

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ



Δήμητρα Ιορδάνογλου, Ph.D

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

*Σύμβουλος Ανάπτυξης Ανθρώπινου
Δυναμικού*

diordan@panteion.gr



Καλό εαρινό εξάμηνο!



Να μάθουμε



Να συνειδητοποιήσουμε

Να βιώσουμε

Περιεχόμενα

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



Λέξεις – κλειδιά

Ανάπτυξη ικανοτήτων

Αναδυόμενοι ρόλοι για το HR

360° feedback

Συναισθηματική νοημοσύνη

Action plan

Προσκεκλημένος ομιλητής

Διαχείριση θυμού

Coaching - Mentoring

Διεκδικητικότητα

Αξιολόγηση
1^{ου} μέρους

360° feedback και σχέδιο δράσης (ατομική)



Ορολογία – ορισμοί

- Διοίκηση Προσωπικού
- Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ)
- Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ)
- Human Resource Management (HRM)

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι μία διοικητική λειτουργία που περιλαμβάνει την προσέλκυση, επιλογή, ανάπτυξη, αξιοποίηση και προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού στον εργασιακό χώρο με σκοπό την αύξηση της εργασιακής τους **ικανοποίησης** και της **αποτελεσματικότητας** της επιχείρησης



Ο ρόλος της ΔΑΔ

Η επιτυχημένη λειτουργία μίας επιχείρησης/οργανισμού εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τους σωστούς ανθρώπους που βρίσκονται στις σωστές θέσεις και κάνουν σωστά τη δουλειά τους για την επίτευξη των στόχων και της στρατηγικής.

