

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ



Δήμητρα Ιορδάνογλου

*Αναπληρώτρια Καθηγήτρια
Τμήμα Επικοινωνίας, Μέσων και Πολιτισμού
Πάντειο Πανεπιστήμιο*

Σύμβουλος Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού

diordan@panteion.gr

Στόχοι ενότητας



- ✓ *Να μάθουμε*
- ✓ *Να συνειδητοποιήσουμε*
- ✓ *Να βελτιωθούμε*

Οι διαλέξεις του μαθήματος

ΔΕΥΤΕΡΑ	ΤΡΙΤΗ	ΔΕΥΤΕΡΑ
02/02 «Οργαν. Συμπερ.- Διοίκηση Ανθρ. Δυναμικού» Δ. Ιορδάνογλου	03/02	02/03 «Οργαν. Συμπερ.- Διοίκηση Ανθρ. Δυναμικού» Δ. Ιορδάνογλου
09/02 «Οργαν. Συμπερ.- Διοίκηση Ανθρ. Δυναμικού» Δ. Ιορδάνογλου	10/02	09/03 «Οργαν. Συμπερ.- Διοίκηση Ανθρ. Δυναμικού» Δ. Μπουραντάς
16/02 «Οργαν. Συμπερ.- Διοίκηση Ανθρ. Δυναμικού» Δ. Ιορδάνογλου	17/02	16/03 «Οργαν. Συμπερ.- Διοίκηση Ανθρ. Δυναμικού» Δ. Μπουραντάς
23/02 Καθαρά Δευτέρα ΑΡΓΙΑ	24/02 «Οργαν. Συμπερ.- Διοίκηση Ανθρ. Δυναμικού» Δ. Μπουραντάς	23/03 ΕΞΕΤΑΣΕΙΣ Οργαν. Συμπερ.- Διοίκηση Ανθρ. Δυναμικού

Αξιολόγηση μαθήματος

- ✓ **Γραπτές εξετάσεις (50%)**
- ✓ **360° feedback | Σχέδιο δράσης (50%)**

Περιεχόμενα

- ✓ Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού-Ορισμοί
- ✓ Παραδοσιακές και σύγχρονες λειτουργίες
- ✓ Σύγχρονες τάσεις της ΔΑΔ
- ✓ Ανάπτυξη **κρίσιμων ικανοτήτων** για το μέλλον
- ✓ Ο ρόλος της **Συναισθηματικής Νοημοσύνης**
- ✓ Η μεθοδολογία **360o Feedback**
- ✓ Σχέδιο προσωπικής **ανάπτυξης**
- ✓ Mentoring - **Coaching**



Λέξεις – κλειδιά

Ηγετικές ικανότητες

Σύγχρονες λειτουργίες και τάσεις ΔΑΔ

360° feedback

Action plan

Συναισθηματική νοημοσύνη

Προσκεκλημένος ομιλητής

Διαχείριση θυμού

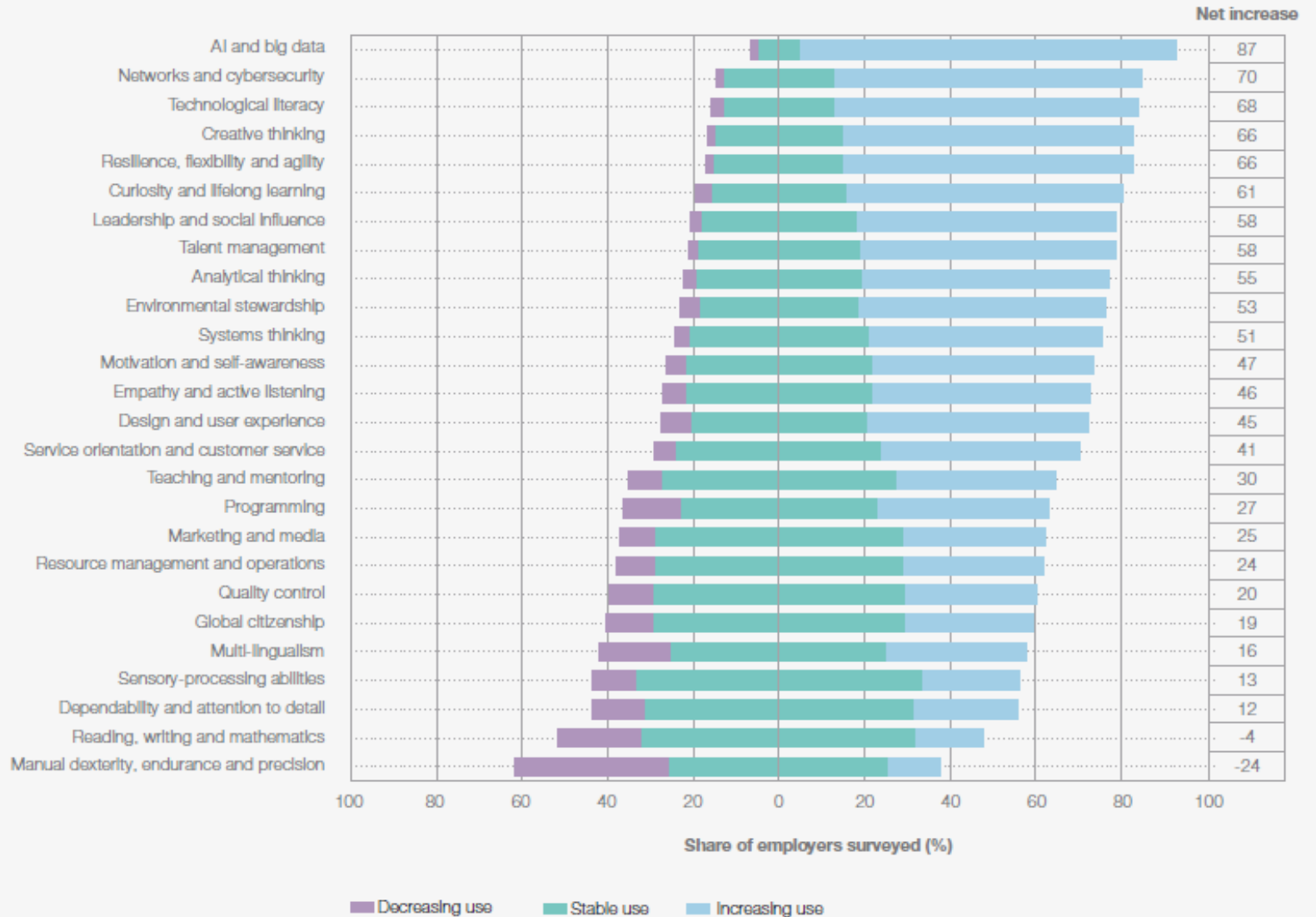
Διεκδικητικότητα

Coaching - Mentoring

Σημαντικές δεξιότητες 2025-2030 (*WEF, 2025*)

FIGURE 3.4 **Skills on the rise, 2025-2030**

Share of employers that consider skills to be increasing, decreasing, or remaining stable in importance. Skills are ranked based on net increase, which is the difference between the share of employers that consider a skill category to be increasing in use and those that consider it to be decreasing in use.



Αλληλογνωριμία

- Ποια/ος είμαι;
- Τι κάνω; (*σημερινή εργασία*)
- Τι θα ήθελα να κάνω (*dream job*)
- Προσδοκίες από τη συγκεκριμένη ενότητα
- Κάτι προσωπικό (*χόμπυ, μότο, παροιμία...*)



A.I. AND RECRUITING

**78% CHOSE A.I. INTERVIEW
OVER HUMAN**

**A.I. INTERVIEWS SEEN AS LESS
INTIMIDATING, MORE EFFICIENT**

**MORE JOB OFFERS, STARTS
& HIGHER RETENTION**

SOURCE: UNIVERSITY OF CHICAGO

Η έννοια και η εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού



Επιμέλεια

Δήμητρα Ιορδάνογλου
Αναπληρώτρια Καθηγήτρια
Πάντειο Πανεπιστήμιο

Λήδα Παναγιωτοπούλου
Επίκουρη Καθηγήτρια
Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΨΗΦΙΑΚΗ ΕΠΟΧΗ

ΣΥΛΛΟΓΙΚΟ ΕΡΓΟ



ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΤΖΙΟΛΑ

Ανθρώπινο Δυναμικό (ή πόρος;)

Το ανθρώπινο δυναμικό δεν είναι
στατικό περιουσιακό στοιχείο

αλλά

ενεργός, πολύπλευρος, αυτόβουλος
εθελοντής - επενδυτής
σε μια επιχείρηση

(Ghoshal, 2005)



Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σήμερα

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ), ως μία βασική λειτουργία των επιχειρήσεων και οργανισμών, έχει υποστεί **σημαντική μετεξέλιξη** κατά τις τελευταίες δεκαετίες, ανταποκρινόμενη στις σύνθετες και διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες του παγκόσμιου επιχειρηματικού περιβάλλοντος.



