

# Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

---

ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ ΚΟΥΣΤΕΛΙΟΣ

ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

ΠΑΝ. ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

# Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Έννοια

---

Η **Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ)**, αποτελεί μια αναπόσπαστη λειτουργία της επιχείρησης που συγκεντρώνει, ανάλογα με το μέγεθος και το αντικείμενο της επιχείρησης, μια σειρά από σημαντικές δραστηριότητες που έχουν ως επίκεντρο τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα.

*(Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016)*

# Στόχοι ΔΑΠ

---

- Αύξηση Ανταγωνιστικότητας
- Βελτίωση Ποιότητας, Αποδοτικότητας και Παραγωγικότητας
- Τήρηση Νομικών και Κοινωνικών Υποχρεώσεων
- Εργασιακή Ικανοποίηση, Δέσμευση και Ανάπτυξη Προσωπικού
- Επίτευξη Επιχειρησιακών Στόχων

# Καθήκοντα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

01

## Προέλκυση ενός υψηλού ποιότητας ανθρώπινου δυναμικού

Απόκτηση ταλέντου μέσω του σχεδιασμού ανθρώπινων πόρων, πρόσληψης εργαζομένων και επιλογή εργαζομένων

02

## Ανάπτυξη ενός υψηλής ποιότητας ανθρώπινου δυναμικού

Ανάπτυξη ταλέντου μέσω της κοινωνικοποίησης και του προσανατολισμού των εργαζομένων, της εκπαίδευσης και ανάπτυξης και της διοίκησης απόδοσης

03

## Διατήρηση υψηλής ποιότητας εργαζομένων

Απορρόφηση ταλέντου μέσω της ανάπτυξης της καριέρας, ισορροπία μεταξύ ζωής και εργασίας, αποζημίωση και προνόμια, διατήρηση και κύκλος εργασιών και σχέσεις εργαζομένων-διοίκησης