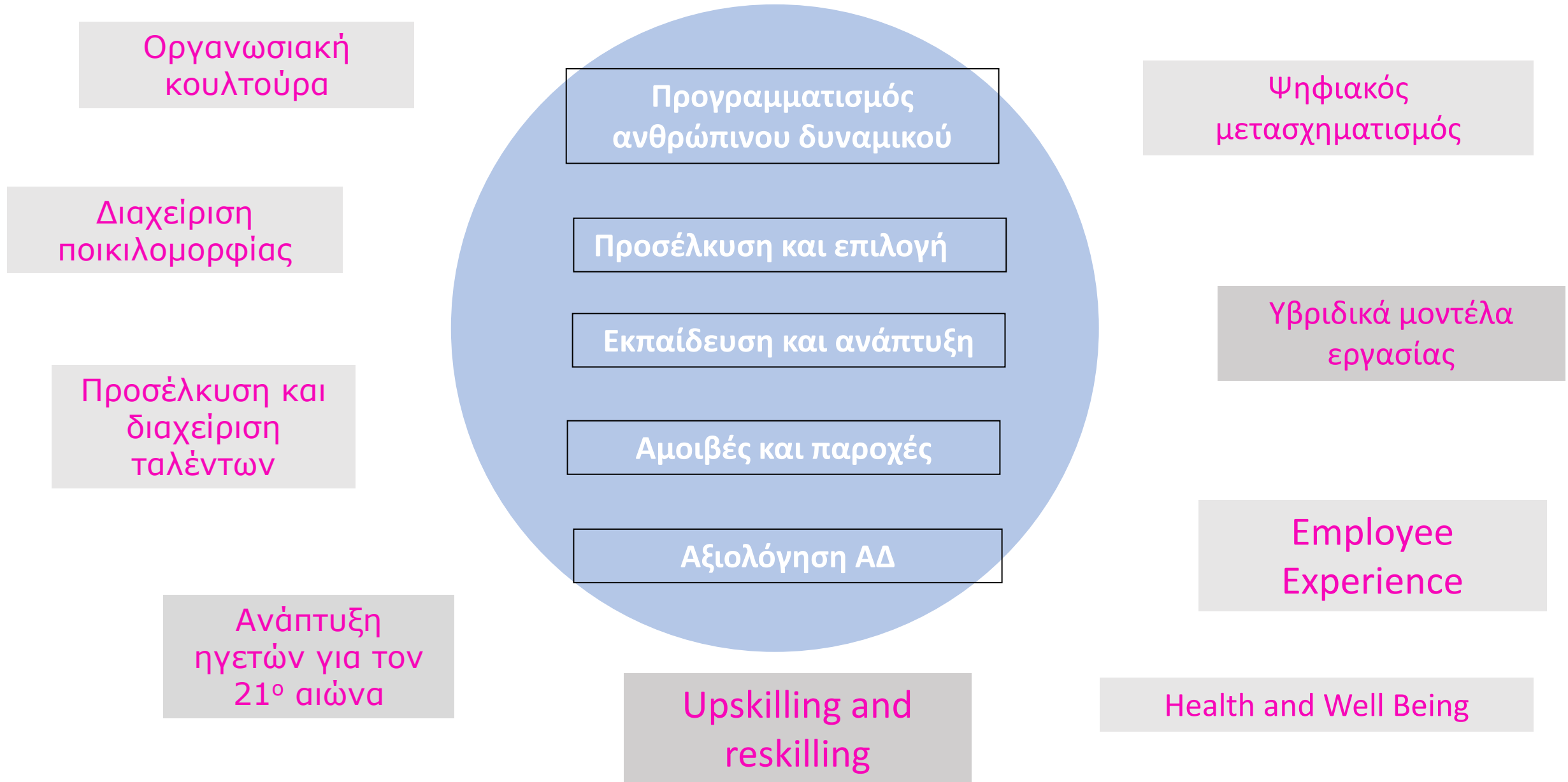


Προκλήσεις για το μέλλον

- **Αυτοματοποίηση και Τεχνητή Νοημοσύνη** στο HRM
- **Ψηφιοποίηση** της Διαδικασίας Πρόσληψης
- Διαχείριση **Νέων Μορφών Εργασίας**
- **Πράσινη** Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Green HRM)
- **Ανάπτυξη Δεξιοτήτων** για την Ψηφιακή Εποχή | **Upskilling – Reskilling**
- **Gen Z** στην αγορά εργασίας | Διαχείριση **διαγενεακής συνεργασίας**
- **Employer Branding**
- **Employee Well-being**
- Αντιμετώπιση **Ψηφιακών Προκλήσεων**



Παραδοσιακές και σύγχρονες λειτουργίες της ΔΑΔ



2010-2015

2015-2020

2020

2021-2022

2023-2025

2025+

Η περίοδος μεταξύ 2015-2020 χαρακτηρίστηκε με **σημαντική πρόοδο** όσον αφορά τον ψηφιακό μετασχηματισμό, με την χρήση πολλών **νέων τεχνολογιών** που ενίσχυσαν τις ευέλικτες μορφές εργασίας, την κατάρτιση αλλά και την στρατηγική λήψη αποφάσεων. Επηρεάστηκε σε μεγάλο βαθμό ο χώρος του **HR**, καθώς μέσω των νέων τεχνολογιών υπήρξε **βελτίωση στην εμπειρία των εργαζομένων**.

Ψηφιακός μετασχηματισμός 2015-2020:

- **Εισαγωγή HR analytics:**
Χρήση δεδομένων για στρατηγικές αποφάσεις.
- **Ψηφιακές πλατφόρμες μάθησης:**
Εργαλεία μάθησης και κατάρτισης AI learning
- **Εργασία εξ' αποστάσεως:**
Υιοθέτηση ευέλικτων μορφών εργασίας
- **Ένταξη AI:**
Χρήση AI στις αξιολογήσεις και στις προσλήψεις



2010-2015

2015-2020

2020

2021-2022

2023-2025

2025+

Η κατάσταση που επέφερε η πανδημία οδήγησε στην **αναδιοργάνωση και επαναπροσδιορισμό** των αναγκών του **HRM**



Εστίαση στην ευημερία των εργαζομένων:

- Υποστήριξη **ψυχικής υγείας** με εφαρμογές και προγράμματα για διαχείριση άγχους και παροχή online συμβουλευτικών υπηρεσιών και ψυχολογικής υποστήριξης
- **Εικονικές δραστηριότητες ομαδικής σύνδεσης** (*team bonding activities*)

Κύριες Αλλαγές στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ):

- **Τηλεργασία:** Ο εργασιακός κόσμος υποβλήθηκε στην εφαρμογή της τηλεργασίας (*Microsoft Teams, Zoom κλπ.*)
- **Ai & Automization:** Με την ανάπτυξη της Τεχνητής Νοημοσύνης πολλές εργασίες αυτοματοποιήθηκαν ελευθερώνοντας χρόνο από το εργασιακό δυναμικό (*προσλήψεις, onboarding, αξιολογήσεις, ηλεκτρονική υπογραφή, ψηφιακή αρχειοθέτηση εγγράφων κλπ.*)
- **Cloud-based συστήματα:** Πρόσβαση στα δεδομένα από οπουδήποτε, ασφαλής διαχείριση προσωπικών πληροφοριών

2010-2015

2015-2020

2020

2021-2022

2023-2025

2025+

Μετά την πανδημία τα τμήματα του ανθρώπινου δυναμικού άρχισαν να επικεντρώνονται σε **νέες πρακτικές** και αξιοποιώντας τις δυνατότητες που παρέχει η τεχνολογία, δημιούργησαν **νέες μορφές συνεργασίας**, ενισχύοντας την **καινοτομία**, τη **διαφορετικότητα** και τη **συμπερίληψη**



- **Reskilling & Upskilling:** Η τεχνολογία κατέκτησε την καθημερινότητα και οι εργαζόμενοι χρειάστηκε να αποκτήσουν νέες δεξιότητες.
- **Big Data:** Το HRM χρησιμοποιεί εργαλεία ανάλυσης δεδομένων για την παρακολούθηση της απόδοσης και την βελτίωση της εμπειρίας των εργαζομένων.
- **Hybrid working model:** Πλήθος οργανισμών υιοθέτησε το μοντέλο που συνδυάζει την δια ζώσης και εξ αποστάσεως εργασία.
- **Flexibility:** Τα ωράρια εργασίας έχουν λάβει μία πιο ευέλικτη μορφή (Εταιρική Κουλτούρα).