Από μία γραφειοκρατική λειτουργία με καθαρά διοικητικό χαρακτήρα, η ΔΑΔ εξελίχθηκε σε **στρατηγικό εταίρο (business partner)**, υποστηρίζοντας ενεργά την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων και την οργανωσιακή απόδοση

(Ulrich et al., 2012; Boxall & Purcell, 2016)

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σήμερα

- Οι σύγχρονες συνθήκες – όπως η ψηφιακή μετάβαση, η παγκοσμιοποίηση, η ανάγκη για διαφοροποίηση και ευελιξία, καθώς και οι μεταβαλλόμενες προσδοκίες των νέων γενεών εργαζομένων (Υ και Ζ) – απαιτούν από τη ΔΑΔ να λειτουργεί όχι μόνο διαχειριστικά αλλά και ως **φορέας καινοτομίας, ενδυνάμωσης και αλλαγής** (Schuler & Jackson, 2014; Michaels et al., 2001)



- Η ΔΑΔ καλείται να διαδραματίσει ρόλο-κλειδί στη διαμόρφωση ενός **ανθρωποκεντρικού εργασιακού περιβάλλοντος** που συντελεί στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ενισχύει τη **βιωσιμότητα** και την **αποτελεσματικότητα** του οργανισμού.

Ορισμοί ΔΑΔ

- Μια διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου μίας επιχείρησης, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη **σημασία του ανθρώπινου παράγοντα** ως το **κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα** για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2023)
- Η λειτουργία **προσέλκυσης, επιλογής, πρόσληψης, εκπαίδευσης και ανάπτυξης** του ανθρώπινου δυναμικού για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων (Saadat, 2007 στο Safari, & Karimian, 2014)
- Η ΔΑΔ δεν περιορίζεται μόνο στη διαχείριση εσωτερικών λειτουργιών, αλλά εστιάζει στον **εξωτερικό αντίκτυπο** που έχει το ανθρώπινο δυναμικό στην επιτυχία της επιχείρησης (Ulrich et al. 2012)



Διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου

Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί πρέπει να αντιληφθούν τη σημασία της διαχείρισης του ανθρώπινου κεφαλαίου που περιλαμβάνει το:

- **διανοητικό κεφάλαιο** - σύνολο των άυλων πόρων – όπως η γνώση, οι ικανότητες, οι εμπειρίες, η καινοτομία που χρησιμοποιούνται από έναν οργανισμό για να δημιουργήσει αξία και να βελτιώσει την απόδοσή του
- **συναισθηματικό κεφάλαιο** - τα συναισθήματα των ανθρώπων που καθορίζουν την ικανότητα δράσης τους, όπως ο ενθουσιασμός, το πάθος, η υπερηφάνεια, η εύρεση νοήματος
- **κοινωνικό κεφάλαιο** - τα δίκτυα σχέσεων και οι κοινωνικοί δεσμοί που αναπτύσσονται μεταξύ των εργαζομένων και των ομάδων σε έναν χώρο εργασίας

(Ιορδάνογλου, 2008)

