

Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων



Σύνοψη

Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η ΔΑΔ ασχολείται με τις πρακτικές και τις πολιτικές που απαιτούνται για την επιμέλεια και διεκπεραίωση των θεμάτων που αφορούν στην εύρυθμη και εποικοδομητική λειτουργία του ΑΔ ενός οργανισμού ή μίας επιχείρησης.

Σημεία που χρειάζεται να ληφθούν υπόψη

- ❖ Ο τρόπος οργάνωσης της ΔΑΔ.
- ❖ Το μέγεθος και το είδος της οργάνωσης.
- ❖ Οι διαφορετικοί τύποι οργάνωσης της ΔΑΔ.
- ❖ Οι ρόλοι των στελεχών της ΔΑΔ.

Διοίκηση Ταλέντων

- ❖ Είναι η **στοχοθετημένη** και **ολοκληρωμένη** διαδικασία σχεδιασμού, προσέλκυσης, ανάπτυξης, διοίκησης και ανταμοιβής των εργαζομένων.
- ❖ Ο οργανισμός ή η επιχείρηση υλοποιεί συντονισμένα ολοκληρωμένη πολιτική εντοπισμού προσέλκυσης, πρόσληψης και ανάπτυξης εργαζομένων με πολλές δυνατότητες (ταλέντα).

Προϋποθέσεις

- ❖ Διοίκηση ΑΔ με σύνεση.
- ❖ Χειρισμός των πολιτικών της ΔΑΔ με ακρίβεια.
- ❖ Εντοπισμός των «αναντικατάστατων» εργαζομένων.
- ❖ Διαχείριση της εξέλιξης των ταλαντούχων εργαζομένων.

Βασικές πρακτικές & διαδικασίες ΔΑΔ

Ποιες είναι οι βασικές πρακτικές & διαδικασίες της ΔΑΔ;

Προσοχή!!!

Δεν ταυτίζονται με τις πολιτικές.

Βασικές πρακτικές & διαδικασίες ΔΑΔ (vs. πολιτικές)

ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ

- ❖ Ανάλυση θέσης εργασίας
- ❖ Σχεδιασμός αναγκών
- ❖ Προσέλκυση υποψηφίων
- ❖ Επιλογή εργαζομένων
- ❖ Εκπαίδευση και ανάπτυξη
- ❖ Αξιολόγηση της απόδοσης
- ❖ Διαχείριση αμοιβών

ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ

- ❖ Παροχή κινήτρων
- ❖ Επικοινωνία και διαχείριση εργασιακών σχέσεων
- ❖ Ευκαιρίες καριέρας
- ❖ Υγεία και ασφάλεια στο χώρο της εργασίας
- ❖ Διαχείριση παραπόνων

Ανάλυση Θέσης Εργασίας

Ως διαδικασία:

- ❖ Προ-απαιτούμενη για τις επόμενες διοικητικές πρακτικές της ΔΑΔ.
- ❖ Καθορίζει τα καθήκοντα που αναλογούν σε κάθε θέση εργασίας και τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων που θα προσληφθούν για την πλήρωση των θέσεων αυτών.

Βασικά βήματα:

- ❖ Προσδιορισμός του σκοπού της ανάλυσης.
- ❖ Επιλογή μεθόδου ανάλυσης.
- ❖ Συλλογή και επεξεργασία στοιχείων για την εργασία.
- ❖ Αξιολόγηση της μεθόδου ανάλυσης.

Μέθοδοι:

- ❖ Συνεντεύξεις
- ❖ Ερωτηματολόγια
- ❖ Ημερολόγια και λίστες καταγραφής
- ❖ Παρατήρηση
- ❖ Συλλογή δεδομένων
- ❖ Άλλες μέθοδοι, π.χ., τεχνικά συνέδρια, κλπ.

