

ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΑΓΟΡΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Οκτώ βασικές ικανότητες

- Η επικοινωνία στη μητρική γλώσσα
- Η επικοινωνία σε ξένες γλώσσες
- Η μαθηματική ικανότητα και βασικές ικανότητες στην επιστήμη και στην τεχνολογία
- Η ψηφιακή ικανότητα
- Οι μεταγνωστικές ικανότητες (όταν το ίδιο το άτομο γνωρίζει πως μαθαίνει) (Learning to learn)
- Οι κοινωνικές ικανότητες και ικανότητες που σχετίζονται με την ιδιότητα του πολίτη
- Το αίσθημα πρωτοβουλίας και η επιχειρηματικότητα
- Η πολιτιστική γνώση και έκφραση

Σύσταση 2006/962/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, της 18ης Δεκεμβρίου 2006, σχετικά με τις βασικές ικανότητες της δια βίου μάθησης

Εγκάρσιες – Οριζόντιες –Εύπλαστες Δεξιότητες (Transversal – Horizontal, Soft skills)

- Ο κριτικός τρόπος σκέψης
- Η δημιουργικότητα
- Η πρωτοβουλία
- Η επίλυση προβλημάτων
- Η αξιολόγηση των κινδύνων
- Η λήψη αποφάσεων
- Η εποικοδομητική διαχείριση των συναισθημάτων - συναισθηματική νοημοσύνη
- Η ικανότητα ομαδικής εργασίας
- Η προσαρμοστικότητα

Hard skills - Σκληρές/Κάθετες Δεξιότητες

Με τον όρο “hard skills” ή αλλιώς “σκληρές/κάθετες δεξιότητες”, αναφερόμαστε στις τεχνικές, στις πρακτικές γνώσεις του κάθε επαγγέλματος. Για παράδειγμα, η αποτελεσματική χρήση του υπολογιστή, των ψηφιακών συστημάτων και των προγραμμάτων, οι εξειδικευμένες γνώσεις σχετικά με το στοιχείο των σπουδών αποτελούν κάποιες από αυτές τις δεξιότητες. Με άλλα λόγια, πρόκειται για την εξειδίκευση πάνω στο αντικείμενο του κάθε επαγγέλματος.

Soft skills - Ήπιες Δεξιότητες

Με τον όρο “Soft Skills”, ή αλλιώς “μαλακές/οριζόντιες δεξιότητες”, περιγράφονται όλες οι ανεξάρτητες από το επάγγελμα γνώσεις, οι οποίες μάλιστα θεωρούνται υψίστης σημασίας

από τους εργοδότες. Πιο συγκεκριμένα, είναι όλα εκείνα τα στοιχεία που συνθέτουν την προσωπικότητα του κάθε ατόμου και μπορούν να μεταφερθούν από ένα πλαίσιο σε άλλο. Σε αυτά, περιλαμβάνονται οι επικοινωνιακές δεξιότητες, τόσο για τον προφορικό όσο και για τον γραπτό λόγο, η δημόσια ομιλία (public speaking), το ομαδικό πνεύμα, η κριτική και αφαιρετική σκέψη, η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων κάτω από διάφορες συνθήκες (solution orientation), καθώς και η προσαρμοστικότητα σε διαφορετικά περιβάλλοντα.

Με άλλα λόγια, τα “skills” είναι οι δεξιότητες που κάνουν έναν υποψήφιο επαγγελματία να ξεχωρίσει, να διεκδικήσει και να κερδίσει την θέση εργασίας που επιθυμεί. Είναι οι δεξιότητες που του δίνουν πολλές φορές το προβάδισμα, μιας και η ύπαρξη ενός πτυχίου ή μια ξένης γλώσσας δεν αρκεί πάντοτε. Για παράδειγμα, φανταστείτε σε μία εταιρεία έναν δυσαρεστημένο πελάτη. Αυτό που θα ξεχωρίσει έναν εργαζόμενο σε αυτήν την περίπτωση, δεν είναι ο βαθμός του πτυχίου του, αλλά η ικανότητά του να χειριστεί με αποτελεσματικότητα τα αιτήματα του πελάτη, προσφέροντας παράλληλα όφελος στην επιχείρηση.

Τα soft skills συχνά ταυτίζονται με τη συναισθηματική νοημοσύνη.

Η **συναισθηματική νοημοσύνη** περιλαμβάνει 5 επιμέρους δεξιότητες:

Αυτοεπίγνωση: γνώση συναισθημάτων και ικανοτήτων

Αυτορρύθμιση: διαχείριση συναισθημάτων

Κίνητρα Συμπεριφοράς: Χρήση βαθύτερων προτιμήσεων για στοχοθεσία και εκπλήρωση στόχων, πρωτοβουλίες, βελτίωση και επιμονή

Ενσυναίσθηση: Κατανόηση συναισθημάτων άλλων, ικανότητα να μπούμε στη θέση τους, καλλιέργεια επαφής και συντονισμού με πολλούς ανθρώπους

Κοινωνικές Δεξιότητες: Καλός χειρισμός των συναισθημάτων στις σχέσεις μας, επίγνωση καταστάσεων και κοινωνικών δικτύων, ομαλή αλληλεπίδραση και χρήση αυτών των ικανοτήτων για ηγεσία, πειθώ, διαπραγμάτευση, συνεργασία και επίλυση συγκρούσεων

Hard skills - Σκληρές/Κάθετες Δεξιότητες - Soft skills - Ήπιες Δεξιότητες

Ενώ τα hard skills είναι συγκεκριμένα για μία θέση εργασίας, οι περισσότεροι εργοδότες αναζητούν παρόμοια soft skills στους υποψήφιους εργαζόμενους.

Τα hard skills μπορούν να σε «πάνε» μέχρι την συνέντευξη, αλλά τα soft skills θα σου δώσουν τη θέση και κυρίως θα σε κρατήσουν σε αυτή.

Στάδια οργάνωσης εκπαιδευτικού προγράμματος

- Αποτίμηση - Ανάλυση αναγκών
- Σχεδιασμός του εκπαιδευτικού προγράμματος
- Καθορισμός στόχων
- Καθορισμός των εκπαιδευτικών μεθόδων
- Εφαρμογή του εκπαιδευτικού προγράμματος
- Αξιολόγηση του εκπαιδευτικού προγράμματος

Μέθοδοι Εκπαίδευσης στη Θέση Εργασίας

- Επίδειξη

- Μέσω καθοδήγησης

(Coaching)

- Μέσω Μέντορα

- Άσκηση έργου (Πρόγραμμα

Ελεγχόμενης Μαθητείας)

- Εκπαίδευση με ειδική

ενημέρωση (4 στάδια)

- Πρακτική άσκηση

- Συμμετοχή σε επιτροπές

- Εναλλαγή θέσεων εργασίας

- Εμπλουτισμός θέσεων

εργασίας (ανάθεση νέων

αρμοδιοτήτων)

- Ανάθεση μελετών και

συμμετοχή σε έργα

Μέθοδοι Εκπαίδευσης εκτός Εργασίας

Διαλέξεις

- Σεμινάρια –Εργαστήρια

- Μελέτη Περίπτωσης

- Επιχειρηματικά

Παιχνίδια

- Παίξιμο Ρόλων

- Προσομοιώσεις

Διαμόρφωση

Συμπεριφοράς

- Εκπαίδευση

Ευαισθητοποίησης

- Δυναμική των Ομάδων

- Εξωτερική Εκπαίδευση

- Εκπαίδευση ειδικών

Θεμάτων

Μέθοδοι Εκπαίδευσης εξ Αποστάσεως

Ηλεκτρονική Μάθηση (e-learning)

– Σύγχρονη εκπαίδευση

– Ασύγχρονη εκπαίδευση

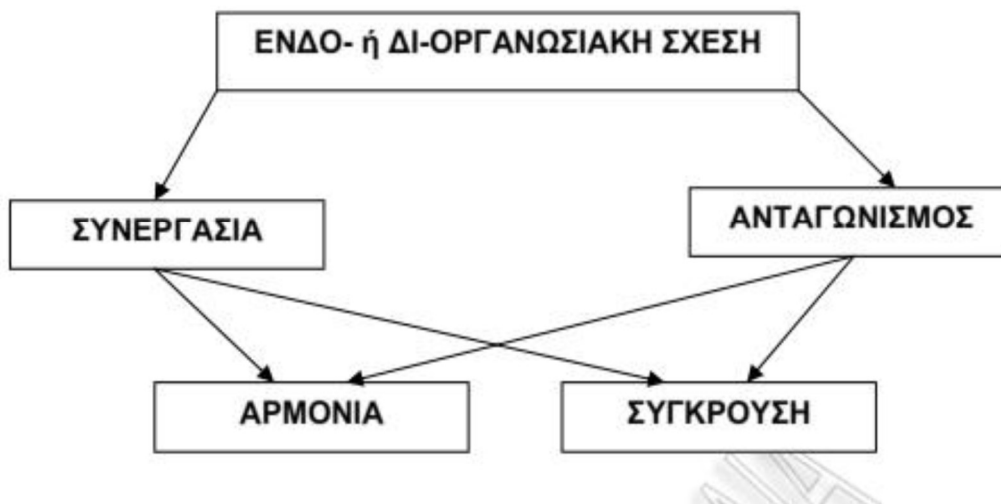
Η αξιολόγηση της εκπαίδευσης στην οργανωτική ψυχολογία

Kirkpatrick (1998)

- Το πρώτο επίπεδο αφορά στη **μέτρηση των αντιδράσεων των συμμετεχόντων**.
- Το δεύτερο επίπεδο σκοπό έχει να μετρήσει **εάν αποκτήθηκε η καινούργια γνώση ή ικανότητα ή δεξιότητα**.
- Το τρίτο επίπεδο αφορά στην **αλλαγή συμπεριφοράς και στη μεταφορά μάθησης**.
- Το τέταρτο επίπεδο αφορά στην **αξιολόγηση των αποτελεσμάτων για τον οργανισμό**.