Ιστορική Εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Περίοδος	Κύρια Χαρακτηριστικά	Εκπρόσωποι / Θεωρητικοί	Σημαντικές Εξελίξεις
Προ-Βιομηχανική Περίοδος & Στελέχη Πρόνοιας (τέλη 19ου – αρχές 20ού αι.)	Εμφάνιση στελεχών πρόνοιας για φροντίδα εργαζομένων και ευημερία	Kaufman (2004)	Πρώτες μορφές ΔΑΔ, έμφαση σε υγεία & πρόνοια
Γραφειοκρατική Οργάνωση & Ανθρωπιστής Διαχειριστής (1920–1940)	Διοίκηση βάσει αρχών Taylor, Fayol, Weber. Επιλογή, εκπαίδευση, πειθαρχία	Bratton & Gold (2017)	Πειράματα Hawthorne (Mayo, 1924–1933), κίνημα «ανθρώπινων σχέσεων»
Μεταπολεμική Επαγγελματοποίηση (μετά το 1945)	Δημιουργία εξειδικευμένων τμημάτων ΔΑΔ. Εργαζόμενοι = κρίσιμοι για παραγωγικότητα	Storey (2007)	Πανεπιστημιακά προγράμματα, διαπραγματευτικός ρόλος ΔΑΔ
Από Διοίκηση Προσωπικού/Πόρων σε Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (1980s)	Άνθρωποι = κεφάλαιο προς επένδυση, όχι κόστος.	Beer et al. (1984), Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς (2023)	Εγκατάλειψη όρου «πόροι» → «ανθρώπινο δυναμικό».
Στρατηγική ΔΑΔ (1990s – 21ος αιώνας)	Ενσωμάτωση με στρατηγικό σχεδιασμό επιχείρησης.	Ulrich (1997)	Στρατηγική ΔΑΔ → μακροπρόθεσμοι επιχειρησιακοί στόχοι.

Παραδοσιακές λειτουργίες και σύγχρονες τάσεις της ΔΑΔ

Παραδοσιακές Λειτουργίες	Σύγχρονες Τάσεις
Προγραμματισμός ΑΔ	Ψηφιακή ΔΑΔ
Προσέλκυση και Επιλογή	Ευέλικτα Μοντέλα Εργασίας (εξ' αποστάσεως, υβριδικά)
Εκπαίδευση και Ανάπτυξη	Ανάλυση Ανθρώπινου Δυναμικού (HR Analytics)
Αξιολόγηση Απόδοσης	Διαχείριση Ποικιλομορφίας, Ισότητας & Συμπερίληψης
Αμοιβές και Παροχές	Ανάπτυξη Ηγεσίας
Υγεία και Ευεξία	Βιώσιμη ΔΑΔ
Οργανωσιακή κουλτούρα και κλίμα	Εξελικτικές Προσεγγίσεις στη ΔΑΔ
Εσωτερική επικοινωνία	Διαχείριση διαγενεακών διαφορών
Διακράτηση ταλέντων	Ηθικές προκλήσεις από τη χρήση Τεχνητής Νοημοσύνης
	Εμπειρία εργαζόμενου (Employee experience)
	Ανάπτυξη Δεξιοτήτων για την Ψηφιακή Εποχή
	Διεθνής ΔΑΔ

Παραδοσιακές λειτουργίες της ΔΑΔ

- **Προγραμματισμός ΑΔ**

Εντοπισμός των μελλοντικών αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό, προκειμένου να καλυφθούν έγκαιρα οι κενές θέσεις εργασίας. Η διαδικασία με την οποία ο οργανισμός εξασφαλίζει το **σωστό αριθμό** και το **σωστό είδος** ανθρώπων στις **σωστές θέσεις** και στο **σωστό χρόνο** με το μικρότερο δυνατό κόστος

- **Προσέλκυση και Επιλογή**

Περιλαμβάνει όλες τις διαδικασίες που αποσκοπούν στην **εύρεση, προσέλκυση και επιλογή** κατάλληλων υποψηφίων για συγκεκριμένες θέσεις μέσω αγγελιών σε πλατφόρμες (π.χ. LinkedIn), συνεντεύξεων, ψυχομετρικών εργαλείων, δοκιμασιών κ.ά.

- **Εκπαίδευση και Ανάπτυξη**

Στοχεύει στην ενίσχυση των **γνώσεων, δεξιοτήτων και συμπεριφορών** του ανθρώπινου δυναμικού ώστε να βελτιώσουν την απόδοσή τους και να είναι κατάλληλα προετοιμασμένοι για μελλοντικές απαιτήσεις. Περιλαμβάνει μεταξύ άλλων on the job training, σεμινάρια, e-learning, coaching και mentoring, job rotation.

Παραδοσιακές λειτουργίες της ΔΑΔ (συν.)

