

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

ΚΑΘ. ΠΑΝΑΓΙΩΤΟΠΟΥΛΟΣ Γ., ΑΝΤΙΠΡΥΤΑΝΗΣ ΠΑΝ/ΜΙΟΥ ΠΑΤΡΩΝ

ΚΑΡΑΝΙΚΟΛΑ, Ζ., ΕΔΙΠ, ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΑΤΡΩΝ, ΣΕΠ ΕΑΠ LRM52

ΠΑΤΡΑ, 03-10/10/2025

ΔΙΟΙΚΗΣΗ

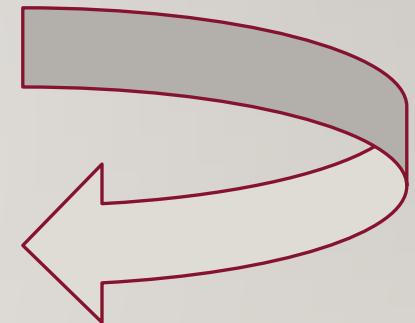
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ

ΗΓΕΣΙΑ

MANAGEMENT

**ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ
ΠΟΡΟΙ**

**Πόσο εξοικειωμένοι
είστε με τους όρους
αυτούς;**



Ανιχνεύοντας το πεδίο...

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού/ΔΑΔ ή Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων/ΔΑΠ συγκαταλέγεται πλέον στο διακριτό επιστημολογικό και επαγγελματικό πεδίο της ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (management), στην οποία όλες οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί βρίσκονται μέσα σε ένα **συνεχώς μεταβαλλόμενο και ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον.**

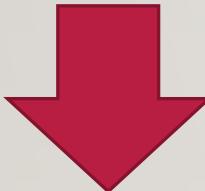
ΑΝΙΧΝΕΥΟΝΤΑΣ ΤΟ ΠΕΔΙΟ...

- Η Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων **δίνει** **έμφαση:**

Στον ρόλο του
Ανθρώπινου
παράγοντα

Πιο σημαντικός από

Υλικούς και
οικονομικούς
πόρους



Συνιστά το πιο σημαντικό
πλεονέκτημα στον **ανταγωνισμό** και
στην **αποτελεσματικότητα**

ΜΙΑ ΠΑΡΑΔΟΧΗ ...

Η **Διοίκηση** είναι μια διαδικασία με την οποία εκπληρώνεται:

- η επιλογή στόχων &
- η κατανομή τεχνολογικών, φυσικών και ανθρώπινων πόρων σε δραστηριότητες που επιδιώκουν την επίτευξη των στόχων αυτών.

Το **Management** είναι η διαδικασία του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης/ηγεσίας και του ελέγχου που ασκούνται σε μια επιχείρηση (ή σε έναν οργανισμό), προκειμένου να επιτευχθούν αποτελεσματικά οι στόχοι.

(Μπουραντάς, Βάθης, Παπακωνσταντίνου, Ρεκλείτης, 1999)

Ο ΟΡΟΣ MANAGEMENT ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΖΕΤΑΙ:

- Ως επιστήμη, όταν του προσδίδεται το περιεχόμενο της διοικητικής επιστήμης.
- Ως διοίκηση, η εξειδικευμένη, δηλαδή, δραστηριότητα που αποτελεί αντικείμενο της διοικητικής επιστήμης.

Ηγεσία είναι το άνοιγμα της οπτικής ενός ατόμου σε υψηλότερες βλέψεις, μια οραματιστική δραστηριότητα, μια διαπροσωπική επιρροή που ασκείται σε μια κατάσταση προκειμένου να επιτευχθούν κάποιοι προκαθορισμένοι στόχοι.

Απόπειρα επηρεασμού των δραστηριοτήτων των ατόμων μέσω της επικοινωνιακής διαδικασίας με στόχο την επίτευξη στόχων (Rauch & Behling, ó.α. Μπρίνια, 2008).

Διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο με στόχο την αποτελεσματική υλοποίηση στόχων που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας (Μπουραντάς, 2005).

ΔΙΑΦΟΡΑ ΗΓΕΤΗ & MANAGER

Ο ηγέτης:

- Καταφεύγει σε καινοτόμες & ριζοσπαστικές λύσεις.
- Αναπτύσσει διαπροσωπικές σχέσεις.
- Αναδεικνύεται.
- Εμπνέει, πείθει.
- Κερδίζει εμπιστοσύνη.

- Ερευνά την πραγματικότητα.
- Έχει μακροπρόθεσμη προοπτική.
- Δίνει έμφαση στους ανθρώπους και τα συναισθήματά τους.
- Χρησιμοποιεί προσωπική δύναμη.
- Είναι θαρραλέος, ευέλικτος, πειραματικός, ανεξάρτητος.

ΔΙΑΦΟΡΑ ΗΓΕΤΗ & MANAGER...

O manager:

- Διορίζεται.
- Ελέγχει.
- Έχει νόμιμη εξουσία.
- Αποδέχεται την πραγματικότητα.
- Δίνει έμφαση στο σύστημα και στη λογική.
- Κινείται σε προκαθορισμένο πλαίσιο.
- Χρησιμοποιεί νόμιμη δύναμη.
- Δίνει εντολές, οδηγίες.
- Αμείβει, τιμωρεί.
- Έχει βραχυπρόθεσμη προοπτική.
- Κάνει τα πράγματα σωστά.

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ

- Με βάση τα παραπάνω χαρακτηριστικά πώς θα χαρακτηρίζατε τον ρόλο των στελεχών στο εκπαιδευτικό μας σύστημα, όπως προσδιορίζεται θεσμικά.
- Αν έχετε προηγούμενη θητεία ως στέλεχος, προς ποια κατεύθυνση θεωρείτε ότι προσανατολίστηκε η δράση σας;

ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ

ΓΙΑΤΙ ΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΔΙΝΟΥΝ ΜΕΓΑΛΗ ΣΗΜΑΣΙΑ ΣΤΟΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ;

- Νέες συνθήκες εργασίας
- Παγκοσμιοποίηση
- Τεχνολογικές εξελίξεις
- Δημογραφικές αλλαγές
- Ανταγωνισμός
- Ταχύτητα παραγωγής νέας γνώσης

ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ

- Οι άνθρωποι είναι δημιουργοί των οργανισμών και συνδετικός κρίκος μεταξύ όλων των ενεργειών και δράσεων του οργανισμού.
- Χωρίς αυτούς δε μπορεί να υπάρξει οργανισμός ούτε εκπαιδευτικός ούτε άλλου είδους.
- Συνιστούν το πολυτιμότερο στοιχείο του ενεργητικού μιας επιχείρησης, καθώς συνιστούν **φορείς** γνώσης, συναισθημάτων, δημιουργικότητας, καινοτομίας και επιχειρηματικότητας.

ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

- **Μορφωτικό κεφάλαιο:** σύνολο γνώσεων και δεξιοτήτων, που αποκτώνται μέσω της εκπαίδευσης, της επιμόρφωσης, των εμπειριών, των οργανωσιακών αρχών, των σχέσεων, των κοινωνικών και πολιτισμικών αξιών.
- Το μορφωτικό κεφάλαιο διακρίνεται σε **ανθρώπινο, διαρθρωτικό και κοινωνικό** (Kelly, 2005).
- Το **ανθρώπινο κεφάλαιο** είναι το σύνολο της σοφίας, των γνώσεων, των δεξιοτήτων, των ταλέντων, των εμπνεύσεων, που οδηγούν σε καινοτομίες ή/και καθιστούν δυνατή την ανταπόκριση σε μεγάλους στόχους.
- Είναι ένα περιουσιακό στοιχείο αναπόσπαστο, μη μεταβιβάσιμο και ενσωματωμένο στο άτομο (Malhorta, 2000).

ΔΙΑΡΘΡΩΤΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

Περιλαμβάνει:

- τρόπους οργάνωσης, διαχείρισης, συντήρησης και αξιοποίησης τόσο των γνώσεων που ο ίδιος ο εργαζόμενος διαθέτει, όσο και αυτών που διαθέτουν οι υπόλοιποι εργαζόμενοι που εργάζονται στο ίδιο περιβάλλον (Swart, 2006).
- την οργανωσιακή κουλτούρα,
- τους διοικητικούς και επικοινωνιακούς μηχανισμούς, που ρυθμίζουν τις σχέσεις των ανθρώπων εντός του οργανισμού και τη δυνατότητα προσαρμογής τους σε καινοτομίες και αλλαγές.
- τις διοικητικές, λογιστικές και οικονομικές γνώσεις και δεξιότητες του ατόμου (Kelly, 2005).

ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

- **Κοινωνικό κεφάλαιο** (κατά Bourdieu και Coleman): το σύνολο των μη οικονομικών πόρων που αποδίδονται σε άτομα, ομάδα ή σε ένα δίκτυο κοινωνικών σχέσεων και χαρακτηρίζονται από **εμπιστοσύνη, αμοιβαιότητα και κοινά αποδεκτούς κανόνες συμπεριφοράς**, που διευκολύνουν τη **συνεργασία** και τη **συλλογική δράση** των ανθρώπων με στόχο το γενικό **συμφέρον**.
- Ένας **πόρος** που έχει την πηγή του στη συλλογική δράση και επηρεάζει την ευρύτερη οικονομική και κοινωνική κλίμακα.



ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ-ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

- Ο τρόπος που εκφράζεται ένα άτομο λεκτικά ή μη λεκτικά, οι κινήσεις του σώματος, αλλά και ο τρόπος που αντιλαμβάνεται την πραγματικότητα συνιστούν την ενσωματωμένη κατάσταση του Πολιτισμικού Κεφαλαίου, δηλαδή την αποτύπωση των πολιτισμικών προτύπων πάνω στο σώμα και την εσωτερίκευση αυτών των προτύπων-δομών (**habitus**).
- Το πολιτισμικό κεφάλαιο βρίσκεται ενσωματωμένο και στα αντικείμενα, στα εργαλεία και γενικότερα στα **υλικά προϊόντα** του πολιτισμού (Bourdieu, 1997).



ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ –ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

- Στο κοινωνικό και πολιτισμικό κεφάλαιο περιλαμβάνονται οι αξίες και οι νόρμες, που ισχύουν και εξελίσσονται στα πλαίσια μιας κοινωνικής ομάδας (Grenfell, 1996).
- Οι αξίες και οι νόρμες δίνουν κοινωνικό περιεχόμενο στις στάσεις, τις αντιλήψεις, τις επιλογές και τη συμπεριφορά του ατόμου.
- Καθορίζουν τις σχέσεις του με την κοινωνία και διαμορφώνουν τη φήμη του μέσα σε αυτήν.
- Υπό την έννοια αυτή το πολιτισμικό και το κοινωνικό κεφάλαιο συνδέονται με τη διαμόρφωση της κοινωνικής κουλτούρας του ατόμου και τη δημιουργία του πολιτισμού της κοινωνίας.

ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΣΜΟΣ

- Πώς μπορεί το πολιτισμικό - κοινωνικό κεφάλαιο να επηρεάσει τη ζωή του ατόμου σε λειτουργικό επίπεδο;
- Καλό είναι να ληφθούν υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του κεφαλαίου αλλά και του ατόμου κατά περίπτωση.

ΘΕΩΡΙΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

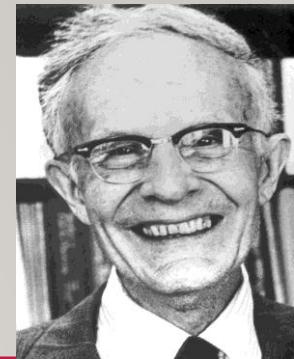
- Οικονομική άνθιση της μεταπολεμικής περιόδου.
- Αύξηση του ειδικού βάρους των κλάδων της οικονομίας.
- Εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό.
- Γενίκευση του πρώτου κύκλου της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.
- Διεύρυνση της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στις αναπτυγμένες χώρες.



ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

- Οικονομική ανάπτυξη
- Άμβλυνση κοινωνικών ανισοτήτων (Schultz, 1974).
- Αύξηση των πόρων και των κονδυλίων, για την έρευνα και την εκπαίδευση.





ΘΕΩΡΙΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ...

- Πηγές πλούτου για την οικονομική ανάπτυξη της χώρας δεν είναι μόνο η ευφορία της γης, το υπέδαφος, οι πρώτες ύλες, αλλά και ο **ΑΝΘΡΩΠΟΣ**.
- Πατέρας της θεωρίας είναι ο Αμερικανός Οικονομολόγος Schultz (1902-1998), που δίνει οικονομική διάσταση και χρησιμοποιεί οικονομικούς όρους για να περιγράψει τις διανοητικές ικανότητες των ατόμων, δηλαδή τις γνώσεις και τις δεξιότητες, οι οποίες είναι μια μορφή κεφαλαίου.

ΚΙΝΗΤΡΑ ΓΙΑ ΓΥΝΑΙΚΕΣ

- Η θεωρία του ανθρώπινου δυναμικού έχει επιφέρει μια ιδιαίτερα σημαντική αλλαγή στα κίνητρα των γυναικών να επενδύσουν στην εκπαίδευση (Becke, 1975).
- Πριν από τη δεκαετία του '60 οι γυναίκες στην Αμερική ήταν πιθανότερο να αξιολογηθούν με υψηλότερους βαθμούς σε σχέση με τους άνδρες, αλλά λιγότερο πιθανό να συνεχίσουν στο εκπαιδευτικό σύστημα. Οι γυναίκες, που πήγαν στο κολλέγιο απέφυγαν ή αποκλείστηκαν από σπουδές στις φυσικές επιστήμες, τα οικονομικά και τα μαθηματικά.
- Προτίμησαν τομείς, όπως η εκπαίδευση, η οικιακή οικονομία, οι ξένες γλώσσες και η λογοτεχνία.
- Καθώς σχετικά λίγες γυναίκες συνέχισαν να εργάζονται με αμοιβή μετά τον γάμο, επέλεξαν το είδος της εκπαίδευσης που τις βοήθησε στη βελτίωση των κοινωνικών δεξιοτήτων και των πολιτιστικών ενδιαφερόντων τους.

ΘΕΜΕΛΙΩΔΕΙΣ ΑΡΧΕΣ ΘΕΩΡΙΑΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Η θεωρία του Ανθρώπινου Κεφαλαίου **από την πλευρά της προσφοράς εργασίας.**
2. Η θεωρία του Ανθρώπινου Κεφαλαίου **από την πλευρά της ζήτησης εργασίας.**

Η ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΓΝΩΣΕΩΝ ΚΑΙ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΣΥΜΒΑΛΛΕΙ:

- Στη βελτίωση της ποιότητας του Ανθρώπινου Κεφαλαίου
- στην επιδίωξη υψηλότερου μισθού
- στην αύξηση της αίσθησης σιγουριάς από το επάγγελμα
- στη μείωση κινδύνου ανεργίας

Α. Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΛΕΥΡΑ ΤΗΣ ΠΡΟΣΦΟΡΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.