Συνεργασία – Ανταγωνισμός

Αρμονία-Σύγκρουση



Σύγκρουση (Conflict)

– Είναι μια διαδικασία που ξεκινά όταν η μία πλευρά αντιλαμβάνεται ότι η άλλη πλευρά επηρεάζει αρνητικά, ή πρόκειται να επηρεάσει αρνητικά, κάτι για το οποίο η πρώτη πλευρά ενδιαφέρεται.

– Εμπεριέχει ένα ευρύ φάσμα αντιπαραθέσεων που οι άνθρωποι βιώνουν στους οργανισμούς

- Ασυμβατότητα στόχων
- Διαφωνίες προσδοκιών στη συμπεριφορά

Διαφορές ερμηνείας γεγονότων

Σύγκρουση (Conflict)

- Η κατάσταση κατά την οποία η συμπεριφορά ενός ατόμου ή μιας ομάδας σκόπιμα επιδιώκει να εμποδίσει την επίτευξη των στόχων ενός άλλου ατόμου ή ομάδας.
- Ένα ανεπιθύμητο φαινόμενο που οδηγεί σε αρνητικά αποτελέσματα (Thomas 1992).

Εντούτοις,

- Οι συγκρούσεις σε έναν οργανισμό είναι υγιείς και αναπόφευκτες και μπορεί να συνοδεύονται από θετικές συνέπειες. (Swansburg, Swansburg 1999).
- Η σύγκρουση μπορεί να είναι εποικοδομητική και να έχει καταλυτική επίδραση στις νέες ιδέες, την πρόοδο, τις θετικές αλλαγές και την ανάπτυξη (Rahim 1986).

Ανασκόπηση των Ορισμών της σύγκρουσης

- Περιλαμβάνει αντίθετα συμφέροντα μεταξύ ατόμων ή Ομάδων ατόμων.
- Αυτά τα αντίθετα συμφέροντα πρέπει να αναγνωρίζονται κατά τη σύγκρουση.
- Εμπλέκει τα «πιστεύω» της μιας πλευράς, τα οποία ματαιώνονται από την άλλη.
- Είναι μια διαδικασία, αναπτύσσεται από τις υπάρχουσες σχέσεις μεταξύ των ατόμων ή των ομάδων και επηρεάζει τις προηγούμενες αλληλεπιδράσεις και το πλαίσιο εντός του οποίου αυτές έλαβαν χώρα.
- Οι δράσεις της μιας ή και των δύο πλευρών ματαιώνουν στην πραγματικότητα τους στόχους της άλλης, αντίστοιχα.

Υπάρχουν γενικά τέσσερις (4) τύποι αντιθέσεων-διαμαχών ή συγκρούσεων που προκύπτουν από το εσωτερικό της επιχείρησης. Αυτές συνοπτικά είναι:

- Οι συγκρούσεις ρόλων.
- Οι ρόλοι των εργαζομένων.
- Οι ενδο-ομαδικές συγκρούσεις.
- Η προσωπικότητα του κάθε ατόμου.

Αυτό, όμως, που γενικά παρατηρείται, τουλάχιστον στην πλειοψηφία των επιχειρήσεων είναι το γεγονός ότι η διοίκηση και η διεύθυνση της επιχείρησης συνήθως λειτουργεί με γνώμονα το συμφέρον της και όχι τόσο το συμφέρον των υπαλλήλων, πράγμα, όμως, το οποίο θα διαπιστωθεί παρακάτω ότι τελικά είναι άρρηκτα συνδεδεμένο και πως η έλλειψή του δημιουργεί πλήγμα στην ίδια την επιχείρηση.

Έτσι, λοιπόν, οι αποδοχές των εργαζομένων που ολοένα και λιγοστεύουν, το ελαστικότερο ωράριο από την πλευρά των εργαζομένων, είναι ο πρωταρχικός ρόλος, από την άλλη, όμως, πλευρά, με αυτόν τον τρόπο καταπατώνται θεμελιώδη δικαιώματα των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι προσπαθούν και αγωνίζονται για καλύτερες συνθήκες, εργασίας αλλά και για συμβατικότερα ωράρια εργασίας με υψηλότερες αποδοχές. Αυτές, όμως, οι δυο καταστάσεις και οι στόχοι των δύο πλευρών είναι αντικρουόμενες με αποτέλεσμα τη

δημιουργία των εργασιακών συγκρούσεων και τις δυσάρεστες συνέπειες και για τους εργαζομένους αλλά και για τους υπευθύνους.

Σε κάθε σύγκρουση σημαντικός ρόλος είναι το είδος και το στυλ της καθεμίας ξεχωριστά σύγκρουσης το οποίο μπορεί να πραγματοποιείται:

- Με την αποδοχή μιας επιθετικής συμπεριφοράς μεταξύ των εργαζομένων, αλλά και μεταξύ των εργαζομένων και των υπευθύνων και η συμπεριφορά την οποία θα πρέπει να επιδείξουν. Θα είναι επίθεση στην επίθεση ή υποταγή στην επίθεση;
- Άλλοι πάλι και από τις δύο πλευρές, προτιμούν να αποφύγουν την αντιμετώπιση των συγκρούσεων με αποτέλεσμα το πρόβλημα που προκύπτει κάθε φορά να διαιωνίζεται.
- Έτσι, η ύπαρξη ενός «διαιτητή» είναι κάτι παραπάνω από απαραίτητη, με σκοπό την εναρμόνιση των σχέσεων μεταξύ των συγκρουόμενων πλευρών και την αποφυγή των άσχημων επιπτώσεων που επιφέρει μια σύγκρουση και όλες εκείνες τις αρνητικές συνέπειες, που πολλές φορές είναι καταστροφικές, τόσο για κάθε ένα ξεχωριστά από τα μέλη της επιχείρησης όσο και από τον ίδιο τον οργανισμό.

Κάθε σύγκρουση, όμως, περνάει από κάποια στάδια και στις περισσότερες των περιπτώσεων, είναι κοινά για κάθε οργανισμό.

- **Στο πρώτο στάδιο, υπάρχει το κλίμα μιας λανθάνουσας κατάστασης** στην οποία κάτι έχει πάει στραβά λόγω διαφορετικής αντιμετώπισης των πραγμάτων πάνω σε θέματα αξιών ή ακόμη και από την ύπαρξη κάποιας αδικίας.
- **Σε επόμενο στάδιο, αφού τόσο καιρό ο κίνδυνος της σύγκρουσης ελλοχεύει και πριν ακόμη δοθεί μια αφορμή, το κλίμα σκοτεινιάζει, έχουμε την ανάδυση και εμφάνιση του προβλήματος**, ακόμη και αν αυτό γίνεται μετά από ένα μεγάλο χρονικό διάστημα και φυσικά αφού βέβαια προκύψει κάποια αφορμή.
- **Στη συνέχεια ακολουθεί η κλιμάκωση του προβλήματος, κατά την οποία, τα πιο συνήθη χαρακτηριστικά είναι οι εντάσεις και οι προκλήσεις.** Υπάρχει δυσπιστία και συνήθως όλες οι πρώτες προσπάθειες διευθέτησης του προβλήματος πέφτουν στο κενό. Τα πράγματα οδηγούνται σε αδιέξοδο με αποτέλεσμα, κανείς να μην μπορεί να είναι ικανοποιημένος. **Εδώ, όμως, υπάρχει ένα σταυροδρόμι αποφάσεων ως προς το αν θα πρέπει κανείς να υποχωρήσει ή να επιμείνει.** Μάλλον το πρώτο, αφού αν δεν υποχωρήσει κανείς, τα πράγματα βρίσκονται στο μηδέν και ουσιαστικά κανένας δεν βγαίνει κερδισμένος, αλλά πολύ περισσότερο όλοι καταλήγουν ηττημένοι.
- **Έπειτα, έρχεται η σειρά της αποκλιμάκωσης**, αφού η αλλαγή πορείας είναι πλέον μονόδρομος. Έτσι, σε αυτό το στάδιο, η ένταση πρέπει να μειωθεί και η λήψη μιας απόφασης για την αντιμετώπιση και επίλυση τελικά του προβλήματος είναι απαραίτητη. Έτσι καταλήγει το θέμα σε μια διαπραγμάτευση, με την αναζήτηση αμοιβαίου οφέλους, όφελος το οποίο θα προκύψει από πολύ προσεκτικούς χειρισμούς. Η διευθέτηση αυτή είναι εκείνη η οποία θα δώσει το σήμα του τέλους της σύγκρουσης.

- Τέλος επέρχεται η συμφιλίωση και η κοινή πορεία προς τους κοινούς στόχους της επιχείρησης, αλλά και προς τα κοινά τους οφέλη για την εξυγίανση και των δύο πλευρών.

