

**ΔΕΟ11**

**LESSON**  
**2**

**ΜΕΡΟΣ Β**  
(ΤΟΜΟΣ Α→ΚΕΦΑΛΑΙΑ  
3 ΕΩΣ 6  
&  
ΤΟΜΟΣ Γ- ΔΙΟΙΚΗΣΗ  
ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ )

**ΤΟΜΟΣ Α & ΤΟΜΟΣ Γ**

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ vicky.eclass4u@gmail.com

1

**Κεφάλαιο 3**


◦ Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

2

**κεclass4U**

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 → Η Φύση Και Ο Σκοπός Της Οργάνωσης.

- Λειτουργία οργάνωσης σημαίνει διαδικασία μέσα από την οποία η επιχείρηση δημιουργεί - διαμορφώνει – την οργανωτική δομή της.
- **Σκοπός αυτής της οργανωτικής λειτουργίας είναι η ομαδοποίηση όλων των δραστηριοτήτων και ενεργειών από την επιχείρηση ώστε να καταστεί η λειτουργία αυτή αποτελεσματική.**



Business Hierarchy Structure  
eps10 vector illustration

Assistant Secretary Manager Director President Vicepresident Customer Services Seller Buyer

www.shutterstock.com · 91978034

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ vicky.eclass4u@gmail.com

3

3

**κεclass4U**

## Η ΈΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ.

- **Οργάνωση είναι ο συνδυασμός των δομών (θέσεων εργασίας, τμημάτων, σχέσεων εξουσίας, ιεραρχικών επιπέδων), των διαδικασιών και των κανόνων λειτουργίας ώστε να εξασφαλίζεται η αποτελεσματικότητα στην επιχείρηση.**



www.shutterstock.com · 106916498

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ vicky.eclass4u@gmail.com

4

4

eclass4U

# ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΣΗΜΑΙΝΕΙ

## Η δημιουργία μιας οργανωτικής δομής



ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ vicky.eclass4u@gmail.com

5

5

eclass4U

# Ο όρος Οργανωτική Δομή

*Περιγράφει*

Τα συστήματα  
**ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΚΑΙ**  
**ΕΞΟΥΣΙΑΣ** ενός οργανισμού



ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ vicky.eclass4u@gmail.com

6


6

**Η λειτουργία της Οργάνωσης**

Καθορίζει

- Τι πρέπει να γίνει,
- Πως θα γίνει,
- Ποιος θα το κάνει,
- Ποιος αναφέρεται σε ποιον,
- σε Ποιο επίπεδο λαμβάνονται οι αποφάσεις

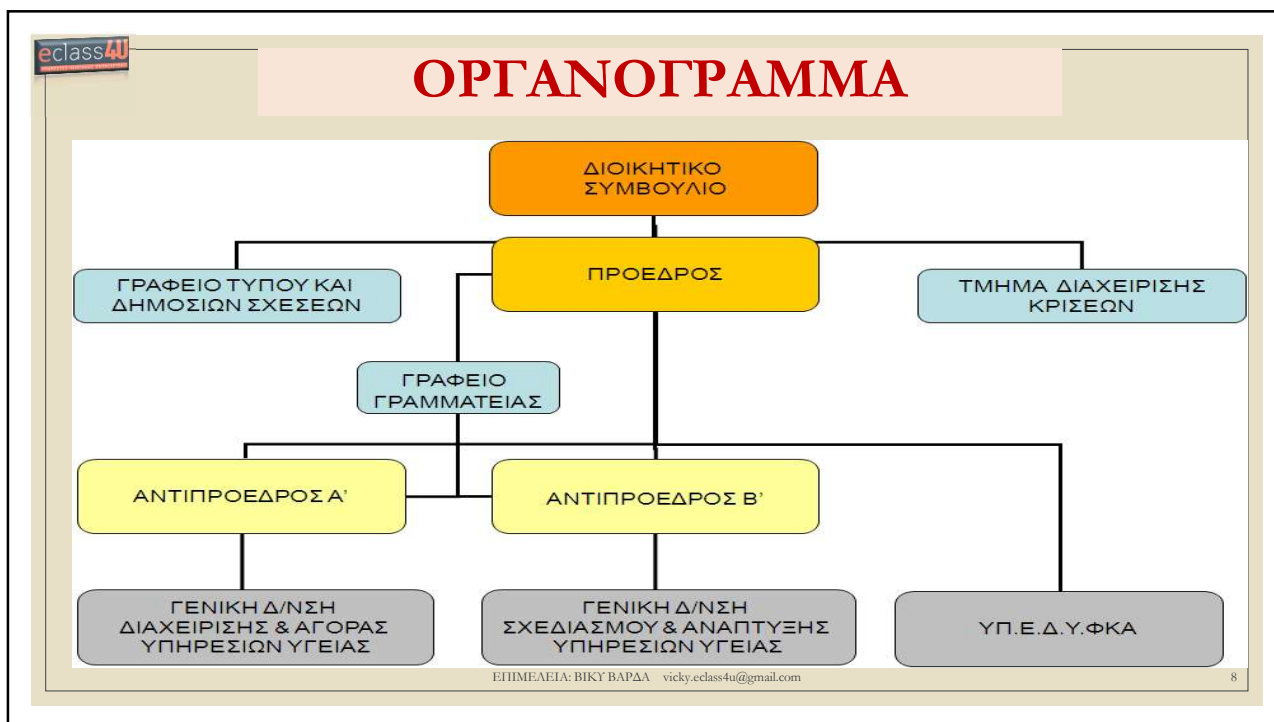
1. Επιμερίζει το τι πρέπει να γίνει σε θέσεις εργασίας και τμήματα
2. Ταξινομεί τις θέσεις εργασίας σε ενότητες
3. Καθορίζει σχέσεις μεταξύ ατόμων, ομάδων, και τμημάτων
4. Καθορίζει τυπικές γραμμές εξουσίας
5. Κατανέμει και αναπτύσσει οργανωτικούς πόρους



ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ vicky.eclass4u@gmail.com

7

7



8

eclass4U

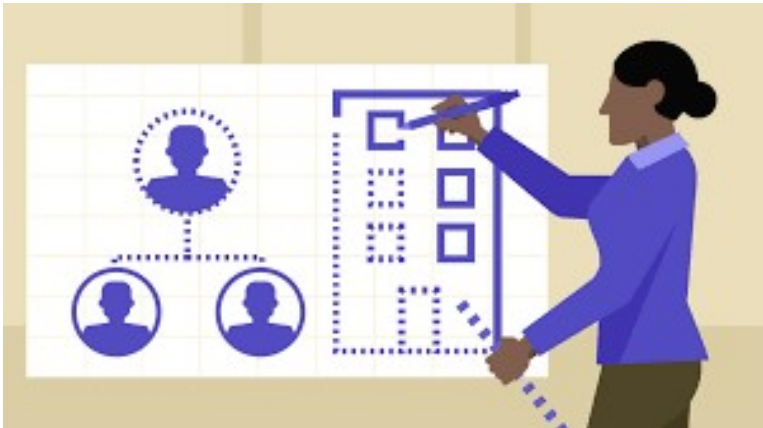
# ΤΙ ΔΕΙΧΝΕΙ ΤΟ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ;

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ vicky.eclass4u@gmail.com 9

9

eclass4U


## Το οργανόγραμμα



ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ vicky.eclass4u@gmail.com 10

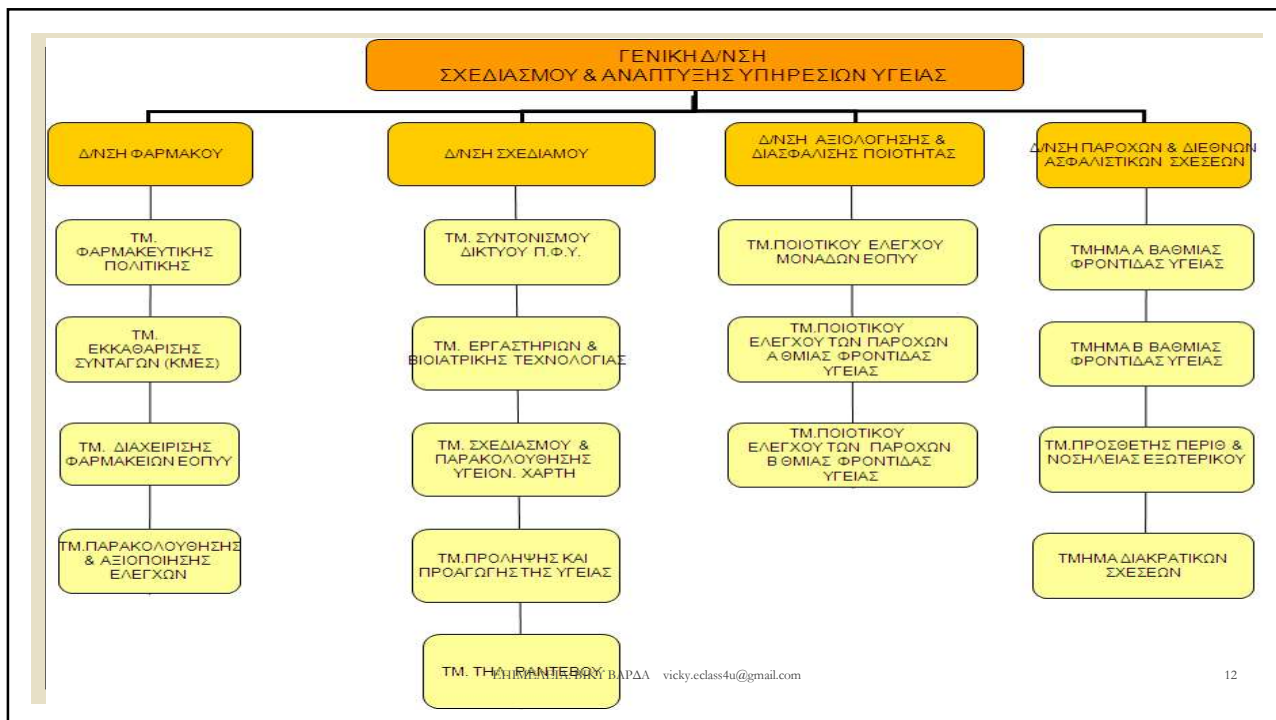
- είναι μια γραφική απεικόνιση της δομής της επιχείρησης και αποτυπώνει τους ρόλους στους οποίους έχει καταμηθεί η επιχειρηματική λειτουργία. Το οργανόγραμμα αποτελεί μια επίσημη τυπική πρόβλεψη δράσης της επιχείρησης και απεικονίζει μόνο την επίσημη σχεδίαση της δομής, χωρίς να εκφράζεται το σύνολο της επιχειρηματικής λειτουργίας.

10

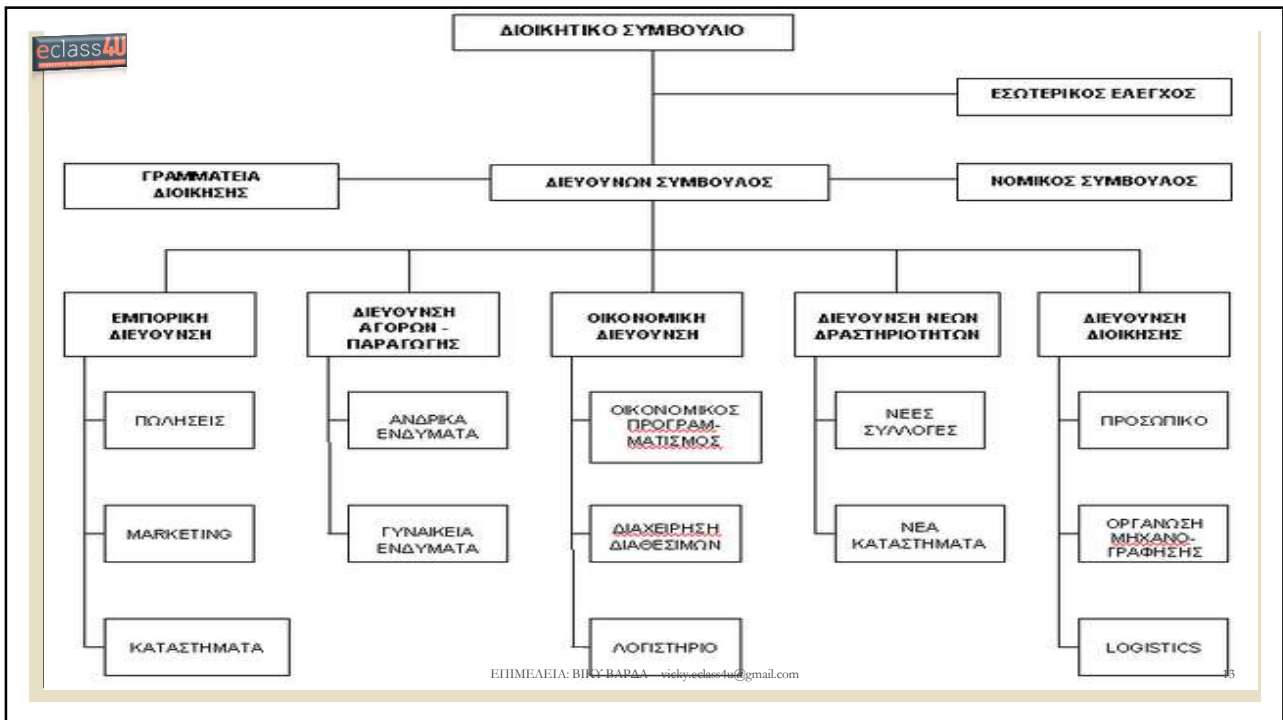
 <b>Τι δείχνει και τι δεν δείχνει το οργανόγραμμα</b>	
Το οργανόγραμμα δείχνει:	Το οργανόγραμμα δεν δείχνει:
<ul style="list-style-type: none"> <li>την κατανομή της εργασίας σε μέρη</li> <li>τις σχέσεις ιεραρχίας</li> <li>το επίπεδο διοίκησης με βάση διαδοχικά επίπεδα</li> <li>τη διαίρεση της επιχείρησης σε κεντρικές και περιφερειακές μονάδες</li> <li>τις υπηρεσιακές και τυπικές οδούς επικοινωνίας</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>την άτυπη οργάνωση, που αποτελεί προέκταση και συμπλήρωμα της τυπικής</li> <li>όλες τις οδούς επικοινωνίας, τυπικές και άτυπες</li> <li>το βαθμό εξουσίας και ευθύνης διάφορων ατόμων</li> </ul>

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ vicky.eclass4u@gmail.com 11

11



12



13

**Το οργανόγραμμα αποτελεί το διάγραμμα κατανομής του προσωπικού μιας επιχείρησης σε διάφορες διευθύνσεις και τμήματα.**

**Τι μας προσφέρει το ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ;**

- Περιγράφει τη σχέση εξουσίας προϊστάμενου – υφισταμένου, διατρέχει έναν οργανισμό από την κορυφή μέχρι τη βάση.
- Θεμελιώνει μια κλιμακωτή αλυσίδα εντολών με ανάθεση αρμοδιοτήτων από τον προϊστάμενο στον υφιστάμενο.

