

# Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων

10<sup>ο</sup> Κεφάλαιο

11η Έκδοση

# Διοίκηση Επιχειρήσεων



Bateman | Snell



ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΤΖΙΟΛΙΑ

# Μαθησιακοί στόχοι (1)

Μετά τη μελέτη του κεφαλαίου, θα είστε σε θέση να:

1. Κατανοήσετε πώς οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων για να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
2. Εξηγήσετε γιατί οι επιχειρήσεις προσελκύουν υποψήφιους, τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά.
3. Αναγνωρίσετε τις διάφορες μεθόδους επιλογής προσωπικού.
4. Αξιολογήσετε τη σημασία της επένδυσης σε εκπαίδευση και ανάπτυξη.

# Μαθησιακοί στόχοι (2)

Μετά τη μελέτη του κεφαλαίου, θα είστε σε θέση να:

5. Εξηγήσετε τις διάφορες εναλλακτικές επιλογές σχετικά με το ποιος αξιολογεί την απόδοση ενός εργαζομένου.
6. Περιγράψετε τους βασικούς παράγοντες ενός συστήματος ανταμοιβών.
7. Συνοψίσετε πως τα εργατικά σωματεία και οι εργασιακοί νόμοι επηρεάζουν τη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων.

# Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων

## ★ Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων (Human resources management, HRM)

↳ Επίσημα συστήματα  
για τη διοίκηση του  
ανθρώπινου  
παράγοντα μέσα σε  
μια επιχείρηση.



# Στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων (1)

**Το ανθρώπινο δυναμικό:**

Δημιουργεί αξία

Είναι σπάνιο

Είναι δύσκολο στη  
μίμηση

Είναι  
εκμεταλλεύσιμο  
από την οργάνωση

# Δημιουργεί αξία

Οι άνθρωποι μπορούν να αυξήσουν την αξία μέσα από τις προσπάθειες τους να μειώσουν το κόστος ή να παρέχουν κάτι μοναδικό στους πελάτες ή με τον συνδυασμό και των δύο (π.χ. προγράμματα ενδυνάμωσης, πρωτοβουλίες ολικής ποιότητας).

# Είναι σπάνιο

Οι άνθρωποι αποτελούν μία από τις πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος όταν οι δεξιότητες, η γνώση και οι ικανότητες τους δεν είναι διαθέσιμες σε όλους τους ανταγωνιστές τους (κορυφαίες εταιρείες επενδύουν στην πρόληψη και εκπαίδευση των καλύτερων και εξυπνότερων υπαλλήλων, σύνηθες φαινόμενο η μία εταιρεία να προσλαμβάνει του υπαλλήλους μιας άλλης εταιρείας)

# Είναι δύσκολο στη μίμηση

Οι άνθρωποι αποτελούν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος όταν οι ικανότητες και οι συνεισφορές τους δε μπορούν να αντιγραφούν από άλλους (πχ. δημιουργία εταιρικής κουλτούρας η οποία είναι δύσκολο να αντιγραφεί).



# Είναι οργανωμένοι (Είναι εκμεταλλεύσιμοι από την οργάνωση)

Οι άνθρωποι αποτελούν μία από τις πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος όταν οι επιχειρήσεις γνωρίζουν πως να τους χρησιμοποιούν κατά το δοκούν βάσει της εμπειρίας, των δεξιοτήτων και της δυναμικής τους.

# Στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων (1)

**Οι άνθρωποι αποτελούν μία από τις πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις επιχειρήσεις που εργάζονται όταν οι δεξιότητες, η γνώση και οι ικανότητες τους δεν είναι διαθέσιμες σε όλους τους ανταγωνιστές.**

# Στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων (2)

## ★ Ανθρώπινο κεφάλαιο

↳ Οι γνώσεις, οι δεξιότητες και οι ικανότητες των εργαζομένων, οι οποίες έχουν οικονομική αξία.