Στρατηγική Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

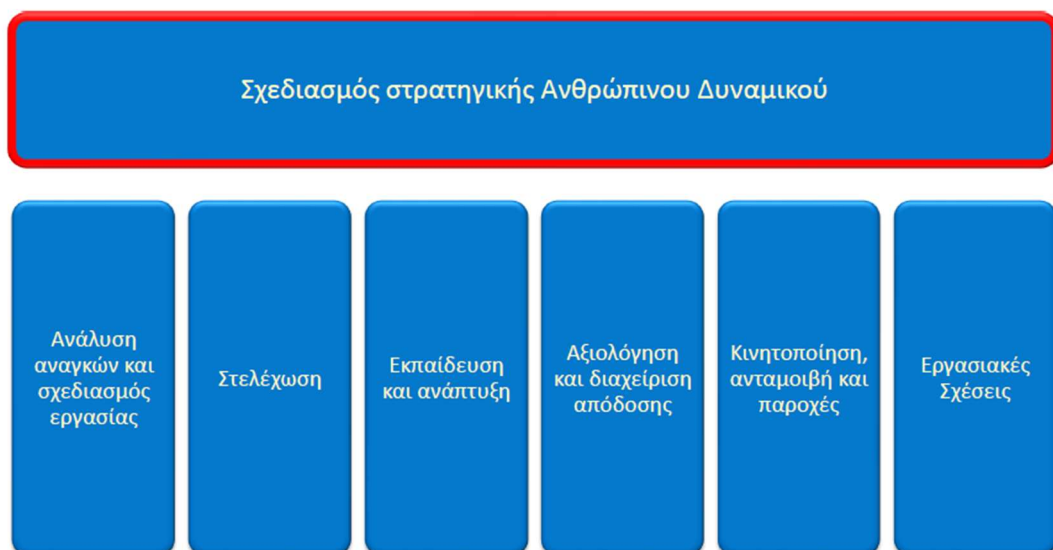
- Ανθρώπινο κεφάλαιο

Οι γνώσεις, οι ικανότητες και οι δεξιότητες των εργαζομένων που προσδίδουν οικονομική αξία

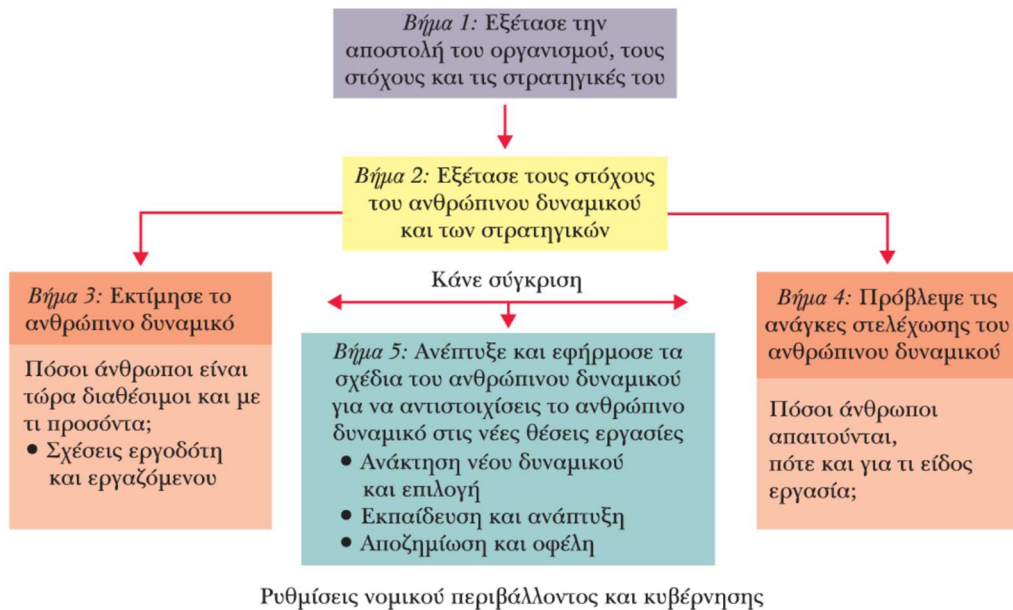
Στρατηγική Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού-
Αναπτύσσοντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα



Οι λειτουργίες της ΔΑΔ



Βήματα στο στρατηγικό σχεδιασμό του ανθρώπινου δυναμικού



• Καθορισμός Υφιστάμενης Κατάστασης

- Στρατηγική στόχευση της επιχείρησης και σχεδιασμός
- Εξωτερική κατάσταση (διαθέσιμο δυναμικό, επίπεδα απασχόλησης, προσόντα, τυπικές αμοιβές, οικονομικές συγκυρίες, θεσμικά πλαίσια)
- Εσωτερική κατάσταση (διαθέσιμο δυναμικό, δεξιότητες, κ.ο.κ)

• Διαμόρφωση Στόχων

- Εργασίες που πρέπει να εκτελεστούν
- Αριθμός προσωπικού
- Δεξιότητες
- Αποδοχές και παροχές
- Εταιρική κουλτούρα

• Κατάρτιση στρατηγικής ανθρώπινου δυναμικού

• Υλοποίηση προγράμματος ΑΔ

• Αξιολόγηση

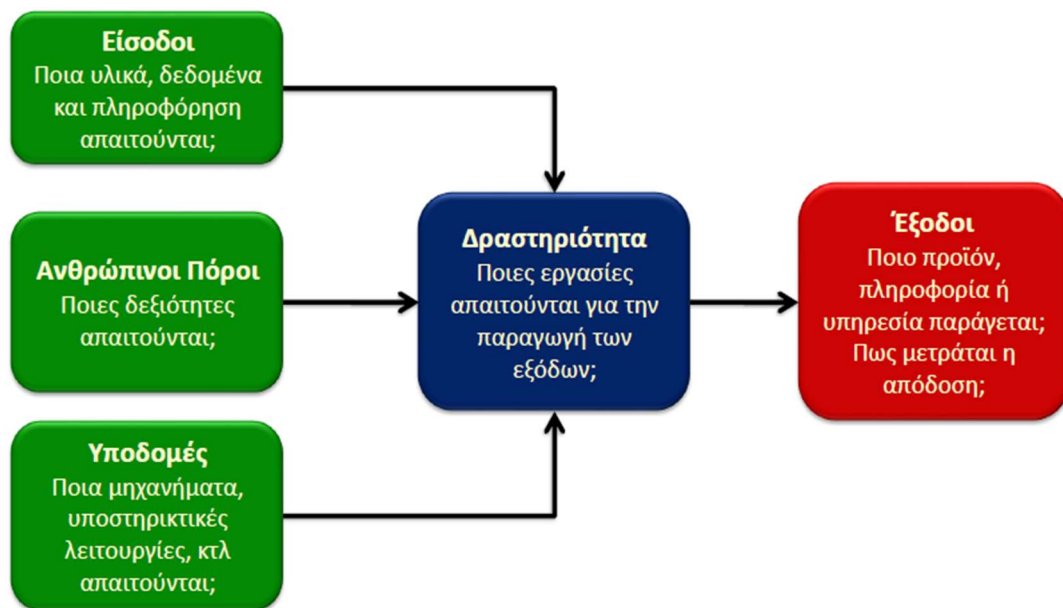
1. Ανάλυση Αναγκών και Σχεδιασμός εργασίας

- Το πρώτο βήμα στη ΔΑΔ είναι η καταγραφή των αναγκών στον τομέα του προσωπικού
- Προέρχονται από τις στρατηγικές επιλογές του οργανισμού σε όλα τα επίπεδα (εταιρικό, επιχειρησιακό, λειτουργικό) π.χ.
 - ✓ Η είσοδος σε νέα αγορά απαιτεί τη πρόσληψη προσωπικού με σχετικές δεξιότητες
 - ✓ Ο ανταγωνισμός με βάση διαφοροποιημένο προϊόν υψηλής ποιότητας απαιτεί εκπαίδευση σε διαδικασίες διασφάλισης ποιότητας
 - ✓ Η ενίσχυση της στρατηγικής μάρκετινγκ με προσωπικές πωλήσεις μπορεί να γίνεται με την αμοιβή των πωλητών βάση απόδοσης

1. Ανάλυση Αναγκών και Σχεδιασμός εργασίας- Σημασία της ανάλυσης εργασίας

- Αποτελεί την βάση για:
 - ✓ Σχεδιασμό Ανθρώπινων Πόρων
 - ✓ Σχεδιασμό εργασιών (υφιστάμενων ή μελλοντικών)
 - ✓ Σχεδιασμός συστημάτων ανταμοιβής
 - ✓ Σχεδιασμός υποδομών και υποστηρικτικών λειτουργιών
 - ✓ Επιλογή ανθρώπινου δυναμικού
 - ✓ Εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού
 - ✓ Αξιολόγηση απόδοσης

1. Ανάλυση Αναγκών και Σχεδιασμός εργασίας- Ανάλυση Εργασίας



1. Ανάλυση Αναγκών και Σχεδιασμός εργασίας-
Περιγραφή Θέσης Εργασίας
2. Τίτλος
3. Καθήκοντα / Αρμοδιότητες
4. Εμπειρία, Δεξιότητες και άλλα Χαρακτηριστικά
5. Θέση στην οργάνωση και σχέσεις με άλλους εργαζόμενους
6. Είσοδοι και Αποτελέσματα
7. Τρόπος μέτρησης απόδοσης
8. Ανταμοιβή

9. Συνθήκες εργασίας, περιβάλλον και άλλα στοιχεία

2. Στελέχωση

- Προαπαιτούμενο: Πρόβλεψη αναγκών, σχεδιασμός και περιγραφή θέσης εργασίας.
- Προσέλκυση του προσωπικού
- ✓ Εσωτερική ή εξωτερική
- ✓ Ανεπίσημες μέθοδοι (π.χ. σύσταση) ή επίσημες (π.χ. αγγελίες /καταχωρήσεις, γραφεία ευρέσεως εργασίας, σωματεία, πανεπιστήμια ή μέσω διαδικτύου)
- Επιλογή του καταλληλότερου -για τη θέση και για την επιχείρηση -προσωπικού

