



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ

Διοίκηση Ψηφιακών Επιχειρήσεων και Οργανισμών

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Ιωάννης Χαραλαμπίδης

Τμήμα Μηχανικών Πληροφοριακών και Επικοινωνιακών Συστημάτων



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ & ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ & ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

Άδειες Χρήσης

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό υπόκειται σε άδειες χρήσης Creative Commons.
- Για εκπαιδευτικό υλικό, όπως εικόνες, που υπόκειται σε άλλου τύπου άδειας χρήσης, η άδεια χρήσης αναφέρεται ρητώς.



Χρηματοδότηση

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό έχει αναπτυχθεί στα πλαίσια του εκπαιδευτικού έργου του διδάσκοντα.
- Το έργο «**Ανοικτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα στο Πανεπιστήμιο Αιγαίου**» έχει χρηματοδοτήσει μόνο τη αναδιαμόρφωση του εκπαιδευτικού υλικού.
- Το έργο υλοποιείται στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση» και συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο) και από εθνικούς πόρους.



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ & ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ & ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ

ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΜΑΘΗΜΑ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΨΗΦΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Διδάσκων:

Δρ. Ι. Χαραλαμπίδης, Επ. Καθηγητής

Περιεχόμενα Παρουσίασης

- *Η έννοια της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων*
 - Εισαγωγή
 - Στρατηγική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων
- *Λειτουργίες Διοίκησης Ανθρωπίνων πόρων*
 - Στελέχωση
 - Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων
 - Αξιολόγηση
- *Τεχνολογία και Διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων*
 - Πληροφοριακά Συστήματα Ανθρωπίνων Πόρων