Ανάλυση Θέσης Εργασίας – Αποτελέσματα

Περιγραφή Θέσεων Εργασίας:

*Ορίζεται από την ανάλυση
της θέσης εργασίας και
προσδιορίζει:*

- Τί κάνει ο εργαζόμενος στην καθημερινή του εργασία;
- Πώς εκτελεί επιτυχώς τα καθήκοντά του;
- Ποιες είναι οι συνθήκες υπό τις οποίες τελείται η εργασία;

Προδιαγραφές θέσης εργασίας

*Προκύπτουν από την ανάλυση
της θέσης εργασίας και
ορίζουν:*

- Τα ιδιαίτερα προσόντα και την εμπειρία που απαιτούνται για να εκτελείται η εργασία με επιτυχία.
- Συχνά οι προδιαγραφές της εργασίας αποτελούν ξεχωριστή ενότητα από την περιγραφή της θέσης εργασίας

Σχεδιασμός ΑΔ

Ως διαδικασία:

- ❖ Προγραμματίζει για την πλήρωση βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων θέσεων.
- ❖ Βασίζεται
- ❖ α) στην πρόβλεψη των κενών θέσεων εργασίας και
- ❖ β) στις αποφάσεις που λαμβάνονται από τον οργανισμό ή την επιχείρηση σχετικά με την κάλυψη της κενής θέσης (ή των θέσεων) εσωτερικά ή από εξωγενείς πηγές υποψηφίων.

Βασικά βήματα:

- ❖ Ο εργοδότης προβλέπει τη ζήτηση (ανάγκες) σε ΑΔ, την προσφορά και τη διαθεσιμότητα.
- ❖ Υπολογίζεται η απόκλιση μεταξύ προσφοράς και ζήτησης.
- ❖ Ο εργοδότης σχεδιάζει τις μεθόδους που θα χρησιμοποιήσει για την κάλυψη των εκτιμώμενων αναγκών.

Προσέλκυση

Ως διαδικασία:

- ❖ Αποσκοπεί στην προσέλκυση και ανεύρεση προσοντούχων υποψηφίων για την κάλυψη της κενής θέσης εργασίας.
- ❖ Αποτέλεσμα της διαδικασίας είναι η δημιουργία της δεξαμενής των υποψηφίων.

Μέθοδοι:

- ❖ Εσωτερική προσέλκυση
 - ❖ Αναγγελία Θέσεων Εργασίας
 - ❖ Αξιοποίηση των Αρχείων Προσωπικού
- ❖ Εξωτερική προσέλκυση
 - ❖ Προσέλκυση μέσω διαδικτύου
 - ❖ Αγγελίες/ προσέλκυση μέσω διαφήμισης
 - ❖ Υπηρεσίες εύρεσης εργασίας
 - ❖ Φορείς προσέλκυσης στελεχών
 - ❖ Προσέλκυση μέσω πανεπιστημίων
 - ❖ Πρακτική άσκηση

Προσέλκυση υποψηφίων

Προσοχή επίσης χρειάζεται:

- ❖ Στα πλεονεκτήματα της εσωτερικής και εξωτερικής προσέλκυσης υποψηφίων.
- ❖ Τα κριτήρια της αποτελεσματικότητας της προσέλκυσης υποψηφίων.
- ❖ Διαφορά ανάμεσα σε outsourcing και offshoring.



Περίπτωση Μελέτης 1

- Είστε ο αντιπρόεδρος διαχείρισης ΑΔ μίας εταιρείας υψηλής τεχνολογίας που λαμβάνει μέρος σε έναν διαγωνισμό για ένα μεγάλο κρατικό έργο.
- Πιστεύετε ότι ένας από τους βασικούς ανταγωνιστές σας έχει μεγαλύτερη εμπειρία στο έργο αυτό και θα θέλατε να προσελκύσετε μερικούς από τους μηχανικούς του, οι οποίοι είναι γνώστες του έργου.
- Λαμβάνετε ένα ανώνυμο email που περιλαμβάνει τα ονόματα και τους αριθμούς τηλεφώνου των βασικών εργαζομένων του ανταγωνιστή σας που συμμετέχουν στο έργο.
- Εάν χρησιμοποιήσετε τις πληροφορίες και μπορέσετε να προσλάβετε ορισμένα από τα βασικά στελέχη του ανταγωνιστή σας, η εταιρεία σας έχει την ευκαιρία να τον κερδίσει και εσείς να γίνετε ήρωες.
- Εάν δεν χρησιμοποιήσετε τις πληροφορίες η εταιρεία σας μπορεί να χάσει ένα μεγάλο χρηματικό ποσό.

