



ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

6^η διάλεξη

1

ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

- ΔΑΠ (Διοίκηση Ανθρώπινων πόρων) ή ΔΑΔ (Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού): Οι δραστηριότητες με τις οποίες ασχολούνται τα στελέχη για να προσελκύσουν και να διατηρήσουν τους εργαζόμενους και να εξασφαλίσουν ότι έχουν υψηλή απόδοση και ότι συμβάλλουν στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων
- Ανθρώπινο κεφάλαιο είναι η οικονομική αξία των ανθρώπων με σχετική επαγγελματική γνώση, ικανότητες, δεξιότητες, ιδέες, ενέργειες και δεσμεύσεις.

ΚΥΡΙΟΤΕΡΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΑΠ (1)

- Προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού με γνώμονα τις μακροχρόνιες, μεσοπρόθεσμες και βραχυπρόθεσμες ανάγκες της επιχείρησης.
- Σχεδιασμός, ανάλυση και περιγραφή των εκάστοτε αναγκαίων θέσεων εργασίας για την αποτελεσματική επιτέλεση των εταιρικών στόχων.
- Αποτελεσματική προσέλκυση του καλύτερου δυνατού ανθρώπινου δυναμικού για τη στελέχωση.
- Το σχεδιασμό των αναγκαίων δράσεων για την αποτελεσματική επιλογή του ενδεδειγμένου για κάθε θέση εργασίας ανθρώπινου δυναμικού.
- Τον συστηματικό σχεδιασμό για τη βελτίωση της ικανότητας της εταιρείας (δηλαδή του ΑΔ) να προσαρμόζεται στις αγοραίες αλλαγές (absorptive capacity).
- Τον σχεδιασμό της αποτελεσματικής ένταξης του νέο-προσλαμβανόμενου στην εταιρεία ανθρώπινου δυναμικού.

ΚΥΡΙΟΤΕΡΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΑΠ (2)

- Την επεξεργασία δράσεων και πρακτικών που προωθούν την εταιρική κοινωνικοποίηση (corporate socialization) και βελτιώνουν τις συνθήκες δέσμευσης (commitment/engagement) του ανθρώπινου δυναμικού στους στόχους της εταιρείας.
- Το συστηματικό σχεδιασμό της ανάπτυξης και της βελτίωσης των ικανοτήτων – δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού, μέσω της εκπαίδευσης – επιμόρφωσης, ώστε η εταιρεία να παραμένει ανταγωνιστική στην αγορά.
- Τον σχεδιασμό της αποτελεσματικής αξιολόγησης της απόδοσης που έχει το ανθρώπινο δυναμικό στην καθημερινή του εργασία.
- Τον αποτελεσματικό σχεδιασμό της διάρθρωσης του ύψους και της κλιμάκωσης των μισθών, των επιδομάτων αλλά και των παροχών του ανθρώπινου δυναμικού.
- Τον σχεδιασμό των συνθηκών εργασίας ώστε να περιφρουρείται η υγιεινή και η ασφάλεια του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας.

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

- **Προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων:** οι δραστηριότητες με τις οποίες ασχολούνται τα στελέχη για να προβλέψουν τις τρέχουσες και μελλοντικές τους ανάγκες σε ανθρώπινους πόρους. Η διαδικασία με την οποία η διοίκηση της επιχείρησης εξασφαλίζει την παρουσία **επαρκούς και κατάλληλου προσωπικού** στο **κατάλληλο μέρος** και τη **σωστή χρονική στιγμή** το οποίο θα είναι ικανό και αποτελεσματικό για την **υλοποίηση των στόχων** της επιχείρησης.
- *Στάδια:*
 - ✓ Αξιολόγηση του υπάρχοντος δυναμικού
 - ✓ Προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού που θα απαιτηθεί στο μέλλον

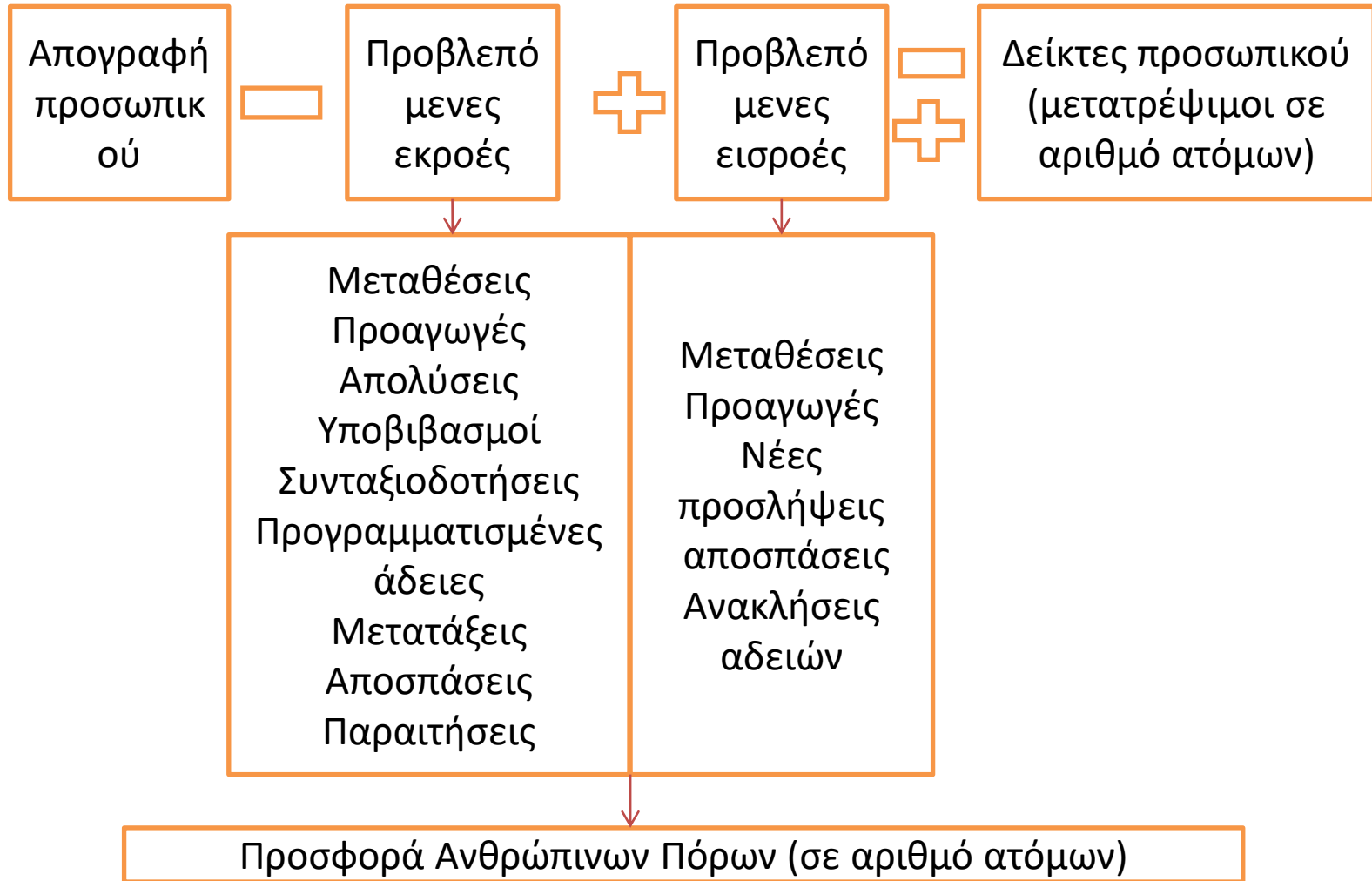
ΒΗΜΑΤΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΔΑΠ

- **Βήμα 1^ο:** Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος (Σύνθεση εργασιακού δυναμικού και εργασιακά πρότυπα - Κυβερνητικές αποφάσεις - Οικονομικές συνθήκες – Ανταγωνιστές - Χαρακτηριστικά της χώρας/περιοχής)
- **Βήμα 2^ο:** Ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος (Καταγραφή υφιστάμενων θέσεων εργασίας - Διαπίστωση αν κάθε θέση εργασίας αντιστοιχεί σε έναν ή περισσότερους φορείς - Εξέταση αναγκαιότητας κάθε θέσης εργασίας - Διαπίστωση κενών και καταγραφή τους - Καταγραφή προσόντων και ικανοτήτων των ήδη εργαζομένων και εντοπισμός των ελλείψεων. Καταγράφονται και αξιολογούνται: Τα εκπαιδευτικά προγράμματα ήδη παρεχόμενα ή μελλοντικά - Οι αξιολογήσεις απόδοσης για τον καθορισμό της προαγωγών ή των υποβιβασμών - Τα σχέδια προαγωγών, μεταθέσεων και μετακινήσεων - Τα σχέδια αναδιοργάνωσης και οργάνωσης της εργασίας - Η ήδη ή μελλοντικά χρησιμοποιούμενη τεχνολογία)

ΒΗΜΑΤΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΔΑΠ

- **Βήμα 3^ο** : Πρόβλεψη ζήτησης και προσφοράς ανθρώπινων πόρων: υπολογίζει τα προσόντα και τον αριθμό των εργαζομένων που θα χρειαστεί ο οργανισμός, δεδομένων των στόχων και των στρατηγικών του αλλά και τη διαθεσιμότητα και τα προσόντα των υπάρχοντων εργαζομένων τώρα και στο μέλλον, καθώς και την προσφορά ειδικευμένων εργαζομένων στην εξωτερική αγορά εργασίας.
- **Βήμα 4^ο**: Σύγκριση ζήτησης και προσφοράς
- **Βήμα 5^ο**: Στόχοι και σχέδια δράσης: Αν από τα προηγούμενα βήματα, δεν προκύπτει διαφορά προσφοράς και ζήτησης δεν απαιτείται κάποια ενέργεια. Αν η ζήτηση υπερβαίνει την προσφορά απαιτούνται στόχοι και σχέδια για την κάλυψη αυτής της διαφοράς. Εάν η προσφορά υπερβαίνει τη ζήτηση: μείωση της προσφοράς.

Πρόβλεψη προσφοράς ανθρώπινων πόρων σε επίπεδο μονάδας



ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑ ΔΡΑΣΗΣ

- Σχέδια προσλήψεων – απολύσεων
- Σχέδια σταδιακής μείωσης του ανθρώπινου δυναμικού
- Σχέδια ευέλικτων μορφών απασχόλησης
- Σχέδια αναδιοργάνωσης θέσεων με την κατάργηση ή τη δημιουργία νέων
- Σχέδια μετακίνησης του προσωπικού μέσα στην ίδια την επιχείρηση
- Σχέδια προαγωγών και εξέλιξης εργαζομένων
- Σχέδια ανάπτυξης εργαζομένων
- Σχέδια εκπαίδευσης εργαζομένων
- Σχέδια ενίσχυσης της απόδοσης εργαζομένων
- Σχέδια αμοιβών
- Σχέδια εργασιακών σχέσεων

ΜΕΙΩΣΗ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

- Μειωμένος χρόνος απασχόλησης (work sharing)
- Δανεισμός – παραχώρηση μισθωτού
- Άδεια άνευ αποδοχών
- Μια θέση εργασίας ανά δυο εργαζόμενους (job sharing)
- Έξοδοι χωρίς αναπλήρωση – πάγωμα προσλήψεων
- Πρόωρη συνταξιοδότηση
- Διαθεσιμότητα
- Εθελούσια έξοδος
- Αναγκαστική έξοδος/απόλυση

ΑΝΑΛΥΣΗ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Διαδικασία συλλογής πληροφοριών :

- ✓ Τι κάνει και ποια τα καθήκοντα και οι σχέσεις αναφοράς του φορέα της κάθε θέσης εργασίας
- ✓ Ποιες οι συνθήκες του περιβάλλοντος στο οποίο εκτελείται η εργασία
- ✓ Ποια τα μέσα (π.χ. μηχανήματα, εργαλεία, ηλεκτρονικά μέσα, λογισμικά) τα οποία χρησιμοποιεί για την εκτέλεσή της
- ✓ Ποια προσόντα πρέπει να έχει ο φορέας της θέσης για να εκτελέσει αποτελεσματικά και ικανοποιητικά τη δουλειά του

Δεν εξετάζεται μόνο το τι κάνει ο φορέας αλλά και το τι θα έπρεπε να κάνει.

- **Μέθοδοι ανάλυσης εργασίας:** Παρατήρηση - Ημερολόγιο εργαζομένου - Καταγραφή κρίσιμων περιστατικών – Ερωτηματολόγιο- Συνέντευξη

ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ (1)

- Η διαδικασία εντοπισμού και πρόσκλησης κατάλληλων ατόμων για την κάλυψη κενών θέσεων, έγκαιρα με το μικρότερο δυνατό κόστος.
- Όσο περισσότερους υποψηφίους έχει κανείς, τόσο πιο επιλεκτικός μπορεί να είναι
- Θα πρέπει να ταιριάζει με τα στρατηγικά σχέδια της επιχείρησης

Παράγοντες που περιορίζουν τον αριθμό των υποψηφίων

- Το όνομα και η εικόνα της επιχείρησης
- Η ελκυστικότητα της θέσης
- Η ισχύουσα νομοθεσία για θέματα προσλήψεων
- Τα κόστη προσέλκυσης

Πρέπει να προσελκυθεί πολλαπλάσιος αριθμός ατόμων, αφού σε κάθε στάδιο της διαδικασίας μειώνεται σημαντικά ο αριθμός των υποψηφίων.

ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ (2)

Πηγές προσέλκυσης

Εσωτερικές πηγές προσέλκυσης

- Πίνακας ανακοινώσεων, εφημερίδα, περιοδικό επιχείρησης
- Βάση δεδομένων προσωπικού
- Συστάσεις εργαζομένων (WOM)
- Προαγωγές και μεταθέσεις
- Πρώην εργαζόμενοι και υποψήφιοι «πόρτας»
- Ασκοούμενοι φοιτητές (πρακτική άσκηση)
- Εταιρικό πρόγραμμα πρακτικής άσκησης
- Ηλεκτρονικά μέσα

Εξωτερικές πηγές προσέλκυσης

- Ανώτατα και ανώτερα εκπαιδευτικά ιδρύματα
- Ημέρες καριέρας
- Επαγγελματικές ενώσεις και εργατικά σωματεία
- Ανταγωνιστικές επιχειρήσεις
- Εταιρείες προσωρινής απασχόλησης
- Γραφεία – βάσεις δεδομένων για υπαλλήλους
- Γραφεία ευρέσεως εργασίας

ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ (3)

- Ανάθεση εργασιών σε εξωτερικούς συνεργάτες (outsourcing): Συνεργασία με εξωτερικούς προμηθευτές για την παροχή υπηρεσιών, οι οποίες προηγουμένως εκτελούνταν εντός της επιχείρησης
- Ανάθεση εργασιών σε συνεργάτες από άλλες χώρες (offshoring) : Συνεργασία με προμηθευτές στο εξωτερικό για την παροχή υπηρεσιών που προηγουμένως εκτελούνταν από εργαζομένους της επιχείρησης

ΕΠΙΛΟΓΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ(1)

Στόχοι επιλογής υποψηφίων



1

ΕΠΙΛΟΓΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ(2)

Διαδικασία επιλογής υποψηφίων: ένα σύνολο συγκεκριμένων ενεργειών για την αξιολόγησή τους, ώστε να ληφθεί η απόφαση επιλογής.

Τυπικά βήματα ενέργειες:

1. Αξιολόγηση βιογραφικών και αιτήσεων
2. Προκαταρκτική συνέντευξη
3. Δοκιμασίες (tests)
4. Συνέντευξη επιλογής
5. Έλεγχος παρελθόντος και συστάσεων
6. Ιατρικές εξετάσεις ή και φυσικής κατάστασης
7. Τελική απόφαση – προσφορά θέσης εργασίας

ΕΠΙΛΟΓΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ(3)

- **Αξιολόγηση βιογραφικών και αιτήσεων**
- ✓ Αποκλεισμός όσων δεν πληρούν τυπικά τις προδιαγραφές ή τους όρους της προκήρυξης.
- ✓ Αξιολόγηση βιογραφικών και αιτήσεων λοιπών υποψηφίων.

Ενέργειες:

- Δημιουργία ομάδας αξιολογητών
- Καθορισμός κριτηρίων
- Καθορισμός συντελεστών βαρύτητας
- Κατάταξη των υποψηφίων (από κάθε μέλος της ομάδας)
- Τελική κατάταξη των υποψηφίων
- Τελικός κατάλογος προτεινόμενων, για περαιτέρω αξιολόγηση

Η αξιολόγηση του βιογραφικού αφορά:

- ✓ στο ΤΙ ή ΠΟΙΑ είναι τα προσόντα και τα δημογραφικά στοιχεία του υποψήφιου και πως σχετίζονται και ικανοποιούν τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας
- ✓ Στο ΠΩΣ ο υποψήφιος παρουσιάζει αυτές τις πληροφορίες (δομή, πληρότητα, γραφολογικό ύφος, ακρίβεια, σαφήνεια, συντακτική και γραμματική ορθότητα)

Η αίτηση απασχόλησης σχεδιάζεται από την επιχείρηση και συμπληρώνεται (συνήθως ηλεκτρονικά) από τον υποψήφιο και υπογράφεται (δήλωση ότι τα στοιχεία είναι αληθή).

ΕΠΙΛΟΓΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ(4)

ο Προκαταρκτική συνέντευξη

Είναι κατάλληλος ο υποψήφιος για τη θέση;

- ✓ Γνώσεις
- ✓ Εμπειρία
- ✓ Βασικά στοιχεία προσωπικότητας

Είναι κατάλληλη η θέση για τον υποψήφιο;

- ✓ Πληροφορίες για τη θέση και την επιχείρηση

ο Δοκιμασίες (tests)

- ✓ Τεστ νοημοσύνης
- ✓ Τεστ γνώσεων και δεξιοτήτων για την εργασία
- ✓ Τεστ δείγματος εργασίας (Job Sample test): γραπτά /προφορικά /πραγματική εκτέλεση/χρήση προσομοιωτή/ τεστ υποθετικής κατάστασης
- ✓ Τεστ μαθησιακής ικανότητας
- ✓ Τεστ προσωπικότητας
- ✓ Τεστ ενδιαφερόντων
- ✓ Τεστ τιμιότητας και ακεραιότητας χαρακτήρα
- ✓ Τεστ χρήσης ουσιών

ΕΠΙΛΟΓΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ(5)

ο Συνέντευξη επιλογής

Ευρέως διαδεδομένη, γιατί:

- ✓ Απλή και πρακτική (*ιδίως αν οι υποψήφιοι είναι λίγοι*)
- ✓ Δημιουργεί θετική εικόνα για την επιχείρηση, αν γίνεται επαγγελματικά
- ✓ Αξιολογητές / συνεντευξιαστές νιώθουν πιο σίγουροι για τις αποφάσεις τους
- **Μη δομημένη ή ελεύθερη συνέντευξη:** γενικές ανοικτές ερωτήσεις στις οποίες ο υποψήφιος είναι ελεύθερος να απαντήσει σε όσα έκταση θέλει, συνήθως για υποψήφιους ανωτέρων θέσεων εργασίας. Αρνητικό - δεν επιτρέπει πάντα συλλογή συγκρίσιμων πληροφοριών για τους υποψηφίους. Θετικό – αντλούνται περισσότερες πληροφορίες για τον χαρακτήρα του υποψηφίου

ΕΠΙΛΟΓΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ(6)

- **Δομημένη συνέντευξη:** προκαθορισμένες ερωτήσεις πολύ συγκεκριμένες και προκαθορισμένες και οι πιθανές απαντήσεις έναντι των οποίων βαθμολογείται η απάντηση του υποψήφιου, 2-3 αξιολογητές για αντικειμενικότητα. Περιορίζει την άντληση περισσότερων πληροφοριών κατά περίπτωση.
- **Συνέντευξη ανάλυσης υποθετικής συμπεριφοράς:** δίνονται στον υποψήφιο υποθετικά περιστατικά (ίδια σε όλους) και του ζητείται να πει πώς θα αντιδρούσε και τι θα έκανε (κυρίως για άτομα χωρίς εργασιακή εμπειρία) π.χ. Υποθέστε ότι είστε πωλητής αυτοκινήτων με προμήθεια. Εξαιτίας των άσχημων καιρικών συνθηκών το προηγούμενο βράδυ, όλα τα αυτοκίνητα είναι καλυμμένα με χόμα. Ο διευθυντής των πωλήσεων σας λέει να τα καθαρίσετε. Όλοι οι άλλοι πωλητές στέκονται στην πόρτα περιμένοντας πελάτες. Τι θα κάνατε;
- **Συνέντευξη ψυχολογικής πίεσης:** πόσο ο υποψήφιος αντέχει και αντιδρά ψύχραιμα σε καταστάσεις έντονης ψυχολογικής πίεσης, όπου ο συνεντευξιαστής γίνεται επιθετικός, πιεστικός και μερικές φορές αγενής

ΕΠΙΛΟΓΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ(6)