2. Στελέχωση-Προσέλκυση ΑΔ

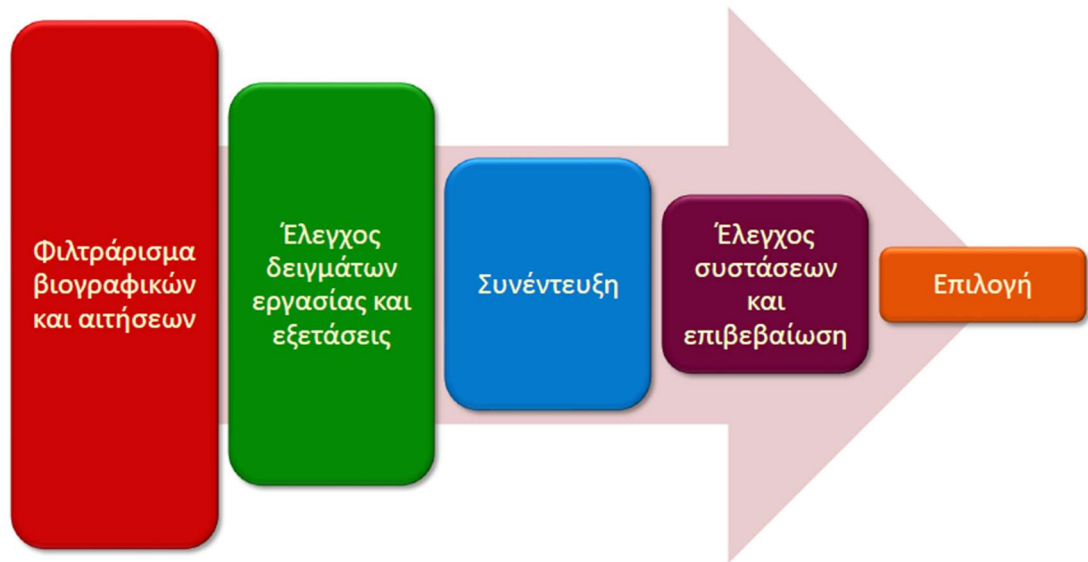
- Εσωτερικές πηγές
- ✓ Ανακοινώσεις, αιτήσεις εργαζομένων κ.ο.κ.
- Εξωτερικές πηγές
- ✓ Απευθείας αιτήσεις και συστάσεις
- ✓ Διαφημίσεις στον τύπο
- ✓ Εταιρείες στελέχωσης
- ✓ Εκπαιδευτικά ιδρύματα
- ✓ Εκθέσεις και κλαδικές διοργανώσεις
- Οι πηγές αξιολογούνται ως προς το κόστος ανά υποψήφιο, την προσέλκυση των κατάλληλων ανθρώπων, τις επιτυχείς προσλήψεις και την ποιότητά του προσωπικού
- Η επιτυχία της προσέλκυσης εξαρτάται από
- ✓ Την παροχή κατάλληλων και ορθών πληροφοριών για την θέση εργασίας και τις συνθήκες της
- ✓ Από την έγκαιρη απόκριση στην προσέγγιση του υποψηφίου
- ✓ Από την εικόνα που σχηματίζει για την επιχείρηση

2.Στελέχωση-Επιλογή ΑΔ

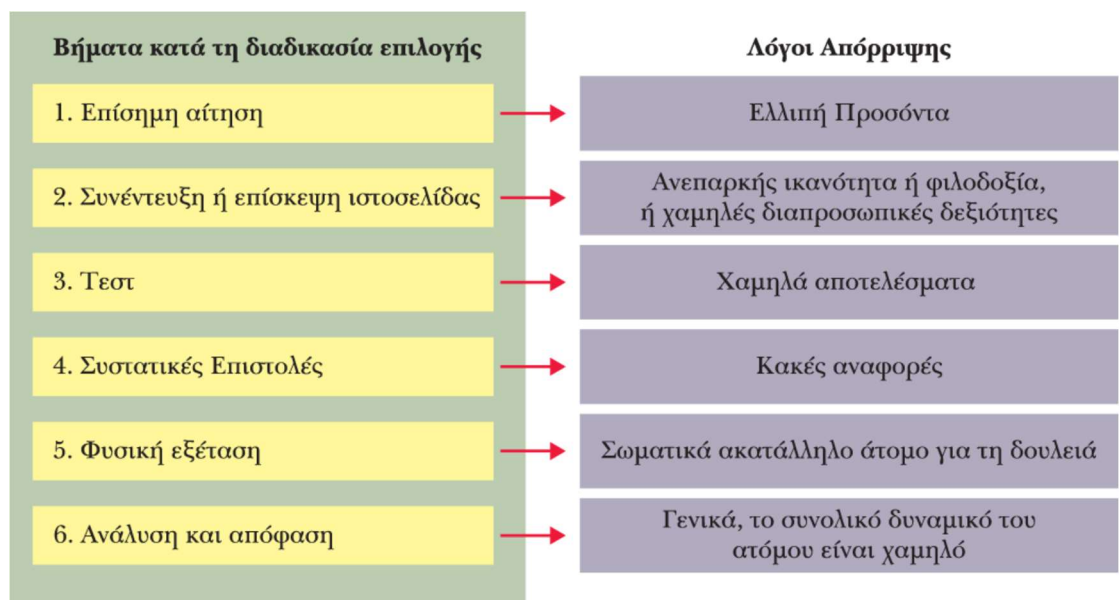
- Μία «αποτυχημένη» πρόσληψη μπορεί να έχει κόστος πολλαπλάσιο των απολαβών του εργαζόμενου
- Συχνά δίνεται έμφαση, όχι στην πρόσληψη του καλύτερου, αλλά στην αποφυγή πρόσληψης του «λάθος» υποψηφίου
- Παράγοντες για μία επιτυχημένη πρόσληψη:

- ✓ Ρεαλιστική περιγραφή εργασίας
- ✓ Συσχετισμός κριτηρίων επιτυχίας με το σύστημα επιλογής
- ✓ Ορθή εφαρμογή του συστήματος επιλογής
- ✓ Εκπαίδευση των στελεχών της επιλογής προσωπικού και αξιολόγηση της απόδοσής τους

2Στελέχωση-Διαδικασία επιλογής ΑΔ



2Στελέχωση-Βήματα κατά τη Διαδικασία επιλογής ΑΔ- Λόγοι Απόρριψης



2Στελέχωση-Βάσεις για τα κριτήρια αξιολόγησης

- Συνέπεια
- ✓ Κατά πόσο ένα κριτήριο παρέχει τα ίδια αποτελέσματα σε κάθε δοκιμή
- Εγκυρότητα

- ✓ Κατά πόσο το κριτήριο μπορεί να προβλέψει την απόδοση του υποψήφιου στην εργασία που καλείται να εκτελέσει
- Γενικότητα
- ✓ Μπορεί το κριτήριο να εφαρμοστεί σε πολλές περιπτώσεις ή είναι έγκυρο μόνο για συγκεκριμένες εργασίες;
- Πρακτικότητα
- ✓ Πόσο κοστίζει ο έλεγχος του κριτηρίου σε σχέση με την σημασία του;
- Νομιμότητα
- ✓ Είναι νόμιμη και δικαιολογημένη η χρήση του συγκεκριμένου κριτηρίου; (Π.χ. εθνικότητα, πεποιθήσεις, ποινικό παρελθόν κ.ο.κ.)

2Στελέχωση-Βιογραφικά σημειώματα και αιτήσεις

- Συνήθως το πρώτο στάδιο μίας διαδικασίας επιλογής
- Περιέχουν συνήθως:
 - ✓ Προσωπικά στοιχεία
 - ✓ Εργασιακή εμπειρία
 - ✓ Μορφωτικό επίπεδο
 - ✓ Προσόντα σχετικά με την θέση εργασίας
- Οι αιτήσεις είναι τυποποιημένες από τον υποψήφιο εργοδότη –ενώ τα βιογραφικά είναι στον έλεγχο του υποψηφίου
- Πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν πλέον συστήματα υποβολής βιογραφικών/αιτήσεων μέσω διαδικτύου
- Συχνά συμπληρώνονται με συστάσεις εργοδοτών, εκπαιδευτικών κ.ο.κ.
- ✓ Ανάλογα όμως με το περιεχόμενό τους μπορεί να αντιμετωπιστούν με επιφύλαξη
- Ο εργοδότης μπορεί να απαιτήσει η να αναζητήσει επιπλέον πιστοποιήσεις (π.χ. ποινικό μητρώο, επικοινωνία με πρώην εργοδότες, κτλ)

2Στελέχωση-Δοκιμασίες και δείγματα εργασίας

- Δοκιμασίες
 - Σωματικές ικανότητες και ιατρικές εξετάσεις (π.χ. σώματα ασφαλείας, εξαιρετικά επικίνδυνες ή εξειδικευμένες εργασίες)
 - Νοητικές ικανότητες (λεκτικές, ποσοτικές/ αριθμητικές, λογικές)
 - Απόδοση σε συγκεκριμένες εργασίες (π.χ. προσομοιώσεις της εργασίας με υπολογιστή, σενάρια)
 - Τεστ γνώσεων
 - Τεστ προσωπικότητας
 - «Δοκιμαστική περίοδος»
- Δείγματα προηγούμενης εργασίας
 - Συλλογές σχεδιασμών, εκτελεσθέντα έργα, κείμενα, επιστημονικές δημοσιεύσεις, μελέτες κ.ο.κ.

2Στελέχωση-Συνεντεύξεις

- Η πιο συχνή μέθοδος επιλογής. Αποσκοπεί να:
 - ✓ Διευκρινίσεις για να επιβεβαιωθούν στοιχεία του βιογραφικού
 - ✓ Να δημιουργηθεί πληρέστερη εικόνα για τον υποψήφιο
 - ✓ Να ενημερωθεί καλύτερα ο υποψήφιος για την επιχείρηση και την θέση εργασίας
- Είδη συνέντευξης

- ✓ Αδόμητη: Οι ερωτήσεις και τα θέματα συζήτησης επιλέγονται ελεύθερα, με βάση την πορεία της συζήτησης –υπάρχει όμως ο κίνδυνος απομάκρυνσης από «έγκυρα» και «σημαντικά» κριτήρια
- ✓ Δομημένη: Η συζήτηση έχει συγκεκριμένη θεματολογία και πλάνο, ή ακόμα ερωτήσεις πάνω σε υποθετικά σενάρια (ή σε πραγματικά σενάρια του εργασιακού παρελθόντος)
- Άμεσα σχετιζόμενα με την εργασία
- ✓ Γενικά χαρακτηριστικά (Πνευματικές ικανότητες, προσωπικότητα, ενδιαφέροντα, στόχοι)
- ✓ Εμπειρία –Εκπαίδευση
- ✓ Ικανότητα να εκπληρώσει την εργασία (γνώσεις, δραστηριότητες, κινητοποίηση)
- Εμμέσως σχετιζόμενα
- ✓ Κοινωνικές ικανότητες (διαπροσωπικές ικανότητες, αυτοέλεγχος, παρουσίαση, χειρισμός συζήτησης κτλ.)
- ✓ Κινητοποίηση και ενθουσιασμός
- Υποκειμενικοί παράγοντες (ομοιότητα, εμφάνιση, φύλο, κουλτούρα, κτλ)

