



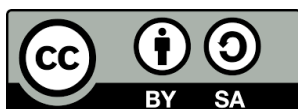
**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ  
ΑΝΟΙΚΤΑ ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΑ  
ΜΑΘΗΜΑΤΑ**



**Διαχείριση ανθρώπινου  
δυναμικού στο  
εκπαιδευτικό σύστημα**

**Ο οργανισμός και ο ανθρώπινος  
παράγοντας σ' αυτόν**

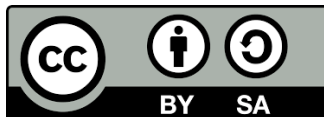
**Διδάσκων: Επίκ. Καθηγητής Θωμάς  
Μπάκας**



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

# Άδειες Χρήσης

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό υπόκειται σε άδειες χρήσης Creative Commons.
- Για εκπαιδευτικό υλικό, όπως εικόνες, που υπόκειται σε άλλου τύπου άδειας χρήσης, η άδεια χρήσης αναφέρεται ρητώς.



# **ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ**

για το μάθημα

## **ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ**

Από τις παραδόσεις  
του Επικ. Καθηγητή Θωμά Σ. Μπάκα

**ΙΩΑΝΝΙΝΑ**  
**Δεκέμβριος 2014**

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ή ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

### 1.1. Έννοια και σημασία της διοίκησης προσωπικού.

#### Εισαγωγή

Η Διοίκηση προσωπικού αποτελεί ειδικό κλάδο στο πλαίσιο της επιστήμης του Management, αναφέρεται δε στο σύνολο των μέτρων, τα οποία συμβάλλουν στη δημιουργία κατάλληλων προϋποθέσεων μέσα σε κάθε οργανισμό, για το σωστό προσδιορισμό των αναγκών, την πρόσληψη, την απασχόληση και γενικά την εξέλιξη του προσωπικού, με σκοπό τη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας του.

Όπως είναι γνωστό, το **προσωπικό** αποτελεί ένα από τα τέσσερα βασικά στοιχεία, που συνθέτουν την έννοια του οργανισμού. Τα υπόλοιπα τρία είναι **οι σχέσεις, το περιβάλλον και η εργασία**.

Τα στοιχεία αυτά είναι απαραίτητο να συνδυάζονται μεταξύ τους σε μια αδιάσπαστη ενότητα, μέσα από ένα αποδοτικό σύστημα οργάνωσης και συντονισμού, ώστε να εξασφαλίζεται η μεγιστοποίηση της απόδοσης του οργανισμού.

Ο ρόλος του προσωπικού μέσα στους οργανισμούς είναι κυρίαρχος, διότι όσο τέλεια μηχανικά μέσα και αν χρησιμοποιεί και οποιεσδήποτε σύγχρονες μεθόδους εκτέλεσης της εργασίας κι αν εφαρμόζει ο οργανισμός, χωρίς κατάλληλους ανθρώπους και χωρίς κατάλληλη υποκίνηση τους, είναι αδύνατο να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Στην πράξη, οι οργανισμοί δεν είναι παρά συστήματα αλληλοεξαρτώμενων ατόμων, ενώ η συμπεριφορά των ατόμων που εργάζονται μέσα στον ίδιο τον οργανισμό επηρεάζει άμεσα, τόσο την οργανωτική διάρθρωση, όσο και γενικά τη λειτουργία του, σε τελευταία δε ανάλυση, η συμπεριφορά αυτή δεν επηρεάζει μόνο τους σκοπούς του οργανισμού αλλά και τις αρχές πάνω στις οποίες βασίζεται η λειτουργία του.

Το γεγονός αυτό, αποτελεί ένα ξεχωριστό στοιχείο μέσα σε κάθε οργανισμό και ως ξεχωριστό στοιχείο απαιτεί ειδικούς τρόπους αντιμετώπισης των προβλημάτων, που προκύπτουν από την ύπαρξη του.

### 1.2. Αντικείμενο μελέτης της Διοίκησης Προσωπικού.

Η αποδοτικότητα με την οποία μπορεί να εργάζεται ένας οργανισμός, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο με τον οποίο διοικείται και αξιοποιείται γενικά το προσωπικό που διαθέτει.

Για το λόγο αυτό κάθε προϊστάμενος πρέπει να είναι σε θέση να συνεργάζεται αποδοτικά με το προσωπικό του και να επιλύει ικανοποιητικά τα πολλά και ποικίλα προβλήματα που δημιουργούνται από τη διοίκηση του προσωπικού αυτού.