Τι μας δείχνει το κάθε ορθογώνιο σχήμα, γιατί κάποια είναι ενωμένα με γραμμές και γιατί υπάρχει διαφορά επιπέδου ;

- Κάθε ορθογώνιο αντιστοιχεί σε ένα συγκεκριμένο τμήμα μιας επιχείρησης, οπότε όσα ορθογώνια υπάρχουν τόσα είναι τα διαφορετικά τμήματα υπάρχουν σε μία επιχείρηση.
- Οι γραμμές μεταξύ ορθογώνιων μας δείχνουν ότι υπάρχει μία σύνδεση μεταξύ των τμημάτων που είναι ενωμένα, που καθορίζεται από το επίπεδο που βρίσκονται.
- Η διαφορά επιπέδου απεικονίζει την ιεραρχία της επιχείρησης δηλ. την σχέση προϊσταμένων των τμημάτων και υφισταμένων σε τμήματα.

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ vicky.eclass4u@gmail.com

14

**Ποια είναι τα κριτήρια τμηματοποίησης της Διοικητικής Δράσης;**

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ vicky.eclass4u@gmail.com

15

15

**Τα κριτήρια με τα οποία γίνεται η τμηματοποίηση της Διοικητικής Δράσης είναι τα εξής:**

- Το κριτήριο του σκοπού
- Το κριτήριο των διαδικασιών / ΚΑΤΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ
- Το κριτήριο του κοινού ή των κατηγοριών προσώπων – πελατών
- Το κριτήριο του χώρου
- Πλεγματική / MATRIX
- ΥΒΡΙΔΙΚΗ= ΣΥΝΔΥΑΣΜΟΣ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ vicky.eclass4u@gmail.com

16

16



**Το κριτήριο του σκοπού**

- Σύμφωνα με το κριτήριο του σκοπού η οργάνωση μιας επιχείρησης αναφέρεται στη συγκέντρωση μέσα στο ίδιο οργανωτικό πλαίσιο μιας ομάδας ανθρώπων και δραστηριοτήτων που συμβάλλουν στην πραγμάτωση ενός κύριου σκοπού ή στην παροχή συγκεκριμένων υπηρεσιών.

```
graph TD; A[Γενική Διεύθυνση] --> B[Διεύθυνση Προσωπικού]; A --> C[Διεύθυνση Οικονομικού]; A --> D[Διεύθυνση Μάρκετινγκ];
```

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ vicky.eclass4u@gmail.com 17

17

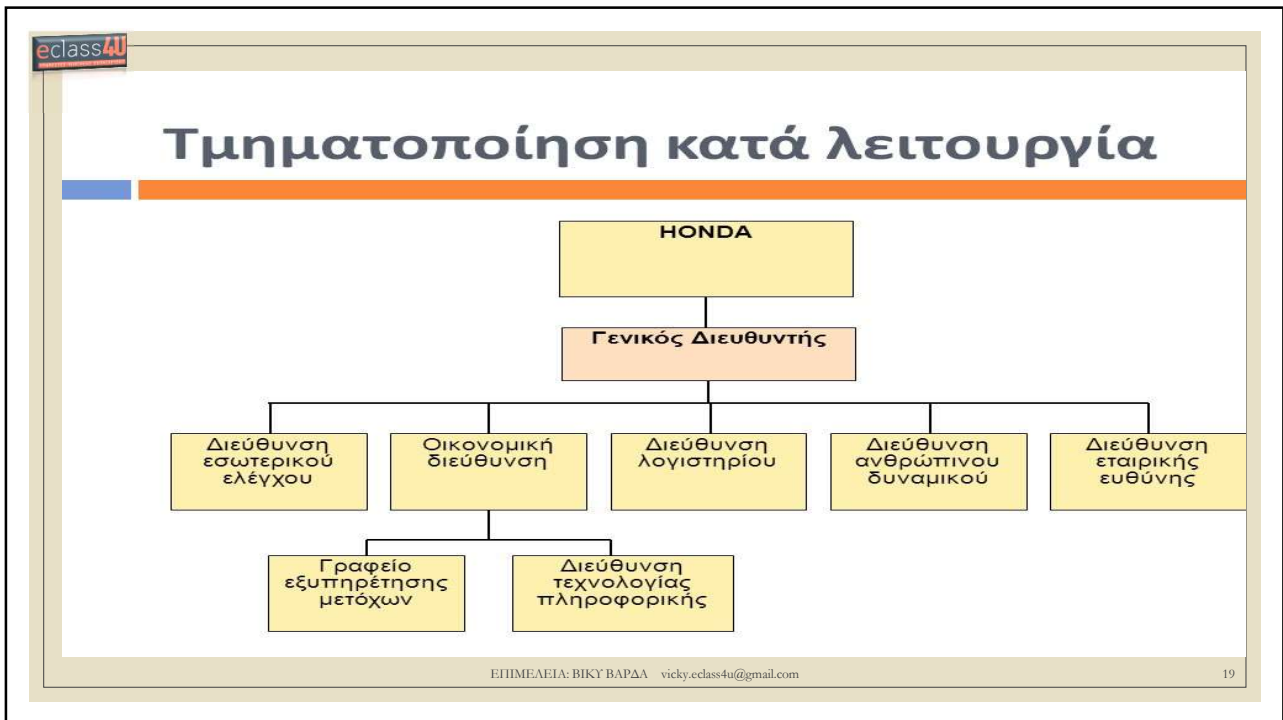
**Το κριτήριο των διαδικασιών**

- Βασικό στοιχείο της ομαδοποίησης στην περίπτωση αυτή είναι η οργάνωση στην ίδια διοικητική ενότητα ενός αριθμού ομοειδών ειδικοτήτων , τεχνικών ή δραστηριοτήτων

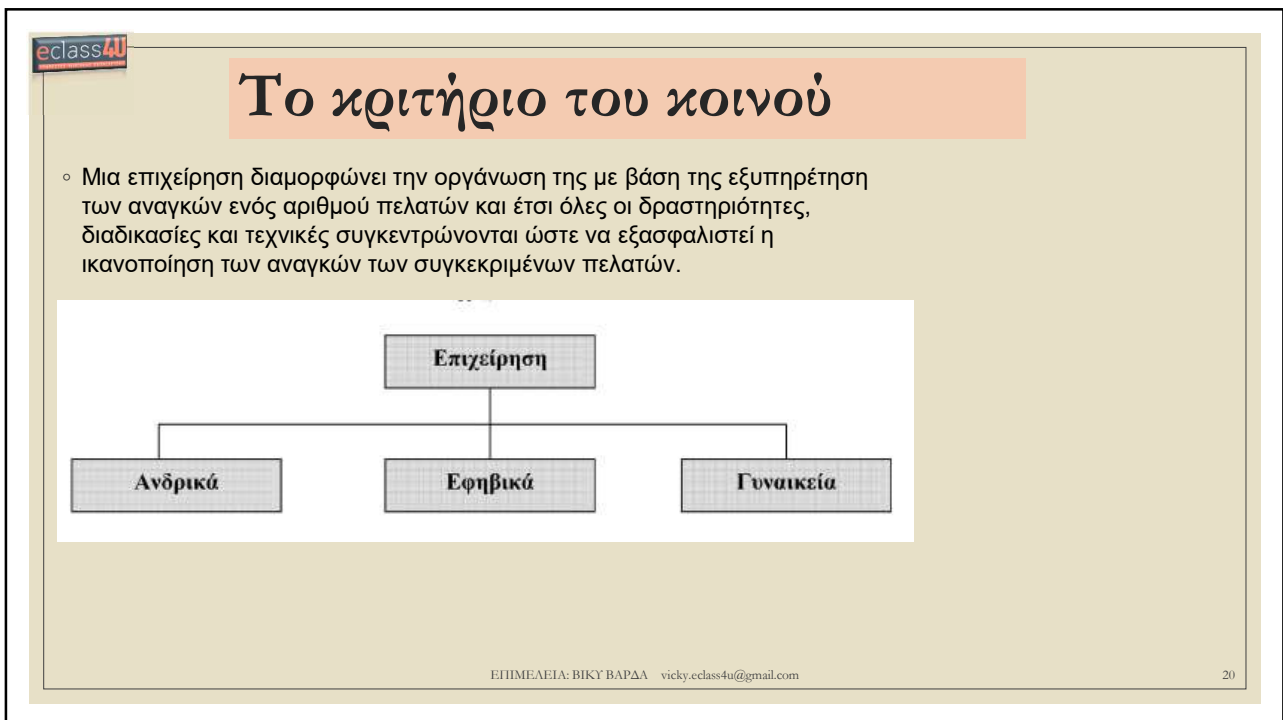
```
graph TD; A[Γενική Διεύθυνση] --> B[Διεύθυνση Παραγωγής]; A --> C[Διεύθυνση Τεχνικού Ελέγχου]; A --> D[Διεύθυνση Εμπορίου];
```

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ vicky.eclass4u@gmail.com 18

18



19



20

**Το κριτήριο του χώρου**

◦ Η οργάνωση γίνεται με βάση την περιφέρεια , το χώρο ή τον τόπο που εκτυλίσσεται η διοικητική δράση. Υπάρχει, λοιπόν, συνένωση ανομοιοσειδών δραστηριοτήτων με μοναδικό κριτήριο την ταυτότητα του χρόνου.

```

    graph TD
      GD[Γενική Διεύθυνση] --> DEE[Διεύθυνση Στερεάς Ελλάδας]
      GD --> DH[Διεύθυνση Ηπείρου]
      GD --> DT[Διεύθυνση Θεσσαλίας]
    
```

ΕΠΗΜΕΛΕΙΑ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ vicky.eclass4u@gmail.com 21

21

**Δομή πλεγματού τύπου**

◦ Η δομή Πλεγματού Τύπου αποτελεί ένα εναλλακτικό πρότυπο δομικής διάρθρωσης, τόσο σε σχέση με την οργανωτική δομή που βασίζεται στο κριτήριο του σκοπού όσο και σε αυτήν που σχεδιάζεται βάσει του κριτηρίου των διαδικασιών.

◦ Πρόκειται για ένα δομικό πρότυπο μέσα από το οποίο επιδιώκεται η αντιμετώπιση των συντονιστικών δυσλειτουργιών ή ελλειμμάτων που εμφανίζονται στις άλλες δομές και η αξιοποίηση των πλεονεκτημάτων τους.

**ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ →**

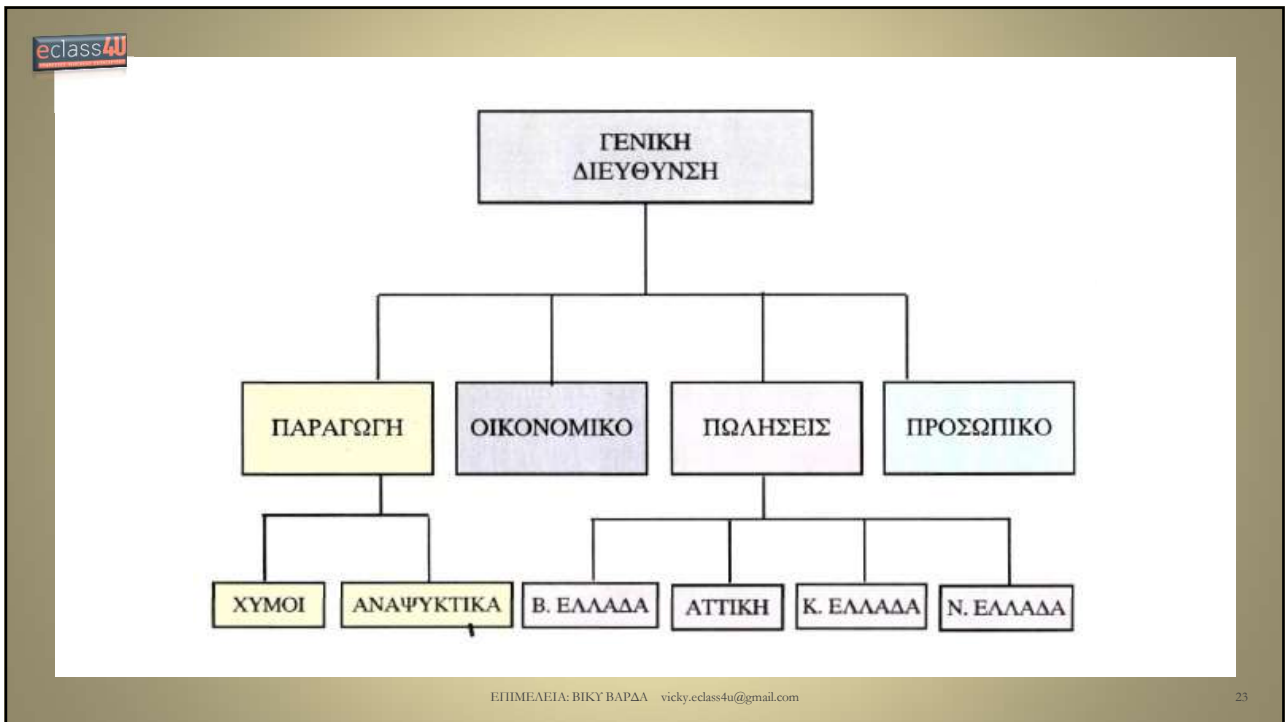
- Η **διτή εξουσία** : ένας υφιστάμενος έχει 2 προϊστάμενους. Αυτό επιφέρει τον κίνδυνο σύγχυσης για τον υφιστάμενο λόγω διαφορετικών εντολών, οδηγιών και συμβουλών
- **Ισορροπη δύναμη μεταξύ των προϊσταμένων**

```

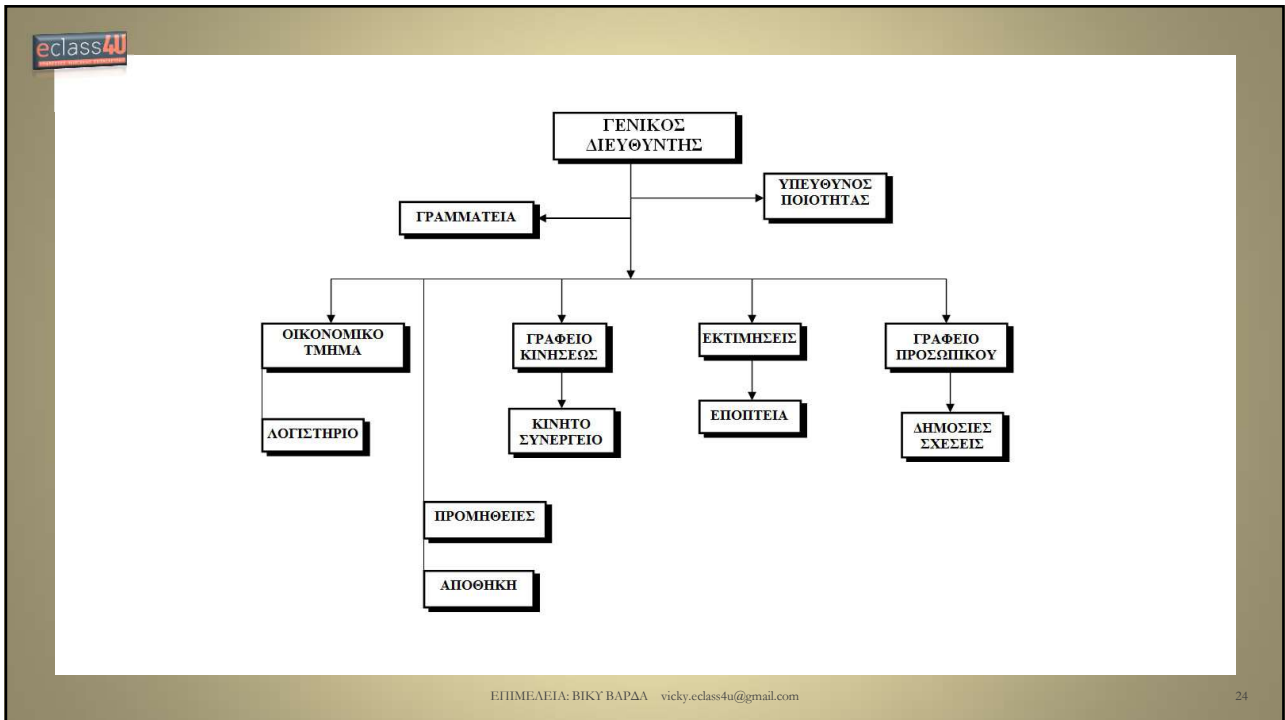
    graph TD
      GD[Γενική Διεύθυνση] --> DTU[Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών]
      GD --> DE[Διεύθυνση Εκπαίδευσης]
      GD --> DSEA[Διεύθυνση Σχεδιασμού και Ανάπτυξης Εφαρμογών]
      PE[Προϊστάμενος Έργου Α] --- DTU
      PE --- DE
      PB[Προϊστάμενος Έργου Β] --- DE
      PB --- DSEA
    
```

ΕΠΗΜΕΛΕΙΑ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ vicky.eclass4u@gmail.com 22

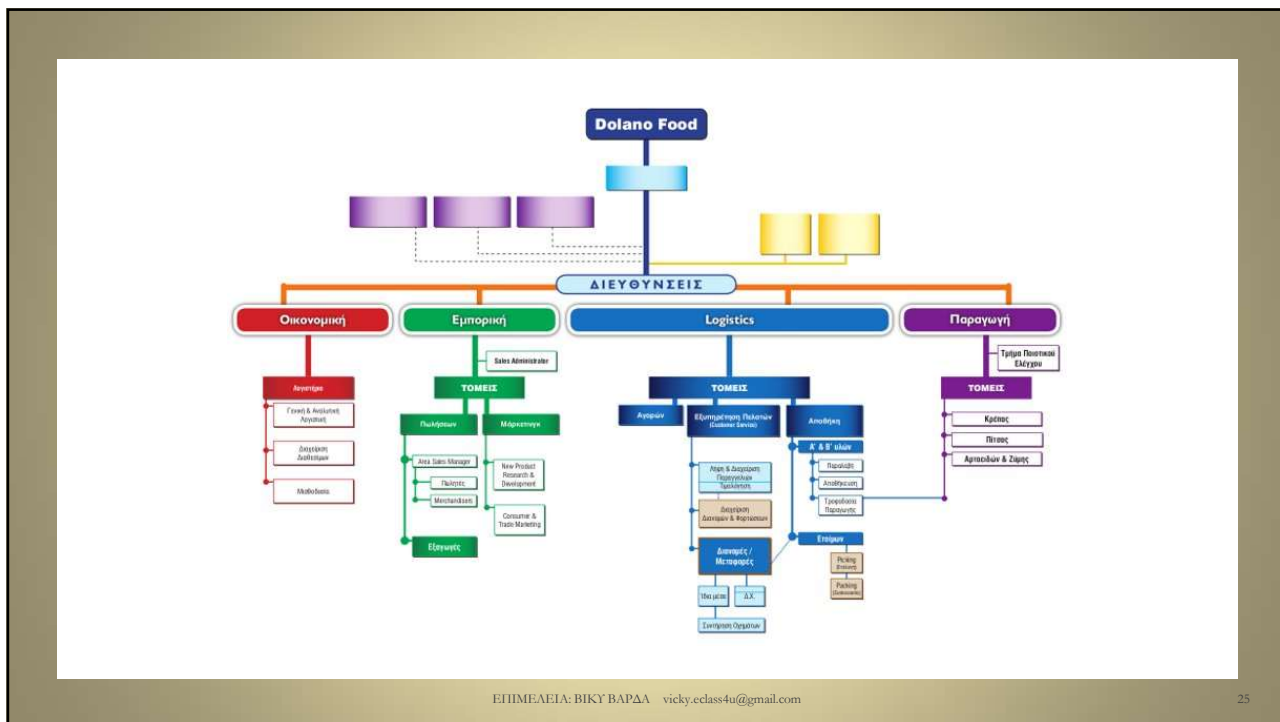
22



23



24



25

ΕΡΩΤΗΣΗ ΚΑΤΑΝΟΗΣΗΣ

Τι γνωρίζετε για το ζήτημα της εκχώρησης εξουσίας λήψης αποφάσεων;

ο **Εκχώρηση και Ανάθεση εξουσίας λήψης απόφασης** σημαίνει ότι παραχωρείται από έναν προϊστάμενο σε κάποιον υφιστάμενο το δικαίωμα να ενεργεί κατά την κρίση του. Έτσι, η εξουσία διαχέεται σε όλο το εύρος της δομής, σε όλα τα επίπεδα διοίκησης.

**Ο βαθμός της διάχυσης εξουσίας λήψης αποφάσεων εξαρτάται από:**

- ο Τον αριθμό των αποφάσεων που λαμβάνονται στα κατώτερα ιεραρχικά κλιμάκια
- ο Την σπουδαιότητα των αποφάσεων αυτών
- ο Το βαθμό επιρροής των αποφάσεων στις λειτουργίες της οργάνωσης
- ο Τον έλεγχο που ασκείται στις αποφάσεις
- ο Το μέγεθος της επιχείρησης
- ο Την περιπλοκότητα του έργου,
- ο Την οργανωσιακή κουλτούρα κλπ.

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ vicky.eclass4u@gmail.com

26

**eclass4U**

**Κατά τη διαδικασία ανάθεσης της εξουσίας θα πρέπει να τηρούνται κάποιες αρχές:**

1. Συσχετισμός της ανάθεσης της εξουσίας λήψης αποφάσεων με τα προσδοκώμενα αποτελέσματα
2. Συγκεκριμενοποίηση των περιοχών δράσης, των προσδοκώμενων αποτελεσμάτων, των ενεργειών και των δράσεων που ανατίθενται
3. Ισόρροπη σχέση μεταξύ εξουσίας και ευθύνης (π.χ. μεγαλύτερη εξουσία περισσότερες ευθύνες)
4. Εμπιστοσύνη μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων


ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ vicky.eclass4u@gmail.com



27

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.**

**◦ Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΣΗΣ**



ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ vicky.eclass4u@gmail.com

28

## Η στελέχωση μιας επιχ/σης

- είναι η επιλογή του προσωπικού, που θα διαδραματίσει τους σχεδιασμένους ρόλους στη δομή της επιχείρησης. Είναι μια δύσκολη διαδικασία, η οποία απορρέει κυρίως από το γεγονός ότι οι αποφάσεις της στελέχωσης δεν αναφέρονται στον ενεστῶτα χρόνο, αλλά στο μέλλον.

### «ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού

- δεν είναι παρά η διαδικασία με την οποία κάθε επιχ/ση επιτυγχάνει να έχει το σωστό αριθμό και είδος των ανθρώπων στις σωστές θέσεις, στο σωστό χρόνο και από οικονομική άποψη περισσότερο αποδοτικοί».



## Σκοποί προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού

1. Η απόκτηση και διατήρηση του προσωπικού
2. Η βέλτιστη αξιοποίηση και διοίκηση αυτού
3. Η ικανότητα εκτίμησης των διοικητικών προβλημάτων που απορρέουν από υπερπροσφορά ή έλλειψη προσωπικού



**Εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού**

**Επιμόρφωση**

- είναι η διαδικασία ανάπτυξης των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των μέσων που απαιτούνται από το άτομο, ώστε να εκπληρώνει τα καθήκοντά του με επάρκεια. Είναι μια σχεδιασμένη δράση που στοχεύει στην αντιμετώπιση συγκεκριμένων αναγκών.



**Αξιολόγηση προσωπικού**

- Είναι η συστηματική και επίσημη εκτίμηση της απόδοσης ενός εργαζόμενου με βάση πρότυπα υποδείγματα και γενικότερες προαπαιτήσεις εργασίας που έχουν καθοριστεί.

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ vicky.eclass4u@gmail.com 31

31

**Εκπαίδευση**


- είναι η παροχή προς τους εργαζομένους συγκεκριμένων δεξιοτήτων ή βοήθειας προκειμένου να φέρουν σε πέρας τις εργασίες τους. Επίσης, η εκπαίδευση εστιάζει αποκλειστικά στη τρέχουσα εργασία, καθώς και στις άμεσες ανάγκες της επιχείρησης

- Η πολιτική επιμόρφωσης βασίζεται στις εξής φάσεις:
  1. Διάγνωση επιμορφωτικών αναγκών
  2. Καθορισμός στόχων επιμόρφωσης
  3. Σχεδιασμός επιμορφωτικού προγράμματος
  4. Εφαρμογή προγράμματος επιμόρφωσης
  5. Αξιολόγηση αποτελεσμάτων

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ vicky.eclass4u@gmail.com 32

32






## ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

- Είναι η συστηματική και επίσημη εκτίμηση της απόδοσης ενός εργαζόμενου με βάση πρότυπα υποδείγματα και γενικότερες προαπαιτήσεις εργασίας που έχουν καθοριστεί.
- Η Χρησιμότητα της αξιολόγησης πραγματοποιείται για:
  - την καλύτερη διοίκηση της επιχείρησης
  - τον προϊστάμενο, ώστε να διαθέτει αντικειμενική βάση για τη συμπεριφορά και τις ικανότητες του αξιολογούμενου
  - τον ίδιο τον αξιολογούμενο, ώστε να έχει σαφή εικόνα της απόδοσής του

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ vicky.eclass4u@gmail.com

33

33



### Ένα σύστημα αξιολόγησης πρέπει να διακρίνεται από:

Α) Αντικειμενικότητα: Ο αξιολογητής οφείλει να απομονώνει συναισθηματικά στοιχεία και ενδεχόμενες προκαταλήψεις απέναντι στον αξιολογούμενο.

Β) Απλότητα- Σαφήνεια: Η ασάφεια και η πολυπλοκότητα είναι στοιχεία που πρέπει ν' αποφεύγονται

Γ) Αποδοχή: Είναι απαραίτητη η αποδοχή του συστήματος τόσο από τους αξιολογητές, όσο και από τους αξιολογούμενους

Δ) Ανταποκρισιμότητα: Ο σχεδιασμός του συστήματος πρέπει να λαμβάνει υπόψη κρίσιμες μεταβλητές της επιχ/σης, όπως τις ανάγκες επιμόρφωσης προσωπικού.

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ vicky.eclass4u@gmail.com

34

34

## Μέθοδοι αξιολόγησης:

Α) **Μέθοδος ταξινόμησης:** Οι αξιολογούμενοι **ταξινομούνται με κριτήριο συνήθως την απόδοσή τους**, από τον καλύτερο προς το χειρότερο.

Β) **Μέθοδος κρίσιμων περιστατικών:** Καταγραφή όλων των **σημαντικών περιστατικών**, θετικών ή αρνητικών.

Γ) **Αξιολόγηση με βάση στόχους και αποτελέσματα:** Έχουμε προσανατολισμό της συμπεριφοράς των αξιολογούμενων απέναντι σε συγκεκριμένα και προαπορισμένα αποτελέσματα

Δ) **Έκθεση αξιολόγησης:** Καταγράφονται οι **εντυπώσεις του αξιολογητή** για κάθε αξιολογούμενο.

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ vicky.eclass4u@gmail.com

35

35




## Συστήματα και διοίκηση αμοιβών

- Ο όρος **διοίκηση αμοιβών αναφέρεται στην απόφαση του τρόπου αμοιβής του προσωπικού, καθώς επίσης και στο σύνολο των τεχνικών και των διαδικασιών σχεδιασμού, διατήρησης και ελέγχου της δομής του συστήματος.**
- Σε ένα σύστημα αμοιβών διακρίνουμε τις άμεσες και έμμεσες αμοιβές. Στις άμεσες αμοιβές συμπεριλαμβάνεται το σταθερό μέρος του συνόλου των αμοιβών, ενώ στις έμμεσες χρηματικές ανταμοιβές το μέρος εκείνο που έχει προστατευτικό χαρακτήρα.
- Ένα σύστημα αμοιβών πρέπει να αξιολογείται συνεχώς, ώστε να εκτιμάται η επίδρασή του στη διοικητική συμπεριφορά.

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ vicky.eclass4u@gmail.com

36

36


 **Συστήματα και διοίκηση αμοιβών**

Η ΑΜΟΙΒΗ ΩΣ ΚΙΝΗΤΡΟ ΣΥΜΒΑΛΕΙ:

- Ως κίνητρο για τους εργαζόμενους. Μια καλή αμοιβή κάνει τον εργαζόμενο πιο υπεύθυνο, πιο αποδοτικό, με μεγαλύτερη διάθεση να προσφέρει στην επιχείρηση μέσω της εργασίας του .
- Ως μέσο προσέλκυσης και διατήρησης εργαζομένων στην επιχείρηση .
- Βοηθάει στην αύξηση της παραγωγικότητας .
- Συμβάλει στη μείωση του κόστους εργασίας .
- Βοηθάει στη υλοποίηση των εταιρικών στόχων .
- Συμμετέχει στη διαμόρφωση της εταιρικής κουλτούρας και
- Επηρεάζει άμεσα τις εργασιακές σχέσεις .

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ vicky.eclass4u@gmail.com 37


37

 **ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΙΔΡΟΥΝ ΣΤΟ ΕΠΪΠΕΔΟ ΤΩΝ ΑΜΟΙΒΩΝ:**

- 1. Πολιτικοί περιορισμοί (η ασκούμενη εισοδηματική πολιτική, όπως σχεδιάζεται σε κυβερνητικό επίπεδο)
- 2. Σωματεία- Συνδικαλιστικές οργανώσεις (άσκηση διαφόρων ειδών πιέσεων με στόχο τη θετική εξέλιξη των αμοιβών)
- 3. Ζήτηση- Προσφορά εργασίας (καθορίζουν τον αριθμό των κατάλληλων ατόμων για μια θέση εργασίας και το ύψος της αμοιβής για να τα προσελκύσει)
- Οι αμοιβές πρέπει να συνδέονται τόσο με την ικανοποίηση των εργαζομένων, όσο και με την παραγωγικότητα.

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ vicky.eclass4u@gmail.com 38

38




Σε ένα σύστημα αμοιβών διακρίνουμε τις άμεσες και έμμεσες αμοιβές

- Στις **άμεσες αμοιβές** συμπεριλαμβάνεται το σταθερό μέρος του συνόλου των αμοιβών,
- Στις **έμμεσες χρηματικές ανταμοιβές** το μέρος εκείνο που έχει προστατευτικό χαρακτήρα.

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ vicky.eclass4u@gmail.com 39

39



**Δραστηριότητα 1/Κεφάλαιο 4**

Μπορείτε να αναφέρετε την έννοια της πρόβλεψης προσωπικού και να διατυπώσετε τη σημασία της;

- Η πρόβλεψη ζήτησης προσωπικού αποτελεί μία από τις δύο κύριες συνιστώσες του προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού.
- Ο όρος ζήτηση προσωπικού αναφέρεται στον προσδιορισμό, με όρους ποιοτικούς και ποσοτικούς, του αριθμού του προσωπικού που θα χρειαστεί η επιχείρηση μελλοντικά. Χωρίς να μπορεί να υποστηριχτεί ότι η πρόβλεψη της ζήτησης προσωπικού μπορεί να είναι ακριβής, μπορεί ωστόσο, να αποτελέσει μία κατά προσέγγιση ένδειξη του αριθμού και του είδους του προσωπικού που μια επιχείρηση θα χρειαστεί μελλοντικά.
- Στη διαδικασία αυτή ιδιαίτερα χρήσιμη μπορεί να αποβεί η γνώση της ιστορίας της επιχείρησης και ειδικότερα η αξιοποίηση των αρχείων του προσωπικού, τα οποία μπορούν να αποτελέσουν τη βάση πρόβλεψης της ζήτησης προσωπικού. Παράλληλα, όμως, η ζήτηση προσωπικού θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τη μελλοντική διαθεσιμότητα σε ανθρώπινους πόρους.

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ vicky.eclass4u@gmail.com 40

40

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.

Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ

41

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ vicky.eclass4u@gmail.com

41


**Ικανότητες διοικητικών στελεχών**

- Τεχνικές γνώσεις, δηλαδή γνώση των μέσων και των μεθόδων που χρησιμοποιούν οι εργαζόμενοι προκειμένου να εκτελέσουν την εργασία τους.
- Ικανότητες ανθρώπινων σχέσεων, οι οποίες είναι η ικανότητα κατανόησης της ανθρώπινης συμπεριφοράς και προσωπικότητας, η ικανότητα ανάπτυξης σχέσεων συνεργασίας και η ικανότητα επίλυσης των συγκρούσεων και ανάπτυξης διαπροσωπικών σχέσεων
- Σφαιρική αντίληψη, δηλαδή ικανότητα συνολικής αντίληψης των προβλημάτων και στρατηγικής σκέψης.

42

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ vicky.eclass4u@gmail.com

42



## Το μοντέλο Quinn (διακρίνει 4 μοντέλα επιχειρήσεων)


Το μοντέλο των ανθρωπίνων σχέσεων με έμφαση στις σχέσεις, τη συμμετοχή και το ηθικό (κυρίαρχες ιδιότητες για τα διοικητικά στελέχη είναι ο Μέντωρ & ο Διευκολυντής)

- Το μοντέλο των εσωτερικών διαδικασιών με έμφαση στην τεκμηρίωση και σταθερότητα (κυρίαρχες ιδιότητες ο Ελεγκτικός και ο Συντονιστικός)
- Το μοντέλο των ανοιχτών συστημάτων με έμφαση στην καινοτομία και την ανάπτυξη (Εφευρετικός & Διαπραγματευτικός)
- Το μοντέλο των ορθολογικών στόχων με έμφαση στην παραγωγικότητα, επίτευξη στόχων και παραγωγικότητα (Παραγωγικός και Διευθυντικός)

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ vicky.eclass4u@gmail.com

43

43




## Η διεύθυνση του ανθρώπινου παράγοντα απαιτεί ιδιαίτερες ικανότητες επειδή:

- Η απόδοση και η συμπεριφορά των εργαζομένων δεν υποκινείται μόνο από οικονομικά κίνητρα
- Υπάρχει διάσταση ανάμεσα στις προσωπικές επιδιώξεις των εργαζομένων και της επιχείρησης
- Η προσωπική ελευθερία του εργαζομένου περιορίζεται από τους κανόνες της ομάδας στην οποία συμμετέχει
- Οι προτεραιότητες της επιχ/σης είναι διαφορετικές
- Ο τρόπος άσκησης της εξουσίας και οι δομές της επιδρούν καθοριστικά στην ανθρώπινη συμπεριφορά
- Τα διευθυντικά στελέχη επιφορτίζονται την επίλυση των συγκρούσεων
- Η ανθρώπινη συμπεριφορά είναι πολύπλοκη & μοναδική

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ vicky.eclass4u@gmail.com

44

44



# Ηγεσία και Υποκίνηση

- Ηγεσία θεωρείται η διαδικασία μέσω της οποίας επηρεάζονται η συμπεριφορά και οι δραστηριότητες των άλλων για την επίτευξη των σκοπών . Ο επηρεασμός των άλλων γίνεται με τη βοήθεια της επικοινωνίας .
- Φυσική ηγεσία έχουμε όταν κάποιος ξεχωρίζει μέσα σε μια ομάδα και γίνεται αποδεκτό από τους άλλους το γεγονός ότι έχει την ικανότητα να τους κατευθύνει.
- Η τυπική εξουσία ασκείται από τη θέση που κατέχει κάποιος στον οργανισμό.

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ vicky.eclass4u@gmail.com

45

45



## ΗΓΕΣΙΑ προσεγγίσεις / μέθοδοι

- Θεωρίες X και Y
- Διοικητικό Πλέγμα
- Τέσσερα Συστήματα Διοίκησης


ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ vicky.eclass4u@gmail.com

46

46

**Η θεωρία X**

• Σε γενικές γραμμές η θεωρία X δέχεται ότι οι εργαζόμενοι είναι τεμπέληδες, δυσανασχετούν με τις εργασίες και τις ευθύνες, και για να αποδώσουν σωστά πρέπει να εξαναγκάζονται.



- ▶ Αντιπάθεια στην εργασία
- ▶ Πίεση / καθοδήγηση
- ▶ Αποφυγή ευθύνης

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ vicky.eclass4u@gmail.com

47

47

**Η  
Θεωρία  
Υ**

- ▶ Η εργασία σαν παιχνίδι
- ▶ Αυτο-έλεγχος
- ▶ Επιδίωξη ευθύνης
- ▶ Υποκίνηση

• η θεωρία Ψ παραδέχεται ότι οι εργαζόμενοι, αγαπούν την εργασία τους, είναι δημιουργικοί, θέλουν να έχουν την ευθύνη και μπορούν να κατευθυνθούν μόνοι τους

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ vicky.eclass4u@gmail.com

48

48



## Η θεωρία Z

- είναι επέκταση της θεωρίας Ψ του McGregor και αναπτύχθηκε από τον William Ouchi.
- Ο Ouchi βασίστηκε όχι μόνο στα επιχειρήματα του McGregor, αλλά και «έχτισε τη θεωρία A (αμερικανικό στυλ) και θεωρία I (ιαπωνικό στυλ) για την κατασκευή της υβριδικής του θεωρίας Z» .
- Μία από τις πιο έντονες διαφορές μεταξύ των θεωριών X-Ψ και της θεωρίας Z είναι ότι οι δύο πρώτες θεωρίες επικεντρώνουν σε προσωπικά στυλ ηγεσίας των επιμέρους διευθυντικών στελεχών, ενώ η θεωρία Z στην κουλτούρα του συνόλου της επιχείρησης και στο πώς μπορεί να επηρεάσει τον τρόπο διοίκησής της.
- Κάθε διαχειριστής θα πρέπει να προσπαθήσει να βρει σημείο επαφής με το προσωπικό, ώστε να εκτιμηθεί ιδιαίτερα η γνώμη και η ανατροφοδότηση του προσωπικού και να τηρείται η ανάθεση εργασιών και η εξουσία.

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ vicky.eclass4u@gmail.com

49

49

eclass4U

**Πως ένα διοικητικό  
στέλεχος θα  
μπορούσε να  
υποκινήσει τους  
εργαζομένους του  
υιοθετώντας τη  
θεωρία του Mc  
Gregor;**

- Στη θεωρία του Mc Gregor παρουσιάζονται **δύο είδη εργαζομένων** προς τους οποίους η συμπεριφορά του ηγέτη θα πρέπει να διαφοροποιείται αναλόγως.

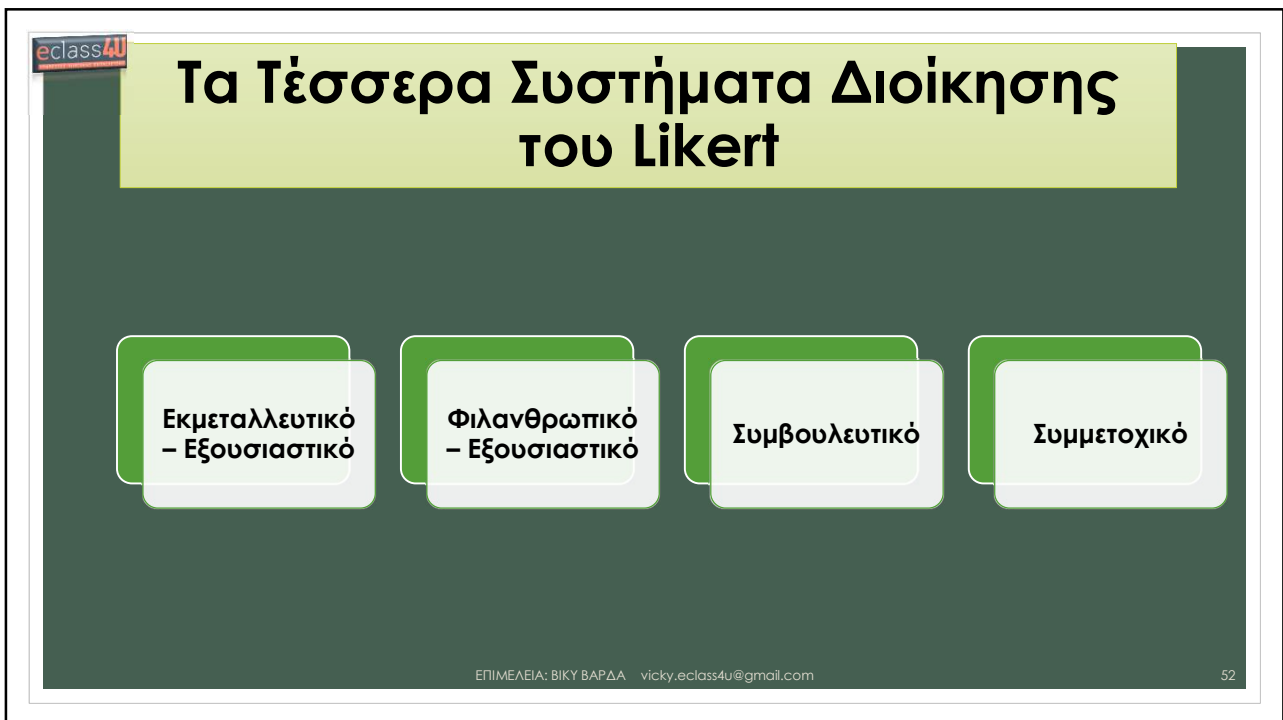
ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ vicky.eclass4u@gmail.com

50

50



51



52

Εκμεταλλευτικό – Εξουσιαστικό	Φιλανθρωπικό – Εξουσιαστικό	Συμβουλευτικό	Συμμετοχικό
<p>Οι μάνατζερ δεν έχουν εμπιστοσύνη και πίστη στους υφισταμένους</p> <p>Ο έλεγχος συγκεντρώνεται στο ανώτατο μάνατζμεντ</p>	<p>Οι μάνατζερ έχουν συγκαταβατική πίστη κι εμπιστοσύνη στους υφισταμένους τους, όπως το αφεντικό στους δούλους του</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>Οι μάνατζερ έχουν ουσιαστική, αλλά όχι πλήρη εμπιστοσύνη και πίστη στους υφισταμένους</li><li>Μπορεί να υπάρχει άτυπη οργάνωση που αντιστρατεύεται τους στόχους της τυπικής οργάνωσης</li></ul>	<p>Οι μάνατζερ έχουν πλήρη εμπιστοσύνη και πίστη στους υφισταμένους τους. Τυπική και άτυπη οργάνωση είναι το ίδιο</p> <p>Όλοι υποβοηθούν τις προσπάθειες επίτευξης των στόχων του οργανισμού</p>

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ vicky.eclass4u@gmail.com 53

53

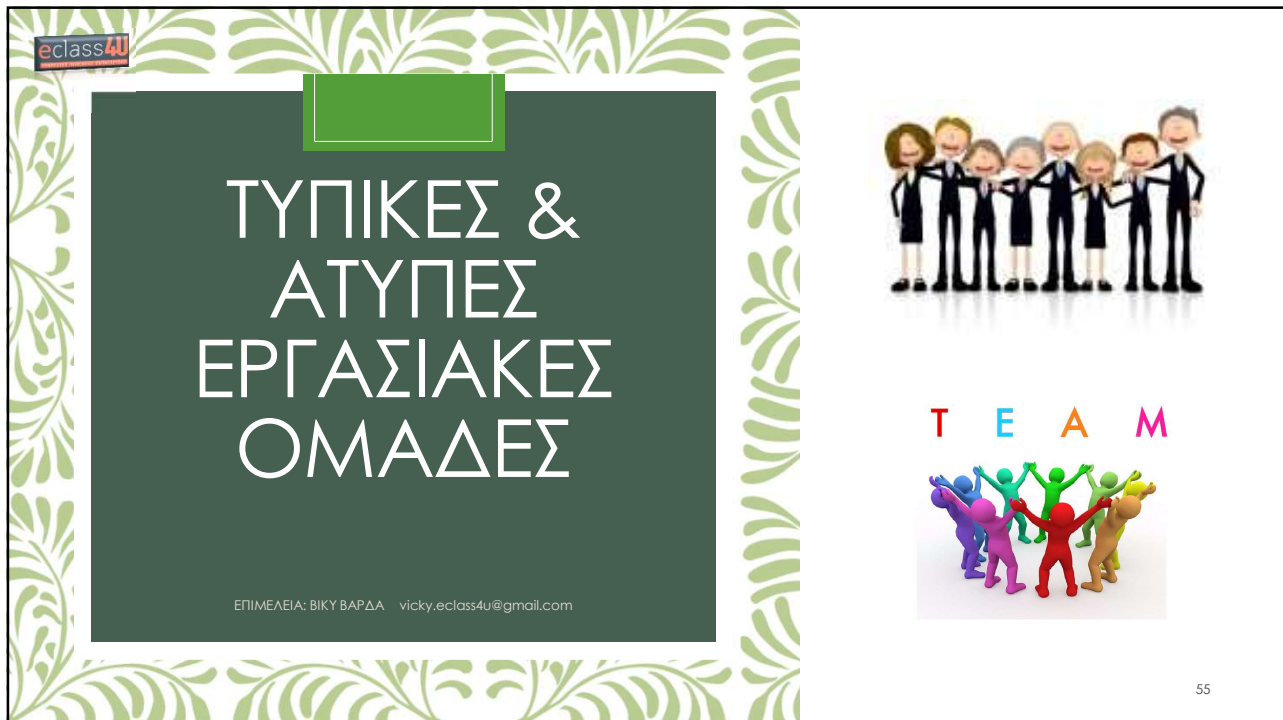
eclass4U

## ΟΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ ΚΑΙ Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ



ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ vicky.eclass4u@gmail.com 54

54

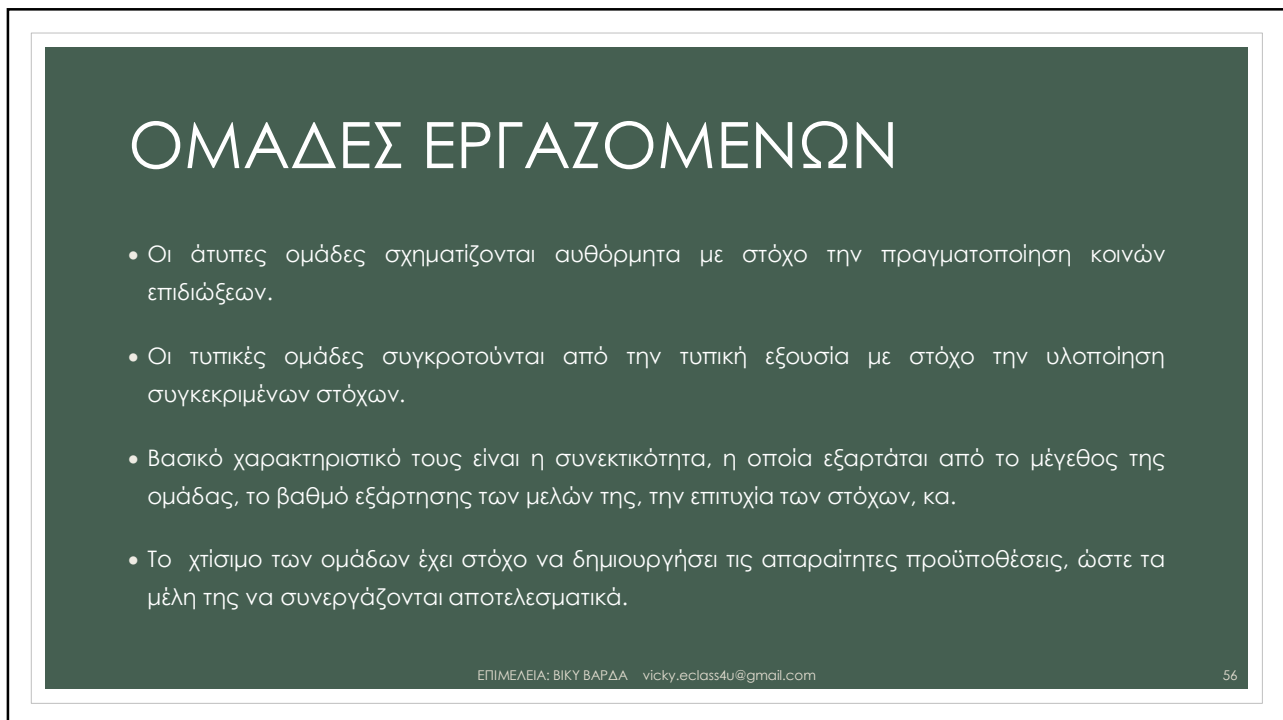


**ΤΥΠΙΚΕΣ &  
ΑΤΥΠΕΣ  
ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ  
ΟΜΑΔΕΣ**

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ vicky.eclass4u@gmail.com

55

55



**ΟΜΑΔΕΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

- Οι άτυπες ομάδες σχηματίζονται αυθόρμητα με στόχο την πραγματοποίηση κοινών επιδιώξεων.
- Οι τυπικές ομάδες συγκροτούνται από την τυπική εξουσία με στόχο την υλοποίηση συγκεκριμένων στόχων.
- Βασικό χαρακτηριστικό τους είναι η συνεκτικότητα, η οποία εξαρτάται από το μέγεθος της ομάδας, το βαθμό εξάρτησης των μελών της, την επιτυχία των στόχων, κα.
- Το χτίσιμο των ομάδων έχει στόχο να δημιουργήσει τις απαραίτητες προϋποθέσεις, ώστε τα μέλη της να συνεργάζονται αποτελεσματικά.

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ vicky.eclass4u@gmail.com

56

56

**eclass4U**



ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ vicky.eclass4u@gmail.com

**Τι ονομάζουμε σύγκρουση και ποιες οι βασικές αιτίες που προκαλούν συγκρούσεις;**

- Σύγκρουση είναι μια κατάσταση που συμβαίνει όταν οι στόχοι ή οι μέθοδοι ή οι αξίες ή οι γνώμες δύο ή περισσότερων ανθρώπων είναι διαφορετικές και πρέπει να παρθεί μια απόφαση.

57

57

**eclass4U**



ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ vicky.eclass4u@gmail.com

## Η επίλυση των συγκρούσεων

- Συγκρούσεις δημιουργούνται όταν οι στόχοι, οι μέθοδοι, οι αξίες ή οι γνώμες μεταξύ ανθρώπων ή τμημάτων είναι διαφορετικές και πρέπει να παρθεί μια απόφαση.
- Οι συγκρούσεις προκύπτουν ανάλογα με το κλίμα που επικρατεί στον εργασιακό χώρο και χρειάζεται παρέμβαση από τη διοίκηση μέσω προληπτικών ενεργειών.

58

58

**eclass4U**



**Το στυλ αντιμετώπισης μπορεί να είναι:**

- ανταγωνιστικό (το άτομο ασκεί πίεση, δείχνει ακαμψία και εχθρότητα),
- υποχωρητικό (το άτομο αποφεύγει την αντιπαράθεση παραχωρώντας στο άλλο αυτό που του ζητούν)
- στυλ αποφυγής (το άτομο προσποιείται ότι δεν υπάρχει πρόβλημα και ότι θα λυθεί από μόνο με το χρόνο)
- συμβιβαστικό (δημιουργούνται πρόχειρες λύσεις μοιράζοντας τη διαφορά των αιτημάτων)
- συνεργατικό (επίλυση του προβλήματος ύστερα από επικοινωνιακό διάλογο)

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ vicky.eclass4u@gmail.com 59

59

**eclass4U**



**ΟΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ**

- Η επικοινωνία στο χώρο της εργασίας δεν αναφέρεται μόνο στη μετάδοση και λήψη μηνυμάτων, αλλά και στη συνεργασία με τους άλλους.
- Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις είναι όσες συγκεντρώνουν διαφορετικές εμπειρίες και ευνοούν μια ατμόσφαιρα γνήσιας επικοινωνίας που θα στηρίζεται στο σεβασμό της διαφορετικότητας.

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ vicky.eclass4u@gmail.com 60

60

eclass4U



## Η διεργασία της επικοινωνίας

- **Επικοινωνία** είναι η διαδικασία μετάδοσης εννοιών από έναν **αποστολέα** προς κάποιο **παραλήπτη**.
- Όταν δυο άτομα επικοινωνούν, έχει σημασία το τι φτάνει στον παραλήπτη και όχι ποιες είναι οι προθέσεις του αποστολέα. Αυτός που θέλει να μεταδώσει ένα μήνυμα επιλέγει ένα κώδικα που είναι γνωστός από το άλλο άτομο.

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ vicky.eclass4u@gmail.com 61

61

eclass4U

## Τα είδη και οι μορφές επικοινωνίας

- Η γραπτή επικοινωνία- ο γραπτός λόγος (έχει αποδεικτική ισχύ και χρειάζεται απλή γλώσσα και λέξεις, συντομία, ακρίβεια και πληρότητα)
- Οι ομιλίες και παρουσιάσεις
- Η τηλεφωνική επικοινωνία (διευκολύνει την επικοινωνία, αλλά μπορεί να οδηγήσει σε λανθασμένα συμπεράσματα)
- Οι ερωτήσεις (πρέπει να διευκολύνουν την έκφραση προτάσεων, εισηγήσεων και γενικά απόψεων)
- Η μη λεκτική επικοινωνία- η γλώσσα του σώματος (είναι τα μηνύματα που στέλνονται από τον τρόπο που μιλάει κάποιος, το ύφος, τη στάση του σώματος, κ.α.)

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ vicky.eclass4u@gmail.com 62

62

eclass4U




## Τα επικοινωνιακά εμπόδια

- Η ερμηνεία των λέξεων
- Η βιασύνη του παραλήπτη να ετοιμάσει απάντηση πριν ακούσει προσεκτικά
- Η προδοσία που προκύπτει από τις αισθήσεις
- Η συγκινησιακή και βιολογική κατάσταση του αποστολέα ή του παραλήπτη.
- Η ύπαρξη νοητικών κενών ή ασαφειών στο μήνυμα
- Η διαφορά μορφωτικού επιπέδου ή εξειδίκευσης μεταξύ του αποστολέα και του παραλήπτη
- Ο βαθμός κατανόησης του μηνύματος από τον αποστολέα
- Ο κώδικας επικοινωνίας που χρησιμοποιεί ο αποστολέας μπορεί να είναι άγνωστος στον παραλήπτη
- Η πρόκληση αμυντικής στάσης στον παραλήπτη
- Το φυσικό περιβάλλον στο οποίο λαμβάνει χώρα η επικοινωνία μπορεί να μη βοηθάει.

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ vicky.eclass4u@gmail.com 63

63

eclass4U



## Ποια είναι τα βασικά χαρακτηριστικά τα οποία θα πρέπει να διαθέτει ένας ηγέτης; (Ποια είναι τα χαρακτηριστικά που κάνουν έναν αποτελεσματικό ηγέτη;)

- Να διαθέτει όραμα και να μπορεί να το περάσει στους συνεργάτες και υφισταμένους του. Το όραμα πρέπει να είναι φιλόδοξο, κατανοητό, εφικτό, με ηθικές αρχές κλπ.
- Να διαθέτει αυτοπεποίθηση, δηλαδή να έχει εμπιστοσύνη στον εαυτό του, να εκφράζει άνετα τις απόψεις του, να δέχεται εύκολα τις αλλαγές, να βάζει υψηλούς στόχους κλπ.
- Να διαθέτει πειστικότητα βασισμένη στην αυθεντία και τον επαγγελματισμό του. Στο πλαίσιο αυτό θα πρέπει να προσαρμόζει τα μηνύματα του στο δέκτη, να τον προσεγγίζει συναισθηματικά, να επιλέγει σωστά το χώρο και το χρόνο κλπ.
- Να διαθέτει συναισθηματική νοημοσύνη, δηλαδή Αυτεπίγνωση, Αυτοδιαχείριση, Κοινωνική Επίγνωση και Κοινωνική Επιρροή.

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ vicky.eclass4u@gmail.com 64

64



**eclass4U**

Η ηγεσία και η διοίκηση είναι δύο αντίθετες αλλά συμπληρωματικές έννοιες.

Η ηγεσία σημαίνει

- να κατανοείς πώς εκπονούνται οι αρμοδιότητες, να αναπτύσσεις ένα όραμα και να βοηθάς ώστε να γίνεται κατανοητό, να αποτελεί πηγή έμπνευσης και να προσαρμόζεται στα καθήκοντα του καθενός.

Η διοίκηση αφορά

- στις καθημερινές δραστηριότητες της επιχείρησης, εστιάζει στις διαδικασίες και τα συστήματα, την οργάνωση του προσωπικού, την ανάληψη ελέγχου και την επίλυση προβλημάτων. Σε μια επιχείρηση, η διοίκηση θα πρέπει να κατέχουν τόσο την ηγεσία όσο και τις διοικητικές ικανότητες, προκειμένου να πετύχει.

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ vicky.eclass4u@gmail.com 65

65

**eclass4U**




# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6.

Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ **ΕΛΕΓΧΟΥ**

66 ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ vicky.eclass4u@gmail.com

66

eclass4U




ο Έλεγχος είναι η λειτουργία της διοίκησης που επιδιώκει τη μέτρηση των αποτελεσμάτων της επιχείρησης και τη σύγκρισή τους με τα σχεδιασμένα πρότυπα απόδοσης, με σκοπό τη διαπίστωση της εκπλήρωσης των αντικειμενικών στόχων ή τη λήψη διορθωτικών μέτρων, όταν διαπιστωθούν αποκλίσεις.

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ vicky.eclass4u@gmail.com 67

67

eclass4U

## Η διεργασία του ελέγχου



- α. Προσδιορισμός περιοχών ελέγχου. Εντοπίζονται οι περιοχές δράσης που είναι κρίσιμες για τη συνολική αποτελεσματικότητα.
- β. Καθορισμός προτύπων απόδοσης. Χρησιμοποιούνται υποδείγματα που περιγράφουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα από την ικανοποιητική εκτέλεση ενός έργου.
- γ. Μέτρηση της πραγματοποιούμενης απόδοσης. Πραγματοποιείται με γραπτές εκθέσεις των προϊσταμένων, προσωπικές παρατηρήσεις, προφορικές αναφορές, συγκέντρωση και επεξεργασία στατιστικών δεδομένων, χρήση της σύγχρονης τεχνολογίας.
- δ. Σύγκριση της απόδοσης με τα πρότυπα. Διερευνάται ο βαθμός σύμπτωσης ή διαφοράς των πραγματοποιούμενων αποδόσεων σε σύγκριση με τα καθορισμένα πρότυπα. Για κάθε πρότυπο προκαθορίζεται και ένα εύρος απόκλισης.
- ε. Συμπεράσματα και καθορισμός αποκλίσεων. Τα πρότυπα απόδοσης είναι δυνατό να δείχνουν αρνητική απόκλιση, θετική απόκλιση ή τήρηση των προτύπων
- στ. Διορθωτικές ενέργειες. Είναι πιο αποτελεσματικές αν περιέχουν στοιχεία δημιουργικότητας, δηλαδή να δοκιμάζει κανείς νέους τρόπους βελτίωσης των αποτελεσμάτων που δεν έχουν δοκιμαστεί στο παρελθόν.

68

**eclass4U**

Τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ελέγχου είναι:

1. -Καθορισμός εφικτών και κατανοητών προτύπων
2. -Προσανατολισμός ελέγχου προς την αιτία και όχι το λάθος
3. -Ελαστικότητα στην εφαρμογή του ελέγχου
4. -Καθορισμός των προτύπων με τη συμμετοχή των εργαζομένων
5. -Διενέργεια του ελέγχου από τα κατάλληλα πρόσωπα
6. -Το κόστος του ελέγχου να είναι μικρότερο από τα προσδοκώμενα οφέλη
7. -Να είναι κατανοητός από τους εμπλεκόμενους
8. -Να εστιάζει στα πιο σημαντικά



ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ vicky.eclass4u@gmail.com

69

69

**eclass4U**


Υπάρχουν τρία επίπεδα ελέγχου:

- **-Στρατηγικός** έλεγχος που σχετίζεται με την υλοποίηση των στρατηγικών στόχων και γίνεται από τα ανώτατα στελέχη
- **-Διαχειριστικός** έλεγχος που σχετίζεται με την αξιοποίηση των πόρων και διενεργείται από μεσαία στελέχη
- **-Λειτουργικός** έλεγχος που σχετίζεται με τα καθημερινά θέματα απόδοσης και γίνεται από το πρώτο επίπεδο ιεραρχίας.

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ vicky.eclass4u@gmail.com

70

70



## Θετική και αρνητική απόκλιση από τα καθορισμένα πρότυπα

- **Θετική απόκλιση** από τα πρότυπα έχουμε όταν ο χρόνος που απαιτείται για τη συναρμολόγηση ενός προϊόντος είναι, π.χ., 1 ώρα, ενώ το πρότυπο έχει καθοριστεί στις 2 ώρες.
- **Αρνητική απόκλιση** από τα πρότυπα έχουμε όταν το παραγόμενο προϊόν δεν τηρεί τις προδιαγραφές ποιότητας που έχουν τεθεί (π.χ. χρήση ανακυκλώσιμων υλικών).

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ vicky.eclass4u@gmail.com 71

71



# ΤΕΛΟΣ Α ΤΟΜΟΥ ΜΕΡΟΥΣ 2

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ vicky.eclass4u@gmail.com 72

72

**HUMAN RESOURCES**

**eclass4U**  
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

**ΔΕΟ11- ΤΟΜΟΣ Γ**

**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ vicky.eclass4u@gmail.com 73

73

***Τι πραγματεύεται η διαχείριση ή  
διοίκηση ανθρώπινων πόρων;***

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ vicky.eclass4u@gmail.com 74

74

Η διαχείριση ανθρώπινων πόρων χαρακτηρίζεται συχνά ως η πιο "εύκαμπτη" πλευρά της διοίκησης επιχειρήσεων, καθώς αποτελεί για όλους μία έμφυτη και οικεία αίσθηση, σε αντίθεση με "σκληρότερες" διοικητικές λειτουργίες, όπως είναι το μάρκετινγκ, τα χρηματοοικονομικά ή οι διοικητικές λειτουργίες.



Οι βασικές θεματικές ενότητες που άπτεται είναι:

- Η επιλογή προσωπικού
- Η ανάπτυξη ικανοτήτων και συμπεριφορών
- Η δημιουργία κινήτρων για τη βελτίωση της απόδοσης
- Η δημιουργία αποτελεσματικών ομάδων εργασίας
- Η προσαρμογή της οργανωσιακής συμπεριφοράς

Είναι απαραίτητο πριν από τις διαδικασίες επιλογής του προσωπικού να προσδιοριστούν ακριβώς οι ανάγκες της επιχείρησης (πότε, πόσοι, ποιας ειδικότητας, με τι προσόντα). Επόμενο βήμα αποτελεί η προσέλκυση των υποψηφίων, η διαδικασία δηλαδή του εντοπισμού και της πρόσκλησης των κατάλληλων ανθρώπων για την κάλυψη των προσδιορισμένων αναγκών της επιχείρησης.

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ vicky.eclass4u@gmail.com

75

75


*Ποια είναι τα σημαντικότερα  
στοιχεία οργάνωσης Εργασίας;*



ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ vicky.eclass4u@gmail.com

76

76



Τα σπουδαιότερα **στοιχεία οργάνωσης εργασίας** είναι:

**A) Σκοποί-καθήκοντα, φορείς καθηκόντων εργασίας.**  
Ένας σκοπός-καθήκον περιλαμβάνει διάφορες εργασίες, που είναι απαραίτητο να εκτελεστούν για να επιτευχθεί το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα.  
Φορείς σκοπών-καθηκόντων χαρακτηρίζονται οι εργαζόμενοι της επιχείρησης, στους οποίους μπορεί να μεταβιβαστεί μια οριοθετημένη ποσότητα εργασιών.

**B) Θέση, Τμήμα, Ηγετική Θέση Εργασίας:**  
Θέσεις είναι οι ελάχιστες μονάδες, στις οποίες διαιρούνται τα υποσυστήματα της επιχείρησης. Η θέση εργασίας αποτελεί συνδυασμό ενός πλέγματος σκοπών-καθηκόντων και των απαραίτητων προς εκτέλεσή τους αρμοδιοτήτων και ευθυνών.  
Τμήμα ή τομέας είναι μια ομάδα, που αποτελείται από πολλές θέσεις, οι οποίες επιτελούν ομοειδείς εργασίες.  
Η ηγετική θέση χαρακτηρίζεται από την αρμοδιότητα λήψης αποφάσεων και το δικαίωμα του κατόχου να δίνει εντολές.

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ vicky.eclass4u@gmail.com 77

77



***ΤΙ ΠΕΡΙΛΑΜΒΑΝΕΙ Η  
ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ;***

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ vicky.eclass4u@gmail.com 78

78

**job analysis**  
Σκοπός της ανάλυσης εργασίας είναι να προσδιορίσει τις ιδιότητες, τις γνώσεις και τις δεξιότητες, που απαιτούνται ώστε κάθε εργασία να εκτελείται αποτελεσματικά και ικανοποιητικά.

**job description**  
Η περιγραφή εργασίας καταγράφει αναλυτικά τι κάνει ο κάτοχος της θέσης εργασίας, πως γίνεται η εργασία και γιατί γίνεται. Δίνει το 'πορτρέτο' του περιεχομένου της εργασίας, αλλά και το περιβάλλον και τις συνθήκες εργασίας.

**job specification**  
Η προδιαγραφή εργασίας Η προδιαγραφή εργασίας περιέχει τα ελάχιστα απαραίτητα προσόντα που απαιτούνται, έτσι ώστε μια δεδομένη εργασία να εκτελείται ικανοποιητικά.

Η περιγραφή και προδιαγραφή θέσης εργασίας είναι σημαντικά τεκμήρια για προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων.  
Οι πληροφορίες που περιέχει μια ανάλυση εργασίας αποτελούν τη βάση για το σωστό προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, την αξιολόγηση της απόδοσης, τη διατύπωση πολιτικών και βελτίωση των συστημάτων ανταμοιβών και την κατάρτιση προγραμμάτων ανάπτυξης προσωπικού.

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ vicky.eclass4u@gmail.com 79

79

**ΕΡΩΤΗΣΗ**

**ΠΟΙΑ ΕΙΝΑΙ ΤΑ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΣΟ ΤΩΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΟΣΟ ΚΑΙ ΤΩΝ ΕΞΩΤΕΡΙΚΩΝ ΠΗΓΩΝ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ;**

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ vicky.eclass4u@gmail.com 80

80






# ΑΠΑΝΤΗΣΗ

<b>Εσωτερικές πηγές άντλησης στελεχών</b>	<b>Εξωτερικές πηγές άντλησης στελεχών</b>
<b>Πλεονεκτήματα:</b>	<b>Πλεονεκτήματα:</b>
Εσωτερικοί υποψήφιοι έχουν συνήθως μικρότερες οικονομικές απαιτήσεις	Μεγάλο εύρος επιλογών
Γρήγορη προσαρμογή των εργαζομένων	Περιορισμένο κόστος ανάπτυξης προσωπικού
Παρακίνηση εργαζομένων λόγω προοπτικής προαγωγών	Εισαγωγή νέας τεχνολογίας
Γρήγορη και οικονομική στρατολόγηση	Μεταφύτευση νέας νοοτροπίας
Διατήρηση του επιπέδου αμοιβών	

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ vicky.eclass4u@gmail.com

81

81



## *Ποια είναι τα μειονεκτήματα των εσωτερικών και των εξωτερικών πηγών άντλησης προσωπικού;*

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ vicky.eclass4u@gmail.com

82

82

# ΑΠΑΝΤΗΣΗ

**Μειονεκτήματα:**

**Εσωτερικές πηγές άντλησης:**

- Πιθανή μη αποδοχή προαχθέντος πρώην συναδέλφου
- Η επιμόρφωση εσωτερικών υποψηφίων είναι συνήθως ακριβότερη
- Περιορισμένες δυνατότητες επιλογών
- Αναπαραγωγή της ίδιας νοοτροπίας

**Εξωτερικές πηγές άντλησης στελεχών**

- Μεγαλύτερος χρόνος προσαρμογής
- Πιθανή απογοήτευση απορριφθέντων εσωτερικών υποψηφίων
- Πιθανή λανθασμένη επιλογή

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ vicky.eclass4u@gmail.com 83

83

# ΠΟΙΟΣ ΕΙΝΑΙ Ο ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΟΙ ΧΡΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ;

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ vicky.eclass4u@gmail.com 84

84

**Η αξιολόγηση προσωπικού αποσκοπεί κυρίως στη βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησης και της ποιότητας του παραγωγικού αποτελέσματος.**



Κάτι τέτοιο επιτυγχάνεται σε ένα μεγάλο βαθμό, μέσω της αύξησης της ανθρώπινης παραγωγικότητας.

