



Ελληνική Δημοκρατία
Τεχνολογικό
Εκπαιδευτικό Ίδρυμα
Ηπείρου

Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

**Ενότητα 6: Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων και ο
ρόλος του διευθυντή ανθρώπινων πόρων**
Ειρήνη Τριάρχη



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ & ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ & ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

Ανοιχτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα στο ΤΕ Ηπείρου



Τμήμα: Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής

Τίτλος Μαθήματος: Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

**Ενότητα 5: Η Εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων
και τα Κοινωνικά Συστήματα**

Ειρήνη Τριάρχη

Καθηγήτρια Εφαρμογών

Βαθμίδα Καθηγητή

Πρέβεζα, 2015



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



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.



Χρηματοδότηση

- 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.
- Το έργο «**Ανοικτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα στο ΤΕΙ Ηπείρου**» έχει χρηματοδοτήσει μόνο τη αναδιαμόρφωση του εκπαιδευτικού υλικού.
- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό έχει αναπτυχθεί στα πλαίσια του εκπαιδευτικού έργου του διδάσκοντα.



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ & ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ & ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ



ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

*Τ.Ε.Ι. ΗΠΕΙΡΟΥ
ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ: ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ
ΕΛΕΓΚΤΙΚΗΣ
ΕΙΣΗΓΗΤΡΙΑ: ΤΡΙΑΡΧΗ ΕΙΡΗΝΗ*

ΕΝΟΤΗΤΑ 6^η

Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

ΔΙΑΛΕΞΗ 11^η:

Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

ΣΤΟΙΧΟΙ ΕΝΟΤΗΤΑΣ

Όταν θα έχετε ολοκληρώσει την μελέτη της ενότητας, θα είστε σε θέση να:

- ✓ αναγνωρίζετε τον ρόλο των εργατικών συνδικάτων στην εξέλιξη της λειτουργίας της Δ.Α.Π
- ✓ εντοπίζετε τις βασικές αρμοδιότητες της Δ.ΑΠ όταν εμφανίστηκε για πρώτη φορά ως λειτουργία
- ✓ διακρίνετε τον ρόλο του διευθυντή προσωπικού και του διευθυντή ανθρώπινων πόρων και να προσδιορίζετε τις αρμοδιότητες του καθένα ξεχωριστά.

ΛΕΞΕΙΣ-ΚΛΕΙΔΙΑ

- ✓ Εργατικά συνδικάτα
- ✓ Διευθυντής προσωπικού
- ✓ Διευθυντής ανθρώπινων πόρων
- ✓ Διαγνωτικός ρόλος
- ✓ Διευκολυντικός ρόλος
- ✓ Αξιολογικός ρόλος

ΕΡΓΑΤΙΚΟ ΚΙΝΗΜΑ, ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ Δ.Α.Π. ΩΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ

- **Εργατικά συνδικάτα:** δημιουργήθηκαν για να εκπροσωπούν τους μισθωτούς και αποσκοπούσαν στην προστασία αυτών από δυσμενείς όρους που ίσχυαν από την βιομηχανική επανάσταση.
- ➡ **Η μεγαλύτερη νίκη τους:** η αναγνώριση του δικαιώματος της συλλογικής διαπραγμάτευσης των όρων εργασίας
- **Οι επιχειρήσεις** αντέδρασαν με την δημιουργία το 1920 των «**ειδικών υπηρεσιών**» για την διαχείριση των παραπόνων των εργαζομένων αλλά και τη διαδικασία της συλλογικής διαπραγμάτευσης με τις ταχέως αναπτυσσόμενες συνδικαλιστικές οργανώσεις των τελευταίων.
- ➡ Οι ειδικές υπηρεσίες εξελίχθηκαν σε τμήματα «**υπηρεσίες προσωπικού**» ή «**εργασιακών σχέσεων**» (αρχής γεννωμένης από τις Η.ΠΑ.) ενώ **σήμερα** ονομάζονται «**τμήμα ανθρώπινου δυναμικού**» ή «**τμήμα/ Διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων**».

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ Α.Δ. Ή Δ.Α.Π. ΟΤΑΝ ΠΡΩΤΟΕΜΦΑΝΙΣΤΗΚΑΝ

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

- Τα τμήματα αυτά ήταν επιτελικά (συμβουλευτικά) και για πολλά χρόνια θεωρούνταν ότι ασχολούνταν με διοικητικής φύσεως καθήκοντα.
- Η επιρροή που μπορούσαν να ασκήσουν αλλά και η σαφήνεια του ρόλου τους, περιορισμένες
- Υπάγονταν οργανωτικά στον τομέα παραγωγής στις βιομηχανικές επιχειρήσεις και έδινε αναφορά στο διευθυντή παραγωγής καθώς ο τομέας της παραγωγής συγκέντρωνε τη μεγάλη μάζα των εργαζομένων με τα περισσότερα προβλήματα.

ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ

- Στρατολόγηση και επιλογή του εργατικού δυναμικού.
- Αντιμετώπιση των παραπόνων αναφορικά με τις αμοιβές και τις συνθήκες εργασίας.
- Ανάλυση των έργων και χρονομέτρηση.
- Εκπαίδευση εργαζομένων.
- Πληρωμή αποζημίωσης (λόγω εργατικού ατυχήματος) από τον εργοδότη.
- Στελέχωση με ειδικούς στην αποφυγή ατυχημάτων (safety specialists).

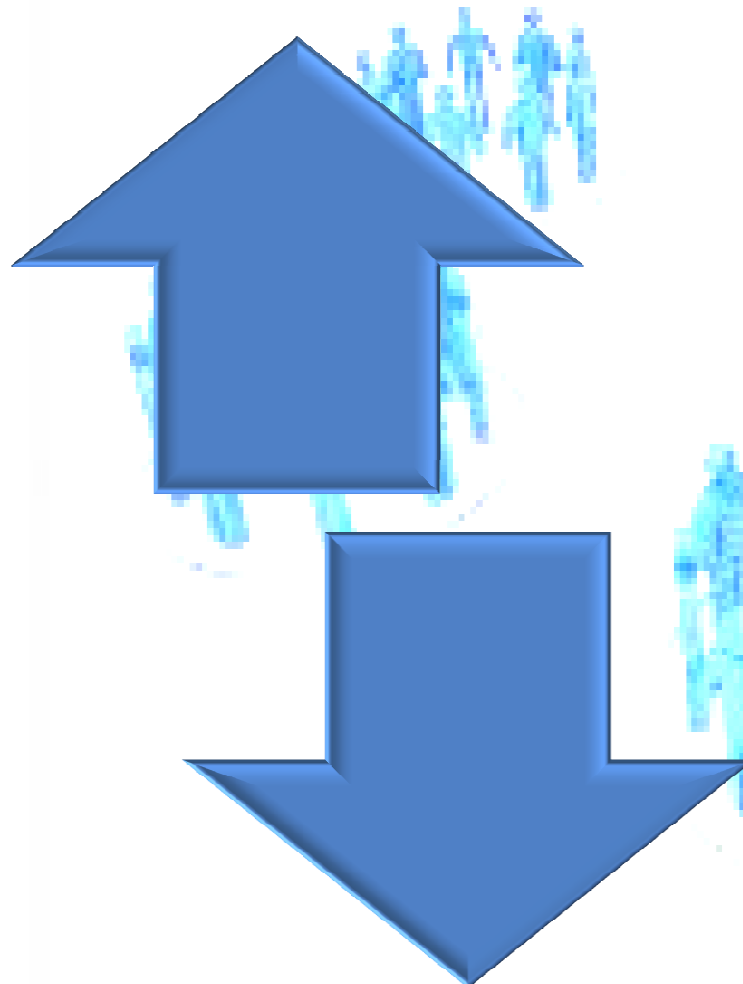
Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΌΠΩΣ ΠΕΡΙΓΡΑΦΕΤΑΙ ΑΠΟ ΤΟ ΒΡΕΤΑΝΙΚΟ ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

- Η υπευθυνότητα όλων όσων διοικούν ανθρώπους αλλά ταυτόχρονα και το έργο των ειδικών που ασχολούνται με αυτόν τον τομέα.
- Το κομμάτι της Διοίκησης που ασχολείται με τους ανθρώπους και με τις μεταξύ τους σχέσεις μέσα σε έναν εργασιακό χώρο.
- Η προσπάθεια επίτευξης αποτελεσματικότητας και δικαιοσύνης γιατί κανένα από τα δύο αυτά δεν μπορεί να επιτευχθεί χωρίς το άλλο.
- Η προσπάθεια συνένωσης και ανάπτυξης μέσα σε μια αποτελεσματική οργάνωση των ανδρών και 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 της ομάδας.