– *Τί θα κάνατε εσείς;*

– *Ποια στοιχεία σε αυτό το δεοντολογικό δίλημμα θα μπορούσαν να επηρεάσουν κάποιον να λάβει μία λιγότερο δεοντολογική απόφαση;*

Επιλογή εργαζομένων

Ως διαδικασία:

- ❖ Αφορά στην πρόσληψη του/της πλέον κατάλληλου/ης υποψήφιου/ας για την κενή θέση εργασίας από το σύνολο των υποψηφίων που έχει προσελκύσει ο οργανισμός ή η επιχείρηση.
- ❖ Στοχεύει στην πρόσληψη των καταλληλότερων υποψηφίων όχι μόνο για την κάθε διαθέσιμη θέση αλλά και για την επιχείρηση, στη διατήρηση των εργαζομένων και στην πρόβλεψη της εργασιακής τους απόδοσης.

Βασικά βήματα:

- ❖ Αρχική επιλογή από την αίτηση και το βιογραφικό.
- ❖ Προκαταρκτική συνέντευξη
- ❖ Επαγγελματικά τεστ
- ❖ Έλεγχος υποβάθρου και συστάσεων
- ❖ Διαγνωστική συνέντευξη ή/και κέντρα αξιολόγησης
- ❖ Εξέταση φυσικής κατάστασης υποψηφίων
- ❖ Απόφαση επιλογής.

Επιλογή εργαζομένων

Μέθοδοι:

- ❖ Αίτηση Πρόσληψης
- ❖ Συστάσεις
- ❖ Τεστ Επιλογής Προσωπικού
- ❖ Συνέντευξη
- ❖ Κέντρα Αξιολόγησης

Προσοχή!!!!

- ❖ Στα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των μεθόδων.
- ❖ Τα σφάλματα στις συνεντεύξεις.
- ❖ Ποιες προσωπικές πληροφορίες ελέγχονται.



Περίπτωση Μελέτης 2

- Το 2015 μία πολύ γνωστή αλυσίδα καταστημάτων εστίασης οργάνωσε μία πρωτοβουλία –την Εθνική Ημέρα Καριέρας- με σκοπό να προσλάβει 4,000 εργαζόμενους σε μία μόνο ημέρα.
- Η εταιρεία έκρινε ότι η κίνηση αυτή ήταν επιτυχής και έναν χρόνο αργότερα επανέλαβε την εκδήλωση αναζητώντας 5,000 εργαζομένους επιπλέον.
- Περισσότερα από 60,000 άτομα εκδήλωσαν το ενδιαφέρον τους διαδικτυακά και κάθε διευθυντής καταστήματος επέλεξε 100 υποψηφίους για συνεντεύξεις.
- Οι διευθύνσεις καταστημάτων αφιέρωσαν έξι με οκτώ ώρες για τη διεξαγωγή των συνεντεύξεων.
 - *Με δεδομένο το εξαιρετικά περιορισμένο χρονικό πλαίσιο (5,000 προσλήψεις σε μία ημέρα) ποιες ενέργειες πριν την πρόσληψη ίσως παρέβλεψε η εταιρεία;*
 - *Ποια είναι γενικά τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των μαζικών προσλήψεων σε τέτοια κλίμακα σε μία μόνο ημέρα;*

Περίπτωση Μελέτης 3

- Η κα. Στρατηγάκη είναι υπεύθυνη πωλήσεων σε μία πολυεθνική εταιρία. Πρόσφατα, κλήθηκε να συμμετάσχει στη διαδικασία στελέχωσης για μία κενή θέση εργασίας πωλητή στο τμήμα που διευθύνει. Η κα. Στρατηγάκη δεν κατέχει προηγούμενη γνώση και εμπειρία σε θέματα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ).
- Αποφάσισε να ξεκινήσει με την τοιχοκολλήσει της ανακοίνωσης της θέσης εργασίας στο γραφείο της. Εφόσον είδε ότι σε μία εβδομάδα δεν είχε ανταποκριθεί κανένας για την εν λόγω θέση, αποφάσισε να την αποστείλει σε όλους τους εργαζόμενους του Ομίλου. Ταυτόχρονα δε, απευθύνθηκε σε γνωστούς και φίλους για τυχόν συστάσεις προκειμένου να καλυφθεί η εν λόγω θέση.
- Μετά από μία εβδομάδα η κα. Στρατηγάκη κάλεσε σε συνέντευξη τους δύο πρώτους υποψήφιους που είχαν στείλει πρώτοι τα βιογραφικά τους γιατί θεώρησε ότι είχαν προτεραιότητα.

