



Σημειώσεις

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ – MBA

Καλογιαννίδης Σταύρος

Εισαγωγή Το μάθημα «Ανθρώπινο Δυναμικό και Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων» επικεντρώνεται στη θεωρία και τις πρακτικές που διέπουν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στους οργανισμούς. Στόχος του είναι να αναδείξει τη στρατηγική σημασία της αποτελεσματικής διαχείρισης των ανθρώπων, καθώς και να παρέχει στους συμμετέχοντες τα απαραίτητα εργαλεία και γνώσεις για τη βελτιστοποίηση της απόδοσης των εργαζομένων. Το μάθημα εξετάζει διεξοδικά θέματα όπως ο στρατηγικός σχεδιασμός ανθρώπινου δυναμικού, η διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής, καθώς και η διαχείριση της απόδοσης, με έμφαση στις σύγχρονες τάσεις και τεχνικές. Οι μεταπτυχιακοί φοιτητές θα αποκτήσουν μια ολοκληρωμένη εικόνα των διαδικασιών που απαιτούνται για τη διατήρηση ενός αποδοτικού και ευέλικτου ανθρώπινου δυναμικού.

Μαθησιακά Αποτελέσματα και Δεξιότητες Με την ολοκλήρωση του μαθήματος, οι μεταπτυχιακοί φοιτητές θα είναι σε θέση να:

- Αναλύουν και να εφαρμόζουν τη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού ανθρώπινου δυναμικού για την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού.
- Κατανοούν την οργανωτική δομή και να σχεδιάζουν οργανογράμματα για την υποστήριξη των επιχειρησιακών αναγκών.
- Εκπονούν αναλύσεις εργασίας και περιγραφές θέσεων εργασίας που ανταποκρίνονται στις ανάγκες του οργανισμού.
- Εφαρμόζουν σύγχρονες πρακτικές προσέλκυσης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού, χρησιμοποιώντας αποτελεσματικές τεχνικές συνέντευξης και αξιολόγησης υποψηφίων.
- Αναπτύσσουν δεξιότητες αξιολόγησης απόδοσης, παρέχοντας εποικοδομητική ανατροφοδότηση και υποστήριξη στους εργαζόμενους.
- Σχεδιάζουν και εφαρμόζουν συστήματα διαχείρισης της απόδοσης που προάγουν την επαγγελματική ανάπτυξη και τη συνεχή βελτίωση των εργαζομένων.

Οι φοιτητές θα αποκομίσουν επίσης τις παρακάτω δεξιότητες:

- Ικανότητα ανάπτυξης στρατηγικών ανθρώπινου δυναμικού που ενισχύουν τη λειτουργικότητα και την ανταγωνιστικότητα των οργανισμών.
- Δεξιότητες αποτελεσματικής επικοινωνίας, ειδικά σε πλαίσια συνεντεύξεων και παροχής ανατροφοδότησης.
- Ικανότητες λήψης αποφάσεων σχετικά με την επιλογή, την αξιολόγηση, και τη βελτίωση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού.
- Ανάπτυξη ηγετικών δεξιοτήτων για την καθοδήγηση και τη διαχείριση ομάδων εργαζομένων, με έμφαση στην ενδυνάμωση και υποστήριξη.

Ανάλυση ενοτήτων διδακτέας ύλης

1. Στρατηγικός Σχεδιασμός Ανθρώπινου Δυναμικού

1.1 Διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού ανθρώπινου δυναμικού

Η διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει τα εξής στάδια:

Ορισμός και Στόχοι Στρατηγικού Σχεδιασμού: Ο στρατηγικός σχεδιασμός ανθρώπινου δυναμικού στοχεύει στη διασφάλιση ότι ο οργανισμός διαθέτει τους κατάλληλους ανθρώπους, με τις σωστές δεξιότητες, στον σωστό χρόνο και στο σωστό μέρος. Περιλαμβάνει τον καθορισμό μακροπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμων στόχων που σχετίζονται με την προσέλκυση, την ανάπτυξη και τη διατήρηση των εργαζομένων.