Η αποδοτική διοίκηση του προσωπικού δημιουργεί επίσης, την ανάγκη ανάπτυξης σχεδίων και προγραμμάτων, τα οποία θα επιτρέπουν αφ' ενός μεν την επιλογή και την πρόσληψη του κατάλληλου προσωπικού, αφ' ετέρου δε την εν συνεχεία ανάπτυξη των ικανοτήτων του και την υποκίνησή του για άντληση του αναγκαίου βαθμού ικανοποίησης σε συνδυασμό με την παροχή ευκαιριών για την ανάπτυξη ολόκληρου του δυναμικού του.

Ειδικότερα η Διοίκηση Προσωπικού αναφέρεται:

- στη μελέτη των αναγκών του οργανισμού σε ανθρώπινο δυναμικό,
- στην κατάλληλη ανάλυση, περιγραφή και σχεδίαση των έργων, ώστε να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του οργανισμού,
- στον κατάλληλο προγραμματισμό του ανθρωπίνου δυναμικού,

- στην πρόσληψη, την προαγωγή και γενικά την εξέλιξη του προσωπικού,
- στη δημιουργία κατάλληλων συνθηκών εργασίας, ώστε να εξασφαλίζεται η εναρμόνιση του περιβάλλοντος προς τις ανάγκες του προσωπικού,
- στην άσκηση της εποπτείας,
- στην αξιολόγηση της εργασίας και του προσωπικού,
- στην εκπαίδευση και
- σε άλλα θέματα του προσωπικού. (Φαναριώτης, χ.χ.: 27-29).

### **1.3. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ως οργανωτική λειτουργία.**

Κάθε οργάνωση, ανεξάρτητα από τη φύση της (επιχείρηση, δημόσια υπηρεσία, ή φιλανθρωπικός οργανισμός), επιδιώκει την επίτευξη των στόχων της μέσω της χρήσης ορισμένων πόρων-οικονομικών, υλικοτεχνικών, ανθρώπινων, γνώσης κ.ά.

Η αποδοτική χρήση, δηλαδή η αξιοποίηση, των πόρων αυτών είναι ο διαρκής στόχος των λειτουργιών και δραστηριοτήτων που ονομάζονται "διοίκηση".

Εξχωριστή θέση μεταξύ των πόρων μιας οργάνωσης κατέχει το ανθρώπινο δυναμικό της, το οποίο αναγνωρίζεται γενικά ως ένας από τους πιο κρίσιμους παράγοντες για την επιτυχία των σκοπών της.

Στο πλαίσιο αυτό, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί μία ιδιαίτερα σημαντική οργανωτική λειτουργία.

Ως βασικές συνιστώσες της θεωρούνται:

**Η οργάνωση**, δηλαδή ο σχεδιασμός του οργανογράμματος και των θέσεων εργασίας.

**Η στελέχωση**, δηλαδή η εξεύρεση ανθρώπινων πόρων, που περιλαμβάνει τον προγραμματισμό της κάλυψης των αναγκών, καθώς και την επιλογή προσωπικού.

**Η διαχείριση της απόδοσης**, που συνίσταται στην παρακολούθηση, την αξιολόγηση και τη βελτίωση της.

**Η παρακίνηση** των εργαζομένων, μέσω της παροχής κινήτρων.

**Ο καθορισμός των αμοιβών.**

Η διαχείριση της **υπηρεσιακής κατάστασης του προσωπικού.**

**Η εκπαίδευση και η επιμόρφωση.**

**Ο χειρισμός του ανθρώπινου παράγοντα.**

**Οι εργασιακές σχέσεις.**

**Η φροντίδα για την υγιεινή και την ασφάλεια στο χώρο εργασίας.**

Μέσω των λειτουργιών αυτών ένα σύστημα διοίκησης προσωπικού στοχεύει κατ' αρχήν στην επιλογή και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού του οποίου οι γνώσεις και δεξιότητες ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της οργάνωσης και αποτελούν γι αυτήν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Προωθώντας τις κατάλληλες οργανωτικές ρυθμίσεις και τα σωστά κίνητρα, στοχεύει στη δημιουργία συνθηκών εργασίας και εργασιακού κλίματος που είναι αμοιβαία αποδεκτά και ευνοούν την απόδοση. Ακόμη, με τη γενικότερη αξιοποίηση των δυνατοτήτων του προσωπικού, στοχεύει στην ενίσχυση της ικανότητας της οργάνωσης να λειτουργεί σε ένα περιβάλλον που συνέχεια αλλάζει. (Χατζηπαντελή, 1999: 15-16).