# Περίληψη της διαδικασίας σχεδιασμού ανθρώπινου δυναμικού

## ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

Οργανωσιακός  
στρατηγικός  
σχεδιασμός

## ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

## ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Ανιχνευση του  
περιβάλλοντος  
από τη Διοίκηση  
Ανθρώπινων Πόρων

Σχεδιασμός  
ανθρώπινου  
δυναμικού

Δραστηριότητες  
του ανθρώπινου  
δυναμικού

Αποτελέσματα

- Αγορά εργασίας
- Τεχνολογία
- Νομοθεσία
- Ανταγωνισμός
- Οικονομία

- Πρόβλεψη ζήτησης
- Εσωτερική προσφορά εργατικού δυναμικού
- Εξωτερική προσφορά εργατικού δυναμικού
- Ανάλυση εργασίας

- Στρατολόγηση υπαλλήλων
- Επιλογή υπαλλήλων
- Εξωτερική τοποθέτηση
- Εκπαίδευση και εξέλιξη
- Αξιολόγηση απόδοσης
- Συστήματα ανταμοιβών
- Εργασιακές σχέσεις
- Παραγωγικότητα
- Ποιότητα
- Καινοτομία
- Ικανοποίηση
- Παραιτήσεις
- Απουσίες
- Υγεία

# Διαδικασία σχεδιασμού ανθρώπινου δυναμικού (1)

## ★ Προβλέψεις ζήτησης εργασίας

↳ καθορισμός του αριθμού και του είδους των ανθρώπων που χρειάζεται η επιχείρηση.

## ★ Προβλέψεις προσφοράς εργασίας

↳ πρόβλεψη του αριθμού και του είδους των ανθρώπων που θα διαθέτει στην πραγματικότητα η επιχείρηση.

# Διαδικασία σχεδιασμού ανθρώπινου δυναμικού (2)

## ★ Ανάλυση εργασίας

- ↳ Ένα εργαλείο για τον καθορισμό των καθηκόντων κάθε θέσης εργασίας.
- ↳ Περιλαμβάνει: (α) περιγραφή της εργασίας και (β) επεξήγηση της εργασίας.



# Στελέχωση του οργανισμού

## ★ Προσέλκυση υποψηφίων

- ↳ Η ανάπτυξη μιας δεξαμενής υποψηφίων, με στόχο τη στελέχωση των θέσεων εργασίας της επιχείρησης.
- ↳ Εσωτερικά, εξωτερικά.

## ★ Επιλογή

- ↳ Η επιλογή, ανάμεσα σε κατάλληλους υποψηφίους, του ανθρώπου που θα στελεχώσει μια θέση εργασίας.