Ανάλυση Εξωτερικού και Εσωτερικού Περιβάλλοντος: Η ανάλυση περιβάλλοντος είναι ένα κρίσιμο στοιχείο για τον στρατηγικό σχεδιασμό. Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος περιλαμβάνει τη μελέτη παραγόντων όπως η οικονομική κατάσταση, η τεχνολογία, οι νομοθετικές αλλαγές, και ο ανταγωνισμός. Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος περιλαμβάνει την αξιολόγηση της υπάρχουσας εργασιακής δύναμης, των δεξιοτήτων, των δυνατοτήτων και των αδυναμιών του οργανισμού.

Προβλέψεις Μελλοντικών Αναγκών σε Ανθρώπινο Δυναμικό: Οι προβλέψεις αυτές βασίζονται στις στρατηγικές και στους στόχους του οργανισμού, καθώς και στην ανάλυση του περιβάλλοντος. Περιλαμβάνει τον υπολογισμό του αριθμού των εργαζομένων που θα χρειαστούν, τις απαιτούμενες δεξιότητες, και τα πιθανά κενά που μπορεί να προκύψουν. Οι προβλέψεις αυτές βοηθούν τους οργανισμούς να σχεδιάσουν κατάλληλες στρατηγικές προσέλκυσης, εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού.

1.2 Οργανωτική δομή και οργανόγραμμα

Η οργανωτική δομή και το οργανόγραμμα είναι θεμελιώδη εργαλεία που καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο διαρθρώνεται ένας οργανισμός και διαχειρίζεται το ανθρώπινο δυναμικό του. Τα κύρια σημεία που αφορούν την οργανωτική δομή και το οργανόγραμμα είναι τα εξής:

- **Είδη Οργανωτικής Δομής:** Υπάρχουν διάφορα είδη οργανωτικής δομής που μπορεί να υιοθετήσει ένας οργανισμός, όπως η λειτουργική, η γεωγραφική, η προϊόντων, η πελατοκεντρική και η μήτρα (matrix). Κάθε είδος δομής έχει τα δικά του χαρακτηριστικά, πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα, και επιλέγεται με βάση τις ανάγκες και τους στόχους του οργανισμού.
- **Ανάλυση και Σχεδιασμός Οργανογράμματος:** Το οργανόγραμμα είναι η γραφική αναπαράσταση της οργανωτικής δομής και παρουσιάζει τη διάρθρωση των θέσεων εργασίας, τις σχέσεις ιεραρχίας και τις γραμμές



επικοινωνίας εντός του οργανισμού. Η ανάλυση και ο σχεδιασμός του οργανογράμματος περιλαμβάνει την καταγραφή των υπάρχουσών θέσεων, την αναγνώριση κενών και την αναδιάρθρωση της δομής για την καλύτερη εξυπηρέτηση των στόχων του οργανισμού. Η διαδικασία αυτή συμβάλλει στη βελτίωση της αποδοτικότητας, της σαφήνειας ρόλων και της αποτελεσματικής επικοινωνίας.

- **Ευθυγράμμιση με Στρατηγικούς Στόχους:** Η οργανωτική δομή και το οργανόγραμμα πρέπει να ευθυγραμμίζονται με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού. Αυτό σημαίνει ότι οι ρόλοι, οι ευθύνες και οι διαδικασίες θα πρέπει να υποστηρίζουν την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων, τη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας και την προσαρμοστικότητα στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος.

1.3 Ανάλυση εργασίας

Η ανάλυση εργασίας είναι μια συστηματική διαδικασία που στοχεύει στην αναγνώριση και τεκμηρίωση των καθηκόντων, των ευθυνών, των δεξιοτήτων, και των απαιτήσεων μιας συγκεκριμένης θέσης εργασίας. Η ανάλυση αυτή είναι ζωτικής σημασίας για τη διαμόρφωση θέσεων εργασίας που συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Τα κύρια σημεία που αφορούν την ανάλυση εργασίας είναι τα εξής:

- **Σκοπός και Σημασία της Ανάλυσης Εργασίας:** Ο βασικός σκοπός της ανάλυσης εργασίας είναι να παρέχει λεπτομερείς πληροφορίες για τα καθήκοντα και τις απαιτήσεις μιας θέσης εργασίας, ώστε να διευκολύνει τη διαδικασία προσέλκυσης, επιλογής, εκπαίδευσης, και αξιολόγησης των εργαζομένων. Επίσης, συμβάλλει στην κατανόηση των απαιτήσεων κάθε θέσης και στην ευθυγράμμιση των προσδοκιών μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών.
- **Βασικές Τεχνικές Συλλογής Πληροφοριών:** Υπάρχουν διάφορες τεχνικές που χρησιμοποιούνται για τη συλλογή των απαραίτητων πληροφοριών κατά την ανάλυση εργασίας, όπως:
 - **Παρατήρηση:** Η άμεση παρατήρηση των εργαζομένων κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους μπορεί να παρέχει ακριβείς πληροφορίες σχετικά με τις απαιτήσεις της θέσης.
 - **Συνεντεύξεις:** Συνεντεύξεις με τους εργαζομένους ή τους προϊσταμένους τους βοηθούν στη συλλογή ποιοτικών πληροφοριών σχετικά με τα καθήκοντα και τις ευθύνες.
 - **Ερωτηματολόγια:** Τα ερωτηματολόγια είναι ένας άλλος τρόπος συλλογής δεδομένων από πολλούς εργαζόμενους και μπορούν να περιλαμβάνουν ερωτήσεις για τις καθημερινές δραστηριότητες, τα καθήκοντα, και τις απαιτήσεις της θέσης.
 - **Ημερολόγια Εργασίας:** Οι εργαζόμενοι καταγράφουν τις δραστηριότητες που εκτελούν κατά τη διάρκεια της ημέρας, παρέχοντας λεπτομερείς πληροφορίες για τη φύση της εργασίας τους.

1.4 Περιγραφή θέσης εργασίας



Η περιγραφή θέσης εργασίας είναι ένα σημαντικό έγγραφο που περιλαμβάνει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες σχετικά με μια συγκεκριμένη θέση εργασίας. Η περιγραφή αυτή χρησιμοποιείται για την κατανόηση των απαιτήσεων της θέσης από τους εργαζομένους και τους προϊσταμένους τους, καθώς και για τη διευκόλυνση της διαδικασίας προσέλκυσης και επιλογής.

Στοιχεία που Περιλαμβάνει η Περιγραφή Θέσης: Μια πλήρης περιγραφή θέσης εργασίας περιλαμβάνει τα εξής στοιχεία:

- **Τίτλος Θέσης:** Ο τίτλος της θέσης περιγράφει με ακρίβεια το είδος της εργασίας.
- **Καθήκοντα και Αρμοδιότητες:** Αναλυτική περιγραφή των καθηκόντων που πρέπει να εκτελεί ο εργαζόμενος, καθώς και οι αρμοδιότητες που του ανατίθενται.
- **Απαιτούμενα Προσόντα και Δεξιότητες:** Περιλαμβάνει τα εκπαιδευτικά προσόντα, την επαγγελματική εμπειρία, και τις ειδικές δεξιότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση της εργασίας.
- **Συνθήκες Εργασίας:** Περιγραφή του εργασιακού περιβάλλοντος, όπως φυσικές συνθήκες, ωράριο εργασίας, και τυχόν επικίνδυνες συνθήκες.
- **Αναφορές:** Σε ποιον αναφέρεται ο κάτοχος της θέσης και ποιους εργαζόμενους επιβλέπει.

Ενδεικτική δομή περιγραφής θέσης εργασίας

- **Καθήκοντα και Αρμοδιότητες:** Αναλυτική λίστα των καθηκόντων που πρέπει να εκτελεί ο κάτοχος της θέσης.
- **Απαιτούμενα Προσόντα και Δεξιότητες:** Περιγραφή των απαιτούμενων γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων που χρειάζονται για την εκτέλεση της θέσης με επιτυχία.
- **Συνθήκες Εργασίας:** Αναφορά στις φυσικές συνθήκες, στον εξοπλισμό που χρησιμοποιείται, και σε άλλες σχετικές παραμέτρους που επηρεάζουν την εργασία.
- **Σχέσεις Αναφοράς:** Καθορισμός του σε ποιον αναφέρεται ο κάτοχος της θέσης και ποιους εργαζόμενους μπορεί να επιβλέπει.

1.5 Γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες

Η ενότητα αυτή αφορά την κατανόηση των βασικών εννοιών που σχετίζονται με τις γνώσεις, τις ικανότητες και τις δεξιότητες που απαιτούνται για την αποτελεσματική εκτέλεση μιας θέσης εργασίας. Τα κύρια σημεία είναι τα εξής:

Διαφοροποίηση μεταξύ Γνώσεων, Ικανοτήτων και Δεξιοτήτων:

- **Γνώσεις:** Οι γνώσεις αφορούν τις θεωρητικές πληροφορίες και τα δεδομένα που χρειάζεται να γνωρίζει ένας εργαζόμενος για να εκτελεί την εργασία του. Οι γνώσεις αποκτώνται μέσω εκπαίδευσης και εκμάθησης και περιλαμβάνουν θέματα όπως τεχνολογίες, διαδικασίες και κανόνες.
- **Ικανότητες:** Οι ικανότητες αναφέρονται στην έμφυτη ικανότητα ενός ατόμου να εκτελεί μια συγκεκριμένη εργασία ή δραστηριότητα. Περιλαμβάνουν την ικανότητα επίλυσης προβλημάτων, τη δημιουργική σκέψη, και την ικανότητα εργασίας υπό πίεση.



- **Δεξιότητες:** Οι δεξιότητες αφορούν την πρακτική εφαρμογή των γνώσεων και την ικανότητα εκτέλεσης συγκεκριμένων δραστηριοτήτων. Οι δεξιότητες μπορεί να είναι τεχνικές (π.χ., χρήση εξειδικευμένου λογισμικού) ή προσωπικές (π.χ., επικοινωνιακές δεξιότητες).

Ανάπτυξη και Αξιολόγηση Δεξιοτήτων:

- **Ανάπτυξη Δεξιοτήτων:** Η ανάπτυξη δεξιοτήτων αποτελεί κεντρικό στοιχείο για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της απόδοσης των εργαζομένων. Περιλαμβάνει εκπαίδευση, σεμινάρια, πρακτική άσκηση, και προγράμματα επαγγελματικής ανάπτυξης, τα οποία βοηθούν τους εργαζομένους να αποκτήσουν ή να βελτιώσουν δεξιότητες που απαιτούνται για την εργασία τους.
- **Αξιολόγηση Δεξιοτήτων:** Η αξιολόγηση των δεξιοτήτων είναι μια διαδικασία που στοχεύει στην αναγνώριση των ισχυρών και αδύναμων σημείων των εργαζομένων, προκειμένου να εντοπιστούν οι τομείς που χρειάζονται βελτίωση. Η αξιολόγηση μπορεί να γίνει μέσω παρατήρησης, εξετάσεων, και αξιολογήσεων από προϊσταμένους.

Η κατανόηση και η σωστή διαχείριση των γνώσεων, των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων βοηθούν τους οργανισμούς να αξιοποιήσουν στο έπακρο το ανθρώπινο δυναμικό τους και να ενισχύσουν την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα.

2. Προσέλκυση και επιλογή ανθρώπινου δυναμικού

2.1 Διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού

Η διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί ένα κρίσιμο μέρος της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Είναι η βάση για την οικοδόμηση μιας ομάδας που θα συμβάλλει στους στόχους και στην επιτυχία ενός οργανισμού. Ακολουθούν τα βασικά σημεία:

Βήματα στη Διαδικασία Προσέλκυσης

Η προσέλκυση ανθρώπινου δυναμικού ξεκινά με την αναγνώριση των αναγκών του οργανισμού και ολοκληρώνεται με την εύρεση των κατάλληλων υποψηφίων. Τα κύρια βήματα περιλαμβάνουν:

1. **Ανάλυση Αναγκών Θέσεων Εργασίας:** Η αρχική φάση περιλαμβάνει την ανάλυση των αναγκών του οργανισμού. Αυτό μπορεί να σημαίνει ότι απαιτείται μια νέα θέση ή η αναπλήρωση μιας υπάρχουσας. Η ανάλυση καθηκόντων και απαιτήσεων για κάθε θέση είναι απαραίτητη για να προσδιοριστεί το κατάλληλο προφίλ του υποψηφίου.
2. **Διαμόρφωση Αγγελίας Θέσης:** Η σύνταξη της αγγελίας περιλαμβάνει όλες τις βασικές πληροφορίες για την θέση, όπως τα καθήκοντα, οι αρμοδιότητες, οι απαιτήσεις και οι δεξιότητες που απαιτούνται. Ο στόχος είναι να προσελκυστούν άτομα που πληρούν τα κριτήρια.
3. **Επιλογή Καναλιών Προσέλκυσης:** Τα κανάλια για την προσέλκυση υποψηφίων ποικίλουν από διαδικτυακές πλατφόρμες και κοινωνικά δίκτυα έως διαφημίσεις



και πανεπιστημιακά δίκτυα. Η επιλογή του κατάλληλου καναλιού εξαρτάται από το είδος της θέσης και το προφίλ των υποψηφίων.

4. **Προσέλκυση Υποψηφίων:** Εδώ τοποθετούνται οι αγγελίες στις επιλεγμένες πλατφόρμες και αρχίζει η συγκέντρωση των αιτήσεων. Κατάλληλη διαφήμιση μπορεί να βοηθήσει στην αύξηση του ενδιαφέροντος και στην προσέλκυση ταλαντούχων υποψηφίων.

Στάδια της Επιλογής και Βασικές Τεχνικές

Μετά την προσέλκυση των υποψηφίων, ακολουθεί η διαδικασία επιλογής, η οποία στοχεύει στην αναγνώριση των καταλληλότερων ατόμων για την θέση.

1. **Προκαταρκτική Διαλογή Αιτήσεων:** Σε αυτή τη φάση, αξιολογούνται οι αιτήσεις για να εντοπιστούν οι υποψήφιοι που πληρούν τα βασικά κριτήρια της θέσης. Όσοι δεν πληρούν τα κριτήρια, αποκλείονται.
2. **Συνεντεύξεις:**
 - **Αρχική Συνέντευξη:** Είναι συνήθως μια πρώτη επαφή για να διαπιστωθεί αν ο υποψήφιος ταιριάζει στη φιλοσοφία και τον χαρακτήρα του οργανισμού.
 - **Σε Βάθος Συνέντευξη:** Πραγματοποιείται με τους υποψηφίους που πέρασαν το πρώτο στάδιο, με έμφαση στις τεχνικές και επαγγελματικές δεξιότητες.
3. **Δοκιμασίες και Αξιολογήσεις:**
 - **Ψυχομετρικά Τεστ:** Χρησιμοποιούνται για να αξιολογηθεί η προσωπικότητα, οι δεξιότητες, και η καταλληλότητα του υποψηφίου για την θέση.
 - **Πρακτικές Δοκιμασίες:** Ειδικά για τεχνικές θέσεις, μπορούν να δοθούν πρακτικές εργασίες ώστε να αξιολογηθούν οι δεξιότητες.
4. **Αξιολόγηση και Τελική Επιλογή:** Μετά την ολοκλήρωση των συνεντεύξεων και δοκιμασιών, οι υπεύθυνοι προσλήψεων συζητούν και αξιολογούν τους υποψηφίους για να λάβουν την τελική απόφαση.
5. **Προσφορά Θέσης και Ενσωμάτωση:** Η τελευταία φάση περιλαμβάνει την προσφορά της θέσης στον επιλεγμένο υποψήφιο. Μόλις αποδεχτεί την προσφορά, αρχίζει η διαδικασία ενσωμάτωσης του νέου εργαζόμενου στον οργανισμό.

Αυτή η συνοπτική ανάλυση παρέχει μια πλήρη εικόνα της διαδικασίας προσέλκυσης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού, προσφέροντας βασικές πληροφορίες για την κατανόηση των διαφορετικών σταδίων και των τεχνικών που χρησιμοποιούνται για την επιλογή του καταλληλότερου υποψηφίου για κάθε θέση.

2.2 Πηγές άντλησης υποψηφίων

Η άντληση υποψηφίων αποτελεί βασικό στοιχείο της διαδικασίας προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού, καθώς αφορά τις πηγές από τις οποίες ένας οργανισμός μπορεί να βρει τους κατάλληλους υποψήφιους για τις διαθέσιμες θέσεις. Οι πηγές αυτές διακρίνονται σε εσωτερικές και εξωτερικές.

Εσωτερικές Πηγές Αντλησης



Οι εσωτερικές πηγές αφορούν την εύρεση υποψηφίων από το υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού. Αυτές περιλαμβάνουν:

1. **Προαγωγές και Μετακινήσεις:** Οι υπάλληλοι που ήδη εργάζονται στον οργανισμό μπορούν να προαχθούν ή να μετακινηθούν σε άλλη θέση, βάσει της εμπειρίας και των επιδόσεών τους.
2. **Δικτύωση Εργαζομένων:** Εργαζόμενοι μπορούν να προτείνουν συναδέλφους ή να υποδείξουν κατάλληλους υποψηφίους για νέες θέσεις, αξιοποιώντας τις εσωτερικές τους σχέσεις και την εμπιστοσύνη που έχουν στο υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό.

Πλεονεκτήματα Εσωτερικών Πηγών

- **Μείωση Κόστους:** Οι εσωτερικές προαγωγές ή μετακινήσεις μειώνουν το κόστος προσλήψεων και εκπαίδευσης.
- **Κίνητρο και Δέσμευση:** Η δυνατότητα προαγωγής ενθαρρύνει τους εργαζομένους να είναι πιο παραγωγικοί, καθώς βλέπουν τις ευκαιρίες για εξέλιξη.
- **Μειωμένος Χρόνος Προσαρμογής:** Οι εργαζόμενοι που προάγονται γνωρίζουν ήδη την κουλτούρα και τις διαδικασίες του οργανισμού, οπότε μπορούν να προσαρμοστούν γρηγορότερα στα νέα καθήκοντά τους.

Μειονεκτήματα Εσωτερικών Πηγών

- **Περιορισμένη Επιλογή:** Η προσέλκυση υποψηφίων από το εσωτερικό του οργανισμού μειώνει την δυνατότητα επιλογής νέων και ποικιλόμορφων δεξιοτήτων.
- **Ενδεχόμενες Εσωτερικές Ανταγωνιστικότητες:** Η προαγωγή ενός εργαζομένου μπορεί να δημιουργήσει ανταγωνισμό ή δυσaréσκεια μεταξύ των συναδέλφων.

Εξωτερικές Πηγές Άντλησης

Οι εξωτερικές πηγές αφορούν την εύρεση υποψηφίων εκτός του οργανισμού και περιλαμβάνουν:

1. **Διαφημίσεις και Αγγελίες:** Οι αγγελίες για τις διαθέσιμες θέσεις δημοσιεύονται σε εφημερίδες, περιοδικά ή σε διαδικτυακές πλατφόρμες.
2. **Γραφεία Ευρέσεως Εργασίας:** Οργανισμοί που ειδικεύονται στην εύρεση και αξιολόγηση υποψηφίων μπορούν να βοηθήσουν στον εντοπισμό κατάλληλων ατόμων.
3. **Πανεπιστημιακές Συνεργασίες:** Η συνεργασία με πανεπιστήμια για προσέλκυση απόφοιτων ή μέσω πρακτικής άσκησης αποτελεί μια καλή μέθοδο άντλησης ταλαντούχων νέων.
4. **Κοινωνικά Δίκτυα:** Η χρήση επαγγελματικών πλατφορμών όπως το LinkedIn για την εύρεση και επικοινωνία με υποψήφιους είναι πολύ διαδεδομένη.

Πλεονεκτήματα Εξωτερικών Πηγών

- **Πρόσβαση σε Νέα Ταλέντα:** Με τις εξωτερικές πηγές, ο οργανισμός έχει την δυνατότητα να εντάξει νέα άτομα με διαφορετικές δεξιότητες και εμπειρίες.



- **Ανανέωση Ιδεών:** Οι νέοι υποψήφιοι μπορεί να φέρουν νέες ιδέες και πρακτικές, ανανεώνοντας τον τρόπο εργασίας και την προσέγγιση του οργανισμού.

Μειονεκτήματα Εξωτερικών Πηγών

- **Αυξημένο Κόστος:** Η πρόσληψη από εξωτερικές πηγές συχνά συνεπάγεται υψηλότερο κόστος, όπως έξοδα διαφήμισης ή αμοιβές γραφείων ευρέσεως εργασίας.
- **Μεγαλύτερος Χρόνος Προσαρμογής:** Οι νέοι εργαζόμενοι χρειάζονται περισσότερο χρόνο για να προσαρμοστούν στις διαδικασίες και την κουλτούρα του οργανισμού, σε σχέση με αυτούς που είναι ήδη εξοικειωμένοι.

2.3 Αγγελίες αναζήτησης υποψηφίων

Η δημοσίευση αγγελιών αναζήτησης υποψηφίων είναι μια από τις πιο κοινές και αποτελεσματικές μεθόδους για την προσέλκυση ανθρώπινου δυναμικού. Η σωστή σύνταξη της αγγελίας και η επιλογή των κατάλληλων μέσων είναι κρίσιμη για την επιτυχία της διαδικασίας.

Σύνταξη Αποτελεσματικής Αγγελίας

Η αποτελεσματική αγγελία πρέπει να προσελκύει το ενδιαφέρον των υποψηφίων, να παρέχει σαφείς πληροφορίες και να είναι γραμμένη με επαγγελματισμό. Κάποια σημαντικά στοιχεία που πρέπει να περιλαμβάνονται είναι:

1. **Τίτλος Θέσης:** Ο τίτλος πρέπει να είναι σαφής και κατανοητός. Πρέπει να αναφέρεται άμεσα το είδος της θέσης και να αποφεύγονται ασαφείς ή υπερβολικά γενικοί τίτλοι.
2. **Περιγραφή Καθηκόντων και Αρμοδιοτήτων:** Η αγγελία πρέπει να περιλαμβάνει μια συνοπτική, αλλά επαρκώς αναλυτική περιγραφή των καθηκόντων και των αρμοδιοτήτων της θέσης. Έτσι, οι υποψήφιοι μπορούν να καταλάβουν τι απαιτείται από αυτούς.
3. **Απαιτούμενα Προσόντα:** Η αγγελία πρέπει να αναφέρει τα απαιτούμενα προσόντα, όπως επίπεδο εκπαίδευσης, εμπειρία, δεξιότητες, και γνώσεις. Επίσης, μπορεί να περιλαμβάνει και επιθυμητά προσόντα, τα οποία θα δώσουν ένα επιπλέον πλεονέκτημα στους υποψηφίους.
4. **Παροχές και Οφέλη:** Είναι σημαντικό να περιλαμβάνονται πληροφορίες για τις παροχές που προσφέρει ο οργανισμός, όπως μισθός, προνόμια, ευκαιρίες εκπαίδευσης, κτλ., προκειμένου να προσελκύσει τους καλύτερους υποψηφίους.
5. **Πληροφορίες Υποβολής Αίτησης:** Πρέπει να δίνονται σαφείς οδηγίες για τον τρόπο υποβολής της αίτησης, είτε μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, είτε μέσω κάποιας διαδικτυακής πλατφόρμας, καθώς και η καταληκτική ημερομηνία υποβολής.
6. **Καλός Λόγος και Προσιτή Γλώσσα:** Η γλώσσα της αγγελίας πρέπει να είναι προσιτή και φιλική. Ο επαγγελματισμός είναι σημαντικός, αλλά πρέπει να αποφεύγεται η χρήση δύσκολων ή υπερβολικά τεχνικών όρων που μπορεί να αποτρέψουν τους υποψηφίους από το να καταλάβουν τις απαιτήσεις.