- Αν ο εργαζόμενος έχει επίγνωση της **ποιότητας** του ανθρώπινου κεφαλαίου που διαθέτει θα πρέπει να αναμένει **υψηλότερη αμοιβή**.
- Η θεωρία υποστηρίζει, ότι το μεγαλύτερο μέρος του ανθρώπινου κεφαλαίου αποκτάται με τις **τυπικές σπουδές** και με τα επίσημα ή ανεπίσημα προγράμματα κατάρτισης/επιμόρφωσης (Samuelson & Nordhaus, 2000).
- Οι σπουδές, όμως συνεπάγονται κάποιες εισοδηματικές **θυσίες λόγω**:
 - (α) άμεσης χρηματικής δαπάνης
 - (β) διαφυγόντων εισοδημάτων, που θα αποκτούσαμε, αν αφιερώναμε τον χρόνο μας σε εργασία, αντί για σπουδές.

Β. Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΛΕΥΡΑ ΤΗΣ ΖΗΤΗΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.

- Η επιχείρηση ζητά εργαζομένους, σύμφωνα με ένα **προγραμματισμένο σχήμα ποιότητας** ανθρώπινου κεφαλαίου.
- Προσδοκά υψηλότερη παραγωγικότητα από αυτούς που διαθέτουν υψηλή μόρφωση.
- Το ύψος του μισθού εξαρτάται από το μορφωτικό κεφάλαιο.
- Οι επιχειρήσεις συμπεριφέρονται **με μη ομοιογενή τρόπο** στους εργαζομένους.



ΤΙ ΠΡΟΤΙΜΑ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ;

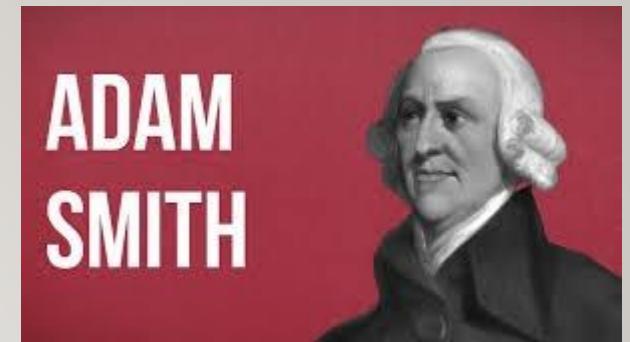
- Η επιχείρηση, όταν κάνει προσλήψεις προτιμά μορφωμένα άτομα, επειδή είναι πιο παραγωγικά, προσδοκώντας υψηλότερη παραγωγικότητα.
- Η επιχείρηση αναζητά εργαζομένους ικανούς να ανταποκριθούν σε θέσεις εργασίας υψηλών προδιαγραφών.
- Η πιθανότητα πρόσληψης είναι μεγαλύτερη για άτομα με πτυχία και αποδεικτικά σπουδών.

ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ -ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΙΜΟΤΗΤΑ

Απασχολησιμότητα: ικανότητα των ανθρώπων να έχουν απασχόληση, η «θεραπεία» των ανέργων, η ικανότητα μετακίνησης εντός της αγοράς εργασίας με στόχο τη διαρκή απασχόληση.

- Σχετίζεται με την επάρκεια των ικανοτήτων, τα κίνητρα και τις ευκαιρίες που προσφέρονται για εύρεση εργασίας (Chabbert & Kerschen, 2001).
- Αποτρέπει την πρώιμη εγκατάλειψη του σχολείου και την ανεργία.
- Αυξάνει την πρόσβαση στην αγορά εργασίας.
- Στηρίζει τους εργαζομένους (Commission of the European Communities, 2018).

ADAM SMITH (1723-1790)



- Ο Adam Smith στο βιβλίο του «Ο Πλούτος των Εθνών» (1776) αναφέρει ότι η εκπαίδευση ή η κατάρτιση ενός εργαζομένου στοιχίζει στον εργαζόμενο ή στην επιχείρηση ένα ποσό χρημάτων, αλλά αυτά τα χρήματα επιστρέφονται με τον χρόνο γιατί ο ειδικευμένος εργάτης είναι πιο παραγωγικός από τον ανειδίκευτο.

ΚΡΙΤΙΚΗ ΘΕΩΡΗΣΗ ΘΕΩΡΙΑΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- Διάψευση της πεποίθησης ότι η επέκταση της εκπαίδευσης θα οδηγούσε σε εξουδετέρωση της φτώχειας, μείωση των ανισοτήτων και ενίσχυση της οικονομικής ανάπτυξης.
- Η άνοδος του εκπαιδευτικού επιπέδου σε αναπτυγμένες και αναπτυσσόμενες χώρες δε συνδυάστηκε τη δεκαετία του 1970 με άνοδο της παραγωγικότητας.
- Η αντίληψη ότι τα μεγαλύτερα εισοδήματα αντανακλούν μεγαλύτερη παραγωγικότητα είναι εσφαλμένη.
- Οι μισθοί επηρεάζονται και από άλλους παράγοντες (συνδικαλισμός κλπ).
- Τελικά η ανισότητα που επικρατεί στους μισθούς δεν είναι άμοιρη και των συγκρούσεων των τάξεων μεταξύ τους, για την κατανομή του εθνικού εισοδήματος, για την επικράτηση της μίας επί της άλλης.

ΠΑΡΕΛΘΟΥΣΑ ΘΕΩΡΗΣΗ

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ), σύμφωνα με την παλαιότερη θεώρηση του management, είχε ως αρμοδιότητα:

- τη διαμόρφωση ενός προγράμματος δράσης σύμφωνα με τις απαιτήσεις του εκάστοτε επιχειρησιακού σχεδίου.