- Στο τέλος της συνέντευξης τους κάλεσε να συμμετέχουν σε μία εικονική πώληση της εταιρίας. Κατόπιν έστειλε τα δύο αυτά ονόματα στον υπεύθυνο ανθρώπινου δυναμικού για να επιλέξει μεταξύ των δύο υποψηφίων.
- Ο υπεύθυνος επιλογής και προσέλκυσης του Ομίλου της τηλεφώνησε και τη ρώτησε να διευκρινίσει με ποια κριτήρια κατέληξε σε αυτούς του δύο υποψήφιους.
- Η κα. Στρατηγάκη ανέφερε ότι η κατάταξη έγινε με βάση την ταχύτητα τους στην ανταπόκριση της αγγελίας.

Με βάση τις πληροφορίες του παρουσιάζονται στο κείμενο απαντήστε συνοπτικά στις παρακάτω ερωτήσεις:

- Ποια/ες διοικητικές πρακτικές έχουν εφαρμοσθεί για τη στελέχωση της εν λόγω θέσης;
- Ποιοι μέθοδοι και εργαλεία διακρίνετε για κάθε μία από αυτές;
- Ποια λάθη παρατηρείτε κατά τη διαδικασία της στελέχωσης;

Εκπαίδευση & Ανάπτυξη

Εκπαίδευση εργαζομένων

- ❖ Η μέθοδος βελτίωσης των δεξιοτήτων που χρειάζονται οι εργαζόμενοι σήμερα.
- ❖ Στόχος της είναι η βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων σε συγκεκριμένη θέση.

Ανάπτυξη εργαζομένων

- ❖ Οι μέθοδοι βελτίωσης των γνώσεων και ικανοτήτων που οι εργαζόμενοι θα χρειαστούν για τα πιθανά μελλοντικά τους καθήκοντα.
- ❖ Στόχος της είναι η προετοιμασία για μελλοντικούς ρόλους.

Εκπαίδευση & Ανάπτυξη

Βασικά βήματα

- ❖ Ανάλυση της ανάγκης που χρειάζεται να καλύψει η εκπαίδευση).
- ❖ Σχεδιασμός όλων των πτυχών του εκπαιδευτικού προγράμματος.
- ❖ Ανάπτυξη του περιεχομένου του εκπαιδευτικού προγράμματος.
- ❖ Εφαρμογή του προγράμματος εκπαιδύοντας στην πράξη την ομάδα των εργαζομένων στους οποίους απευθύνεται το πρόγραμμα με τις κατάλληλες μεθόδους
- ❖ Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του εκπαιδευτικού προγράμματος



Εκπαίδευση & Ανάπτυξη

Μέθοδοι

- ❖ Μέθοδοι εκπαίδευσης εργαζομένων κατευθείαν στην εργασία:
- ❖ Μέθοδοι εκπαίδευσης εργαζομένων στον οργανισμό (αλλά όχι στην εργασία)
- ❖ Μέθοδοι εκπαίδευσης εργαζομένων εκτός του οργανισμού

Προσοχή!!!!

- ❖ Στην εξοικείωση και την επιτυχή ενσωμάτωση των εργαζομένων.
- ❖ Στην επαγγελματική ανάπτυξη των μάνατζερ.



Εκπαίδευση & Ανάπτυξη

Αξιολόγηση

- ❖ Αντιδράσεις συμμετεχόντων ως προς την ικανοποίηση τους για το πρόγραμμα.
- ❖ Μάθηση/απόκτηση νέας γνώσης.
- ❖ Συμπεριφορά μετά τη συμμετοχή τους στην εκπαιδευτική τους διαδικασία.
- ❖ Αξιολόγηση του προγράμματος σε σχέση με τους εκπαιδευτικούς στόχους.

Βραχυπρόθεσμες επιδράσεις.

- Αντιδράσεις στην εκπαίδευση.
- Αλλαγή στη συμπεριφορά.
- Γνώσεις.
- Απόδοση.

