

---

# **ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

**ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ: Δρ Πετραντονακης Παυλος**

---

# ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

---

1. Εισαγωγή στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων
  2. Στρατηγικός Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων
  3. Ανάλυση εργασίας
  4. Προσέλκυση υποψηφίων
  5. Επιλογή υποψηφίων
  6. Εκπαίδευση ανθρώπινων πόρων
  7. Συστήματα αμοιβής εργαζομένων
  8. Αξιολόγηση απόδοσης εργαζομένων
  9. Παρακίνηση στην εργασία
  10. Διαχείριση αλλαγών στην εργασία
-

# ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

## 1. Τι είναι;

---

Είναι το κομμάτι της Διοίκησης που ασχολείται με τους ανθρώπους και με τις μεταξύ τους σχέσεις μέσα σε ένα εργασιακό χώρο, παράλληλα με την προσπάθεια επίτευξης **αποτελεσματικότητας** και **δικαιοσύνης**

Επίσης, η προσπάθεια **συνένωσης** και **ανάπτυξης** μέσα σε μία αποτελεσματική οργάνωση των **ανδρών** και των **γυναικών** που μετέχουν σε αυτή, δίνοντας στον καθένα τη δυνατότητα να συμβάλλει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στην επιτυχία της, τόσο σαν άτομο, όσο και σαν μέλος μιας ομάδας

---

# ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

## 2. Τι περιλαμβάνει;

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων περιλαμβάνει ένα σύνολο στρατηγικών και λειτουργικών ενεργειών

- Προγραμματισμός Ανθρωπίνων Πόρων
- Ανάλυση εργασίας
- Προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων
- Εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων
- Αμοιβή εργαζομένων
- Αξιολόγηση απόδοσης
- Εργασιακές σχέσεις

Οι ενέργειες αυτές είναι **αλληλένδετες**, σε τέτοιο βαθμό, ώστε η επιτυχής ή ανεπιτυχής εκτέλεση της μίας, επηρεάζει την αποτελεσματικότητα της άλλης

# ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

## 3. Ο ρόλος των στελεχών των ανθρώπινων πόρων

---

Ο ρόλος της Διεύθυνσης Προσωπικού είναι πολυδιάστατος

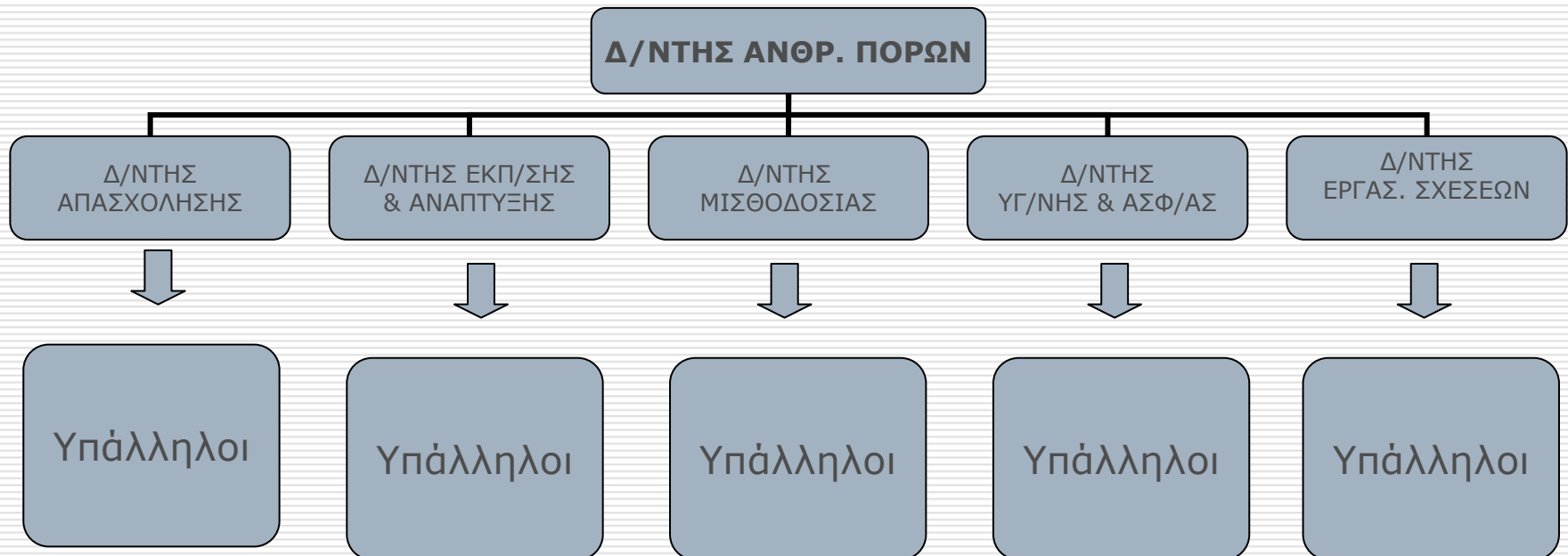
Κύριες ευθύνες των στελεχών ανθρωπίνων πόρων αποτελούν:

- ❑ Να **συνδυάζουν** το έργο της συνολικής διοίκησης με το έργο της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων
  - ❑ Να **ευθύνονται εξολοκλήρου** για τη συνεργασία και την εκτέλεση του έργου που αναλαμβάνουν οι υφιστάμενοί τους
  - ❑ Να **συνεργάζονται** αποτελεσματικά με εξωτερικούς ή άλλους ειδικούς συμβούλους, ώστε να αντιπαρέχονται πιθανές αδυναμίες ανάληψης των ευθυνών τους
-

# ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

## 4. Το οργανόγραμμα της διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων

---



# ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡ/ΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

## 1. Τι είναι;

---

Είναι μία διαδικασία για τον προσδιορισμό, απόκτηση και αξιοποίηση του απαιτούμενου προσωπικού, τόσο ποσοτικά, όσο και ποιοτικά, ώστε **να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης**

Για να γίνει ο Στρατηγικός Προγραμματισμός Ανθρωπίνων Πόρων θα πρέπει να ληφθούν σοβαρά:

- Η φιλοσοφία και η αποστολή της επιχείρησης
  - Ο κύκλος ζωής της επιχείρησης
  - Η οργανωσιακή κουλτούρα
  - Οι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος
  - Οι εσωτερικές αδυναμίες και ελλείψεις της επιχείρησης
  - Οι προβλέψεις για προσφορά και ζήτηση ανθρωπίνων πόρων
  - Ο καθορισμός στόχων και η ανάπτυξη σχεδίων δράσης
  - Η εφαρμογή αυτών των σχεδίων δράσης
-

# ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡ/ΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

## 2. Η διαδικασία προγραμματισμού ανθρωπίνων πόρων (1η φάση)

---

Η διαδικασία του προγραμματισμού ανθρωπίνων πόρων πρέπει να γίνεται με τέτοιο τρόπο, ώστε να εξασφαλίζεται ότι το ανθρώπινο δυναμικό θα είναι **διαθέσιμο και ικανό** να υλοποιήσει τα στρατηγικά σχέδια και να ικανοποιήσει τους στόχους της επιχείρησης

Τα στελέχη του ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να προσδιορίσουν:

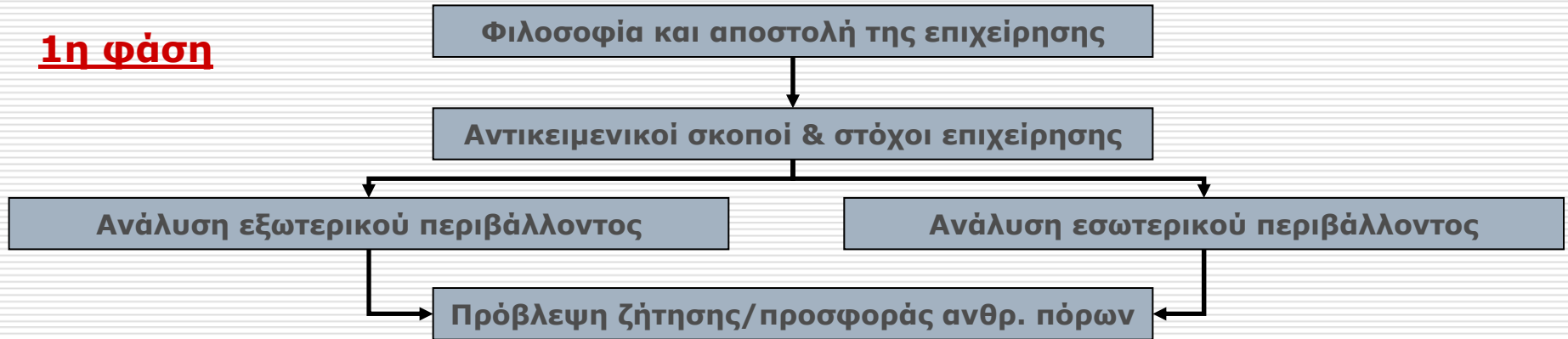
- Πόσοι άνθρωποι θα χρειαστούν;
  - Ποιας ειδικότητας και ποιων προσόντων;
  - Αν υπάρχουν διαθέσιμοι αυτοί οι άνθρωποι στην επιχείρηση;
  - Πως η ζήτηση προσωπικού επηρεάζεται από την προσφορά;
  - Ποια είναι τα σχέδια δράσης για την κάλυψη των αναγκών της επιχείρησης και πως θα υλοποιηθούν;
-



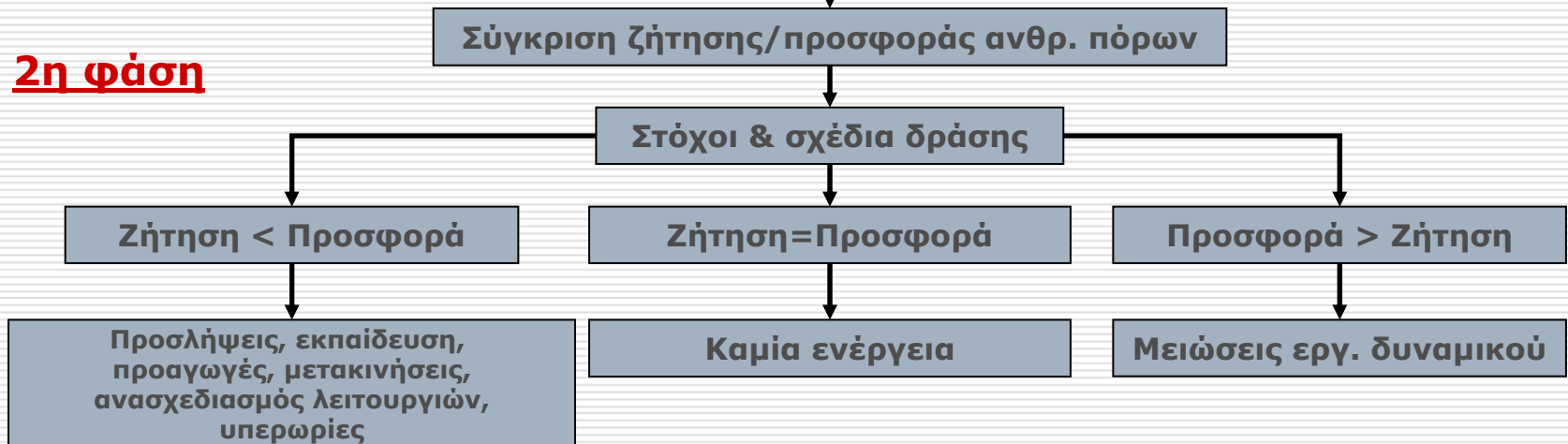
# ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡ/ΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

## 3. Η διαδικασία προγραμματισμού ανθρ. Πόρων (1η & 2η φάση)

### 1η φάση



### 2η φάση



# ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

## 1. Τι είναι;

---

Η ανάλυση της εργασίας είναι μία διαδικασία συλλογής δεδομένων και πληροφοριών, που αφορούν κυρίως στο ποια είναι τα **καθήκοντα** του φορέα της εργασίας, ποιες είναι οι **συνθήκες** του φυσικού περιβάλλοντος που εκτελείται η εργασία και ποια πρέπει να είναι τα **προσόντα** του φορέα της εργασίας

Τα στάδια της ανάλυσης της εργασίας είναι:

1. Η περιγραφή της εργασίας
  2. Η προδιαγραφές της εργασίας
-

# ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

## 2. Περιγραφή της εργασίας

---

Μία περιγραφή εργασίας περιλαμβάνει:

