



ΠΜΣ Φιλοσοφία και Διοίκηση

Μάθημα:

Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

1^η ΟΣΣ



Περιεχόμενα

1. Εισαγωγικές έννοιες - αποσαφήνιση βασικών εννοιών
2. Οι βασικές λειτουργίες και οι ρόλοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού
3. Η ανάλυση θέσης εργασίας ως διαδικασία
4. Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού



Λέξεις - Κλειδιά



- Ανθρώπινο Δυναμικό (ΑΔ) ([Human Resources](#))
- Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) ([Human Resources Management, HRM](#))
- Διοίκηση Ταλέντων ([Talent Development](#))
- Στελέχη Πρώτης Γραμμής ([Line Managers](#))
- Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ([Strategic Human Resources Management, SHRM](#))



Μαθησιακά Αποτελέσματα

Με την ολοκλήρωση της ενότητας αυτής θα είστε σε θέση να:

Learning Objectives



- Ορίζετε την έννοια και το περιεχόμενο της ΔΑΔ
- Αντιλαμβάνεσθε τη σημασία της ΔΑΔ για τους σύγχρονους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις
- Αναγνωρίζετε τις αρμοδιότητες του Τμήματος της ΔΑΔ ενός σύγχρονου οργανισμού ή μίας επιχείρησης
- Κατανοείτε πλήρως τη στρατηγική σημασία της ΔΑΔ
- Εκτιμάτε σύγχρονες τάσεις και φαινόμενα που επηρεάζουν το ΑΔ των σύγχρονων οργανισμών και επιχειρήσεων
- Προσδιορίζετε τη διεθνή διάσταση της ΔΑΔ, την εξέλιξη και το μέλλον της.



Αποσαφήνιση Βασικών εννοιών





- *Τι είναι η εργασία;*
- *Πώς αντιλαμβάνεσθε το ανθρώπινο δυναμικό;*
- *Ποιος είναι ο ρόλος της ΔΑΔ;*
- *Ποιες προσδοκίες έχετε από τη ΔΑΔ;*



Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού Τότε



<https://www.youtube.com/watch?v=ANXGJe6i3G8&t=5s>



Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού Σήμερα



<https://www.youtube.com/watch?v=ukmC6F0JvQw>



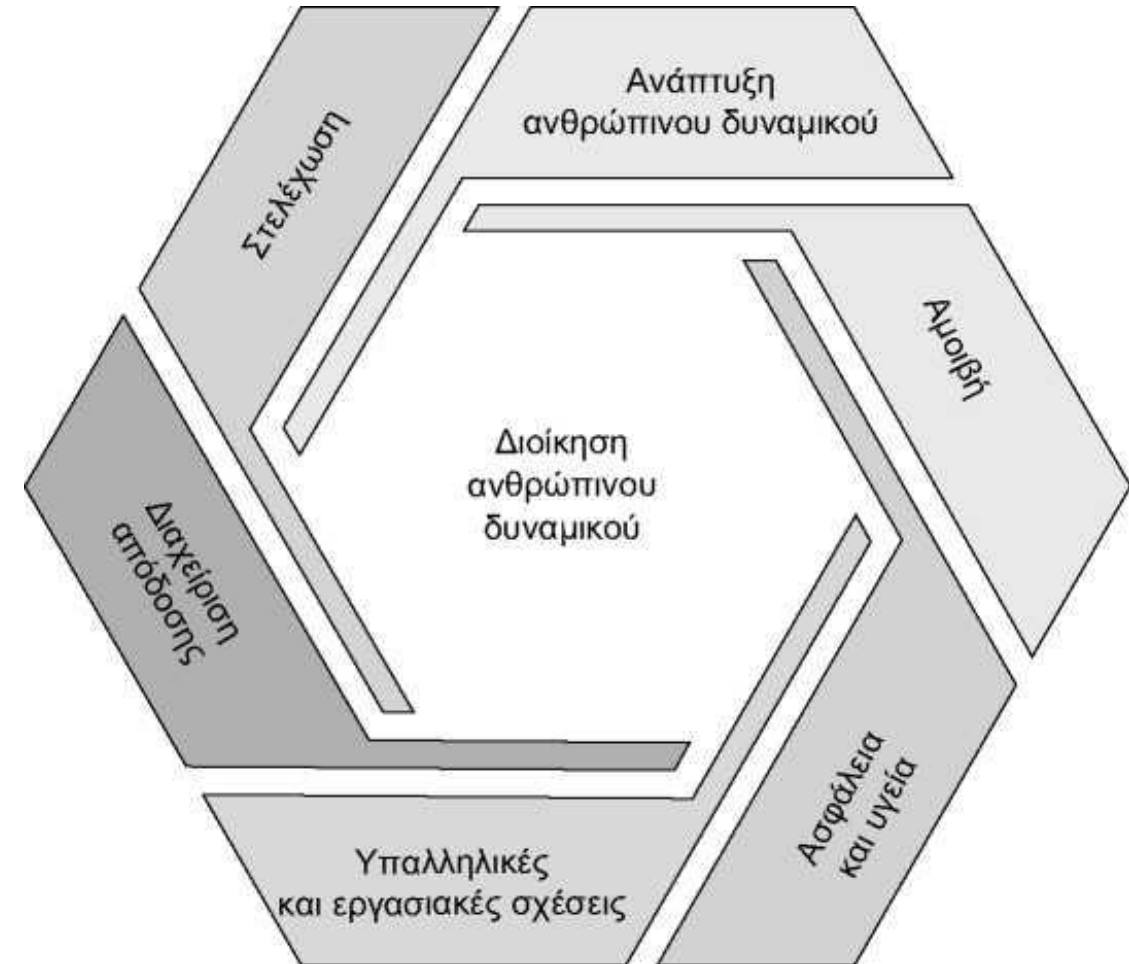
Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ)

Ασχολείται με τις πρακτικές και τις πολιτικές που απαιτούνται για την επιμέλεια και διεκπεραίωση των θεμάτων που αφορούν στην εύρυθμη και εποικοδομητική λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού (ΑΔ) ενός οργανισμού ή μίας επιχείρησης





Οι βασικές πρακτικές της ΔΑΔ



Πρακτικές και πολιτικές ΔΑΔ



- Τη διεξαγωγή αναλύσεων εργασίας (καθορισμός της φύσης της εργασίας καθε εργαζομένου)
- Το σχεδιασμό των αναγκών σε ΑΔ
- Την προσέλκυση υποψήφιων εργαζομένων
- Την επιλογή υποψήφιων εργαζομένων
- Την παροχή κατευθύνσεων και την κατάρτιση των εργαζομένων
- Την αξιολόγηση απόδοσης των εργαζομένων
- Τη διαχείριση μισθών και ημερομισθίων (των αμοιβών των εργαζομένων)

