κλίμα: όταν υπάρχει έλλειψη εμπιστοσύνης, φόβος και επιφυλακτικότητα στις διαπροσωπικές και εργασιακές σχέσεις, οι άνθρωποι τείνουν να σιωπούν, δυσχεραίνοντας έτσι την αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ τους. Η επικοινωνία συνδέεται άμεσα με το εργασιακό κλίμα καθώς και με παραμέτρους όπως το στρες, την επαγγελματική εξουθένωση, την εργασιακή απόδοση, την αφοσίωση και τη συναισθηματική και κοινωνική υποστήριξη.



diagram



evolution

shop



Βιβλιογραφία

Clampitt, P.G. (2001). *Communicating for Managerial Effectiveness* (2nd ed.). Newbury Park, CA., Case.

Η επιχειρησιακή επικοινωνία.
<https://eclass.uniwa.gr/modules/document/file.php/WVBS258/%CE%95%CE%A0%CE%99%CE%A7%CE%95%CE%99%CE%A1%CE%97%CE%A3%CE%99%CE%91%CE%9A%CE%97%20%CE%95%CE%A0%CE%99%CE%9A%CE%9F%CE%99%CE%9D%CE%A9%CE%9D%CE%99%CE%91.pdf>

Kane, P. (1996). *Two –way communication fosters greater commitment*. HR Magazine, 41(10), pp. 50 – 52.

Κόκκος, Α. (1999). *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: Κοινωνική και Ευρωπαϊκή Διάσταση της Εκπαιδευτικής Διοίκησης*, Τόμος Γ΄. Πάτρα: ΕΑΠ.

Λούτας, Γ. (2002). *Η θεωρία της Επιχειρησιακής Επικοινωνίας: Εφαρμογές στην ελληνική πραγματικότητα*. Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην.

Montana P.J., & Charnov B. H. (2008). *Management* (4rth ed.). N.Y.: Barron’s Educational Series.

Βιβλιογραφία

Παπακωνσταντίνου, Γ. & Αναστασίου, Σ. (2013). *Αρχές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού: Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της εκπαίδευσης*. Αθήνα: Gutenberg.

Ray, E.B. (1993). *When the links become chains: Considering the dysfunctions of supporting communication in the workplace*. Communication Monographs, 60, pp. 106 -111.

Reitzfeld, M. (1989). *Improving a firm's communications*. Journal of Systems Management, 40(6), pp.18.

Σαϊτης, Χ. (2002). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης: Θεωρία και Πράξη* (3^η έκδοση). Αθήνα: Εκδόσεις Ατραπός.

Σερδάρης, Π. & Ιορδανov, Ι. (2011). *Οργανωτική συμπεριφορά και διοίκηση*. Εκδόσεις University Studio Press, Θεσσαλονίκη.

Smith, A. (1990). *Bridging the gap between employees and management*. Public Relations Journal, 46(11), pp. 20 -22.

Verderber, R.F. & Verderber, K.S. (2004). *Communicate*. Wadsworth: Lyn Uhl.



diagram

ination



shop



Διάλεξη 12^η: Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στη διαχείριση των κρίσεων

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. Ορισμός της έννοιας «Κρίση»
 - 1.1. Κατηγορίες Κρίσεων
 - 1.2. Χαρακτηριστικά μίας κρίσης
 - 1.3. Στάδια εξέλιξης των κρίσεων
 2. Αιτίες των κρίσεων στις Επιχειρήσεις
 3. Είδη κρίσεων στις επιχειρήσεις
 4. Ενδείξεις των κρίσεων στις επιχειρήσεις
 5. Διαχείριση Κρίσεων
 - 5.1. Στρατηγικές Διαχείρισης των Κρίσεων στις επιχειρήσεις
 - 5.2 Διαχείριση κινδύνων από κρίσεις σε παγκόσμιο επίπεδο
- Βιβλιογραφία

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΚΡΙΣΕΩΝ



1. Ορισμός της έννοιας «Κρίση»

- Με τον όρο «κρίση» νοείται μια **απρόβλεπτη κατάσταση** η οποία μπορεί να προκαλέσει αστάθεια και αφορά την επιχείρηση, την οικονομία, το άτομο, το περιβάλλον σε μικροεπίπεδο ή μακροεπίπεδο.
- Οι MacNeil and Topping (2007) όρισαν την κρίση ως ένα συμβάν που προκαλεί **σημαντική συναισθηματική και κοινωνική δυσφορία** και μπορεί να συμβεί ανά πάσα στιγμή και απροσδόκητα.
- Στον χώρο των επιχειρήσεων, η κρίση αποτελεί ένα **έκτακτο γεγονός ή σειρά γεγονότων** που μπορούν να **επηρεάσουν αρνητικά** την αξιοπιστία προϊόντος ή προϊόντων, το κύρος ή τη χρηματοοικονομική ευστάθεια της επιχείρησης, την υγεία των εργαζομένων, προξενώντας γενικότερα αρνητική προσοχή από τα ΜΜΕ ή από άλλες ομάδες επιχειρησιακού ενδιαφέροντος.



diagram



shop



1.1. Κατηγορίες Κρίσεων (1/2)

1. Κρίση λόγω Φυσικών Φαινομένων: (φυσικές – περιβαλλοντικές καταστροφές, ατυχήματα, οι τεχνικές βλάβες, πανδημίες – υγειονομική κρίση κλπ.)
2. Ξαφνικές κρίσεις (Sudden crises): Εμφανίζονται ξαφνικά και ο χρόνος για έρευνα, προετοιμασία και σχεδιασμό είναι μηδενικός. Ένας οργανισμός έχει περιορισμένη ευθύνη για αυτές, αφού δεν έχει τον έλεγχο (πχ. Τεχνολογικά προβλήματα, σαμποτάζ, τρομοκρατικές επιθέσεις κτλ.).
3. Υποβόσκουσες κρίσεις (Smoldering crises): Ξεκινούν ως μικρά εσωτερικά προβλήματα και στη συνέχεια εξελίσσονται σε μεγάλα και δημόσια γεγονότα (πχ. Σκάνδαλα, φήμες, εργασιακή ασφάλεια, σεξουαλική παρενόχληση κλπ.).
4. Κρίση Διαρκείας: Τις περισσότερες φορές αναμένεται να συμβεί και ο χρόνος για προετοιμασία και σχεδιασμός είναι αρκετός αλλά η κρίση έχει μεγάλη χρονική διάρκεια.



diagram



innovation

shop



1.1. Κατηγορίες Κρίσεων (2/2)

5. Επιχειρησιακή κρίση: Θεωρείται μία κατάσταση που μπορεί να εκδηλωθεί σε οποιαδήποτε επιχείρηση ανεξάρτητα από το μέγεθός της και τον κλάδο στον οποίο ανήκει και επηρεάζει την καλή της φήμη και την ομαλή εσωτερική λειτουργία της (πχ. Αίτηση πτώχευσης ενός βασικού προμηθευτή της)

6. Κρίση δημόσιας διοίκησης: Περιλαμβάνει οικονομικές και πολιτικές κρίσεις και γενικώς γεγονότα που προκαλούν αστάθεια στο πολιτικό σύστημα, καθώς επίσης και οργανωσιακές κρίσεις και κρίσεις που αφορούν δημόσιες λειτουργίες.



diagram



novation

shop



1.2. Χαρακτηριστικά μίας κρίσης

Η κάθε κρίση ανεξάρτητα από τη μορφή της και τον οργανισμό στον οποίο δημιουργείται, **χαρακτηρίζεται από τα εξής:**

1. Είναι κλιμακούμενη σε ένταση.
2. Επικρατεί υψηλό αίσθημα ανασφάλειας και κινδύνου.
3. Επηρεάζονται οι συνήθειες λειτουργίες και ο ρυθμός εργασίας στην επιχείρηση.
4. Διακινδυνεύει η δημόσια/ διεθνής εικόνα της μονάδας/ χώρας.
5. Απαιτεί αφορμή για έλεγχο της επιχείρησης από τους αρμόδιους κρατικούς-διακρατικούς φορείς και από τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης (Μ.Μ.Ε.).
6. Προκαλεί βλάβες και υλικές ζημιές.



diagram

novation



shop

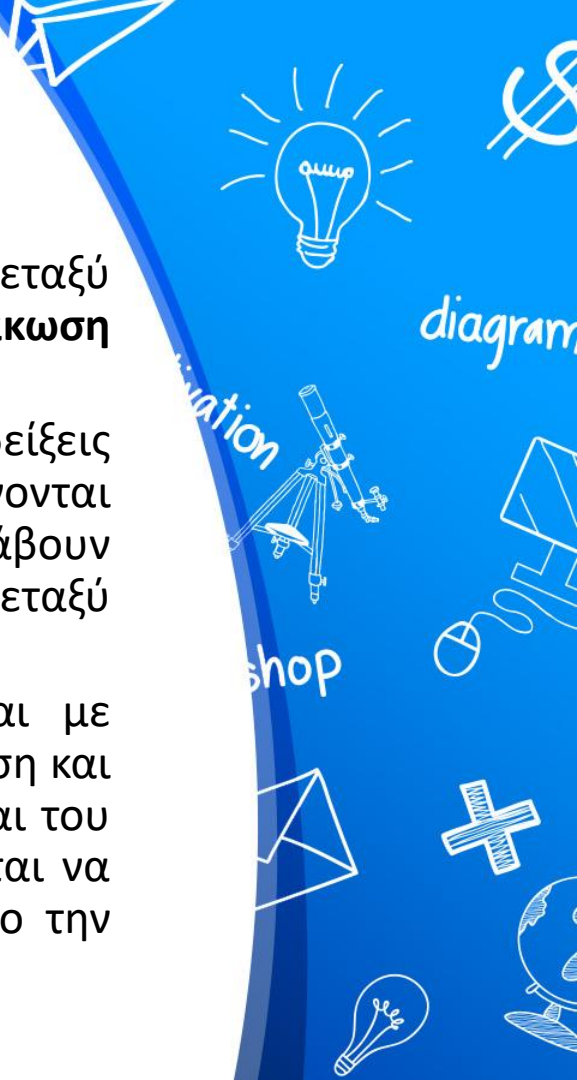


1.3. Στάδια εξέλιξης των κρίσεων (1/2)

Μία κρίση προσδιορίζεται από τέσσερα βασικά και σχετικά μεταξύ τους στάδια: 1) την **έναρξη**, 2) την **κλιμάκωση**, 3) την **αποκλιμάκωση** και 4) την **επίπτωση της κρίσεως**.

1) Έναρξη της κρίσης: Σε αυτή τη φάση προκύπτουν οι πρώτες ενδείξεις που προειδοποιούν για την εμφάνιση μιας κρίσης και διαμορφώνονται οι πρώτες αντιλήψεις για το αν τα εμπλεκόμενα μέλη θα αναλάβουν δράση ή όχι απέναντι στην απειλή. Υπάρχει ένταση και πανικός μεταξύ των εμπλεκόμενων μελών.

2) Κλιμάκωση της κρίσης: Σε αυτή την φάση εκδηλώνονται με ταχύτατους ρυθμούς όλα τα γεγονότα που σχετίζονται με την κρίση και παράλληλα υπάρχει αύξηση της αβεβαιότητας, της ανησυχίας και του φόβου των εμπλεκόμενων μελών στην κρίση, τα οποία καλούνται να λάβουν άμεσα αποφάσεις, προκειμένου να θέσουν υπό έλεγχο την κρίση.



1.3. Στάδια εξέλιξης των κρίσεων (2/2)

3) Αποκλιμάκωση: Σε αυτήν τη φάση υποχωρεί η αντίληψη της απειλής και της πίεσης και οι καταστάσεις κατευθύνονται σε προ- κρίσεως λειτουργίες. Επίσης, η φάση αυτή συμπίπτει με τη λήξη μιας κρίσης και την ψυχολογική αποσυμπίεση των εμπλεκόμενων στις αποφάσεις μελών. Ξεκινάει η εκτίμηση των επιπτώσεων που θα έχει μία θετική ή αρνητική έκβαση της κρίσεως στα εμπλεκόμενα μέλη.

4) Επίπτωση: Η φάση αυτή ακολουθεί τη λήξη της κρίσης και είναι συνυφασμένη με τον απολογισμό, την καταγραφή και την αξιολόγηση όλων των επιπτώσεων που έχει μία κρίση σε μία μονάδα/ χώρα.



diagram



shop



2. Αιτίες των κρίσεων στις Επιχειρήσεις (1/2)

Η τυπολογία μίας κρίσης σε μία επιχείρηση έχει τρεις συνιστώσες:

1. Την εστία παραγωγής της
2. Το είδος της
3. Το στάδιό της

Όσον αφορά στην εστία παραγωγής, μια κρίση είναι δυνατόν να έχει είτε **ενδογενείς** είτε **εξωγενείς** αιτίες.



2. Αιτίες των κρίσεων στις Επιχειρήσεις (2/2)

Ενδογενείς κρίσεις: Απορρέουν από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης

- λανθασμένος υπολογισμός του κόστους,
- έλλειψη ποιότητας,
- μη αποτελεσματική χρηματοοικονομική διαχείριση,
- απαρχαιωμένο δίκτυο πώλησης κτλ.

Εξωγενείς κρίσεις: Απορρέουν από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης

- ιδιαίτερα υψηλά επιτόκια,
- έλλειψη εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού,
- ανεπαρκής εφοδιασμός πρώτων υλών,
- απεργίες,
- πληθωρισμός,
- ύφεση,
- πανδημίες, κ.ο.κ.



diagram



evolution

shop



3. Είδη κρίσεων στις επιχειρήσεις (1/2)

Η κρίση ρευστότητας:

Η κρίση αυτή οδηγεί σε άμεση αδυναμία πληρωμής. Έτσι, όταν πρόκειται να πληρωθούν τόκοι, μισθοί κ.λπ., δεν υπάρχουν διαθέσιμα μετρητά ή κάλυψη από τραπεζικά ιδρύματα και άλλους πιστωτές, γεγονός που μπορεί να δημιουργήσει τάση αύξησης δανεισμού.

Η κρίση επιτυχίας ή αποδοτικότητας:

Η κρίση αυτή διαπιστώνεται όταν η επιχείρηση πραγματοποιεί ζημιές, οι οποίες οδηγούν σε «κατανάλωση» των ιδίων κεφαλαίων και κατ' επέκταση στην προοπτική της υπερχρέωσης. Οι ζημιές μπορούν να προέλθουν από τη μείωση των πωλήσεων, την αύξηση του κόστους ή την πτώση της τιμής των παραγομένων προϊόντων.



3. Είδη κρίσεων στις επιχειρήσεις (2/2)

Η κρίση στρατηγικής:

Η κρίση αυτή προκαλείται όταν σε μακροπρόθεσμη βάση καταστρέφονται ή περιορίζονται οι δυνατότητες και οι πηγές επιτυχίας (και κερδοφορίας) μιας επιχείρησης. Η κατάσταση αυτή παρατηρείται σε περιπτώσεις:

- ④ μη ορθολογικής επιλογής του τύπου εγκατάστασης,
- ④ έλλειψης καινοτομικών αγαθών (που θα αντικαταστήσουν τα ήδη υφιστάμενα),
- ④ ανεπάρκειας νέων επενδύσεων,
- ④ απουσίας εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού,
- ④ μη καινοτόμο προσανατολισμό,
- ④ στροφή προς την ανάθεση επιχειρησιακών λειτουργιών σε τρίτους (outsourcing).



diagram

novation



shop



4. Ενδείξεις των κρίσεων στις επιχειρήσεις (1/5)

Οι ενδείξεις των κρίσεων εκδηλώνονται, τόσο στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης όσο και στο πλαίσιο των σχέσεων της με ειδικές ομάδες συναλλασσόμενων.