Γνωστοί οργανισμοί υιοθέτησαν νέες πρακτικές και δημιούργησαν εργαλεία για την διευκόλυνση των εργαζομένων τους όπως:

- **Google:** Google Workspace, Google AI
- **Microsoft:** Microsoft Teams, Azure, Cloud Computing, Microsoft Learn
- **Shopify:** Shopify POS, Shopify Payments
- **Viva Wallet:** Viva Wallet POS



2010-2015

2015-2020

2020

2021-2022

2023-2025

2025+

Η υιοθέτηση των νέων πρακτικών έφεραν θετικά και αρνητικά :

ΘΕΤΙΚΑ

- **Productivity Boost:** Η τεχνολογία βοήθησε στην επιτάχυνση εργασιών και στην εξοικονόμηση χρόνου.
- **Global Recruitment:** Η τηλεργασία επιτρέπει την απασχόληση ατόμων από όλο τον κόσμο.
- **Innovation:** Δημιουργήθηκαν πολλές καινοτόμες υπηρεσίες και προϊόντα

ΑΡΝΗΤΙΚΑ

- **Digital Hash:** Δημιουργήθηκε τεράστιο χάσμα μεταξύ των τεχνολογικά εξοικειωμένων και τεχνολογικά άπειρων.
- **Burnout:** Η καθημερινή εργασία από το σπίτι οδηγεί στην εξάντληση και το έντονο άγχος.
- **Cyber Security:** Καθημερινά δημιουργούνται ερωτήματα για την ασφάλεια των προσωπικών δεδομένων
- **AI:** Η τεχνητή Νοημοσύνη έχει αντικαταστήσει πλήθος εργασιακών ρόλων, δημιουργώντας ανασφάλεια στους εργαζομένους

2010-2015

2015-2020

2020

2021-2022

2023-2025

2025+



- Τεχνητή Νοημοσύνη & Αυτοματισμός στις Προσλήψεις, Αξιολόγηση και Διαχείριση Ταλέντου
- AI & Αυτοματισμός για την **βελτίωση των διαδικασιών προσλήψεων** και την **αξιολόγηση υποψηφίων**.
- Αυτοματοποιημένα συστήματα για την **παρακολούθηση της απόδοσης** των εργαζομένων και την ανάπτυξή τους.
- **Εξατομίκευση Εμπειρίας Εργαζομένων** μέσω Predictive Analytics και Machine Learning
- Μοντέλα για την **πρόβλεψη απόδοσης** και τις **ανάγκες** των εργαζομένων.

- Χρήση machine learning για την **εξατομίκευση της εμπειρίας και της επαγγελματικής πορείας** των εργαζομένων.
- Προγράμματα Reskilling & Upskilling για **Ψηφιακές Δεξιότητες**
- Ανάγκη για ψηφιακή εκπαίδευση και ανάπτυξη δεξιοτήτων μέσω **reskilling** (επανεκπαίδευση) και **upskilling** (βελτίωση δεξιοτήτων).
- Αναβάθμιση ψηφιακών δεξιοτήτων για να ανταποκριθούν στις σύγχρονες ανάγκες της αγοράς.



2010-2015

2015-2020

2020

2021-2022

2023-2025

2025+

Χρήση νέων τεχνολογιών στην εκπαίδευση και ανάπτυξη δεξιοτήτων



Εικονική πραγματικότητα (VR)



Επαυξημένη πραγματικότητα (AR)

Αυτοματοποιημένα συστήματα HR (εξατομικευμένη εμπειρία εργαζομένων)