- **Αξιολόγηση Απόδοσης**

Αποτελεί εργαλείο για τη **μέτρηση της αποτελεσματικότητας** και της **συμβολής** του εργαζόμενου. Περιλαμβάνει στόχους, συνεντεύξεις ανατροφοδότησης, και συστήματα βαθμολόγησης που συνδέονται με bonus και καριέρα

- **Αμοιβές και Παροχές**

Σχετίζεται με το **συνολικό πακέτο αμοιβών**, που περιλαμβάνει μισθούς, bonus, ασφάλιση, συνταξιοδοτικά προγράμματα και άλλες παροχές. Η αποτελεσματική διαχείρισή τους είναι κρίσιμη για την προσέλκυση και διατήρηση των ταλέντων

- **Υγεία και Ευεξία**

Εστιάζει στην πρόληψη και ενίσχυση της **σωματικής και ψυχικής υγείας** και **ανθεκτικότητας** των εργαζομένων. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις εφαρμόζουν ευέλικτα προγράμματα υγείας, ψυχολογικής υποστήριξης, ισορροπίας εργασίας-προσωπικής ζωής και εργονομικών παρεμβάσεων

Παραδοσιακές λειτουργίες της ΔΑΔ (συν.)

- **Οργανωσιακή Κουλτούρα και Κλίμα**

Η κουλτούρα αντανακλά τις **αξίες** και τις **πεποιθήσεις** του οργανισμού. Το κλίμα αφορά τις **υποκειμενικές αντιλήψεις** των εργαζομένων. Η ΔΑΔ παρεμβαίνει με σκοπό τη διατήρηση θετικής κουλτούρας και την ενίσχυση της δέσμευσης των εργαζομένων

- **Εσωτερική Επικοινωνία**

Περιλαμβάνει την **μεταβίβαση πληροφοριών, οδηγιών και αξιών** μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων. Είναι κρίσιμη για τη διαφάνεια, τη συνεργασία και την οργανωσιακή συνοχή.

- **Διακράτηση Ταλέντων**

Αφορά τις στρατηγικές που εφαρμόζει ένας οργανισμός για **να διατηρεί τους ταλαντούχους εργαζόμενους**. Περιλαμβάνει πλάνα διαδοχής, σχέδια ανάπτυξης καριέρας και εξατομικευμένα κίνητρα.

Σύγχρονες τάσεις της ΔΑΔ

- **Ψηφιακή ΔΑΔ**

Η ενσωμάτωση τεχνολογιών όπως η **τεχνητή νοημοσύνη**, το **cloud computing**, οδηγεί στην αυτοματοποίηση διαδικασιών ΔΑΔ όπως η επιλογή προσωπικού, η παρακολούθηση απόδοσης και η διαχείριση ταλέντων. Η χρήση λογισμικού HRIS και chatbot ενισχύει την εμπειρία των εργαζομένων και μειώνει το διοικητικό βάρος.

- **Ευέλικτα Μοντέλα Εργασίας**

Τα **υβριδικά, απομακρυσμένα** και **ευέλικτα μοντέλα** αποτελούν στρατηγικές επιλογές που επιτρέπουν στους εργαζομένους να έχουν ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Ενισχύουν την παραγωγικότητα, μειώνουν την αποχώρηση και προσελκύουν ποικιλόμορφα ταλέντα.

- **Ανάλυση ΔΑΔ (HR Analytics)**

Η χρήση αναλυτικών εργαλείων για την εξαγωγή συμπερασμάτων από **δεδομένα** εργαζομένων βοηθά στη **λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων**. Η ανάλυση ΔΑΔ χρησιμοποιείται για την πρόβλεψη αποχωρήσεων, την ανάλυση απόδοσης και την αξιολόγηση παρεμβάσεων ΔΑΔ.

Σύγχρονες τάσεις της ΔΑΔ (συν.)