Μακροπρόθεσμες επιδράσεις.

- Για τον οργανισμό.
- Για τον εργαζόμενο.

SOS

**Helpful
Tips**



Αξιολόγηση της απόδοσης

Αξιολόγηση της απόδοσης

- ❖ Είναι ένα επίσημο, καθορισμένο σύστημα που μετρά, αξιολογεί και επηρεάζει τις ιδιότητες, τη συμπεριφορά, τα αποτελέσματα, την αποδοτικότητα, και τις ικανότητες του εργαζομένου που έχουν σχέση με την εργασία του/της.

Διαχείριση της απόδοσης

- ❖ Είναι μία εξειδικευμένη, στοχευμένη και διαρκής διαδικασία με αντικείμενο την αξιολόγηση και διαχείριση της απόδοσης των εργαζομένων με στόχο:
- ❖ Τη διαρκή διαδικασία εντοπισμού, μέτρησης και ανάπτυξης της απόδοσης ατόμων και ομάδων.
- ❖ Την εναρμόνιση της απόδοσής τους με τους ευρύτερους στόχους του οργανισμού



Αξιολόγηση της απόδοσης

Ποιος διεξάγει την αξιολόγηση

- ❖ Από ομοιόβαθμους
- ❖ Επιτροπές αξιολόγησης
- ❖ Αυτό-αξιολόγηση
- ❖ Αξιολόγηση από υφισταμένους
- ❖ Αξιολόγηση 360°

Βασικά βήματα

- ❖ Θέσπιση στόχων
- ❖ Αξιολόγηση της απόδοσης
- ❖ Ανατροφοδότηση

Βασικές Μέθοδοι

- ❖ Αντικειμενικές
- ❖ Υποκειμενικές μέθοδοι

Μελέτη Περίπτωσης 4

- Είστε ο αντιπρόεδρος ΑΔ μίας εταιρείας η οποία έχει ιδιαίτερα χαμηλές αποδόσεις και όλοι, συμπεριλαμβανομένου και του εαυτού σας προσπαθούν να αλλάξουν την κατάσταση φέρνοντας θετικά αποτελέσματα.
- Η πίεση που βιώνετε είναι μεγαλύτερη από ποτέ. Οι μέτοχοι είναι πολύ δυσαρεστημένοι έπειτα από 3 έτη πτώσης των μετοχών τους που τους έχει στοιχίσει πολλά.
- Πολλοί από αυτούς θέλουν απεγνωσμένα να ανέβει η τιμή της μετοχής, έτσι ώστε να εξασφαλίσουν τη σύνταξή τους.
- Ένας από τους υφισταμένους σας είναι ένας διευθυντής 52 ετών με δύο παιδιά στο Πανεπιστήμιο.
- Σε προηγούμενες αξιολογήσεις κάποια διοικητικά στελέχη του είχαν δώσει καλές αξιολογήσεις όταν ήταν προφανές ότι δεν απέδιδε καλά, κάτι που εξακολουθεί να ισχύει.
- Για να δείξετε στους άλλους στην εταιρεία ότι έχετε τη διάθεση να να πάρετε δύσκολες αποφάσεις, πιστεύετε ότι πρέπει να τον απολύσετε.
 - *Το ερώτημα είναι ποιος πρόκειται να υποφέρει: η επιχείρηση και τελικά οι μέτοχοι των οποίων οι αποδόσεις κινδυνεύουν ή ένας συμπαθητικός κύριος στον οποίον έλεγαν ψέματα εδώ και είκοσι χρόνια για την απόδοσή του;*
 - *Τί θα κάνατε εσείς;*

Μελέτη Περίπτωσης 5 (1/3)