2Στελέχωση-Περιεχόμενο

- Ερωτήσεις συμπεριφοράς
- ✓ Κατάσταση –Στόχος –Δράση –Αποτέλεσμα
- ✓ «Περιγράψτε μία περίπτωση όπου χρειάστηκε να πείσετε έναν συνάδελφό σας»
- Υποθετικές καταστάσεις
- ✓ «Έστω κατάσταση <X>. Πως θα την αντιμετωπίζατε;»
- Προβλήματα και δοκιμές
- ✓ Τεχνικά προβλήματα
- ✓ Μελέτες περίπτωσης
- ✓ Ερωτήσεις γνώσεων
- ✓ Δημιουργικότητα («πως θα μετακινούσατε το όρος Φούτζι;»)
- ✓ Διεξαγωγή παρουσίασης
- Πληροφορίες για τον υποψήφιο
- ✓ Ενδιαφέρον για την συγκεκριμένη θέση
- ✓ Εκπαίδευση, εμπειρία, ενδιαφέροντα κτλ
- ✓ Αποδεκτές αποδοχές και συνθήκες εργασίας
- ✓ Επαγγελματικοί στόχοι, σταδιοδρομία και πορεία ζωής
- Απόκριση σε πίεση
- Ερωτήσεις υποψήφιου για την θέση και τον οργανισμό

2Στελέχωση-Συνεντεύξεις

- Πλεονεκτήματα
- ✓ Ενδείξεις για την προσωπικότητα και τις διαπροσωπικές ικανότητες του υποψήφιου
- ✓ Μπορούν να επιβεβαιώσουν ικανότητες, εμπειρία και άλλα δηλωθέντα προσόντα
- ✓ Αποτελούν έναν «φυσικό» τρόπο αξιολόγησης και δημιουργεί μία αίσθηση αξιοπιστίας
- Μειονεκτήματα

- ✓ Ισχυρό στοιχείο υποκειμενικότητας –βάρους «πρώτων εντυπώσεων»
- ✓ Κίνδυνος μεροληψίας και διακρίσεων σε βάρος ατόμων και ομάδων
- ✓ Υψηλά κόστη και προσπάθεια για τον οργανισμό και τους υποψήφιους
- Τρόποι αντιμετώπισης:
- ✓ Προετοιμασία (στοιχεία υποψήφιου, απαιτήσεις θέσης, επάρκεια χρόνου)
- ✓ Δομημένες συνεντεύξεις
- ✓ Περιορισμός υποκειμενικότητας (αξιολόγηση κριτηρίων/ μεμονωμένων απαντήσεων, πολλαπλοί συμμετέχοντες)
- ✓ Εναλλακτικές μέθοδοι (π.χ. τηλεφωνική ή τηλε-διάσκεψη)

2Στελέχωση-Ενδεικτικές ερωτήσεις

- «Γιατί θέλετε να εργαστείτε μαζί μας;»
- «Γιατί φεύγετε (ή φύγατε) από την παρούσα θέση σας;»
- «Που βλέπετε τον εαυτό σας σε 5 χρόνια;»
- «Τι σας κάνει ικανό για την θέση αυτή;»
- «Ποιο είναι το μεγαλύτερο σας ελάττωμα;»
- «Πείτε μας για κάποιο τρόπο που βελτιώσατε τον τρόπο εργασίας στην προηγούμενη σας θέση»
- «Περιγράψτε μία κατάσταση όπου ένας υφιστάμενος σας έκανε να αλλάξετε γνώμη για κάποιο ζήτημα»
- «Πείτε μας για την λιγότερο δημοφιλή απόφαση που πήρατε»
- «Περιγράψτε μία κατάσταση στην οποία έπρεπε να ισορροπήσετε την προσωπική σας ζωή με την εργασία σας»
- «Περιγράψτε μία κρίσή πρόβλημα που έχετε συναντήσει και πως την διαχειριστήκατε»
- «Τι αποδοχές περιμένετε;»
- Κ.ο.κ...

2Στελέχωση-Τελική επιλογή

- Τυπικά εφαρμόζεται το μοντέλο των «πολλαπλών εμποδίων»: Κάθε στάδιο της διαδικασίας μειώνει τον αριθμό των υποψηφίων
- Αν οι υποψήφιοι είναι λίγοι, μπορεί να περάσουν από όλα τα στάδια της διαδικασίας
- Η επιλογή των κριτηρίων με την μεγαλύτερη βαρύτητα είναι δύσκολη
- ✓ Ένας υποψήφιος με λιγότερα τυπικά προσόντα, μπορεί να έχει μεγαλύτερη απόδοση από έναν άλλο με λιγότερο ενθουσιασμό για την θέση


- Η επιλογή των αποφασιζόντων είναι επίσης δύσκολη
- ✓ Ο άμεσος προϊστάμενος; Επιτροπή; Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού;

3. Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Δυναμικού

- Εκπαίδευση: οργανωμένη προσπάθεια για την υποστήριξη των εργαζόμενων στην απόκτηση νέων δεξιοτήτων, γνώσεων και συμπεριφορών με στόχο την εφαρμογή στην εργασία τους
- ✓ Έχει στόχευση στο παρόν και στην τρέχουσα θέση, είναι συχνά υποχρεωτική
- Ανάπτυξη: ο συνδυασμός εκπαίδευσης, εμπειρίας και αξιολόγησης με σκοπό την μελλοντική τους εξέλιξη
- ✓ Στόχευση στο μέλλον και σε μελλοντικές εργασίες, είναι συνήθως προαιρετική

- **Στόχευση σε γνώσεις, δεξιότητες στάσεις και συμπεριφορές**

- **Κυκλική διαδικασία εκπαίδευσης**

- 
- Ανάλυση εκπαιδευτικών αναγκών
 - Εξασφάλιση ετοιμότητας
 - Σχεδιασμός εκπαιδευτικού προγράμματος
 - Εφαρμογή προγράμματος
 - Αξιολόγηση αποτελεσμάτων -> ανατροφοδότηση σε όλα τα βήματα

- **Οι εκπαιδευτικές ανάγκες προκύπτουν από ανάλυση:**

- Των στρατηγικών προτεραιοτήτων και των πόρων του οργανισμού
- Των εργαζόμενων και των ιδιαίτερων δεξιοτήτων τους (ή της έλλειψής τους)
- Την φύση της εργασίας για την οποία πρέπει να εκπαιδευθούν

3 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Δυναμικού- Διαστάσεις της Εκπαίδευσης

- Στόχοι του εκπαιδευτικού προγράμματος
- Εσωτερικοί ή εξωτερικοί εκπαιδευτές
- Εκπαιδευτική μέθοδος
- ✓ Παραδοσιακά μαθήματα και σεμινάρια
- ✓ Μελέτες περιπτώσεων
- ✓ Αυτόνομη μελέτη
- ✓ Παιχνίδια, προσομοιώσεις, ρόλοι
- ✓ Προγράμματα εμπειρίας, πρακτική άσκηση
- Μη-τυπικά εκπαιδευτικά προγράμματα
- ✓ Ασκήσεις ομαδικότητας

- ✓ Ασκήσεις συντονισμού
- ✓ «Διαθεματική» εκπαίδευση

3 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Δυναμικού-Αξιολόγηση της Εκπαίδευσης

- Βασικά επίπεδα αξιολόγησης ενός εκπαιδευτικού προγράμματος
- ✓ 1ο επίπεδο: Άμεση αντίδραση (π.χ. ικανοποίηση με το πρόγραμμα)
- ✓ 2ο επίπεδο: Μάθηση (π.χ. νέες γνώσεις ή δεξιότητες)
- ✓ 3ο επίπεδο: Συμπεριφορά (π.χ. εφαρμογή νέων δεξιοτήτων, νέες εργασιακές συμπεριφορές)
- ✓ 4ο επίπεδο: Αποτελέσματα (π.χ. αύξηση παραγωγικότητας, ROI)

3 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Δυναμικού-Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού για το μέλλον

- *Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού*
 - Διαχείριση Σταδιοδρομίας
 - ✓ Η Διαχείριση Σταδιοδρομίας σχεδιάζει και μορφοποιεί την πρόοδο των ατόμων σε μία επιχείρηση ή οργανισμό, σύμφωνα με τις οργανωτικές ανάγκες και την απόδοση και λαμβάνοντας υπόψη τις δυνατότητες και τις προτιμήσεις των ατόμων της επιχείρησης ή του οργανισμού.
 - Ανάπτυξη στελεχών και διαχείριση ταλέντων
 - ✓ Η Ανάπτυξη Στελεχών είναι η συστηματική διαδικασία ελέγχου της ανάπτυξης των στελεχιακών πόρων μιας επιχείρησης για την επίτευξη των στόχων και των στρατηγικών της
 - Η εξέλιξη ενός εργαζόμενου τείνει πλέον να γίνει λιγότερο γραμμική
 - Βασικές προσεγγίσεις στην ανάπτυξη του δυναμικού:
 - ✓ Εκπαίδευση (π.χ. παρακολούθηση μεταπτυχιακών προγραμμάτων)
 - ✓ Αξιολόγηση δεξιοτήτων και γνώσεων και καθοδήγηση στην βελτίωσή τους ή την απόκτηση νέων
 - ✓ Απόκτηση εργασιακών εμπειριών (εμπλουτισμός εργασίας, εναλλαγή καθηκόντων, μεταθέσεις, απασχόληση σε άλλους οργανισμούς κτλ)
 - ✓ Ανάπτυξη επαφών και διαπροσωπικών σχέσεων (καθοδήγηση από εμπειρότερους, δίκτυα επικοινωνίας)
- #### 4. Αξιολόγηση και Διαχείριση Απόδοσης
- Διαχείριση απόδοσης: η διαδικασία με την οποία διασφαλίζεται ότι οι δραστηριότητες και τα παραγόμενα των εργαζόμενων ευθυγραμμίζονται με τους στόχους του οργανισμού
 - Στόχοι