- ❑ Ταυτότητα εργασίας (τίτλος, τμήμα, σε ποιον αναφέρεται, μισθολογική κλίμακα κ.ά.)
  - ❑ Περίληψη εργασίας (συνοπτική περιγραφή για το τι γίνεται και πως διεκπεραιώνεται)
  - ❑ Βασικές ευθύνες και καθήκοντα ή περιεχόμενο εργασίας (περιγράφονται αναλυτικά και επεξηγηματικά οι εργασίες του φορέα, καθώς και οι ευθύνες του)
  - ❑ Πρότυπα απόδοσης (ποιοτικά – ποσοτικά)
  - ❑ Περιβάλλον και συνθήκες εργασίας (μέσα, υποδομές)
  - ❑ Όρια εξουσίας
-

# ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

## 3. Προδιαγραφή θέσεως εργασίας

---

Η προδιαγραφές θέσεων εργασίας περιλαμβάνουν:

- Προσόντα του φορέα θέσεως εργασίας (εκπαίδευση, εξειδίκευση, δεξιότητες, φυσικά χαρακτηριστικά, ικανότητες, εμπειρία κλπ.)
  - Επιθυμητά ή απαραίτητα προσόντα σε μέλλοντα χρόνο
  - Περιθώρια αμοιβών
  - Στόχοι της εργασίας
-

# ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ

## 1. Τι είναι;

---

Είναι η διαδικασία εντοπισμού και πρόσκλησης κατάλληλων ατόμων, τόσο μέσα, όσο και έξω από την επιχείρηση, για την κάλυψη των κενών θέσεων εργασίας

Για να επιτευχθεί η προσέλκυση υποψηφίων, πρέπει να επιτευχθούν 2 βασικοί υποστόχοι:

1. Γνωστοποίηση της κενής θέσης, έγκαιρα, στις κατάλληλες πηγές υποψηφίων και με τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους
  2. Παροχή αρκετών κρίσιμων πληροφοριών για τη θέση εργασίας, ώστε να αποθαρρυνθούν οι μη κατάλληλοι υποψήφιοι να υποβάλλουν αιτήσεις
-

# ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ

## 2. Πηγές προέλκυσης

---

### Εσωτερικές

- ❑ Πίνακας ανακοινώσεων, εφημερίδες ή περιοδικά επιχείρησης
- ❑ Βάσεις δεδομένων προσωπικού
- ❑ Συστάσεις εργαζομένων
- ❑ Προαγωγές / μεταθέσεις
- ❑ Πρώην εργαζόμενοι

### Εξωτερικές

- ❑ Επαγγελματικές σχολές
  - ❑ ΑΕΙ / ΤΕΙ
  - ❑ Ημέρες καριέρας
  - ❑ Επαγγελματικές ενώσεις και εργατικά σωματεία
  - ❑ Ανταγωνίστριες επιχειρήσεις
  - ❑ Γραφεία ευρέσεως εργασίας
  - ❑ Εταιρείες «ενοικιάσεων» εργαζομένων
  - ❑ ΜΜΕ
-

# ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ

## 3. Πληροφορίες που πρέπει να περιλαμβάνει μία αγγελία / προκήρυξη θέσης εργασίας

### Πληροφορίες για τον υποψήφιο

- Προϋπηρεσία (χρόνια, αντικείμενο)
- Τρία έως πέντε απαιτούμενα – κύρια προσόντα
- Κάποιες «προτιμήσεις» που δεν είναι προϋποθέσεις

### Πληροφορίες για την Εργασία και τη διαδικασία της αίτησης

- Τίτλος της εργασίας και καθήκοντα
- Τόπος απασχόλησης
- Αρχικός μισθός και πακέτο αμοιβών
- Ημερομηνία λήξης υποβολής αιτήσεων
- Αν πρέπει οι υποψήφιοι να στείλουν βιογραφικό και επιστολή
- Αν πρέπει να τηλεφωνήσουν
- Που πρέπει να στείλουν την αίτηση ή το βιογραφικό και υπόψη ποιου

### Πληροφορίες για την επιχείρηση

- Επωνυμία και αν πρόκειται για πολυεθνική, ευρωπαϊκή, Α.Ε. κλπ.
- Το κύριο αντικείμενο δραστηριοτήτων της

# ΕΠΙΛΟΓΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ

## 1. Τι είναι;

---

Είναι η διαδικασία συγκέντρωσης πληροφοριών και αξιολόγησης υποψηφίων για την επιλογή των πλέον κατάλληλων για συγκεκριμένες θέσεις εργασίας

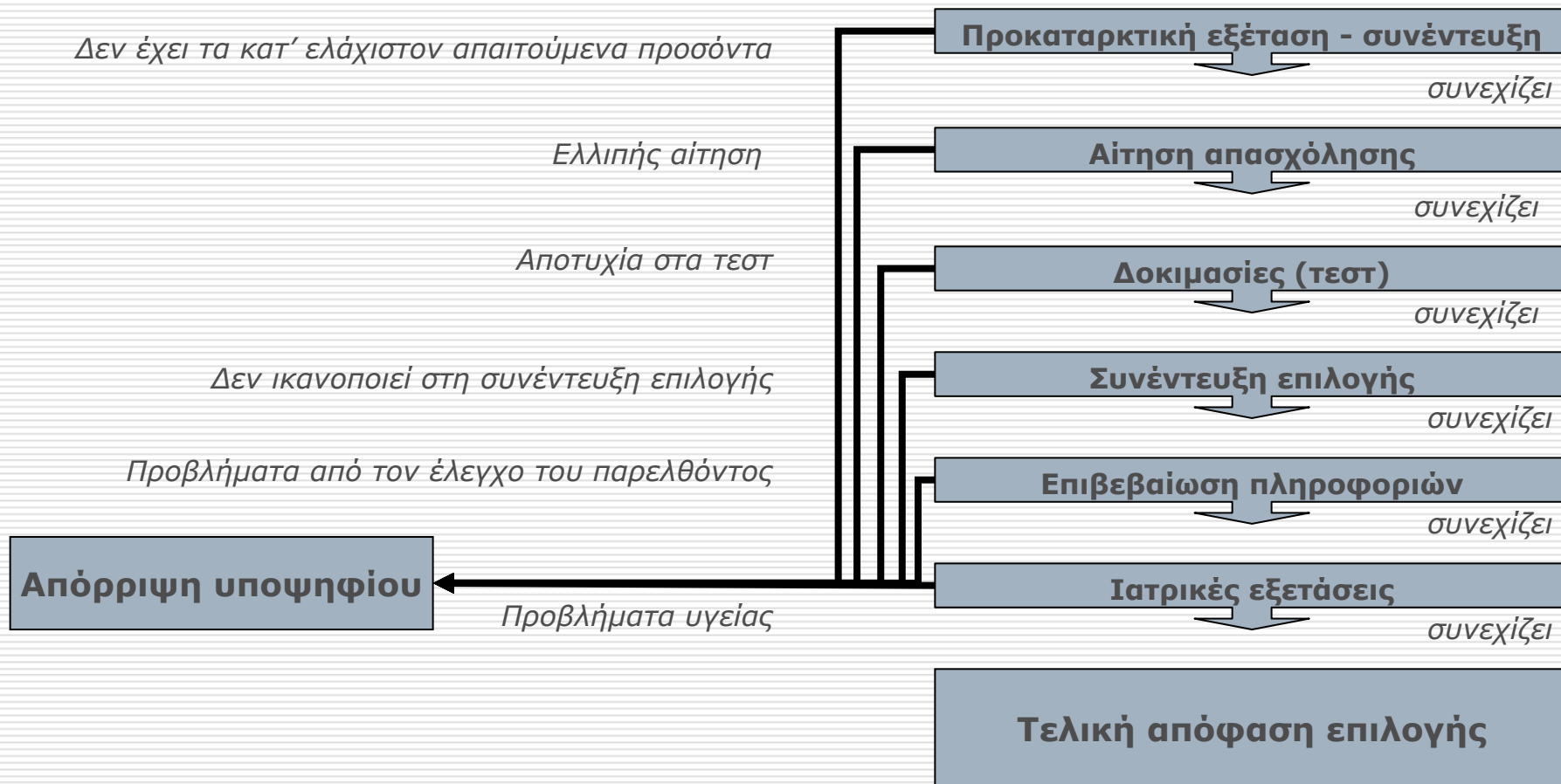
Δύο σημεία τα οποία πρέπει να προσεχθούν κατά τη φάση της επιλογής είναι:

1. Η διατήρηση και βελτίωση της **καλής εικόνας** της επιχείρησης
  2. Η αποφυγή **παράτυπων ενεργειών** ή ακατάλληλων συμπεριφορών, που μπορούν να οδηγήσουν σε νομικές περιπέτειες την επιχείρηση
-



# ΕΠΙΛΟΓΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ

## 2. Διαδικασία επιλογής



# ΕΠΙΛΟΓΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ

## 3. Δυνατότητες στη διαδικασία επιλογής

Προκαταρκτική εξέταση	Αίτηση απασχόλησης	Δοκιμασίες / τεστ	Συνέντευξη επιλογής	Επιβεβαίωση πληροφοριών	Ιατρικές εξετάσεις
<ul style="list-style-type: none"><li>• 1η μίνι συνέντευξη πριν μετά την αξιολόγηση των βιογραφικών</li><li>• Αξιολογείται η προσωπικότητα και το ενδιαφέρον του υποψήφιου</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Πρόκειται για ένα έντυπο που περιλαμβάνει ένα σύνολο ερωτημάτων αναφορικά με ηλικία, σπουδές, προϋπηρεσία, συστάσεις κ.λπ.</li><li>• Σκοπός είναι να διαπιστωθεί αν ο υποψήφιος κάποια περαιτέρω θετικά στοιχεία</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Αφορά αξιολόγηση σε παρόντα χρόνο</li><li>• Τεστ νοημοσύνης</li><li>• Γνώσεων</li><li>• Εκτέλεσης εργασίας</li><li>• Μαθησιακής ικανότητας</li><li>• Προσωπικότητας</li><li>• Ενδιαφερόντων</li><li>• Γραφικού χαρακτήρα</li><li>• IQ</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία</li><li>• Εκτιμάται η γνώση, οι ικανότητες, οι δεξιότητες και η προσωπικότητα το υποψηφίου</li><li>• Απαιτούνται ειδικές ικανότητες από τον συνεντευξιαστή</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Πηγές ελέγχου είναι: προηγούμενοι εργοδότες, σχολές και πανεπιστήμια, δικαστικές υπηρεσίες, δημόσιες υπηρεσίες, προτεινόμενα πρόσωπα για συστατικές επιστολές</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Οι πληροφορίες που ζητούνται θα πρέπει να εμπίπτουν με αυστηρό τρόπο στις ανάγκες της εργασίας</li><li>• Η επιχείρηση δεσμεύεται γραπτά ότι τα αποτελέσματα των εξετάσεων δεν θα διαρρεύσουν σε τρίτους με κανένα τρόπο</li></ul>

# ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

## 1. Τι είναι;

---

Είναι η διαδικασία η διαδικασία μάθησης με στόχο ο εργαζόμενος να αποκτήσει γνώσεις και να αναπτύξει ικανότητες που θα τις χρησιμοποιήσει στο μέλλον

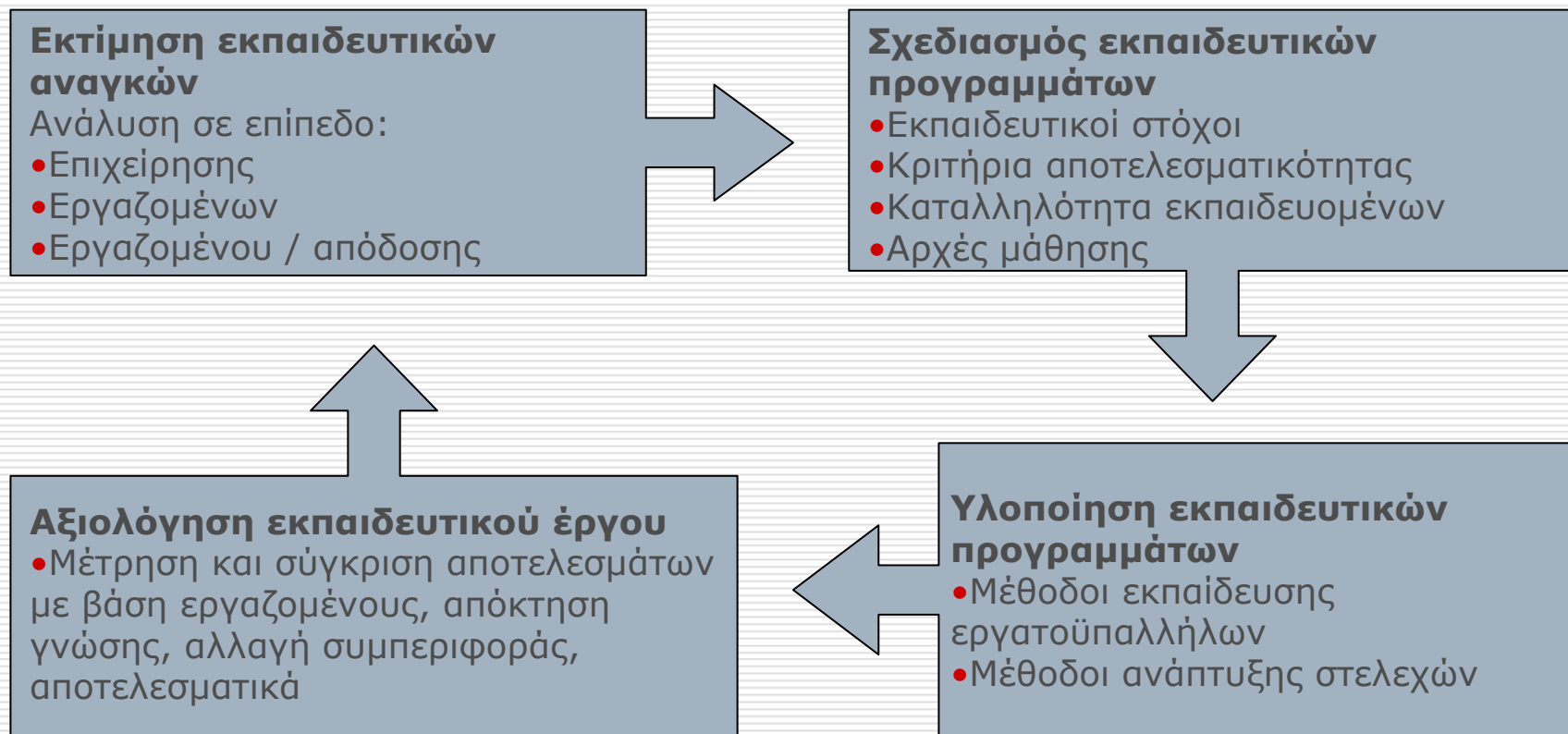
Η ανάγκη για συνεχή εκπαίδευση προκύπτει από:

- ❑ Την τεχνολογική πρόοδο και εξέλιξη
  - ❑ Τις ανανεούμενες ανάγκες των καταναλωτών
  - ❑ Ενδεχόμενες αλλαγές στην οργανωσιακή κουλτούρα
  - ❑ Ενδεχόμενος ανασχεδιασμός των λειτουργιών της επιχείρησης
  - ❑ Ενδεχόμενο χάσμα ανάμεσα στο εκπαιδευτικό σύστημα και την επιχειρηματική πρακτική
  - ❑ Ενδεχόμενο χάσμα ανάμεσα στον εργαζόμενο και την αποτελεσματικότητα κατά την εργασία
-

# ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

## 2. Διαδικασία εκπαίδευσης και ανάπτυξης

---



# ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

## 3. Μέθοδοι εκπαίδευσης

---

<b>Μέθοδοι εκπαίδευσης εργατοϋπαλλήλων</b>	<b>Μέθοδοι ανάπτυξης στελεχών</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Εκπαίδευση στην εργασία</li><li>• Εκπαίδευση με μαθητεία</li><li>• Εκπαίδευση μέσω πρακτικών μαθημάτων</li><li>• Εκπαίδευση σε εργαστήριο</li><li>• Εκπαίδευση σε αίθουσα διδασκαλίας</li><li>• Εκπαίδευση με ηλεκτρονικούς υπολογιστές</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Εναλλαγή στις θέσεις εργασίας</li><li>• Προσωπική καθοδήγηση (Coaching)</li><li>• Καθοδήγηση / κηδεμονία (Mentoring)</li><li>• Συμμετοχή σε επιτροπές - συμβούλια</li><li>• Βοηθός</li><li>• Αναπληρωτής</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Μελέτες περιπτώσεων (case studies)</li><li>• Σεμινάρια</li><li>• Διαλέξεις – ημερίδες – συνέδρια</li><li>• Πανεπιστημιακά μαθήματα</li></ul>	

---

# ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

## 1. Τι είναι;

---

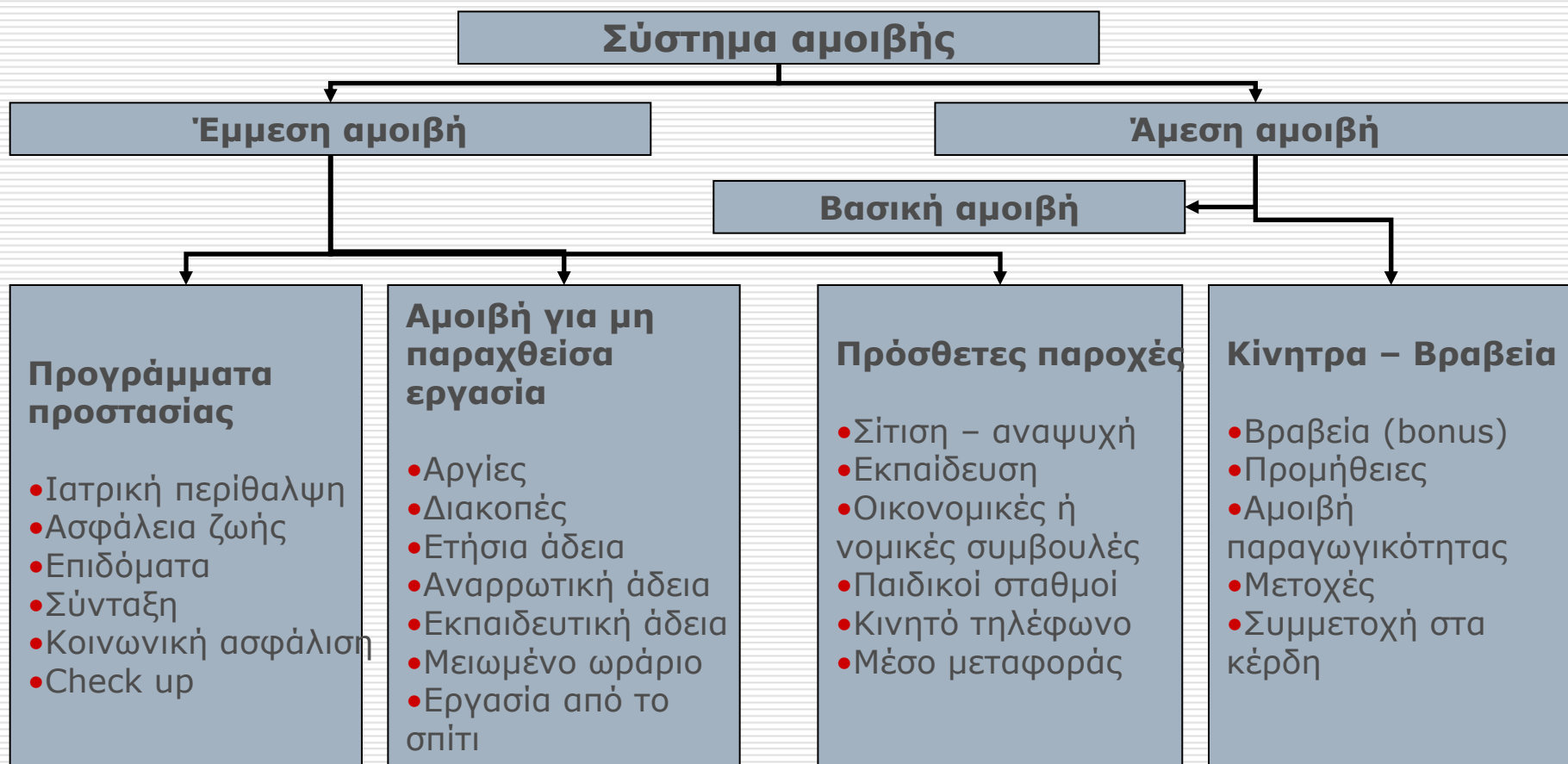
Αμοιβή ή «πακέτο αμοιβών» θεωρείται κάθε είδους πληρωμή στον εργαζόμενο, σε αντάλλαγμα της απασχόλησης και της συμβολής του στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης

Το πακέτο αμοιβών αποτελείται από:

1. Τις άμεσες οικονομικές παροχές (μισθός και μπόνους παραγωγικότητας)
  2. Τις έμμεσες οικονομικές παροχές (πληρωμές για άδειες, απουσίες, διακοπές, ασφάλειες ζωής κλπ.)
-

# ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

## 2. Στοιχεία του συστήματος αμοιβών



# ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

## 3. Παράγοντες καθορισμού αμοιβών

### Βάση υπολογισμού των αμοιβών

- **Χρόνος στην εργασία** (είναι σκόπιμη όταν: δεν είναι μετρήσιμες οι μονάδες παραγωγής, δεν μπορεί να γίνει μέτρηση παραγωγικότητας, υφίστανται καθυστερήσεις στην εργασία για αντικειμενικούς λόγους)
- **Απόδοση και παραγωγικότητα** (είναι σκόπιμη όταν: οι μονάδες παραγωγής είναι μετρήσιμες, η προσπάθεια σχετίζεται με την παραγωγή, δεν μπορεί να ελεγχθούν επισταμένα οι εργαζόμενοι)
- **Γνώση και δεξιότητες** (όταν η επιχείρηση μπορεί να αντιληφθεί τη διαχρονική συνεισφορά ενός εργαζομένου)

### Παράγοντες καθορισμού των αμοιβών

- Αμοιβές των ανταγωνιστών
- Κυβερνητική πολιτική και ρυθμίσεις
- Κόστος ζωής και πληθωρισμός
- Συνθήκες στην αγορά εργασίας
- Οικονομική κατάσταση της επιχείρησης
- Πίεση και δύναμη σωματείων
- Κύκλος ζωής επιχείρησης



# ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

## 4. Κύκλος ζωής επιχείρησης και αμοιβές

ΠΑΚΕΤΟ ΑΜΟΙΒΩΝ	ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ			
	Εισαγωγή	Ανάπτυξη	Ωρίμανση	Παρακμή
<b>Μισθοί &amp; ημερομίσθια</b>	Βασικοί, ελάχιστα ανταγωνιστικοί, κάτω από το μ.ό. της αγοράς	Μέτριοι μισθοί	Μισθοί πάνω από το μ.ό. της αγοράς	Υψηλοί μισθοί, αλλά υπό πίεση για μείωση
<b>Κίνητρα</b>	Δυνατότητες για απόκτηση μετοχών, συμμετοχή στα κέρδη	Χρηματικά κίνητρα για επίτευξη στόχων, παροχή μετοχών	Χρηματικά κίνητρα, συστήματα κινήτρων, παροχή μετοχών	Μειωμένα χρηματικά κίνητρα
<b>Πρόσθετες παροχές</b>	Πολύ βασικές, κάτω από το επίπεδο της αγοράς	Ολοκληρωμένη σειρά πρόσθετων παροχών σε μέτρια επίπεδα	Ουσιαστικές πρόσθετες παροχές, χρηματικές και μη	Μείωση του κόστους των πρόσθετων παροχών

# ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

## 1. Τι είναι;

---

Είναι η διαδικασία με την οποία υπολογίζεται ή μετριέται το πόσο καλά ή όχι εκτελεί το καθήκον του ο κάθε εργαζόμενος, σύμφωνα με τα κριτήρια που έχουν τεθεί σε προγενέστερο χρόνο