- Την παροχή κινήτρων και παροχών
- Την επικοινωνία και τη διαχείριση των εργασιακών σχέσεων (διεξαγωγή συνεντεύξεων, συμβουλευτική, εμφύσηση πειθαρχίας)
- Ίσες ευκαιρίες, τη δεοντολογία και τη θετική δράση
- Την υγεία, την ασφάλεια και την ηθική αντιμετώπιση των εργαζομένων
- Τη διαχείριση παραπόνων και τις εργασιακές σχέσεις

**Εργασιακές
Πρακτικές
Υψηλής
Απόδοσης**



Η σημασία της ΔΑΔ

Η ΔΑΔ οδηγεί στην εύρυθμη και αποδοτική διοίκηση του ΑΔ γιατί:

- Οι εργαζόμενοι δουλεύουν με τον πλέον **αποδοτικό** τρόπο.
- Προσλαμβάνονται οι κατάλληλοι εργαζόμενοι στις **κατάλληλες θέσεις εργασίας**.
- Περιορίζει τη συχνή **εναλλαγή και μετακίνηση** του ΑΔ.
- **Ανακαλύπτει** τα δυνατά και αδύνατα σημεία των εργαζομένων ενός οργανισμού ή μίας επιχείρησης.
 - Το ΑΔ των σύγχρονων επιχειρήσεων και οργανισμών **εκπαιδεύεται, αναπτύσσεται και σημειώνει ηψηλούς δείκτες απόδοσης**.
- Εξασφαλίζει **ίση και δίκαια μεταχείριση** για όλους τους εργαζομένους ανεξάρτητα από το επίπεδο της εργασιακής ιεραρχίας που απασχολούνται.
- Οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις **εφαρμόζουν ορθές πρακτικές** σύμφωνα με τη νομοθεσία που ισχύει σε κάθε χώρα περί ασφαλούς εργασίας.



Οργάνωση αρμοδιοτήτων του τμήματος της ΔΑΔ

- Υπεύθυνοι προσλήψεων:

Διατηρούν επαφή με την τοπική κοινότητα και δημοσιοποιούν προσκλήσεις για την αναζήτηση υποψηφίων με τα καταλληλά χαρακτηριστικά

- Εκπρόσωποι ίσων ευκαιριών απασχόλησης ή συντονιστές θετικής δράσης:

Διερευνούν και διευθετούν παράπονα που σχετίζονται με τις ίσες ευκαιρίες στην απασχόληση, εξετάζουν τις πρακτικές της εταιρείας για να εντοπιστούν τυχόν παραβάσεις της νομοθεσίας, ενώ συντάσσουν και υποβάλλουν σχετικές εκθέσεις

- Αναλυτές εργασίας:

Συγκεντρώνουν και εξετάζουν αναλυτικές πληροφορίες σχετικά με τα καθήκοντα κάθε θέσης, προκειμένου να συνταχθούν οι αντίστοιχες περιγραφές των θέσεων εργασίας

- Υπεύθυνοι ανταμοιβών:

Αναπτύσσουν τη μισθολογική πολιτική των εταιρειών και διαχειρίζονται το πρόγραμμα παροχών προς τους εργαζομένους

- Ειδικά στελέχη κατάρτισης:

Σχεδιάζουν, οργανώνουν και εποπτεύουν τις εκπαιδευτικές δραστηριότητες



Οργάνωση του τμήματος της ΔΑΔ στις ΜμΕ



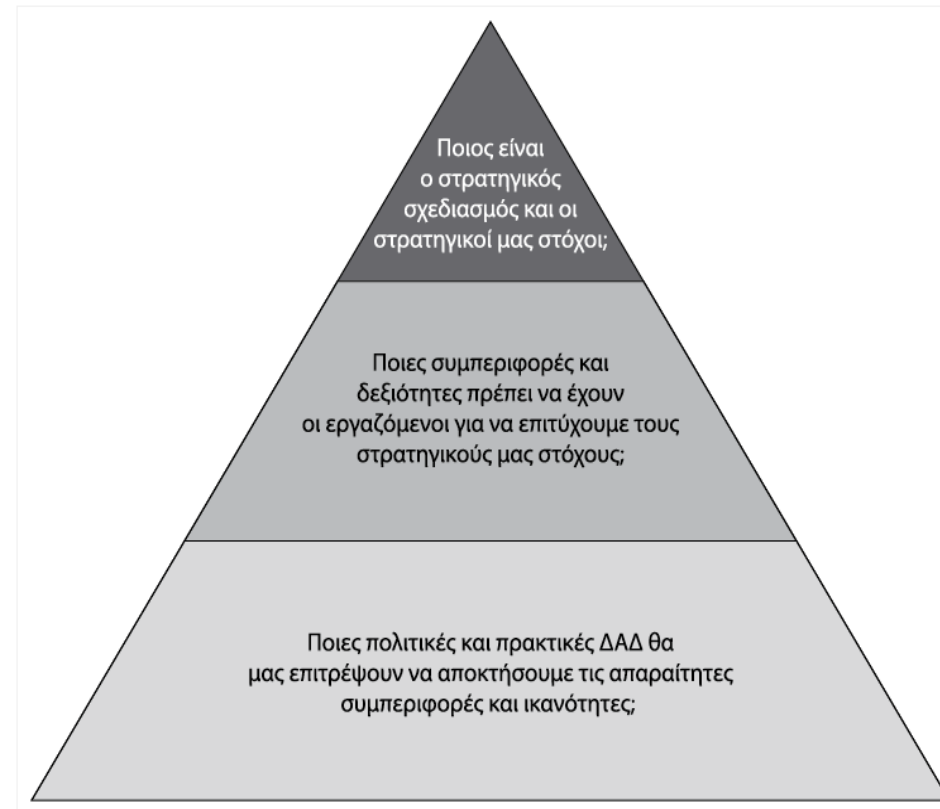
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
Εθνικόν και Καποδιστριακόν
Πανεπιστήμιον Αθηνών
— ΙΔΡΥΘΕΝ ΤΟ 1837 —

