

## ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ

### ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΑΓΟΡΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η Στρατηγική σημασία του Ανθρώπινου Παράγοντα

**«Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων στηρίζεται πλέον στην προσέλκυση, επιλογή, τοποθέτηση και ανάπτυξη ταλέντων» Φωτήλας Π., Γιαννατσής Ι., 2013).**



Ένας συνεχώς μεταβαλλόμενος κόσμος

- Ανάπτυξη των τεχνολογιών πληροφόρησης και επικοινωνίας,
- Οικονομίες που βασίζονται στην γνώση,
- Παγκόσμιος ανταγωνισμός - Αναδυόμενες οικονομίες ,
- Πολυπολιτισμικές κοινωνίες,
- Γήρανση του πληθυσμού,
- Δημοσιονομική κρίση – ανεργία,
- Οι γνώσεις παλιώνουν γρήγορα και ο τρόπος που μαθαίνουμε αλλάζει δραματικά και με την χρήση του διαδικτύου,
- Η Εκπαίδευση σε όλες τις μορφές της & η Κατάρτιση είναι βασικές συνιστώσες για την ανάπτυξη του ατόμου, της οικονομίας και της κοινωνίας, κ.λπ.

Διαφορές μεταξύ παλαιάς και νέας επιχειρηματικής πραγματικότητας

---

**ΠΑΛΑΙΑ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ**

**ΝΕΑ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ**

---

Οι άνθρωποι χρειάζονται τις επιχειρήσεις	Οι επιχειρήσεις χρειάζονται τους ανθρώπους
Οι μηχανές και το κεφάλαιο αποτελούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	Οι άνθρωποι αποτελούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
Οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι κάνουν κάποια διαφορά	Οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι κάνουν τεράστια διαφορά
Οι θέσεις εργασίας σπανίζουν	Οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι σπανίζουν
Οι εργαζόμενοι είναι πιστοί και οι θέσεις εργασίας ασφαλείς	Οι εργαζόμενοι μετακινούνται και η αφοσίωση βραχύχρονη
Οι εργαζόμενοι αποδέχονται όσα τους προσφέρονται	Οι εργαζόμενοι απαιτούν πολύ περισσότερα

#### Αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον

- Ταχύτητα αλλαγών
- Η διεθνοποίηση / παγκοσμιοποίηση
- Αλλαγές στη νομοθεσία
- Διαφορετικότητα εργαζομένων
- Μεταβαλλόμενοι ρόλοι στην οικογένεια και την εργασία
- Έλλειμμα εξειδικευμένων επαγγελματικών δεξιοτήτων και απότομη ανάπτυξη του τριτογενούς και τεταρτογενούς τομέα
- Ραγδαία ανάπτυξη τεχνολογίας
- Καινοτομία
- Ανάπτυξη μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων
- Συγκεντροποίηση – συγχωνεύσεις - εξαγορές(επικοινωνία, προβολή, πιστοποίηση)

#### Αλλαγές στο Οργανωσιακό Περιβάλλον

- Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
- Ανασχεδιασμός Επιχειρησιακών Διαδικασιών
- Ενδυνάμωση Προσωπικού

- Συγκριτική Προτυποποίηση / Αξιολόγηση
- Διαχείριση Γνώσης
- Οργανωσιακή Κουλτούρα
- Εξωτερίκευση Λειτουργιών
- Οικονομικά προστιθέμενη αξία
- Μείωση ιεραρχικών επιπέδων
- Αποκέντρωση
- Μείωση προσωπικού
- Ενδο-επιχειρηματικότητα

Αλλαγές στη φύση των σχέσεων εργασίας / απασχόλησης

**ΑΠΟ:**

- **Διοίκηση των όρων απασχόλησης** (employment contract).

**ΣΕ:**

- **Διοίκηση των επιδόσεων (επιτεύξεων)** (contract for performance).