- Η Μαρία γιόρτασε την επέτειο των 20 χρόνων εργασίας της σε μία μεγάλη εταιρεία λιανικού εμπορίου αγροτικών ειδών. Ξεκίνησε τη σταδιοδρομία της ως εργαζόμενη γραφείου με εξαιρετικές βαθμολογίες απόδοσης οι οποίες είχαν ως αποτέλεσμα διαδοχικές προαγωγές.
- Κατά το μεγαλύτερο μέρος της σταδιοδρομίας της, η Μαρία εργαζόταν στο Τμήμα εξυπηρέτησης πελατών ως ειδική στα προϊόντα.
- Η Μαρία ήταν ιδιαίτερα συμπαθής στους συναδέλφους της. Ήταν ένας καλόψυχος άνθρωπος που προσπαθούσε να βοηθήσει τους συναδέλφους της με οποιονδήποτε τρόπο μπορούσε.
- Για παράδειγμα όταν ένας συνάδελφός της δυσκολευόταν να κατανοήσει τα χαρακτηριστικά των νέων προϊόντων η Μαρία πάντα αφιέρωνε χρόνο να λύνει τις απορίες τους. Όταν ένας συνάδελφος έπρεπε να φύγει νωρίτερα ή καθυστέρούσε να έρθει, η Μαρία απαντούσε σε κλήσεις. Ωστόσο, ποτέ δεν έπαιρνε τα εύσημα.

Μελέτη Περίπτωσης 5 (2/3)

- Η Μαρία ήταν ενθουσιασμένη όταν πήρε προαγωγή σε διευθύντρια του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών. Πρώτα ζήτησε τη γνώμη των συναδέλφων της, καθώς δεν ήταν σίγουρη αν θα έπρεπε να δεχθεί την προαγωγή. Όλοι συμφώνησαν ότι άξιζε την προαγωγή και δήλωσαν ενθουσιασμένοι με το γεγονός.
- Όλα κυλούσαν ομαλά για τη Μαρία, τουλάχιστον μέχρι τη στιγμή που συμπλήρωσε τις αξιολογήσεις της απόδοσης της ομάδας της. Μία εργαζόμενη, η Κατερίνα, ήταν αναγκασμένη να φροντίζει τους άρρωστους γονείς της – η κατάσταση αυτή είχε αρνητικό αντίκτυπο στην αξιολόγησή της.
- Για παράδειγμα, η Κατερίνα έφευγε νωρίς, άφηνε συνεχώς αναπάντητες κλήσεις και email πελατών και απουσίαζε από τις σημαντικές συναντήσεις για την παρουσίαση νέων προϊόντων. Όταν η Μαρία έπρεπε να συμπληρώσει την ετήσια ΑΑ της Κατερίνας, ήρθε σε πολύ δύσκολή θέση. Η Μαρία και η Κατερίνα ήταν συνάδελφοι και πολύ στενές φίλες και το τελευταίο πράγμα που ήθελε η Μαρία ήταν να προσθέσει περισσότερο άγχος στη ζωή της Κατερίνας.

- *Τί θα κάνετε;*

Μελέτη Περίπτωσης 5 (3/3)

- Μετά από πολλή σκέψη, αποφάσισε να παραβλέψει τις ελλείψεις στην απόδοση της Κατερίνας και να επικεντρωθεί στα θετικά στοιχεία της απόδοσής της. Αν και κανονικά η απόδοση της Κατερίνας έπρεπε να χαρακτηριστεί ικανοποιητική (μέση), η Μαρία τη βαθμολόγησε συνολικά ως εξαιρετική. Η Κατερίνα ένιωσε ανακούφιση όταν είδε τα αποτελέσματα της αξιολόγησης. Ανησυχούσε ότι η απόδοσή της ήταν κακή εξαιτίας των προβλημάτων που αντιμετώπιζε, αλλά συμπέρανε ότι μάλλον ήταν πολύ αυστηρή με τον εαυτό της.
 - *Από την πλευρά της εταιρείας ποιες δυσκολίες μπορεί να προκαλέσει η αξιολόγηση της Μαρίας για την Κατερίνα;*
 - *Ποιες θα είναι οι πιθανές μακροπρόθεσμες συνέπειες για την επαγγελματική αποκατάσταση της Κατερίνας;*
 - *Πώς μπορεί να διορθώσει το λάθος της η Μαρία;*

Πώς θα απαντούσατε;

Η _____ είναι η διαδικασία μέσω της οποίας καθορίζονται τα καθήκοντα κάθε θέσης και τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχουν οι άνθρωποι που θα τη στελεχωσουν.

