

**S. P. ROBBINS, M. COULTER,  
D. A. DECENZO**

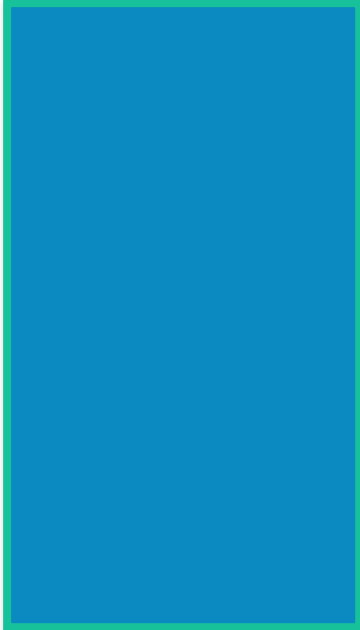

**Διοίκηση επιχειρήσεων**  
**Αρχές και εφαρμογές**

2η έκδοση

**ΚΡΙΤΙΚΗ**

# 7

## Διοίκηση ανθρώπινων πόρων



**7-1** Να περιγράψετε τις κύριες δραστηριότητες της διαδικασίας διοίκησης ανθρώπινων πόρων και τους παράγοντες που την επηρεάζουν καθοριστικά.

# Διοίκηση ανθρώπινων πόρων

---

ΔΑΠ = Σωστοί άνθρωποι, Σωστό μέρος, Σωστός χρόνος

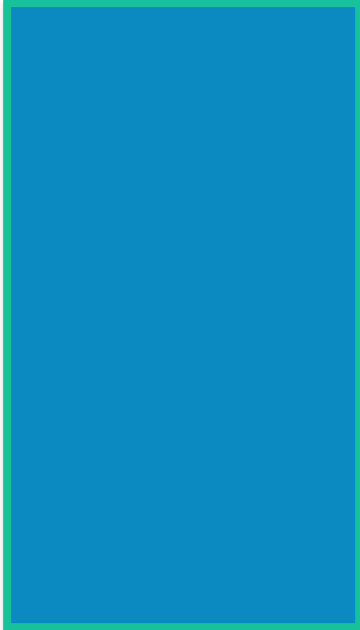

---

# Η διαδικασία διοίκησης ανθρώπινων πόρων



# Ενεργητική δράση

Προγράμματα που διασφαλίζουν ότι οι αποφάσεις και οι πρακτικές βελτιώνουν την πρόσληψη, επιμόρφωση και διατήρηση των μελών προστατευόμενων ομάδων



**7-2** Να πραγματοποιήσετε τις εργασίες που σχετίζονται με τον εντοπισμό και την επιλογή ικανών εργαζομένων.

# Εντοπισμός και επιλογή ικανών εργαζομένων

## Διαδικασία ΔΑΠ:

1. Προγραμματισμός της απασχόλησης
2. Προσέλκυση ατόμων και περικοπή θέσεων εργασίας
3. Επιλογή



# Διενέργεια αξιολόγησης εργαζομένων

---

Γιατί η **ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΕΙΝΑΙ** τόσο σημαντική;

Η ανάλυση της θέσης εργασίας οδηγεί σε: Περιγραφή θέσης εργασίας → περιγράφει τη θέση εργασίας  
&  
Προδιαγραφές θέσης εργασίας → περιγράφει το άτομο

---

# Προσδιορισμός των μελλοντικών αναγκών σε εργαζομένους

Η ζήτηση για ανθρώπινους πόρους  
(εργαζομένους) προκύπτει ως αποτέλεσμα  
της ζήτησης για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες  
του οργανισμού

# Προσέλκυση υποψηφίων

ΠΗΓΗ	ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ	ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ
Διαδίκτυο	Φτάνει σε μεγάλους αριθμούς ατόμων· δυνατότητα άμεσης ανατροφοδότησης	Προκύπτουν πολλοί υποψήφιοι χωρίς τα κατάλληλα προσόντα
Σύσταση εργαζομένων	Οι γνώσεις για τον οργανισμό παρέχονται από τον υφιστάμενο υπάλληλο· μπορεί να εξασφαλιστούν εξαιρετικοί υποψήφιοι, επειδή μια καλή σύσταση έχει αντίκτυπο στο άτομο που την έκανε	Ίσως δεν εμπλουτίζονται η διαφορετικότητα και η σύνθεση του δυναμικού των εργαζομένων
Ιστοσελίδα εταιρείας	Ευρεία απεύθυνση· μπορεί να στοχεύει σε συγκεκριμένες ομάδες	Προκύπτουν πολλοί υποψήφιοι χωρίς τα κατάλληλα προσόντα
Προγράμματα κολεγίων για την αποκατάσταση αποφοίτων τους	Μεγάλα, συγκεντρωτικά σύνολα υποψηφίων	Περιορίζονται σε θέσεις εργασίας της κατώτερης βαθμίδας
Επαγγελματικοί οργανισμοί εύρεσης προσωπικού	Καλή γνώση των προκλήσεων και των απαιτήσεων του κλάδου	Μικρή αφοσίωση προς τον συγκεκριμένο οργανισμό

Πηγή: Προσαρμογή από Robbins, Stephen P., Coulter Mary, *Management*, 1η έκδ., 2016, σελ. 346, Pearson Education, Inc., New York.

---

## Τα τεστ... δεν είναι μόνο για το σχολείο!

---

Τα μέσα επιλογής περιλαμβάνουν: τις γραπτές δοκιμασίες, τις δοκιμασίες προσομοίωσης της απόδοσης και τις συνεντεύξεις.

# Αποτελεσματικές συνεντεύξεις

---

## Πώς μπορώ να γίνω ΚΑΛΟΣ ΣΤΟ ΝΑ ΠΑΙΡΝΩ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ;

ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΓΙΑ ΜΑΝΑΤΖΕΡ: Κάντε τις συνεντεύξεις πιο έγκυρες και αξιόπιστες!

1. Εξετάστε την περιγραφή και τις προδιαγραφές της θέσης εργασίας για να σας βοηθήσουν να αξιολογήσετε τον υποψήφιο.
  2. Προετοιμάστε ένα δομημένο σύνολο ερωτήσεων τις οποίες θα θέσετε σε όλους τους υποψηφίους για τη θέση εργασίας.
  3. Πριν συναντήσετε έναν υποψήφιο, εξετάστε την αίτηση και το βιογραφικό του σημείωμα.
  4. Κάντε τις ερωτήσεις σας και ακούστε προσεκτικά τις απαντήσεις του υποψηφίου.
  5. Συντάξτε την αξιολόγηση του υποψηφίου όσο η συνέντευξη είναι ακόμα φρέσκια στη μνήμη σας.
- 

Προσοχή στις δυνητικές μεροληπτικές διακρίσεις:

- Το άτομο που παίρνει τη συνέντευξη συνήθως ενστερνίζεται κάποιο στερεότυπο αναφορικά με το ποιος αποτελεί καλό υποψήφιο.
- Το άτομο που παίρνει τη συνέντευξη τείνει να ευνοεί τους υποψηφίους που μοιράζονται τις δικές του συμπεριφορές.
- Η σειρά με την οποία οι υποψήφιοι περνούν από συνέντευξη επηρεάζει την αξιολόγηση.
- Η σειρά με την οποία εκμαιεύονται οι πληροφορίες κατά τη συνέντευξη θα επηρεάσει την αξιολόγηση.

# Το κλείσιμο της συμφωνίας

---

Είναι εξίσου σημαντική η *διατήρηση των καλών εργαζομένων* όσο και η αρχική *πρόσληψή τους*.

---

Κατά τη διαδικασία της πρόσληψης, κάθε υποψήφιος διαμορφώνει ένα σύνολο προσδοκιών για την εταιρεία και τη θέση εργασίας για την οποία δίνει συνέντευξη. Όταν οι πληροφορίες είναι «παραφουσκωμένες», οι υποψήφιοι που δεν έχουν τα κατάλληλα προσόντα δεν αποσύρονται από τη διαδικασία αναζήτησης, ενώ οι νέοι εργαζόμενοι πιθανότατα θα χάσουν τις όποιες ψευδαισθήσεις τρέφουν και την αφοσίωσή τους στον οργανισμό, θα νιώσουν απογοητευμένοι και να παραιτηθούν πρόωρα.

**7-3** Να εξηγείτε πώς οι εργαζόμενοι εφοδιάζονται με τις απαιτούμενες δεξιότητες και γνώσεις.

# Προσανατολισμός

- Προσανατολισμός αναφορικά με τη θέση εργασίας: διασαφηνίζει τις ειδικότερες αρμοδιότητες, τις ευθύνες, την αξιολόγηση
- Προσανατολισμός αναφορικά με την εργασιακή μονάδα και τους στόχους της
- Προσανατολισμός αναφορικά με τον οργανισμό την ιστορία, τη φιλοσοφία, τις διαδικασίες και τους κανόνες του οργανισμού,
  - διασαφηνίζει συναφείς πολιτικές ανθρώπινων πόρων, όπως το ωράριο εργασίας, οι διαδικασίες πληρωμής, οι ανάγκες υπερωριών και οι παροχές και ενδέχεται να περιλαμβάνει ξενάγηση στις εγκαταστάσεις του οργανισμού



# Ανάπτυξη δεξιοτήτων και γνώσεων



# Εκπαιδευτικές μέθοδοι

## ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΕΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ

**Εν ώρα εργασίας** – Οι υπάλληλοι μαθαίνουν πώς διεκπεραιώνονται εργασίες μέσω της εκτέλεσής τους, συνήθως έπειτα από μια αρχική εισαγωγή σε αυτές.

**Κυκλική εργασία** – Οι υπάλληλοι αναλαμβάνουν διάφορες θέσεις εργασίας σε έναν ορισμένο τομέα και με αυτό τον τρόπο εκτίθενται σε ποικιλία καθηκόντων.

**Συμβουλευτική και καθοδήγηση** – Οι υπάλληλοι εργάζονται μαζί με έναν έμπειρο υπάλληλο που προσφέρει πληροφόρηση, υποστήριξη και ενθάρρυνση. Πρόκειται για μέθοδο εκπαίδευσης γνωστή και ως μαθητεία σε ορισμένους κλάδους.

**Εμπειρικές ασκήσεις** – Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν σε παιχνίδια ρόλων, προσομοιώσεις ή άλλες μορφές διά ζώσης εκπαίδευσης.

**Βιβλία ασκήσεων/εγχειρίδια** – Οι εργαζόμενοι απευθύνονται σε βιβλία εργασιών και εγχειρίδια για πληροφορίες.

**Διαλέξεις στην τάξη** – Οι υπάλληλοι παρακολουθούν διαλέξεις σχεδιασμένες να μεταφέρουν συγκεκριμένες πληροφορίες.

## ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΟΥ ΒΑΣΙΖΟΝΤΑΙ ΣΤΗΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ

**CD-ROM/DVD/βιντεοκασέτες/κασέτες ήχου/podcast** – Οι εργαζόμενοι ακούν ή παρακολουθούν επιλεγμένο υλικό που μεταφέρει πληροφορίες ή επιδεικνύει ορισμένες τεχνικές.

**Βιντεοσυσκέψεις/τηλεδιασκέψεις/δορυφορική τηλεόραση** – Οι εργαζόμενοι ακούν ή συμμετέχουν την ώρα που μεταδίδονται πληροφορίες ή επιδεικνύονται τεχνικές.

**Μάθηση μέσω Διαδικτύου (e-Learning)** – Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν σε διαδικασίες μάθησης μέσω Διαδικτύου, όπως προσομοιώσεις ή άλλες διαδραστικές ενότητες.

**Κινητή μάθηση** – Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν σε μαθησιακές δραστηριότητες που παραδίδονται μέσω κινητών συσκευών.

**7-4** Να περιγράψετε τις στρατηγικές για τη διατήρηση ικανών και εξαιρετικά αποδοτικών εργαζομένων.

# Διατήρηση ικανών εργαζομένων

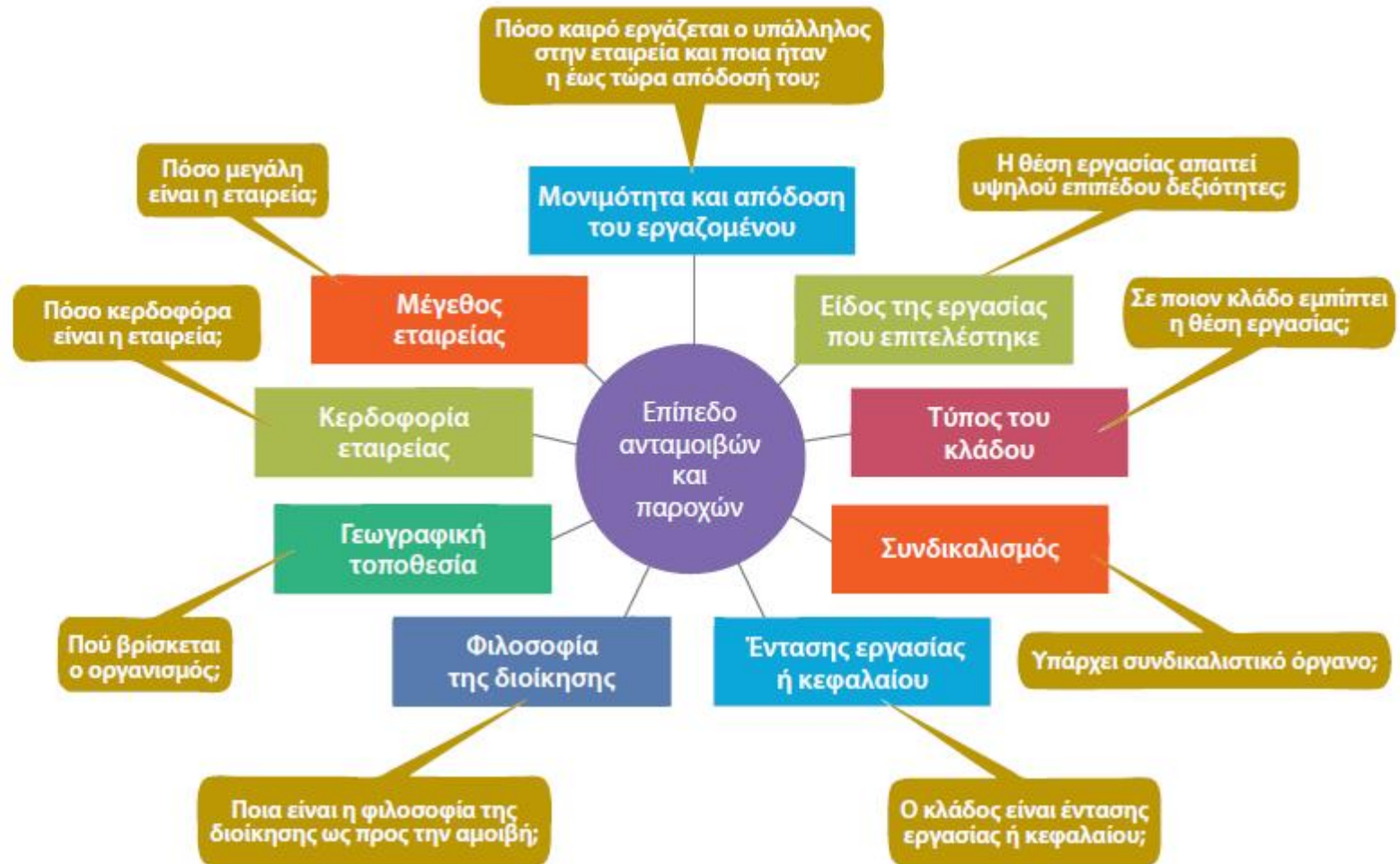
ΜΕΘΟΔΟΣ	ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ	ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑ
(α) <b>Γραπτή έκθεση</b> – περιγραφές των δυνατών και των αδύνατων σημείων του εργαζομένου	Απλή στη χρήση	Αποτελεί περισσότερο ένα μέσο εκτίμησης της συγγραφικής ικανότητας του αξιολογητή παρά της απόδοσης του εργαζομένου
(β) <b>Κρίσιμα περιστατικά</b> – παραδείγματα κρίσιμων συμπεριφορών που αποδείχτηκαν εξαιρετικά αποτελεσματικές ή αναποτελεσματικές	Πληθώρα παραδειγμάτων· με βάση τη συμπεριφορά	Χρονοβόρα· έλλειψη ποσοτικοποίησης
(γ) <b>Περιγραφικές κλίμακες αξιολόγησης</b> – κατάλογοι περιγραφικών παραγόντων απόδοσης (ποσότητα και ποιότητα δουλειάς, γνώσεις, συνεργασία, αφοσίωση, παρακολούθηση, εντιμότητα, πρωτοβουλία κ.ο.κ.) με αριθμητική βαθμολογία	Προσφέρει ποσοτικά δεδομένα· λιγότερο χρονοβόρα από άλλες	Δεν διεισδύει στην υπό αξιολόγηση εργασιακή συμπεριφορά
(δ) <b>Κλίμακες αξιολόγησης της συμπεριφοράς στην εργασία</b> – κλίμακα βαθμολογίας + παραδείγματα πραγματικών επαγγελματικών συμπεριφορών <sup>30,31</sup>	Εστιάζει σε συγκεκριμένες και μετρήσιμες επαγγελματικές συμπεριφορές	Χρονοβόρα· δύσκολη ανάπτυξη συστήματος μέτρησης
(ε) <b>Διοίκηση μέσω στόχων</b> – αξιολόγηση της επίτευξης συγκεκριμένων στόχων	Εστιάζει σε τελικούς στόχους· προσανατολισμένη προς αποτελέσματα	Χρονοβόρα
(στ) <b>Αξιολόγηση 360 μοιρών</b> <sup>32</sup> – ανατροφοδότηση από τον πλήρη κύκλο των ατόμων που αλληλεπιδρούν με τον εργαζόμενο	Πιο διεξοδική	Χρονοβόρα
(ζ) <b>Ενδο-ομαδική</b> – αξιολογική σύγκριση της ομάδας εργασίας	Συγκρίνει τους εργαζομένους μεταξύ τους	Μη πρόσφορη για μεγάλους αριθμούς εργαζομένων

# Τι συμβαίνει αν η απόδοση κάποιου εργαζομένου δεν είναι η αναμενόμενη

Υπάρχουν διάφοροι λόγοι που κάνουν την απόδοση κάποιου εργαζομένου να παρεκκλίνει από την αναμενόμενη, και καθένας απαιτεί άλλη αντιμετώπιση.

- Σε περίπτωση **αναντιστοιχίας προσόντων για τη θέση εργασίας** (σφάλμα πρόσληψης), το άτομο μπορεί να τοποθετηθεί σε θέση εργασίας που του ταιριάζει καλύτερα.
- Αν ένας υπάλληλος έχει λάβει **ανεπαρκή εκπαίδευση**, θα πρέπει να του παρέχεται εκπαίδευση.
- Ενδέχεται επίσης ένας εργαζόμενος να εμφανίσει ένα **πρόβλημα πειθαρχίας και απροθυμία να εκτελέσει τα καθήκοντά του**.

# Ανταμοιβές εργαζομένων



Απαγορεύεται η αναδημοσίευση ή αναπαραγωγή του παρόντος έργου με οποιονδήποτε τρόπο χωρίς γραπτή άδεια του εκδότη, σύμφωνα με το Ν. 2121/1993 και τη Διεθνή Σύμβαση της Βέρνης (που έχει κυρωθεί με τον Ν. 100/1975)