Εισαγωγή

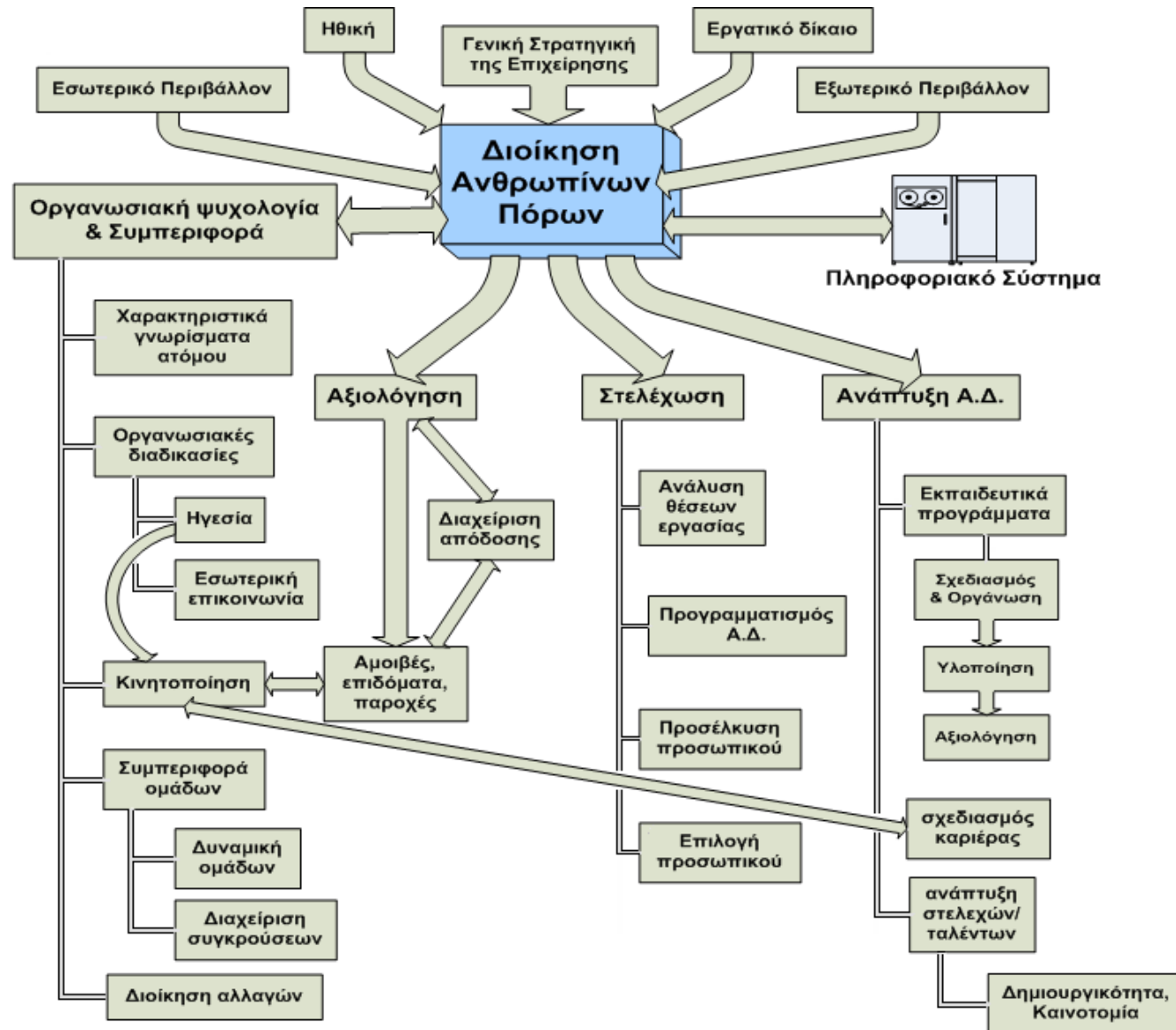
■ Ορισμός

- Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η λειτουργία μιας επιχείρησης ή οργανισμού (γενικά μιας οργάνωσης) που ασχολείται με την προσέλκυση, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση και την ανταμοιβή του ανθρώπινου δυναμικού, λαμβάνοντας υπόψη τις εργασιακές σχέσεις, την υγεία, την ασφάλεια και τη δικαιοσύνη και θεωρώντας τον άνθρωπο ως το σημαντικότερο παράγοντα για την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης

■ Στόχοι

- να βελτιώσει την απόδοση και την ανταγωνιστικότητα
- να βελτιώσει την ποιότητα του αποτελέσματος της παραγωγικής διαδικασίας
- να επιβλέπει την τήρηση των νομικών και εργασιακών σχέσεων
- να δημιουργήσει το αίσθημα της αφοσίωσης
- να βοηθήσει στην ικανοποίηση των οργανωσιακών στόχων της επιχείρησης

Το περιεχόμενο της ΔΑΔ



Στρατηγική ΔΑΔ

■ Ορισμός

- Στρατηγική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (Strategic Human Resources Management) είναι το σύνολο των πολιτικών και των μεθόδων της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων που δημιουργούν τις επαγγελματικές δεξιότητες και συμπεριφορές που απαιτούνται για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης.