- Έλεγχος παρελθόντος και αξιολόγηση συστάσεων
Κύριες πηγές ελέγχου: *(Προϋπόθεση – ενυπόγραφη άδεια του υποψηφίου)*
 - ✓ Προηγούμενοι εργοδότες
 - ✓ Σχολές – πανεπιστήμια
 - ✓ Φορείς – οργανισμοί έκδοσης πιστοποιητικών
 - ✓ Δικαστικές υπηρεσίες
 - ✓ Εφορίες, τράπεζες, ασφαλιστικοί φορείς
 - ✓ Προτεινόμενα πρόσωπα από τον υποψήφιο για συστατικές επιστολές
- Ιατρικές εξετάσεις ή και φυσικής κατάστασης
- Τελική απόφαση επιλογής

Τελική απόφαση επιλογής

```
graph TD; A[Τελική απόφαση επιλογής] --> B[Ποιοτική/υποκειμενική – βασίζεται στην προσωπική κρίση/εκτίμηση]; A --> C[Αντικειμενική – οι πιο καθοριστικοί παράγοντες σταθμίζονται με συγκεκριμένο συντελεστή βαρύτητας. Οι υποψήφιοι με τον μεγαλύτερο βαθμό προσλαμβάνονται];
```

Ποιοτική/υποκειμενική –
βασίζεται στην προσωπική
κρίση/εκτίμηση

Αντικειμενική – οι πιο
καθοριστικοί παράγοντες
σταθμίζονται με
συγκεκριμένο συντελεστή
βαρύτητας. Οι υποψήφιοι
με τον μεγαλύτερο βαθμό
προσλαμβάνονται

ΕΝΤΑΞΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟ ΚΛΙΜΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

- Προσδοκώμενα αποτελέσματα – οφέλη
- ✓ Διαμόρφωση θετικής στάσης/εικόνας του υπαλλήλου
- ✓ Μεγαλύτερη αφοσίωση στην επιχείρηση
- ✓ Γρηγορότερη ένταξη & αποδοχή, σε επίπεδο ομάδας
- ✓ Αποδοχή της ιδεολογίας και των αξιών της επιχείρησης
- ✓ Μικρότερα % παραιτήσεων/αποχωρήσεων και άρα
- ✓ Μικρότερα κόστη για προσέλκυση/επιλογή υποψηφίων
- ✓ Λιγότερες Απουσίες
- ✓ Μείωση Άγχους
- ✓ Υψηλό ηθικό
- ✓ Αυξημένη Παραγωγικότητα

ΕΝΤΑΞΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟ ΚΛΙΜΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ (2)

ο Οργανωμένες Διευθύνσεις Ανθρώπινων Πόρων

1^η μέρα του Προγράμματος Υποδοχής

➤ Παράδοση Φακέλου στο Νεοπροσλαμβανόμενο

➤ Ειδικά Έντυπα/Βιβλιαράκια με

(α) Οργανόγραμμα Επιχείρησης

(β) Κανονισμό Εργασίας

(γ) Περιγραφή της Θέσης Εργασίας

(δ) Εκπαιδευτικά Προγράμματα

ο Ευθύνη στελεχών

➤ «Προσωπική» Παρουσίαση Εργαζομένου στους Συναδέλφους του με στόχο την αναγνώριση κοινών χαρακτηριστικών/στοιχείων προσωπικότητας

➤ Συναντήσεις Κοινωνικού Χαρακτήρα εντός ή εκτός της επιχείρησης

Να διδάξει στο νέο υπάλληλο τα της δουλειάς

➤ Σε ποιο χώρο θα δουλεύει

➤ Τι ακριβώς θα κάνει

➤ Ποια εργαλεία- υλικό εξοπλισμό θα χρησιμοποιεί

➤ Πρότυπη συμπεριφορά και απόδοση

➤ Με ποιους θα συνεργάζεται

➤ Τι θα κάνει σε περιπτώσεις πιθανών προβλημάτων κλπ



ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ (1)

Εκπαίδευση είναι η διαδικασία μάθησης με την οποία επιδιώκεται ο εργαζόμενος να αποκτήσει γνώσεις, τεχνικές δεξιότητες και να αναπτύξει στάσεις και συμπεριφορές που θα τον κάνουν πιο αποτελεσματικό στην τωρινή του δουλειά.



Ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων είναι μια διαδικασία μάθησης με μεγαλύτερο χρονικό ορίζοντα και στόχο να αποκτήσει ο εργαζόμενος γνώσεις και να αναπτύξει ικανότητες τις οποίες θα χρησιμοποιήσει στο μέλλον, σε εργασίες που απαιτούν διοικητικές ικανότητες, περισσότερη ευθύνη και πρωτοβουλία. Έχει περισσότερο **ανθρωποκεντρικό** χαρακτήρα.

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ(2)

**Η Εκπαίδευση & Ανάπτυξη Ανθρώπινων
Πόρων συνδέεται στενά με:**

- Επιλογή Υποψηφίων
- Αξιολόγηση της Απόδοσης *(διαπιστώνουμε τις αδυναμίες, σε τι και πόσο υστερούν)*
- Ανταμοιβή Εργαζομένων
- Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων
- Στρατηγική της Επιχείρησης

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ (3)

- **Στάδια εκπαιδευτικής διαδικασίας**

- 1ο - Εκτίμηση Εκπαιδευτικών Αναγκών

Είναι μια διαδικασία συλλογής και ανάλυσης πληροφοριών, δεδομένων και απόψεων για να εκτιμήσει η επιχείρηση αν χρειάζεται εκπαίδευση, γιατί, τι είδους, σε ποια τμήματα για πόσους και ποιους, πόση και πότε.

Το Ελληνικό Πρότυπο βασίζεται σε α) αιτήματα των προϊσταμένων β) αξιολογήσεις απόδοσης γ) προβλήματα

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ(4)

- 2ο - Σχεδιασμός Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων
- Καθορισμός εκπαιδευτικών στόχων (οι στόχοι να είναι μετρήσιμοι, σε επίπεδο γνώσεων, σε επίπεδο ικανοτήτων και σε επίπεδο στάσεων – SMART)



Οι στόχοι θα οδηγήσουν στην επιλογή των μεθόδων εκπαίδευσης, των εισηγητών, του εκπαιδευτικού υλικού, της διάρκειας του προγράμματος. Βάσει των στόχων θα καταρτιστούν και τα κριτήρια αξιολόγησης του προγράμματος:

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ(5)

ο 3ο - Υλοποίηση Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων Κριτήρια επιλογής μεθόδων εκπαίδευσης

- ✓ Κόστος εφαρμογής της μεθόδου
- ✓ Ο αριθμός εκπαιδευόμενων
- ✓ Τοποθεσία εκπαιδευόμενων
- ✓ Ύπαρξη ειδικών εκπαιδευτών
- ✓ Καταλληλότητα της μεθόδου για κάθε συγκεκριμένο αντικείμενο

Ποιοι θα κάνουν την εκπαίδευση; Ειδικοί μέσα από την επιχείρηση, Προϊστάμενοι, Γραφεία συμβούλων

Ποιοι οι στόχοι της εκπαίδευσης; Να αποκτήσουν απλώς γνώσεις θεωρητικές, να αναπτύξουν τεχνικές δεξιότητες, να αλλάξουν συμπεριφορά;

Διαθέσιμοι χώροι, απαιτούμενος εξοπλισμός, ύπαρξη ή όχι δομής υποστήριξης – διαχείρισης ενός ΕΠ

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ (6)