Στο επίπεδο Οργάνωσης και Διοίκησης:

- Η αυθεντία της διοίκησης αμφισβητείται.
- Η διοίκηση δείχνει ατολμία.
- Η συχνότητα των συγκρούσεων και των συνεδριάσεων αυξάνεται.
- Ορισμένα τμήματα και διευθύνσεις προσπαθούν να ηγηθούν.
- Η ενιαία ευθυγράμμιση στους στόχους της επιχείρησης αναιρείται.
- Η λήψη ξεκάθαρων αποφάσεων μετατίθεται χρονικά.
- Παρατηρούνται προβλήματα επικοινωνίας και έλλειψη έγκυρης και έγκαιρης πληροφόρησης.



diagram



shop



4. Ενδείξεις των κρίσεων στις επιχειρήσεις (2/5)

Στο επίπεδο του ανθρώπινου δυναμικού:

- Στελέχη με υψηλή εξειδίκευση και υψηλή αυτοπεποίθηση παραιτούνται.
- Η απόκτηση νέων εξειδικευμένων και έμπειρων στελεχών από την αγορά εργασίας καθίσταται μια πολύ δύσκολη υπόθεση.
- Αυξάνονται οι απουσίες και οι ασθένειες του προσωπικού.
- Παρατηρείται αυξανόμενη ένταση, επιθετικότητα και εχθρότητα στις σχέσεις των εργαζομένων.
- Αυξάνεται η επισφάλεια των θέσεων εργασίας και πιθανόν να εφαρμόζονται τακτικές όπως εκ περιτροπής εργασίας, μειώσεις ωραρίου, κλπ.



diagram

novation



shop



4. Ενδείξεις των κρίσεων στις επιχειρήσεις (3/5)

Στο επίπεδο της Παραγωγής:

- Μη επαρκής αξιοποίηση των παραγωγικών εγκαταστάσεων.
- Απαξίωση του μηχανολογικού και τεχνολογικού εξοπλισμού.
- Ανεπάρκεια και κακή ποιότητα αποθεμάτων.
- Προβλήματα προμήθειας πελατών σε σχέση με τον χρόνο παράδοσης, την ποσότητα και την ποιότητα των προϊόντων.
- Μεταστροφή της παραγωγής από υψηλής αξίας αγαθά σε φθηνά και τυποποιημένα προϊόντα.



4. Ενδείξεις των κρίσεων στις επιχειρήσεις (4/5)

Σε επίπεδο Αγοράς – πελατών:

- Πρώτα αντιδρούν οι αγορές (τελευταία οι λογιστικές καταστάσεις). Οι παραγγελίες προϊόντων μειώνονται, τα μερίδια αγοράς συρρικνώνονται.
- Οι πελάτες απαιτούν μείωση τιμών, επειδή διαπιστώνουν ότι ο προμηθευτής τους καθίσταται ευάλωτος. Γενικά, οι διαπραγματεύσεις για τις τιμές πληθαίνουν.
- Σε έγκαιρες πληρωμές των πελατών, η επιχείρηση προβαίνει σε σημαντικές μειώσεις τιμών.
- Οι εκπτώσεις γίνονται πολύ πιο συχνές, και μάλιστα εκτός της κανονικής περιόδου των εκπτώσεων.
- Τα παράπονα των πελατών αυξάνονται.



diagram



shop



4. Ενδείξεις των κρίσεων στις επιχειρήσεις (5/5)

Στο επίπεδο των προμηθευτών:

- Οι προθεσμίες πληρωμής των υποχρεώσεων της επιχείρησης έναντι των προμηθευτών δεν τηρούνται.
- Ο τρόπος πληρωμής των υποχρεώσεων μεταβάλλεται συχνά.
- Οι προμηθευτές καθίστανται πιο προσεκτικοί και καθυστερούν τις παραγγελίες, συχνά αδικαιολόγητα.
- Οι προμηθευτές αυξάνουν τις προειδοποιήσεις για την είσπραξη των απαιτήσεών τους.
- Η επιχείρηση προσπαθεί να επιτύχει πιο ευνοϊκούς διακανονισμούς εξόφλησης των υποχρεώσεών της (π.χ. εξόφληση σε δόσεις).
- Παρατηρείται συνεχής αλλαγή των προμηθευτών.



diagram

novation



shop



5. Διαχείριση Κρίσεων

- ✓ Η διαχείριση κρίσεων αποτελεί εργαλείο της σύγχρονης διοίκησης και των δημοσίων σχέσεων με κύριο στόχο την ανάλυση και διαχείριση των κινδύνων που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση.
- ✓ Με τον όρο «Διαχείριση κρίσεων» νοείται η διαδικασία η οποία περιλαμβάνει **εξειδικευμένο σχέδιο, οργάνωση, έλεγχο και καθοδήγηση** πριν, κατά τη διάρκεια και μετά από μια φυσική, ή πολιτική, ή προσωπική, ή εταιρική «καταστροφή» με σκοπό όσο το δυνατόν λιγότερες απώλειες.
- ✓ Η Διαχείριση Κρίσεων είναι το σύνολο των μέτρων τα οποία στοχεύουν στην **ελαχιστοποίηση των αρνητικών συνεπειών**.
- ✓ Είναι μία σειρά **ενεργειών και διαδικασιών** που σκοπό έχουν την τόσο την **αναγνώριση, μελέτη και αντιμετώπιση** της κρίσης όσο και την **πρόβλεψη καταστάσεων** κρίσης.



diagram

evolution



shop



5.1. Στρατηγικές Διαχείρισης των Κρίσεων στις επιχειρήσεις (1/4)

- Για την αποτελεσματική διαχείριση της κρίσης που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση κρίνεται απαραίτητη η υιοθέτηση στρατηγικής κατά την οποία θα μειώνονται πιθανά προκύπτοντα προβλήματα.
- Η στρατηγική θα πρέπει να σχετίζεται άμεσα με τη λεπτομερή εξέταση του περιβάλλοντος, τον σχεδιασμό απρόβλεπτων καταστάσεων, τον ακριβή υπολογισμό του κινδύνου, τη διάθεση των πόρων για την αντιμετώπιση του περιστατικού και την αξιοποίηση του πιο κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού.
- Ο Coombs (2007) παρουσιάζει μία προσέγγιση που περιγράφει τη διαχείριση κρίσεων με **τρεις επιμέρους διαδικασίες**: την **πρό-κρίση** (πρόληψη και προετοιμασία), την **κρίση** (αντίδραση) και τη **μάθηση ή αναθεώρηση μετά την κρίση**.



diagram



novation

shop



5.1. Στρατηγικές Διαχείρισης των Κρίσεων στις επιχειρήσεις (2/4)

Πρόληψη και προετοιμασία

- Στην πρώτη φάση επιδιώκεται η ελάττωση των γνωστών κινδύνων που μπορούν να εξελιχθούν σε κρίση.
- Κατά την προετοιμασία, γίνεται ο σχεδιασμός ενός πλάνου διαχείρισης ενδεχόμενης κρίσης, η επιλογή και η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού που θα αποτελέσει την ομάδα διαχείρισης της κρίσης, αλλά και η διεξαγωγή ασκήσεων για τη δοκιμή του σχεδίου.
- Το σχέδιο διαχείρισης κρίσεων (crisis management plan-CMP), αποτελεί κατά βάση ένα εργαλείο αναφοράς, που περιλαμβάνει τα βασικά στοιχεία επικοινωνίας που υπενθυμίζουν τι πρέπει να γίνεται τυπικά σε μία κρίση αλλά και φόρμες που χρησιμοποιούνται για να γίνει η καταγραφή της αντίδρασης στην κρίση.



diagram



novation

shop



5.1. Στρατηγικές Διαχείρισης των Κρίσεων στις επιχειρήσεις (3/4)

Η αντίδραση:

- Η διοίκηση αντιδρά στην κρίση με τις δράσεις που αναλαμβάνει και τις δηλώσεις που κάνει.
- Η αντίδραση στην κρίση χωρίζεται σε δύο τμήματα: 1) αρχική αντίδραση, 2) αποκατάσταση της φήμης και συμπεριφορική πρόθεση.
 - ✓ Κατά την αρχική αντίδραση, ασκούνται έντονες πιέσεις στους διαχειριστές κρίσεων προκειμένου να ετοιμάσουν μηνύματα σε σύντομο χρονικό διάστημα καλώντας τους να δράσουν γρήγορα. Κρίνεται απαραίτητη η ακρίβεια των πληροφοριών σχετικών με την κρίση.
 - ✓ Για την αποκατάσταση της φήμης, χρησιμοποιούνται διάφορες στρατηγικές από τους διαχειριστές κρίσεων για την ελαχιστοποίηση ή την εξάλειψη του αρνητικού αντίκτυπου που έχει η κρίση (πχ. Επίθεση στον κατήγορο, διάψευση, αποζημίωση, απολογία κλπ).



diagram



shop



5.1. Στρατηγικές Διαχείρισης των Κρίσεων στις επιχειρήσεις (4/4)

Μάθηση ή αναθεώρηση:

- Αποτελεί την τελευταία φάση της κρίσης.
- Η κρίση δεν βρίσκεται πια στο επίκεντρο των μεριμνών της διοίκησης αλλά εξακολουθεί να χρήζει προσοχής.
- Η επιχείρηση οφείλει να δημοσιεύσει ενημερώσεις αναφορικά με την πορεία ανάκαμψης, πιθανές διορθωτικές ενέργειες ή έρευνα για την κρίση.
- Η απαιτούμενη επικοινωνία με τους ενδιαφερόμενους εξαρτάται από τον χρόνο ανάκαμψης και τον όγκο των πληροφοριών που πρέπει να δοθούν.



diagram



shop



5.2. Διαχείριση κινδύνων από κρίσεις σε παγκόσμιο επίπεδο (1/3)

- ❖ Το άγνωστο και απρόβλεπτο προφίλ μιας κρίσης σε παγκόσμιο επίπεδο, όπως η οικονομική κρίση του 2008 και η πανδημία του Covid-19, θεωρείται απίθανο να είχε προβλεφθεί από οποιαδήποτε επιχείρηση στο πλαίσιο αναγνώρισης πιθανών κινδύνων.
- ❖ Το risk management που έχουν αναπτύξει οι επιχειρήσεις ενδεχομένως δεν θα μπορούσε να διασφαλίσει πλήρως τη λειτουργία του υπό αντίστοιχες συνθήκες, καθώς η διάσταση και οι επιπτώσεις μιας τέτοιας κρίσης ξεφεύγουν από τη μικροκλίμακα της ίδιας της επιχείρησης και ανάγονται σε εθνικό και διεθνές επίπεδο.



diagram

novation



shop



5.2. Διαχείριση κινδύνων από κρίσεις σε παγκόσμιο επίπεδο (2/3)

- ❖ Ένα άρτιο και σαφώς δομημένο σχέδιο διαχείρισης πρέπει να περιλαμβάνει επιμέρους διαδικασίες και πρακτικές, οι οποίες σε καιρό μιας κρίσης όπως ο Covid-19, θα μπορούσαν να αποτελέσουν σημαντικά πλεονεκτήματα και συγκριτική υπεροχή.
- ❖ Καταρτίζονται πρωτόκολλα αντιμετώπισης μιας παγκόσμιας κρίσης στη μικροκλίμακα της επιχείρησης. Τέτοια πρωτόκολλα μπορεί να είναι:
 - Πρωτόκολλα που σχετίζονται με την υγεία στο χώρο εργασίας, προδιαγράφουν το οργανόγραμμα λειτουργίας και διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και των πόρων της επιχείρησης.
 - Ορισμός ομάδας διαχείρισης κινδύνων.
 - Προσδιορισμός διαδικασιών για τον τρόπο και τον χρόνο διακοπής των εργασιακών κύκλων της επιχείρησης, εφόσον απαιτηθεί.



diagram



shop



5.2. Διαχείριση κινδύνων από κρίσεις σε παγκόσμιο επίπεδο (3/3)

- ❑ Συνεπώς οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επανεξετάσουν τον τρόπο με τον οποίο εργάζονταν μέχρι σήμερα οι εργαζόμενοί τους και να επαναπροσδιορίσουν τις καθιερωμένες πρακτικές.
- ❑ Παράλληλα, θα πρέπει να συμμορφώνονται με την εθνική εργατική νομοθεσία, με τρόπο που θα τοποθετεί σε πρωταρχική θέση την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων.
- ❑ Οι ενέργειες αυτές θα πρέπει να συνοδεύονται από έγκυρη και έγκαιρη επικοινωνία, καθώς και προγράμματα υποστήριξης των εργαζομένων.



diagram



shop



Βιβλιογραφία

Ahmed, M. (2006). *The Principles and Practice of Crisis Management*. Palgrave Macmillan.

Brecher, M. (1993). *Crises in World Politics: Theory and Reality*. Oxford: Pergamon Press.

Coombs, W. T. (2014). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. Sage Publications.

Coombs, W. T. (2007). *Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory*. *Corporate Reputation Review*, 10, pp.163-176

James, H.E. (2004). *Crisis Leadership*. University of Virginia Darden School Foundation.



diagram



ation



shop



Βιβλιογραφία

McMullan, C. (1997). *Crisis: When does a Molehill become a mountain?* Disaster Prevention and Management: An International Journal, Vol. 6 Issue: 1, pp.4-10, DOI: 10.1108/09653569710162406

McNeil, W. & Topping, K. (2007). *Crisis management in schools: Evidence-based prevention.* Journal of Educational Inquiry, 7 (1), pp. 6.

Στόγιας, Γ. (2009). *Crisis management.* Crisis Management, Μια προσέγγιση στη διεθνή χρηματοπιστωτική κρίση του 2008. ΤΕΙ Θεσ/νίκης. <https://doi.org/10.1108/0965356091100371>.

Trumbore, P., Boyer, M. (2000). *International Crisis Decision making as a Two- Level Process.* Journal of Peace Research, 37(6), 682-683.

Weidemeyer, F. (2020). *Τα βασικά σημεία της διαχείρισης της κρίσης του COVID-19: δέκα καλές ερωτήσεις που πρέπει να θέσετε.*

https://www.ey.com/el_gr/covid-19/covid-19-crisis-management-essential-ten-better-questions-to-ask

Διάλεξη 13^η: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. Η έννοια της Ποιότητας
 - 1.1. Βασικά Χαρακτηριστικά της ποιότητας
 2. Έλεγχος της Ποιότητας
 3. Η διασφάλιση της Ποιότητας
 - 3.1. Αρχές Διασφάλισης Ποιότητας
 4. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
 5. Προσέγγιση Ολικής Ποιότητας
 6. Αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας
 7. Οι Διαδικασίες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας
 8. Αντικειμενικοί σκοποί της ΔΟΠ
 9. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
 10. Πλεονεκτήματα της ΔΟΠ για την επιχείρηση
 11. Εμπόδια για την επιτυχία της ΔΟΠ
- Βιβλιογραφία

ΠΟΙΟΤΗΤΑ



1. Η έννοια της Ποιότητας

- Με τον όρο «Ποιότητα» νοούνται τα χαρακτηριστικά αυτά των προϊόντων που ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών και παρέχουν σε αυτούς ικανοποίηση.
- Ποιότητα σημαίνει συμμόρφωση προς τις απαιτήσεις.
- Ποιότητα είναι η αξία ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας για τα χρήματα που δίνει ο πελάτης.
- Σύμφωνα με το ISO 8402:1994, ως ποιότητα μπορεί να χαρακτηριστεί «το σύνολο των χαρακτηριστικών μια οντότητας, ενός αγαθού δηλαδή ή μιας υπηρεσίας ή ενός οργανισμού, που της αποδίδουν την ικανότητα να ικανοποιεί εκφρασμένες και συνεπαγόμενες ανάγκες»
- Η ποιότητα αναφέρεται στα προϊόντα, τις υπηρεσίες, τους ανθρώπους, τις διαδικασίες και τα περιβάλλοντα.



diagram



novation



shop



1.1. Βασικά Χαρακτηριστικά της ποιότητας

Βασικά χαρακτηριστικά της ποιότητας είναι:

- ✓ Τελειότητα
- ✓ Σταθερότητα
- ✓ Εξάλειψη των ελαττωματικών
- ✓ Ταχύτητα παράδοσης
- ✓ Συμμόρφωση με τις πολιτικές και τις διαδικασίες
- ✓ Παραγωγή ενός καλού και χρήσιμου προϊόντος
- ✓ Το σωστό την πρώτη φορά
- ✓ Ευχαριστημένοι πελάτες
- ✓ Πλήρης εξυπηρέτηση και ικανοποίηση των πελατών



2. Έλεγχος της Ποιότητας

- Αναφέρεται στην ανίχνευση και τον προσδιορισμό των παραγόντων που δεν υπακούν σε συγκεκριμένα πρότυπα.
- Είναι μία διαδικασία που εφαρμόζεται αφού ολοκληρωθεί μία υπηρεσία και αξιολογεί τις λανθασμένες υπηρεσίες και τις σπατάλες σε πόρους, χρήμα και εργασίες.
- Χρησιμοποιούνται επιθεωρήσεις και διάφορα τεστ για να διερευνηθεί εάν σε όλη την πορεία της διαδικασίας ακολουθήθηκαν συγκεκριμένα πρότυπα.



diagram

novation



shop



3. Η διασφάλιση της Ποιότητας

- Είναι διαφορετική από τον έλεγχο της ποιότητας.
- Υπάρχει πριν και κατά τη διάρκεια της διαδικασίας και εστιάζεται στην αποφυγή και την πρόβλεψη λαθών, που μπορεί να εμφανιστούν από την αρχή.
- Αναφέρεται στον σχεδιασμό της ποιότητας ώστε να εξασφαλιστεί ότι η παρεχόμενη υπηρεσία ακολουθεί προκαθορισμένα κριτήρια.
- Είναι το μέσο για τη δημιουργία υπηρεσιών χωρίς σφάλματα.



diagram

novation



shop



3.1. Αρχές Διασφάλισης Ποιότητας (1/2)

- Κάθε επιχείρηση στηρίζεται στους πελάτες της και θα πρέπει να μπορεί να αντιλαμβάνεται τις τρέχουσες αλλά και τις μελλοντικές τους ανάγκες, να ικανοποιεί τις απαιτήσεις τους, καθώς και να προσπαθεί να ξεπερνά τις προσδοκίες που αυτοί θέτουν.
- Οι επικεφαλές μιας επιχείρησης θα πρέπει να καθιερώσουν αρμονική συνεργασία εντός της επιχείρησης, δημιουργώντας και διατηρώντας ένα περιβάλλον, στο οποίο όλοι θα εμπλέκονται προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης.
- Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί βασική συνιστώσα της επιχείρησης. Όταν το προσωπικό ασχολείται πλήρως με την επιχείρηση, τότε οι ικανότητες που διαθέτει μπορούν να χρησιμοποιηθούν προς όφελος της επιχείρησης.



diagram



novation

shop



3.1. Αρχές Διασφάλισης Ποιότητας (2/2)

- Είναι γεγονός ότι ένα επιθυμητό αποτέλεσμα μπορεί να επιτευχθεί πιο εύκολα, όταν οι πηγές και οι σχετιζόμενες δραστηριότητες μπορούν να συνδυαστούν σε μια ενιαία διεργασία.
- Η απόδοση μιας επιχείρησης καθώς και η αποτελεσματικότητά της μπορούν να βελτιωθούν όταν υπάρχει αναγνώριση, κατανόηση καθώς και διαχείριση ενός συστήματος αλληλοσχετιζόμενων διεργασιών.
- Η διαρκής βελτίωση αποτελεί μόνιμο και αντικειμενικό στόχο μιας επιχείρησης.
- Η λήψη αποτελεσματικών και ορθολογικών αποφάσεων θα πρέπει να στηρίζεται στην ανάλυση των αντίστοιχων δεδομένων και των πληροφοριών.
- Η επιχείρηση και οι προμηθευτές της είναι ανεξάρτητοι, ενώ όταν αναπτύσσεται μεταξύ τους αμοιβαία επωφελής σχέση, τότε αυξάνεται η ικανότητα και των δύο να προχωρήσουν στη βελτίωση της εμπορικής τους αξίας.



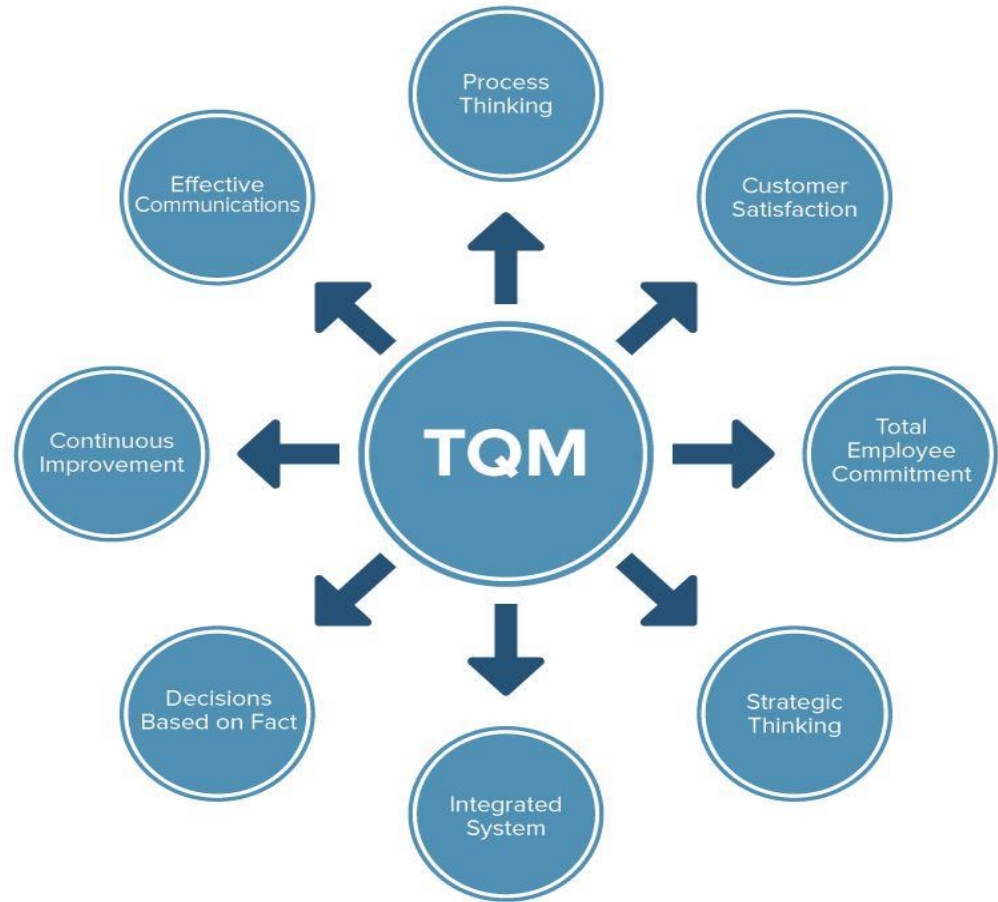
diagram



shop



ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ



4. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (1/7)

- **Διοίκηση** = Δράση, τέχνη, χειρισμός, έλεγχος, διεύθυνση, διαχείριση
- **Ολικής** = Αναφέρεται στην ολική προσέγγιση
- **Ποιότητας** = Ο βαθμός τελειότητας ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που παρέχεται στον πελάτη σε σχέση με το παρόν και το μέλλον.



diagram



shop



4. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (2/7)

- Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί μία στρατηγική διοίκησης που στοχεύει στην ενσωμάτωση της ευαισθητοποίησης για ποιότητα σε όλες τις διαδικασίες του οργανισμού.
- Ουσιαστικά, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι η τέχνη της διοίκησης του συνόλου με στόχο την τελειότητα.
- Σύμφωνα με το **Διεθνές Πρότυπο ISO 8402**, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι *«ο Τρόπος διοίκησης ενός οργανισμού εστιαζόμενος στην Ποιότητα, ο οποίος βασίζεται στη συμμετοχή όλων των μελών του και στοχεύει στη μακροπρόθεσμη επιτυχία μέσω της ικανοποίησης του πελάτη και στην παροχή ωφελειών σε όλα τα μέλη του οργανισμού και στην κοινωνία με το μικρότερο κόστος»*.



diagram



novation

shop



4. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (3/7)

- Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια ολιστική φιλοσοφία "**αλλαγής νοοτροπίας**" ενός οργανισμού ώστε να προσανατολίζει σταθερά τη συνολική του λειτουργία προς την κατεύθυνση της μεγαλύτερης δυνατής ικανοποίησης των πελατών του, της αποδοτικότητάς του και της διατηρήσιμης ανταγωνιστικότητάς του.
- Είναι η διοίκηση ενός οργανισμού με τρόπο ώστε να υπερέχει σε όλες τις διαστάσεις των προϊόντων και υπηρεσιών του, οι οποίες είναι σημαντικές για τους πελάτες του.
- Εμπεριέχει τη διασφάλιση ποιότητας, την προέκτασή της και την ανάπτυξή της.



diagram



novation

shop



4. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (4/7)

- Αναφέρεται στη δημιουργία κουλτούρας ποιότητας όπου ο στόχος όλου του προσωπικού της επιχείρησης είναι να ικανοποιήσει τις ανάγκες του πελάτη.
- Επομένως, **κυρίαρχο στοιχείο** στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι **ο πελάτης και η ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών του.**
- Αποτελεί μία φιλοσοφία **διαρκούς βελτίωσης** που επιδιώκεται και πραγματοποιείται από ανθρώπους.
- Αναφέρεται στη **μακροπρόθεσμη** επιδίωξη της **ποιότητας.**
- Συνδέεται με τη **διαρκή κατάκτηση της καινοτομίας, της βελτίωσης και της αλλαγής,** ώστε ο οργανισμός να είναι διαρκώς δεσμευμένος στον κύκλο της συνεχούς βελτίωσης.



diagram

novation



shop



4. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (5/7)

- Απαιτεί από τους διοικούντες να **εμπιστευτούν όλο το προσωπικό** και να του **δώσουν την ευκαιρία και την υπευθυνότητα** ώστε ο καθένας να συμβάλει στην κατάκτηση της ποιότητας με τον δικό του τρόπο.
- Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί μία προσέγγιση μακράς και συνεχούς προσπάθειας, αλλά στην πράξη χρειάζεται πολλές μικρές και σημαντικές προσπάθειες.
- Η **διαίρεση** ενός μεγάλου έργου σε μικρότερα **ευνοεί στην επίτευξη της επιτυχίας** και την **αυτοπεποίθηση των εμπλεκόμενων**, με σκοπό να συνεχίσουν την προσπάθεια για συνεχή βελτίωση της ποιότητας.



diagram



shop



4. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (6/7)

- Ακόμη, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας απαιτεί **αλλαγή της κουλτούρας** της επιχείρησης ή του οργανισμού.
- Απαιτεί αλλαγές σε **στάσεις, συμπεριφορές και μεθόδους εργασίας**.
- Απαιτεί αλλαγές **στον τρόπο διοίκησης**.
- Χρειάζεται **προσπάθεια και χρόνο** για την εφαρμογή της στα πλαίσια της εργασίας.
- Απαιτεί τη **δημιουργία ευνοϊκού περιβάλλοντος** για τους εργαζομένους προσφέροντας τις κατάλληλες συνθήκες, συστήματα, διαδικασίες και εργαλεία.



diagram



novation

shop



4. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (7/7)

- Απαιτεί τη **συνεχή ενδυνάμωση του προσωπικού** και την αναγνώριση των προσπαθειών, των επιτυχιών και των επιτευγμάτων του.
- Απαιτεί **τρόπους σωστής παρακίνησης και καθοδήγησης** του προσωπικού.
- Απαιτεί **ηγεσία** που να δημιουργεί την κατάλληλη ατμόσφαιρα όπου θα ενισχύεται η αυτοεκτίμηση του κάθε εργαζομένου στη συμβολή του στην ποιότητα του οργανισμού ή της επιχείρησης που ανήκει.



diagram



shop



5. Προσέγγιση Ολικής Ποιότητας

Χαρακτηριστικά:

- Είναι βασισμένη στη στρατηγική
- Εστιάζει στον πελάτη
- Διαρκής δέσμευση
- Μόνιμη προσήλωση στην ποιότητα
- Επιστημονική προσέγγιση της λήψης αποφάσεων και της επίλυσης προβλημάτων
- Συνεχής βελτίωση των διαδικασιών
- Σημασία στην εκπαίδευση και κατάρτιση
- Ενίσχυση της Ομαδικότητας
- Εμπλοκή και ενδυνάμωση εργαζομένων
- Συνοχή του σκοπού



6. Αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (1/4)

1. Πρώτη προτεραιότητα στην ποιότητα και στη συνεχή βελτίωση (Quality first – Continuous Improvement).
2. Εστίαση στις απαιτήσεις του πελάτη (customer focus).
3. Έμφαση στην πρόληψη της κακής ποιότητας
4. Μάνατζμεντ στηριζόμενο σε αντικειμενικά στοιχεία
5. Συνολική και συστηματική συμμετοχή εργαζομένων
6. Μάνατζμεντ με μικτές διαλειτουργικές ομάδες
7. Δέσμευση της διοίκησης

Άρα, οι βασικές αρχές της ΔΟΠ στηρίζονται σε τρία αξιώματα:

ΔΕΣΜΕΥΣΗ, ΓΝΩΣΗ-ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ, ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ



6. Αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (2/4)

1η Αρχή: Υποστήριξη, ενεργός συμμετοχή και δέσμευση της Διοίκησης

Τα ανώτερα διοικητικά στελέχη και οι εργαζόμενοι δεσμεύονται για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών. Η ηγεσία καθοδηγεί και ενθαρρύνει το προσωπικό να υιοθετήσει τις αρχές της ΔΟΠ σχετικά με τη βελτίωση της ποιότητας και δέσμευσης για ποιότητα.