Η αξιολόγηση του προσωπικού αποσκοπεί σε πολλές χρήσεις και πιο συγκεκριμένα μας δίνει τη δυνατότητα να κάνουμε τα ακόλουθα:


- *Να εντοπίσουμε τα ισχυρά και τα αδύνατα σημεία των εργαζομένων.*
- *Να ενημερώσουμε και να συμβουλευόμαστε τους εργαζόμενους για την αποδοτικότητά τους και τη γενικότερη θέση τους μέσα στην εταιρεία*
- *Να αναγνωρίσουμε τα άτομα εκείνα που είναι έτοιμα για προαγωγή.*
- *Να αναπτύξουμε μια ουσιαστική σχέση αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων.*
- *Να γνωρίσουμε περισσότερο τους υπαλλήλους μας.*
- *Να καθορίσουμε το ποσοστό αυξήσεων ανά εργαζόμενο.*
- *Να αναδείξουμε και να αντιμετωπίσουμε προβλήματα μειωμένης απόδοσης, εντοπίζοντας την πηγή του προβλήματος και αναζητώντας από κοινού με τον εργαζόμενο, τρόπους βελτίωσης της απόδοσής του.*

85

## ***ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΔΙΚΑΙΗ ΑΜΟΙΒΗ;***



86




- *Η δίκαιη ανταμοιβή είναι απαραίτητο στοιχείο μιας πολιτικής αμοιβών, καθώς από αυτήν εξαρτάται η ικανοποίηση του εργαζόμενου και συνεπώς ο βαθμός υποκίνησης και αφοσίωσής του στην επιχείρηση.*
- *Η δίκαιη ανταμοιβή έχει υποκειμενικό χαρακτήρα.*
- *Η σχετική δικαιοσύνη επιτυγχάνεται όταν ο μεμονωμένος εργαζόμενος συγκρίνοντας τις απολαβές του με τις αντίστοιχες συναδέλφων του, που έχουν τα ίδια ή συγκρίσιμα προσόντα και δουλειά παρόμοια με τη δική του, αισθάνεται ικανοποιημένος.*

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ vicky.eclass4u@gmail.com

87

87




***ΠΟΙΟ ΕΙΝΑΙ ΤΟ  
ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΗΣ  
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ;***

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ vicky.eclass4u@gmail.com

88

88



Επίκεντρο του ενδιαφέροντος αποτελεί η θέση εργασίας και οι απαιτήσεις της. Καθώς οι εργαζόμενοι βρίσκονται αντιμέτωποι με διαφορετικές απαιτήσεις είναι δίκαιο να αμειφθούν διαφορετικά. Αυτό οδηγεί στην ανάγκη προσδιορισμού της χρηματικής αξίας μιας θέσης εργασίας.

- Γίνεται σύγκριση των διάφορων εργασιών μεταξύ τους για να προσδιοριστεί η σχετική αξία της καθεμιάς.
- Τα κριτήρια με βάση τα οποία γίνεται η σύγκριση είναι ποικίλα, όπως γνώσεις, δεξιότητες, υπευθυνότητα, προσπάθεια, κα.


Αυτό που προκύπτει από την αξιολόγηση εργασίας δεν είναι ο προσδιορισμός του απόλυτου μεγέθους μισθού, αλλά η διατύπωση αλγορίθμων που εκφράζουν τη βαρύτητα κάθε κριτηρίου αξιολόγησης. Η ιεράρχηση των θέσεων έχει πολλαπλή χρησιμότητα για το σχεδιασμό και την υλοποίηση της πολιτικής μιας επιχείρησης σχετικά με τους μισθούς.

Η αξιολόγηση εργασίας γίνεται με την ποιοτική ανάλυση εργασίας. Αυτή πραγματοποιείται με την έρευνα εργασίας και την περιγραφή θέσης.

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ vicky.eclass4u@gmail.com

89

89



*Σε τι αποσκοπεί η αξιολόγηση προσωπικού;*

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ vicky.eclass4u@gmail.com

90

90



## Η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού αποσκοπεί κυρίως:

- ✓ Στον εντοπισμό των ισχυρών και των αδύνατων σημείων των εργαζομένων με στόχο την ανάπτυξη και βελτίωση μέσω εκπαίδευσης,
- ✓ Στην αναγνώριση και επιβράβευση των προσπαθειών των εργαζομένων
- ✓ Στην ανάδειξη και αντιμετώπιση προβλημάτων μειωμένης απόδοσης των εργαζομένων αναζητώντας από κοινού τρόπους βελτίωσης της απόδοσής τους.
- ✓ Στην ενημέρωση των εργαζομένων για την αποδοτικότητα τους και τη γενικότερη θέση τους στην επιχείρηση
- ✓ Στον προσδιορισμό των αυξήσεων ανά εργαζόμενο
- ✓ Στην αναγνώριση και αξιοποίηση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων του προσωπικού ώστε να εφαρμοστεί η αρχή «το κατάλληλο άτομο στην κατάλληλη θέση».
- ✓ Στην ανάπτυξη μιας ουσιαστικής σχέσης αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων.

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ [vicky.eclass4u@gmail.com](mailto:vicky.eclass4u@gmail.com)

91

ΑΙΤΑΝΤΗΣΗ




91


## **ΠΟΙΕΣ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΑΤΟΜΙΚΩΝ ΑΜΟΙΒΩΝ;**

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ [vicky.eclass4u@gmail.com](mailto:vicky.eclass4u@gmail.com)

92



92



### 1. Αμοιβή με βάση το χρόνο

Λαμβάνεται υπόψη ο χρόνος παραμονής του εργαζομένου στην επιχείρηση, ανεξάρτητα από την απόδοσή του. Η απόδοση είναι προσυμφωνημένη για τη μονάδα χρόνου. Πλεονέκτημα η απλότητα υπολογισμού της αμοιβής, η προβλεψιμότητα του κόστους αμοιβών, η αποτροπή ανισοτήτων. Μειονέκτημα ότι συντελεί στην αύξηση του κόστους ανά μονάδα παραγόμενου προϊόντος και μειώνει τα κίνητρα παρότρυνσης για μεγαλύτερες επιδόσεις.

### 2. Αμοιβή με βάση την απόδοση

Η αμοιβή με βάση το κομμάτι μετρά την απόδοση που αποφέρεται μέσα σε ορισμένο χρόνο βάσει ενός προκαθορισμένου πλάνου. Η αμοιβή υπολογίζεται ως γινόμενο του αριθμού των μονάδων που παράγονται με το ποσό αμοιβής ανά παραγόμενη μονάδα. Πλεονέκτημα είναι η παρότρυνση για αύξηση απόδοσης & ελευθερία επιλογής του εργαζόμενου να καθορίσει το ρυθμό δουλειάς του.

Μειονέκτημα ο κίνδυνος υποβάθμισης της ποιότητας, οι διακυμάνσεις στο ρυθμό παραγωγής, η εμφάνιση κόπωσης και η φθορά του ανθρώπινου κεφαλαίου.

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ vicky.eclass4u@gmail.com 93

93

### 3. Βραβεία :

Είναι μορφή πληρωμής συμπληρωματική προς τη βασική πληρωμή. Διαφοροποιεί τις αποδοχές ανάλογα με την απόδοση. Το ύψος του βραβείου καθορίζεται με υπολογισμό των αντικειμενικά εξακριβώσιμων επιδόσεων των εργαζομένων. Πλεονέκτημα η παρότρυνση των εργαζομένων για καλύτερες επιδόσεις, ο θετικός επηρεασμός του αποτελέσματος, η δυνατότητα ταυτόχρονης χρήσης ποσοτικών & ποιοτικών χαρακτηριστικών, κα.

**Μειονέκτημα :** η ύπαρξη ορίων αμοιβής προς τα άνω και το προκαλούμενο διαχειριστικό κόστος του συστήματος.

### 5. Προμήθεια

Σύνθετο σύστημα στον τομέα πωλήσεων. Στο βασικό μισθό προστίθενται αποδοχές που προκύπτουν ως ποσοστό επί των πωλήσεων. Ικανοποιητική σύνδεση αμοιβής και απόδοσης ως κίνητρο παραγωγικότητας.

### 4. Επίδομα παραγωγικότητας

Ένα χρηματικό ποσό, που καταβάλλεται όταν κριθεί ότι ο εργαζόμενος έχει επιτύχει ένα συγκεκριμένο στόχο απόδοσης. Πρέπει ο εργαζόμενος να γνωρίζει του όρους χορήγησης. Εύκολη και ευέλικτη χρήση, αλλά βασίζεται είτε σε αντικειμενική επίτευξη στόχου, είτε στην υποκειμενική εκτίμηση της διοίκησης.

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ vicky.eclass4u@gmail.com 94

94



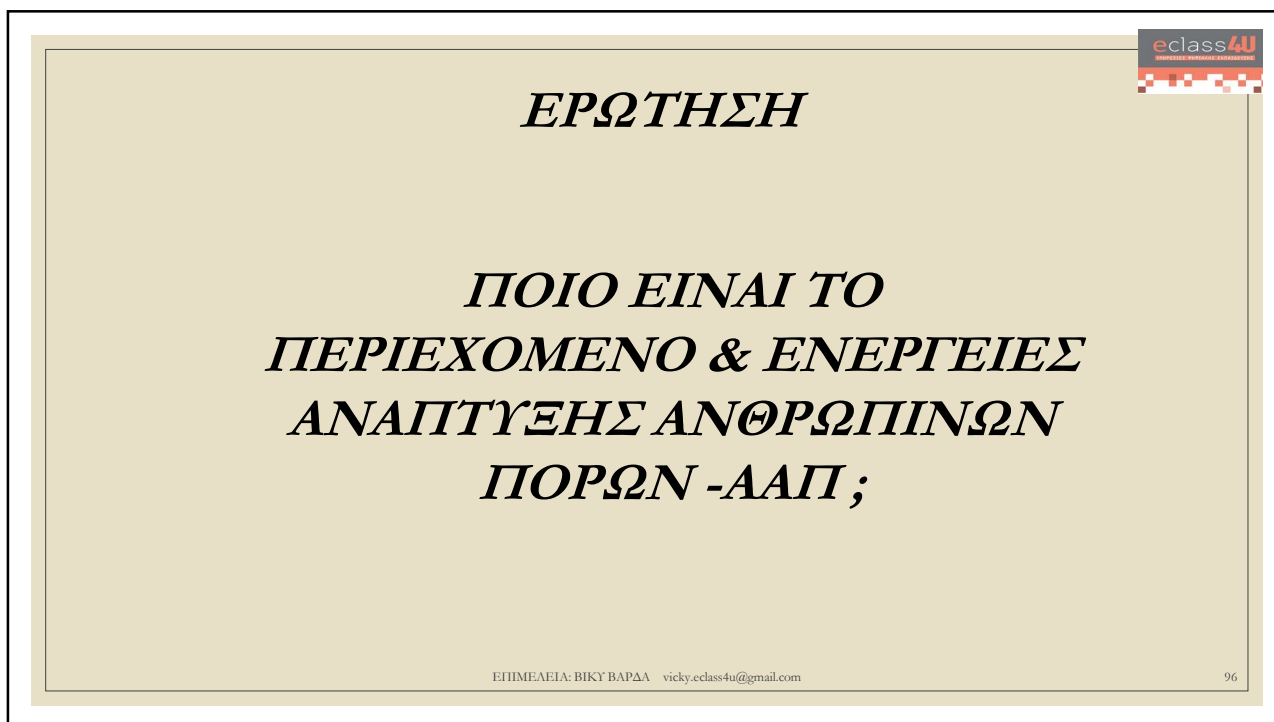
**6. Αμοιβή κατά αξία**  
Μορφή αμοιβής προς παρότρυνση ηγετικών στελεχών. Αποτελεί μόνιμη αύξηση του βασικού μισθού, η οποία είναι συνάρτηση της απόδοσης του εργαζομένου κατά το παρελθόν έτος. Η απονομή των επιδομάτων αξίας βασίζεται κατά κανόνα στην υποκειμενική εκτίμηση των προϊσταμένων. Πολύ συχνά, χορηγούνται ως αυξήσεις κατά αξία, στην ουσία όμως είναι αυξήσεις λόγω αρχαιότητας ή ακόμη και ευνοιοκρατικές ή αυξήσεις για αντιστάθμιση της ανόδου του κόστους ζωής.

**7. Αμοιβή σε ανάθεση έργου**  
Συνδέεται με τις αποδόσεις που αναμένονται μελλοντικά. Αποτελείται από δύο μέρη: α) το βασικό ή εγγυημένο ποσοστό αμοιβής που ανέρχεται μέχρι το 75% του συνολικού ποσοστού και διαφοροποιείται ανάλογα με τις απαιτήσεις της εργασίας, β) το ποσοστό που αντιστοιχεί στο έργο που ανατέθηκε και υπόκειται σε διακυμάνσεις ανάλογα με την απόδοση. Καθορίζεται ένα μέτρο εργασίας που εξακριβώνεται με τη μελέτη χρόνου ή με κάποια άλλη μέθοδο μέτρησης εργασίας. Κριτήρια αξιολόγησης αποτελούν η ποσότητα, η ποιότητα, η αξιοπιστία και η ευελιξία.

**8. Αμοιβή για προτάσεις βελτιώσεων**  
Οι προτάσεις για βελτιώσεις αφορούν: βελτίωση των διαδικασιών εξοικονόμησης υλικού και/ή ενέργειας, εξουδετέρωση χρόνων αδράνειας, βελτίωση προϊόντος, απλοποίηση των μεθόδων εργασίας, πρόληψη ατυχημάτων, κτ. Με τα σχέδια προτάσεων οι εργαζόμενοι αισθάνονται ως μέρος της οργάνωσης και τους ωθεί σε τόνωση του ενδιαφέροντος για την επιχείρηση. Απαραίτητη προϋπόθεση η κατανόηση του συστήματος εκ μέρους των εργαζομένων, καθώς και η βεβαιότητά τους ότι κάθε πρόταση είναι δίκαια αξιολογημένη.

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ vicky.eclass4u@gmail.com 95  
Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα - vicky.varda@eclass4U.gr

95



**ΕΡΩΤΗΣΗ**

**ΠΟΙΟ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ & ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ -ΑΑΠ ;**

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ vicky.eclass4u@gmail.com 96

96



Οι εκπαιδευτικές διεργασίες περιλαμβάνουν αύξηση της γνώσης, διεύρυνση των δεξιοτήτων και αλλαγή της συμπεριφοράς του εργαζομένου. Οι ενέργειες ΑΑΠ ομαδοποιούνται στις εξής κατηγορίες:

**Εκπαίδευση**

- Περιλαμβάνει τις ενέργειες ΑΑΠ, που είναι απαραίτητες για την επιτυχή εξάσκηση μιας επαγγελματικής δραστηριότητας.
- Αρχική επαγγελματική εκπαίδευση. Μετάβαση από το εκπαιδευτικό σύστημα στο σύστημα απασχόλησης.
- Μαθητεία. Εκπαίδευση πάνω στις τεχνικές ικανότητες για την εκτέλεση μιας πρακτικής δραστηριότητας.
- Trainee. Δοκιμαστική θητεία μεγάλης διάρκειας για στρατολόγηση μελλοντικών ηγετικών στελεχών.
- Πρακτική άσκηση. Απόκτηση πρακτικής εμπειρίας και προετοιμασία για το μελλοντικό επάγγελμα.

