

2016

þÿ œ - , ¿ ´ ¿ <sup>1</sup> ± <sup>3</sup>/<sub>4</sub> <sup>1</sup> ¿ » Ì <sup>3</sup> . Ã . Â <sup>0</sup> ± <sup>1</sup>  
þÿ µ <sup>0</sup> À ± <sup>-</sup> ´ µ Å Ã . Â ± <sup>1</sup>/<sub>2</sub> , Á É À <sup>-</sup> <sup>1</sup>/<sub>2</sub> ¿ Å ´ Å <sup>1</sup>/<sub>2</sub>

þÿ • Å Á <sup>1</sup> À <sup>-</sup> ´ ¿ Å - • Á É Ä ¿ <sup>0</sup> Á <sup>-</sup> Ä ¿ Å , § Á Å Ã Ä ¬ » » ±

þÿ Á Ì <sup>3</sup> Á ± <sup>1</sup>/<sub>4</sub> <sup>1</sup>/<sub>4</sub> ± " . <sup>1</sup>/<sub>4</sub> Ì Ã <sup>1</sup> ± Â " <sup>1</sup> ¿ <sup>-0</sup> . Ã . Â , £ Ç ¿ » ® ÿ <sup>10</sup> ¿ <sup>1</sup>/<sub>2</sub> ¿ <sup>1</sup>/<sub>4</sub> <sup>10</sup> î <sup>1</sup>/<sub>2</sub> • À <sup>1</sup> Ã Ä . <sup>1</sup>/<sub>4</sub> î <sup>1</sup>/<sub>2</sub> <sup>0</sup> ± <sup>1</sup> " <sup>1</sup> ¿ <sup>-0</sup> .  
þÿ ± <sup>1</sup>/<sub>2</sub> µ À <sup>1</sup> Ã Ä ® <sup>1</sup>/<sub>4</sub> <sup>1</sup> ¿ • µ ¬ À ¿ » <sup>1</sup> Å ¬ Æ ¿ Å

---

<http://hdl.handle.net/11728/8842>

*Downloaded from HEPHAESTUS Repository, Neapolis University institutional repository*



**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών**

**"Δημόσια Διοίκηση "**

**Επιβλέπων καθηγητής**

**Δρ Κωνσταντίνος Αθανασόπουλος**

**Μέθοδοι αξιολόγησης και εκπαίδευσης ανθρωπίνου δυναμικού.**

**Ευριπίδου-Ερωτοκρίτου Χρυστάλλα**

**ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ, 2016**

## Περιεχόμενα

Ευχαριστίες.....	4
Πρόλογος .....	5
Περίληψη.....	6
Εισαγωγή.....	6
Σκοπός της αξιολόγησης των εργαζομένων.....	9
Διαδικασία αξιολόγησης.....	12
Ποιός πρέπει να αξιολογεί την απόδοση.....	13
1. Ο άμεσος προϊστάμενος.....	13
2. Οι συνάδελφοι και οι συνεργάτες.....	13
3. Οι υφιστάμενοι.....	14
4. Οι ίδιοι οι εργαζόμενοι (αυτοαξιολόγηση).....	15
5. Οι πελάτες.....	15
6. Όλοι μαζί (κυκλική αξιολόγηση).....	15
7. Ηλεκτρονικοί Υπολογιστές.....	16
Σχεδιασμός Συστήματος Αξιολόγησης.....	17
Μέθοδοι αξιολόγησης.....	19
1. Αξιολόγηση με βάση τη σύγκριση.....	19
2. Αξιολόγηση με βάση απόλυτα κριτήρια.....	21
3. Αξιολόγηση με βάση την επίτευξη αντικειμενικών στόχων.....	22
4. Αξιολόγηση με άμεση μέτρηση της αποδοτικότητας.....	23
5. Αξιολόγηση με βάση τα χαρακτηριστικά: .....	23
• Ελεύθερη έκθεση:.....	23
• Αξιολόγηση από ειδικό:.....	23
• Μέθοδος διαγραμματικής κλίμακας: .....	24
6. Αξιολόγηση με βάση τη συμπεριφορά:.....	24
• Ελεγχόμενος κατάλογος: .....	25
• Μέθοδος κρίσιμων περιστατικών: .....	25
7. Κέντρα Αξιολόγησης.....	25