# Επιλογή

Αιτήσεις και  
βιογραφικά

Συνεντεύξεις

Έλεγχος  
συστάσεων

Έλεγχος  
υποβάθρου

Τεστ  
Προσωπικότητας

Έλεγχος για  
απαγορευμένες  
ουσίες

Τεστ  
γνωστικών  
ικανοτήτων

Τεστ  
απόδοσης

Τεστ  
εντιμότητας



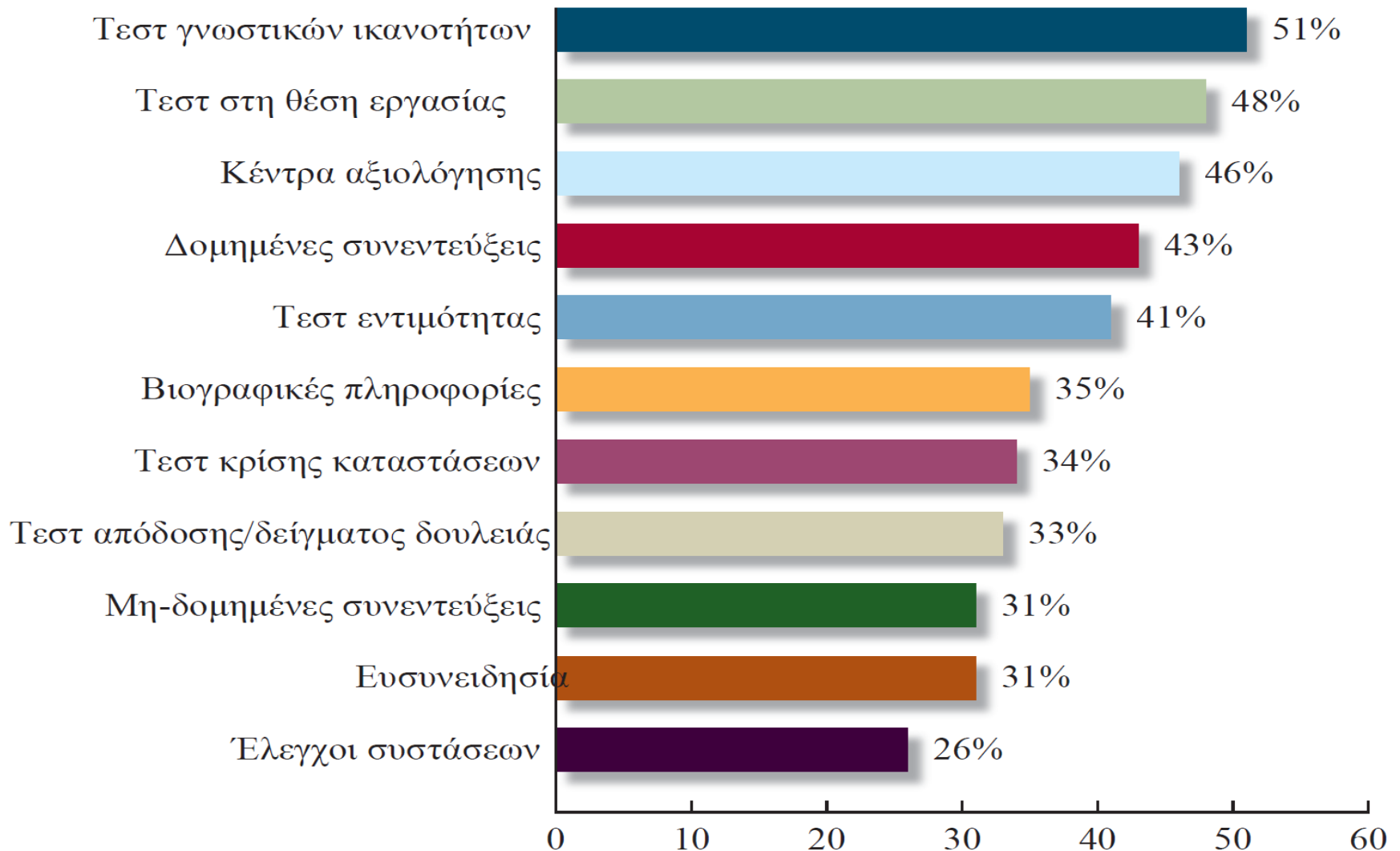
# ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ

## ★ Δομημένη συνέντευξη

↳ Τεχνική επιλογής προσωπικού που περιλαμβάνει την πραγματοποίηση των ίδιων ερωτήσεων σε όλους τους υποψηφίους και τη σύγκριση των απαντήσεων τους με βάση ορισμένα κοινά κριτήρια.



# Τα πιο συνηθισμένα εργαλεία επιλογής προσωπικού



# Τεστ απόδοσης

## ★ Κέντρο αξιολόγησης

- ↳ Τεστ απόδοσης, στα οποία οι υποψήφιοι συμμετέχουν σε μια σειρά από ασκήσεις και προσομοιώσεις (υποθετικές καταστάσεις).
- ↳ Κάθε άσκηση/προσομοίωση αξιολογεί ένα αριθμό κρίσιμων διοικητικών ικανοτήτων, όπως ηγεσία, ικανότητα λήψης αποφάσεων, επικοινωνιακή ικανότητα.

# Αξιοπιστία και εγκυρότητα

## ★ Αξιοπιστία

↳ Η συνέπεια (συνοχή) της βαθμολογίας στα διάφορα τεστ, μέσα στην πάροδο του χρόνου και σε σύγκριση με εναλλακτικούς τρόπους μέτρησης.

## ★ Εγκυρότητα

↳ Ο βαθμός κατά τον οποίο ένα τεστ επιλογής προβλέπει ή συσχετίζεται με την πραγματική εργασιακή απόδοση.

↳ Εγκυρότητα κριτηρίου, Εγκυρότητα περιεχομένου.

# Περικοπές εργατικού δυναμικού (1)

## ★ Εξωτερική τοποθέτηση

- ↳ Η διαδικασία κατά την οποία μια επιχείρηση βοηθά τους ανθρώπους που έχει απολύσει να βρουν εργασία κάπου αλλού.

# Περικοπές εργατικού δυναμικού (2)

## ★ Εργοδοσία κατά βούληση

↳ Η νομική έννοια, σύμφωνα με την οποία ένας εργαζόμενος μπορεί να απολυθεί για οποιοδήποτε λόγο.

## ★ Συνέντευξη απόλυσης

↳ Μια συζήτηση ανάμεσα σε ένα στέλεχος και ένα εργαζόμενο σχετικά με την απόλυση του δεύτερου.



# Συμβουλές για τις απολύσεις:

## ΤΙ ΝΑ ΚΑΝΕΤΕ

- ★ Βεβαιωθείτε ότι η απόλυση αποτελεί το τελευταίο βήμα μιας σαφούς και δίκαιης διαδικασίας, για την οποία έχετε συγκεντρώσει όλα τα δεδομένα.
- ★ Βεβαιωθείτε ότι το πρόσωπο που ανακοινώνει την απόλυση είναι ο άμεσος προϊστάμενος του εργαζομένου.
- ★ Να είστε προετοιμασμένοι με απαντήσεις σε βασικά ερωτήματα, όπως π.χ. επίσημη ημερομηνία απόλυσης και τυχόν αποζημιώσεις.
- ★ Συμβουλευτείτε το τμήμα ανθρώπινων πόρων για την ύπαρξη διαθέσιμων παροχών στους απολυμένους, και δώστε στον εργαζόμενο ένα έντυπο κατάλογο σχετικά με αυτές.
- ★ Ζητήστε από έναν εκπαιδευμένο αντιπρόσωπο του τμήματος διοίκησης ανθρώπινων πόρων να παραστεί στη συνάντηση.
- ★ Ακούστε με σεβασμό.

# Συμβουλές για τις απολύσεις:

## Τι να μην κάνετε

- ✱ Μην ανακοινώσετε την απόλυση με έκπληξη.
- ✱ Μην αρχίσετε τη συνάντηση απροετοίμαστος, προκαλώντας τον εργαζόμενο που απολύεται να περιμένει αμήχανα, ενώ εσείς προσπαθείτε να βρείτε απαντήσεις.
- ✱ Μην υπεκφεύγετε, δηλώστε την απόλυση απλά και συνοπτικά.
- ✱ Μην αναλωθείτε σε συζητήσεις σχετικά με τις απόψεις του εργαζομένου όσον αφορά την ορθότητα και το δίκαιο της απόλυσης, επικεντρωθείτε στην πρακτική πλευρά των πραγμάτων, την ανάγκη να προχωρήσετε.
- ✱ Μη διαφωνείτε με τον εργαζόμενο και μην απολογείστε.
- ✱ Μην προσπαθήσετε να βοηθήσετε τον εργαζόμενο να βρει μια άλλη δουλειά, εάν εκείνος υποτεθεί ότι δε μπορείτε να του δώσετε μια ειλικρινά καλή συστατική επιστολή.



# Νομικά ζητήματα και ίσες ευκαιρίες απασχόλησης

## ★ **Αρνητικός αντίκτυπος**

↳ Όταν μια φαινομενικά ουδέτερη εργοδοτική πρακτική έχει δυσανάλογα αρνητικό αντίκτυπο (αποτέλεσμα) σε μια ευαίσθητη κοινωνική ομάδα.

# Εκπαίδευση και ανάπτυξη (1)

## ★ Εκπαίδευση

↳ Εκπαίδευση των εργαζομένων που βρίσκονται στα χαμηλότερα διοικητικά επίπεδα σχετικά με τον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας τους.

## ★ Ανάπτυξη

↳ Η βοήθεια που παρέχει μια επιχείρηση στα διοικητικά της στελέχη προκειμένου να αποκτήσουν τις ευρύτερες ικανότητες που απαιτούνται για τα τρέχοντα και τα μελλοντικά τους καθήκοντα.

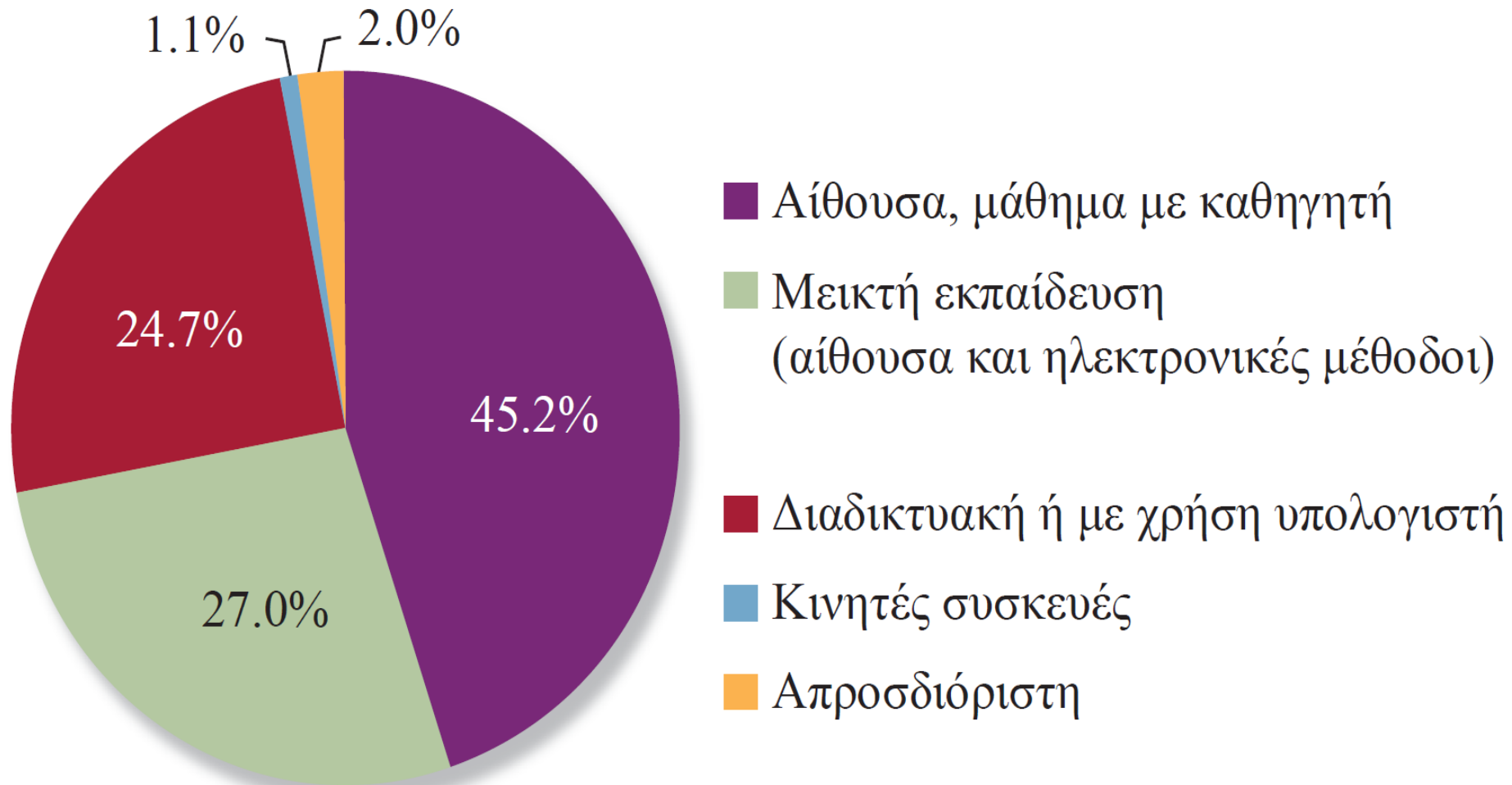
# Εκπαίδευση και ανάπτυξη (2)

## ★ Αξιολόγηση αναγκών

↳ Μια ανάλυση που αναγνωρίζει τις θέσεις εργασίας, τους ανθρώπους και τα τμήματα που χρειάζονται εκπαίδευση.



# Μέθοδοι εκπαίδευσης: ποσοστό συνολικών ωρών



# Είδη εκπαίδευσης (1)

## ★ Εκπαίδευση γνωριμίας-προσανατολισμού

↳ Εκπαίδευση που στοχεύει στην εισαγωγή νέων εργαζομένων στην επιχείρηση και στη γνωριμία τους με τις πολιτικές, τις διαδικασίες, και τη γενικότερη κουλτούρα της επιχείρησης.

## ★ Εκπαίδευση ομαδικότητας

↳ Εκπαίδευση που παρέχει στους εργαζομένους τις δεξιότητες και τα εργαλεία που απαιτούνται για την επιτυχημένη συνεργασία με άλλους.

# Είδη εκπαίδευσης (2)

## ★ Εκπαίδευση ποικιλομορφίας

↳ Προγράμματα που επικεντρώνονται στην αναγνώριση και την ελαχιστοποίηση των συγκεκαλυμμένων προκαταλήψεων που υπάρχουν για ορισμένες κατηγορίες ανθρώπων, καθώς και στην ανάπτυξη ικανοτήτων που απαιτούνται για τη διαχείριση ενός διαφοροποιημένου εργατικού δυναμικού.

# Αξιολόγηση απόδοσης (1)

## ★ Αξιολόγηση απόδοσης

↳ Η εκτίμηση της  
εργασιακής απόδοσης  
ενός εργαζομένου.



# Είδη αξιολόγησης υπαλλήλου





# Αξιολόγηση απόδοσης (2)

## ★ Διοίκηση με στόχους (Management by objectives, MBO)

↳ Μια διαδικασία στην οποία οι στόχοι που τίθενται, από τον υφιστάμενο σε συνεργασία με τον προϊστάμενο του, πρέπει να εκπληρώνονται μέσα σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

# Αξιολόγηση απόδοσης (3)

## ★ Αξιολόγηση 360 μοιρών

- ↳ Μια διαδικασία στην οποία χρησιμοποιούνται πολλαπλές πηγές αξιολόγησης, προκειμένου να διαμορφωθεί μια εμπειριστατωμένη άποψη σχετικά με τη συνολική απόδοση ενός εργαζομένου.

# Ανατροφοδότηση σε σχέση με την απόδοση

1. Συνοψίστε την απόδοση του κάθε εργαζομένου ξεκάθαρα και με **σαφήνεια**.
2. Εξηγήστε γιατί η εργασία του κάθε εργαζόμενου είναι **σημαντική** για την επιχείρηση.
3. Ευχαριστείτε τους εργαζόμενους για την εκτέλεση των καθηκόντων τους.
4. Αναφερθείτε σε διάφορα **σχετικά** ζητήματα, όπως π.χ. περιοχές περαιτέρω βελτίωσης.
5. Εκφράστε **εμπιστοσύνη** για τη μελλοντική καλή απόδοση του κάθε εργαζομένου.

# Παράγοντες που επηρεάζουν την μισθοδοσία

## Εσωτερικοί παράγοντες

Πολιτική αμοιβών της επιχείρησης

Αξία της εργασίας

Σχετική αξία του υπαλλήλου

Ικανότητα του εργοδότη να πληρώσει

## Εξωτερικοί παράγοντες

Συνθήκες της αγοράς εργασίας

Μισθολογικά επίπεδα του κλάδου

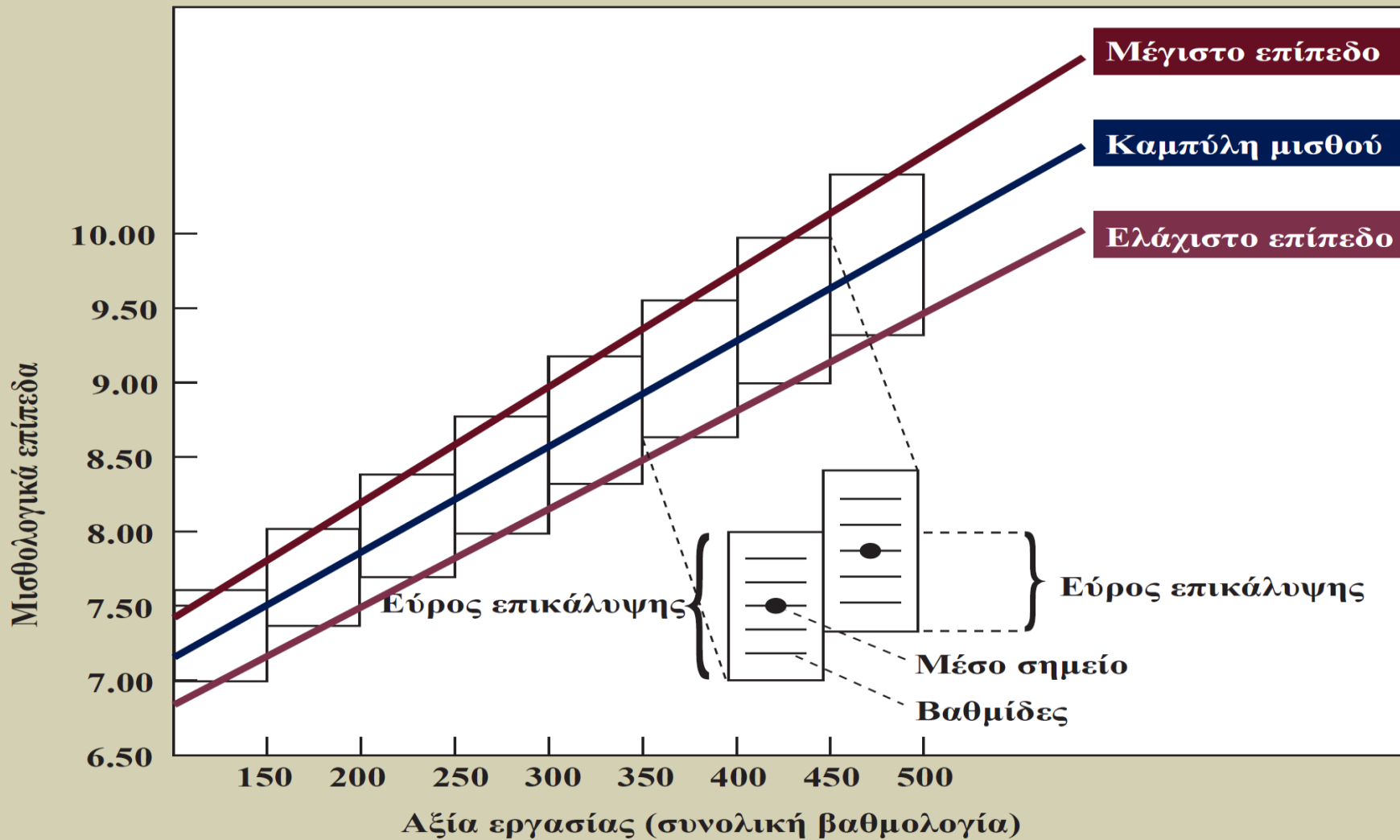
Κόστος διαβίωσης

Συλλογική διαπραγμάτευση

Νομικές επιταγές

Μείγμα μισθοδοσίας

# Δομή μισθοδοσίας



# Παροχές σε εργαζομένους

## ★ Πρόγραμμα παροχών τύπου καφετέριας / «Σύστημα καφετέριας»

↳ Πρόγραμμα παροχών, στο οποίο οι εργαζόμενοι επιλέγουν από ένα κατάλογο εναλλακτικών επιλογών, με στόχο να δημιουργήσουν ένα πακέτο παροχών προσαρμοσμένο στις δικές τους ανάγκες.

## ★ Ευέλικτα προγράμματα παροχών

↳ Πρόγραμμα παροχών, στο οποίο οι εργαζόμενοι λαμβάνουν πιστώσεις, τις οποίες μπορούν να δαπανήσουν σε παροχές που ταιριάζουν στις δικές τους ανάγκες.

# Εργασιακές σχέσεις

## ★ Εργασιακές σχέσεις

↳ Το σύστημα που ρυθμίζει τις σχέσεις ανάμεσα στη διοίκηση και τους εργαζομένους.



# Συλλογικές διαπραγματεύσεις

## ★ Συνδικαλιστικό κατάστημα

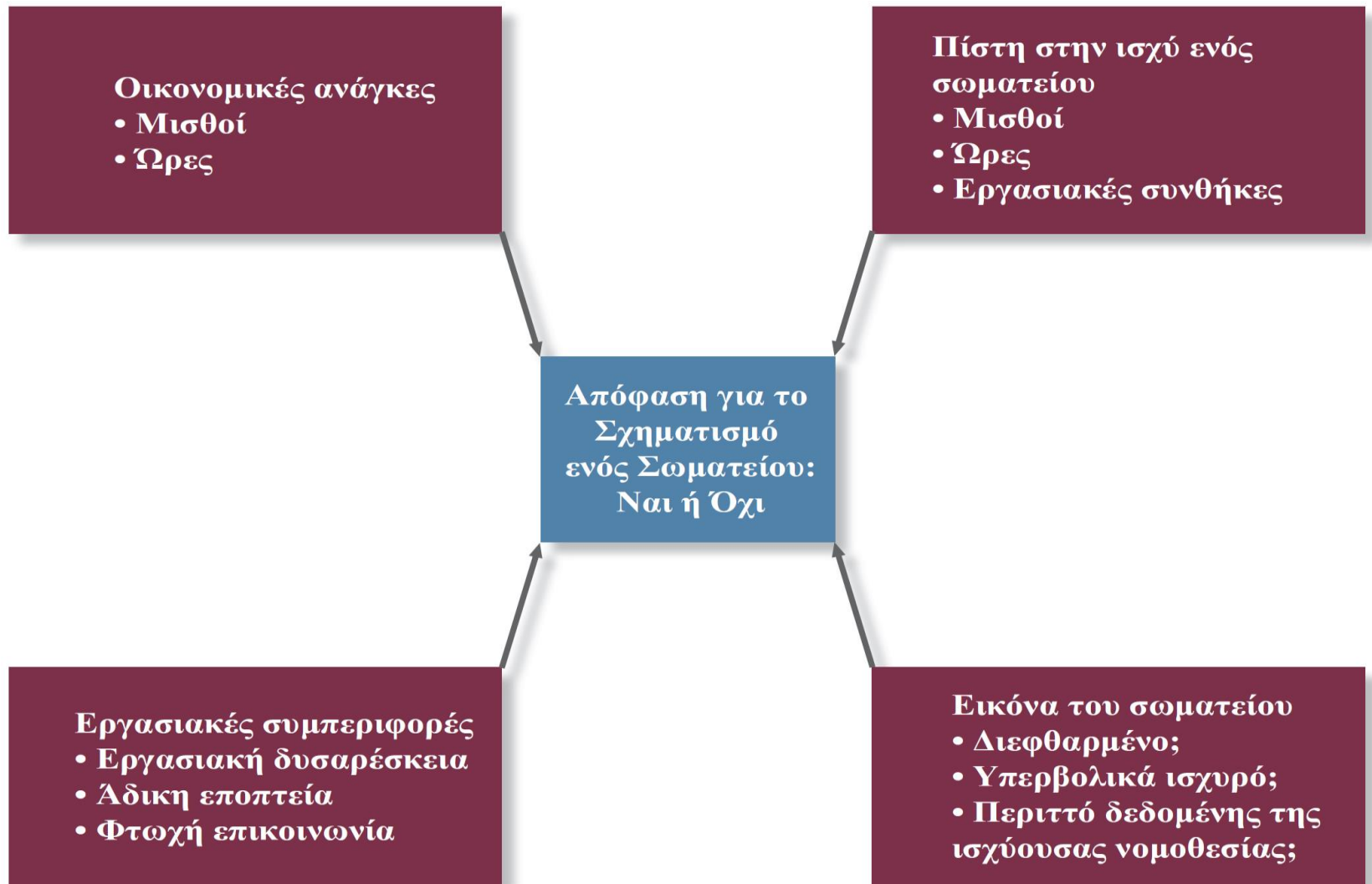
↳ Ένας σωματείο που διαθέτει συνδικαλιστικό κανονισμό, ο οποίος προβλέπει ότι οι εργαζόμενοι πρέπει υποχρεωτικά να συμμετέχουν στο συγκεκριμένο σωματείο, μετά την παρέλευση μιας συγκεκριμένης χρονικής περιόδου.

## ★ Δικαίωμα στην εργασία

↳ Νομοθεσία που επιτρέπει στους εργαζόμενους να εργάζονται χωρίς να πρέπει υποχρεωτικά να συμμετάσχουν σε κάποιο σωματείο.



# Παράγοντες που καθορίζουν τη συμπεριφορά σε ψηφοφορίες σωματείων



# Thomas Watson

## Ιδρυτής εταιρείας IBM

«Μπορείτε να βρείτε τα απαραίτητα κεφάλαια για να χτίσετε κτίρια, αλλά για να χτίσετε μία οργάνωση χρειάζονται άνθρωποι».