(Βλάχβη Α., 2014)

Σχολή Ανθρωπίνων Σχέσεων – Human Relations

- P Purpose (στόχος)
- P Process (διαδικασία)
- P **People (άνθρωποι)**
- Όραμα (vision)
- Αποστολή (mission)
- Σκοποί (goals)
- Στόχοι (objectives)
- Αποτελεσματικότητα (*effectiveness*)

Γιατί μελετάμε την Διοίκηση ανθρώπινου Δυναμικού τόσο αναλυτικά και συστηματικά τα τελευταία χρόνια ½

- Οι άνθρωποι (ανθρώπινοι πόροι), είναι ο **«βασικός πόρος»** όλων των οργανισμών.
- Οι ανθρώπινοι πόροι **κάνουν τη διαφορά** από οργανισμό σε οργανισμό δημιουργώντας καινοτομία και επιτυχίες.
- Η **επιτυχία** κάθε οργανισμού βασίζεται στο σωστό σχεδιασμό και στο πόσο δίνει έμφαση στους ανθρώπινους πόρους του.
- 85% πλέον των οργανισμών ασχολούνται με παροχή υπηρεσιών.

## Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού

- Διαρκής εντοπισμός των **κατάλληλων γνώσεων**, (knowledge), **δεξιοτήτων** (skills), επαγγελματικών δεξιοτήτων (competencies), δεξιοτήτων ζωής (life skills) και **ικανοτήτων** (abilities/ competencies).
- Συνεχής κατανόηση των **πραγματικών αναγκών**, για ανάπτυξη «**κατάλληλων στάσεων** (attitudes) και **συμπεριφορών** (behavior) »



# SOFT SKILLS - ΗΠΙΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ



## Οι νέοι όροι - σχέση εκπαίδευσης και αγοράς εργασίας



Επί μέρους Στόχοι Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού

- Εκτίμηση γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων

- Καταγραφή αδυναμιών ανθρώπινου δυναμικού και ελλείψεων
- Εντοπισμός μελλοντικών αναγκών
- Ανάπτυξη πρόσθετων ικανοτήτων του κατάλληλου προσωπικού
- Πρόβλεψη για μελλοντική προσφορά και ζήτηση
- Καθορισμός στόχων διαμόρφωση λειτουργικών προγραμμάτων

#### Εκπαίδευση Προσωπικού

Η αναγκαιότητα της εκπαίδευσης οφείλεται:

- Διεθνοποίηση στον επιχειρηματικό κόσμο
- Ραγδαίες τεχνολογικές αλλαγές
- Μεγαλύτερη ευελιξία στην οργάνωση των επιχειρήσεων

#### Δια βίου μάθηση

**Μορφές μαθησιακών δραστηριοτήτων στη διάρκεια της ζωής του ανθρώπου** που αποσκοπούν στην απόκτηση ή την ανάπτυξη γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων, οι οποίες συμβάλλουν στη διαμόρφωση μιας ολοκληρωμένης προσωπικότητας, στην επαγγελματική ένταξη και εξέλιξη του ατόμου, στην κοινωνική συνοχή, στην ανάπτυξη της ικανότητας ενεργού συμμετοχής στα κοινά και στην κοινωνική, οικονομική και πολιτιστική ανάπτυξη.



#### Δια βίου μάθηση – Σπουδές

- Μη επαγγελματικές
- Επαγγελματικές

- Γενικές
- Τυπικές
- Μη τυπικές
- Εκπαίδευση που έχει συλλογικό κοινωνικό σκοπό

(C. Argyris, 1999)

Μανθάνων Οργανισμός (Learning Organization)

Συνεχώς οι άνθρωποι μαθαίνουν πώς να μαθαίνουν μαζί.