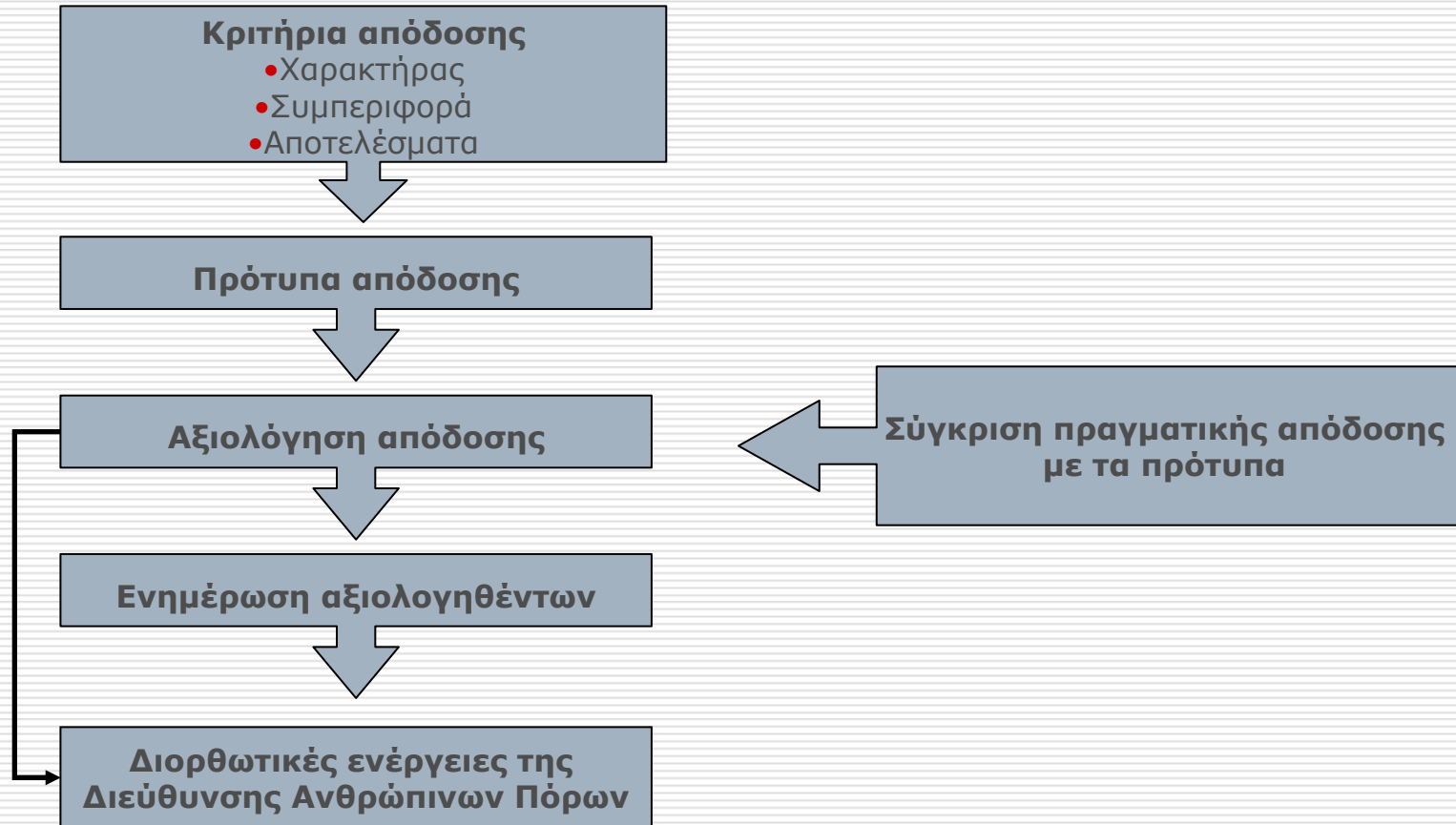
Αφορά τόσο **τα δυνατά**, όσο και **τα αδύνατα σημεία** του εργαζομένου και χρησιμεύει για να:

- Διαπιστωθεί ποιοι τα καταφέρνουν καλά και ποιοι όχι
  - Βελτιωθεί η απόδοσή τους
  - Βελτιωθεί το σύστημα αμοιβών
  - Βελτιωθούν οι αναθέσεις καθηκόντων
  - Βελτιωθεί το σύστημα προσέλκυσης και επιλογής
  - Διαπιστωθούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες
-

# ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

## 2. Η διαδικασία αξιολόγησης

---



# ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

## 3. Ποιος αξιολογεί την απόδοση;

---

Αξιολογικές κρίσεις για την απόδοση ενός εργαζομένου μπορεί να κάνει οποιοσδήποτε συνεργάζεται ή έχει κάποια επαγγελματική σχέση μαζί του **και είναι σε θέση** να έχει τόσα στοιχεία και πληροφορίες, ώστε να μπορεί να τον αξιολογήσει, **αντικειμενικά και δίκαια**

- Ο άμεσος προϊστάμενος
  - Συνάδελφοι και συνεργάτες
  - Υφιστάμενοι
  - Οι ίδιοι οι εργαζόμενοι (αυτοαξιολόγηση)
  - Οι πελάτες
  - Όλοι μαζί (κυκλική αξιολόγηση)
  - Πληροφοριακά συστήματα
-

# ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

## 4. Αξιολόγηση με βάση τη διαγραμματική κλίμακα

ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ				
	Μη ικανοποιητική	Μέτρια	Ικανοποιητική	Πολύ καλή	Εξαιρετική
<b>Ποσότητα εργασίας</b>	Δεν διατηρεί τη θέση του	Κάτω της αναμενόμενης	Στο επίπεδο του προτύπου	Ξεπερνά τις απαιτήσεις	Εξαιρετική απόδοση
<b>Ποιότητα εργασίας</b>	Συχνά λάθη, πολλά παράπονα πελατών	Έλλειψη ακρίβειας, μερικά παράπονα πελατών	Ικανοποιεί απαιτήσεις προτύπου	Απόδοση υψηλής ποιότητας	Εξαιρετική ποιότητα, έπαινοι από πελάτες
<b>Γνώση εργασίας</b>	Δεν γνωρίζει τη δουλειά του	Δεν γνωρίζει στοιχειώδη πράγματα	Γνωρίζει όσα χρειάζονται	Γνωρίζει από όλες τις πλευρές τη δουλειά του	Περισσότερη γνώση από όση απαιτείται
<b>Παρουσία</b>	Απουσιάζει συχνά αδικαιολογήτως	Λίγες απουσίες, συνήθως δικαιολογημένες	Σπάνιες απουσίες, μερικές αδικαιολόγητες	Σπάνιες απουσίες, πάντα δικαιολογημένες	Δεν απουσιάζει ποτέ
<b>Κρίση</b>	Πολύ φτωχή κρίση, δεν διατηρεί τη θέση του	Αρκετές λανθασμένες κρίσεις	Μερικές λανθασμένες κρίσεις	Σπάνια κάνει λάθος	Ποτέ δεν κάνει λάθος

# ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

## 5. Αξιολόγηση με βάση τη διαγραμματική κλίμακα

ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	Μη ικανοποιητική	Μέτρια	Ικανοποιητική	Πολύ καλή	Εξαιρετική
<b>Στάση έναντι της εργασίας</b>	Πολύ αρνητική για να διατηρήσει τη θέση του	Δεν ικανοποιεί, πρέπει να βελτιωθεί	Θετική γενικά, ενδιαφέρεται και μπορεί να βελτιωθεί	Υψηλός βαθμός ενδιαφέροντος	Εξαιρετική στάση
<b>Πρωτοβουλία</b>	Ποτέ ή σπάνια	Μερικές φορές	Όταν χρειάζεται	Αρκετά συχνά	Πολύ συχνά
<b>Συνολική εκτίμηση (λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω)</b>					
<b>Άλλα σχόλια</b>					

# ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

## 1. Τι είναι;

---

Είναι μία διαδικασία λήψης αποφάσεων, μέσω της οποίας το άτομο **αποφασίζει** τα επιθυμητά αποτελέσματα και θέτει σε δράση εκείνες τις συμπεριφορές, που θα το οδηγήσουν στην επίτευξη προκαθορισμένων αποτελεσμάτων