Παρατηρήσεις

- ✓ Η διοίκηση προσωπικού είναι εγγενής σε όλες τις οργανώσεις ανεξαρτήτως την ύπαρξη αντίστοιχου τμήματος
- ✓ Στις μικρές επιχειρήσεις που είθισται να απουσιάζει το εν λόγω τμήμα, η πολιτική για το προσωπικό πηγάζει από τον ίδιο τον εργοδότη, επομένως πρόχειρη πολιτική χωρίς μακροχρόνιες προβλέψεις

ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ



Μεταφέρει τα μηνύματα της Διοίκησης προς τους εργαζόμενους και αντίστροφα.

Η ειρήνη στον εργασιακό χώρο θα εξαρτηθεί όχι μόνο από τις **ικανότητες** του αλλά και από το **πώς βλέπει ο ίδιος τον ρόλο του στην επιχείρηση.**

Η επιτυχία του εξαρτάται **από την πειθώ που έχει στους ενδιαφερόμενους για την ορθότητα των απόψεων του.**

Η υπηρεσία προσωπικού θεωρείται **επιτελική υπηρεσία** και επομένως ο ρόλος της είναι **συμβουλευτικός**

ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Διαμορφώνει και
εισηγείται την
πολιτική για το
προσωπικό

- Καταγράφει και παρουσιάζει στη διοίκηση όλες τις προτάσεις, ιδέες σχετικά με τα θέματα προσωπικού όπως προσλήψεις, εκπαίδευση, αμοιβές, υγιεινή και ασφάλεια, συνθήκες εργασίας

Συμβουλεύει

- Ενημερώνει τα στελέχη γραμμής για τις πολιτικές προσωπικού στα παραπάνω θέματα και δίνει συμβουλές αντιμετώπισης των προβλημάτων που δημιουργούνται με τους εργαζομένους

Προσφέρει
υπηρεσίες

- Ευθύνεται για την προεργασία των θεμάτων προσλήψεων, εκπαίδευσης, αμοιβών, αξιολόγησης, διαπραγμάτευσης με το σωματείο καθώς και της τήρησης των σχετικών αρχείων

Ελέγχει

- Αν οι υπηρεσίες γραμμής και τα στελέχη συμμορφώνονται όντως με τις πολιτικές του προσωπικού, όπως αυτές συμφωνήθηκαν με τους εκπροσώπους των εργαζομένων και τη Διοίκηση

Το ανθρώπινο δυναμικό καταλαμβάνει ένα σημαντικό μέρος του συνολικού κόστους, η επιτυχία ή αποτυχία των πολιτικών προσωπικού είναι άρρηκτα δεμένη με αυτή της επιχείρησης.

Ο οξύτατος ανταγωνισμός που ήδη οδηγεί τις επιχειρήσεις σε ριζική αναδιοργάνωση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού τους, τις αναγκάζει να αντιμετωπίσουν αυτό το τελευταίο ως κεφάλαιο πλέον και όχι ως κόστος (θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου, Flamholtz)

Η στρατηγική Δ.Α.Π. νοείται
έως η χρησιμοποίηση
διαφόρων ενεργειών που
στοχεύουν στην
αποτελεσματική διοίκηση
των ανθρώπων μέσα σε ένα
εργασιακό χώρο με τέτοιο
τρόπο ώστε να ωφεληθεί το
άτομο, η επιχείρηση και η
κοινωνία.

Απώτερος σκοπό της είναι η
αξιοποίηση ανθρώπινου
δυναμικού ώστε να
υλοποιήσει τη στρατηγική
της επιχείρηση/οργανισμού
και να δημιουργήσει
ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
και αξία στην
επιχείρηση/οργανισμό

ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Διαγνωστικός

- Προβλέπει τις μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης στο ανθρώπινο δυναμικό (αριθμό, ικανότητες, δεξιότητες, δυνατότητες, γνώσεις, προσωπικά χαρακτηριστικά) σε βραχυχρόνιο , μεσοπρόθεσμο και μακροχρόνιο επίπεδο

Διευκολυντικός και συμβουλευτικός

- Αντιμετωπίζει κάθε στέλεχος γραμμής ή κάθε υπηρεσία σαν «πελάτη» τον οποίο πρέπει να εξυπηρετήσει και να ικανοποιήσει ενώ ρυθμίζει και ελέγχει την εφαρμογή των κανονισμών.