- ✓ Στρατηγικοί: η υλοποίηση του στρατηγικού σχεδίου και επίτευξη των στόχων του
- ✓ Διοικητικοί: ανταμοιβές, σχεδιασμός ΑΔ κ.ο.κ.
- ✓ Αναπτυξιακοί: ανάδραση προς τον εργαζόμενο με σκοπό την ανάπτυξη ή προσανατολισμό των δεξιοτήτων του
- Προϋποθέσεις αποτελεσματικής αξιολόγησης
- ✓ Σύστημα αξιολόγησης συγκεκριμένο και σαφές
- ✓ Ευθυγραμμισμένο με τις ιδιαιτερότητες της κάθε επιχείρησης
- ✓ Αποδεκτό από τους αξιολογούμενους και την εταιρική κουλτούρα
- ✓ Ικανότητες και κατανόηση των αξιολογητών
- ✓ Σύνδεση του συστήματος αξιολόγησης με τα υπόλοιπα συστήματα ΔΑΔ (αμοιβές, προαγωγές, εκπαίδευση)
- Σχεδιασμός συστήματος αξιολόγησης
- ✓ Στόχοι και βασικές αρχές της αξιολόγησης (γιατί αξιολογούμε)
- ✓ Επιδόσεις και κριτήρια
- ✓ Μέθοδοι μέτρησης
- ✓ Διαδικασία της αξιολόγησης

4Αξιολόγηση και Διαχείριση Απόδοσης- Περιοχές κριτηρίων(Ενδεικτικά)

- Κάθε περιοχή περιέχει πολλά κριτήρια
- Ενδεικτικά:
- ✓ Λειτουργική απόδοση («ύψος πωλήσεων ανά έτος», «ικανοποίηση πελατών», «χρόνος υλοποίησης της εργασίας», «αριθμός νέων συμφωνιών κ.α.»)
- ✓ Ηγεσία -Διοίκηση(π.χ. « Παραμένει εντός προϋπολογισμού» «θέτει σωστούς στόχους», «κινητοποιεί τους υφιστάμενους»)
- ✓ Συμπεριφορά (« Συνέπεια στην προσέλευση», «Ανταπόκριση στην επικοινωνία»)
- ✓ Επικοινωνία (π.χ. «Εκφράζει ξεκάθαρα ιδέες», «διαχειρίζεται καλά συγκρούσεις»)
- ✓ Κ.α.
- Συνίσταται τα κριτήρια να είναι σχετισμένα με τις ανάγκες της θέσης εργασίας και τις αρμοδιότητες του εργαζόμενου.
- Κάποια έχουν αφηρημένο χαρακτήρα και εφαρμόζονται σε πολλές περιπτώσεις (π.χ. «ικανότητα συνεργασίας»).
- Πάντα όμως πρέπει να δικαιολογείται το γιατί εφαρμόζεται το κριτήριο και πως σχετίζεται με τις ανάγκες της θέσης και τις αρμοδιότητες (π.χ. «αξιολογείται

επειδή ο εργαζόμενος συνεργάζεται με άλλους κατά τη διάρκεια συγκεκριμένης εργασίας»).

4Αξιολόγηση και Διαχείριση Απόδοσης- Εγκυρότητα κριτηρίων



- Ο αριθμός τηλεφωνημάτων ενός πωλητή δεν συνδέεται απόλυτα με την επίδοσή του
- Η ταχύτητα ολοκλήρωσης τηλεφωνημάτων τεχνικής υποστήριξης αγνοεί την ποιότητα της υποστήριξης
- Οι γραμμές κώδικα/ημέρα αγνοούν την ποιότητα του παραγόμενου λογισμικού
- Τα βραχυπρόθεσμα κέρδη δεν αποτελούν απαραίτητα μέτρο της υγείας μίας επιχείρησης

4Αξιολόγηση και Διαχείριση Απόδοσης- Αξιολόγηση Απόδοσης

- Αξιολόγηση
- Μέθοδοι
- ✓ Αντικειμενικές μέθοδοι(π.χ. βάσει 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 ίδιου) και παρέχει μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα του εργαζομένου.

4Αξιολόγηση και Διαχείριση Απόδοσης- Συστήματα Αξιολόγησης

- Συγκριτικά
- ✓ Μικρή σύνδεση με στρατηγική, υψηλή εγκυρότητα (με σωστό σχεδιασμό), μέτρια αποδοχή και τείνει να είναι αόριστη
- Δεξιοτήτων
- ✓ Χαμηλή σύνδεση με στρατηγική, χαμηλή εγκυρότητα, συνέπεια, εύκολη στην χρήση με υψηλή αποδοχή
- Συμπεριφοράς

- ✓ Υψηλή συσχέτιση με στρατηγική, υψηλή εγκυρότητα, μέτρια αποδοχή μέχρι να γίνει αποδεκτή, μεγάλη αοριστία
- Αποτελέσματα (Συγκεκριμένα, Μετρήσιμα, Εφικτά, Σχετικά, Χρονομετρημένα)
- ✓ Υψηλή σύνδεση με στρατηγική, συνήθως υψηλή εγκυρότητα, αλλά με κίνδυνο ελλειμματικότητας και μόλυνσης, υψηλή αποδοχή και με μικρή αοριστία στα αποτελέσματα αλλά μεγάλη στις συμπεριφορές για την επίτευξή τους

4Αξιολόγηση και Διαχείριση Απόδοσης- Πηγές πληροφοριών Αξιολόγησης

- Πηγές
- ✓ Ο ίδιος ο εργαζόμενος
- ✓ Προϊστάμενοι, Συνάδελφοι, Υφιστάμενοι
- ✓ Πελάτες
- ✓ Απευθείας μέτρηση
- Συστήματα 360ο: αξιολόγηση από πολλές όλες ή όλες τις δυνατές πηγές
- Σφάλματα αξιολόγησης
- ✓ Ομοιότητα με τον αξιολογητή
- ✓ Αντίθεση με άλλους εργαζόμενους
- ✓ Σφάλματα κατανομής (π.χ. πληθωρισμός βαθμολογίας)
- ✓ Έμφαση σε πρόσφατη δουλειά
- ✓ Έμφαση στην παρουσίαση «εικόνας δραστηριότητας»
- ✓ Υποκειμενικότητα, επικοινωνιακή ικανότητα αξιολογούμενου, εστίαση κ.ο.κ.

4Αξιολόγηση και Διαχείριση Απόδοσης- Αξιολόγηση Απόδοσης

- Προϋποθέσεις καλών κριτηρίων απόδοσης
- ✓ Σύνδεση με στρατηγική στόχευση (οι στρατηγικοί στόχοι μεταφράζονται σε συγκεκριμένα μέτρα και στόχους για τμήματα και εργαζόμενους)
- ✓ Συνέπεια
- ✓ Εγκυρότητα (μετρά το σωστό μέγεθος)
- ✓ Συγκεκριμένο και όχι αόριστο
- ✓ Αποδοχή

4Αξιολόγηση και Διαχείριση Απόδοσης- Βελτίωση Απόδοσης



5. Κινητοποίηση Ανταμοιβή και Παροχές- Ανταμοιβή και Παρακίνηση

- Η εργασία καλύπτει πολλαπλές ανθρώπινες ανάγκες:
- ✓ Maslow (1954):

Πυραμίδα αναγκών (Φυσικές ανάγκες-> Ασφάλεια -> Κοινωνικότητα -> Αναγνώριση -> Αυτοπραγμάτωση)

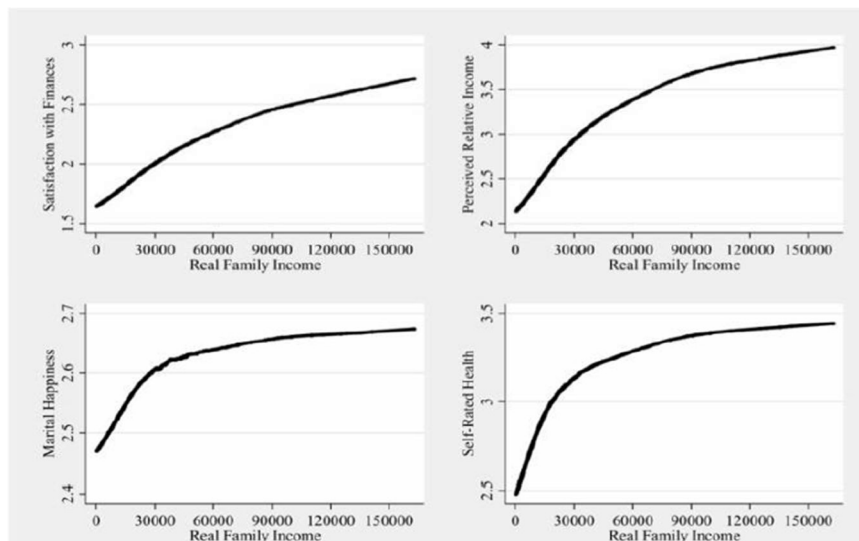


- ✓ Herzberg (1957):

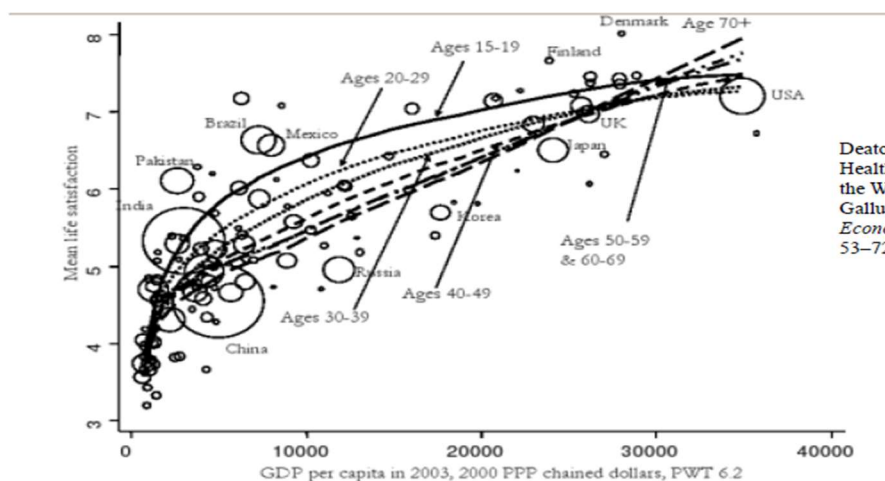
Διαφορά ανάμεσα στην συμμόρφωση και στην παρακίνηση

- Ικανοποίηση: επιτεύγματα, αναγνώριση, η φύση της εργασίας, ευθύνη, πρόοδος
- Δυσφορία: εταιρικές πολιτικές, επίβλεψη, σχέση με προϊσταμένους, εργασιακές συνθήκες, μισθός, σχέση με συναδέλφους
- ✓ Pink (2009):
- Η αποτελεσματική κινητοποίηση βασίζεται πρωτίστως σε ενδογενείς παράγοντες: Δεξιότητες, Αυτονομία, Σκοπός (mastery, autonomy, purpose),
- ενώ οι εξωγενείς (αμοιβή, φόβος, κτλ) είναι λιγότερο αποτελεσματικοί.
- Οι ικανοποιούμενες ανάγκες διαφέρουν ανάμεσα σε ειδικότητες, κοινωνίες και κοινωνικές τάξεις, ηλικίες, κ.ο.κ.