- **Διαχείριση Ποικιλομορφίας, Ισότητας & Συμπερίληψης**

Αναφέρεται στις πρακτικές που προωθούν την **ισότητα**, την **ποικιλομορφία** και την **ένταξη** όλων των εργαζομένων στο εργασιακό περιβάλλον. Η συμπερίληψη βελτιώνει την καινοτομία, την αφοσίωση και την οργανωσιακή φήμη

- **Ανάπτυξη Ηγεσίας**

Επικεντρώνεται στην **προετοιμασία νέων και υφιστάμενων ηγετών** μέσω coaching, mentoring, εναλλαγή θέσεων εργασίας και 360 ανατροφοδότησης. Στόχος είναι η διαδοχή και η δημιουργία μίας δεξαμενής ηγετικών στελεχών. Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται ένας **εκδημοκρατισμός της ηγεσίας** που οδηγεί σε ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα του οργανισμού

- **Βιώσιμη ΔΑΔ**

Η ΔΑΔ που ενσωματώνει αρχές βιωσιμότητας λαμβάνει υπόψη την **περιβαλλοντική, κοινωνική και οικονομική επίδραση** των πολιτικών της. Επικεντρώνεται σε δίκαιη μεταχείριση, μακροπρόθεσμη ανάπτυξη και ισορροπία συμφερόντων

Σύγχρονες τάσεις της ΔΑΔ (συν.)

- **Εξελικτικές Προσεγγίσεις στη ΔΑΔ**

Οι σύγχρονες εξελικτικές προσεγγίσεις στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού δίνουν έμφαση στις **βιολογικές** και **νευροεπιστημονικές** παραμέτρους που διαμορφώνουν τη συμπεριφορά των ανθρώπων στον εργασιακό χώρο.

- **Διαχείριση Διαγενεακών Διαφορών**

Αντιμετωπίζει τις διαφορές στις **αξίες**, τα **κίνητρα** και τις **προσδοκίες** μεταξύ γενεών όπως οι Baby Boomers, η γενιά Y, οι Millennials και η γενιά Z, που συνυπάρχουν στους χώρους εργασίας. Η ΔΑΔ καλείται να προσαρμόσει την επικοινωνία, τις παροχές και τις μορφές εργασίας και να εξασφαλίσει αρμονική διαγενεακή συνεργασία

- **Ηθικές Προκλήσεις από την τεχνητή νοημοσύνη (TN)**

Αφορούν την **προστασία προσωπικών δεδομένων**, τη **διαφάνεια αλγορίθμων**, την αποτροπή **προκαταλήψεων** και την ανάγκη για **λογοδοσία** όταν χρησιμοποιείται η TN σε διαδικασίες ΔΑΔ.

Σύγχρονες τάσεις της ΔΑΔ (συν.)

- **Εμπειρία Εργαζομένου**

Περιλαμβάνει την **ολιστική εμπειρία** του εργαζομένου σε όλο τον κύκλο ζωής του στον οργανισμό, από την ένταξη έως την αποχώρηση. Η βελτιστοποίηση της εμπειρίας οδηγεί σε υψηλότερη απόδοση, αφοσίωση και ελκυστικότητα εργοδότη (employer branding)

- **Ανάπτυξη Ψηφιακών Δεξιοτήτων**

Είναι απαραίτητη για την προσαρμογή των εργαζομένων στις ραγδαίες τεχνολογικές αλλαγές. Περιλαμβάνει προγράμματα **upskilling, reskilling**, και ενίσχυσης **ψηφιακού εγγραμματισμού**

- **Διεθνής ΔΑΔ**

Αναφέρεται στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού σε **πολυεθνικό περιβάλλον**, λαμβάνοντας υπόψη πολιτισμικές διαφορές, νομικές απαιτήσεις και στρατηγική ευθυγράμμιση.



5 HR TRENDS THAT WILL IMPACT 2026



Συζήτηση σε ομάδες (4-5 άτομα)

Σύμφωνα με τις τάσεις της ΔΑΔ (HR trends) που παρουσιάστηκαν και είδατε στο video, συζητήστε με την ομάδα σας και:

1. Επιλέξτε τις **3 πιο σημαντικές** και συζητήστε τον τρόπο που σας **επηρεάζουν ή θα σας επηρεάσουν** ως εργαζόμενους
2. Συζητήστε σε ποιο βαθμό οι σύγχρονες τάσεις υλοποιούνται ήδη στους δικούς σας **χώρους εργασίας σας και ποια είναι η πιο σημαντική πρόκληση** που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί σας σε σχέση με αυτές
3. Ετοιμάστε μία **σύντομη προφορική παρουσίαση** όσων συζητήσατε

