



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ

Εθνικών και Καποδιστριακών  
Πανεπιστήμιων Αθηνών

ΙΔΡΥΘΕΝ ΤΟ 1837

E- Learning

E- Learning

E- Learning



Ανάπτυξη Ικανοτήτων  
Αποδοτικότερης  
Διοίκησης και Εκπαίδευσης  
Ανθρώπινου Δυναμικού  
για τον Δημόσιο Τομέα  
(Υπουργεία, Νομαρχίες, Δήμοι  
και Κοινότητες, ΔΕΚΟ, Ινστιτούτα κ.α.)

# 1. Εισαγωγή

---

Το Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών σας καλωσορίζει στα Προγράμματα εξ Αποστάσεως Επιμόρφωσης για Δημοσίους Υπαλλήλους και συγκεκριμένα στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα **“Ανάπτυξη Ικανοτήτων Αποδοτικότερης Διοίκησης και Εκπαίδευσης Ανθρώπινου Δυναμικού για τον Δημόσιο Τομέα (Υπουργεία, Νομαρχίες, Δήμοι και Κοινότητες, ΔΕΚΟ, Ινστιτούτα κ.α.)”**.

Το ΕΚΠΑ σχεδίασε επιμορφωτικά προγράμματα τα οποία εντάσσονται στο πλαίσιο της εφαρμογής μιας ευρύτερης πολιτικής για την αναδιάρθρωση και τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης. Με βασικό στόχο την εντατικοποίηση της προσπάθειας για να αλλάξει ο τρόπος λειτουργίας, οι νοοτροπίες και οι λειτουργίες του Δημόσιου Τομέα στη χώρα μας, προέκυψε η ανάγκη επιμόρφωσης του στελεχικού δυναμικού των δημοσίων υπηρεσιών σχετικά με τις σύγχρονες τάσεις και τις καινοτομικές πρακτικές στη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού και των Δημοσίων Σχέσεων.

Στη συνέχεια, σας παρουσιάζουμε αναλυτικά το πρόγραμμα σπουδών για το εκπαιδευτικό αντικείμενο **“Ανάπτυξη Ικανοτήτων Αποδοτικότερης Διοίκησης και Εκπαίδευσης Ανθρώπινου Δυναμικού για τον Δημόσιο Τομέα (Υπουργεία, Νομαρχίες, Δήμοι και Κοινότητες, ΔΕΚΟ, Ινστιτούτα κ.α.)”**, την διαδικασία πιστοποίησης, καθώς και όλες τις λεπτομέρειες που πιστεύουμε ότι είναι χρήσιμες, για να έχετε μια ολοκληρωμένη εικόνα του προγράμματος.

## 2. Σκοπός του Προγράμματος

---

Το επιμορφωτικό πρόγραμμα απευθύνεται σε προϊσταμένους τμημάτων και διοικητικούς υπαλλήλους που επιθυμούν να παρακολουθήσουν τις εξελίξεις του διεθνούς περιβάλλοντος στον τομέα της Διοίκησης Προσωπικού και να προσεγγίσουν το αντικείμενό τους με ένα σύγχρονο, προοδευτικό και αποτελεσματικό τρόπο.

Το πρόγραμμα εστιάζει στη σημασία που κατέχει ο ανθρώπινος παράγοντας στη λειτουργία των οργανισμών. Στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον, όλο και περισσότεροι αναγνωρίζουν τη σημασία της «επένδυσης» σε ανθρώπινο δυναμικό, ενώ έρευνες αποδεικνύουν ότι οι επιχειρήσεις που πρωταγωνιστούν στη διεθνή σκηνή, όχι μόνο επενδύουν σε ανθρώπινο δυναμικό, αλλά και λαμβάνουν μεγάλες «αποδόσεις» από τις επενδύσεις αυτές.

Η επιλογή και στρατολόγηση του προσωπικού, η εκπαίδευση και ανάπτυξη του, οι τεχνικές ενίσχυσης της εργασιακής αποτελεσματικότητας, η διαμόρφωση ενός συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης και των πακέτων αμοιβής, αλλά και οι σύγχρονες πρακτικές υποκίνησης του προσωπικού, αποτελούν αντικείμενο εξέτασης στο συγκεκριμένο πρόγραμμα. Παράλληλα, εξετάζονται ζητήματα όπως η δομή, η

διάρθρωση και το βέλτιστο μέγεθος των τμημάτων ανθρώπινου δυναμικού, η ανάθεση αρμοδιοτήτων και το χτίσιμο λειτουργικών ομάδων, καθώς και θέματα όπως η εσωτερική επικοινωνία, οι εργασιακές σχέσεις, η διαχείριση των συγκρούσεων και η δημιουργία ενός ασφαλούς περιβάλλοντος εργασίας.

## 3. Τρόπος Εκπαίδευσης

---

Τα προγράμματα διατίθενται αποκλειστικά μέσω ηλεκτρονικής εκπαιδευτικής πλατφόρμας, χωρίς να απαιτείται η φυσική παρουσία των εκπαιδευόμενων, ενώ η εκπαιδευτική διαδικασία βασίζεται στη συνεχή επικοινωνία και τη πλήρη υποστήριξη των εκπαιδευόμενων.

Πιο συγκεκριμένα, και αναφορικά με τη διαδικασία υλοποίησης της εξ αποστάσεως επιμόρφωσης, τα προγράμματα e-Learning υλοποιούνται με γνώμονα τις Αρχές Εκπαίδευσης Ενηλίκων και με τη χρήση απλού λογισμικού (εκπαιδευτική πλατφόρμα), προσαρμοσμένου στις αρχές της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης. Η εκπαιδευτική πλατφόρμα που χρησιμοποιείται για τη διεξαγωγή των προγραμμάτων αποτελεί στην ουσία έναν διαδικτυακό τόπο, μέσω του οποίου γίνεται η διαχείριση των ηλεκτρονικών τάξεων και παρέχεται η πρόσβαση των χρηστών σε αυτές. Κάθε ηλεκτρονική τάξη αποτελεί προσομοίωση μιας φυσικής, παραδοσιακού τύπου, αίθουσας διδασκαλίας.

Το εκπαιδευτικό υλικό του προγράμματος διατίθεται σταδιακά, ανά διδακτική ενότητα, μέσω ειδικά διαμορφωμένων ηλεκτρονικών τάξεων. Το εκπαιδευτικό υλικό παρέχεται και σε ηλεκτρονική μορφή (e-book) προκειμένου να διευκολυνθούν οι εκπαιδευόμενοι σε περιπτώσεις που προτιμούν την έντυπη έκδοσή του.

Κάθε διδακτική ενότητα αντιστοιχεί σε 3,5 ώρες δια ζώσης επιμόρφωσης. Στη χρονική διάρκεια περιλαμβάνεται ο χρόνος μελέτης της κάθε ενότητας και χρόνος συμπλήρωσης και υποβολής των τεστ. Η αντιστοιχία της χρονικής διάρκειας σε δια ζώσης επιμόρφωση έχει δοθεί από το συγγραφέα του εκπαιδευτικού υλικού. Συνολικά, το πρόγραμμα αποτελείται από 70 ενότητες, οι οποίες αντιστοιχούν σε 245 ώρες δια ζώσης επιμόρφωσης ή 35 ημέρες επιμόρφωσης (245 ώρες / 7 ώρες ανά ημέρα) σύμφωνα με το αρ. 3 της Υ.Α. ΙΕΚ/ΤΜ.Β/Φ.2/31/οικ.30214/ 2008. Διευκρινίζεται ότι, σύμφωνα με τη μεθοδολογία της εξ αποστάσεως επιμόρφωσης, διατίθενται στο κοινό μία ή δύο ενότητες ανά εβδομάδα, όπως φαίνεται αναλυτικά στο επισυναπτόμενο ωρολόγιο πρόγραμμα. Σύμφωνα με αυτό, το εκπαιδευτικό πρόγραμμα διαρκεί συνολικά 38 εβδομάδες.

Το περιεχόμενο του κάθε μαθήματος που βρίσκεται στο Διαδίκτυο αφορά τα κύρια σημεία της θεωρίας και είναι εμπλουτισμένο κυρίως με τα εξής:

- παραδείγματα
- λυμένες ασκήσεις
- ασκήσεις αυτοαξιολόγησης
- μελέτες περιπτώσεων πάνω σε πραγματικά δεδομένα

- πρόσθετη βιβλιογραφία
- simulation
- video

Ο εκπαιδευόμενος, αφού ολοκληρώσει τη μελέτη της εκάστοτε διδακτικής ενότητας καλείται να υποβάλει ηλεκτρονικά και βάσει του χρονοδιαγράμματος που έχει ανακοινωθεί από τον εκπαιδευτή του, το αντίστοιχο τεστ. Τα τεστ περιλαμβάνουν ερωτήσεις αντιστοίχισης ορθών απαντήσεων, πολλαπλής επιλογής, αληθούς/ψευδούς δήλωσης, ή upload όπου ο εκπαιδευόμενος θα πρέπει να διατυπώσει και να επισυνάψει την απάντησή του.

Επιπρόσθετα, ο εκπαιδευόμενος μπορεί να απευθύνεται ηλεκτρονικά στον ορισμένο εκπαιδευτή του, μέσω του ενσωματωμένου στην πλατφόρμα ηλεκτρονικού συστήματος επικοινωνίας, για την επίλυση αποριών σχετιζόμενων με τα μαθήματα και τις ασκήσεις αξιολόγησης αλλά και για την υποβολή αιτημάτων παράτασης στην περίπτωση που αυτό κρίνεται αναγκαίο. Το e-learning διαθέτει επίσης τμήμα Γραμματειακής και Τεχνικής Υποστήριξης, στο οποίο ο εκπαιδευόμενος έχει τη δυνατότητα να απευθύνεται μέσω του ενσωματωμένου στην πλατφόρμα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ή τηλεφωνικά, ανάλογα με τη φύση του ζητήματος που τον απασχολεί. Τέλος, παρέχεται η δυνατότητα πρόσβασης σε ειδικά διαμορφωμένη ηλεκτρονική βιβλιοθήκη μέσω της οποίας προμηθεύεται σε έντυπη μορφή (e-book) το εκπαιδευτικό υλικό των μαθημάτων, αλλά και πρόσθετο υλικό το οποίο μπορεί να χρησιμοποιεί βοηθητικά στις εργασίες του. Παράλληλα, η παρακολούθηση του προγράμματος δύναται να περιλαμβάνει και διαδικτυακές διαλέξεις ασύγχρονης μορφής εφόσον αυτό κριθεί απαραίτητο.

Ως εκ τούτου, και μέσω του συγκεκριμένου μοντέλου εκπαίδευσης, οι δημόσιοι υπάλληλοι, οι οποίοι θα συμμετάσχουν στο πρόγραμμα, θα έχουν τη δυνατότητα να επιμορφωθούν σε σύντομο χρονικό διάστημα, χωρίς να αποσπώνται από τις καθημερινές επαγγελματικές τους υποχρεώσεις και διατηρώντας την αυτονομία τους με τη δυνατότητα μελέτης ανεξαρτήτως περιοριστικών παραγόντων όπως η υποχρέωση της φυσικής του παρουσίας σε συγκεκριμένο χώρο και χρόνο. Η μαθησιακή διαδικασία οργανώνεται, συντονίζεται και παρακολουθείται επί εικοσιτετραώρου βάσεως από εξειδικευμένο εκπαιδευτικό προσωπικό, παρέχοντας έτσι συνεχή και πλήρη εκπαιδευτική υποστήριξη στους εκπαιδευόμενους

Μετά από την επιτυχή ολοκλήρωση του προγράμματος, ο κάθε εκπαιδευόμενος θα λαμβάνει Βεβαίωση Πιστοποίησης η οποία θα παρέχεται από το ΕΚΠΑ.

## 4. Πιστοποίηση γνώσεων και δεξιοτήτων

---

Η διαδικασία που ακολουθείται για την πιστοποίηση των γνώσεων και δεξιοτήτων που έχει αποκομίσει και αποκτήσει ο εκπαιδευόμενος - δημόσιος υπάλληλος, είναι η ακόλουθη:

Ο εκπαιδευόμενος καλείται κάθε εβδομάδα να υποβάλει ηλεκτρονικά και βάσει του χρονοδιαγράμματος που έχει ανακοινωθεί από τον εκπαιδευτή του τεστ αξιολόγησης που αναφέρεται στην εξέταση συγκεκριμένων ενοτήτων.

Τα τεστ περιλαμβάνουν ερωτήσεις αντιστοίχισης ορθών απαντήσεων, πολλαπλής επιλογής, αλη-θούς/ ψευδούς δήλωσης, ή upload στις οποίες ο εκπαιδευόμενος θα πρέπει να διατυπώσει και να επισυνάψει την απάντησή του.

Ο τρόπος βαθμολόγησης των εκπαιδευομένων στο πρόγραμμα έχει ως εξής: Κάθε εβδομάδα, ο εκπαιδευόμενος θα πρέπει να επιλύει και να αποστέλλει συγκεκριμένες ασκήσεις, για τις οποίες θα βαθμολογείται. Η κλίμακα βαθμολογίας είναι από 0 έως 100%.

Επιπλέον, για τη χορήγηση της Βεβαίωσης Πιστοποίησης θα σχεδιάζονται εξετάσεις (τεστ) αξιολόγησης - πιστοποίησης, όπου ο εκπαιδευόμενος θα καλείται να απαντήσει σε πενήντα ερωτήσεις κλειστού τύπου. Η χορήγηση της Βεβαίωσης Πιστοποίησης πραγματοποιείται όταν ο εκπαιδευόμενος συγκεντρώσει συνολική βαθμολογία 50%. Η συνολική βαθμολογία του προγράμματος προκύπτει κατά το 60% από τις εξετάσεις πιστοποίησης και κατά το υπόλοιπο 40% από το μέσο όρο βαθμολογίας που συγκέντρωσε στα επιμέρους μαθήματα του προγράμματος. Ο χρόνος για την ολοκλήρωση και υποβολή των ασκήσεων και του τεστ αξιολόγησης εξαρτάται αποκλειστικά από τον εκπαιδευόμενο.

Η χορήγηση της Βεβαίωσης Πιστοποίησης πραγματοποιείται όταν ο εκπαιδευόμενος λάβει βαθμό μεγαλύτερο ή ίσο του 50%. Η μη επιτυχής συμμετοχή του εκπαιδευόμενου στο πρόγραμμα, δηλαδή η συγκέντρωση συνολικής βαθμολογίας μικρότερης του 50%, οδηγεί στην απόκτηση Βεβαίωσης Παρακολούθησης.

## 5. Συγγραφείς του εκπαιδευτικού υλικού

---

Οι συγγραφείς του εκπαιδευτικού υλικού είναι μέλη ΔΕΠ του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών ή και ειδικοί εμπειρογνώμονες με ιδιαίτερη συγγραφική καταξίωση, οι οποίοι κατέχουν πολύ βασικό ρόλο στην υλοποίηση του προγράμματος. Συγγράφουν τα βασικά κείμενα και αναλαμβάνουν την επιστημονική ευθύνη για την μετατροπή του εκπαιδευτικού υλικού σε e-learning μορφή.

## 6. Χρονική διάρκεια και κόστος συμμετοχής

---

Η χρονική διάρκεια του Προγράμματος είναι **9 μήνες** και το κόστος ανέρχεται στα **400 ευρώ**.

## 7. Προαπαιτούμενα

---

Τα προαπαιτούμενα για την παρακολούθηση του Προγράμματος από τους δημόσιους υπαλλήλους είναι:

- Πρόσβαση στο Διαδίκτυο και κατοχή προσωπικού e-mail
- Βασικές γνώσεις χειρισμού ηλεκτρονικών υπολογιστών.

## 8. Η ύλη του προγράμματος

---

Στην παράγραφο αυτή γίνεται μία εκτενής περιγραφή της ύλης του προγράμματος.

Συγκεκριμένα αναφέρονται όλα τα μαθήματα του προγράμματος και ο σκοπός της κάθε ενότητας.

## **ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

### ***Ενότητα 1: Η Διοίκηση ενός Οργανισμού - Εισαγωγικές Έννοιες***

Σκοπός της παρούσας ενότητας είναι να εισαγάγει τον εκπαιδευόμενο στην επιστήμη της διοίκησης των επιχειρήσεων και των οργανισμών. Ειδικότερα, στοχεύει στο να κάνει μία ιστορική αναδρομή παρουσιάζοντας το θεωρητικό πλαίσιο στο οποίο δραστηριοποιείται, η επιστήμη της διοίκησης. Επίσης, στοχεύει στην παρουσίαση των γενικών αρχών της αποτελεσματικής διοίκησης και των δεξιοτήτων του μάνατζερ.

### ***Ενότητα 2: Ο Προγραμματισμός σε έναν Οργανισμό - Οι λειτουργίες της Οργάνωσης και της Διοίκησης***

Σκοπός της παρούσας ενότητας είναι να σας παρουσιάσει με ολοκληρωμένο τρόπο τη λειτουργία του προγραμματισμού και τη διαδικασία υλοποίησής του σε έναν οργανισμό. Παράλληλα, στόχος της ενότητας είναι επίσης να παρουσιάσει τη λειτουργία της οργάνωσης ενός οργανισμού και την αποτελεσματική τμηματοποίησή του.

### ***Ενότητα 3: Επιχειρησιακή Δομή και Οργάνωση***

Σκοπός της παρούσας ενότητας είναι να παρουσιάσουμε με ολοκληρωμένο τρόπο την επιχειρησιακή δομή και την οργάνωση ενός οργανισμού. Ειδικότερα, στόχος είναι να αναλύσουμε την έννοια της οργάνωσης, να εξηγήσουμε τις οργανωτικές δομές και να αναπτύξουμε τα χαρακτηριστικά της εξειδίκευσης και της εκχώρησης των αρμοδιοτήτων.

### ***Ενότητα 4: Η Δραστηριότητα του Ελέγχου***

Σκοπός της παρούσας ενότητας είναι να σας παρουσιάσει με ολοκληρωμένο τρόπο τη λειτουργία του ελέγχου. Ειδικότερα, στόχος της ενότητας είναι να αναλύσει τη διαδικασία και τους τύπους του ελέγχου, καθώς και τα κριτήρια διαμόρφωσης αποτελεσματικής πολιτικής ελέγχου.

### ***Ενότητα 5: Η Έννοια του κινήτρου***

Σκοπός της συγκεκριμένης διδακτικής ενότητας είναι παρουσιαστούν οι έννοιες του κινήτρου και της υποκίνησης και να τονιστεί ο ρόλος και η σημασία τους για τους σύγχρονους οργανισμούς. Γίνεται μία παρουσίαση των πιο σημαντικών και γνωστών θεωριών υποκίνησης, χωρίς ωστόσο να γίνεται εξαντλητική αναφορά σε όλες τις σύγχρονες θεωρίες. Επίσης, παρουσιάζεται η έννοια της ανταμοιβής, οι παράγοντες που επηρεάζουν τις πολιτικές αμοιβών και το πλαίσιο εντός του οποίου θα πρέπει να δομείται ένα αποτελεσματικό και δίκαιο σύστημα αμοιβών.

### ***Ενότητα 6: Η φύση των Groups και η Συμπεριφορά μέσα σε αυτά***

Σκοπός της συγκεκριμένης διδακτικής ενότητας είναι να παρουσιαστεί η έννοια των ομάδων (groups), να αναλυθεί η φύση τους και η συμπεριφορά των ατόμων εντός τους.



Γίνεται μια παρουσίαση της τυπολογίας των ομάδων και των βασικών διαδικασιών τους, καθώς και των ρόλων των ατόμων εντός των ομάδων. Επίσης, παρουσιάζονται στοιχεία λειτουργίας των ομάδων και, συνοπτικά, η έννοια του οργανογράμματος. Τέλος, καταδεικνύεται η σημασία των ομάδων για τις σύγχρονες επιχειρήσεις και οργανισμούς και εντοπίζονται πιθανά προβλήματα που προκύπτουν κατά την λειτουργία των ομάδων.

## **ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΚΑΙ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ**

### ***Ενότητα 1: Σύγχρονες θεωρίες υποκίνησης στο εργασιακό πλαίσιο***

Σκοπός της ενότητας είναι να ενισχύσει το θεωρητικό πλαίσιο της έννοιας και της σημασίας της υποκίνησης/ παρακίνησης στην εργασία. Παρουσιάζονται τα κυριότερα μοντέλα ερμηνείας του φαινομένου καθώς και οι εφαρμογές που μπορεί να έχουν στον εργασιακό χώρο ενώ τέλος γίνεται μία προσπάθεια διασύνδεσης των θεωριών με τις διάφορες μορφές εργασιακών κινήτρων και την τυπολογία εργαζομένων που μπορεί να συναντήσει κανείς στο χώρο δουλειάς του.

### ***Ενότητα 2: Διασύνδεση υποκίνησης και απόδοσης***

Σκοπός της ενότητας είναι να αποσαφηνιστεί η έννοια της ηγεσίας καθώς και οι μορφές που μπορεί να πάρει. Παρουσιάζονται τα κυριότερα χαρακτηριστικά συμπεριφοράς του ηγέτη αλλά και το πώς αυτά μπορούν να διαμορφωθούν στο εργασιακό πλαίσιο μέσα από το ρόλο του μάνατζερ. Διάφορες μελέτες περίπτωσης θα προσπαθήσουν να εδραιώσουν τα χαρακτηριστικά του ηγέτη ενώ αποσαφηνίζονται οι μορφές εξουσίας που μπορεί να έχει. Τέλος γίνεται η διαφοροποίηση ανάμεσα στο μάνατζμεντ και την ηγεσία.

### ***Ενότητα 3: Κίνητρα και επαγγελματική ικανοποίηση***

Σκοπός της ενότητας είναι να οριστεί το πλαίσιο της επαγγελματικής ικανοποίησης και ο τρόπος με τον οποίο αυτή συνδέεται με την εργασία και τα αποτελέσματά της, καθώς επίσης και να τονιστούν οι συνέπειες της τόσο σε ατομικό όσο και σε οργανωσιακό επίπεδο. Παρουσιάζονται τα κυριότερα μοντέλα ερμηνείας του φαινομένου καθώς και οι παράγοντες που συντελούν στην διαμόρφωση της ικανοποίησης και οι μορφές που αυτή που μπορεί να πάρει.

## **ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΩΝ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

### ***Ενότητα 1: Συμπεριφορά, επικοινωνία και στάση***

Η ενότητα έχει ως στόχο της, να κάνει πιο κατανοητή τη φύση της καθημερινής εργασιακής συμπεριφοράς των ατόμων που αναμφισβήτητα επηρεάζει την αποτελεσματικότητά τους. Η ανάλυση και ερμηνεία των επικοινωνιακών φαινομένων επιτυγχάνεται με τη βοήθεια της Συναλλακτικής ανάλυσης του Καναδού ψυχολόγου-



αναλυτή Eric Berne (1950-1960), μια θεωρία αρκετά ευκολονόητη και σε άμεση σχέση με την εμπειρία διευθυντών και υφισταμένων.

### **Ενότητα 2: Φραγμοί επικοινωνίας**

Η ενότητα με τίτλο “Φραγμοί της Διαπροσωπικής Επικοινωνίας στο Χώρο Εργασίας”, αποσκοπεί στο να κατανοήσετε τα ποικίλα προβλήματα που ανακύπτουν κατά τη διαπροσωπική επικοινωνία των εργαζομένων μέσα στο χώρο εργασίας καθώς και την αναγκαιότητα για βελτίωση των εργασιακών σχέσεων. Οι διαστρεβλώσεις του επικοινωνιακού μηνύματος, η προσωπικότητα των εργαζομένων καθώς και παράγοντες του εργασιακού πλαισίου λειτουργούν ως εμπόδια που δυσχεραίνουν τις διαπροσωπικές-εργασιακές σχέσεις με αποτέλεσμα να δημιουργείται σύγχυση, δυσαρέσκεια, στρες, μοναξιά και αποξένωση τόσο μεταξύ προϊσταμένων-υφισταμένων όσο και μεταξύ συναδέλφων.

### **Ενότητα 3: Δεξιότητες και τεχνικές διαπροσωπικής επικοινωνίας**

Η ενότητα με τίτλο «Δεξιότητες και Τεχνικές για Αποτελεσματική Διαπροσωπική Επικοινωνία στον Εργασιακό Χώρο» έχει ως στόχο της να μελετήσει τις βασικές δεξιότητες και τεχνικές της αποτελεσματικής διαπροσωπικής επικοινωνίας. Η υιοθέτησή τους από κάθε εργαζόμενο σε συνδυασμό με τη συνεχή πρακτική εξάσκηση, συμβάλλει τόσο στη διαμόρφωση καλού εργασιακού κλίματος μεταξύ διευθυντών-υφισταμένων όσο και στη θωράκιση της επιχείρησης με ασφαλή τρόπο σε περιόδους αβεβαιότητας και οργανωτικής αλλαγής.

## **ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

### **Ενότητα 1: Η ηγεσία κοινωνιογνωστικές διαδικασίες αντίληψης**

Σκοπός της ενότητας είναι να αποσαφηνιστεί η έννοια της αντίληψης ηγεσίας καθώς και οι διαδικασίες σχηματισμού της. Παρουσιάζονται τα κυριότερα χαρακτηριστικά των διαδικασιών της κοινωνικής αντίληψης, γενικά, αλλά και της αντίληψης του ηγέτη ειδικότερα. Επιπρόσθετα γίνεται και μια προσπάθεια διαφοροποίησης της αντίληψης του ηγέτη από αυτήν του μάντζερ. Τέλος, δίνονται μικρά μυστικά αποφυγής των εμποδίων και των λανθασμένων εντυπώσεων.

### **Ενότητα 2: Θεωρίες ηγεσίας ανάλογα τα μοντέλα εργασίας Redlel & Vroom - Yetton. Πρακτικές Εφαρμογές**

Η συγκεκριμένη ενότητα έχει σαν στόχο να παρουσιάσει δύο από τις ευρύτατα διαδεδομένες θεωρίες άσκησης του ηγετικού ρόλου, οι οποίες παρουσιάζουν σημαντική πρακτική σπουδαιότητα και “εφαρμοσμένη” αξία στον επαγγελματικό τομέα. Ιδιαίτερα δε στο χώρο εργασίας και δη στη σχέση μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένων του. Αυτές είναι η «θεωρία του συντελεστικού πρότυπου της ηγετικής αποτελεσματικότητας» του Fiedler και του «τυπολογικού μοντέλου» των Vroom & Yetton.

### *Ενότητα 3: Ηγεσία και Διοίκηση*

Σκοπός της ενότητας είναι να αποσαφηνιστεί η έννοια της ηγεσίας καθώς και οι μορφές που μπορεί να πάρει. Παρουσιάζονται τα κυριότερα χαρακτηριστικά συμπεριφοράς του ηγέτη αλλά και το πώς αυτά μπορούν να διαμορφωθούν στο εργασιακό πλαίσιο, μέσα από το ρόλο του μάνατζερ. Διάφορες μελέτες περίπτωσης θα προσπαθήσουν να αποσαφηνίσουν τα χαρακτηριστικά του ηγέτη ενώ αναφέρονται οι μορφές εξουσίας που μπορεί να έχει. Τέλος γίνεται η διαφοροποίηση ανάμεσα στο μάνατζμεντ και την ηγεσία.

### *Ενότητα 4: Μορφές άσκησης διοίκησης*

Η ενότητα με τίτλο “Μορφές άσκησης διοίκησης” έχει σαν στόχο να σας γνωρίσει τις λιγότερο διαδεδομένες θεωρίες άσκησης του ηγετικού ρόλου, οι οποίες όμως δεν στερούνται πρακτικής σπουδαιότητας και “εφαρμοσμένης” αξίας, ιδιαίτερα στο χώρο εργασίας και δη στη σχέση μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένων του. Αυτές είναι η θεωρία των γνωστικών πόρων, που αποτελεί εμπλουτισμένη έκδοση της θεωρίας ηγεσίας του Fiedler από τον ίδιο, το μοντέλο πορείας- στόχου του House και το μοντέλο της κάθετης δυάδας του Graen.

## **ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΛΥΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ – ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ**

### *Ενότητα 1: Ανάπτυξη διαπραγματευτικής ικανότητας*

Οι διαπραγματεύσεις αποτελούν καθημερινό αντικείμενο, είτε στον επαγγελματικό στίβο, είτε στις απλές και συνηθισμένες συναλλαγές της προσωπικής μας ζωής και έχουν μεγάλη σημασία από τη νηπιακή κιόλας ηλικία. Σκοπός της ενότητας είναι να πραγματοποιηθεί μία εισαγωγή στην έννοια της διαπραγμάτευσης και στην σημασία της διαδικασίας αυτής, καθώς και η ανάπτυξη των τεχνικών που σχετίζονται με την βελτίωση αυτής της ικανότητας. Δεξιότητες και τεχνικές που είναι απαραίτητες για την οποιαδήποτε διαπραγμάτευση θα προσπαθήσουν να εδραιώσουν την αφομοίωση των παρουσιαζόμενων εννοιών ενώ η χρήση παραδειγμάτων θα διευκολύνει την.

### *Ενότητα 2: Προσωπικό στυλ διαπραγματεύσεων*

Σκοπός της ενότητας είναι να οριστεί με σαφήνεια αυτό που καλείται «στυλ διαπραγμάτευσης» και να παρουσιαστούν οι κυριότερες μορφές που μπορεί να πάρει. Αναλύονται οι σημαντικότερες δεξιότητες και ικανότητες που διαμορφώνουν το προσωπικό στυλ του καθενός καθώς και ο ρόλος της προσωπικότητας ως επιδρώσα μεταβλητή στην όλη διαδικασία. Η αναφορά επίσης στον τρόπο που η μη λεκτική επικοινωνία ενισχύει το διαπραγματευτικό μας στυλ και ικανότητα καθώς επίσης και το πώς, συναισθήματα όπως ο θυμός μπορούν να αλλοιώσουν το αποτέλεσμα που επιδιώκουμε, ολοκληρώνει την κατανόηση της διαπραγματευτικής διαδικασίας.

### ***Ενότητα 3: Σύγκρουση και διαπραγμάτευση***

Σκοπός της ενότητας είναι να εξοικειωθείτε με την έννοια των συγκρούσεων και τις μορφές που μπορεί να πάρουν ενώ συγχρόνως να μπορέσετε να χρησιμοποιήσετε τις τακτικές και τις στρατηγικές αποφυγής τους. Ιδιαίτερα, σκοπός είναι να μπορέσετε να συνδυάσετε τις διαπραγματευτικές σας δεξιότητες για τον χειρισμό των συγκρούσεων μέσα στο εργασιακό πλαίσιο. Επίσης στόχος είναι να κατανοήσετε πως διάφορες πειραματικές συνθήκες μπορούν να εξηγήσουν τέτοιου είδους συμπεριφορές και συγχρόνως να μας «εκπαιδεύσουν» για την αντιμετώπιση μελλοντικών παρόμοιων καταστάσεων.

### ***Ενότητα 4: Ανταγωνισμός και μορφή σύγκρουσης***

Η ενότητα με τίτλο “Ο Ανταγωνισμός ως μορφή σύγκρουσης”, αποσκοπεί στο να κατανοήσετε το πολυδιάστατο φαινόμενο του ανταγωνισμού, όπως αυτό προκύπτει ως αποτέλεσμα διατομικών και διομαδικών συγκρούσεων μέσα στο χώρο εργασίας. Μέσα από την παρουσίαση του εννοιολογικού πλαισίου του ανταγωνισμού υπό το πρίσμα πειραμάτων και παραδειγμάτων, θα αντιληφθείτε την πραγματική διάσταση του ανταγωνισμού και των συνεπειών του στον εργαζόμενο και στον εργασιακό χώρο. Η πρόταση της συνεργασίας ως η καταλληλότερη επιλογή για την πρόληψη και αντιμετώπιση του ανταγωνισμού, στοχεύει σε επαναπροσδιορισμό του κριτηρίου επιτυχίας στην εργασία.

### ***Ενότητα 5: Κρίση και διαχείριση***

Σκοπός της ενότητας είναι να πραγματοποιηθεί μία εισαγωγή στην έννοια των καταστάσεων κρίσης όπως αυτές μπορεί να παρουσιάζονται στον επαγγελματικό αλλά και προσωπικό χώρο του ατόμου, και στην σημασία της διαχείρισής τους τόσο σε ατομικό όσο και ομαδικό επίπεδο. Η μεταφορά συστηματοποιημένων γνώσεων με σκοπό την αύξηση των ικανοτήτων και βελτίωση των δεξιοτήτων ώστε η αντιμετώπιση των κρίσεων να αποτελεί ευθύνη όλων, αποτελεί και τον τελικό στόχο του μαθήματος. Παρουσιάζονται οι αρχές διαχείρισης των κρίσεων, των κινδύνων και της εικόνας και τονίζεται η σπουδαιότητα του στόχου και του προγραμματισμού. Κανόνες και τρόποι διαχείρισης των κρίσεων θα προσπαθήσουν να εδραιώσουν την αφομοίωση των παρουσιαζόμενων εννοιών.

### ***Ενότητα 6: Αποτελεσματική διαχείριση κρίσεων***

Σκοπός της συγκεκριμένης διδακτικής ενότητας είναι να εισαγάγει τον αναγνώστη στην έννοια των κρίσεων των επιχειρήσεων. Ταυτόχρονα τον βοηθά να κατανοήσει την μεθοδολογία με βάση την οποία μπορεί να αντιμετωπίσει θετικά μία κρίση, βοηθώντας τον να διαχειρίζεται δύσκολες καταστάσεις για μια επιχείρηση με επιτυχία.

# ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΣΕ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑΣ

## *Ενότητα 1: Απόφαση διοίκησης*

Σκοπός της ενότητας είναι να αποσαφηνιστούν οι έννοιες της επιχειρηματικής απόφασης καθώς και τις επιπτώσεις- θετικές ή αρνητικές- που μπορεί να έχει στη δημιουργία τους η συλλογικότητα και η συμμετοχή των εργαζομένων. Αναφέρονται λοιπόν τα είδη αποφάσεων που χαρακτηρίζουν την ιεραρχία ενώ επίσης αναλύονται τα είδη των επιχειρηματικών αποφάσεων που μπορεί να χαρακτηρίζουν έναν οργανισμό ή μία ομάδα. Επίσης παρουσιάζονται τα εργαλεία και οι τεχνικές που διαθέτει ένας μάνατζερ όσον αφορά τη λήψη αποφάσεων - ιδιαίτερα σε συνθήκες αβεβαιότητας ενώ ακολουθεί η ανάλυση των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων της συλλογικότητας στη λήψη διοικητικών αποφάσεων.

## *Ενότητα 2: Λήψη αποφάσεων και διοίκηση*

Σκοπός της ενότητας είναι να αποσαφηνιστούν οι έννοιες της απόφασης και της διαδικασίας λήψης της καθώς και η διαδικασία που την περιβάλλει. Παρουσιάζονται τα είδη αποφάσεων που παίρνει ένα άτομο ή ένας οργανισμός καθώς και διάφορα μοντέλα λήψης αποφάσεων, ενώ τέλος γίνεται εκτενής αναφορά στον τρόπο και στους παράγοντες της ορθολογιστικής δράσης.

## *Ενότητα 3: Παράγοντες που επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων*

Σκοπός της ενότητας είναι να κατανοήσετε τους σημαντικότερους παράγοντες που επηρεάζουν την λήψη αποφάσεων στους οργανισμούς. Για το λόγο αυτό παρουσιάζονται όλοι οι γενικοί και ειδικοί παράγοντες τόσο σε οργανωσιακό όσο και ατομικό επίπεδο ενώ συγχρόνως αναλύεται και ο τρόπος με τον οποίο εμφανίζεται ένα πρόβλημα το πώς επηρεάζει την εύρεση της βέλτιστης λύσης.

## *Ενότητα 4: Λήψη αποφάσεων: μέθοδοι και προκαταλήψεις*

Σκοπός της ενότητας είναι να πραγματοποιηθεί μία εισαγωγή στις μεθόδους και στις προκαταλήψεις που μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά ή θετικά την έκβαση μίας απόφασης. Η μεταφορά συστηματοποιημένων γνώσεων με σκοπό την αύξηση των μεθόδων, των προκαταλήψεων καθώς και των μοντέλων λήψης απόφασης, ώστε να γίνει κατανοητή αυτή η τόσο απλή αλλά πολύπλοκη συγχρόνως διαδικασία, αποτελεί και τον τελικό στόχο του μαθήματος. Παρουσιάζονται οι τρόποι με τους οποίους αποφασίζουμε, τονίζεται η σπουδαιότητα της δημιουργικότητας καθώς και οι παγίδες που πρέπει να αποφεύγουμε.

## *Ενότητα 5: Αναλυτική νοημοσύνη και συνθήκες αβεβαιότητας*

Η ενότητα με τίτλο «Αναλυτική Νοημοσύνη και Συνθήκες Αβεβαιότητας» έχει ως στόχο της να βοηθήσει τον διευθυντή ή τον υφιστάμενο να αντιληφθεί τη διαφορά της νοημοσύνης της επιτυχίας από την αδρανή νοημοσύνη και να μάθει τον τρόπο να χειρίζεται την αναλυτική του νοημοσύνη ενεργητικά και με επιτυχία στην αντιμετώπιση συνθηκών με αβέβαιη έκβαση, στο χώρο εργασίας. Συγκεκριμένα, ο εργαζόμενος διδάσκεται τα βασικά βήματα για την επίλυση προβλημάτων σε

συνθήκες αβεβαιότητας στο χώρο εργασίας, με τη βοήθεια της αναλυτικής του νοημοσύνης.

## **ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΕΣ ΝΟΗΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ**

### ***Ενότητα 1: Μάθηση (Μνήμη)***

Σκοπός της ενότητας είναι να παρουσιαστούν οι κυριότερες γνωστικές ικανότητες: αντίληψη-μνήμη και δημιουργική σκέψη και τα στοιχεία που τις χαρακτηρίζουν. Τονίζεται ο ρόλος της αντίληψης αλλά και της σημασίας της διαφορετικής πρόσληψης κι επεξεργασίας των ερεθισμάτων εξαιτίας ατομικών και άλλων διαφορών, ενώ η παράθεση οπτικών ασκήσεων κάνει σαφέστερη τη σημασία τους για την ανθρώπινη συμπεριφορά. Τέλος, αναλύονται τρόποι βελτίωσης της μνήμης αλλά και ανάπτυξης της δημιουργικής σκέψης μέσα από τη χρήση παραδειγμάτων και ασκήσεων

### ***Ενότητα 2: Συναισθηματική νόημα στο χώρο εργασίας***

Η ενότητα με τίτλο «Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο Εργασίας» μελετάει την επαφή που μπορεί να έχει ο άνθρωπος με τις συναισθηματικές του ικανότητες, η καλλιέργεια των οποίων αποτελεί το ζητούμενο για την επαγγελματική επιτυχία και εξέλιξη στο χώρο εργασίας. Συγκεκριμένα γίνεται σκιαγράφηση της προσωπικής ικανότητας του συναισθηματικά ευφυούς διευθυντή ή υφισταμένου, που απαρτίζεται από τις συναισθηματικές ικανότητες της αυτοεπίγνωσης, του αυτοελέγχου και της επίτευξης στόχων μέσω της δημιουργίας κινήτρων από τον ίδιο τον εργαζόμενο.

### ***Ενότητα 3: Ικανότητα παρουσίαση***

Η ενότητα με τίτλο «Η Ικανότητα Παρουσίασης» έχει ως στόχο της να αναφέρει την ικανότητα παρουσίασης ως ένα τρόπο διεκδίκησης των δικαιωμάτων και συμφερόντων, ενός διευθυντή ή ενός υφισταμένου, αλλά ταυτόχρονα και ως στάση σεβασμού των δικαιωμάτων των άλλων στο χώρο εργασίας. Κάθε εργαζόμενος μπορεί να ασκηθεί στην ικανότητα παρουσίασης με τεχνικές επικοινωνίας που δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην αποτελεσματική διαχείριση της μη λεκτικής συμπεριφοράς του αλλά και εκείνης του ακροατηρίου του. Μέσα από την περιγραφή της συμπεριφοράς του διευθυντή ή του υφισταμένου που συμπεριφέρεται βάσει της ικανότητας αυτής, τονίζεται για κάθε εργαζόμενο η αξία της ικανότητας παρουσίασης σε καθημερινές περιστάσεις στη δουλειά του.

## **ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΛΛΑΓΩΝ**

### ***Ενότητα 1: Αναγκαιότητα & Προϋποθέσεις για Αλλαγή και Ανάπτυξη στο Χώρο Εργασίας***

Η ενότητα με τίτλο «Αναγκαιότητα και Προϋποθέσεις για αλλαγή και ανάπτυξη στο Χώρο Εργασίας» έχει ως στόχο της να τονίσει την σημασία και την αναγκαιότητα της οργανωτικής αλλαγής & ανάπτυξης στη σύγχρονη επιχείρηση, προκειμένου αυτή να διατηρήσει την ανταγωνιστικότητά της στο σημερινό κόσμο των ραγδαίων αλλαγών. Ο διευθυντής ή ο υφιστάμενος έχει τη δυνατότητα να μάθει και να εντοπίσει

προσωπικά τα εμπόδια-τις αντιστάσεις του απέναντι στην οργανωτική αλλαγή στο χώρο εργασίας του, καθώς και την ικανότητα που χρειάζεται να διαθέτει προκειμένου να βγαίνει κερδισμένος μετά από κάθε αλλαγή που συντελείται.

### ***Ενότητα 2: Τεχνικές και τρόποι παρέμβασης***

Η ενότητα με τίτλο «Σχεδιάζοντας & Υλοποιώντας την Οργανωτική Αλλαγή και Ανάπτυξη στο Χώρο Εργασίας» έχει ως στόχο της να δείξει τον τρόπο με τον οποίο σχεδιάζονται και υλοποιούνται οι οργανωτικές αλλαγές σε μια επιχείρηση. Παρακολουθώντας την επιχείρηση, με το ανθρώπινο δυναμικό της καθ' όλη την πορεία της αλλαγής της και μαθαίνοντας κάποιες από τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται από τους φορείς της αλλαγής για την ομαλή προσαρμογή της επιχείρησης στις νέες ανταγωνιστικές συνθήκες της αγοράς, ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται ότι είναι προς όφελος δικό του αλλά και όλων η αναστολή κάποιων αντιστάσεων του για αλλαγή και προετοιμάζεται για την ενεργό συμμετοχή του σε αυτή.

### ***Ενότητα 3: Οργανωτική κουλτούρα και αλλαγή***

Η ενότητα με τίτλο «Οργανωτική Κουλτούρα και Αλλαγή» έχει ως στόχο της να δείξει την οργανωτική κουλτούρα και τον καθοριστικό της ρόλο για τη λειτουργία της επιχείρησης. Διαβάζοντας την ενότητα αυτή, αναμένεται να γίνει κατανοητή η έννοια της κουλτούρας και η διαφορά της από το ενδοεπιχειρησιακό κλίμα μέσα στην επιχείρηση, να αναγνωριστούν τα διάφορα είδη της οργανωτικής κουλτούρας, το πώς δημιουργείται και σε τι αποσκοπεί μέσα σε μια επιχείρηση καθώς και οι μηχανισμοί αλλαγής της κατά τα εξελικτικά στάδια από τα οποία διέρχεται η επιχείρηση.

### ***Ενότητα 4: Διοίκηση και οργανωτική κουλτούρα***

Η ενότητα με τίτλο «Διοίκηση και Οργανωτική Κουλτούρα» έχει ως στόχο της να δείξει τον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση μιας εταιρείας μπορεί να μεταδίδει την κουλτούρα της επιχείρησης στους υφισταμένους καθώς και το πότε είναι κατάλληλες οι συνθήκες για την μάθηση και αφομοίωση της οργανωτικής κουλτούρας από τους εργαζόμενους. Επισημαίνεται, τέλος, μέσα από τη ζωντανή μελέτη περίπτωσης ενός αμερικανικού οργανισμού, η αναγκαστική ύπαρξη μιας ποικιλίας διαφόρων μορφών υποκουλτούρας σε μια επιχείρηση ή σε ομίλους εταιρειών και τονίζεται η δύσκολη συμβίωσή τους με την κυρίαρχη κουλτούρα της επιχείρησης.

## **ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ**

### ***Ενότητα 1: Ο ρόλος της Δημιουργικότητας στην Επιχειρηματική Διαδικασία***

Σκοπός της παρούσας διδακτικής ενότητας είναι να εμβαθύνετε στην κατανόηση των θεμάτων που αφορούν τον ανθρώπινο παράγοντα ως διαχειριστή της καινοτομίας και της χρήσης της τεχνολογίας στην παραγωγική διαδικασία.

## **Ενότητα 2: Έρευνα και Επιχειρηματικός Σχεδιασμός**

Στα πλαίσια της εν λόγω διδακτικής ενότητας θα επικεντρωθούμε στη σύνδεση μεταξύ της ερευνητικής διαδικασίας και του επιχειρηματικού σχεδιασμού. Πιο συγκεκριμένα, θα αναλύσουμε τα δύο κύρια στάδια της ερευνητικής διαδικασίας και θα εξηγήσουμε τις διαφορές μεταξύ ποιοτικών και ποσοτικών ερευνητικών διαδικασιών. Τέλος, θα δούμε πώς συλλέγονται οι πληροφορίες, πώς ερμηνεύονται και με ποιον τρόπο χρησιμοποιούνται στη δημιουργία του επιχειρηματικού σχεδιασμού.

## **Ενότητα 3: Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία**

Στα πλαίσια της συγκεκριμένης διδακτικής ενότητας θα επικεντρωθούμε στη σύνδεση μεταξύ καινοτομίας και επιχειρηματικότητας. Επίσης, θα αναλύσουμε τη σημασία της δημιουργίας καινοτομιών σε επιχειρηματικό επίπεδο, προκειμένου να μπορέσουν οι επιχειρήσεις να ξεχωρίσουν σε επιχειρηματικό επίπεδο. Θα δούμε πως δημιουργούνται οι καινοτομίες, καθώς και τη σημασία των κυριότερων ειδών συνεργειών σε επιχειρηματικό επίπεδο για την δημιουργία καινοτόμων διαδικασιών, προϊόντων και υπηρεσιών.

## **Ενότητα 4: Τεχνολογική Ανάπτυξη και Παραγωγή**

Στα πλαίσια της συγκεκριμένης διδακτικής ενότητας θα ασχοληθούμε με την ανάπτυξη της τεχνολογίας εντός της επιχείρησης και τη σημασία αυτής στην ανάπτυξη της παραγωγικής διαδικασίας. Πιο συγκεκριμένα, θα αναλύσουμε το τεχνολογικό περιβάλλον και τη σύνδεση του τόσο με το σύνολο, όσο και τα σημαντικότερα επιμέρους τμήματα της παραγωγικής διαδικασίας.

# **ΜΑΘΗΜΑ - ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ**

## **Διδακτική Ενότητα 1: Time management**

Σκοπός της ενότητας είναι να πραγματοποιηθεί μία εισαγωγή στην έννοια του χρόνου και στην σημασία της διαχείρισής του τόσο σε ατομικό όσο και ομαδικό επίπεδο. Η μεταφορά συστηματοποιημένων γνώσεων με σκοπό την αύξηση των ικανοτήτων και βελτίωση των δεξιοτήτων, ώστε ο χρόνος να λειτουργεί υπέρ των ατόμων, αποτελεί και τον τελικό στόχο του μαθήματος.

Παρουσιάζονται οι αρχές διαχείρισης χρόνου και εργασιών και τονίζεται η σπουδαιότητα του στόχου και του προγραμματισμού. Κανόνες και μυστικά οργάνωσης του χρόνου θα προσπαθήσουν να εδραιώσουν την αφομοίωση των παρουσιαζόμενων εννοιών.

## **Διδακτική Ενότητα 2: Επαγγελματικό άγχος**

Σκοπός της ενότητας είναι να παρουσιαστούν τα κυριότερα θεωρητικά μοντέλα σε σχέση με το επαγγελματικό στρες και να τονιστεί ο ρόλος και η σημασία που παίζει στην ζωή των εργαζομένων. Επίσης παρουσιάζονται οι συνέπειες που μπορεί να έχει τόσο σε ατομικό επίπεδο όσο και στο επίπεδο της οργάνωσης καθώς και τρόποι αποτελεσματικής διαχείρισής του.



### **Διδακτική Ενότητα 3: Σύνδρομο Επαγγελματικής Εξουθένωσης (Burn out)**

Σκοπός της συγκεκριμένης ενότητας είναι να αποσαφηνίσει την έννοια της επαγγελματικής εξουθένωσης και να παραθέσει στρατηγικές πρόληψης και παρέμβασης για την αποτελεσματική διαχείρισή της.

### **Διδακτική Ενότητα 4: Career Management**

Σκοπός της ενότητας είναι να παρουσιαστούν τα κυριότερα σημεία που αφορούν το σχεδιασμό και τον προγραμματισμό καριέρας. Παρουσιάζονται οι κυριότερες τεχνικές ανεύρεσης εργασίας αλλά και τρόποι αναγνώρισης των επαγγελματικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων. Τέλος παρουσιάζονται οι τεχνικές σύνταξης ενός βιογραφικού σημειώματος και δίνονται ορισμένες οδηγίες και κατευθύνσεις για τη συνέντευξη επιλογής προσωπικού.

### **Διδακτική Ενότητα 5: Πειθώ και επιρροή**

Σκοπός της ενότητας είναι να πραγματοποιηθεί μία εισαγωγή στην έννοια της πειθούς και της επιρροής. Η γνώση του τρόπου χρησιμοποίησης της πειθούς με σκοπό την αύξηση επιρροής, ώστε τελικά να καθιστά τη διαδικασία της πειθούς ένα χρήσιμο εργαλείο για την εκπλήρωση κάθε είδους προσδοκιών, αποτελεί και τον τελικό στόχο του μαθήματος.

Τονίζεται ποιοι, πότε και κάτω από ποιες συνθήκες μπορούν να ασκήσουν πειθώ και επιρροή και παρουσιάζονται οι αρχές ενδοτικότητας (δηλαδή οι τρόποι με τους οποίους είμαστε ευάλωτοι στην επιρροή) και πώς εφαρμόζονται από τους φορείς επιρροής. Τέλος, παρουσιάζονται οι τεχνικές αντίστασης απέναντι στην πειθώ.

## **ΜΑΘΗΜΑ - ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

### **Διδακτική Ενότητα 1: Ο Ρόλος της Διαχείρισης των Ανθρώπινων Πόρων στην Επιχείρηση**

Σκοπός της συγκεκριμένης διδακτικής ενότητας είναι να τονιστεί ο ρόλος και η σημασία που έχει για την επιχείρηση η διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων. Θα γίνει μια σύντομη ιστορική αναδρομή, καθώς και αναφορά στις αλλαγές που συνέβησαν, ώστε η ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης να εξαρτάται από την αποτελεσματική διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων της. Επίσης, θα ορίσουμε το πεδίο δράσης και πιο συγκεκριμένα τις αρμοδιότητες και τους στόχους του τμήματος Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, καθώς και τις προϋποθέσεις για τη σωστή οργάνωση και στελέχωση του συγκεκριμένου τμήματος.

### **Διδακτική Ενότητα 2: Οργανωτική Συμπεριφορά**

Σκοπός της συγκεκριμένης διδακτικής ενότητας είναι να μελετηθούν οι ατομικές (αξίες, στάσεις, προσωπικότητα) και οι ομαδικές συμπεριφορές (επικοινωνία και διακρίσεις ομάδων) στο χώρο των οργανισμών/ επιχειρήσεων. Επίσης, θα παρουσιάσουμε το συσχετισμό κινήτρων και την ιεραρχία των αναγκών με στόχο την καλύτερη απόδοση των εργαζομένων μιας επιχείρησης. Στη συνέχεια, θα αναλύσουμε τα συλλήγεσθαι καθώς και τις αντιδράσεις των εργαζομένων στη διοίκηση αλλαγών.

### *Διδακτική Ενότητα 3: Μέθοδοι και στρατηγικές της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων*

Σκοπός της συγκεκριμένης διδακτικής ενότητας είναι να τονιστεί η άμεση συσχέτιση της στρατηγικής της επιχείρησης με το τμήμα των Ανθρώπινων Πόρων. Δεδομένου ότι η Στρατηγική Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί τη βάση για την εφαρμογή όλων των μεθόδων διαχείρισης του προσωπικού μιας επιχείρησης αναλύουμε τις μεθόδους προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και αυτές της στελέχωσης, εκπαίδευσης και αξιολόγησης των εργαζομένων.

### *Διδακτική Ενότητα 4: Απασχόληση και Πρακτικές στους Ανθρώπινους Πόρους*

Σκοπός της συγκεκριμένης διδακτικής ενότητας είναι να μελετηθούν σε πρακτικό επίπεδο οι καθημερινές ενέργειες των εργαζομένων και στελεχών του τμήματος Ανθρώπινων Πόρων. Θα αναφερθούμε σε πρακτικά ζητήματα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων (ανάλυση πραγματικών περιπτώσεων και υποδειγμάτων) εξετάζοντας παραδείγματα προσέλκυσης, επιλογής, εκπαίδευσης και αξιολόγησης των ανθρώπινων πόρων μιας επιχείρησης.

## **ΜΑΘΗΜΑ - ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΙ ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

### *Διδακτική Ενότητα 1: Ανάλυση Εργασίας και Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού*

Σκοπός της συγκεκριμένης διδακτικής ενότητας είναι η κατανόηση της φιλοσοφίας που διέπει τη διαδικασία του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού και η άμεση σύνδεση της διαδικασίας αυτής με την στρατηγική ανθρώπινων πόρων που υιοθετεί ή στοχεύει η επιχείρηση. Παράλληλα επισημαίνονται οι σύγχρονες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν τα στελέχη κατά τη διαδικασία του σχεδιασμού και του προγραμματισμού από τις ευρύτερες αλλαγές που παρατηρούνται στο πεδίο της οργάνωσης της εργασίας και στο υπόδειγμα οργάνωσης της παραγωγής.

### *Διδακτική Ενότητα 2: Μέθοδοι και Τεχνικές Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού*

Σκοπός της συγκεκριμένης διδακτικής ενότητας είναι η παρουσίαση των μεθόδων και των τεχνικών προπαρασκευής και εκπόνησης ενός ολοκληρωμένου σχεδίου προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού. Στο πλαίσιο αυτό δίνεται ιδιαίτερη έμφαση σε παράγοντες, κινδύνους και περιορισμούς που προέρχονται τόσο από την πλευρά της προσφοράς όσο και από την πλευρά της ζήτησης εργασίας. Τέλος, εξετάζονται οι παράγοντες και οι απαιτήσεις που επηρεάζουν το εγχείρημα της αποτελεσματικής διάγνωσης και πρόβλεψης των μελλοντικών αναγκών στελέχωσης.

### *Διδακτική Ενότητα 3: Η Διαδικασία της Πρόσληψης*

Σκοπός της συγκεκριμένης διδακτικής ενότητας είναι η κατανόηση και η περιγραφή της διαδικασίας των προσλήψεων και της προσέλκυσης των κατάλληλων υποψηφίων. Ειδικότερα παρουσιάζονται τα βασικά στάδια προετοιμασίας της διαδικασίας των προσλήψεων, καθώς και οι στόχοι οι οποίοι διέπουν τις συγκεκριμένες ενέργειες. Τέλος εξετάζονται οι πηγές και οι μέθοδοι εύρεσης του κατάλληλου εργατικού δυναμικού από την εξωτερική αγορά εργασίας.

#### *Διδακτική Ενότητα 4: Επιλογή και Διατήρηση Προσωπικού*

Σκοπός της συγκεκριμένης διδακτικής ενότητας είναι η κατανόηση των παραμέτρων που συντελούν στην επιτυχημένη επιλογή προσωπικού. Γίνεται σαφής διάκριση μεταξύ των βασικών και των εναλλακτικών μεθόδων επιλογής προσωπικού, αλλά προσδιορίζονται και τα κοινά τους σημεία. Τέλος, επισημαίνονται σημαντικά ζητήματα για τη διευκόλυνση της ένταξης του νεοπροσλαμβανόμενου προσωπικού στην επιχείρηση.

## **ΜΑΘΗΜΑ - Η ΣΥΜΒΑΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ, ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΚΑΙ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ ΤΩΝ ΣΥΜΒΑΛΛΟΜΕΝΩΝ ΜΕΡΩΝ**

#### *Διδακτική Ενότητα 1. Η Σύμβαση Εξαρτημένης Εργασίας*

Σκοπός της συγκεκριμένης διδακτικής ενότητας είναι να παρουσιάσει καταρχήν την έννοια της σύμβασης εξαρτημένης εργασίας και το περιεχόμενο των επιμέρους συνθετικών της στοιχείων. Εδώ θα τονισθεί η σημασία των κριτηρίων της εξάρτησης και της αμοιβής, ως αναγκαίων συστατικών στοιχείων αυτής, ενώ ιδιαίτερος λόγος θα γίνει για τον χαρακτήρα της σύμβασης εργασίας, αφενός μεν ως ορισμένου ή αορίστου χρόνου αφετέρου δε ως ιδιωτικού ή δημοσίου δικαίου, και τη σημασία της διάκρισης αυτής στο χώρο του εργατικού δικαίου.

#### *Διδακτική Ενότητα 2. Τα Υποκείμενα της Σύμβασης Εξαρτημένης Εργασίας*

Σκοπός της συγκεκριμένης διδακτικής ενότητας είναι να παρουσιάσει τα συμβαλλόμενα μέρη στο πεδίο της εξαρτημένης εργασίας. Εδώ θα τονισθεί και θα αναλυθεί η ιδιότητα του εργαζομένου και του εργοδότη, ως κατεξοχήν πρωταγωνιστές σε μία σύμβαση εργασίας, ενώ ιδιαίτερο βάρος θα δοθεί στις βασικότερες κατηγορίες, στις οποίες διακρίνονται οι εργαζόμενοι, με βάση κυρίως τη φύση της εργασίας τους και το καθεστώς προστασίας που απολαμβάνουν, στο χώρο του εργατικού δικαίου.

#### *Διδακτική Ενότητα 3. Η Κατάρτιση της Σύμβασης Εργασίας*

Σκοπός της συγκεκριμένης διδακτικής ενότητας είναι να παρουσιάσει τα στάδια που οδηγούν στη σύναψη μίας έγκυρης σύμβασης εξαρτημένης εργασίας. Εδώ θα αναλυθεί κυρίως το πρότερο στάδιο, όπως αυτό εκδηλώνεται με τη μορφή και το περιεχόμενο που λαμβάνουν οι διαπραγματεύσεις μεταξύ των συμβαλλομένων μερών, με τις ανάλογες υποχρεώσεις που τα βαρύνει, θεμελιώνοντας και την αντίστοιχη προσυμβατική τους ευθύνη, ενώ ιδιαίτερο βάρος θα δοθεί στην ύπαρξη των προϋποθέσεων και όρων αυτών, που κρίνονται ως αναγκαίοι προκειμένου να καταρτισθεί μία σύμβαση εξαρτημένης εργασίας, με ανάλογη επισήμανση στις συνέπειες που δημιουργούνται από την έλλειψη των προϋποθέσεων αυτών. Τέλος, θα επιχειρηθεί και μία σύντομη παρουσίαση σε περιπτώσεις σύναψης μίας σύμβασης εργασίας με ειδικού τύπου διαδικασίες, όπως αυτές της δοκιμής και του διαγωνισμού.

#### **Διδακτική Ενότητα 4. Οι Συμβατικές Υποχρεώσεις του Εργαζόμενου**

Σκοπός της συγκεκριμένης διδακτικής ενότητας είναι καταρχήν να παρουσιάσει διαδοχικά το είδος της παρεχόμενης εργασίας, τον τόπο που αυτή πρέπει, εκ του νόμου, να παρέχεται από τον μισθωτό, καθώς επίσης και τον τρόπο παροχής της. Τέλος θα αναφερθούν περιπτώσεις που ο μισθωτός απαλλάσσεται από την υποχρέωση παροχής της εργασίας του, για λόγους που δεν ευθύνεται ο ίδιος, με την υποχρέωση όμως του εργοδότη για παροχή της αμοιβής εργασίας, να εξακολουθεί να ισχύει.

#### **Διδακτική Ενότητα 5. Ο Χρόνος Παροχής της Εργασίας**

Σκοπός της συγκεκριμένης διδακτικής ενότητας είναι καταρχήν να παρουσιάσει τα ανώτατα χρονικά όρια, στη διάρκεια των οποίων ο εργαζόμενος μπορεί και οφείλει να παρέχει την εργασία του. Εδώ θα αναλυθεί κυρίως το νόμιμο και συμβατικό ωράριο εργασίας των μισθωτών. Τέλος θα αναφερθούν και περιπτώσεις όπου ο μισθωτός υποχρεούται προς παροχή εργασίας τις Κυριακές και τις αργίες.

#### **Διδακτική Ενότητα 6. Τα Συμβατικά Δικαιώματα του Εργαζόμενου**

Σκοπός της συγκεκριμένης διδακτικής ενότητας είναι καταρχήν να παρουσιάσει τα βασικά δικαιώματα του εργαζόμενου. Εδώ θα αναλυθούν κυρίως τα συνταγματικά δικαιώματα των μισθωτών αφενός για πραγματική απασχόληση τους και αφετέρου για σταθερότητα στη θέση εργασίας τους, ενώ ιδιαίτερη αναφορά θα γίνει τόσο για τις περιπτώσεις των προαγωγών των μισθωτών, όσο στην υποχρέωση του εργοδότη, για ίση μεταχείριση και σεβασμό της προσωπικότητας των μισθωτών, στον εργασιακό χώρο.

#### **Διδακτική Ενότητα 7. Η Υποχρέωση του Εργοδότη για Καταβολή του Μισθού**

Σκοπός της συγκεκριμένης διδακτικής ενότητας είναι καταρχήν να παρουσιάσει την βασική υποχρέωση του εργοδότη για καταβολή του μισθού στον εργαζόμενο. Εδώ θα αναλυθεί κυρίως η έννοια και τα χαρακτηριστικά του μισθού, με επισήμανση και στα είδη που διακρίνεται. Ιδιαίτερη αναφορά θα γίνει επίσης στις προσαυξήσεις και τα επιδόματα ενώ λόγος θα γίνει για τον τόπο και χρόνο που υποχρεούται ο εργοδότης στην καταβολή του μισθού και με ποιους τρόπους προστατεύεται ο τελευταίος.

#### **Διδακτική Ενότητα 8. Η Υποχρέωση του Εργοδότη για Παροχή Άδειας**

Σκοπός της συγκεκριμένης διδακτικής ενότητας είναι καταρχήν να παρουσιάσει την υποχρέωση του εργοδότη για παροχή στον εργαζόμενο αδειας. Εδώ θα αναλυθεί κυρίως η ετήσια κανονική άδεια αναψυχής των μισθωτών. Ιδιαίτερη αναφορά θα γίνει στο χρόνο χορήγησης της εν λόγω άδειας, καθώς επίσης και στον αριθμό ημερών που αναλογεί στον κάθε εργαζόμενο. Τέλος θα γίνει αναφορά και στις διάφορες κατηγορίες αδειών, που μπορούν να χορηγηθούν σε κάθε μισθωτό.

## **ΜΑΘΗΜΑ - ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

#### **Διδακτική Ενότητα 1: Βασικές Έννοιες**

Σκοπός της συγκεκριμένης διδακτικής ενότητας είναι η κατανόηση της σημασίας και του λόγου ύπαρξης της λειτουργίας της αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού

για τους στόχους και τη βιωσιμότητα της επιχείρησης. Ως συνέπεια το ενδιαφέρον της ανάλυσης έγκειται στον προσδιορισμό της έννοιας της αξιολόγησης και των σύγχρονων τάσεων αντικατάστασης της με τον όρο της διαχείρισης της απόδοσης (performance management). Στο πλαίσιο αυτό εξετάζονται επιμέρους κρίσιμα θέματα για τη διαχείριση της απόδοσης, όπως ο ρόλος του υπεύθυνου προσωπικού, τα κριτήρια αξιολόγησης της απόδοσης και οι αδυναμίες που συνήθως εμφανίζονται κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης/ διαχείρισης της απόδοσης.