### **1.4 Ο ανθρώπινος παράγοντας ως στοιχείο του Οργανισμού.**

Όπως είναι γνωστό, ο άνθρωπος, σε αντίθεση με τα υπόλοιπα υλικά μέσα (μηχανήματα, έπιπλα, εγκαταστάσεις κλπ.), που χρησιμοποιεί ο οργανισμός ή η υπηρεσία, αποτελεί σύνθεση υλικών και ψυχικών στοιχείων, τα οποία τον διαφοροποιούν από όλα τα λοιπά στοιχεία

του οργανισμού.

Λόγω της ιδιομορφίας του αυτής, ο άνθρωπος δεν μπορεί να υπαχθεί στις ίδιες αρχές χειρισμού, στις οποίες υπάγονται τα λοιπά μέσα π.χ. δεν είναι δυνατόν να υποχρεώσουμε τον άνθρωπο (όπως κάνουμε στην περίπτωση των μηχανικών μέσων) να εργάζεται σε εικοσιτετράωρη βάση, ούτε είναι δυνατόν να τον εκθέτουμε σε συνθήκες εργασίας τέτοιες, που να βρίσκονται έξω από τα όρια αντοχής του, (ιδιάζουσες συνθήκες φωτισμού, υγρασίας, θερμοκρασίας κ.λ.π.).

Εξ' άλλου ο άνθρωπος ως λογικό ον, απαιτεί λογικούς χειρισμούς, οι οποίοι ενώ είναι προσανατολισμένοι προς το συμφέρον του οργανισμού, θα πρέπει ταυτόχρονα να ικανοποιούν και τις υλικές και ψυχολογικές του ανάγκες ως ανθρώπου. Τότε μόνο μπορεί ένας οργανισμός να πετύχει στην αποστολή του, όταν έχει προσωπικό ικανοποιημένο από την εργασία που προσφέρει και όταν η συμπεριφορά της Διοίκησης του προσωπικού συμβάλλει στην ανάπτυξη της ικανοποίησής του από την εργασία.

Ο βαθμός ικανοποίησης που αντλεί το προσωπικό από την εργασία του, σε συνδυασμό με την ποιοτική και ποσοτική του απόδοση, αποτελεί το βασικότερο κριτήριο επιτυχίας του οργανισμού, γι αυτό σήμερα η παραγωγικότητα θεωρείται ότι βαδίζει παράλληλα με την ικανοποίηση που παρέχει κάθε οργανισμός στο προσωπικό του.

### 1.5. Οι Άνθρωποι στο Χώρο Εργασίας.

Το αντικείμενο της Διοίκησης Προσωπικού είναι οι άνθρωποι της οργάνωσης. Είναι εύλογο, επομένως, ότι όσοι ασχολούνται με το ανθρώπινο δυναμικό, είτε υπό την ιδιότητα του προϊσταμένου, είτε ως μέλη της Μονάδας Προσωπικού, θα πρέπει να γνωρίζουν-και να είναι σε θέση να αναγνωρίζουν-κάποια βασικά πράγματα σε σχέση με τους ανθρώπους και τη συμπεριφορά τους στο χώρο εργασίας.

Το πρώτο πράγμα που θα πρέπει να θυμάται κανείς είναι ότι μεταξύ τους οι άνθρωποι είναι διαφορετικοί. Πέρα από τις διαφορές φύλου, ηλικίας, φυλής, προέλευσης κλπ, οι ατομικές διαφορές που έχουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τη διοίκηση μπορούν να συνοψιστούν στις: πολύπλοκες και όχι πάντα σαφείς, ούτε ορισμένες με ενιαίο και αδιαμφισβήτητο τρόπο-έννοιες της ικανότητας, της ευφυΐας και της προσωπικότητας.

Ξεκινώντας με την ικανότητα, βλέπουμε ότι αυτή αναλύεται σε διάφορες συνιστώσες, κάθε μία από τις οποίες βοηθά στην πραγματοποίηση διαφορετικών ενεργειών. Έτσι, υπάρχει η *μαθηματική ικανότητα*, η *ταχύτητα αντίληψης*, η *ικανότητα κατανόησης εννοιών*, η *ικανότητα αντίληψης του χώρου*, η *επιδεξιότητα (ικανότητα χειρισμού εργαλείων και υλικών)*, η *ικανότητα στο χειρισμό του λόγου*, η *επαγωγική λογική*, η *κρίση*, οι *διαπροσωπικές ικανότητες (ικανότητα επιτυχούς επικοινωνίας και ανάπτυξης σχέσεων με άλλους ανθρώπους)*, η *δημιουργικότητα κ.ά.*

Η ευφυΐα έχει οριστεί ως η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων, εφαρμογής αρχών, εξαγωγής συμπερασμάτων και αντίληψης συσχετίσεων.

Ακόμη, έχει αναλυθεί σε πέντε μορφές νοητικής λειτουργίας: *σκέψη*, *μνήμη*, *αποκλίνουσα παραγωγή* (επίλυση προβλημάτων που οδηγεί σε απροσδόκητες και πρωτότυπες λύσεις), *συγκλίνουσα παραγωγή* (επίλυση προβλημάτων που οδηγεί στη μία, σωστή λύση) και αξιολόγηση.

Η προσωπικότητα μπορεί να οριστεί ως το σύνολο των σχετικά σταθερών χαρακτηριστικών που διακρίνουν τα άτομα μεταξύ τους. Ως τέτοια χαρακτηριστικά έχουν καταγραφεί η *υπευθυνότητα*, η *συναισθηματική σταθερότητα*, η *κοινωνικότητα*, η *προσοχή*, η *ζωντάνια*, η *επιμονή*, η *ακαμψία*, η *συστολή*, η *ευερεθιστότητα* κ.ά. Από πολλούς ερευνητές, όμως, διατυπώνεται η άποψη ότι δεν υπάρχουν μόνιμα χαρακτηριστικά και ότι η ανθρώπινη συμπεριφορά καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό από την κατάσταση την οποία αντιμετωπίζει το άτομο.

Οι διαφορές αυτές πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά το σχεδιασμό των θέσεων εργασίας, κατά την εκπαίδευση του προσωπικού, κατά το σχεδιασμό συστημάτων παρακίνησης και

αμοιβής και ακόμη, κατά την αξιολόγηση του προσωπικού και την εφαρμογή πειθαρχικών μέτρων. Επίσης, πρέπει να συνεκτιμώνται κατά την επιλογή του προσωπικού, έτσι ώστε να βρίσκονται πάντα οι κατάλληλοι άνθρωποι στις κατάλληλες θέσεις. Είναι αλήθεια ότι μία οργάνωση δεν μπορεί πάντα να προσαρμόζεται η ίδια στις ανάγκες των ανθρώπων της. Έτσι, συχνά κάνει χρήση της δυνατότητας που έχει να ασκεί πίεση στα μέλη της ώστε να οδηγήσει τη συμπεριφορά τους προς ορισμένη κατεύθυνση. Η υπερβολική πίεση, όμως, μπορεί να αποδειχθεί αντιπαραγωγική· για το λόγο αυτό, θα πρέπει να επιδιώκεται η ισορροπία.

Ένα δεύτερο ζήτημα που έχει ενδιαφέρον όταν αναφερόμαστε στους ανθρώπους στο πλαίσιο των οργανώσεων είναι η συμπεριφορά τους· και ειδικότερα οι παράγοντες που την επηρεάζουν και οι μορφές με τις οποίες εκδηλώνεται.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν τη συμπεριφορά στον εργασιακό χώρο είναι εσωτερικοί, δηλαδή συνδέονται με το άτομο, και εξωτερικοί, δηλαδή αφορούν στο περιβάλλον. Οι ατομικοί παράγοντες είναι *οι ικανότητες, οι αντιλήψεις, οι προσδοκίες, οι αξίες και οι προσωπικοί στόχοι*. Οι εξωτερικοί παράγοντες είναι *το είδος της εργασίας, η ομάδα στην οποία εντάσσεται το άτομο, το εργασιακό κλίμα, η οργανωτική παιδεία, το στυλ ηγεσίας κ.ά.*