Περιελάμβανε την εφαρμογή πολιτικών διοίκησης προσωπικού:

- πολιτική στελέχωσης
- Μισθολογική πολιτική
- Κοινωνική πολιτική.

Απουσίαζε, ωστόσο, η διάσταση του συντονισμού του συνόλου των δραστηριοτήτων της διοίκησης του προσωπικού.

ΠΑΡΟΥΣΑ ΘΕΩΡΗΣΗ



**ΑΝΘΡΩΠΟΣ
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ
ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΓΙΑ ΤΟ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ**

ΔΑΔ – ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ – ΣΤΟΧΟΙ

Η ΔΑΔ διασφαλίζει την εναρμόνιση των πολιτικών προς τους στρατηγικούς στόχους και για τον λόγο αυτόν θα πρέπει να κατέχει ηγετικό ρόλο:

- στο management της γνώσης,
- στην αλλαγή της διοικητικής κουλτούρας,
- στην ανάπτυξη ηγετικών στελεχών &
- στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας & αποδοτικότητας των οργανώσεων.

ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Το ανθρώπινο δυναμικό ανήκει στους πόρους ενός οργανισμού και αναφέρεται στο σύνολο των ικανοτήτων και εμπειριών των εργαζομένων.

Η διοίκηση οφείλει να τους αναπτύξει και να τους συνδυάσει με τέτοιο τρόπο ώστε να δημιουργήσει ένα



«Διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα»,

εστιάζοντας στη δημιουργία γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων για την αποτελεσματική εφαρμογή της στρατηγικής που έχει επιλεγεί.

Στη σύγχρονη διοίκηση, έμφαση πλέον δίδεται στις ικανότητες που θα επιδείξουν τα μεσαία και ανώτερα στελέχη, τα οποία εποπτεύουν ανθρώπινο δυναμικό, ώστε να διαχειρίζονται αποτελεσματικά **τις γνώσεις**, **την εμπειρία** και **τις δεξιότητες** των συνεργατών τους και να διαμορφώνουν το βέλτιστο εργασιακό περιβάλλον για την ευόδωση των οργανωσιακών στόχων.

Γνώσεις
(mindset)

Εμπειρία
(experience)

Δεξιότητες
(skillset)

Για κάθε θέση εργασίας, οι απαιτούμενες γνώσεις και τεχνικές δεξιότητες **δεν αποτελούν πλέον τη μοναδική προϋπόθεση** για την επιτυχημένη υλοποίηση της αποστολής της, αλλά αυτές κρίνεται αναγκαίο να εμπλουτιστούν με ικανότητες αποτελεσματικότερης διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Με τον τρόπο αυτόν θα επηρεαστεί η συμπεριφορά και η απόδοση των εργαζομένων, οι οποίοι με τη σειρά τους θα συνεισφέρουν στον μέγιστο δυνατό βαθμό στην υλοποίηση των στόχων του οργανισμού.

ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ-ΕΞΕΛΙΞΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Πολλοί αρχαίοι φιλόσοφοι ασχολήθηκαν με τον τομέα της Διοίκησης.

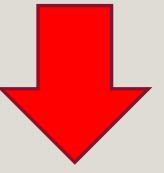
Ειδικότερα:

- ο Αριστοτέλης & ο Πλάτωνας έδωσαν έμφαση στη Διοίκηση της πολιτείας και στον καταμερισμό της εργασίας.
- Ο Σόλων, ως νομοθέτης, ανέφερε: «όταν μάθεις να διοικείσαι, θα μάθεις να διοικείς».
- Ο Σωκράτης θεωρούσε τη Διοίκηση ως ξεχωριστή επιξεξιότητα, η οποία διαφέρει από την τεχνική της γνώσης και της εμπειρίας.
- Ο Ξενοφών διαπραγματεύτηκε τον όρο της Διοίκησης σε οικονομικό, κοινωνικό και πολιτικό επίπεδο.

Επομένως, η Διοίκηση και συγκεκριμένα η Διοίκηση Προσωπικού ασκείται εδώ και χιλιάδες χρόνια και εξελίσσεται συνεχώς.

ΑΠΟ ΤΟΝ 19^ο ΑΙΩΝΑ:

- Η Διοίκηση εμφανίζεται:



Ως ανάγκη συστηματικής
μελέτης και έρευνας λόγω
της οικονομικής και της
κοινωνικής κυριαρχίας των
οργανισμών και των
επιχειρήσεων

**Δημιουργία του
Επιστημονικού
Κλάδου «Διοίκηση
Επιχειρήσεων»**



Μελέτη

Περιγραφή

**Επεξεργασία
διαδικασιών**

ΣΥΝΔΕΣΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΛΛΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ



ΚΟΙΝΩΝΙΟΛΟΓΙΑ

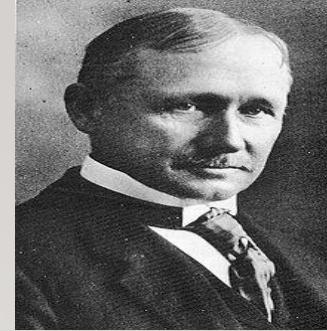


ΜΑΘΗΜΑΤΙΚΑ



ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ

ΑΡΧΕΣ ΤΟΥ 20^{ΟΥ} ΑΙ. (ΚΛΑΣΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ)



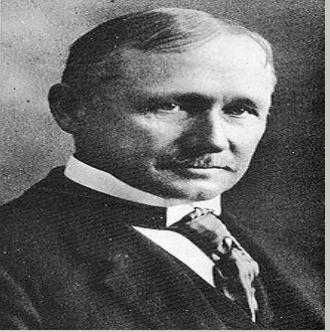
Η Διοίκηση Προσωπικού εμφανίζεται ως **επιστήμη** με τη μορφή οργανωμένης δραστηριότητας.