11 HR Trends for 2025:

EMBRACING DISRUPTION

Το HR ως Εσωτερικός Coach



GENERALIST

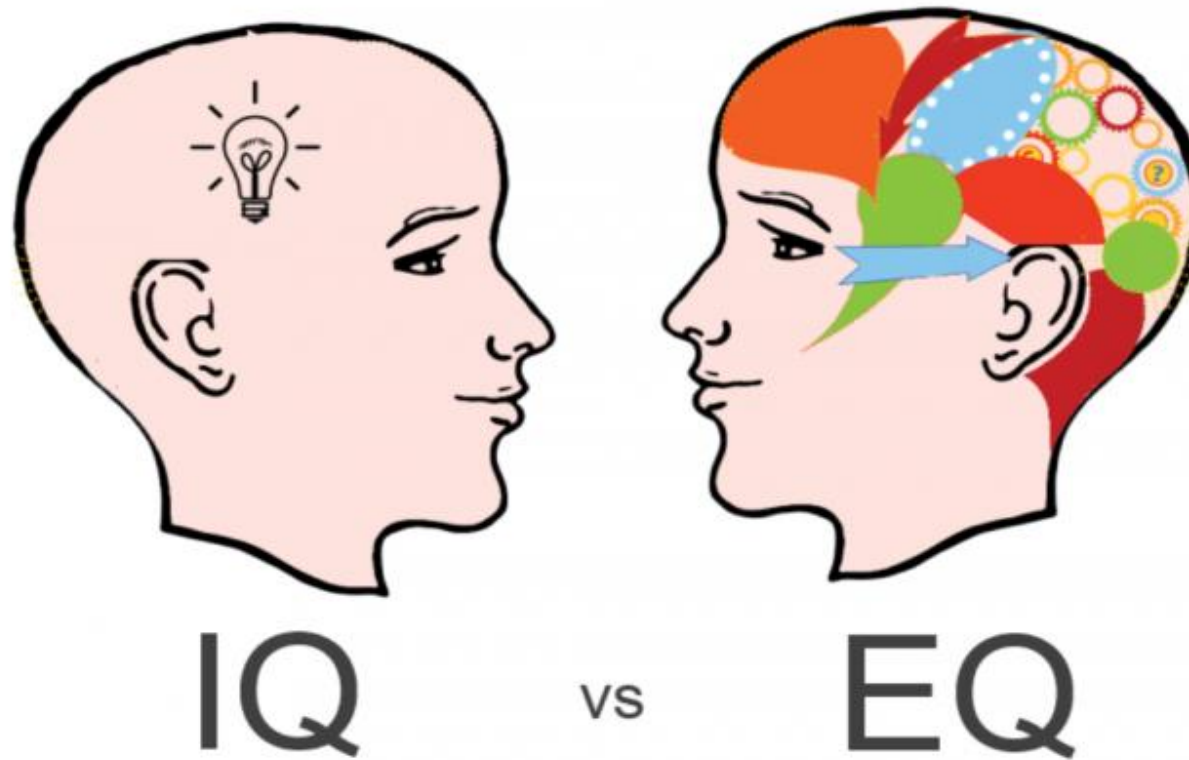


BUSINESS PARTNER



INTERNAL COACH

Συναισθηματική νοημοσύνη



Γιατί συναισθηματική νοημοσύνη;

Top 10 skills

in 2020

1. Complex Problem Solving
2. Critical Thinking
3. Creativity
4. People Management
5. Coordinating with Others
6. Emotional Intelligence
7. Judgment and Decision Making
8. Service Orientation
9. Negotiation
10. Cognitive Flexibility

in 2015

1. Complex Problem Solving
2. Coordinating with Others
3. People Management
4. Critical Thinking
5. Negotiation
6. Quality Control
7. Service Orientation
8. Judgment and Decision Making
9. Active Listening
10. Creativity



Source: Future of Jobs Report, World Economic Forum

The Skills Companies Need Most in 2020



Top 5 Soft Skills

- 1 Creativity
- 2 Persuasion
- 3 Collaboration
- 4 Adaptability
- 5 Emotional intelligence

Top 10 Hard Skills

- 1 Blockchain
- 2 Cloud computing
- 3 Analytical reasoning
- 4 Artificial intelligence
- 5 UX design
- 6 Business analysis
- 7 Affiliate marketing
- 8 Sales
- 9 Scientific computing
- 10 Video production