■ Ρόλοι

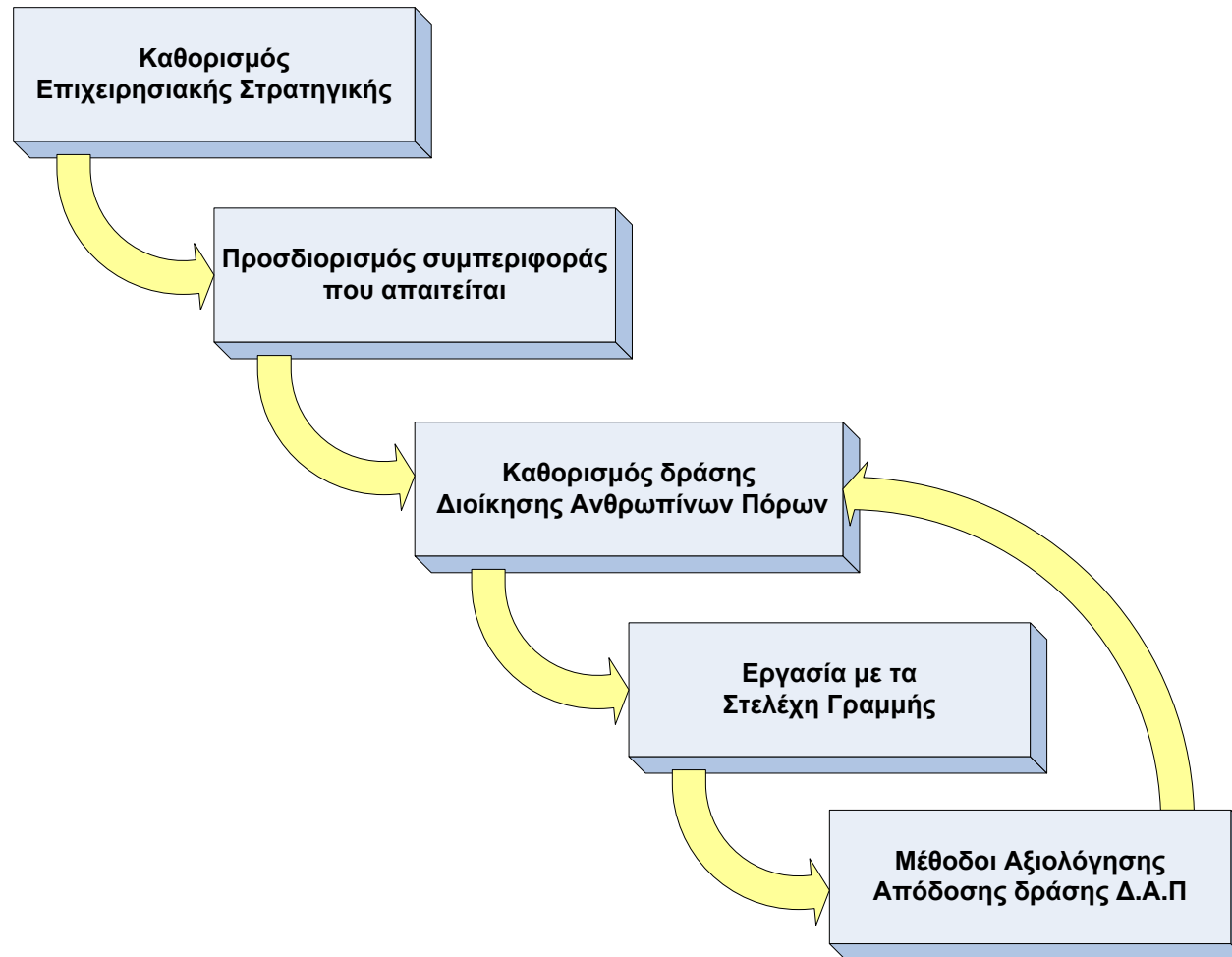
- **Εκτελεστικός**, όπου ο βασικός κανόνας είναι ότι οι πολιτικές και οι δραστηριότητες του τμήματος ΔΑΔ πρέπει να συμβαδίζουν και να υποστηρίζουν τη γενικές και ανταγωνιστικές στρατηγικές της επιχείρησης.
- **Διαμορφωτικός**, όπου οι στρατηγικές της επιχείρησης διαμορφώνονται σε συνεργασία με το τμήμα ΔΑΔ

Στρατηγική ΔΑΔ

Η διαδικασία ευθυγράμμισης των στρατηγικών και της δράσης της ΔΑΔ με την επιχειρησιακή στρατηγική είναι η εξής:

- Καθορισμός της επιχειρησιακής στρατηγικής
- Προσδιορισμός της συμπεριφοράς του εργατικού δυναμικού που απαιτείται για να παραχθούν τα αποτελέσματα που θα βοηθήσουν την επιχείρηση να πετύχει τους στρατηγικούς της στόχους.
- Καθορισμός πολιτικών και δράσεων Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων που θα οδηγήσουν στην επιθυμητή συμπεριφορά των υπαλλήλων.
- Εργασία με τα στελέχη γραμμής για τη βεβαίωση της εφαρμογής των σχεδίων δράσεων.
- Ανάπτυξη μεθόδων αξιολόγησης της απόδοσης της δράσης της ΔΑΔ