Σφάλματα κατά την αξιολόγηση.....	26
Τρόποι αποφυγής σφαλμάτων.....	31
Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	31
Στόχοι εκπαίδευσης προσωπικού.....	34
Τομείς εκπαίδευσης προσωπικού.....	34
Σημασία εκπαίδευσης προσωπικού.....	36
1.Αυξημένη παραγωγικότητα:.....	37
2.Ανύψωση Ηθικού:.....	37
3.Μείωση επίβλεψης:.....	37
4.Μείωση ατυχημάτων:.....	37
5.Αύξηση οργανωσιακής σταθερότητας και ευελιξίας:.....	38
6.Αύξηση ελκυστικότητας οργανισμού:.....	38
7.Αύξηση αφοσίωσης εργαζομένων:.....	38
8.Ανάπτυξης κατάλληλης κουλτούρας:.....	38
Μέθοδοι εκπαίδευσης.....	39
Μέθοδοι για όλα τα επίπεδα.....	39
1. Εγκατάσταση και ενημέρωση:.....	39
2. Συνεργασία με εκπαιδευτικά ιδρύματα:.....	39
3. Ανάπτυξη δημιουργικής σκέψης:.....	39
Μέθοδοι για απλούς υπαλλήλους.....	40
Μέθοδοι για κατώτερα και μεσαία ηγετικά στελέχη.....	41
Μέθοδοι για ανώτερα ηγετικά στελέχη.....	43
Μέθοδοι εκπαίδευσης στη θέση εργασίας.....	45
Εναλλαγή στις θέσεις εργασίας (Job Rotation).....	46
Κόστος εκπαίδευσης προσωπικού.....	47
Επαγγελματική εκπαίδευση δημόσιων υπαλλήλων.....	49
1. Διοικητική εκπαίδευση.....	49
2. Αρχή Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	50
3. Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού.....	51
4. Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων- Δημόσιας Υπηρεσίας Απασχόλησης.....	52
Εκπαίδευση δημόσιων υπαλλήλων στην Ευρώπη.....	53

Βελτίωση συστήματος προσέλκυσης και επιλογής.....	55
Μέτρηση επίτευξης στόχων.....	57
Balanced Scorecard.....	57
Επίλογος.....	58
Ενδεικτική βιβλιογραφία .....	61
Ελληνική Βιβλιογραφία .....	61
Ξένη βιβλιογραφία .....	61

## Ευχαριστίες

Ευχαριστώ θερμά τον κ. Αθανασόπουλο Κωνσταντίνο, Καθηγητή του Πανεπιστημίου Νεάπολης, για την προθυμία, την υπομονή και την αμέριστη συμβολή του για τη διεκπεραίωση της εργασίας. Ακόμη ευχαριστώ και από την θέση αυτή και όλους τους καθηγητές του Προγράμματος. Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου και κυρίως τον σύζυγο μου για τη συνεχή της συμπαράσταση, ηθική και υλική σε όλα τα στάδια της φοιτητικής μου ζωής.

Η εργασία αφιερώνεται στα μέλη της οικογένεια μου και στους φίλους μου.

## Πρόλογος

Το θέμα της παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή είναι ότι αναλύονται σε μεγάλη έκταση τόσο η διαδικασία της εκπαίδευσης όσο και οι μέθοδοι αξιολόγησης που εφαρμόζονται σε επιχειρήσεις και οργανισμούς στα πλαίσια της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.