- 1) ανάλυση θέσης εργασίας
- 2) περιγραφή θέσης εργασίας
- 3) προδιαγραφές θέσης εργασίας
- 4) σχεδιασμός και προγραμματισμός ΑΔ

... Ανάλυση θέσης εργασίας

ανθρώπινου δυναμικού αφορά στη διαδικασία προγραμματισμού για την πλήρωση των θέσεων εργασίας που θα ανοίξουν στο μέλλον και του τρόπου στελέχωσής τους.

- 1) Η επιλογή
- 2) Η προσέλκυση
- 3) Ο σχεδιασμός
- 4) Η αξιολόγηση της απόδοσης

... Ο σχεδιασμός

Η συνέντευξη, κατά την οποία πολλοί συνεντευκτές θέτουν ερωτήσεις στον υποψήφιο ταυτόχρονα, ονομάζεται _____.

- 1) ημί-δομημένη
- 2) από επιτροπή
- 3) προσωπική
- 4) συμπεριφορική
- 5) καταστάσεων

... Από επιτροπή

Η αξιολόγηση της απόδοσης του/ης υπαλλήλου πρέπει να διεξάγεται καταρχήν από _____.

- 1) τον/την αξιολογούμενο/η
- 2) την επιτροπή αξιολόγησης
- 3) τον/την άμεσο/η προϊστάμενο/η
- 4) τους ομοιόβαθμους

... Τον/την άμεσο/η προϊστάμενο/η

Η ανάθεση εργασιών σε εξωτερικούς συνεργάτες (outsourcing) είναι:

- 1) Η ανάθεση εργασιών σε προμηθευτές στο εξωτερικό για την παροχή υπηρεσιών.
- 2) Η συνεργασία με εξωτερικούς συμβούλους ή προμηθευτές για την παροχή υπηρεσιών οι οποίες προηγουμένως εκτελούνταν εντός της επιχείρησης.
- 3) Η συνεργασία με συμβούλους για τη διεξαγωγή συνεντεύξεων επιλογής.
- 4) Η ανάθεση εργασιών για την εξασφάλιση μεγάλου αριθμού υποψηφίων κατά τη διαδικασία της προσέλκυσης.

... Η συνεργασία με εξωτερικούς συμβούλους ή προμηθευτές για την παροχή υπηρεσιών οι οποίες προηγουμένως εκτελούνταν εντός της επιχείρησης.

Τα εκπαιδευτικά αποτελέσματα προς μέτρηση είναι:

- 1) Βραχυπρόθεσμες επιδράσεις
- 2) Μακροπρόθεσμες επιδράσεις για τον οργανισμό και το άτομο
- 3) Βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες επιδράσεις για τον οργανισμό και το άτομο
- 4) Επιδράσεις στην ανάπτυξη καριέρας

... Βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες
επιδράσεις για τον οργανισμό και το άτομο

14. Ποια διαδικασία της στελέχωσης επηρεάζει σχεδόν κάθε πτυχή της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού;

- 1) Επιλογή
- 2) Ανάλυση θέσης εργασίας
- 3) Προσέλκυση
- 4) Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού

... Ανάλυση θέσης εργασίας

Σενάριο 1:

- Οι κκ. Αντωνίου και Αθανασίου κλήθηκαν να συμμετάσχουν στην αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων από επιτροπή στο λογιστήριο της εταιρείας που εργάζονται. Τα κριτήρια της αξιολόγησης δεν ήταν ξεκάθαρα. Κάθε ένας προϊστάμενος που συμμετείχε στη διαδικασία ερμήνευε διαφορετικά τα κριτήρια αξιολόγησης τείνοντας, επίσης, να αποδίδουν για κάθε εργαζόμενο πολύ υψηλή βαθμολογία.
- **Ερώτημα α:**
 - Ποιο/α σφάλματα παρατηρείτε;

- Ασαφή Πρότυπα
- Υπερβολική επιείκεια

Σενάριο 2:

- Η κα. Αναστασίου είναι Διευθύντρια ΔΑΔ σε μία μεγάλη πολυεθνική εταιρία με πολυετή εμπειρία σε θέματα ΔΑΔ. Κλήθηκε να εκπαιδεύσει τα στελέχη του τμήματος Μάρκετινγκ της εταιρίας ώστε να αποφύγουν αστοχίες κατά τη διάρκεια της συνέντευξης επιλογής.
- Ειδικότερα, αναφέρθηκε στην τάση όσων εμπλέκονται σε αυτήν τη διαδικασία να αρέσκονται στις θετικές κρίσεις και τις κολακείες των υποψηφίων εργαζομένων, να μην ενημερώνονται για τη θέση προς στελέχωση πριν τη συμμετοχή τους στη συνέντευξη επιλογής, να λαμβάνουν αποφάσεις για την καταλληλότητα των υποψηφίων σε προγενέστερο στάδιο της διαδικασίας επιλογής εργαζομένων ή ακόμα και να αξιολογούν μέτριους υποψήφιους με εύνοια ή αυστηρότητα όταν έχουν προηγηθεί ακατάλληλοι υποψήφιοι ή πολύ δυνατοί υποψήφιοι αντίστοιχα.
- **Ερωτήματα:**
 - **Σε ποια σφάλματα επικεντρώθηκε η Διευθύντρια ΔΑΔ;**

- Βιαστικές/ Επιπόλαιες κρίσεις
- Αυτοπροβολή και Κολακεία
- Άγνοια των απαιτήσεων της θέσης
- Σφάλμα της σειράς ή της αντίθεσης των υποψηφίων.

Clothing Hellas

- Η Clothing Hellas είναι μία μικρή ιδιωτική επιχείρηση που δραστηριοποιείται στην Αθήνα στον κλάδο των έτοιμων ενδυμάτων. Λόγω της πανδημίας (COVID-19) αποφασίστηκε η έναρξη λειτουργίας ηλεκτρονικού καταστήματος.
- Για το λόγο αυτό, η επιχείρηση χρειάζεται να καλύψει άμεσα, σε λιγότερο από ένα μήνα, τη θέση του Διευθυντή του ηλεκτρονικού καταστήματος.

- Ο κος. Νικολάου, στέλεχος πρώτης γραμμής της επιχείρησης, στον οποίο έχουν, επιπλέον, αναθέσει τη στελέχωση της εν λόγω θέσης αντιμετωπίζει αρκετές δυσκολίες σε θέματα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ).
- Αρχικά ανακοίνωσε τη θέση εργασίας σε Ιστότοπο που φιλοξενεί μικρές αγγελίες και έλαβε πέντε (5) αιτήσεις υποψηφίων. Η χρονική περίοδος της αγγελίας της εν λόγω θέσης ήταν μόλις δύο (2) ημέρες. Πληροφορήθηκε, εκ των υστέρων, ότι πολλοί ικανοί και ταλαντούχοι υποψήφιοι απασχολούνται ήδη σε ανταγωνιστή έπειτα από την ανακοίνωση θέσεων εργασίας στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.

- Ακολουθώντας το παράδειγμα του ανταγωνιστή ο κος. Νικολάου συγκέντρωσε βιογραφικά από τα προφίλ διαφόρων χρηστών του μέσου κοινωνικής δικτύωσης LinkedIn που ο ίδιος είχε στις επαφές του, χωρίς, όμως, να το γνωρίζουν οι υποψήφιοι.
- Επίσης, εργαζόμενοι που απασχολούνται σε άλλα ανταγωνιστικά ηλεκτρονικά καταστήματα και αναζητούσαν εναλλακτική απασχόλησης πληροφορήθηκαν για τη θέση του Διευθυντή του νέου ηλεκτρονικού καταστήματος της Clothing Hellas κατά τη συμμετοχή τους σε μία ημερίδα του κλάδου. Εφόσον δεν υπήρχε δημοσιευμένη αγγελία για τη θέση εργασίας, άλλοι ενδιαφερόμενοι/ υποψήφιοι πληροφορήθηκαν την εν λόγω θέση από συγγενείς και φίλους που απασχολούνταν στο φυσικό κατάστημα του οργανισμού.

- Επίσης, ο κ. Νικολάου λαμβάνει ένα εσωτερικό τηλεφώνημα από τον προϊστάμενό του, ο οποίος τον ρώτησε ποια είναι τα χαρακτηριστικά της θέσης αυτής και ποιοι θα μπορούσαν να είναι οι ιδανικοί υποψήφιοι. Αν και είχε προσπαθήσει να συλλέξει τις πληροφορίες αυτές δεν είχε προλάβει να συντάξει τα απαιτούμενα έγγραφα.