Στρατηγική ΔΑΔ



Λειτουργίες ΔΑΔ

■ Στελέχωση

- **Ανάλυση θέσεων εργασίας:** Περιγραφή των θέσεων εργασίας και τα καθήκοντα και τα προσόντα που απαιτούνται για κάθε θέση
- **Προσέλκυση του προσωπικού:** Μπορεί να είναι εσωτερική ή εξωτερική και να χρησιμοποιεί ανεπίσημες μεθόδους (π.χ. υπαλληλική σύσταση) ή επίσημες (π.χ. αγγελίες /καταχωρήσεις, γραφεία ευρέσεως εργασίας, σωματεία, πανεπιστημιακή ή μέσω διαδικτύου)
- **Επιλογή** του καταλληλότερου -για τη συγκεκριμένη θέση αλλά και για την επιχείρηση- προσωπικού: Υπάρχει πληθώρα μεθόδων επιλογής, όπως π.χ. το βιογραφικό, η συνέντευξη, οι συστατικές επιστολές, τα δείγματα εργασίας και τα τεστ (π.χ. ψυχομετρικά τεστ, μελέτες περιπτώσεων, τεστ δεξιοτήτων και γνώσεων)

Λειτουργίες ΔΑΔ

■ Αξιολόγηση

- Προϋποθέσεις αποτελεσματικής αξιολόγησης
 - ✓ Σύστημα αξιολόγησης συγκεκριμένο και σαφές για όλους, ευθυγραμμισμένο με τις ιδιαιτερότητες της κάθε επιχείρησης, αποδεκτό από τους αξιολογούμενους, αξιόπιστο και αποδοτικό
 - ✓ Ικανότητες των αξιολογητών ως προς την κατανόηση των κριτηρίων και των μεθόδων αξιολόγησης, τη στοχοθεσία, τη μέτρηση και την ανάλυση των αποτελεσμάτων και την καθοδήγηση και ανάπτυξη των αξιολογούμενων
 - ✓ Κουλτούρα – νοοτροπία της επιχείρησης που αποτελεί αίτιο και αποτέλεσμα της αποτελεσματικής λειτουργίας της αξιολόγησης (πεποίθηση εργαζομένων για αποτελεσματικότητα αξιολόγησης, κουλτούρα συνεχούς μάθησης)
 - ✓ Σύνδεση του συστήματος αξιολόγησης με τα υπόλοιπα συστήματα ΔΑΔ (αμοιβές, προαγωγές, εκπαίδευση)

Λειτουργίες ΔΑΔ

■ Αξιολόγηση

- Σχεδιασμός συστήματος αξιολόγησης
 - ✓ Συγκεκριμενοποίηση της φιλοσοφίας της αξιολόγησης, δηλαδή στόχοι και βασικές αρχές της αξιολόγησης (γιατί αξιολογούμε)
 - ✓ Προσδιορισμός των επιδόσεων που θα αξιολογούνται και συγκεκριμενοποίηση των κριτηρίων με τα οποία αυτές θα εκφράζονται (τι αξιολογούμε)
 - ✓ Προσδιορισμός των μεθόδων μέτρησης – αξιολόγησης των επιδόσεων (πώς αξιολογούμε – μετράμε τις επιδόσεις)
 - ✓ Σχεδιασμός της διαδικασίας της αξιολόγησης, δηλαδή των διαδοχικών ενεργειών και των αρμοδιοτήτων της αξιολόγησης – ποιος κάνει τι και πότε

Λειτουργίες ΔΑΔ

■ Αξιολόγηση

- Μέθοδοι

- ✓ **αντικειμενικές μέθοδοι** (π.χ. βάση της παραγωγής, των πωλήσεων ή της συνέπειας του εργαζομένου)
- ✓ **υποκειμενικές μέθοδοι** (π.χ. αξιολόγηση από προϊσταμένους, από υφισταμένους, από επιτροπές, από πελάτες, από συνεργάτες και αυτό-αξιολόγηση)
- ✓ **Αξιολόγηση απόδοσης 360° (360-degree performance appraisal)** που συγκεντρώνει τις αξιολογήσεις όσων σχετίζονται με τον εργαζόμενο (συνεργατών, προϊσταμένων, υφισταμένων, πελατών και του ιδίου) και παρέχει μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα του εργαζομένου.