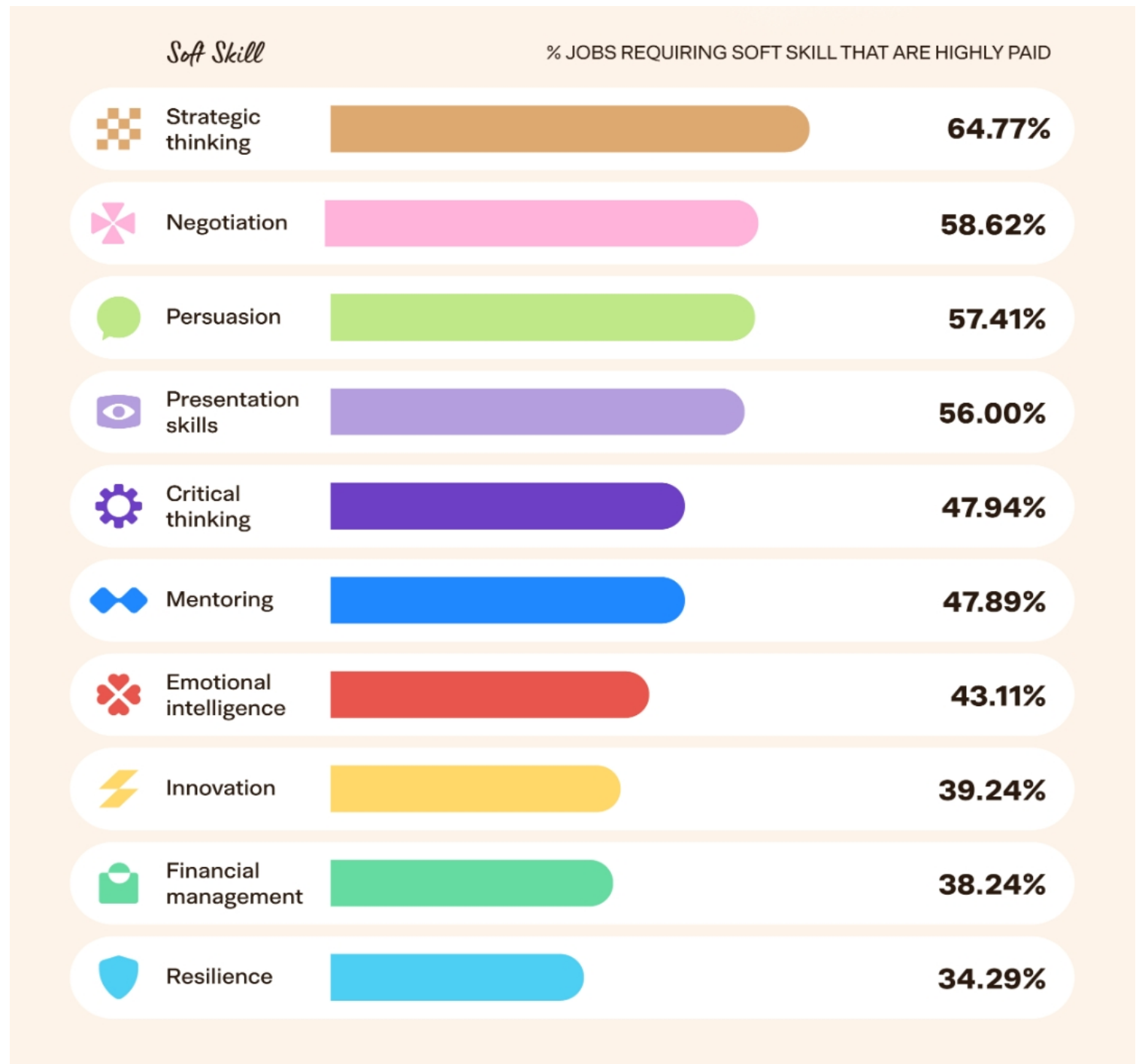


- means that it remains at the same spot as last year

Most in demand soft skills

CashNetUSA, 2023

<https://www.cashnetusa.com/blog/soft-skills-in-the-workplace/>



IQ VS. EQ



Ποιες ικανότητες ξεχωρίζουν τους καλύτερους; (Goleman 1999)



ΔΕΙΓΜΑ: 121 εταιρείες - 181 θέσεις εργασίας

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ: 33% τεχνικές ικανότητες
67% συναισθηματικές ικανότητες

- ✓ Οι 2 στις 3 ικανότητες που ξεχωρίζουν τους καλύτερους είναι ικανότητες **Συναισθηματικής Νοημοσύνης**
- ✓ Στις ηγετικές θέσεις το ποσοστό φτάνει το **95 %**

Τι είναι Συναισθηματική Νοημοσύνη

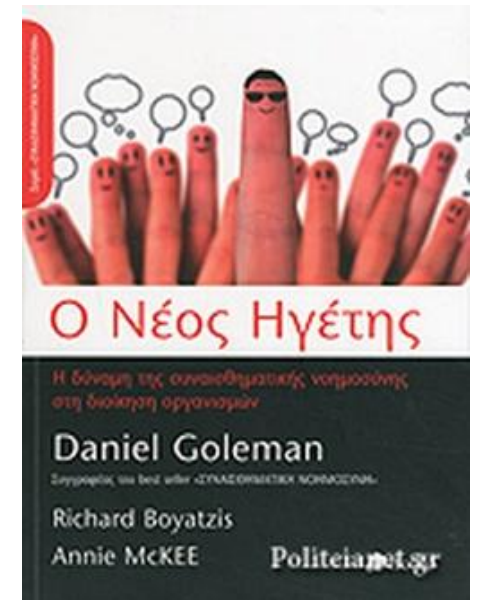
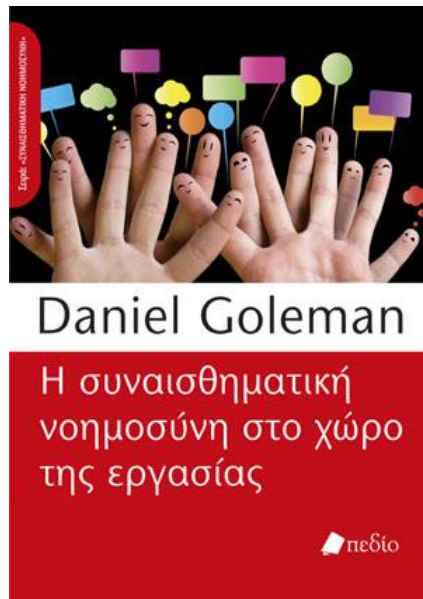
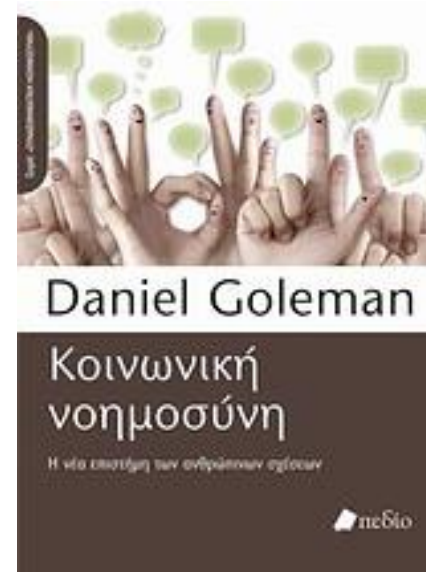
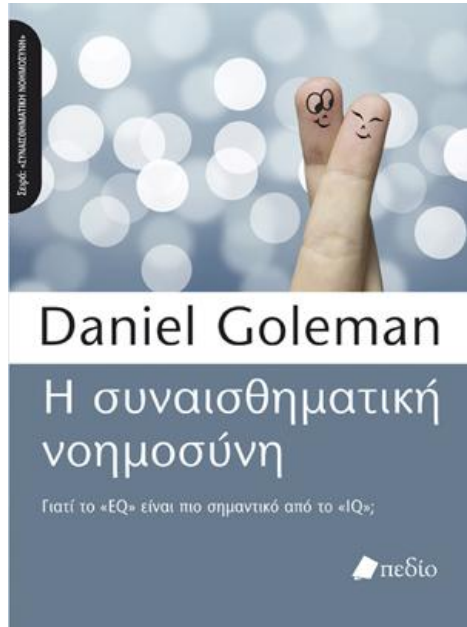