Μέθοδοι εκπαίδευσης στη θέση εργασίας

A. Εργατοϋπαλλήλων

- Εκπαίδευση εν ώρα υπηρεσίας (on the job training) : *Η εκπαίδευση γίνεται στο χώρο εργασίας και με τον εξοπλισμό που απαιτείται για την εκτέλεσή της. Ο εργαζόμενος δίπλα στον προϊστάμενο / πεπειραμένο εργαζόμενο εκτελεί τα καθήκοντα υπό τις οδηγίες του*
- Εκπαίδευση με μαθητεία: *Οι εκπαιδευόμενοι προσλαμβάνονται ως μαθητευόμενοι/ειδικευόμενοι, διδάσκονται από ειδικούς σε θεωρητικό επίπεδο και στο τεχνικό μέρος της δουλειάς*
- Εκπαίδευση μέσω πρακτικής άσκησης: *εργασιακή εμπειρία για φοιτητές, ευκαιρίες για μελλοντική απασχόληση*
- Εκπαίδευση στο εργαστήριο (και με προσομοιωτές): *είτε μέσα στην επιχείρηση είτε και εκτός σε ειδικά διαμορφωμένο χώρο, συγκεντρώνονται ευκολότερα, χωρίς περισπασμούς και μαθαίνουν γρηγορότερα.*

B. Στελεχών

- ✓ Εναλλαγή στις θέσεις εργασίας (job rotation)
- ✓ Προσωπική καθοδήγηση (Coaching)
- ✓ Κηδεμονία (Mentoring) : *Το έμπειρο ανώτερο στέλεχος αναλαμβάνει οικειοθελώς υπό την προστασία του το νεαρό-άπειρο στέλεχος και το διδάσκει, υποστηρίζει*
- ✓ Αναπληρωτής – αντικαταστάτης
- ✓ Βοηθός στελεχών

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ (7)

- Μέθοδοι εκπαίδευσης εκτός θέσης εργασίας
- ✓ Μελέτη περιπτώσεων (Case studies)
- ✓ Διοικητικά ή επιχειρηματικά παιχνίδια
- ✓ Υπόδυση ρόλων
- ✓ Σεμινάρια
- ✓ Πανεπιστημιακά μαθήματα/προγράμματα
- ✓ Διαλέξεις – Ημερίδες – Συνέδρια
- ✓ Εξ' αποστάσεως & ηλεκτρονική εκπαίδευση

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ (8)

ο 4ο - Αξιολόγηση Εκπαιδευτικού Έργου

Συστηματική συλλογή και εκτίμηση στοιχείων και πληροφοριών σε σχέση με τους προκαθορισμένους στόχους του κάθε εκπαιδευτικού προγράμματος.

Αιτίες μη συστηματικής αξιολόγησης της εκπαίδευσης

- ✓ *Ο μη επακριβής καθορισμός κατά το στάδιο του προγραμματισμού της εκπαίδευσης του τι ακριβώς επιδιώκεται σε κάθε πρόγραμμα π.χ, απλή παροχή γνώσεων, βελτίωση συμπεριφοράς, αύξηση αποδοτικότητας κλπ*
- ✓ *Η επικρατούσα αντίληψη ότι η εκπαίδευση όποια κι αν είναι, όπως και να γίνεται, κάνει καλό και άρα δεν χρειάζονται περαιτέρω αξιολογήσεις*
- ✓ *Η ανεπάρκεια των σχεδιαστών των επαγγελματικών προγραμμάτων να σχεδιάσουν και να αξιολογήσουν ένα πρόγραμμα αξιολόγησης*
- ✓ *Η μη ύπαρξη επαρκών μέσων π.χ εκπαιδευμένο προσωπικό-αξιολογητές, γραμματειακή υποστήριξη κλπ*
- ✓ *Η άρνηση ή η έλλειψη ενδιαφέροντος από τους εκπαιδευτές και τους εκπαιδευομένους να αξιολογηθούν*
- ✓ *Η έλλειψη ενδιαφέροντος από τη διοίκηση, ειδικά όταν η εκπαίδευση χρηματοδοτείται από άλλους φορείς*
- ✓ *Η λανθασμένη άποψη ότι δεν επαρκεί ο χρόνος για αξιολόγηση*

ΑΜΟΙΒΕΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ (1)

Ως συνολική αμοιβή την οποία καταβάλλουν οι επιχειρήσεις θεωρείται η κάθε είδους πληρωμή και παροχή στον εργαζόμενο σε αντάλλαγμα της απασχόλησής και συμβολής του στην επίτευξη των εταιρικών στόχων.

Αποτελείται από:

1. Την άμεση οικονομική παροχή
2. Την έμμεση οικονομική παροχή

Κάθε επιχείρηση οφείλει να έχει συγκεκριμένη και σαφή πολιτική και ανάλογα συστήματα αμοιβών

ΕΙΔΗ ΑΜΟΙΒΗΣ

Αμοιβή

Εμμεση οικονομική αμοιβή – πρόσθετες παροχές π.χ. προγράμματα υγείας, ασφάλειας, ζωής, σύνταξης κ.α. Επιδόματα εορτών-αργιών, υπερωριών, διακοπών – αδειών, συνθηκών εργασίας, επικινδυνότητας, στέγασης, μετακίνησης κ.α. Παροχές π.χ. Παιδικοί σταθμοί, γυμναστήριο, σίτιση, έκπτωση σε προϊόντα εταιρείας, αναρρωτικές άδειες, μητρότητας κλπ

Άμεση Οικονομική Αμοιβή – Βασική (σταθερή) αμοιβή
Μισθός
Ημερομίσθιο
Ωρομίσθιο

Μεταβλητή Οικονομική αμοιβή
Αμοιβή με το κομμάτι
Προμήθειες
Συμμετοχή στα κέρδη
Μετοχές κ.α.

Μη οικονομική αμοιβή
Ηθική επιβράβευση
Εργασιακό κλίμα
Συνθήκες εργασίας
Ανάπτυξη –εξέλιξη κ.α.

ΑΜΟΙΒΕΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ (2)

- **Παράγοντες καθορισμού αμοιβών**
 - Αμοιβές των ανταγωνιστών
 - Κυβερνητική πολιτική και νομοθετικές ρυθμίσεις
 - Κόστος ζωής και πληθωρισμός
 - Συνθήκες αγοράς εργασίας
 - Πολιτισμικές αξίες/πρότυπα
 - Οικονομική κατάσταση/ δυνατότητα της ίδιας της επιχείρησης
 - Πίεση και δύναμη των σωματείων
 - Στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης
 - Στρατηγική ανθρώπινων πόρων
 - Απαιτήσεις της θέσης εργασίας
 - Απόδοση εργαζόμενου
 - Ικανότητες, γνώσεις, δεξιότητες
 - Κύκλος ζωής επιχείρησης

ΑΜΟΙΒΕΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ (3)

○ Θέματα πολιτικής αμοιβών

Ένα σύνολο αρχών/οδηγιών, γενικού χαρακτήρα, που σχετίζεται με αποφάσεις για την εν γένει ανταμοιβή εργαζομένων και συγκεκριμένα:

- ✓ Αν οι μισθοί και τα ημερομίσθια που θα πληρώνει θα είναι πάνω ή κάτω από την αγορά εργασίας ή θα πληρώνει ό,τι ισχύει σ' αυτήν
- ✓ Ποια θα είναι η βάση ή το κριτήριο για τις αμοιβές
- ✓ Ποιες πρόσθετες παροχές θα δίνονται, με ποια κριτήρια, σε τι ύψος και για ποιες κατηγορίες εργαζομένων
- ✓ Ποια η σχέση αμοιβής και παραγωγικότητας ή αμοιβής και άλλων οργανωσιακών στόχων(π.χ. πωλήσεις, μερίδιο αγοράς)
- ✓ Πώς θα καθορίζονται τα κίνητρα
- ✓ Ποια θα είναι η σχέση μεταξύ αμοιβής και των διαφόρων κατηγοριών εργασιών
- ✓ Ποια η κλίμακα καθορισμού της αμοιβής των εργαζομένων σε κάθε κατηγορία εργασίας (π.χ. διοικητική, τεχνική, εκτελεστική, βοηθητική)

ΑΜΟΙΒΕΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ (4)

- ✓ Ποια κριτήρια θα ισχύουν για τη δίκαιη και ίση ανταμοιβή των εργαζομένων
- ✓ Ποια και πόση η συμμετοχή και ο ρόλος του σωματείου στα θέματα αμοιβής
- ✓ Το σύστημα και οι διαδικασίες καθορισμού των αμοιβών του θα είναι γνωστά και σε τι έκταση, στους εργαζόμενους
- ✓ Πόση βαρύτητα θα δίνεται τον παράγοντα αρχαιότητα
- ✓ Αν θα ισχύουν προσωπικές αμοιβές, πέρα από το κλιμάκιο αμοιβής για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας
- ✓ Αν θα ισχύει ενοποιημένο σύστημα αμοιβών, για επιχειρήσεις οι οποίες ανήκουν στον ίδιο όμιλο
- ✓ Ποιο το ύψος μισθού για τους νεοπροσλαμβανόμενους
- ✓ Ποιο το μέγεθος της διαφοράς μισθού μεταξύ νεοπροσλαμβανόμενων και υπαλλήλων με χρόνια υπηρεσίας στην επιχείρηση

ΑΜΟΙΒΕΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ (5)

ο Βασικές αρχές

- Ίση αμοιβή για ίση/όμοια εργασία ανεξάρτητα ποιος την κάνει
- Η αμοιβή να συνδέεται με τους κάθε φορά συγκεκριμένους στόχους της επιχείρησης
- Όποιος αποδίδει περισσότερο, πέραν του συμβατικού, αμείβεται περισσότερο
- Οι διαφορές απολαβών, στο κάθε κλιμάκιο/κατηγορία αμοιβής ή και μεταξύ των κλιμακίων, θα πρέπει να βασίζονται σε αντικειμενικά και μετρήσιμα στοιχεία και να αιτιολογούνται πλήρως
- Ανεξάρτητα από το όποιο σύστημα αμοιβής ισχύει κάθε φορά, οι παρεχόμενες αμοιβές θα πρέπει να είναι ανάλογες τουλάχιστον με τις επικρατούσες στην αγορά
- Η πολιτική και το σύστημα αμοιβών θα πρέπει να αναθεωρούνται τουλάχιστον κάθε 3-4 χρόνια
- Το σύστημα και οι διαδικασίες καθορισμού των αμοιβών δε θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από υπερβολική μυστικότητα, για να μην προκαλούνται υποψίες.

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ (1)

Διαδικασία με την οποία υπολογίζεται ή μετριέται το πόσο καλά ή όχι ο κάθε εργαζόμενος εκτελεί το έργο του σύμφωνα με συγκεκριμένα κριτήρια που έχουν καθορισθεί εκ των προτέρων. Άρα, πόσο αξία έχει το αποτέλεσμα της εργασίας του ή πόσο συμβάλλει την επίτευξη των στόχων της ομάδας – τμήματος - επιχείρησης.



Γατί χρειάζεται;

✓Για να διαπιστωθεί ποιοι εργαζόμενοι τα καταφέρνουν καλά στη δουλειά και ποιοι όχι

✓Για να βελτιωθεί η απόδοση

✓Βελτιώνεται το σύστημα παρακίνησης – ανταμοιβών

✓Γίνονται πιο αποτελεσματικές τοποθετήσεις, βάσει ικανοτήτων και επιδόσεων

✓Διαπιστώνεται η αποτελεσματικότητα και ξεπερνιούνται οι όποιες αδυναμίες των συστημάτων προσέλκυσης και επιλογής υποψηφίων

✓Διαπιστωθούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες και να αναπτυχθούν συγκεκριμένα και κατάλληλα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ (2)

- ✓ Πληροφορούνται/ενημερώνονται οι ίδιοι οι εργαζόμενοι για το πόσο καλά τα καταφέρνουν, ποιες οι προοπτικές εξέλιξης με βάση την απόδοσή τους ώστε να μπορούν να διαχειριστούν αποτελεσματικότερα τη σταδιοδρομία τους
- ✓ Διαπιστωθούν προβλήματα προσωπικού χαρακτήρα, τα οποία επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων
- ✓ Χρησιμοποιηθούν ως απόδειξη για τη νομιμότητα, ορθότητα και αντικειμενικότητα των όποιων αποφάσεων λαμβάνονται
- ✓ Διαπιστωθούν οργανωτικές και διοικητικές αδυναμίες
- ✓ Δημιουργείται αίσθημα δικαιοσύνης και αντικειμενικής μεταχείρισης.

ΣΤΟΧΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Οι στόχοι της αξιολόγησης
απόδοσης

Αξιολογικού χαρακτήρα, για

- Αμοιβές και επιδόματα
- Στελέχωση (προαγωγές, μετακινήσεις κλπ)
- Συστήματα επιλογής προσωπικού

Αναπτυξιακού χαρακτήρα, για

- ενημέρωση/feedback
- Οδηγίες για αναμενόμενη απόδοση
- Εκπαίδευση και ανάπτυξη

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ (3)

- **Αιτίες αποτυχίας των συστημάτων αξιολόγησης απόδοσης**
 - Η αξιολόγηση δε σχετίζεται απολύτως με συγκεκριμένο οργανωσιακό στόχο
 - Έλλειψη επαρκών στοιχείων απόδοσης
 - Ασαφή ή μη ξεκάθαρα στοιχεία – χαρακτηριστικά απόδοσης
 - Αρνητική κουλτούρα και προδιάθεση για αξιολόγηση
 - Έλλειψη τεχνογνωσίας από την πλευρά των αξιολογητών
 - Προσωπικές πολιτικές και ιδιοτέλεια αξιολογητών
 - Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης δε λαμβάνονται σοβαρά υπόψη
 - Ο αξιολογούμενος δεν έχει ειλικρινή και επαρκή πληροφόρηση για την απόδοσή του
 - Η συνέντευξη αξιολόγησης είναι περισσότερη αξιολογική του παρελθόντος, παρά συμβουλευτική για το μέλλον του αξιολογούμενου

MANAGEMENT BY OBJECTIVES – MBO

Μέθοδος με βάση τα αποτελέσματα

Στηρίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια.