Ο **F. Taylor**, ως **μηχανικός**, έκανε συστηματικές μελέτες με βάση τον καταλληλότερο τρόπο διεκπεραίωσης μίας εργασίας.

Οι αποδείξεις των μελετών αυτών οδήγησαν στην **εξοικονόμηση χρόνου και δυνάμεων**, βοηθώντας τη λειτουργία τόσο των επιχειρήσεων όσο και των εργαζομένων.

Έθεσε **κανόνες γενικής ισχύος** για διάφορα θέματα (σχεδιασμός θέσεων εργασίας, έλεγχος εργαζομένων), καθώς το ενδιαφέρον του στράφηκε στη **δημιουργία ειδικών τμημάτων Διοίκησης** (μέτρηση απόδοσης, αμοιβές) σε οργανισμούς και σε επιχειρήσεις.

TAYLOR & ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ: ΘΕΜΕΛΙΩΔΕΙΣ ΑΡΧΕΣ



- Η εναπόθεση αυξημένου φόρτου εργασίας για τον εργαζόμενο στον οργανισμό.
- Οι συνήθεις συνθήκες εργασίας (ίδιες διαδικασίες καθημερινά).
- Μισθολογική ανταμοιβή για κάθε επιτυχία.
- Επιβολή κυρώσεων ή πρόστιμο σε περίπτωση αποτυχίας.
- Εξειδίκευση στους μεγάλους οργανισμούς (πιο απλές διαδικασίες και πιο εύκολοι στόχοι).

ΔΙΟΙΚΗΣΗ - FAYOL - WEBER



Ο Henry Fayol διατύπωσε γενικές αρχές διοίκησης για την **παραγωγικότητα** και την **αποτελεσματικότητα**, ενώ υπέδειξε τον διαχωρισμό ενεργειών σε κατηγορίες: επιχειρησιακές λειτουργίες, τεχνικές, χρηματοοικονομικές, λογιστικές, εμπορικές & ασφάλειες.



Ο Max Weber ασχολήθηκε με τη Διοίκηση μέσω γραφειοκρατίας, την οποία θεωρούσε ως τη καλύτερη μορφή οργάνωσης, εφόσον υπάρχει ιεραρχία, συστηματική οργάνωση, αυστηροί κανόνες και συγκεκριμένες αρμοδιότητες.

ΕΙΚΟΣΑΕΤΙΑ 1930-1950

- Το 1924, ο **Follett** δίνει έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα και στις κοινωνικές ανάγκες των εργαζομένων. Κέντρο βάρους αποτελεί, πλέον, ο άνθρωπος ως μηχανισμός εργασίας.
- Οι **Mayo & Roethlisberger** εστίασαν:
 - Εργασία, Απόδοση,
 - Αίτια που επηρεάζουν την ψυχολογία και τις εργασιακές σχέσεις
 - Παροχές
 - Κανόνες ασφάλειας & υγιεινής

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΩΝ

Η «άτυπη» οργάνωση /εξουσία προφυλάσσει τους εργαζόμενους και είναι σπουδαιότερη από τη νόμιμη εξουσία.



Οι κοινωνικοί κανόνες διέπουν τα επίπεδα παραγωγής.



Η λειτουργία της ομάδας ως συνόλου υπερτερεί της δύναμης του ατόμου ως μονάδας.



Κινητήριος δύναμη των εργαζομένων δεν είναι αποκλειστικά οι οικονομικοί λόγοι.

ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ (1950 ΕΩΣ ΣΗΜΕΡΑ)

Κύριος εκπρόσωπος θεωρείται ο **C. Bernad**.

- Εστιάζει στην απόδοση μεταξύ των δομών (χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας) και των ανθρώπων που ενδιαφέρονται για τις αντίστοιχες θέσεις.
- Ο εργαζόμενος προσφέρει αναφορικά με τους στόχους του οργανισμού.
- Η επίτευξη στόχων συνάδει με την αποτελεσματικότητα και η ψυχολογία - ικανοποίηση συνάδει με την επάρκεια ενός οργανισμού.
- Η θεωρία αυτή βρίσκεται ανάμεσα στη θεωρία της Επιστημονικής Διοίκησης του Taylor, 1947 (θέσεις εργασίας-ιεραρχία) και στη θεωρία των ανθρώπινων σχέσεων του **Mayo**, 1945 (προσωπικότητα, επάρκεια προσωπικού για τις θέσεις εργασίας).