- Το Τμήμα της ΔΑΔ αριθμεί 5-6 στελέχη
- Σε κάθε 100 υπαλλήλους αντιστοιχεί ένα στέλεχος ΑΔ
- Συνήθως τη λειτουργία της ΔΑΔ αναλαμβάνει ο ιδιοκτήτης, ο γενικός διευθυντής (ΓΔ), ή άλλα ανώτερα στελέχη με άλλες ταυτόχρονες αρμοδιότητες:
 - Ο ΓΔ κάνει τις συνεντεύξεις στη διαδικασία επιλογής και ορίζει το ωράριο εργασίας
 - Το Λογιστήριο ή το Οικονομικό Τμήμα αναλαμβάνει τη μισθοδοσία
 - Εταιρείες εξειδικευμένες στην παροχή υπηρεσιών ΔΑΔ αναλαμβάνουν βασικές διοικητικές λειτουργίες της ΔΑΔ
 - Η εκπαίδευση γίνεται από εξωτερικούς φορείς ενώ η θεματολογία της εκπαίδευσης επιλέγεται από τα στελέχη των διαφόρων τμημάτων κατά περίπτωση

Πώς η ΔΑΔ διαμορφώνει στρατηγική



- Παρέχει ρυθμιστική πληροφόρηση σχετικά με τα προγράμματα κινήτρων που διαθετούν οι ανταγωνιστές, καθώς και πληροφορίες για την αναμενόμενη εργατική νομοθεσία
- Δίνει συμβουλές σχετικά με τις εσωτερικές δυνάμεις και αδυναμίες των ανθρώπων της επιχείρησης

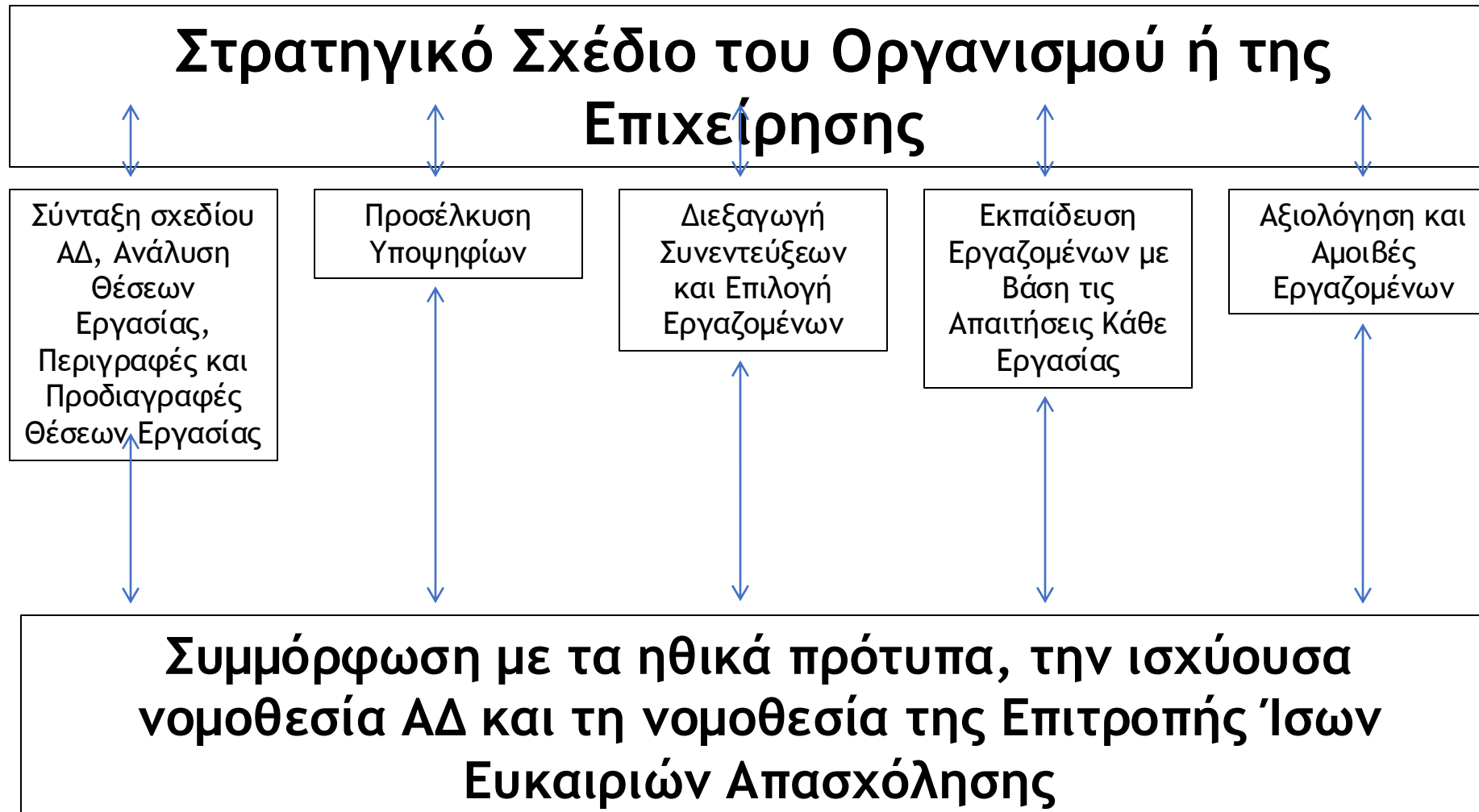


Πηγή: Gary Dessler, PhD.

Στρατηγική και διαδικασία της ΔΑΔ



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
Εθνικόν και Καποδιστριακόν
Πανεπιστήμιον Αθηνών
— ΙΔΡΥΘΕΝ ΤΟ 1837 —





Τάσεις που επηρεάζουν τη ΔΑΔ (1/2)

• Παγκοσμιοποίηση

- Αφορά στην τάση των επιχειρήσεων να επεκτείνουν τις πωλήσεις, την ιδιοκτησία και την παραγωγή τους σε νέες αγορές στο εξωτερικό

• Τεχνολογικά επιτεύγματα

• Η ίδια η φύση της εργασίας

- Κριτική σκέψη/επίλυση προβλημάτων
- Εφαρμογή τεχνολογίας πληροφορικής
- Ομαδοποίηση εργασιών
- Εργασίες υπηρεσιών
- Μεγαλύτερη έμφαση στους «εργάτες γνώσης» και στο ανθρώπινο κεφάλαιο (αφορά στη γνώση, στην εκπαίδευση, στις δεξιότητες και στην ειδικευση των εργαζομένων ενός οργανισμού ή μίας επιχείρησης)

Τάσεις που επηρεάζουν τη ΔΑΔ (2/2)



- **Πληθυσμιακές Τάσεις και Διαφορές**

- Η Γενιά «Υ», το «*πιο απαιτητικό εργατικό δυναμικό στην παγκόσμια ιστορία*»
- Συνταξιούχοι και μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι
- Μη παραδοσιακοί εργαζόμενοι (απασχολούνται ταυτόχρονα σε πολλές εργασίες, «έκτακτο προσωπικό», μερικώς απασχολούμενοι)
- Εργαζόμενοι από το εξωτερικό
- Ποικιλομορφία / Διαφορετικότητα

- **Οικονομικές τάσεις και προκλήσεις**

- Οικονομικές ανακατατάξεις
- Απαιτείται από τους εργοδότες να γίνουν περισσότερο παραγωγικοί και δημιουργικοί στη ΔΑΔ





Howard Schultz, Chairman & Chief Global Strategist Starbucks

Για την αξία του ΑΔ στην επιτυχία ενός οργανισμού



“We always figured that putting people before products just made good common sense. So far, it’s been working out for us”.