5Κινητοποίηση Ανταμοιβή και Παροχές-Αμοιβές και ικανοποίηση



Schmittker, Jason. 2008. "Diagnosing Our National Disease: Trends in Income and Happiness, 1973 to 2004" *Social Psychology Quarterly* 71:257-280



Deaton, Angus. 2008. "Income, Health, and Well-Being around the World: Evidence from the Gallup World Poll." *Journal of Economic Perspectives*, 22(2): 53-72.

Figure 2: Life satisfaction, per capita GDP, and age

5Κινητοποίηση Ανταμοιβή και Παροχές-Αμοιβές

- Στην διαμόρφωση των αμοιβών συμβάλλουν:

- ✓ Νομοθεσία
- ✓ Δυνάμεις της αγοράς (εργασίας και δραστηριοποίησης)
- ✓ Οργανωσιακοί στόχοι (ποιότητα προσωπικού, έλεγχος κόστους, αίσθημα δικαίου, τήρηση νομοθεσίας)
- Το επίπεδο αμοιβής περιλαμβάνει αποφάσεις για:
 - ✓ Για την γενική στόχευση των αμοιβών
 - ✓ Αξία της εργασίας (ικανότητα, ευθύνη, προσπάθεια, συνθήκες εργασίας)
 - ✓ Δομή της αμοιβής (ημερομίσθια, επιδόματα και ανταμοιβές, βαθμίδες κλιμάκωση και εύρος αμοιβών)

5Κινητοποίηση Ανταμοιβή και Παροχές-Μεταβλητές Αμοιβές(Κίνητρα)

- Ατομικές
 - ✓ Με το κομμάτι
 - ✓ Με τον χρόνο ολοκλήρωσης
 - ✓ Βάση απόδοσης (π.χ. σε γενικά κριτήρια ή για την επίτευξη στόχων)
 - ✓ Προμήθειες (π.χ. ποσοστό επί των πωλήσεων)
- Ομαδικά
 - ✓ Μοίρασμα κερδών
 - ✓ Ομαδικές ανταμοιβές απόδοσης
- Οργανωσιακά
 - ✓ Μοίρασμα κερδών στο σύνολο της επιχείρησης
 - ✓ Παροχή μετοχών ή options

5Κινητοποίηση Ανταμοιβή και Παροχές-Ανταμοιβές

Αποζημίωση	Παροχές	Ισορροπία εργασίας – προσωπικού χρόνου	Αναγνώριση	Ανάπτυξη και σταδιοδρομία	
Αμοιβή	Νομοθετημένες παροχές (αποζημιώσεις, ασφαλιστικές εισφορές, κτλ)	Ευελιξία ωραρίου , τόπου απασχόλησης (ευέλικτα ωραρια, τηλε-εργασία, μερική απασχόληση, εποχιακά ωράρια)	Κοινωνική συμμετοχή (συμμετοχή σε κοινωφελείς προσπάθειες, κτλ)	Αξιολόγηση απόδοσης (αξιολογήσεις, στοχοθεσία και έλεγχος απόδοσης)	Ευκαιρίες εκπαίδευσης (μεταπτυχιακά, σεμινάρια, εμπειρία)
Επιπλέον αμοιβές και επιδόματα (π.χ. επίδομα ανθυγιεινής εργασίας, οικογενειακά κτλ)	Ασφάλιση και Συνταξιοδότηση (Επιπλέον ασφαλιστική κάλυψη και συνταξιοδότηση κτλ)	Άδειες, αμειβόμενες ή μη (διακοπές, προσωπικές, αναρρωτικές, εκπαιδευτικές, κτλ)	Φροντίδα για εξαρτώμενα πρόσωπα (παιδικοί σταθμοί, ασφάλιση, υποτροφίες, κατασκηνώσεις)	Αναγνώριση (Βραβεία, έπαινοι, κτλ)	Καθοδήγηση (εκπαίδευση ηγεσίας, γνωριμία με ειδικούς, δίκτυα πληροφόρησης)
Μεταβαλλόμενες αμοιβές (π.χ. Bonus παραγωγικότητας, προμήθειες κτλ)	Αμοιβή για χρόνο εκτός εργασίας (διακοπές, γιορτές, κτλ)	Υγεία και ευεξία (π.χ. γυμναστήρια, ιατρική παρακολούθηση, κτλ)	Άλλη Οικονομική Στήριξη (στεγαστικά δάνεια, ενισχύσεις κτλ)		Προοπτικές σταδιοδρομίας (π.χ., πρακτική, προαγωγές, επαγγελματική πρόοδος, δίκτυα γνωριμιών)

6. Εργασιακές Σχέσεις

- Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού περιλαμβάνει την διαχείριση των εργασιακών σχέσεων με τις οργανώσεις των εργαζομένων
- Συνδικαλιστικές οργανώσεις:
 - ✓ αποσκοπούν στην αντιπροσώπευση των συμφερόντων των μελών τους στις σχέσεις τους με τους εργοδότες τους
- Οι συνδικαλιστικές οργανώσεις εξασφαλίζουν την αναλογικότητα της διαπραγματευτικής ισχύος εργοδοσίας και εργαζόμενων
- Η παρουσία συνδικαλισμού μπορεί να:
 - ✓ Αυξάνει την διατήρηση των εργαζομένων (μείωση turnover)
 - ✓ Παρέχει εναλλακτικά μέσα για την επικοινωνία με την διοίκηση και την επίλυση προβλημάτων και διαφορών
 - ✓ Διαχείριση ενδο-οργανωσιακής αντιπαλότητας (ανταγωνισμός εργαζομένων, διαπραγματεύσεις με την διοίκηση)
 - ✓ Επηρεάζουν τις συνθήκες και τον φόρτο απασχόλησης, τις αμοιβές και τις παροχές
- Στόχοι εργοδοσίας
 - ✓ Αύξηση παραγωγικότητας και κερδών
 - ✓ Ευχέρεια στην λήψη αποφάσεων και στρατηγικών κινήσεων
 - ✓ Αποφυγή συγκρούσεων διοίκησης/εργαζομένων
 - ✓ Ανταγωνιστικότητα
- Στόχοι σωματείων

- ✓ Εξασφάλιση απασχόλησης, αμοιβών και παροχών
- ✓ Συμμετοχή των εργαζομένων σε αποφάσεις που τους αφορούν (π.χ. επιχειρηματικές κινήσεις, συστήματα αξιολόγησης, κτλ)
- ✓ Επίδραση στο θεσμικό, πολιτικό και κοινωνικό περιβάλλον
- Στόχοι πολιτείας
- ✓ Αποφυγή συνεχόμενων συγκρούσεων με την θέσπιση κανονιστικών πλαισίων για τις εργασιακές σχέσεις
- ✓ Συμμετοχή και παρέμβαση στις εργασιακές διαπραγματεύσεις (διαιτησία, διαμεσολάβηση κτλ)

ΔΑΔ και Οργανωσιακή Κουλτούρα

- Η οργανωσιακή κουλτούρα ορίζει το «μικρο-περιβάλλον» της επιχείρησης.
- Περιλαμβάνει (ενδεικτικά)
 - ✓ Ισχυρή έμφαση στην ιεραρχία (κανάλια εξουσίας, αρμοδιότητας κτλ), ή μικρή (επίπεδες ιεραρχίες κτλ)
 - ✓ Επίπεδο Δυναμισμού: ταχύτητα στη λήψη αποφάσεων και παραγωγή προϊόντων ή περισσότερη εστίαση στην ποιότητα και στις προσεκτικές αποφάσεις
 - ✓ Λειτουργικός Προσανατολισμός : ποιες λειτουργίες είναι οι σημαντικότερες στην επιχείρηση (π.χ. παραγωγή, μάρκετινγκ κ.α.), και στις οποίες δίνεται μεγάλη έμφαση στη ΔΑΔ
 - ✓ Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα / Προσανατολισμός στους ανθρώπους
 - ✓ Έμφαση στην ομαδικότητα / έμφαση στον εσωτερικό ανταγωνισμό
 - ✓ Επίπεδο καινοτομικότητας
 - ✓ Κ.α.
- Η ΔΑΔ είναι ο «διαχειριστής» της κουλτούρας ενός οργανισμού:
 - ✓ Καθορίζει ρόλους, αρμοδιότητες, και ευθύνες
 - ✓ Οριοθετεί τους κανόνες συμπεριφοράς μέσα σε έναν οργανισμό
 - ✓ Διασφαλίζει διαύλους επικοινωνίας και ανάδρασης με το προσωπικό
 - ✓ Παρέχει εκπαίδευση
 - ✓ Διαχειρίζεται τα συστήματα ανταμοιβής και αναγνώρισης
 - ✓ Παρακολουθεί και διαχειρίζεται το κλίμα εντός της επιχείρησης (ικανοποίηση εργαζομένων, συνεργασία, σχέσεις μεταξύ επιπέδων της διοίκησης και μεταξύ των εργαζομένων)