Λειτουργίες ΔΑΔ

■ *Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού*

• **Εκπαιδευτικά Προγράμματα**

- ✓ Βελτίωση σε γνώσεις (knowledge), ικανότητες (skills), στάσεις (attitudes) και επαγγελματικές δεξιότητες (competencies).
- ✓ Στάδια οργάνωσης της εκπαίδευσης
 - ο *Ανάλυση αναγκών*
 - ο *Σχεδιασμός του εκπαιδευτικού προγράμματος*
 - ο *Καθορισμός των εκπαιδευτικών μεθόδων*
 - ο *Εφαρμογή του εκπαιδευτικού προγράμματος*
 - ο *Αξιολόγηση του εκπαιδευτικού προγράμματος*
- ✓ Η αναγκαιότητα της εκπαίδευσης οφείλεται στα
 - ο *Διεθνοποίηση στον επιχειρηματικό κόσμο*
 - ο *Ραγδαίες τεχνολογικές αλλαγές*
 - ο *Μεγαλύτερη ευελιξία στην οργάνωση των επιχειρήσεων*

Λειτουργίες ΔΑΔ

■ Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού

• Διαχείριση Καριέρας

- ✓ Η **Διαχείριση Καριέρας (Career Management)** σχεδιάζει και μορφοποιεί την πρόοδο των ατόμων σε μία επιχείρηση ή οργανισμό, σύμφωνα με τις οργανωσιακές ανάγκες και την απόδοση και λαμβάνοντας υπόψη τις δυνατότητες και τις προτιμήσεις των ατόμων της επιχείρησης ή του οργανισμού.
- ✓ Η **Ανάπτυξη Καριέρας (Career Development)** θα μπορούσε να ορισθεί ως μια ισόβια σειρά δραστηριοτήτων που συμβάλλουν στην εξερεύνηση, την εγκαθίδρυση, την επιτυχία και την εκπλήρωση της καριέρας ενός ατόμου.
- ✓ Ο **Σχεδιασμός Καριέρας (Career Planning)** περιγράφεται ως η διαδικασία με την οποία κάποιος συνειδητοποιεί τις προσωπικές του ικανότητες, τα ενδιαφέροντα του, τις γνώσεις και τα κίνητρό του και καταστρώνει σχέδια δράσης για να πετύχει συγκεκριμένους στόχους.

Λειτουργίες ΔΑΔ

■ *Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού*

• **Ανάπτυξη στελεχών και διαχείριση ταλέντων**

- ✓ Η **Ανάπτυξη Στελεχών** (Management Development) είναι η συστηματική διαδικασία ελέγχου της ανάπτυξης των στελεχειακών πόρων μιας επιχείρησης για την επίτευξη των στόχων και των στρατηγικών της
- ✓ Η **ανάπτυξη στελεχών** είναι σχεδιασμένη για να βελτιώσει τη συνολική αποτελεσματικότητα των μάνατζερ στις τρέχουσες θέσεις τους και να τους προετοιμάσει για μεγαλύτερο μερίδιο ευθύνης όταν θα προαχθούν
- ✓ **Στόχοι**
 - ο να αντιμετωπίζουν θετικά τις αλλαγές
 - ο να λαμβάνουν αποφάσεις με ορθότερο τρόπο
 - ο να κατανοούν την ανθρώπινη συμπεριφορά
 - ο να αναπτύσσουν τη δημιουργικότητά τους
 - ο να εισάγουν καινοτομίες (innovation)

Πληροφοριακά Συστήματα στη ΔΑΔ

■ Ορισμός

- **Πληροφοριακό Σύστημα (Διοίκησης) Ανθρωπίνων Πόρων (Human Resource Information System – HRIS) ή Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού** είναι ένα περιεκτικό σύστημα που συγκροτεί όλες τις λειτουργίες, τις διαδικασίες και τα δεδομένα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και παράγει όλες τις πληροφορίες σχετικές με Ανθρώπινους Πόρους που χρειάζονται όλα τα επίπεδα διοίκησης της επιχείρησης.

■ Αναγκαιότητα

- οι εκπλήρωση των λειτουργιών της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων γίνεται αποδοτικότερα και σαφώς ταχύτερα και διευκολύνεται ο συνδυασμός των διαφόρων στοιχείων για τη λήψη αποφάσεων, τα στατιστικά στοιχεία, την αξιολόγηση της απόδοσης και τον έλεγχο ικανοποίησης των στόχων της επιχείρησης.

Πληροφοριακά Συστήματα στη ΔΑΔ