Είναι σκόπιμο και χρήσιμο να αντιμετωπίζεται η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων σαν μια λειτουργία που αποτελεί σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό ευθύνη όλων όσων ασκούν διοίκηση. Βεβαίως οι επαγγελματίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού αναλαμβάνουν το κυριότερο μερίδιο ευθύνης στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις προκειμένου να εφαρμοστούν οι αποτελεσματικές μέθοδοι διαχείρισης προσωπικού. Και για να πετύχουν οι πιο πάνω διαδικασίες χρειάζεται να συνεργαστούν αρμονικά με τα στελέχη των υπόλοιπων τμημάτων. Είναι απαραίτητο όλα τα στελέχη να γνωρίζουν και να παρακολουθούν τις εξελίξεις στο χώρο.

Αρχικά, αναλύονται οι βασικές πτυχές της Αξιολόγησης του Ανθρώπινου Δυναμικού. Περιγράφονται η σημασία και οι χρήσεις της καθώς και οι τρόποι με τους οποίους μπορούν να σχεδιαστούν τα συστήματα αξιολόγησης. Ακολούθως, γίνεται εκτεταμένη αναφορά στις μεθόδους αξιολόγησης που εφαρμόζονται στους οργανισμούς και αναλύονται βασικά προβλήματα που προκύπτουν κατά την αξιολόγηση. Στο δεύτερο μέρος, αναλύονται οι βασικές έννοιες που θα παρουσιαστούν στην εργασία και ακολούθως διαιρείται σε δύο μέρη. Παρουσιάζονται και αναλύονται βασικές πτυχές που αφορούν στην εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού.

## Περίληψη

Οι επιχειρήσεις και γενικά οι οργανισμοί στελεχώνονται και διοικούνται από ανθρώπους. Χωρίς ανθρώπους δεν υφίστανται επιχειρήσεις. Οι εργαζόμενοι αποτελούν τον πιο καθοριστικό συντελεστή παραγωγής και για να μπορεί να λειτουργήσει και να πετύχει τους στόχους.

Το ανθρώπινο δυναμικό ή αλλιώς οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν σήμερα το πολυτιμότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Ο κύριος παράγοντας που βοηθάει μια επιχείρηση να ξεχωρίσει είναι ο άνθρωπος. Τα προσόντα και η διάθεση των εργαζομένων, ο ενθουσιασμός τους, η ικανοποίηση που αντλούν από την εργασία τους, το αίσθημα της δίκαιας μεταχείρισης τους και η συμμετοχή τους στους κοινούς στόχους, όλα διαμορφώνουν και επηρεάζουν την παραγωγικότητα της επιχείρησης, τη φήμη και την εικόνα που αυτή προβάλλει και τέλος την επιβίωση της.

Αναπόσπαστο μέρος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, αποτελούν αμφότερες, η εκπαίδευση και η αξιολόγηση των ανθρωπίνων πόρων. Πρόκειται για δύο πολύτιμες διαδικασίες οι οποίες εάν σχεδιαστούν και εφαρμοστούν κατά το δέοντα τρόπο, δύνανται να αποτελέσουν πολύτιμα εργαλεία στην προσπάθεια του οργανισμού για ικανοποίηση των υπαλλήλων και των πελατών του και κατά συνέπεια αύξηση της παραγωγικότητάς του.

Αρχικά, αναλύονται οι βασικές πτυχές της Αξιολόγησης του Ανθρώπινου Δυναμικού. Περιγράφονται η σημασία και οι χρήσεις της καθώς και οι τρόποι με τους οποίους μπορούν να σχεδιαστούν τα συστήματα αξιολόγησης. Ακολούθως, γίνεται εκτεταμένη αναφορά στις μεθόδους αξιολόγησης που εφαρμόζονται στους οργανισμούς και αναλύονται βασικά προβλήματα που προκύπτουν κατά την αξιολόγηση. Στο δεύτερο μέρος, αναλύονται οι βασικές έννοιες που θα παρουσιαστούν στην εργασία και ακολούθως διαιρείται σε δύο μέρη. Παρουσιάζονται και αναλύονται βασικές πτυχές που αφορούν στην εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού.