
Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων (Human Resources, HR)

Νίκος Αντωνιάδης
Εαρινό εξάμηνο 20-21

Ανθρώπινοι πόροι

- άνθρωποι: «βασικός πόρος» όλων των οργανισμών
 - Κάνουν τη διαφορά
 - Δημιουργούν καινοτομία και επιτυχίες
-



“Clients do not
come first.
Employees come
first.
If you take care of
your employees ,
they will take care
of the clients.”

Richard Branson

Διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού

- ❑ Πολυδιάστατη και διεπιστημονική
 - ❑ Οικονομικά (μισθοί, αγορές, πηγές)
 - ❑ Ψυχολογία (παρακίνηση, ικανοποίηση)
 - ❑ Κοινωνιολογία (οργανωτική δομή, κουλτούρα)
 - ❑ Δίκαιο (Μισθοί, εργατικές συμβάσεις)
 - ❑ Υπεισέρχεται σε πολλά στελέχη
 - ❑ ανάγκη διαχείρισης ανθρώπων (υφιστάμενοι, συνάδελφοι, προϊστάμενοι)
 - ❑ Εργασία ως ομάδα
-

Γιατί είναι σημαντική?

- ❖ 85% των οργανισμών ασχολούνται (και) με παροχή υπηρεσιών
 - ❖ Υπηρεσίες & εξυπηρέτηση παρέχονται από ανθρώπους
 - ❖ Χαμηλή ποιότητα προσωπικού →
χαμηλή ποιότητα εξυπηρέτησης πελατών
-

Είδη Οργανωτικών Δομών

- ❑ Εκτελεστική Οργάνωση (Line Management)
 - ❑ λειτουργίες που συνδέονται με την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών
 - ❑ Μάρκετινγκ, παραγωγή, λογιστήριο, αποθήκη
- ❑ Επιτελική Οργάνωση (Staff Management)
 - ❑ βοηθητικές, υποστηρικτικές, συμβουλευτικές λειτουργίες
 - ❑ νομική υπηρεσία, τμήμα προσωπικού, δημόσιες σχέσεις

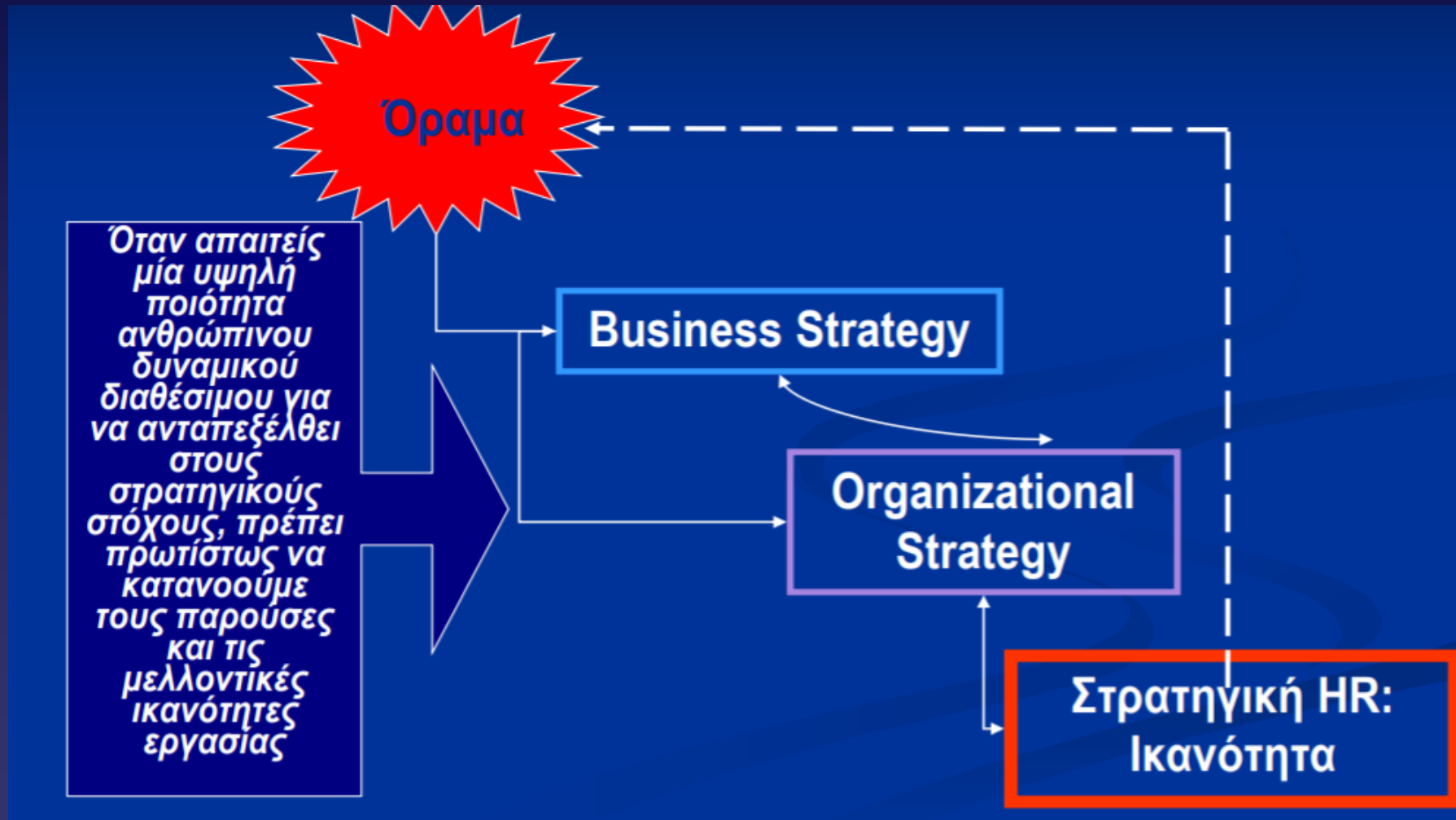
Εκτελεστική και Επιτελική Οργάνωση



Στόχοι ΔΑΔ



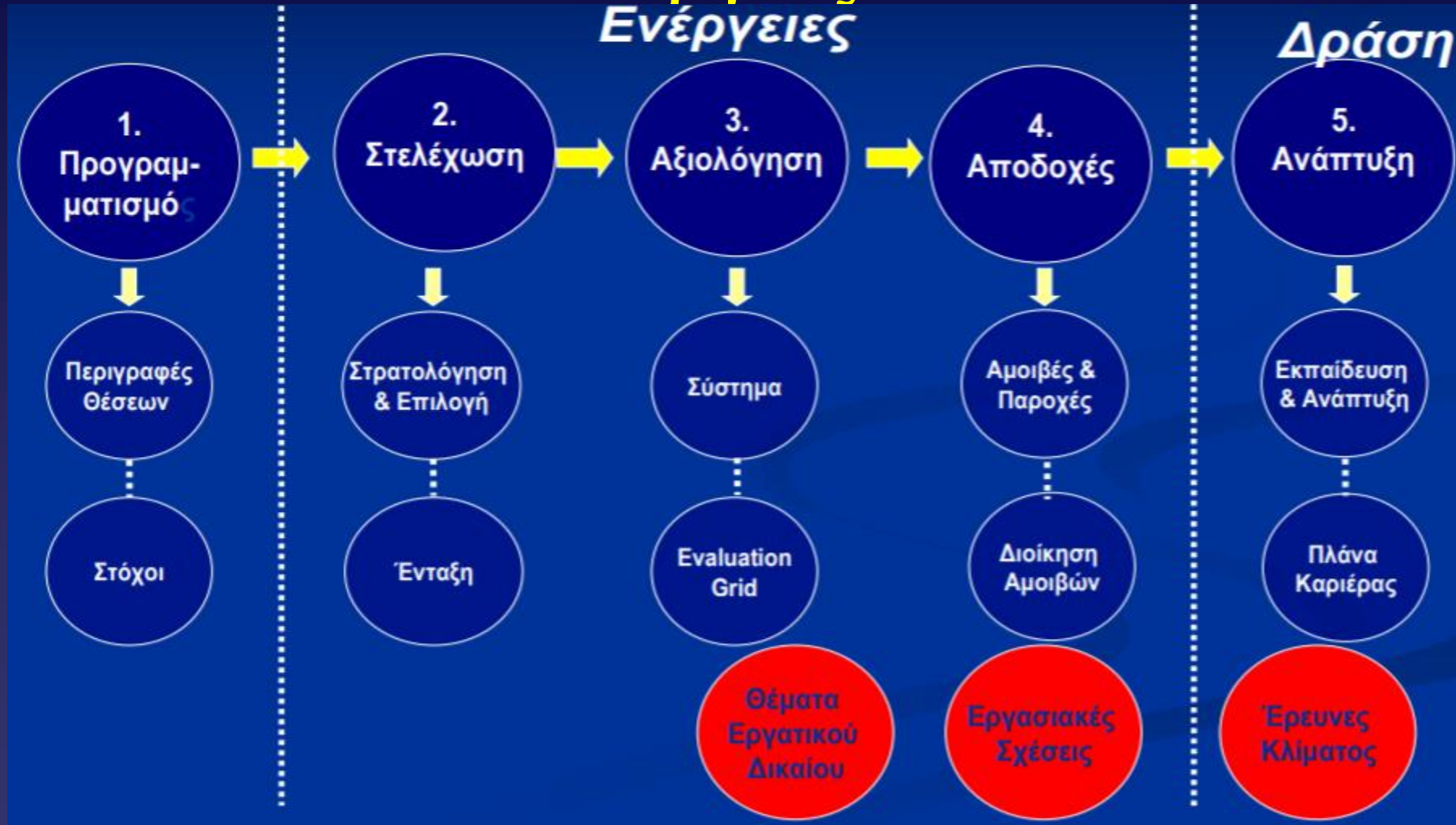
Εργασιακή ικανότητα



Λειτουργίες ΔΑΔ

Ενέργειες

Δράση



Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού

- Πρόληψη μελλοντικών επιχειρησιακών αναγκών
 - Ανάγκες και απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος και της επιχείρησης
 - Εξασφάλιση του προσωπικού που θα καλύψει την επιχείρηση
 - Προηγείται της επιλογής
-

Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού

- Πρόβλεψη ζήτησης: εκτίμηση του πλήθους και των δεξιοτήτων που θα χρειαστούμε
- Πρόβλεψη προσφοράς: εκτίμηση διαθεσιμότητας και ικανοτήτων των υπαρχόντων εργαζομένων

Προσλήψεις: αναζήτηση και επιλογή

- Αναζήτηση / στρατολόγηση: ανάπτυξη «applicants pool» για τις θέσεις εργασίας της επιχείρησης

«Αν μια εταιρεία έχει μια πολύ καλή στρατηγική επιλογής προσωπικού θα αυξήσει τη συνολική αξία της εταιρείας κατά 10% τουλάχιστον!»

Έρευνα Watson Wyatt

Εσωτερική στρατολόγηση

- Ανακοίνωση θέση εργασίας: αφίσες, καταστήματα, κυλικείο
 - Καταχωρήσεις σε περιοδικό ή φυλλάδιο προϊόντων της εταιρείας
 - Αναζήτηση σε υπάρχουσα Βάση δεδομένων εταιρείας
 - Προαγωγές και μεταθέσεις
 - Συστάσεις “φίλων” της εταιρείας: πρώην στελέχη, πελάτες
-

Εσωτερική στρατολόγηση

Πλεονεκτήματα

- ❑ Ο εργοδότης γνωρίζει τους εργαζομένους
 - ❑ Οι εργαζόμενοι / προαγόμενοι γνωρίζουν την κουλτούρα της επιχείρησης
 - ❑ Δυνατότητα για εσωτερική ανάπτυξη
 - ❑ Καλύτερη αξιολόγηση των ικανοτήτων των υποψηφίων
 - ❑ Βελτίωση ηθικού των προαγόμενων
 - ❑ Χαμηλότερο κόστος για ορισμένες εργασίες
 - ❑ Κίνητρο για καλύτερη απόδοση
-

Εσωτερική στρατολόγηση

Μειονεκτήματα

- ❑ Περιορίζεται το pool
 - ❑ Δυσκολεύει η αλλαγή/βελτίωση
 - ❑ Αναπαραγωγή ίδιας νοοτροπίας
 - ❑ Γκρίνια από τους υπόλοιπους
 - ❑ Ζητήματα «πολιτικής»
-

Εξωτερική στρατολόγηση

- ❑ Επαγγελματικές σχολές (Ι.Ε.Κ., Κ.Ε.Κ., ιδιωτικές σχολές)
- ❑ Πανεπιστήμια, Κολέγια, Γραφεία διασύνδεσης
- ❑ Ημέρες καριέρας
- ❑ Τακτικές & έκτακτες καταχωρήσεις στον τύπο
- ❑ Ιστοσελίδα εταιρείας
- ❑ Ιστοσελίδες εταιρειών που προσφέρουν θέσεις εργασίας
- ❑ Γραφεία ευρέσεως εργασίας (Ο.Α.Ε.Δ. ή ιδιωτικά)
- ❑ Εταιρείες επιλογής προσωπικού

Εξωτερική στρατολόγηση

Πλεονεκτήματα

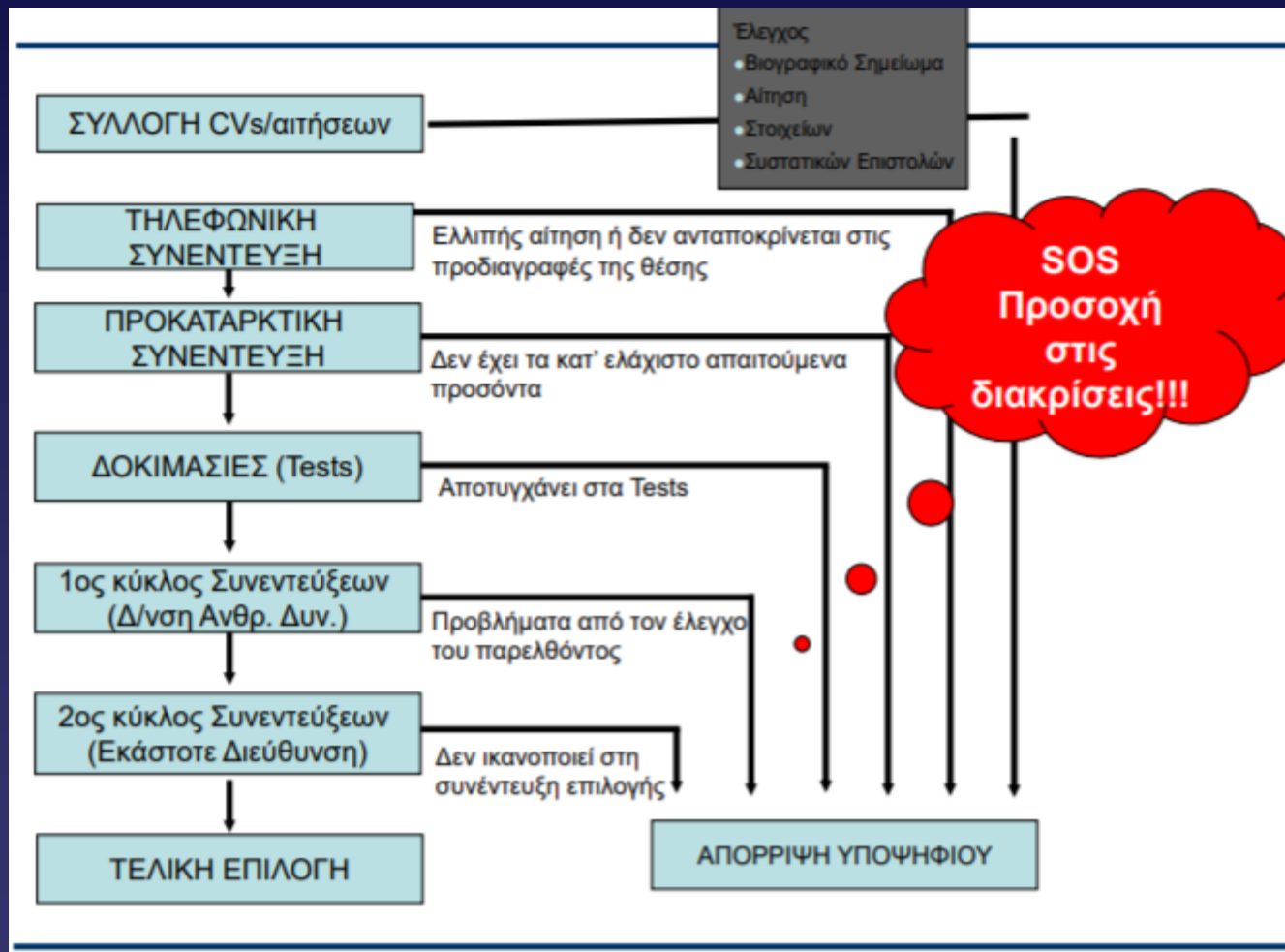
- ❑ «νέο αίμα»
 - ❑ Διαφορετικές / νέες αντιλήψεις
 - ❑ Δημιουργούνται νέες προοπτικές
 - ❑ Δεν υπάρχει πίεση από διάφορες ομάδες συμφερόντων
 - ❑ Εισάγεται νέα τεχνογνωσία /διάθεση για αλλαγή
-

Εξωτερική στρατολόγηση

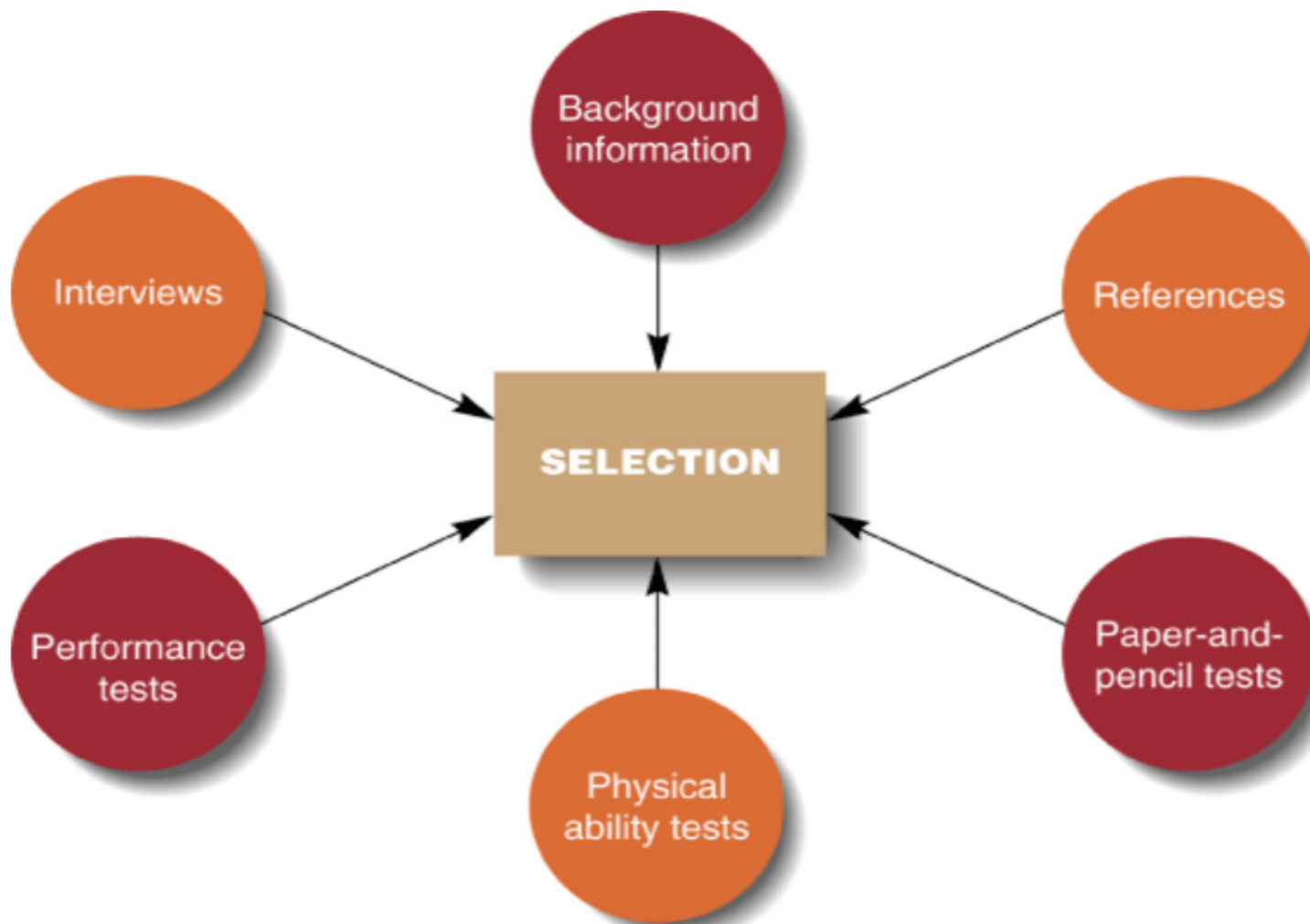
Μειονεκτήματα

- ❑ Μπορεί να επιλεγεί κάποιος που να μην ταιριάζει στη θέση ή στην επιχείρηση
 - ❑ Προβλήματα ηθικού στους εσωτερικούς υποψηφίους
 - ❑ Περισσότερος χρόνος για προσαρμογή
-

Διαδικασία επιλογής



Διαδικασία επιλογής



Ένταξη

□ Τι χρειάζεται

- Κάποιον να εξηγήσει δομές, υπευθυνότητες, δηλ. ποιος κάνει τι
 - Κάποιον να του μεταφέρει την κουλτούρα της εταιρείας
 - Να αισθανθεί ότι μπορεί να συζητήσει τους προβληματισμούς και εμπόδια
 - Να καταλάβει πολιτικές του HR, υποχρεώσεις / δικαιώματα
-

Ένταξη

□ ΣΥΝΕΠΩΣ

- Ξεναγούμε τον εργαζόμενο στην εταιρεία και του γνωρίζουμε τους καινούργιους συναδέλφους
 - Δίνουμε το σχετικό εγχειρίδιο και του ζητάμε να το διαβάσει και να μας ρωτήσει ό,τι θέλει
 - Τον καλούμε και μιλάμε μαζί του μετά από ένα μήνα για να δούμε την πορεία του
-

Γιατί χρειάζεται ομαλή ένταξη

- Διαμόρφωση θετικής εικόνας
- Μεγαλύτερη αφοσίωση στην εταιρεία
- Γρηγορότερη ένταξη στην ομάδα
- Αποδοχή των αξιών της εταιρείας
- Λιγότερες – παραιτήσεις / αποχωρήσεις
- Μείωση άγχους / Υψηλό ηθικό
- Γρήγορη εκμάθηση τεχνικών δεξιοτήτων

Διοίκηση της απόδοσης



Φάσεις διοίκησης της απόδοσης

□ Προγραμματισμός

- Θέσπιση έξυπνων στόχων

- Περιγραφή επιθυμητών συμπεριφορών

□ Διοίκηση / Καθοδήγηση

- Παροχή επίσημης & ανεπίσημης ανατροφοδότησης (feedback) για θέματα απόδοσης

□ Αξιολόγηση

- **Από κοινού** αξιολόγηση της απόδοσης

□ Ανταμοιβή

Στοχοθεσία

- ❑ Συγκεκριμένες αποστολές
 - ❑ Συγκεκριμένη χρονική περίοδος
 - ❑ Συνήθως αφορούν σε βελτιώσεις
 - ❑ Προσδιορισμός:
 - ❑ «Τι» θέλει να πετύχει η επιχείρηση
 - ❑ «Πώς» μπορούν τα άτομα να συμβάλλουν σ' αυτό"
-

Στοχοθεσία

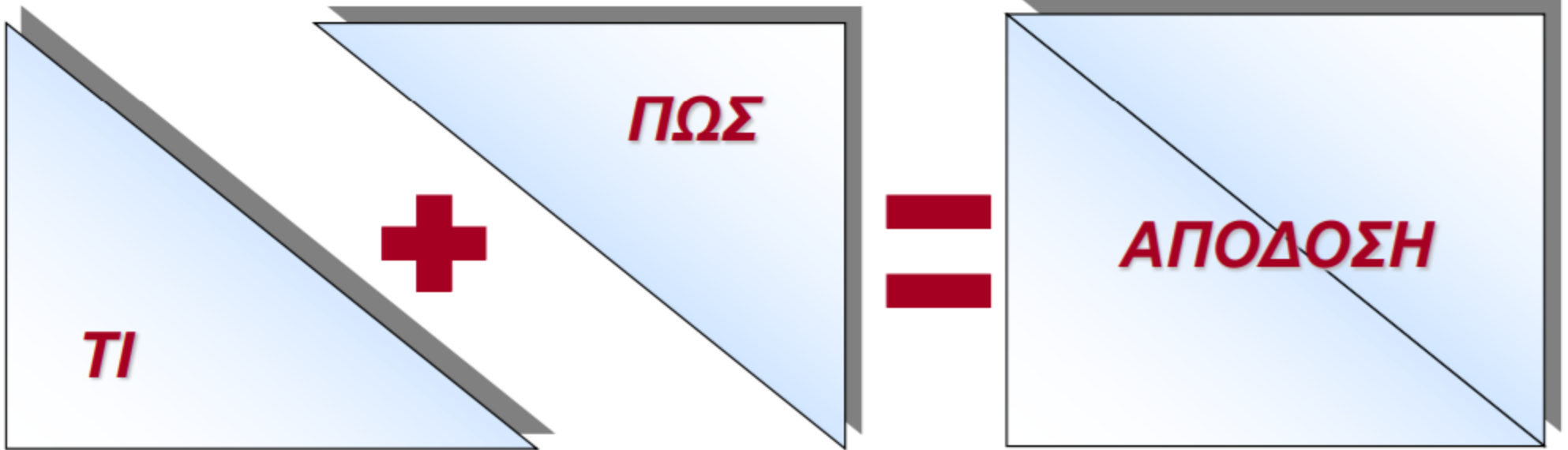
- Εφικτοί, αλλά και φιλόδοξοι
 - Ξεκάθαροι, για όλα τα μέρη
 - Υπολογίσιμοι, μετρήσιμοι
 - Προγραμματισμένοι χρονικά
 - Να αναφέρονται σε δείκτες απόδοσης
 - Αποδεκτοί, συμφωνημένοι
-

Παραδείγματα

- Αύξηση μεριδίου αγοράς
 - Επίτευξη προϋπολογισμού
 - Ανάλυση τάσεων που ακολουθεί η αγορά (μηνιαία, 3μηνιαία)
 - Επίτευξη X % του μεριδίου αγοράς για ένα νέο προϊόν X μέχρι τον Σεπτέμβριο του 2022
-

Αξιολόγηση

• Ιδιότητες



▪ Υπευθυνότητες & Αποτελέσματα

Αξιολόγηση: το παγόβουνο των δεξιοτήτων



Αμοιβές

- ❑ Τα αποτελεσματικά συστήματα αμοιβών προσελκύουν, υποκινούν και διατηρούν τα άτομα
- ❑ 3 ειδών αποφάσεις είναι σημαντικές
 - ❑ Το επίπεδο των παροχών - Να επιλέξουμε αν θα είμαστε «high-, average-, or low» -paying company
 - ❑ Δομή αμοιβών – να επιλέξουμε πως θα «εκτιμήσουμε» τις διάφορες θέσεις μέσα στην επιχείρηση – i.e. jobs similar in worth are grouped into families
 - ❑ Μεμονωμένες αποφάσεις – αποφάσεις που αφορούν – Seniority – απόδοση

Αμοιβές μη χρηματικές

Ηθικές

- υ Προφορική Αναγνώριση
- υ Γεύματα με τη Διοίκηση
- υ Πρόσθετες Ημέρες Άδειας
- υ Ευέλικτο ωράριο εργασίας
- υ Θέσεις Parking
- υ Προγράμματα

Υλικές

- υ Δώρα
- υ Βραβεία
- υ Εισιτήρια
- υ Ταξίδι
- υ Εκπαιδευτικά

Αποδοχές

- Ατομική δικαιοσύνη
- Εταιρική δικαιοσύνη
- Ανταγωνιστικότητα

ΑΛΛΑ

- ΔΕΝ ΥΠΑΡΧΕΙ ΔΙΚΑΙΟ ΣΥΣΤΗΜΑ
-