# Προσέλκυση υψηλής ποιότητας ενδιαφερομένων

---

*Προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων*

*Ανάλυση εργασίας*

*Προσέλκυση*

*Επιλογή*

# Ανάπτυξη ποιοτικών εργαζομένων

---

*Ένταξη και κοινωνικοποίηση*

*Εκπαίδευση και ανάπτυξη*

*Διοίκηση της απόδοσης*

*Αξιολόγηση*

# Διατήρηση ενός ποιοτικού εργατικού δυναμικού

---

*Ευελιξία και ισορροπία εργασίας-ζωής*

*Ανταμοιβές και παροχές*

*Διατήρηση και ανανέωση εργαζομένων*

*Σχέσεις εργαζομένων - διοίκησης*

# Στρατηγική διοίκηση ανθρώπινων πόρων





# Νομικό Περιβάλλον της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

---

## Η Νομική Προστασία απέναντι στις Διακρίσεις

*Διακρίσεις στο χώρο εργασίας*

*Ίσες ευκαιρίες απασχόλησης*

*Θεμιτά προσόντα απασχόλησης*

## Ζητήματα Απασχόλησης και Αντιπαράθεσης

*Σεξουαλική παρενόχληση*

*Συγκριτική αξία*

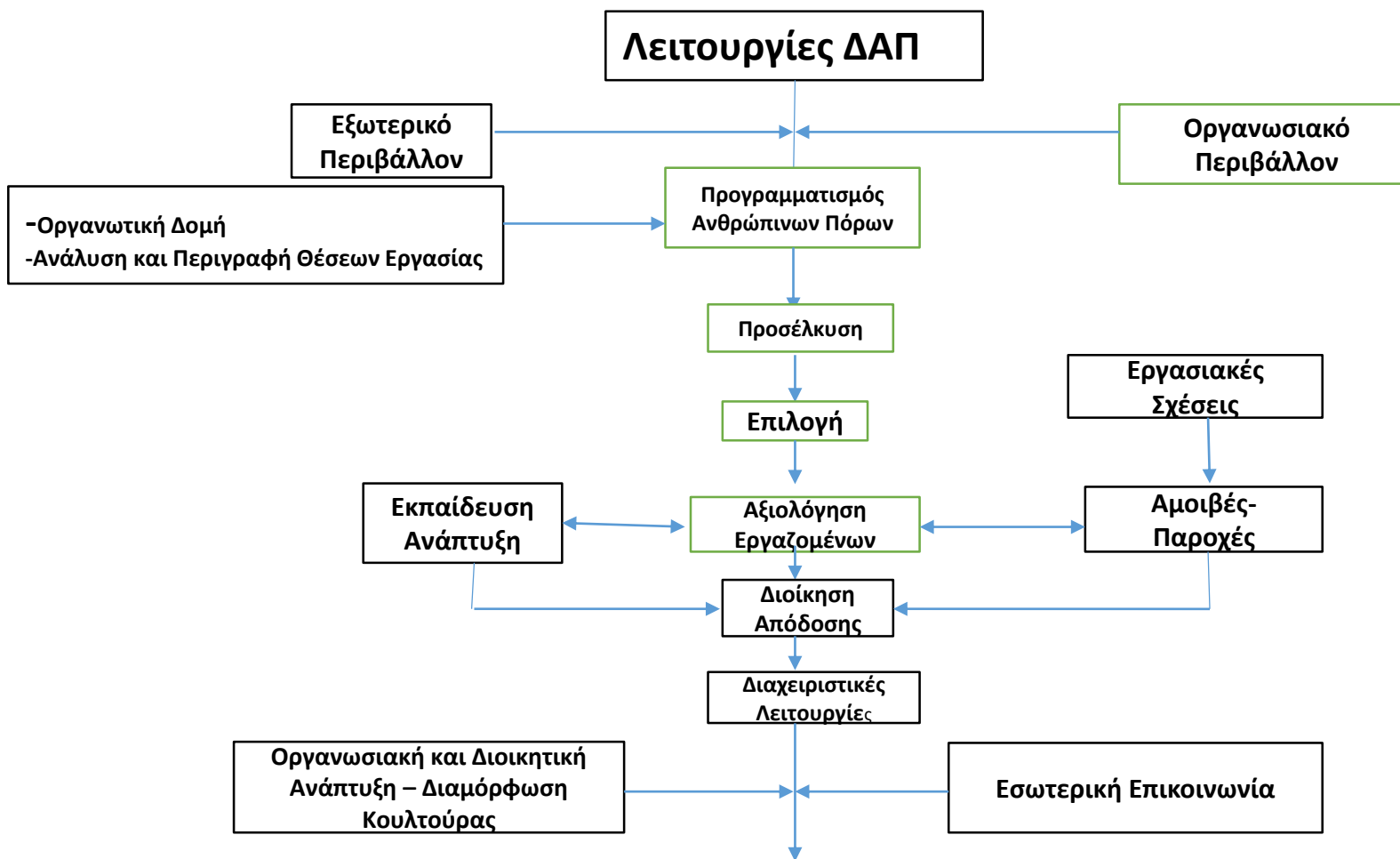
*Ελεύθεροι επαγγελματίες*

*Συμβασιούχοι*

*Ιδιωτικότητα στον χώρο εργασίας*

# Το Περιεχόμενο της ΔΑΠ

(Πηγή: Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016, σελ.24)



# Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων

- Αποτελεί τη διαδικασία του εντοπισμού των παρόντων και μελλοντικών αναγκών της οργάνωσης σε ανθρώπινους πόρους, σύμφωνα με τους στόχους, τις στρατηγικές και τα προγράμματα δράσης αυτής, έτσι ώστε να εξασφαλίζονται ποσοτικά και ποιοτικά οι εν λόγω πόροι.
- Περιλαμβάνει την **καταγραφή των υφιστάμενων θέσεων εργασίας** και αυτών που πρόκειται να δημιουργηθούν στο μέλλον, την **καταγραφή των διαθέσιμων πόρων στην οργάνωση**, την αύξηση ή μείωση αυτών στο μέλλον, **την ανάλυση της αγοράς εργασίας** και τον **εντοπισμό συγκεκριμένων ενεργειών** σχετικά με τους ανθρώπινους πόρους (προσλήψεις, απολύσεις, προαγωγές, μεταθέσεις)

# Ανάλυση και Περιγραφή Θέσεων Εργασίας

- Αναλύει και προβαίνει σε αναλυτική περιγραφή των θέσεων εργασίας για διάφορα τμήματα της επιχείρησης
- Από την ανάλυση εργασίας προκύπτουν η περιγραφή κάθε θέσης, τα καθήκοντα, ο αναμενόμενος τρόπος εκπλήρωσης τους, οι συνθήκες εργασίας καθώς και οι απαιτήσεις κάθε θέσης σε εξειδίκευση, προϋπηρεσία, δεξιότητες και προσωπικά χαρακτηριστικά του κατόχου

# Προσέλκυση

- Αναφέρεται στην προσέλκυση εργαζομένων για απασχόληση σε ορισμένες θέσεις στην εταιρεία.
- Μπορεί να γίνει είτε εσωτερικά είτε εξωτερικά και περιλαμβάνει όλες τις διαδικασίες που χρησιμοποιούνται προκειμένου να ενημερωθούν, να ενδιαφερθούν και να πεισθούν να κάνουν αίτηση για τη συγκεκριμένη θέση οι πιο κατάλληλοι υποψήφιοι

# Επιλογή

- Περιλαμβάνει μια σειρά λειτουργιών που αφορούν την **‘απόκτηση’** και την **κατανομή** ανθρώπινων πόρων.
- Απόκτηση σημαίνει ενέργειες για την προσέλκυση υποψηφίων, την αξιολόγηση, την επιλογή και την πρόσληψη αυτών σύμφωνα με τις ανάγκες της επιχείρησης.
- Η Κατανομή αφορά τις προαγωγές και τις μεταθέσεις μέσα στον οργανισμό

# Εκπαίδευση και Ανάπτυξη

- Η συνεχής επιμόρφωση και ανάπτυξη του προσωπικού μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων, μέσω της καθοδήγησης των προϊσταμένων είναι απαραίτητη για τη προσαρμογή στις αλλαγές και την ανάπτυξη της οργάνωσης.
- Συνήθως έχει ως αποτέλεσμα την προώθηση των εργαζομένων μέσω νέων διαδικασιών εσωτερικής επιλογής προκειμένου να αναλάβουν υψηλότερες θέσεις μέσα στην επιχείρηση

# Αξιολόγηση Εργαζομένων

- Είναι η λειτουργία κατά την οποία αξιολογείται η απόδοση με βάση τους στόχους που του έχουν ανατεθεί.
- Περιλαμβάνει τη διαμόρφωση κριτηρίων, τεχνικών, διαδικασιών και μεθόδων αξιολόγησης.