“The relationship we have with our people of our company is our most sustainable competitive advantage”

Meg Whitman, former CEO eBay

Για την οργανωσιακή κουλτούρα



“Of the people, by the people, for the people”.

Η εξέλιξη και το μέλλον 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



Ανάλυση θέσης εργασίας



Ανάλυση και σχεδιασμός θέσεων εργασίας



- Είναι μία διαδικασία της ΔΑΠ
- Καθορίζει τα καθήκοντα που αναλογούν σε κάθε θέση εργασίας και τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων που θα προσληφθούν για την πλήρωση των θέσεων αυτών
- Προ-απαιτούμενη διαδικασία για τη σύνταξη της περιγραφής θέσεων εργασίας και τις προδιαγραφές αυτής

Θεωρητικό πλαίσιο



- Κάθε εργαζόμενος/η ...
 - βιώνει την εργασία του/της εγγενώς ουσιαστική και μπορεί να παρουσιάσει την αξία της στο κοινωνικό του/της περιβάλλον.
 - αισθάνεται ότι είναι υπόλογος/η και υπεύθυνος/η για τα αποτελέσματα της εργασίας του/της.
 - γνωρίζει ότι εκτελεί σωστά την εργασία του/της και του παρέχονται τα κατάλληλα εφόδια για αυτήν.

Σχεδιασμός εργασίας



Ο σχεδιασμός της εργασίας/ θέσης εργασίας για να θεωρείται πετυχημένος πρέπει να πραγματοποιηθεί βάσει:

- A. «**ποικιλίας δεξιοτήτων**» - skill variety
- B. «**ταυτότητα έργου**» - task identity
- Γ. «**σπουδαιότητα του έργου**» - task significance
- Δ. «**αυτονομία**» - autonomy



A. «ποικιλία δεξιοτήτων»

Skill variety

- Το σύνολο των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων που πρέπει οι εργαζόμενοι να αναπτύξουν ώστε να ολοκληρώσουν την εργασία.
 - Οι εργαζόμενοι των οποίων οι θέσεις εργασίας απαιτούν μεγαλύτερο εύρος ικανοτήτων και δεξιοτήτων αισθάνονται μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία τους και παρακινούνται περισσότερο για να ολοκληρώσουν τα καθήκοντά τους.

B. «ταυτότητα έργου»

Task identity

- Περιλαμβάνει το βαθμό κατά τον οποίον μία θέση εργασίας επιτρέπει στους εργαζομένους να «δουν» την ολοκλήρωση του έργου μέρος του οποίου πραγματοποίησαν κατά την εργασία τους.
 - Όταν οι εργαζόμενοι εμπλέκονται στο σύνολο μίας εργασίας είναι πιθανότερο να αισθάνονται μεγαλύτερη πληρότητα από την εργασία τους.



Γ. «σπουδαιότητα του έργου» - skill significance

- Ο βαθμός επηρεασμού της εργασίας περιορίζεται ή αυξάνεται στο πλαίσιο ενός οργανισμού ή/και επεκτείνεται στο κοινωνικό σύνολο.
 - Οι εργαζόμενοι αισθάνονται μεγαλύτερη ικανοποίηση καθώς και ότι είναι σημαντικοί όταν εργάζονται σε μία εργασία που εκλαμβάνεται ως σημαντική.

Δ. «αυτονομία»

Autonomy

- Ο βαθμός κατά τον οποίον η θέση εργασίας παρέχει στους εργαζόμενους ελευθερία επί της διαδικασίας, ανεξαρτησία και τη δυνατότητα να προγραμματίσουν και να καθορίσουν την εργασία τους.
 - Εργασίες που επιτρέπουν μεγάλο βαθμό αυτονομίας οι εργαζόμενοι βιώνουν την προσωπική ευθύνη για επιτυχίες και αποτυχίες στην εργασία.