Αξιολογητικός

- Αξιολογεί την αποτελεσματικότητα αυτών που εφαρμόζονται

Καινοτόμος

- Αποτελεί την πηγή της ανανέωσης, επινοώντας και εφαρμόζοντας μεθόδους και πολιτικές που θα συμβάλλουν στο να είναι το προσωπικό αφοσιωμένο στην επιχείρηση και συνεχώς υποκινούμενο για περισσότερη αποτελεσματικότητα.

ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ /ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΗΝ ΣΥΧΡΟΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

- Ικανότητα επίλυσης προβλημάτων
- Γνώσεις εφαρμογής των πολιτικών
- Ηγετικές ικανότητες
- Ικανότητες δημιουργίας καλών ανθρωπίνων σχέσεων
- Αναλυτική ικανότητα
- Ικανότητα επικοινωνίας
- Ικανότητα αντίληψης οικονομικών επιπτώσεων των πολιτικών προσωπικού



ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΠΑΙΞΕΙ ΑΥΤΟΥΣ ΤΟΥΣ ΡΟΛΟΥΣ ΤΟ ΜΕΧΡΙ ΠΡΟΣΦΑΤΑ ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΟ ΟΠΟΙΟ ΣΕ ΠΟΛΛΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΗΤΑΝ ΥΠΟΒΑΘΜΙΣΜΕΝΟ;

- **Ναι**, εφόσον:
 - ➡ Οργανωθεί σωστά και καθορισθεί αν θα είναι συγκεντρωτικά ή αποκεντρωτικά οργανωμένο.
 - ➡ Καθορισθεί ο υπεύθυνος τομέας του καθενός (αρμοδίου διευθυντή, στελεχών γραμμής, διοίκησης, εργαζομένων).
 - ➡ Στελεχωθεί με ειδικούς επαγγελματίες που έχουν τις απαραίτητες γνώσεις (εργατικής νομοθεσίας, βιομηχανικής ψυχολογίας, εργασιακών σχέσεων, διοίκησης ανθρώπινου παράγοντα, οργανωσιακής ανάπτυξης, ιατρικής επιστήμης, ολικής ποιότητας, οργανωσιακής αλλαγής και σχεδιασμού).
 - ➡ Υιοθετηθεί ένας κώδικας δεοντολογίας.
 - ➡ Εστερνισθεί πρώτα η Διοίκηση τη νέα αυτή προσέγγιση / φιλοσοφία.

Σημείωμα Αναφοράς

Copyright Τεχνολογικό Ίδρυμα Ηπείρου.

<Ειρήνη Τριάρχη>.

<Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων>.

Έκδοση: 1.0 <Πρέβεζα>, 2015. Διαθέσιμο
από τη δικτυακή διεύθυνση:

[http://oc-
web.ioa.teiep.gr/OpenClass/courses/LOGO125/](http://oc-web.ioa.teiep.gr/OpenClass/courses/LOGO125/)



Σημείωμα Αδειοδότησης

Το παρόν υλικό διατίθεται με τους όρους της άδειας χρήσης Creative Commons Αναφορά Δημιουργού-Μη Εμπορική Χρήση-Όχι Παράγωγα Έργα 4.0 Διεθνές [1] ή μεταγενέστερη. Εξαιρούνται τα αυτοτελή έργα τρίτων π.χ. φωτογραφίες, Διαγράμματα κ.λ.π., τα οποία εμπεριέχονται σε αυτό και τα οποία αναφέρονται μαζί με τους όρους χρήσης τους στο «Σημείωμα Χρήσης Έργων



Ο δικαιούχος μπορεί να παρέχει στον αδειοδόχο ξεχωριστή άδεια να χρησιμοποιεί το έργο για εμπορική χρήση, εφόσον αυτό του ζητηθεί.

[1] <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.el>

Τέλος Ενότητας

Επεξεργασία: <Δήμητρα
Κωνσταντακοπούλου>
<Πρέβεζα>, 2015



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ & ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ & ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



Σημειώματ α



Διατήρηση Σημειωμάτων

Οποιαδήποτε αναπαραγωγή ή διασκευή του υλικού θα πρέπει να συμπεριλαμβάνει:

- το Σημείωμα Αναφοράς
- το Σημείωμα Αδειοδότησης
- τη Δήλωση Διατήρησης Σημειωμάτων
- το Σημείωμα Χρήσης Έργων Τρίτων (εφόσον υπάρχει)



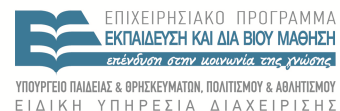
μαζί με τους συνοδευόμενους



Τέλος Ενότητας



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