### ***Διδακτική Ενότητα 2: Μέθοδοι Αξιολόγησης της Απόδοσης***

Σκοπός της συγκεκριμένης διδακτικής ενότητας είναι η κατανόηση των βασικών μεθόδων και των συστημάτων αξιολόγησης της απόδοσης. Από την ποικιλία των μεθόδων που εντοπίζεται στη διεθνή βιβλιογραφία και πρακτική κάθε επιχείρηση επιλέγει ακριβώς εκείνες τις μεθόδους και τα συστήματα που ανταποκρίνονται καλύτερα στις ανάγκες τις. Ιδιαίτερο βάρος δίνεται επίσης στην συνέντευξη της αξιολόγησης απόδοσης (appraisal interview), η οποία αποτελεί ευρύτατα διαδεδομένη και άμεσα εφαρμόσιμη πρακτική.

### ***Διδακτική Ενότητα 3: Πολιτική Αμοιβών και Απόδοση***

Σκοπός της συγκεκριμένης διδακτικής ενότητας είναι η κατανόηση της σημασίας των ασκούμενων μισθολογικών πολιτικών για το ζήτημα της διαχείρισης και της αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού. Οι μισθοί, ως κυρίαρχο χαρακτηριστικό της εργασιακής σχέσης και βασικό κίνητρο για το οποίο οι άνθρωποι εργάζονται, με την έννοια της εξασφάλισης βιοπορισμού και απόκτησης κοινωνικής ταυτότητας, επηρεάζουν άμεσα τα αποτελέσματα της απόδοσης του προσωπικού. Στην παρούσα διδακτική ενότητα, αρχικά, αναφερόμαστε στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που επιβάλλουν την επιλογή ενός συγκεκριμένου συστήματος αμοιβών. Ιδιαίτερο βάρος δίνεται στη διάκριση ανάμεσα στα παραδοσιακά και στα μοντέρνα συστήματα αμοιβών, η οποία και προκύπτει από την έμφαση του σύγχρονου management στην επίτευξη στόχων βελτίωσης της απόδοσης. Στο τελευταίο μέρος της ενότητας εξετάζουμε τους παράγοντες επηρεασμού του ύψους των μισθών και τα πρότυπα διάρθρωσης τους σε επίπεδο επιχείρησης. Οι παράγοντες αυτοί προέρχονται τόσο από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

### ***Διδακτική Ενότητα 4: Διάρθρωση και Τρόποι Αμοιβής***

Σκοπός της συγκεκριμένης διδακτικής ενότητας είναι η κατανόηση της σημασίας των ασκούμενων μισθολογικών πολιτικών για το ζήτημα της διαχείρισης και της αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού. Στην παρούσα διδακτική ενότητα εξετάζουμε τα πρότυπα διάρθρωσης και τους κυρίαρχους τρόπους κατανομής των αμοιβών σε επίπεδο επιχείρησης. Τέλος αναφερόμαστε στο εργαλείο της εκτίμησης των θέσεων εργασίας (job evaluation).

## **ΜΑΘΗΜΑ - Η ΛΥΣΗ ΤΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

### ***Διδακτική ενότητα 1. Η λύση της σύμβασης εξαρτημένης εργασίας***

Σκοπός της συγκεκριμένης διδακτικής ενότητας είναι καταρχήν να παρουσιάσει το στάδιο της λύσης της σύμβασης εργασίας ορισμένου χρόνου. Εδώ θα αναλυθούν

κυρίως οι γενικοί τρόποι λύσης μίας σύμβασης εργασίας, ενώ λόγος θα γίνει στη λύση μίας εργασιακής σχέσης ορισμένου χρόνου. Ιδιαίτερη αναφορά τέλος, θα γίνει στο δικαίωμα καταγγελίας μίας σύμβασης εργασίας, καθώς επίσης και στις συνέπειες που αυτή επιφέρει, με επισήμανση στην αξίωση αποζημίωσης από τη λύση της εργασιακής σχέσης.

### *Διδακτική ενότητα 2. Η λύση της σύμβασης εργασίας αορίστου χρόνου*

Σκοπός της συγκεκριμένης διδακτικής ενότητας είναι καταρχήν να παρουσιάσει το στάδιο της λύσης της σύμβασης εργασίας αορίστου χρόνου. Εδώ θα αναλυθεί κυρίως η απόλυση των εργαζομένων με τακτική καταγγελία της εργασιακής τους σχέσης. Ιδιαίτερος λόγος τέλος, θα γίνει και στην καταγγελία της σύμβασης αορίστου χρόνου με έκτακτη καταγγελία εκ μέρους του εκάστοτε εργοδότη.

### *Διδακτική ενότητα 3. Οι ομαδικές απολύσεις*

Σκοπός της συγκεκριμένης διδακτικής ενότητας είναι καταρχήν να παρουσιάσει την έννοια και τη διαδικασία των ομαδικών απολύσεων. Εδώ θα αναλυθεί κυρίως το πεδίο εφαρμογής του νόμου περί ομαδικών απολύσεων, με αναφορά κυρίως στην εν λόγω διαδικασία. Ιδιαίτερος λόγος τέλος, θα γίνει σε ορισμένες ομάδες μισθωτών που τυγχάνουν ευνοϊκής προστασίας από τον νόμο και έτσι περιορίζεται γι' αυτές, το δικαίωμα του εργοδότη για ομαδικές απολύσεις.

### *Διδακτική ενότητα 4. Η συλλογική σύμβαση εργασίας*

Σκοπός της συγκεκριμένης διδακτικής ενότητας είναι καταρχήν να παρουσιάσει την έννοια της συλλογικής σύμβασης εργασίας. Εδώ θα αναλυθεί κυρίως το περιεχόμενο και οι διακρίσεις της συλλογικής σύμβασης, με αναφορά κυρίως στο κύκλο των ζητημάτων που αυτή ρυθμίζει. Ιδιαίτερος λόγος τέλος, θα γίνει στις περιπτώσεις που ένας όρος μίας συλλογικής σύμβασης εργασίας μπορεί να θεωρηθεί άκυρος.

## **ΜΑΘΗΜΑ - ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

### *Διδακτική Ενότητα 1: Εισαγωγή στην ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων*

Σκοπός της συγκεκριμένης διδακτικής ενότητας είναι η κατανόηση των λόγων που επιβάλλουν την ενσωμάτωση μιας κουλτούρας συνεχούς μάθησης στην επιχείρηση και τη θεώρηση των εργαζόμενων ως περιουσιακό στοιχείο της επιχείρησης. Αρχικά, αναφέρονται τα πλεονεκτήματα και η σημασία της διαδικασίας της ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων για τους στόχους της επιχείρησης. Στη συνέχεια, η ανάλυση στρέφεται στην κατεύθυνση της περιγραφής των βασικών θεωριών μάθησης και της θεωρίας του ανθρωπίνου κεφαλαίου. Στο τέλος, προσδιορίζεται η έννοια του Ολοκληρωμένου Περιβάλλοντος Μάθησης και η φιλοσοφία που το καθιστά αναγκαίο στα σύγχρονα δεδομένα.

### *Διδακτική Ενότητα 2: Σχεδιασμός και Υλοποίηση Εκπαιδευτικής Πολιτικής*

Σκοπός της συγκεκριμένης διδακτικής ενότητας είναι η κατανόηση των λόγων και των διαδικασιών που καθιστούν την εκπαιδευτική πολιτική μιας επιχείρησης επιτυχημένη όσον αφορά τους τιθέμενους στόχους και τις ανάγκες μάθησης που εμφανίζει. Αρχικά



εξετάζονται τα απαιτούμενα βήματα σχεδιασμού της επιχειρησιακής εκπαιδευτικής πολιτικής και στη συνέχεια παρουσιάζονται η μεθοδολογία που χρησιμοποιείται για την οργάνωση και την υλοποίηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Στο πλαίσιο αυτό επισημαίνονται οι σύγχρονες τάσεις που παρατηρούνται στον τομέα της εκπαίδευσης ενηλίκων και εργαζομένων, καθώς και οι προϋποθέσεις μιας αποτελεσματικής εκπαιδευτικής πολιτικής για την επιχείρηση.

### Διδακτική Ενότητα 3: Αξιολόγηση εκπαιδευτικής πολιτικής

Σκοπός της συγκεκριμένης διδακτικής ενότητας είναι η κατανόηση των μεθόδων αξιολόγησης ενός εκπαιδευτικού προγράμματος. Ιδιαίτερο βάρος δίνεται στην επιλογή εκπαιδευτών, υλικού εκπαίδευσης και των χωρο-χρονικών παραμέτρων ολοκλήρωσης του προγράμματος σε άμεση σύνδεση και συνάφεια με τους επιδιωκόμενους στόχους.

## 9. Βεβαίωση Πιστοποίησης

<b>ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ ΚΕΝΤΡΟ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ</b>	<b>ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ</b>
Κωδικός πιστοποίησης: .....	
<b>ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ</b>	
Βεβαιώνεται ότι ο/η ..... του ..... παρακολούθησε το πιστοποιημένο επιμορφωτικό πρόγραμμα «.....», διάρκειας ... ωρών (αντίστοιχη με ... ημέρες επιμόρφωσης*) και συμμετείχε επιτυχώς στις εξετάσεις αξιολόγησης-πιστοποίησης γνώσεων και δεξιοτήτων. Ημερομηνίες διεξαγωγής: .../.../201... έως .../.../201... Μέθοδος υλοποίησης: .....	
Αθήνα, ..... 2019	
Ο Πρόεδρος του Κέντρου	
<small>* Οι ημέρα επιμόρφωσης λογίζονται μετά (7) ώρες εκπαίδευσης (Υπουργική Απόφαση ΔΙΕΚ/ΤΜ.Β/Φ.2/58/ο.π. 18975, ΦΕΚ 1592/Β/30-09-2010)</small>	