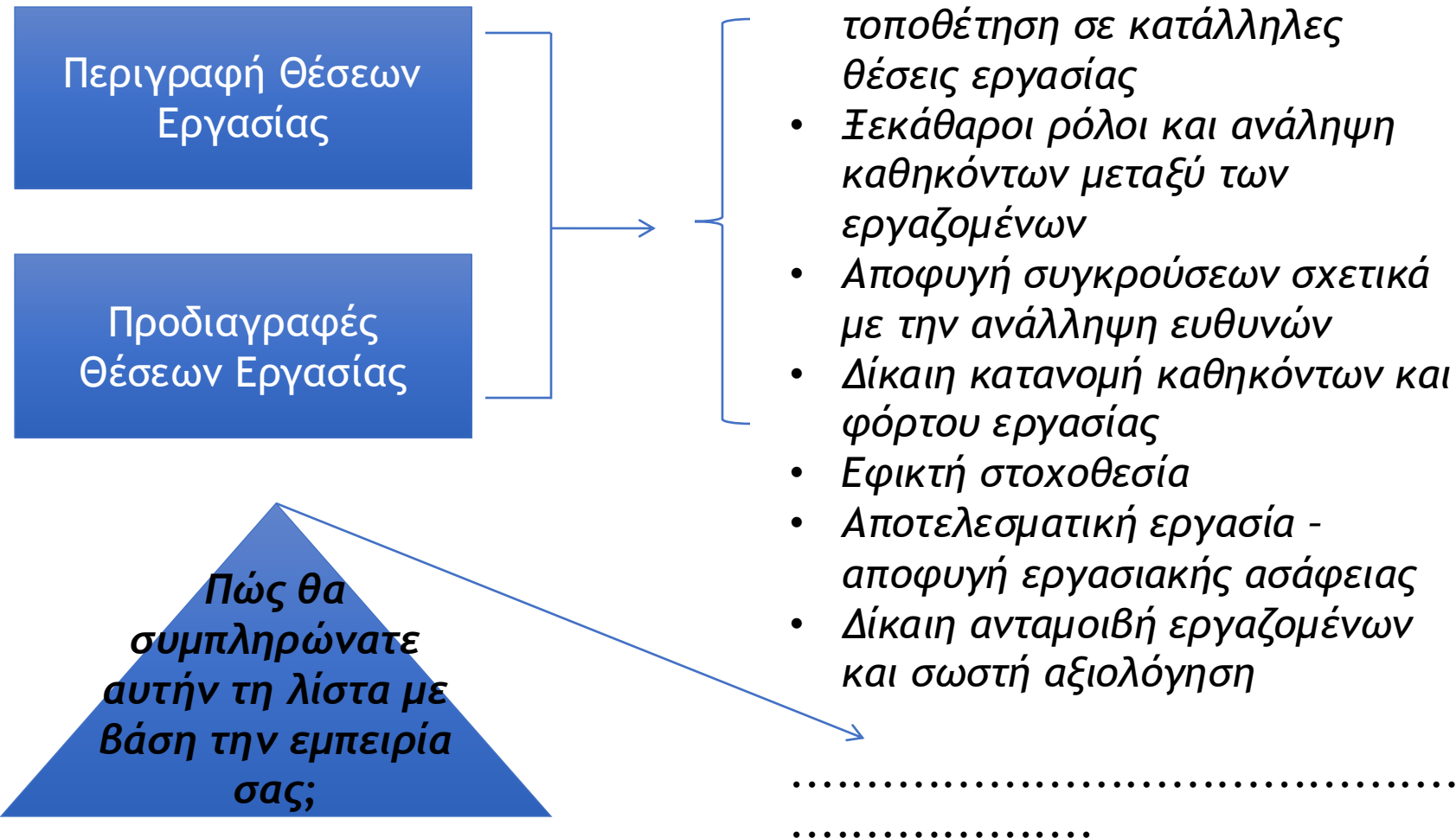
Ε. «ανατροφοδότηση» - feedback

- Ο βαθμός στον οποίον οι εργαζόμενοι έχουν γνώση των αποτελεσμάτων της εργασίας τους.
 - Υψηλή ανατροφοδότηση αποσκοπεί σε ανάληψη δράσης και βελτίωση της παραγωγικότητάς τους.



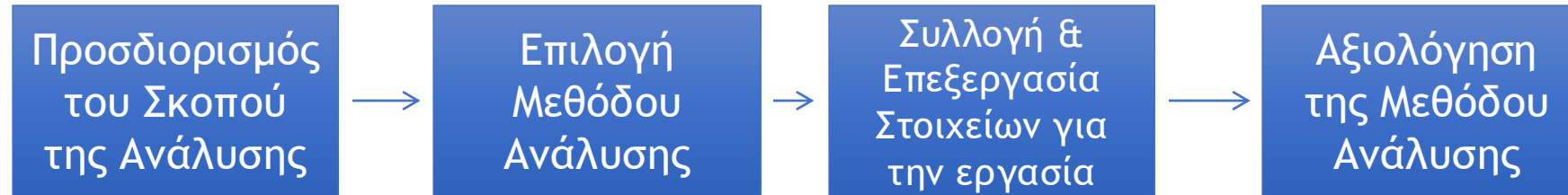


Σκοπός της ανάλυσης θέσεων εργασίας





Διαδικασία Ανάλυσης Θέσης Εργασίας





Μέθοδοι ανάλυσης θέσεων εργασίας (1/2)

- Η συλλογή πληροφοριών και δεδομένων απαιτεί τη συμμετοχή των εργαζομένων
- Αξιοπιστία δεδομένων
 - Τα στοιχεία που συλλέγονται από τους εργαζόμενους χαρακτηρίζονται ως δεδομένα χαμηλής αξιοπιστίας
 - Τα στοιχεία που συλλέγονται από εξωτερικούς αναλυτές χαρακτηρίζονται ως δεδομένα υψηλής αξιοπιστίας



Μέθοδοι ανάλυσης θέσεων εργασίας (2/2)

- Μέθοδοι συλλογής δεδομένων και πληροφοριών:
 - Συνεντεύξεις*****
 - Ερωτηματολόγια
 - Ημερολόγια και λίστες καταγραφής
 - Παρατήρηση
 - Συλλογή δεδομένων μέσω διαδικτύου*****
 - Άλλες μέθοδοι: π.χ., τεχνικά συνέδρια, κρίσιμα περιστατικά



Περιγραφή θέσεων εργασίας: σύνταξη και βασικά χαρακτηριστικά (1/2)

- Απαντά στα ερωτήματα:
 - Τί κάνει ο/ή εργαζόμενος/η στην καθημερινή του εργασία;
 - Πώς εκτελεί επιτυχώς τα καθήκοντα που του/της έχουν ανατεθεί;
 - Ποιες είναι οι συνθήκες υπό τις οποίες τελείται η εργασία;





Περιγραφή θέσεων εργασίας: σύνταξη και βασικά χαρακτηριστικά (2/2)

- Η περιγραφή θέσης εργασίας πρέπει να παραλαμβάνει τις παρακάτω ενότητες/βασικά χαρακτηριστικά:
 - **Ταυτότητα της θέσης εργασίας** (τίτλος θέσης εργασίας)
 - **Σύνοψη της θέσης εργασίας** (γενική φύση της θέσης, κύριες λειτουργίες και καθήκοντα)
 - **Εταιρικές σχέσεις** (σε ποιόν/οιούς αναφέρεται ο/η εργαζόμενος/η, με ποιόν/οιούς συνεργάζεται, σχέσεις με εξωτερικούς συνεργάτες, δηλ. σχέσεις που αναπτύσσει ο/η εργαζόμενος/η με τους υφισταμένους και τους προϊστάμενους τους)
 - **Αρμοδιότητες και καθήκοντα** (καταγραφή και εκτενής περιγραφή των καθηκόντων της θέσης εργασίας)
 - **Εξουσία/ ανάληψη ευθύνης** (ορίζει τα όρια εξουσίας του κατόχου της θέσης)
 - **Πρότυπα μέτρησης απόδοσης** (πρότυπα στα οποία αναμένεται να ανταποκριθεί ο εργαζόμενος)
 - **Εργασιακές συνθήκες και φυσικό περιβάλλον** (έκθεση του/της εργαζόμενου/ης σε επικίνδυνους θορύβους, κλιματιστικές συνθήκες, ζέστη/ κρύο, άλλες συνθήκες που πρέπει να ληφθούν υπόψιν)