2η Αρχή: Εστίαση στους πελάτες και τους εργαζόμενους

Για την ικανοποίηση των απαιτήσεων και την εκπλήρωση των προσδοκιών του πελάτη η επιχείρηση θα πρέπει να γνωρίζει σε ποιους πελάτες αναφέρεται, ποιες είναι οι ανάγκες τους και τι προσδοκούν από την επιλογή του συγκεκριμένου προϊόντος. Στη φιλοσοφία της ολικής ποιότητας πελάτης δεν θεωρείται μόνον ο αγοραστής και τελικός χρήστης του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Πελάτης θεωρείται και όποιος βρίσκεται στην αλυσίδα παραγωγής και έχει τη γνώση και τα μέσα για να συνεχίσει την παραγωγή του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Στο πλαίσιο της ΔΟΠ και τα δυο είδη πελατών έχουν την ίδια αξία.



diagram



shop



6. Αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (3/4)

3η Αρχή: Συνεχής Βελτίωση

Η ΔΟΠ επιδιώκει συστηματική και συνεχή διαδικασία βελτίωσης, η οποία περιλαμβάνει το ανθρώπινο δυναμικό, τις εγκαταστάσεις, τους προμηθευτές, τα υλικά και τις λειτουργίες. Η διαδικασία βελτίωσης γίνεται με τεχνικές και εργαλεία για την παρακολούθηση και λήψη προληπτικών μέτρων προς αποφυγή των λαθών.

4η Αρχή: Συνολική συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού

Κατά την παραδοσιακή προσέγγιση της διοίκησης, μόνο τα ανώτερα στελέχη εμπλέκονται στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων. Στη ΔΟΠ η επίλυση των προβλημάτων είναι ευθύνη του κάθε εργαζόμενου. Ο στόχος είναι η συμμετοχή των εργαζομένων από όλες τις βαθμίδες στη λύση προβλημάτων και τη βελτίωση της ποιότητας, με παρακίνηση της ηγεσίας για ανάληψη ευθυνών. Αυτό προϋποθέτει την ανεμπόδιστη επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων, την απουσία ανταγωνισμού και την ενθάρρυνση για δυναμική συμμετοχή προς όφελος του εργαζόμενου και της επιχείρησης.



diagram



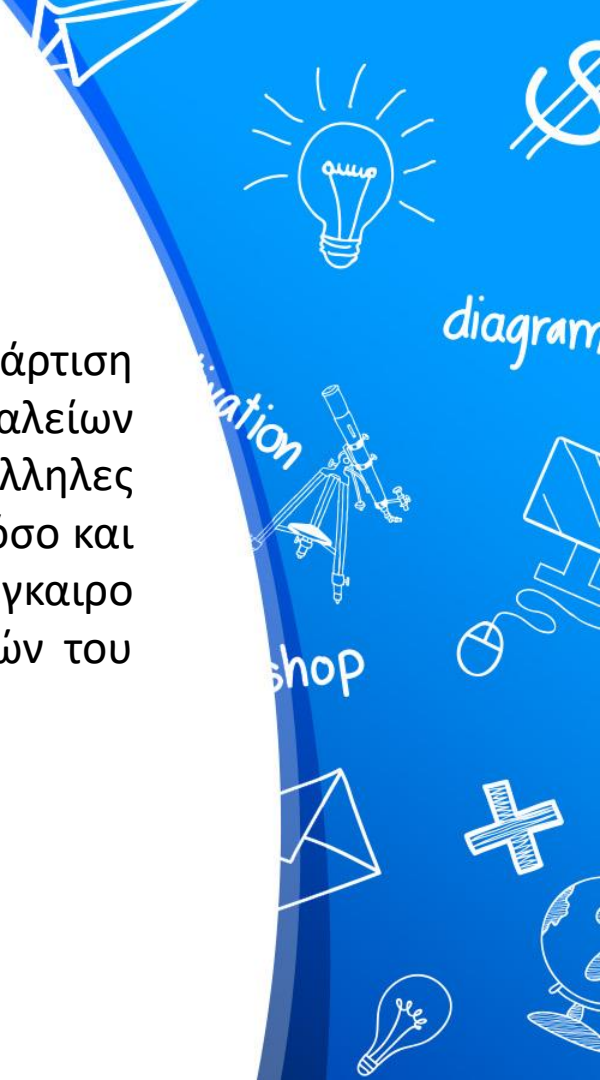
shop



6. Αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (4/4)

5η Αρχή Συνεχής εκπαίδευση:

Βασικό στοιχείο επιτυχίας της ΔΟΠ είναι η εκπαίδευση και η κατάρτιση των εργαζομένων. Η επιστημονική γνώση των τεχνικών και εργαλείων από τη διοίκηση και τους εργαζόμενους δημιουργεί κατάλληλες συνθήκες ώστε να είναι όλοι υπεύθυνοι τόσο για την ποιότητα όσο και για την επίλυση προβλημάτων. Επίσης, συντελεί στον έγκαιρο προσδιορισμό του προβλήματος, τη σωστή ανάλυση των αιτιών του και στην έγκαιρη λήψη αποφάσεων για την αποκατάστασή του.

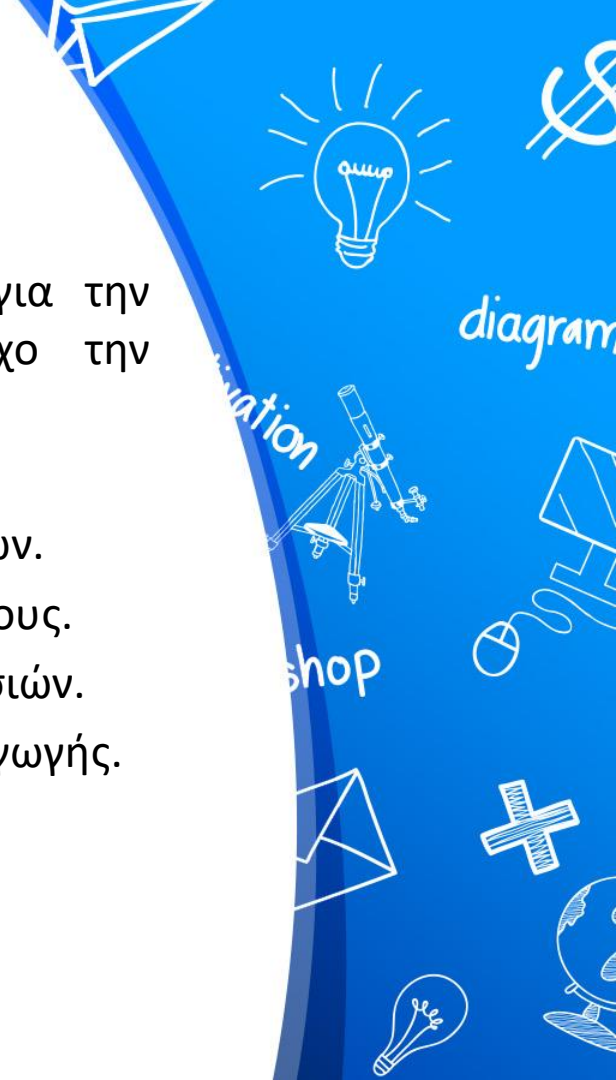


7. Οι Διαδικασίες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (1/2)

Οι βασικές διαδικασίες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας για την ανάπτυξη των δραστηριοτήτων της ποιότητας με στόχο την ικανοποίηση του πελάτη είναι:

1. Σχεδιασμός ποιότητας

- Καθορίζονται οι στόχοι ποιότητας των προϊόντων/υπηρεσιών.
- Προσδιορίζονται οι πελάτες, οι ανάγκες και οι απαιτήσεις τους.
- Προσδιορίζονται τα χαρακτηριστικά των προϊόντων/υπηρεσιών.
- Προσδιορίζονται τα χαρακτηριστικά των διαδικασιών παραγωγής.
- Καθορίζονται οι διαδικασίες ελέγχου της ποιότητας.