**Επανεκπαίδευση**

Βελτίωση των προσόντων ή αλλαγή επαγγέλματος. Λόγοι που την κάνουν απαραίτητη είναι η χρήση νέων τεχνολογιών, διαρθρωτικές αλλαγές, ηλικιακός επαγγελματικός αναπροσανατολισμός, αλλαγές οφειλόμενες σε ατύχημα ή ασθένεια, έλλειψη αναγκών σε ήδη ασκούμενο επάγγελμα.

**3. Επιμόρφωση**

Αποσκοπεί στη διατήρηση, διεύρυνση και προσαρμογή στις εξελίξεις της τεχνολογίας, των γνώσεων & δεξιοτήτων, που αποκτήθηκαν στο πλαίσιο της επαγγελματικής εκπαίδευσης.

**Οι μορφές της είναι:**

- α. Επιμόρφωση διατήρησης. Εξισορροπείται η απαξίωση γνώσεων & δεξιοτήτων, που οφείλεται στη μη εξάσκηση του επαγγέλματος
- β. Επιμόρφωση διεύρυνσης. Απόκτηση πρόσθετων επαγγελματικών γνώσεων & δεξιοτήτων
- γ. Επιμόρφωση προσαρμογής. Εξισορρόπηση κενού γνώσεων & δεξιοτήτων, που οφείλεται στην αλλαγή των απαιτήσεων μιας θέσης εργασίας
- δ. Επιμόρφωση για προαγωγή. Απόκτηση γνώσεων & δεξιοτήτων για ανάληψη ιεραρχικά υψηλότερης θέσης.


ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ vicky.eclass4u@gmail.com 97

97

**ΤΙ ΠΕΡΙΛΑΜΒΑΝΟΥΝ ΤΑ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΔΡΑΣΗΣ  
ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ  
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ;**

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ vicky.eclass4u@gmail.com 98

98




**1) Εκπαίδευση στο χώρο εργασίας**

<p><b>A) Η σχεδιασμένη διδασκαλία:</b></p> <p>Αποτελεί οργανωμένη διαδικασία διδασκαλίας και μάθησης κατά την οποία στον εκπαιδευόμενο μεταδίδονται συστηματικά γνώσεις, δεξιότητες και συνείδηση ευθύνης.</p>	<p><b>B) Η συμβουλευτική καθοδήγηση (Mentoring).</b></p> <p>Οι οδηγίες του προϊσταμένου ή ενός έμπειρου στελέχους είναι αποτελεσματικές, όταν σχεδιάζονται συστηματικά, μπορούν εύκολα να ελεγχθούν και είναι προσανατολισμένες στη μαθησιακή διαδικασία.</p> <p><b>Το πλεονέκτημα είναι:</b></p> <p>ότι έχουν σχετικά χαμηλό κόστος, ο εκπαιδευόμενος αναλαμβάνει σταδιακά ευθύνη και υπάρχει δυνατότητα άμεσης αξιολόγησης επιδόσεων.</p> <p><b>Το μειονέκτημα είναι:</b></p> <p>ότι η επιτυχία εξαρτάται από την ικανότητα, το χρόνο και τη διάθεση του μέντορα.</p>
--	---

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ vicky.eclass4u@gmail.com 99

99



**Η συμβουλευτική καθοδήγηση (Mentoring)**


Οι οδηγίες του προϊσταμένου ή ενός έμπειρου στελέχους –όπως αυτές παρέχονται κατά τη σχεδιασμένη διδασκαλία– είναι τότε μόνο αποτελεσματικές, όταν σχεδιάζονται συστηματικά, όταν μπορούν εύκολα να ελεγχθούν και όταν είναι προσανατολισμένες στη μαθησιακή διαδικασία. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τη συμβουλευτική καθοδήγηση που χρησιμεύει στην κατευθυνόμενη μετάδοση εμπειρίας και μπορεί να πραγματοποιηθεί σε έξι βήματα :

1. Επιλογή των θέσεων εργασίας στις οποίες πρέπει να μεταδοθούν ικανότητες που απουσιάζουν.
2. Επιλογή των κατάλληλων για τους σκοπούς της συμβουλευτικής καθοδήγησης στελεχών.
3. Ορισμός των μαθησιακών στόχων και περιεχομένων σε εκπαιδευτικά προγράμματα.
4. Εκπόνηση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος.
5. Αξιολόγηση εκπαιδευόμενων σε προκαθορισμένα χρονικά διαστήματα.
6. Υποβολή λεπτομερών προτάσεων για συμπληρωματικά μέτρα.

Στα πλεονεκτήματα της μεθόδου συγκαταλέγεται το σχετικά χαμηλό κόστος υλοποίησής της, η σταδιακά αναλαμβανόμενη από τον εκπαιδευόμενο ευθύνη, η ουσιαστική αλληλεπίδραση μέντορα-εκπαιδευόμενου και η δυνατότητα άμεσης αξιολόγησης των επιδόσεων. Ως μειονεκτήματα μπορούν να αναφερθούν το γεγονός ότι η επιτυχία της μεθόδου εξαρτάται σημαντικά από την ικανότητα, το χρόνο και τη διάθεση του έμπειρου στελέχους-μέντορα, καθώς και ο κίνδυνος αναπαγωγής μιας ανεπιθύμητης κουλτούρας.

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ vicky.eclass4u@gmail.com 100

100



**Γ) Εκχώρηση αρμοδιοτήτων και ευθύνες:**

Εκχωρούνται περιορισμένες αρμοδιότητες και ευθύνες στον εκπαιδευόμενο, ορίζοντάς τον:  
 Διάδοχο: προορίζεται ν' αναλάβει μελλοντικά καθήκοντα  
 Αντικαταστάτη: αναλαμβάνει καθήκοντα σε περίπτωση απουσίας του κατόχου μιας θέσης  
 Βοηθού: επικουρεί τον κάτοχο της θέσης

**Δ) Ανάθεση ειδικών αποστολών**

Επιδιώκεται η εκπαίδευση στελεχών σε δραστηριότητες πέρα από αυτές που ανήκουν στο πεδίο καθηκόντων της εργασιακής του θέσης. Συνιστάται ιδιαίτερα για τη δημιουργία ηγετικών στελεχών.

**Ε) Εναλλαγή σε θέσεις εργασίας (Job Rotation)**

Ο εκπαιδευόμενος αποκτά εμπειρίες και γνώσεις σε ένα ευρύ φάσμα εργασιών και μια ολοκληρωμένη εικόνα για την επιχείρηση και ταυτίζεται ευκολότερα με τις αξίες και την κουλτούρα της. Μειονέκτημα είναι η πιθανή του καταπόνηση από τις συνεχείς μετακινήσεις


**α) Δημιουργείται ένα συμβούλιο εκπαιδευόμενων στελεχών (Junior Board).** Η Διοίκηση τους γνωστοποιεί επίκαιρα προβλήματα λήψης αποφάσεων και άσκησης διοίκησης και ζητά την επεξεργασία λύσεων.

**ΣΤ) Πολλαπλή διοίκηση (Multiple Management)**

α) Δημιουργείται ένα συμβούλιο εκπαιδευόμενων στελεχών (Junior Board). Η Διοίκηση τους γνωστοποιεί επίκαιρα προβλήματα λήψης αποφάσεων και άσκησης διοίκησης και ζητά την επεξεργασία λύσεων.

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ vicky.eclass4u@gmail.com 101

101



## II) Εκπαίδευση έξω από το χώρο εργασίας

**Α) Διαλέξεις**

Παρέχουν τη δυνατότητα συστηματικής μετάδοσης εκτενών γνώσεων σε σχετικά μεγάλο αριθμό αποδεκτών, την κατάλληλη στιγμή και με ευνοϊκό κόστος. Ο εισηγητής έχει την αποκλειστική αρμοδιότητα ορισμού του περιεχομένου καθώς και της ταχύτητας μάθησης και ο εκπαιδευόμενος προσαρμόζεται στις δεδομένες συνθήκες.

**Γ) Μελέτη περιπτώσεων**

Περιγράφεται ένα πραγματικό ή υποθετικό περιστατικό και καλούνται οι εκπαιδευόμενοι σε μικρές ομάδες, να το αναλύσουν, να εντοπίσουν τις αιτίες του προβλήματος και να προτείνουν λύσεις.

Παραλλαγές της μεθόδου είναι:

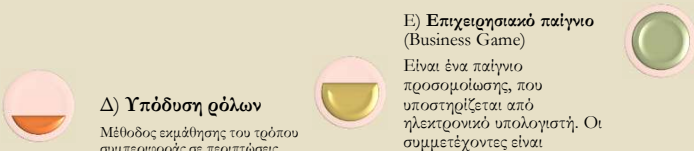
- **Case-Problem-Method:** Περιγράφεται απλά και σύντομα μια επιχειρησιακή κατάσταση, η οποία είναι έτσι κατασκευασμένη, ώστε να επιδέχεται μια και μοναδική λύση.
- **Incident-Method:** Υποβάλλεται ένα περιστατικό, που αφορά μια επιχείρηση, που καλείται να το επεξεργαστεί
- **In-Basket-Exercise-Method:** Εκμάθηση λήψης γρήγορων και σωστών αποφάσεων με την επεξεργασία ενός συνηθισμένου, μη εξωπραγματικού γεγονότος
- **Case-Study-Method:** Βασίζονται σε πραγματικά γεγονότα και εξακριβώνονται όλες οι πιθανές λύσεις.

**Β) Μαθησιακός διάλογος**

Αποτελεί μια ενεργητική μέθοδο εκπαίδευσης, η οποία προϋποθέτει από τους συμμετέχοντες στη μαθησιακή διαδικασία την ύπαρξη βασικών γνώσεων στο υπό μετάδοση θέμα. Ο εκπαιδευτής οδηγεί τη συζήτηση και μεταδίδει το περιεχόμενο της διδασκαλίας του.

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ vicky.eclass4u@gmail.com 102

102



**Δ) Υπόδυση ρόλων**  
Μέθοδος εκμάθησης του τρόπου συμπεριφοράς σε περιπτώσεις που απαιτούν διάδραση μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων. Στόχος είναι να κατανοήσουν οι εκπαιδευόμενοι υποδύοντας κάποιο ρόλο, τις ευθύνες του και να υιοθετήσουν παρόμοιες συμπεριφορές.

**Ε) Επιχειρησιακό παιχνίδι (Business Game)**  
Είναι ένα παιχνίδι προσομοίωσης, που υποστηρίζεται από ηλεκτρονικό υπολογιστή. Οι συμμετέχοντες είναι συνεργάτες μιας εικονικής επιχείρησης και αναλαμβάνουν την ευθύνη των λειτουργικών τομέων.


**ΣΤ) Δυναμική των ομάδων**  
Δημιουργείται μια ομάδα 6-12 ατόμων, τα οποία συζητούν διάφορα θέματα. Ο συντονιστής δεν αναλαμβάνει ηγετικό ρόλο και μέσα από το «κενό εξουσίας» και την απουσία στόχων προσβλέπει σε πρόκληση ανασφάλειας στα μέλη της ομάδας. Στη συζήτηση εκδηλώνονται αντιπαλότητες για τη διεκδίκηση της ηγεσίας και διχογνωμίες για τα θέματα της ημερήσιας διάταξης.

**III) Εκπαίδευση εξ αποστάσεως**

Η εκπαίδευση εξ αποστάσεως (Tele-learning) λαμβάνει χώρα ως συστηματική αυτοδιδασκαλία με τη βοήθεια Υ/Η ή ως ολοκληρωμένη μαθησιακή διαδικασία κατά την οποία η αυτοδιδασκαλία μέσω Η/Υ υποβοηθείται από εκπαιδευτές στο πλαίσιο προγραμματισμένων ομαδικών συμβουλευτικών συναντήσεων.

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ vicky.eclass4u@gmail.com 103

103



**ΕΡΩΤΗΣΗ**

**ΠΟΙΑ ΕΙΝΑΙ ΤΑ ΒΑΣΙΚΟΤΕΡΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ/ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΕΞΩΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ**

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ vicky.eclass4u@gmail.com 104

104



## ΑΠΑΝΤΗΣΗ

Πλεονεκτήματα εσωτερικής-εξωτερικής επιμόρφωσης

	Εξωεπιχειρησιακή επιμόρφωση	Ενδοεπιχειρησιακή επιμόρφωση
<b>ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Πλούσιο και εκτενές πρόγραμμα</li> <li>• Συμμετοχή απαλλαγμένη από το άγχος της καθημερινής ρουτίνας</li> <li>• Ανταλλαγή εμπειριών με εξωτερικούς φορείς λειτουργιών</li> <li>• Δυνατότητα επιλογής μεταξύ πολλών προσφερόντων</li> <li>• Δυνατότητα δημιουργίας και συντήρησης επαφών με τρίτους</li> <li>• Διεύρυνση του «οπτικού πεδίου»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Επιλογή κλασικών και προβληματοκεντρικών θεμάτων</li> <li>• Προσαρμογή της ενέργειας σε ενδοεπιχειρησιακή περίπτωση (συμβάν)</li> <li>• Υλοποίηση σε ενδοεπιχειρησιακή ομάδα-στόχο</li> <li>• Προετοιμασία του σεμναρίου μέσα στην επιχείρηση</li> <li>• Παρακίνηση και ποδηγέτηση της ομάδας-στόχος προς αναζήτηση λύσης του προβλήματος</li> <li>• Άμεσος έλεγχος επιτυχίας</li> <li>• Επιλογή εξωτερικών εμπειρογνομόνων</li> </ul>

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ - vicky.eclass4u@gmail.com

105

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα - vicky.varda@eclass4U.gr