- Ενδοεπιχειρηματική εκπαίδευση (training on the job)
- Άτομα διακινητές πληροφορίας (gate keepers)
- Πληροφοριακά συστήματα

Διαφορές

ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΠΟΥ ΔΕΝ ΜΑΘΑΙΝΕΙ	ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΠΟΥ ΜΑΘΑΙΝΕΙ
Φόβος του λάθους	Πειραματισμός
Σεμινάρια	Μάθηση
Άτομο	Ομάδα- Οργανισμός
Σταθερότητα	Ρευστότητα
Τάξη	Δημιουργικό χάος
Αντιγραφή	Διαφορετικότητα
Αντίδραση	Πρόδραση
Μάνατζερ	Ηγέτες
Εσωστρέφεια	Εξωστρέφεια
Ιεραρχία	Δίκτυα
Καθημερινότητα	Όραμα
Οργανωσιακή σιωπή	Διάλογος

Σύγχρονες αντιλήψεις Μανθάνοντα Οργανισμού ½

- Να έχει μια ολιστική, συστημική άποψη του οργανισμού και των συστημάτων, διαδικασιών και σχέσεων του,
- Να δημιουργεί νέες γνώσεις ως κεντρικό σημείο μιας ανταγωνιστικής στρατηγικής και να προωθεί την αλλαγή,
- Να έχει μια κουλτούρα ανατροφοδότησης και στοχασμού,
- Να έχει συστήματα για τη μετάδοση της γνώσης/μάθησης και την πρακτική αξιοποίησή της.

#### Σύγχρονες αντιλήψεις Μανθάνοντα Οργανισμού 2/2

- Να συνδέει την προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων με την ανάπτυξη του οργανισμού στην ολότητά του,
- Να παρέχει συχνές ευκαιρίες στους εργαζομένους να μαθαίνουν μέσω βιωματικής εμπειρίας,
- Να επιδιώκει τη συνεχή πρόοδο

([www.infed.org/thinkers/senge.htm](http://www.infed.org/thinkers/senge.htm))

#### Μεταβολή στον Μανθάνοντα Οργανισμό

- Single loop learning: διαδικασία ΑΠΛΑ διάγνωσης και διόρθωσης του λάθους.
- Double loop learning : ΌΧΙ ΑΠΛΑ διάγνωση και διόρθωση του λάθους, ΑΛΛΑ τροποποίηση ή/και υιοθέτηση νέων κανόνων και αξιών, πολιτικής και σκοπών που διέπουν τον οργανισμό.

(C. Argyris, 2010).

#### Μαθησιακά αποτελέσματα

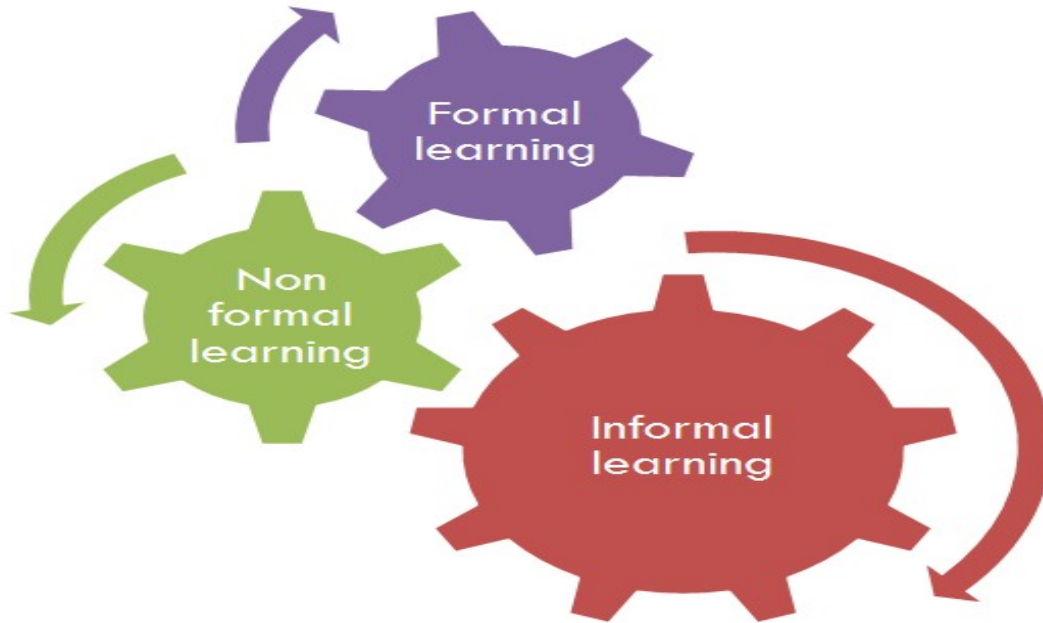
- **Γνώση**: είναι το αποτέλεσμα της ενσωμάτωσης των πληροφοριών (στοιχεία, θεωρίες, πρακτικές που σχετίζονται με ένα πεδίο εργασίας ή σπουδής) μέσω της μάθησης.
- **Δεξιότητα**: είναι η ικανότητα εφαρμογής γνώσεων για την εκπλήρωση εργασιών και την επίλυση προβλημάτων.
- **Ικανότητα**: αναφέρεται στην αποδεδειγμένη επάρκεια στη χρήση γνώσεων, δεξιοτήτων και προσωπικών, κοινωνικών ή / και μεθοδολογικών δυνατοτήτων για την επαγγελματική και την προσωπική ανάπτυξη.