Τεχνική: **Διοίκηση βάσει στόχων** (Management by Objectives – **MBO**)

Οι στόχοι θα πρέπει να έχουν τα εξής χαρακτηριστικά:

Specific – Συγκεκριμένοι

Measurable - Μετρήσιμοι

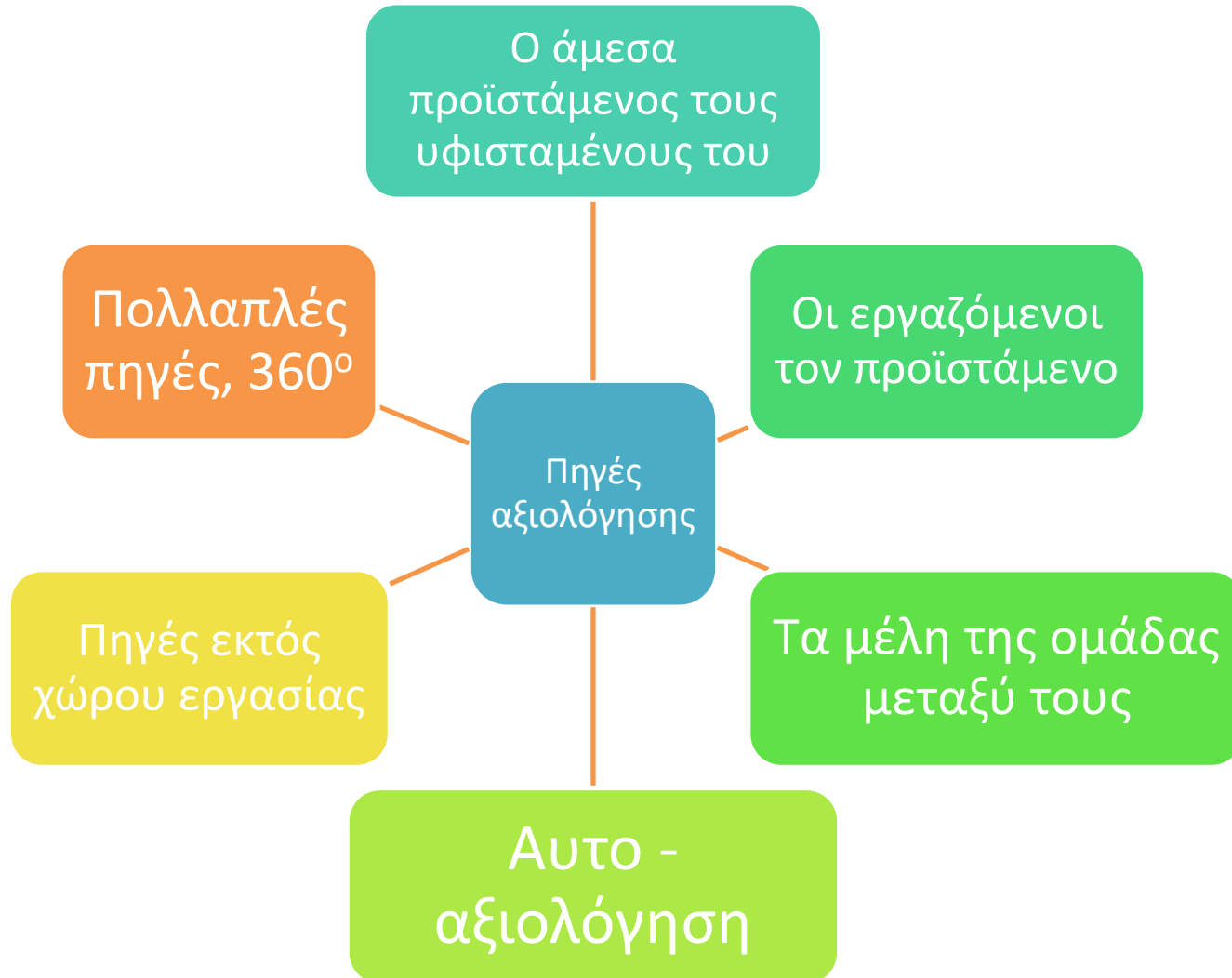
Acceptable – Επιτεύξιμοι, αποδεκτοί

Realistic – Ρεαλιστικοί

Time-framed – Χρονικά προσδιορισμένοι



Πηγές αξιολόγησης



ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ (4)

ο Συνήθη προβλήματα κατά την αξιολόγηση

Λόγοι θετικότερης βαθμολογία από την πραγματική:

- ✓ *Δε θέλει να δημιουργήσει αντιπαλότητα με τον υφιστάμενό του.*
- ✓ *Θέλει να παρουσιάσει στην ανώτατη διοίκηση ότι οι υφιστάμενοι του είναι αποδοτικοί*
- ✓ *Θέλει να δώσει μια ευκαιρία και κίνητρα στον υφιστάμενο*
- ✓ *Θέλει να επιβραβεύσει τον υφιστάμενο για την προσπάθεια του, ανεξαρτήτως αποτελέσματος*
- ✓ *Δεν θέλει να τον αντιπαθούν*
- ✓ *Δε θέλει να καλλιεργεί κλίμα ανταγωνιστικότητας μεταξύ των υφισταμένων και βαθμολογεί όλους το ίδιο*
- ✓ *Έχει φιλικές σχέσεις και δεν είναι αντικειμενικός*
- ✓ *Αναλαμβάνει την ευθύνη της χαμηλής απόδοσης των υφισταμένων του*
- ✓ *Δε θέλει οι υφιστάμενοί του να έχουν χαμηλότερη αξιολόγηση από τα άλλα τμήματα*
- ✓ *Θεωρεί ότι οι άλλοι αξιολογητές βαθμολογούν πιο επιεικώς*

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ (5)

- **Λόγοι χαμηλότερης βαθμολογίας από την πραγματική:**
 - ✓ *Θέλει να ωθήσει τον υφιστάμενό του να προσπαθήσει περισσότερο*
 - ✓ *Επιθυμεί να τιμωρήσει τον υφιστάμενό του γιατί δεν επιτεύχθηκαν οι στόχοι*
 - ✓ *Κάνει επίδειξη εξουσίας*
 - ✓ *Θεωρεί ότι η αυστηρότητα του προσδίδει κύρος*
 - ✓ *Θέλει να αποφύγει την αιτιολόγηση μιας πολύ καλής βαθμολογίας*
 - ✓ *Για να αποδείξει ότι ο υφιστάμενος πρέπει να απομακρυνθεί από το τμήμα του*
 - ✓ *Για να οδηγήσει τον υφιστάμενο σε παραίτηση*
 - ✓ *Για να έχει στοιχεία ώστε να προτείνει την απόλυση του υφισταμένου*

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ (6)

Συνήθη προβλήματα κατά την αξιολόγηση

ο Ασυνείδητα σφάλματα αξιολογητή

- ✓ Λάθη επιείκειας
- ✓ Λάθη αυστηρότητας
- ✓ Σφάλμα κεντρικής τάσης
- ✓ Λάθος γενίκευσης κρίσης – Φωτοστέφανο
- ✓ Προκαταλήψεις – στερεότυπα
- ✓ Φαινόμενο του Όμοιος με μένα
- ✓ Λάθη που οφείλονται στη χρονική περίοδο αξιολόγησης (τελευταίας ή πρώτης εντύπωσης)
- ✓ Σχετική βαθμολογία

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ (7)

- Συνέντευξη αξιολόγησης

Σημαντικό στοιχείο της διοίκησης της απόδοσης που ολοκληρώνει την αξιολόγηση της απόδοσης → ανατροφοδότηση, επιβράβευση, υποκίνηση, ενίσχυση, καθοδήγηση, επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων.

ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ (1)

Εργασιακές σχέσεις

-οι δραστηριότητες των στελεχών που εξασφαλίζουν ότι έχουν αποτελεσματικές σχέσεις με τα εργατικά συνδικάτα που εκπροσωπούν τα συμφέροντα των εργαζομένων τους

Συνδικάτα

-αντιπροσωπεύουν τα συμφέροντα των εργαζομένων στην διοίκηση των οργανισμών

Μια ενωμένη ομάδα αναπόφευκτα συγκεντρώνει περισσότερη δύναμη σε σχέση με ένα άτομο και αυτός ο τύπος δύναμης ενδέχεται να είναι εξαιρετικά βοηθητικός για τους εργαζομένους σε ορισμένους οργανισμούς

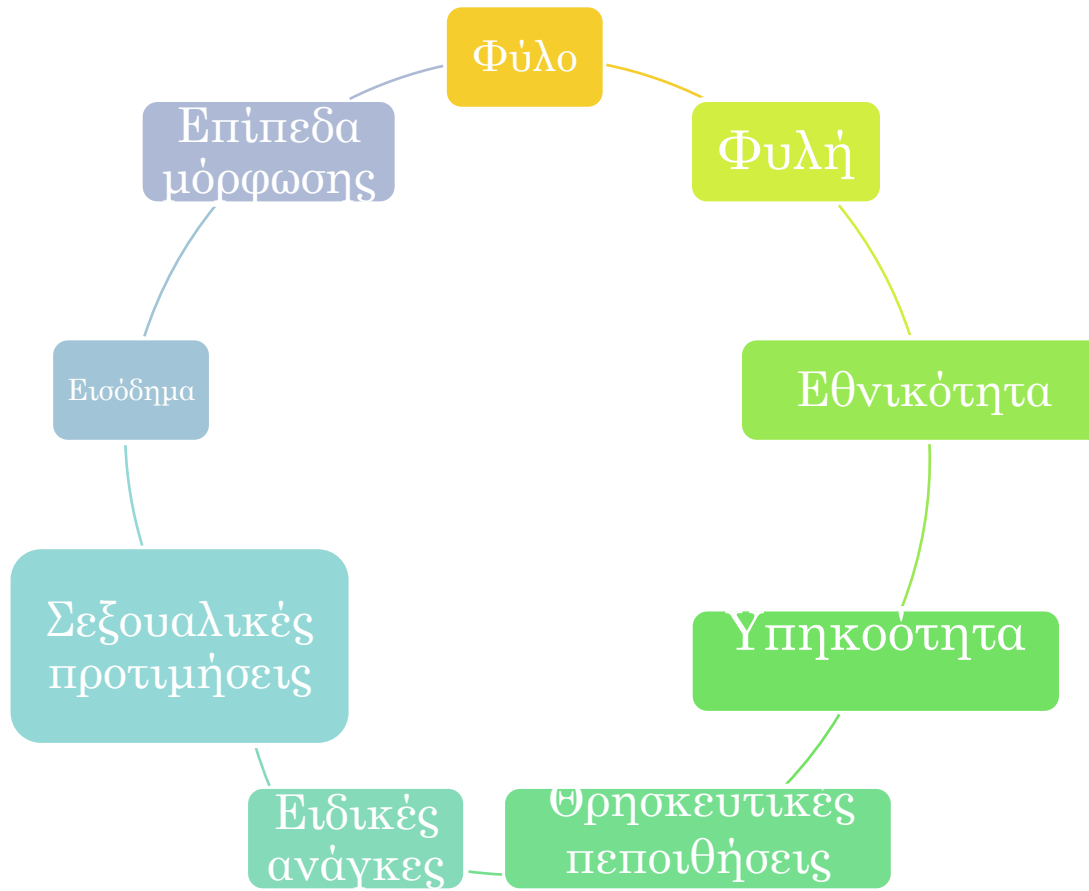
ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ (2)

Σχέσεις εργαζομένων-διοίκησης

- Τα εργατικά συνδικάτα διαπραγματεύονται με τους εργοδότες εξ ονόματος των εργαζομένων
- Μια σύμβαση εργασίας είναι μια επίσημη συμφωνία μεταξύ μιας ένωσης εργαζομένων και ενός εργοδότη για τους όρους εργασίας των μελών της
- Συλλογική διαπραγμάτευση
 - η διαπραγμάτευση μεταξύ των εργατικών συνδικάτων και των στελεχών για την επίλυση συγκρούσεων και διαφορών σε θέματα όπως είναι ο μισθός, οι παροχές, οι συνθήκες εργασίας και η ασφάλεια της εργασίας

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΟΙΚΙΛΟΜΟΡΦΟΥ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ (MANAGING DIVERSITY)(1)

- Η διαχείριση της ποικιλομορφίας περιλαμβάνει αρχικά τις βασικές δραστηριότητες όπως είναι η προσέλκυση υποψηφίων η εκπαίδευση η παραγωγή και αξιοποίηση των ατόμων με διαφορετικά υπόβαθρα και οπτικές στα πράγματα



ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΟΙΚΙΛΟΜΟΡΦΟΥ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ (MANAGING DIVERSITY)(2)

- Η **διαχείριση της ποικιλομορφίας** χρειάζεται πλήρη επίγνωση των κοινών χαρακτηριστικών μιας ομάδας εργαζομένων, ενώ ταυτόχρονα είναι απαραίτητη η διαχείριση τους ως άτομα με ξεχωριστή προσωπικότητα. Δεν σημαίνει απλά ανοχή ή αποδοχή όλων των διαφορών, αλλά υποστήριξη, καλλιέργεια και χρησιμοποίηση αυτών των διαφορών προς όφελος της επιχείρησης.
- **Πλουραλιστικός οργανισμός:** ένας οργανισμός που έχει ένα σχετικά ποικιλόμορφο πληθυσμό υπαλλήλων και προσπαθεί να συμπεριλάβει εργαζόμενους διαφορετικού φύλου και από διαφορετικά φυλετικά η εθνικά περιβάλλοντα.
- **Πολυπολιτισμικός οργανισμός:** ένας οργανισμός που εκτιμά την πολιτισμική ποικιλομορφία και έχει ως σκοπό να τη χρησιμοποιήσει και να την ενθαρρύνει.

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΟΙΚΙΛΟΜΟΡΦΟΥ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ (MANAGING DIVERSITY)(2)

- Η συντριπτική πλειοψηφία των μεγάλων πολυεθνικών επιχειρήσεων αναλαμβάνει τουλάχιστον μία πρωτοβουλία για την ανάπτυξη ενός ποικιλόμορφου εργατικού δυναμικού

Τουλάχιστον μία πρωτοβουλία ποικιλομορφίας	90%
εκπαίδευση ποικιλομορφίας για διοικητικά στελέχη ηγέτες	85%
προγράμματα καθοδήγησης	76%
συνολική εταιρική δέσμευση	60%
μία γυναίκα ή άτομο που ανήκει σε μειονότητα μεταξύ των πέντε υψηλότερα αμειβόμενων στελεχών	20%