- ❑ Είναι μία ορθολογική διαδικασία
  - ❑ Το άτομο διαπιστώνει τις όποιες αρνητικές συμπεριφορές και τις απορρίπτει
  - ❑ Είναι ψυχολογική διαδικασία που δίνει στην ανθρώπινη συμπεριφορά σημασία και κατεύθυνση
  - ❑ Ωθεί τα άτομα να ικανοποιήσουν κάποια ανάγκη τους, καθώς και προσωπικούς τους στόχους
-

# ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

## 2. Οι ανάγκες των ανθρώπων

Ο Maslow καθόρισε 5 γενικές κατηγορίες ανθρώπινων αναγκών

Οι ανάγκες	Τρόποι ικανοποίησης
•Βιολογικές	Καλές συνθήκες εργασίας, ελκυστικοί μισθοί, παροχές
•Ασφάλειας	Ιδιωτική ασφάλιση, συνταξιοδότηση, υγιεινή και ασφάλεια, πολιτική μη απολύσεων
•Κοινωνικές	Κοινωνικές δραστηριότητες, εξωεργασιακές εκδηλώσεις, ενθάρρυνση ανοικτής επικοινωνίας
•Κύρους	Συχνή θετική επαναπληροφόρηση, ενδιαφέροντες εργασιακοί τίτλοι, προαγωγές
•Αυτοπραγμάτωσης	Ενδιαφέροντα αντικείμενα εργασίας, πρωτοβουλίες, ενθάρρυνση καινοτόμων ενεργειών, ευκαιρίες εξέλιξης



# ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

## 3. Διαπιστώσεις

---

- ❑ Η προσπάθεια και ο προσανατολισμός του ανθρώπου είναι προς κάλυψη των αναγκών του
- ❑ Η βαθμιαία κάλυψη μιας ανάγκης από τον άνθρωπο οδηγεί σε σταδιακή απαξίωσή της
- ❑ Οι ανάγκες του ανθρώπου είναι ταξινομημένες ιεραρχικά. Όταν ένα άτομο καλύψει ολοκληρωτικά, ή εν μέρει, μια ανάγκη, προχωρεί αμέσως στην επόμενη

Πρακτικά, στο χώρο εργασίας κάθε στέλεχος οφείλει να κατανοεί τις ανάγκες των υφισταμένων του και να δημιουργεί το κατάλληλο περιβάλλον για την ικανοποίησή τους

---

# ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

## 4. Μετά το Maslow, ο Francis Kinsman

---

Όσο περισσότερο ανεβαίνει στη διοικητική ιεραρχία ένα άτομο, τόσο λιγότερο σημαντικό είναι γι' αυτό να ικανοποιήσει τις οικονομικές του απαιτήσεις. Το χρήμα παρουσιάζει φθίνουσα επιρροή στην παρακίνηση του ατόμου

- ❑ **“Αυτός που οδηγείται από την τροφή”** και έχει βασικό στόχο την οικονομική και κοινωνική ασφάλεια, είναι ο άνθρωπος που αντιδρά στις αλλαγές
  - ❑ **“Ο εξωτερικά κατευθυνόμενος”**, ψάχνει για κύρος, επιτυχία, εκτίμηση, είναι υλιστής και βρίσκεται πίσω από τις οποιοσδήποτε αλλαγές στην κοινωνία και την οικονομία
  - ❑ **“Ο εσωτερικά κατευθυνόμενος”**, στοχεύει να εκφράσει το ταλέντο και τις απόψεις του, οι αξίες του έχουν ισχυρή βάση και ενδιαφέρεται για την ποιότητα στα πράγματα και τη ζωή
-

# ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΛΛΑΓΩΝ

## 1. Τι είναι;

---

Οι συνεχείς και απρόβλεπτες αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων, δημιουργούν την ανάγκη για αλλαγές στις επιχειρήσεις αυτές (μείωση κόστους, βελτίωση ποιότητας, αύξηση παραγωγικότητας, ενσωμάτωση νέων μηχανισμών και συστημάτων κλπ.), ώστε να ανταποκρίνονται επαρκώς στις νέες συνθήκες

Είναι αναπόφευκτο η αλλαγή να έχει αρνητικές πλευρές. Οποτεδήποτε υποχρεώθηκε μία κοινωνική ομάδα να προσαρμοστεί σε μία μεταβολή των συνθηκών, υπήρχε πάντα κι ένα κόστος που έπρεπε να καταβληθεί

---

# ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΛΛΑΓΩΝ

## 2. Γιατί οι άνθρωποι αντιστέκονται;

---

- ❑ Περιορισμένα προσωπικά ενδιαφέροντα
  - ❑ Παρεξήγηση των αλλαγών και των επιπλοκών τους
  - ❑ Μία διαφορετική αποτίμηση της σημασίας των αλλαγών για την επιχείρηση
  - ❑ Γενικά, χαμηλή ανοχή στις αλλαγές
-

# ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΛΛΑΓΩΝ

## 3. Πηγές αντίστασης στις αλλαγές και τρόποι αντιμετώπισης

Πηγή της αντίστασης	Στρατηγική για την αντιμετώπισή της
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ατομική προδιάθεση</li><li>• Έκπληξη και φόβος για το άγνωστο</li><li>• Κλίμα κακοπιστίας</li><li>• Φόβος αποτυχίας</li><li>• Ανασφάλεια για το εργασιακό status</li><li>• Εσωτερικές συγκρούσεις προσωπικότητας</li><li>• Έλλειψη τακτ</li><li>• Έλλειψη πρόσθετων συστημάτων αμοιβών</li><li>• Έλλειψη αμεσότητας στις αλλαγές</li><li>• Κουλτούρα που δεν ενθαρρύνει τις αλλαγές</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Εκπαίδευση και επικοινωνία</li><li>• Διευκόλυνση και υποστήριξη</li><li>• Συνεργασία και συμμετοχή</li><li>• Διαπραγμάτευση και συμφωνία</li><li>• Επιδέξιοι χειρισμοί</li><li>• Σταδιακή ανάπτυξη των αλλαγών</li><li>• Διατήρηση χρήσιμων συνηθειών και σχέσεων</li><li>• Διασφάλιση συνοχής / συνέπειας σε όλα τα πεδία της Διαχείρισης Ανθρ.Πόρων</li><li>• Επικοινωνία</li><li>• Πρόγραμμα για δημιουργία κουλτούρας στις αλλαγές</li></ul>