Πού και πώς αποκτώνται οι γνώσεις, οι δεξιότητες και οι ικανότητες;

- **Τυπική μάθηση (formal learning)**, ορίζεται το ιεραρχημένο, δομημένο και οργανωμένο χρονικά σε βαθμίδες εκπαιδευτικό σύστημα, από τη πρωτοβάθμια εκπαίδευση έως το πανεπιστήμιο.
- **Μη-τυπική-μάθηση (non-formal learning)**, ορίζεται οποιαδήποτε οργανωμένη εκπαιδευτική δραστηριότητα εκτός του τυπικού εκπαιδευτικού συστήματος, που απευθύνεται σε συγκεκριμένους εκπαιδευόμενους και έχει συγκεκριμένους εκπαιδευτικούς στόχους (Jeffer and Smith 1990).



- **Άτυπη μάθηση (informal learning)**, είναι η διαδικασία με την οποία κάθε άτομο, σε όλη τη διάρκεια της ζωής του, μαθαίνει και αποκτά στάσεις, αξίες, ικανότητες – δεξιότητες και γνώσεις, από την καθημερινή εμπειρία και τις επιδράσεις που δέχεται από το περιβάλλον του (εργασία, οικογένεια, γειτονιά, ελεύθερες ασχολίες, βιβλιοθήκες, μέσα μαζικής ενημέρωσης κ.ά.).



#### Γνώση ½

- **Ρητή γνώση (explicit knowledge)**: Το κομμάτι της ανθρώπινης γνώσης που μπορεί να καταγραφεί και να κωδικοποιηθεί σε μορφή στην οποία μπορεί να μεταβιβαστεί εύκολα (για παράδειγμα, *έγγραφα, εικόνες, σχέδια, οδηγίες χρήσης*).
- **Άρρητη γνώση (tacit knowledge)**: Το κομμάτι της ανθρώπινης γνώσης που δεν μπορεί να κωδικοποιηθεί, και, επομένως, να μεταβιβαστεί πλήρως. Το κομμάτι αυτό της γνώσης συνδέεται με χαρακτηριστικά όπως εμπειρία και ταλέντο (για παράδειγμα, *εμπειρία μάγειρα, οδήγηση ποδηλάτου*). (Λιβιεράτος, 2013).

#### Γνώση 2/2

- Διαχείριση γνώσης (knowledge management) Διαδικασίες δημιουργίας, απόκτησης, καταγραφής, ανταλλαγής, προκειμένου να ενισχυθεί η διαδικασία μάθησης και απόδοσης ενός οργανισμού.
- Ενεργοποίηση γνώσης (knowledge enabling).