Προδιαγραφές θέσεων εργασίας

- Απαντούν στο ερώτημα: ποια είναι εκείνα τα ιδιαίτερα προσόντα και η εμπειρία που απαιτούνται για να εκτελείται η εργασία με επιτυχία;
- Διευκολύνουν τον εργοδότη να αξιολογεί κατά πόσο ο/η υποψήφιος/α έχει τα κατάλληλα χαρακτηριστικά για την εκάστοτε θέση
- Οι προδιαγραφές της εργασίας αποτελούν ξεχωριστή ενότητα από την περιγραφή της θέσης εργασίας



Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού



Σχεδιασμός ανθρώπινου δυναμικού



- Είναι η διαδικασία προγραμματισμού για την πλήρωση βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων θέσεων.
- Βασίζεται:
 - Στην πρόβλεψη των κενών θέσεων εργασίας
 - Στην απόφαση που λαμβάνεται από τον οργανισμό ή την επιχείρηση σχετικά με την κάλυψη της κενής θέσης (ή των θέσεων) εσωτερικά ή από εξωγενείς πηγές υποψηφίων

Τα βήματα της πρόβλεψης των κενών θέσεων εργασίας:

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

Πώς να προβλέψετε τις ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό



- Συντονίζουμε το τμήμα της ΔΑΔ με τα υπόλοιπα τμήματα του οργανισμού ή της επιχείρησης
- Αξιολογούμε το ΑΔ στις διάφορες θέσεις εργασίας που κατέχει
 - Την ποιότητα του ΑΔ, τις δεξιότητες και τις γνώσεις που κατέχει (σε σχέση με τις μεταβαλλόμενες ανάγκες της επιχείρησης)
- Ελέγχουμε τις δυνατότητες και τις ελλείψεις των τμημάτων σε σχέση με τις ανάγκες του οργανισμού ή της επιχείρησης
 - Τις στρατηγικές αποφάσεις για την αναβάθμιση της ποιότητας των προϊόντων ή υπηρεσιών ή την είσοδο σε νέες αγορές
 - Τη διαθεσιμότητα των χρηματοοικονομικών πόρων
- Ανιχνεύουμε τις νέες κατευθύνσεις σε θέματα ΑΔ
 - Τις τεχνολογικές και άλλες αλλαγές που συμβάλλουν στην αύξηση της παραγωγικότητας
- Προβλέπουμε τον αριθμό μελλοντικού προσωπικού
 - Την προβλεπόμενη κινητικότητα εργαζομένων (λόγω απόλυσης ή εθελούσιας απόχωρησης)
- Χαράζουμε τη σημερινή και μελλοντική στρατηγική του τμήματος που χρήζει στελέχωσης
- Μεριμνούμε για τις καθημερινές ανάγκες προγραμματισμού του εν λόγω τμήματος ή τμημάτων
- Επιβλέπουμε και εκτιμούμε την επιτυχία του προγραμματισμού ΑΔ

Σχέδιο δράσης προβλεπόμενης προσφοράς και ζήτησης



- Αποτελεί το τελικό στάδιο του Προγραμματισμού ΑΔ
- Παρουσιάζει την εκτιμώμενη απόκλιση ανάμεσα στην προσφορά και τη ζήτηση ΑΔ
- Περιλαμβάνει πλάνο στελέχωσης για την κάλυψη των αναγκών το οποίο προσδιορίζει:
 - Τις θέσεις που πρέπει να πληρωθούν
 - Τις πιθανές εξωτερικές πηγές στελέχωσης
 - Την απαιτούμενη εκπαίδευση
 - Την ανάπτυξη και προαγωγή που θα συνοδεύσει τυχόν μετακινήσεις του ΑΔ
 - Τις δαπάνες που απαιτεί η κάλυψη της εν λόγω θέσης (π.χ., έξοδα μετεγκατάστασης, οδοιπορικά, κόστος διεξαγωγής συνεντεύξεων, κλπ.)



- 1) Για ποιους λόγους ο κ. Μανωλόπουλος δεν μπορεί να ανταποκριθεί στα συγκεκριμένα καθήκοντα ως Υπεύθυνος ΑΔ;
- 2) Ποια διαδικασία πρέπει να ακολουθήσει ο κ. Μανωλόπουλος για να αποφασίσει ποιον/α θα προσλάβει για την εν λόγω θέση;
- 3) Πώς θα μπορούσε ο κ. Μανωλόπουλος να αντιμετωπίσει την πίεση για πρόσληψη που αισθάνεται από τον οικονομικό διευθυντή;



1. Ο κ. Μανωλόπουλος είναι υπεύθυνος Ανθρώπινου Δυναμικού (ΑΔ) σε μία πολυεθνική ασφαλιστική εταιρεία και έχει το εξής δίλημμα να αντιμετωπίσει:

Μετά την ανακοίνωση της θέσης εργασίας σε μία τοπική εφημερίδα για την πρόσληψη ενός/μίας υπαλλήλου στο Λογιστήριο του Τμήματος των Χρηματοοικονομικών Υπηρεσιών της εταιρείας, στο γραφείο του υπάρχουν πάνω από 200 χειρόγραφες αιτήσεις με διαφορετική μορφοποίηση, έκταση, πληροφορίες και περιεχόμενο, οι οποίες χρειάζεται να εξετασθούν και ελεγχθούν από τον ίδιο.

2. Το τηλέφωνό του είναι διαρκώς κατειλημμένο από κλήσεις υποψηφίων που τον ρωτούν για την έκβαση της αίτησής τους, αν έχει παραλάβει το βιογραφικό που έχουν αποστείλει καθώς και τί να αναμένουν σχετικά με την υποψηφιότητά τους στο εγγύς μέλλον.

3. Την ίδια χρονική στιγμή ο κ. Μανωλόπουλος λαμβάνει ένα εσωτερικό τηλεφώνημα, όχι και τόσο κολακευτικό, από τον οικονομικό διευθυντή της εταιρείας. Προφανώς, ο γιος και η ανιψιά του διευθυντή οικονομικών είχαν υποβάλλει υποψηφιότητα για την εν λόγω θέση πριν από τρεις εβδομάδες, χωρίς στο μεταξύ να έχουν λάβει καμία ενημέρωση για την υποψηφιότητά τους.

4. Ο κ. Μανωλόπουλος αισθάνεται ασυνήθιστο άγχος και πίεση από την εν λόγω κατάσταση, ανακάθεται στην καρέκλα του και παραιτείται από το καθήκον να εξετάσει τις υποψηφιότητες για την εν λόγω θέση.