**Διοίκηση
μέσω
Ανθρώπινου
Δυναμικού**

ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ (1950-1960)

Ανάδειξη Κινήματος Συμπεριφοριστών

Στόχος τους είναι να δώσουν απάντηση σε ερωτήματα σχετικά με τις συγκρούσεις, την ηγεσία, τον χώρο εργασίας, την αποτελεσματική ηγεσία και το κίνητρο των εργαζομένων.

Τα πρώτα εκπαιδευτικά και αναπτυξιακά προγράμματα κάνουν την εμφάνισή τους, εφόσον η εργασία ξεκίνησε να προστατεύεται με τη θέσπιση νέων νόμων.

ΕΓΚΑΘΙΔΡΥΣΗ ΤΟΥ ΚΡΑΤΟΥΣ – ΠΡΟΝΟΙΑΣ

- Νομιμοποιούνται τα πρώτα επιδόματα.
- Οργανώνεται η Διοίκηση Προσωπικού.
- Τα πλαίσια Διοίκησης Προσωπικού προστατεύουν μια ποικιλία προβληματισμών από τον προγραμματισμό του Ανθρώπινου Δυναμικού μέχρι τους εργασιακούς δεσμούς.
- Παρατηρείται το φαινόμενο Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης του κατάλληλου προσωπικού για την ενίσχυση εξειδικευμένων γνώσεων μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο.
- Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στους τρόπους επιλογής του προσωπικού με ψυχολογικά κριτήρια.
- Οι επιχειρήσεις εστιάζουν στη σύνδεση μεταξύ των δεξιοτήτων του ατόμου προς επιλογή και των απαιτήσεων της θέσης εργασίας για την επίτευξη των αποτελεσματικότερων στόχων της επιχείρησης, περιορίζοντας τους χρηματικούς πόρους (Κάντας, 1998).

ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ (1980)

Από το 1980 και μετά δημιουργήθηκε μια καινούρια αντιμετώπιση της Διοίκησης Προσωπικού,
η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων.



Αντιμετωπίζει το ανθρώπινο προσωπικό όχι ως κόστος, άλλα ως «περιουσιακό στοιχείο» στο οποίο είναι απαραίτητο να επενδύει.

Η ΔΑΠ ΕΣΤΙΑΖΕΙ:

-
- στην αλληλοκατανόηση συμφερόντων και ανησυχιών μεταξύ της Διοίκησης και των εργαζομένων για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων,
 - στην αφοσίωση προς τις αρχές και τους κανόνες της Επιχείρησης,
 - στην ισορροπία μεταξύ πολιτικής του Ανθρώπινου Δυναμικού και των στρατηγικών στόχων της Επιχείρησης (παραγωγικές δραστηριότητες),
 - στο ιδανικό εργασιακό κλίμα,
 - στην ισχυρή οργανωτική παιδεία (ύπαρξη ατμόσφαιρας κοινών αντιλήψεων και αρχών από τα μέλη της επιχείρησης και ώθηση συγκεκριμένου τρόπου συμπεριφοράς προκειμένου να ευνοηθεί η επιχείρηση).

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΙΚΑ:

- Η Διοίκηση δίνει ιδιαίτερη σημασία στα παρακάτω:

- Η επίτευξη ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έγκειται στον καθοριστικό ρόλο των εργαζόμενων.
- Η αρμονική συνεργασία μεταξύ ΔΑΠ και ανώτατης Διοίκησης επιφέρει την επίτευξη στόχων αποδοτικότητας και κοινωνικής δικαιοσύνης.
- Η ΔΑΠ είναι σε απόλυτη προσαρμογή με τον στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης.
- Η εκάστοτε επιχείρηση οφείλει να προσέχει την εξειδίκευση των πόρων της, ώστε να υπερτερεί έναντι των ανταγωνιστών της.

ΕΙΔΙΚΟΤΕΡΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Το 1830 άρχισε η μεθοδευμένη απόπειρα των ανθρώπων που κυβερνούσαν τη χώρα να οργανώνουν το κοινωνικό σύστημά της. Ωστόσο, το κρατικό σύστημα βρέθηκε αντιμέτωπο με πολλές δυσκολίες αναφορικά:

- με τις αθέμιτες σχέσεις και συναλλαγές μεταξύ πολιτικών και ψηφοφόρων (πελατειακές σχέσεις),
- τους ακατάρτιστους εργάτες,
- τις μόνιμες προσλήψεις &
- τον ανταγωνισμό των κυβερνήσεων.

ΕΙΔΙΚΟΤΕΡΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΣΑ...

- Η Διοίκηση των επιχειρήσεων, μέχρι το 1950, δεν επικεντρωνόταν στο τμήμα των ανθρώπινων πόρων λόγω των πολέμων, των σφοδρών πολιτικών αλλαγών και των χιλιάδων ολοκληρωτικών καταστροφών. Η καλπάζουσα εξέλιξη – ανάπτυξη μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο οδήγησε στην ενίσχυση των διευθυντικών θέσεων στις επιχειρήσεις-οργανισμούς.
- **Κύριο αίτιο:** η πολυάριθμη ζήτηση σε ειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό αύξησε τις παραγωγικές διαδικασίες, αναδεικνύοντας τους ικανότερους και τους καταλληλότερους (Hopp & Spearman, 2000).

ΕΙΔΙΚΟΤΕΡΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΣΑ...

- Μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο η έννοια της διοίκησης στο κράτος και στις επιχειρήσεις αποτέλεσε **δομικό στοιχείο** στη διευθέτηση των προβλημάτων που δημιουργήθηκαν .
- Ωστόσο, μέχρι τη δεκαετία του 1970, το διευθυντικό τμήμα είχε ως αρμοδιότητα τον έλεγχο του προσωπικού και την επίβλεψη τήρησης των κρατικών νόμων.

ΕΙΔΙΚΟΤΕΡΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ...

Μετά το 1980, η δημιουργία των πολυεθνικών εταιρειών οδήγησε στην αύξηση του ανταγωνισμού, με αποτέλεσμα οι ελληνικές επιχειρήσεις **να αντιληφθούν** την κρισιμότητα της κατάστασης και να αξιοποιήσουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους οικονομικούς, ανθρώπινους και υλικούς πόρους.

ΕΙΔΙΚΟΤΕΡΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ...

Κύριο μέλημα των διοικητικών λειτουργιών των επιχειρήσεων ήταν:

- Η επιλογή και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.
- Η εξέλιξη και ο έλεγχός τους.
- Τα συστήματα αμοιβών εργασίας.

Έμφαση δόθηκε στην οργάνωση των βαθμίδων στις επιχειρήσεις, στον σχεδιασμό των οργανογραμμάτων και στη βελτίωση της αποδοτικότητας.

ΕΙΔΙΚΟΤΕΡΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ...

Η **εξέλιξη** της ΔΑΠ έγινε βαθμιαία. Στην αρχή έγιναν ελάχιστες αλλαγές στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά μετά το 1970 επήλθαν σημαντικές μεταρρυθμίσεις σε οικονομικό, πολιτικό, τεχνολογικό και κοινωνικό επίπεδο.

Ωστόσο ο ρόλος ενός στελέχους της ΔΑΠ είναι πολυδιάστατος:

- **Επιχειρηματικός**: ειδικές γνώσεις στον τομέα της αγοράς, όραμα για καλύτερες συνθήκες στην επιχείρηση.
- **Συμβουλευτικός**: ανταπεξέρχεται στην οργανωτική λειτουργία της επιχείρησης, παρέχει προκλήσεις στους υπαλλήλους για επαγγελματική άνοδο και δημιουργεί άρρηκτους δεσμούς μεταξύ των μελών μέσω της ύπαρξης ενός κοινού οράματος.
- **Στρατηγικός προγραμματιστής**: οργανώνει καινοτόμες στρατηγικές για το μέλλον της επιχείρησης, εντοπίζει τα έμφυτα ταλέντα και τις δεξιότητες των υπαλλήλων.
- **Οικονομικός διαχειριστής**: σωστή αξιοποίηση οικονομικών πόρων

ΠΕΔΙΟ ΔΡΑΣΕΩΝ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Το Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων ή Τμήμα Προσωπικού ασχολείται με τη διοίκηση και την εξέλιξη των ανθρωπίνων πόρων. Κύρια αρχή του τμήματος αυτού είναι η εξασφάλιση του κατάλληλου προσωπικού τόσο για το παρόν όσο και για το μέλλον της επιχείρησης. Για την επίτευξη αυτού του εγχειρήματος απαιτείται:

- Το κατάλληλο προσωπικό με κριτήριο επιλογής τις δεξιότητες και τις ακαδημαϊκές γνώσεις του.
- Η εκμετάλλευση των ικανοτήτων και των χαρισμάτων του Προσωπικού με βάση τον άρτιο σχεδιασμό της επιχείρησης.
- Η συνεχόμενη ανάπτυξη των δυνατοτήτων του Προσωπικού, ούτως ώστε να είναι σε θέση να ανταποκρίνεται στις αλλαγές του περιβάλλοντος.



Ποιες είναι αυτές;

ΠΕΔΙΟ ΔΡΑΣΕΩΝ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ...

- Συστηματική παρακολούθηση της απόδοσης του προσωπικού και συνεχής έλεγχος διεκπεραίωσης αυτής.
- Καθορισμός και παροχή αμοιβών και κινήτρων.
- Αλλαγές του υπηρεσιακού πεδίου (προαγωγές, μεταθέσεις).
- Αρμονικό εργασιακό κλίμα που στοχεύει στην μέγιστη απόδοση των εργαζομένων.

ΠΕΔΙΟ ΔΡΑΣΕΩΝ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ...

- Συντονισμός υπαλληλικών δεσμών: κατάρτιση ατομικών συμβάσεων εργασίας και παρατήρηση της βαθμολογικής και μισθολογικής εξέλιξης του προσωπικού.
- Διαχείριση παραπόνων και σύστημα υπακοής σε κανόνες.
- Εργασιακές σχέσεις: καθορίζουν τους όρους εργασίας, τα δικαιώματα και τα καθήκοντα εργοδοτών και εργαζομένων, την επίλυση διαφορών & συγκρούσεων.
- Μέριμνα για την υγιεινή και την ασφάλεια στον εργασιακό χώρο.

Ευχαριστώ για την προσοχή σας