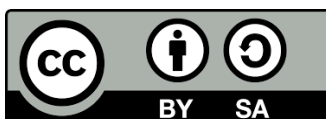
Η συμπεριφορά εκδηλώνεται κυρίως ως στάση, δηλαδή ως σχετικά σταθερός τρόπος σκέψης. Η στάση αναπτύσσεται ως αποτέλεσμα της εμπειρίας και, στη συνέχεια, επηρεάζει τη συμπεριφορά. Η καταγραφή των στάσεων του προσωπικού, δηλαδή των σκέψεων και των αισθημάτων του απέναντι σε κάποιο συγκεκριμένο θέμα είναι ένα χρήσιμο εργαλείο που μπορεί να βοηθήσει τη διοίκηση στη λήψη αποφάσεων ή στον εντοπισμό σημείων δυσλειτουργίας και τριβής. Πρέπει, όμως, να λαμβάνεται υπόψη ότι οι στάσεις μεταβάλλονται ως αποτέλεσμα νέων εμπειριών και, κατά συνέπεια, οι προβλέψεις είναι επισφαλείς.

Οι εκδηλώσεις συμπεριφοράς που θα πρέπει να προβληματίζουν· και δεν είναι σπάνιες στο χώρο εργασίας· είναι *η απογοήτευση, η επιθετικότητα, το άγχος και η αντίσταση στην αλλαγή*.

Η αντίσταση στην αλλαγή μπορεί να οφείλεται στο φόβο του καινούργιου, στην αβεβαιότητα για το μέλλον της απασχόλησης, στην απειλή διατάραξης των προσωπικών σχέσεων, στην απειλή εναντίον του κύρους και του γοήτρου της θέσης και, τέλος, στην αμφιβολία για την ικανότητα προσαρμογής στην αλλαγή.

Η παρατήρηση αυτών των αρνητικών εκδηλώσεων και η διάγνωση των αιτιών τους μπορούν να βοηθήσουν τη διοίκηση να μειώσει την εμφάνιση και τις συνέπειες τους. Θα πρέπει, όμως να είναι πάντα κατανοητό ότι μία οργάνωση είναι ένας χώρος όπου συνυπάρχουν πολλοί διαφορετικοί άνθρωποι, με πολλά διαφορετικά ενδιαφέροντα και προβλήματα, και ότι η απρόσκοπτη εργασία προς τον κοινό σκοπό είναι κάτι που δεν είναι πάντα αυτονόητο ή εύκολο. (Χατζηπαντελή, 1999: 23-25).

# Τέλος Ενότητας





# Χρηματοδότηση

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό έχει αναπτυχθεί στα πλαίσια του εκπαιδευτικού έργου του διδάσκοντα.
- Το έργο «**Ανοικτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα στο Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων**» έχει χρηματοδοτήσει μόνο τη αναδιαμόρφωση του εκπαιδευτικού υλικού.
- Το έργο υλοποιείται στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση» και συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο) και από εθνικούς πόρους.



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ  
2007-2013  
πρόγραμμα για την ανάπτυξη  
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

**Σημειώματα**

# Σημείωμα Ιστορικού Εκδόσεων Έργου

Το παρόν έργο αποτελεί την έκδοση 1.0.

Έχουν προηγηθεί οι κάτωθι εκδόσεις:

- Έκδοση 1.0 διαθέσιμη εδώ.

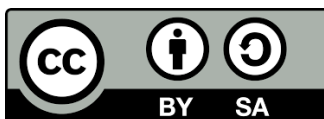
<http://ecourse.uoi.gr/course/view.php?id=1321>.

# Σημείωμα Αναφοράς

Copyright Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων,  
Διδάσκων: Διδάσκων: Επίκ. Καθηγητής  
Θωμάς Μπάκας. «Διαχείριση  
ανθρώπινου δυναμικού στο  
εκπαιδευτικό σύστημα. Ο οργανισμός  
και ο ανθρώπινος παράγοντας σ'  
αυτόν». Έκδοση: 1.0. Ιωάννινα 2014.  
Διαθέσιμο από τη δικτυακή διεύθυνση:  
<http://ecourse.uoi.gr/course/view.php?id=1321>.

# Σημείωμα Αδειοδότησης

- Το παρόν υλικό διατίθεται με τους όρους της άδειας χρήσης Creative Commons Αναφορά Δημιουργού - Παρόμοια Διανομή, Διεθνής Έκδοση 4.0 [1] ή μεταγενέστερη.



- [1] <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>.