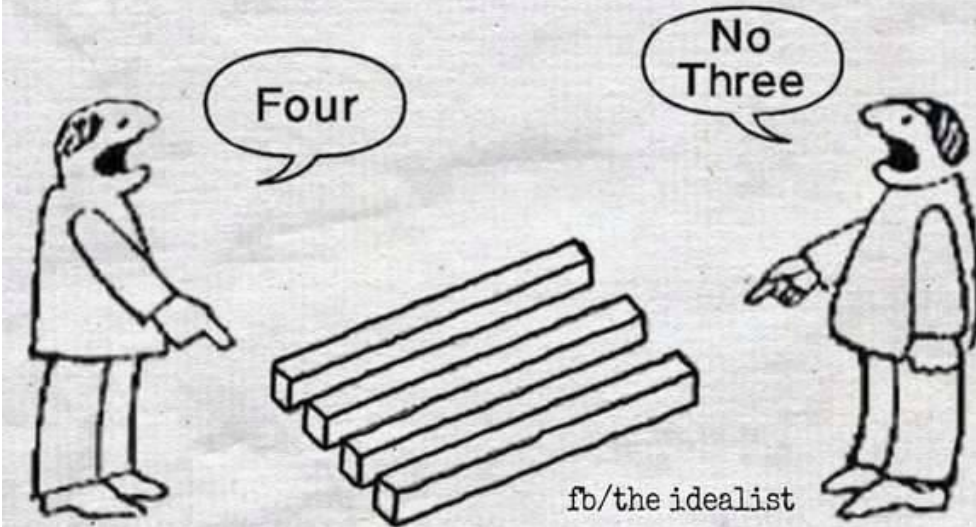


Αντί επιλόγου ...



**"Everything we hear
is an opinion, not a fact.
Everything we see
is a perspective, not the truth."**

- Marcus Aurelius



- Η ΔΑΔ περιλαμβάνει πρακτικές και διαδικασίες όπως την προσέλκυση, την επιλογή, την εκπαίδευση, την κατάρτιση, την επαγγελματική αξιολόγηση, την ανταμοιβή και την αξιολόγηση της απόδοσης του ΑΔ ενός οργανισμού ή μίας επιχείρησης
- Η ΔΑΔ ενός οργανισμού ή μίας επιχείρησης πρέπει να εναρμονίζεται με τη στρατηγική της.
- Η οργάνωση του Τμήματος της ΔΑΔ διαφέρει ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης
- Οι αλλαγές που συμβαίνουν στο εξωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού ή μίας επιχείρησης επηρεάζουν το ΑΔ.



- Η ανάλυση θέσεων εργασίας είναι η διαδικασία μέσω της οποίας ο εργοδότης διαπιστώνει: το περιεχόμενο κάθε θέσης και το προφίλ του ιδανικού υποψήφιου για την κάλυψη της εν λόγω θέσης.
- Η ανάλυση θέσεων εργασίας περιλαμβάνει τα εξής έξι στάδια: καθορισμός της χρήσης των πληροφοριών που συγκεντρώθηκαν από την ανάλυση των θέσεων, συλλογή των απαραίτητων σχετικών στοιχείων, επιλογή των θέσεων εργασίας προς ανάλυση, συλλογή δεδομένων, αξιολόγηση των πληροφοριών με τη συμμετοχή των εργαζομένων, σύνταξη της περιγραφής και των προδιαγραφών θέσεων εργασίας.
- Οι προδιαγραφές της θέσης εργασίας συμπληρώνουν την περιγραφή της θέσης εργασίας σε ό,τι αφορά στις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητες που πρέπει να έχει ένας υποψήφιος για την κάλυψη της εν λόγω θέσης.
- Ο προγραμματισμός ΑΔ προϋποθέτει τρία είδη προβλέψεων: για τις ανάγκες της επιχείρησης σε ΑΔ, για την προσφορά κατάλληλων υποψηφίων από το εξωτερικό περιβάλλον, για την προσφορά υποψηφίων από το εσωτερικό του οργανισμού ή της επιχείρησης.



Πρακτικές ασκήσεις και κριτική σκέψη





Μελέτη Περίπτωσης (1/5)

- Η εταιρεία «Χ» είναι μία από τις κορυφαίες πολυεθνικές εταιρείες στο χώρο των καταναλωτικών αγαθών με ισχυρή παρουσία στην ελληνική αγορά. Τα τελευταία χρόνια έχει επενδύσει δυναμικά σε καινοτομίες και ψηφιακές τεχνολογίες, με στόχο τη βελτίωση της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.
- Η στρατηγική επικεντρώνεται στην ενίσχυση της επικοινωνίας και τη συνεργασία εντός της εταιρείας και στην παροχή μίας σύγχρονης και αποτελεσματικής εργασιακής εμπειρίας.
- Μία από τις πρώτες σημαντικές ενέργειες της ΔΑΔ της εταιρείας ήταν η αντικατάσταση του παλαιού λογισμικού της εταιρείας με ένα νέο και περισσότερο σύγχρονο Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.
- Το νέο σύστημα ενσωματώνει εξελιγμένες διεπαφές και παρέχει μία περισσότερο εξελιγμένη, ολοκληρωμένη και διαφανή εικόνα των διαδικασιών της ΔΑΔ.



Μελέτη Περίπτωσης (2/5)

- Παράλληλα η εταιρεία προχώρησε στη σταδιακή ενσωμάτωση προηγμένων ψηφιακών εργαλείων και τη βελτίωση των διαδικασιών προσέλκυσης και επιλογής εργαζομένων, εκπαίδευσης και επαγγελματικής ανάπτυξης.
- Στο πλαίσιο της προσέλκυσης και της επιλογής η εταιρεία υιοθέτησε ένα σύγχρονο σύστημα διαχείρισης υποψηφιοτήτων το οποίο αξιοποιεί την τεχνητή νοημοσύνη για την αυτόματη ανάλυση βιογραφικών και την εκτίμηση της καταλληλότητας των υποψηφίων. Επίσης, έχει ενσωματωμένα boots τεχνητής νοημοσύνης για την αυτοματοποίηση της επικοινωνίας με τους υποψηφίους παρέχοντάς τους υποστήριξη και διασφαλίζοντας την ομαλή πορεία της διαδικασίας.
- Στον πλαίσιο της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης των εργαζομένων, η εταιρεία εισήγαγε μία προηγμένη εσωτερική πλατφόρμα εκπαίδευσης η οποία αξιοποιεί την τεχνητή νοημοσύνη για την παροχή εξατομικευμένου εκπαιδευτικού περιεχομένου συνδυάζοντας μία ποικιλία από εσωτερικές και εξωτερικές εκπαιδευτικές πηγές.