Συναισθηματική νοημοσύνη είναι ικανότητα ενός ατόμου να αναγνωρίζει τα συναισθήματά του και τα συναισθήματα των άλλων, να τα χειρίζεται αποτελεσματικά και να δημιουργεί κίνητρα για τον εαυτό του

Goleman 1997, 2000, Goleman, Boyatzis, McKee (2002)



Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

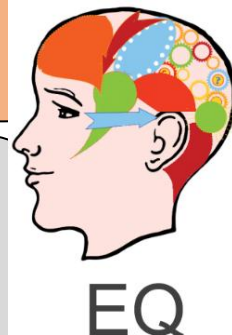


ΑΥΤΟΕΠΙΓΝΩΣΗ

- Συναισθηματική αυτογνωσία
- Ακριβής αυτοαξιολόγηση
- Αυτοπεποίθηση

ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΠΙΓΝΩΣΗ

- Ενσυναίσθηση
- Χειρισμός διαφορετικότητας
- Επίγνωση του οργανισμού



ΑΥΤΟΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ

- Αυτοέλεγχος
- Διαφάνεια
- Αισιοδοξία
- Προσαρμοστικότητα
- Επίτευξη στόχων
- Πρωτοβουλία

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΧΕΣΕΩΝ

- Επιρροή
- Επικοινωνία
- Επίλυση συγκρούσεων
- Ομαδική συνεργασία
- Καταλύτης αλλαγών
- Δίκτυο σχέσεων



**FEED
FORWARD**
YOUR FEEDBACK

“

**We all need people
who will give us
feedback.
That's how we improve**
Bill Gates, Microsoft



Ατομική εργασία



Αυτό-αξιολόγηση και αξιολόγηση από 7-9 άλλα άτομα μεταξύ των οποίων θα πρέπει να είναι:

- ✓ Προϊστάμενος/η (προαιρετικά)
- ✓ 3-4 συνάδελφοι / υφιστάμενοι
- ✓ 3-4 συμφοιτητές/τριες (άτομα με τα οποία έχεις συνεργαστεί σε ομαδικές εργασίες)

Δευτέρα 10/2/2025

Παρουσίαση αποτελεσμάτων με ppt 5-10 λεπτών

Διαστάσεις ερωτηματολογίου

ΑΥΤΟΕΠΙΓΝΩΣΗ

- ✓ Συναισθηματική αυτοεπίγνωση
- ✓ Ακριβής αυτοαξιολόγηση
- ✓ Αυτοπεποίθηση

ΑΥΤΟΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ

- ✓ Αυτοέλεγχος
- ✓ Διαφάνεια
- ✓ Προσαρμοστικότητα
- ✓ Αισιοδοξία
- ✓ Πρωτοβουλία
- ✓ Επίτευξη στόχων

ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΠΙΓΝΩΣΗ

- ✓ Ενσυναίσθηση
- ✓ Οργανωσιακή επίγνωση
- ✓ Χειρισμός διαφορετικότητας

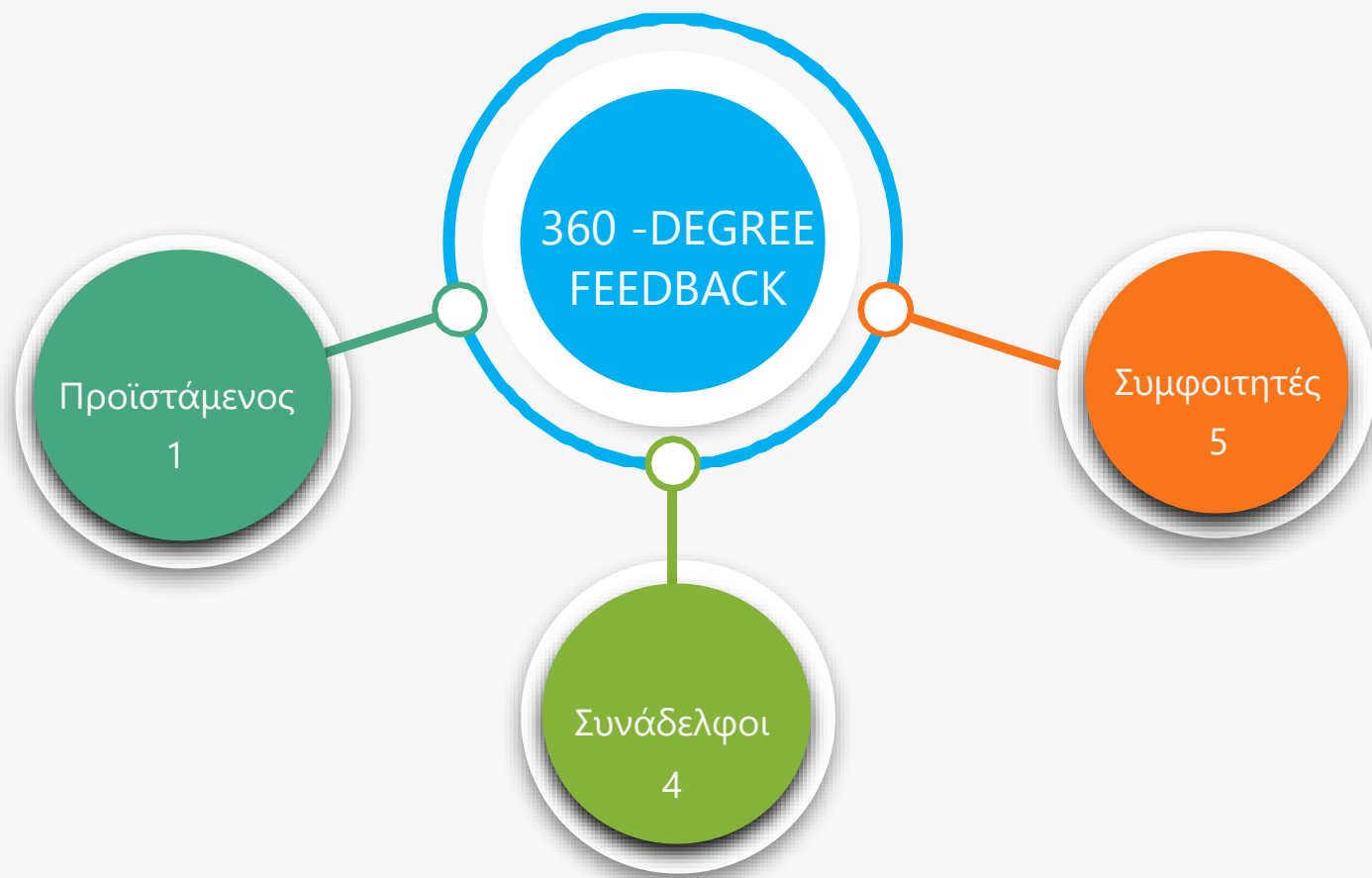
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΧΕΣΕΩΝ

- ✓ Επιρροή
- ✓ Επικοινωνία
- ✓ Καταλύτης αλλαγών
- ✓ Επίλυση συγκρούσεων
- ✓ Ομαδική συνεργασία
- ✓ Δίκτυο σχέσεων

ΗΓΕΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

- ✓ Συστημική σκέψη
- ✓ Στρατηγική σκέψη
- ✓ Λογικό – μαθηματική νοημοσύνη
- ✓ Δημιουργικότητα
- ✓ Λήψη αποφάσεων
- ✓ Διορατικότητα
- ✓ Μάθηση
- ✓ Ταπεινότητα
- ✓ Υπευθυνότητα
- ✓ Εστίαση σε αποτελέσματα
- ✓ Θάρρος