ΔΑΔ και Κοινωνικά Ζητήματα

- Η ΔΑΔ καλείται να αντιμετωπίσει ζητήματα διακρίσεων που απορρέουν από αντιλήψεις και συμπεριφορές εντός και εκτός του οργανισμού
- ✓ Φύλο
- ✓ Εθνικότητα
- ✓ Αναπηρία,
- ✓ Σεξουαλικός προσανατολισμός,
- ✓ Ταυτότητα Φύλου,
- ✓ Κοινωνική ομάδα, Τάξη κ.α.
- Τα ζητήματα αυτά μπορούν να επηρεάσουν όλους τους τομείς της ΔΑΔ
- Ενδεικτικά προβλήματα που αντιμετωπίζει η ΔΑΔ:
- Ανάλυση αναγκών –σχεδιασμός εργασίας
- ✓ Σχεδιασμός θέσεων εργασίας με βάση στερεότυπα: «ανδρικές –γυναικείες δουλειές»
- Στελέχωση
- ✓ Αντίληψη(συνειδητή ή ασυνειδητή) ότι συγκεκριμένη κοινωνική ομάδα είναι κατάλληλη ή ακατάλληλη για μία θέση εργασίας
- ✓ Αποκλεισμός από πρόσληψη / εξέλιξη λόγω κοινωνικών χαρακτηριστικών
- ✓ Εμπόδια σταδιοδρομίας γυναικών (Glass Ceiling)π.χ. λόγω ανισορροπίας οικογενειακών υποχρεώσεων –εργασίας
- Εκπαίδευση και ανάπτυξη
- ✓ Ανάγκη για ανάπτυξη συμπεριληπτικής οργανωσιακής κουλτούρας
- Αξιολόγηση και διαχείριση απόδοσης
- ✓ Κίνδυνος μεροληψίας από αξιολογητές (συνειδητής –ασυνειδητής): ομοιότητες / διαφορές με αξιολογητή, στερεότυπα
- Ανταμοιβές
- ✓ Διαφορές αποδοχών ανδρών και γυναικών (Pay Gap)(π.χ. λόγω εμποδίων σταδιοδρομίας, επιλογή στερεοτυπικών ρόλων κ.α.)
- Οργανωσιακή κουλτούρα και περιβάλλον εργασίας
- ✓ Σεξιστική συμπεριφορά και έμφυληβία
- ✓ Ρατσιστικές, ομοφοβικέςκ.α. συμπεριφορές απέναντι σε μειονοτικές ομάδες
- ✓ Μη συμπεριληπτικό περιβάλλον εργασίας (π.χ. μη διαμορφωμένο για άτομα με αναπηρία, χωρίς κατάλληλες υποδομές υγιεινής)
- ✓ Μη συμπεριληπτική επικοινωνία (π.χ. συνεχής χρήση του αρσενικού γένους, αποκλεισμός ομάδων από δράσεις δημοσιότητας)

- Τρόποι αντιμετώπισης (ενδεικτικά):
- ✓ Δράσεις εκπαίδευσης και ενημέρωσης στελεχών ΔΑΔ και προσωπικού
- ✓ «Τυφλή» επιλογή υποψήφιων για συνέντευξη ή εξέλιξη
- ✓ Εισαγωγή μέτρων ισορροπίας ζωής –εργασίας (τηλεργασία, μερική απασχόληση, ευέλικτο ωράριο, φροντίδα παιδιών κ.α.)
- ✓ Υιοθέτηση μηχανισμών αντιμετώπισης περιστατικών έμφυλης βίας και άλλων συμπεριφορών
- ✓ Ποσοτώσεις προσωπικού (π.χ. τουλάχιστον 30% εκπροσώπηση από το κάθε φύλο)
- ✓ Δημιουργία συμπεριληπτικών υποδομών
- ✓ Υιοθέτηση προτύπων για συμπεριληπτική εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία
- ✓ κ.α.

Έντυπο περιγράμματος θέσης

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ...

Έντυπο περιγράμματος θέσης εργασίας

Ενότητα 1. Γενικά στοιχεία της θέσης εργασίας

Ημερομηνία αρχικής περιγραφής :	Ημερομηνία αναθεώρησης:
Γενική Γραμματεία - Γενική Δ/νση - Δ/νση- Τμήμα:	Άμεσα Προϊστάμενος (τίτλος):
Τίτλος θέσης:	Άμεσα Υφιστάμενοι (τίτλοι) :
Κωδικός θέσης:	
Κλάδος/Ειδικότητα:	

Βαθμός <input type="checkbox"/> Α <input type="checkbox"/> Β <input type="checkbox"/> Γ <input type="checkbox"/> Δ <input type="checkbox"/> Ε <input type="checkbox"/> ΣΤ	Τύπος εργασιακής σχέσης: <input type="checkbox"/> Μόνιμο Προσωπικό <input type="checkbox"/> Προσωπικό Αορίστου Χρόνου <input type="checkbox"/> Προσωπικό Ορισμένου Χρόνου <input type="checkbox"/> Έμμισθη εντολή ή άλλη σχέση εργασίας. Αναφέρετε.....	Μισθολογικές προβλέψεις <input type="checkbox"/> Υπαγωγή στο μισθολόγιο <input type="checkbox"/> Εξαίρεση από το μισθολόγιο <input type="checkbox"/> Επιπλέον αμοιβές
---	---	--

Ενότητα 2. Σκοπός, χαρακτηριστικά και σχέσεις της θέσης εργασίας

Σκοπός της θέσης εργασίας:	
Χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας:	
Σχέσεις αναφοράς και συνεργασίας:	
<u>Τίτλος της θέσης εργασίας στην οποία η θέση αναφέρεται:</u> <u>Τίτλοι των θέσεων εργασίας που αναφέρονται στη θέση εργασίας:</u>	<u>Τίτλοι των θέσεων εργασίας με τις οποίες συνεργάζεται η θέση εργασίας:</u>

Ενότητα 3. Καθήκοντα της θέσης εργασίας.

Κύρια καθήκοντα: Καταγράφεται συνοπτικά σε 2-3 γραμμές κάθε βασικό καθήκον.

Ενότητα 4. Απαιτήσεις της θέσης εργασίας για γνώσεις, δεξιότητες και εμπειρία.

Βασικές γνώσεις, δεξιότητες και εμπειρία: Προσδιορίζεται επακριβώς το είδος και το επίπεδο των γνώσεων και των δεξιοτήτων που απαιτούνται για την εκτέλεση κάθε καθήκοντος.

Ενότητα 5. Στοχοθεσία που συνδέεται με τη θέση εργασίας για την εκπλήρωση των καθηκόντων της ενότητας 3.

Μέτρηση απόδοσης και αποτελεσμάτων: Αναφέρονται οι στόχοι και οι δείκτες μέτρησης της απόδοσης που συνδέονται με τη θέση εργασίας

Ενότητα 6. Έλεγχος και έγκριση από Προϊστάμενους

Ελέγχθηκε από τον Προϊστάμενο του Τμήματος: Υπογραφή :	Τίτλος:	Ημερομηνία Ελέγχου:
Ελέγχθηκε από τον Προϊστάμενο της Δ/νσης: Υπογραφή :	Τίτλος:	Ημερομηνία Ελέγχου:
Εγκρίθηκε από τον Προϊστάμενο της Γεν. Δ/νσης: Υπογραφή :	Τίτλος:	Ημερομηνία Έγκρισης:

**ΟΔΗΓΙΕΣ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗΣ ΤΟΥ ΕΝΤΥΠΟΥ ΠΕΡΙΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΘΕΣΗΣ
ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

- 1. Κωδικός Θέσης :** Ο κωδικός της θέσης εργασίας συμπληρώνεται από τη Δ/νση Διοικητικού μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας. Σε κάθε θέση εργασίας αντιστοιχεί ένας μοναδικός κωδικός.
- 2. Στα πεδία «Βαθμός» και «Τύπος εργασιακής σχέσης»** μπορούν να υπάρξουν περισσότερες από μια επιλογές ανάλογα με τις απαιτήσεις της θέσης.
- 3. Επιπλέον Αμοιβές:** Τακτικές αμοιβές εκτός των προβλέψεων του ενιαίου μισθολογίου που σχετίζονται με τη θέση εργασίας.
- 4. Τίτλος της θέσης εργασίας στην οποία η θέση αναφέρεται:** Οι τίτλοι των θέσεων εργασίας στις οποίες η συγκεκριμένη θέση υποβάλει αναφορές κατά την άσκηση των καθηκόντων (όχι ο τίτλος της θέσης εργασίας του άμεσα προϊσταμένου).
- 5. Τίτλοι των θέσεων εργασίας που αναφέρονται στη θέση εργασίας:** Οι τίτλοι των θέσεων εργασίας οι οποίες υποβάλουν αναφορές στη συγκεκριμένη θέση κατά την άσκηση των καθηκόντων (όχι ο τίτλος της θέσης εργασίας των άμεσα υφισταμένων).
- 6. Τίτλοι των θέσεων εργασίας με τις οποίες συνεργάζεται η θέση εργασίας:** Οι τίτλοι των θέσεων εργασίας (εντός και εκτός της δημόσιας οργάνωσης) με τις οποίες η θέση εργασίας έχει τυπική συνεργασία (π.χ. συναρμοδιότητα) για την άσκηση των καθηκόντων.
- 7. Έλεγχος εντύπου:** Πραγματοποιείται από τους άμεσα Προϊσταμένους. Στη περίπτωση των Προϊσταμένων ο έλεγχος γίνεται από τον ιεραρχικά ανώτερο. Το περίγραμμα του Προϊσταμένου της Γενικής Δ/νσης ελέγχεται και εγκρίνεται από το Γενικό Γραμματέα στην οποία ανήκει η θέση.
- 8. Μέτρηση απόδοσης και αποτελεσμάτων:** Συμπληρώνεται από τους Προϊσταμένους εφόσον έχει οριστικοποιηθεί η στοχοθεσία της οργανικής μονάδας και οι σχετικοί δείκτες.