Μελέτη Περίπτωσης (3/5)

- Επιπλέον, η εταιρεία έχει αναπτύξει μία εξειδικευμένη πλατφόρμα εσωτερικής κινητικότητας και συνεργασίας, η οποία ενισχύει τη συνεργασία μεταξύ των τμημάτων και προάγει την κινητικότητα εντός του οργανισμού. Με τη βοήθεια εργαλείων βασισμένων στο «Cloud» η εταιρεία επιτρέπει στις ομάδες της να συνεργάζονται σε πραγματικό χρόνο ανεξάρτητα από τη γεωγραφική περιοχή που δραστηριοποιούνται, ενισχύοντας τη δημιουργία μία περισσότερο ευέλικτης και συνεργατικής κουλτούρας.
- Τέλος κάθε εργαζόμενος έχει πρόσβαση σε μία ψηφιακή πύλη της ΔΑΔ μέσω της οποίας μπορεί να ενημερώνεται για προσωπικά δεδομένα (όπως φύλλα μισθοδοσίας), να παρακολουθεί εταιρικά νέα και να χρησιμοποιεί εφαρμογές αυτοεξυπηρέτησης.



Μελέτη Περίπτωσης (4/5)

- Η περίπτωση της εταιρείας «Χ» αναδεικνύει τη σημασία της στρατηγικής σκέψης και του σωστού συνδυασμού τεχνολογίας και λειτουργικών διαδικασιών.
- Ο ψηφιακός μετασχηματισμός της ΔΑΔ είναι μία συνεχής διαδικασία που απαιτεί ισχυρή ηγεσία, συνεργασία μεταξύ διαφόρων τμημάτων και μία συνεχώς εξελισσόμενη προσέγγιση για την επίλυση των προκλήσεων που προκύπτουν στο πλαίσιο της ψηφιακής αναβάθμισης.



Μελέτη Περίπτωσης (5/5)

- Ποια είναι τα κυριότερα οφέλη που αποφέρει στην εταιρεία η ενσωμάτωση συγκεκριμένων ψηφιακών εργαλείων στη ΔΑΔ;
- Ποιες σύντομες πρακτικές εφαρμόζει η εταιρεία για τη βελτίωση της εμπειρίας των εργαζομένων της;
- Ποιες επιπλέον τεχνολογικές λύσεις θα μπορούσαν να ενισχύσουν περισσότερο τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού;
- Με ποιον τρόπο οι ψηφιακές τεχνολογίες μπορούν να ενισχύσουν τη συνεργασία και την επικοινωνία μεταξύ του τμήματος της ΔΑΔ και των υπολοίπων τμημάτων του οργανισμού;



Πρακτική Άσκηση # 1

Ανατρέξτε στις αρμοδιότητες του Τμήματος της ΔΑΔ που συζητήθηκαν σε αυτήν την ενότητα:

- Πώς είναι δομημένες οι αρμοδιότητες του Τμήματος ΔΑΔ του οργανισμού ή της επιχείρησης που απασχολείτε;
- Ποιές νέες μορφές οργάνωσης ΔΑΔ αναγνωρίζετε;
- Ποιες από αυτές θα προτείνατε στο Τμήμα ΔΑΔ του οργανισμού ή της επιχείρησης στην οποία απασχολείτε και γιατί;
- Σε ποιές από τις αρμοδιότητες αυτές έχετε εμπλακεί στο παρελθόν ως υποψήφιος/ α, στέλεχος πρώτης γραμμής ή/ και προϊστάμενος/η;



Πρακτική Άσκηση # 2

Ανατρέξτε στην περιγραφή της θέσης εργασίας που κατέχετε στον οργανισμό/ στην εταιρεία που δραστηριοποιείστε:

- Ποια από τα χαρακτηριστικά που συζητήθηκαν στην ενότητα αυτή διακρίνετε;
- Πώς θα χαρακτηρίζατε την περιγραφή της θέσης εργασίας σας σύμφωνα με όσα παρουσιάστηκαν και συζητήθηκαν στην ενότητα αυτή;
- Υπάρχουν χαρακτηριστικά που θα προσθέτατε στην εν λόγω περιγραφή; Ποια είναι αυτά τα χαρακτηριστικά και ποια η σημασία και η συμβολή τους στην αρτιότητα της περιγραφής της θέσης εργασίας που κατέχετε.



Πρακτική Άσκηση # 3

Με την ιδιότητα μέλους του Τμήματος ΔΑΔ του οργανισμού ή της εταιρείας σας, διευθυντή/τριας ανάληψης έργου, συντονιστή/τριας ομάδας, καλείστε να συντάξετε μία θέση εργασίας και να προσδιορίσετε το προφίλ του ιδανικού υποψήφιου για την εν λόγω θέση.

- Ποια μεθοδολογία θα εφαρμόζατε για τη συλλογή των απαραίτητων δεδομένων και πληροφοριών που απαιτούνται για την περιγραφή θέσης εργασίας και το προφίλ του ιδανικού υποψήφιου;
- Από ποιες ενότητες θα απαρτίζεται αυτή η περιγραφή;
- Ποια χαρακτηριστικά ορίζουν το προφίλ του ιδανικού υποψήφιου;



Κριτική Σκέψη # 1

Σύμφωνα με όσα συζητήθηκαν και παρουσιάστηκαν στην ενότητα αυτή σχετικά με τις τάσεις που επηρεάζουν τη ΔΑΔ:

- Ποιές από τις τάσεις αυτές έχουν επηρεάσει ή επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά τη ΔΑΔ στον οργανισμό ή την επιχείρηση που απασχολείστε;
- Γιατί είναι αναγκαίο τα στελέχη κάθε επιπέδου στην οργανωσιακή ιεραρχία να γνωρίζουν και να εφαρμόζουν τις πολιτικές και πρακτικές της ΔΑΔ;



Κριτική Σκέψη # 2

Σύμφωνα με όσα συζητήθηκαν και παρουσιάστηκαν στην ενότητα αυτή σχετικά με την περιγραφή θέσεων εργασίας και το προφίλ του ιδανικού υποψήφιου:

- Πώς θα αξιολογούσατε τη χρησιμότητα (ι) της περιγραφής θέσεων εργασίας και (ιι) του προφίλ του ιδανικού υποψήφιου για την αποτελεσματική λειτουργία των σύγχρονων οργανισμών και επιχειρήσεων;
- Είναι αναγκαία η ύπαρξή τους σε όλους τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις, ανεξάρτητα από το μέγεθός τους και τον κλάδο στον οποίον δραστηριοποιούνται;



Σας ευχαριστώ πολύ για την προσοχή σας!