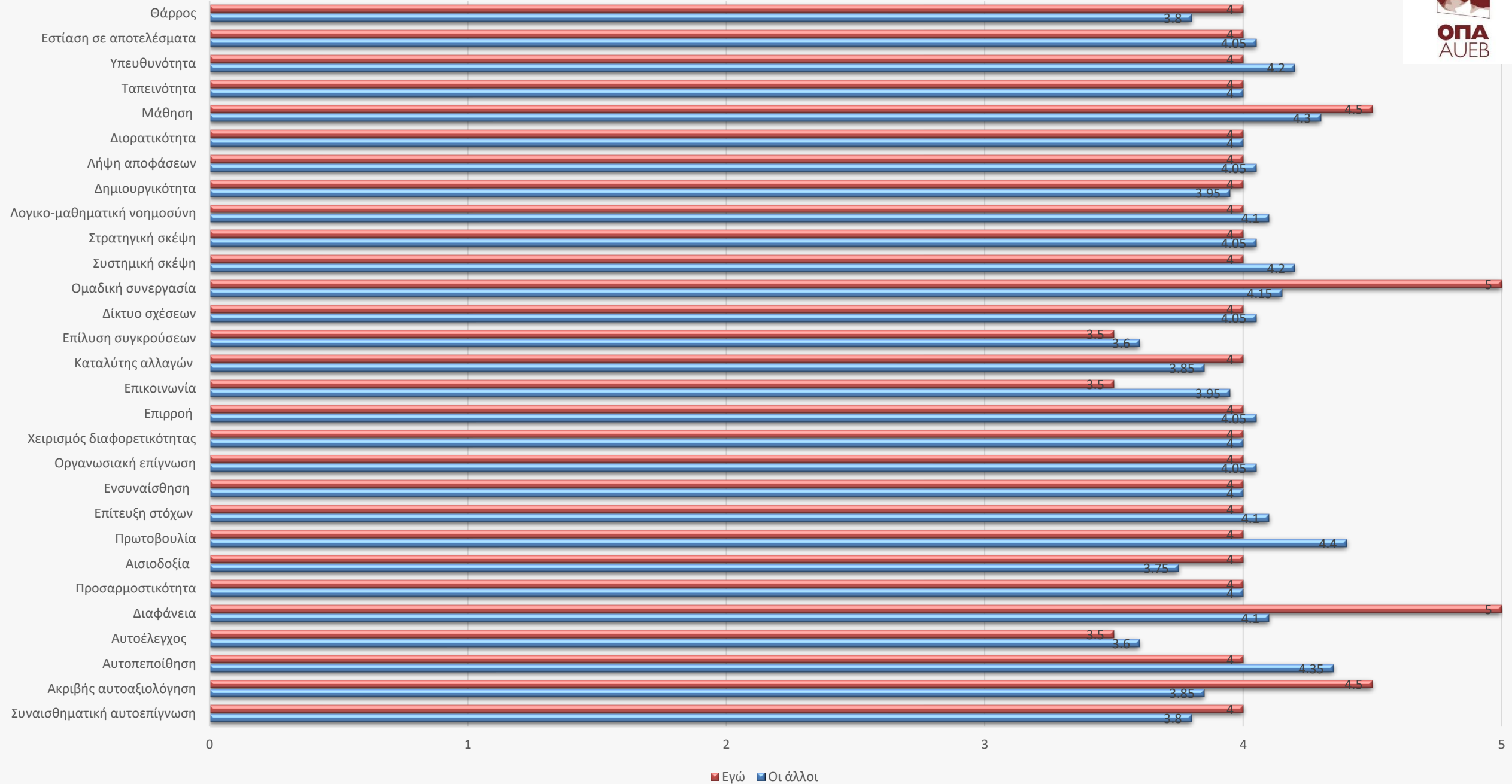
Δείγμα Έρευνας



Ικανότητες / Δεξιότητες



ΟΠΑ
ΑΥΕΒ



ΙΣΧΥΡΑ ΣΗΜΕΙΑ (ΟΙ ΑΛΛΟΙ)

Η υπευθυνότητα απέναντι σε μια υποχρέωση.

Λογική, πρακτικότητα

Είναι δημιουργική, συνεννοήσιμη, εργατική, έχει ομαδικό πνεύμα

Καταφέρνει να μην αντιδρά παρορμητικά σε δύσκολες καταστάσεις.

Έξυπνη, συνεργάσιμη, συνεπής, εξαιρετική επιλογή φίλων.

1) Η πίστη στο σχέδιο-πρόγραμμα (project) που έχει συλλάβει και η ορθή διεκπεραίωση του. 2) Είναι άτομο με σοβαρότητα, ακεραιότητα, καλοσύνη και υψηλό αίσθημα δικαίου.

Διαθέτει αναλυτική και δημιουργική σκέψη, φαντασία και ευρηματικότητα και ευρύ πεδίο γνώσεων. Επίσης έχει οργανωτικές ικανότητες, ομαδικό και συνεργατικό πνεύμα και μπορεί να συντονίζει μια ομάδα.

Φιλική, δημιουργική, εργατική και συνεργάσιμη.

Μένει πάντα ήρεμη και αποπνέει σιγουριά.

Η ψυχραιμία, η εργατικότητα, η ειλικρίνεια, η λογική σκέψη, οι υψηλοί στόχοι.

Αισιοδοξία, Ψυχραιμία, Πολύ καλή συνεργασία με τα λοιπά μέλη της ομάδας

ΣΗΜΕΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ (ΟΙ ΑΛΛΟΙ)

Να βρει αυτό που θέλει να κάνει και να το κάνει.

Να παίρνει πρωτοβουλίες για δράση και να πιστεύει στις ηγετικές τις ικανότητες όταν απαιτούνται.

Μερικές φορές ενώ μπορεί να έχει πολύ δυνατές και υλοποιήσιμες ιδέες και σκέψεις για κάτι, μερικές φορές μπορεί να μη τις εκφράσει, αλλά και να τις εκφράσει δεν θα τις υπερασπιστεί μέχρι τέλους σε περίπτωση που οι υπόλοιποι διαφωνούν.

1) Μερικές φορές μπορεί, σε κάποιες καταστάσεις, να δείξει αναποφασιστικότητα (με αποτέλεσμα να χάνει χρόνο). 2) Λίγες φορές, όταν δεν υπάρχει οργάνωση στον χώρο, μπορεί να πέσει η απόδοση της.

Να αρχίσει να επιβάλλεται περισσότερο εκεί που πρέπει, για να μην 'χάνεται' η γνώμη της.

Βελτίωση σε ευελιξία & δεκτικότητα & εξέταση διαφορετικών απόψεων των άλλων

Η διαχείριση χρόνου (λόγω ποικίλων δραστηριοτήτων), χρειάζεται βελτίωση που στη συνέχεια θα βοηθήσει σε καλύτερη αξιολόγηση και ιεράρχηση των προτεραιοτήτων.

Αποφυγή άγχους και υπερβολικής και σύνθετης σκέψης.

Αποστασιοποιημένη και χαμηλών τόνων. Πολλές φορές υπερκαλύπτεται από τους άλλους ενώ αξίζει να φαίνεται περισσότερο.