7. Οι Διαδικασίες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (2/2)

2. Έλεγχος της ποιότητας

- Επιλέγεται το αντικείμενο ελέγχου (χαρακτηριστικά, διαδικασία παραγωγής).
- Διατυπώνονται οι στόχοι ποιότητας.
- Γίνεται μέτρηση αποτελεσμάτων.
- Αναλύονται τα αίτια των αποκλίσεων.
- Λαμβάνονται μέτρα για διορθωτικές ενέργειες.

3. Βελτίωση της ποιότητας

- Διαπιστώνεται η ανάγκη για βελτίωση της ποιότητας.
- Προσδιορίζεται το σχέδιο και οι ομάδες σχεδίου βελτίωσης ποιότητας.
- Διαγιγνώσκονται οι αιτίες
- Καθορίζεται η αποτελεσματική θεραπεία
- Διασφαλίζεται η ποιότητα



8. Αντικειμενικοί σκοποί της ΔΟΠ

Οι βασικοί σκοποί της ΔΟΠ είναι:

- Αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη, καλύτερη ποιότητα αγαθών και υπηρεσιών
- Η διασφάλιση μεγάλης αποτελεσματικότητας της επιχείρησης σε σχέση με το κόστος λειτουργίας
- Η αύξηση της ικανότητας της επιχείρησης για καινοτομίες και ευελιξία στις αναγκαίες προσαρμογές
- Η βελτίωση της αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης
- Η αξιοποίηση νέας τεχνολογίας, νέου εξοπλισμού και λογισμικού, όταν αυτό ενισχύει τους στρατηγικούς στόχους



diagram



shop



**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ
ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

**TOTAL QUALITY
HUMAN RESOURCE
MANAGEMENT**



9. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (1/2)

- 💡 Η υιοθέτηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας **έχει επιφέρει σημαντικές αλλαγές** στον τομέα των Ανθρώπινων Πόρων.
- 💡 Οι πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, που βασίζονται στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στοχεύουν
 - 1ον) στην εμπλοκή των εργαζομένων στην ολική ποιότητα,
 - 2ον) στην έμφαση στις συνέργειες που σχετίζονται με την ποιότητα μέσω της ομαδικής εργασίας,
 - 3ον) στην ενδυνάμωση των εργαζομένων,
 - 4ον) στην ενίσχυση της ατομικής και ομαδικής δέσμευσης στην ποιότητα μέσω ανταμοιβών και ενισχύσεων.



diagram

novation



shop



9. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (2/2)

Για την επίτευξη των παραπάνω στόχων, οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν τις παρακάτω **πρακτικές**:

- Ενοποιούν τα σχέδια των ανθρώπινων πόρων με τα υπόλοιπα σχέδια της επιχείρησης βασιζόμενα στη ΔΟΠ, έτσι ώστε να απευθύνονται πλήρως στις ανάγκες και την ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού.
- Εμπλέκουν όλους τους εργαζόμενους σε όλα τα επίπεδα και σε όλες τις λειτουργίες.
- Δίνουν έμφαση και υποστηρίζουν την ομαδική εργασία.
- Ενδυναμώνουν τα άτομα και τις ομάδες για να παίρνουν αποφάσεις που επηρεάζουν την ποιότητα και την ικανοποίηση του πελάτη.
- Επενδύουν στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη.
- Ελέγχουν την αποτελεσματικότητα των πρακτικών διοίκησης ανθρώπινων πόρων και μετρούν την ικανοποίηση των εργαζομένων, ως μέσο συνεχούς βελτίωσης.



diagram

novation



shop



10. Πλεονεκτήματα της ΔΟΠ για την επιχείρηση

- 👍 Ανάπτυξη, μακροχρόνια επιβίωση και ευημερία
- 👍 Βελτίωση της ανταγωνιστικότητας
- 👍 Ποιότητα των προϊόντων
- 👍 Αύξηση της παραγωγικότητας
- 👍 Αύξηση πωλήσεων
- 👍 Αύξηση κερδών/εσόδων
- 👍 Αύξηση μεριδίου αγοράς
- 👍 Μείωση ελαττωματικών
- 👍 Μείωση κόστους παραγωγής
- 👍 Μείωση του κόστους ελέγχου
- 👍 Ικανοποιημένοι πελάτες
- 👍 Νέοι πελάτες
- 👍 Ευχαριστημένοι εργαζόμενοι



11. Εμπόδια για την επιτυχία της ΔΟΠ (1/2)

Εμπόδια αντίληψης

- Δυσκολία απομόνωσης κάποιου προβλήματος
- Τάση στενού καθορισμού του προβλήματος
- Αδυναμία θεώρησης του προβλήματος από όλες τις πλευρές
- Αδυναμία χρησιμοποίησης όλων των εισροών και πληροφοριών

Εμπόδια που προκύπτουν από το εσωτερικό περιβάλλον

- Έλλειψη συνεργασίας και εμπιστοσύνης μεταξύ συναδέλφων
- Αυταρχικά στελέχη που υπερεκτιμούν τις δικές τους ιδέες και δεν επιβραβεύουν τους άλλους.
- Απόσπαση προσοχής (τηλέφωνα, επισκέψεις)



diagram



novation

shop



11. Εμπόδια για την επιτυχία της ΔΟΠ (2/2)

Εμπόδια κουλτούρας

Απαγορεύσεις και προκαταλήψεις που οδηγούν σε σκέψεις όπως:

- Η φαντασία και ο στοχασμός είναι χάσιμο χρόνου.
- Η τεκμηρίωση, η λογική, οι αριθμοί και η πρακτική είναι στοιχεία θετικά.
- Το αίσθημα, η ενόραση, η ποιοτική κρίση και η ευχαρίστηση είναι στοιχεία αρνητικά.
- Το παραδοσιακό είναι προτιμότερο από την αλλαγή.
- Οποιοδήποτε πρόβλημα λύνεται με επιστημονική σκέψη και χρήμα.



diagram



shop



ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Crosby, P.B. (1979). *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain*. New York: McGraw – Hill Professional.

Dale, B.G. (2003). *Managing Quality (4th ed.)*. Hertfordshire: Prentice Hall.

Δερβιτσιώτης, Κ. & Λαγοδήμος, Α. (2000). *Εκπαιδευτικό CD –ROM Π.Μ.Σ. στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Πανεπιστήμιο Πειραιά.

Evans, J.R. & Lindsay, W.M. (1999). *The management and Control of Quality (4th ed.)*. Ohio: South – Western College Publishing.

Evans, J.R. & Lindsay, W.M. (2002). *The management and Control of Quality (5th ed.)*. Ohio: South – Western College Publishing.



diagram

ination



shop



ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Juran, J.M. & Godfrey, A.B. (1998). *Juran's Quality Handbook (5th ed.)*. New York: McGraw – Hill Professional.

Κωσταγιόλας, Π. & Χλωμούδης, Κ. (2011). *Διαχείριση της Ποιότητας και ασφάλειας στις θαλάσσιες μεταφορές*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.

Sallis, E. (2002). *Total Quality Management in education (3rd ed.)*. London: Kogan Page.