# Αμοιβές - Παροχές

- Περιλαμβάνει τη διαμόρφωση αποτελεσματικών πολιτικών και συστημάτων αμοιβών (μισθοί, οικονομικά κίνητρα, λοιπές παροχές) έτσι ώστε ο οργανισμός:
- να μπορεί να προσελκύει,
- να διατηρεί και
- να παρακινεί για απόδοση τους εργαζόμενους.

# Διοίκηση Απόδοσης

- Όλες οι λειτουργίες της ΔΑΠ συνδέονται με τη διοίκηση της απόδοσης.
- Υπάρχει σύνδεση της εκπαίδευσης-ανάπτυξης, των αμοιβών με την αξιολόγηση της απόδοσης
- Αυτό δείχνει ότι απώτερος σκοπός και των τριών λειτουργιών είναι η βελτίωση της απόδοσης για το σύνολο της επιχείρησης

# Ευελιξία και ισορροπία εργασίας-ζωής

- Περιλαμβάνει την εξισορρόπηση των απαιτήσεων της καριέρας με τις οικογενειακές και προσωπικές ανάγκες.
- Ενισχύεται όταν οι εργαζόμενοι έχουν ευελιξία στο προγραμματισμένο ωράριο, στο χώρο εργασίας, καθώς και άδειες και διακοπές και προσωπικό χρόνο εκτός εργασίας.
- Η ευελιξία επιτρέπει στους ανθρώπους να πετύχουν την απαραίτητη ισορροπία ανάμεσα σε εργασία και προσωπική ζωή.

# Διατήρηση και ανανέωση εργαζομένων

- Πρόγραμμα κινήτρων πρόωρης συνταξιοδότησης
- Λύση σύμβασης εργασίας
- Απασχόληση κατά βούληση
- Αρχή της παράνομης αποδέσμευσης

# Εργασιακές Σχέσεις

- Είναι υπεύθυνη για τη διαχείριση των σχέσεων της επιχείρησης με τις ενώσεις συνδικάτων των εργαζομένων
- Συνήθως αφορούν στις διαπραγματεύσεις και τις συμφωνίες για αμοιβές, παροχές, συνθήκες εργασίας, όρους απασχόλησης, υγιεινή και ασφάλεια.

# Εσωτερική Επικοινωνία

- Περιλαμβάνει το σχεδιασμό και την υλοποίηση ενεργειών που αφορούν στην επικοινωνία της επιχείρησης με τους εργαζόμενους
- Γίνεται γνωστοποίηση στόχων, στρατηγικών, πολιτικών, αποφάσεων, γεγονότων συντελούν στην αποτελεσματική επικοινωνία.
- Στόχος είναι η καλύτερη ενημέρωση των εργαζομένων και της διοίκησης, οι κοινές αντιλήψεις, η ενίσχυση της εταιρικής κουλτούρας, του πνεύματος «ανήκειν στον οργανισμό» και γενικώς η αμοιβαία προσαρμογή μεταξύ ατόμων και ομάδων

# Οργανωσιακή και Διοικητική Ανάπτυξη – Διαμόρφωση Κουλτούρας

- Στο σύγχρονο περιβάλλον, η ΔΑΠ έχει ως βασική υπευθυνότητα τη συμμετοχή στο σχεδιασμό και στην υποστήριξη της υλοποίησης δράσεων που αφορούν στη συνεχή προσαρμογή της επιχείρησης στις αλλαγές, με τη συνεχή οργανωσιακή και διοικητική ανάπτυξη.
- Τέτοιες δραστηριότητες, είναι η διοίκηση των αλλαγών, η ανάπτυξη της ηγεσίας, η οργανωσιακή μάθηση, η διαχείριση γνώσης.

# Διαχειριστικές Λειτουργίες

- Η ΔΑΠ έχει την ευθύνη μιας σειράς διαχειριστικών λειτουργιών που πηγάζουν από το νομικό πλαίσιο και τη σχέση με τους δημόσιους φορείς που αφορούν τους εργαζόμενους (ΙΚΑ, ΟΑΕΔ, κ.λπ.) αλλά και
- ...τις ανάγκες του οργανισμού όπως η μεταφορά των εργαζομένων, άδειες, τροφή κ.λπ.



# Βιβλιογραφία

---

- Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2016). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Εκδόσεις Ε. Μπένου
- Schermerhorn, J.R., & Bachrach, D. (2018). *Εισαγωγή στο management*. Nicosia: Broken Hill.