Χρήση Μέσων για Αγγελίες Αναζήτησης

Η επιλογή του κατάλληλου μέσου για τη δημοσίευση της αγγελίας είναι σημαντική για την επίτευξη του στόχου, δηλαδή την προσέλκυση των καταλληλότερων υποψηφίων. Υπάρχουν αρκετά μέσα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν:

1. Διαδίκτυο:

- **Επαγγελματικές Πλατφόρμες:** Ιστοσελίδες όπως το LinkedIn προσφέρουν εξειδικευμένες υπηρεσίες για την ανάρτηση αγγελιών και την αναζήτηση υποψηφίων με συγκεκριμένες δεξιότητες.
 - **Ιστοσελίδα του Οργανισμού:** Πολλοί οργανισμοί επιλέγουν να δημοσιεύσουν τις αγγελίες τους απευθείας στην ιστοσελίδα τους. Αυτό είναι ιδανικό για την προσέλκυση υποψηφίων που ήδη ενδιαφέρονται για τον οργανισμό.
 - **Διαδικτυακές Πλατφόρμες Εργασίας:** Πλατφόρμες όπως το Indeed ή το Glassdoor είναι δημοφιλείς επιλογές για την ανάρτηση αγγελιών, καθώς δίνουν πρόσβαση σε μεγάλο αριθμό υποψηφίων.
2. **Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης:** Μέσα όπως το Facebook και το Twitter μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την προώθηση αγγελιών, ειδικά όταν η θέση απευθύνεται σε νεανικό κοινό ή σε συγκεκριμένες επαγγελματικές ομάδες.
3. **Εφημερίδες και Περιοδικά:**
- **Τοπικές Εφημερίδες:** Ιδιαίτερα για θέσεις εργασίας που αφορούν τοπικές κοινότητες, οι εφημερίδες μπορεί να είναι μια αποτελεσματική επιλογή.
 - **Εξειδικευμένα Περιοδικά:** Σε περίπτωση που η θέση απαιτεί εξειδικευμένες δεξιότητες ή αφορά μια συγκεκριμένη βιομηχανία, η χρήση εξειδικευμένων περιοδικών μπορεί να προσελκύσει κατάλληλους υποψηφίους.
4. **Γραφεία Εύρεσης Εργασίας:** Οι οργανισμοί μπορεί να χρησιμοποιήσουν τις υπηρεσίες γραφείων εύρεσης εργασίας για την εύρεση υποψηφίων, ειδικά αν πρόκειται για θέσεις που απαιτούν εξειδικευμένα προσόντα.
5. **Δίκτυα Αποφοίτων και Πανεπιστήμια:** Συνεργασίες με πανεπιστήμια και η συμμετοχή σε εκθέσεις καριέρας μπορεί να βοηθήσει στην προσέλκυση ταλαντούχων νέων αποφοίτων.

Η αποτελεσματική χρήση των κατάλληλων μέσων και η σύνταξη μιας αγγελίας που να αναδεικνύει τα χαρακτηριστικά της θέσης και τα πλεονεκτήματα του οργανισμού, αποτελούν βασικούς παράγοντες για την προσέλκυση των καταλληλότερων υποψηφίων και τη δημιουργία ενός επιτυχημένου και παραγωγικού ανθρώπινου δυναμικού.

2.4 Κριτήρια επιλογής

Η επιλογή των κατάλληλων υποψηφίων για μια θέση εργασίας είναι μια κρίσιμη διαδικασία για τον οργανισμό, καθώς συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα της ομάδας και τη συνολική απόδοση του οργανισμού. Για να είναι επιτυχημένη η επιλογή, πρέπει να καθοριστούν σαφή κριτήρια επιλογής που να βασίζονται στις απαιτήσεις της θέσης και στην ευθυγράμμιση με την εταιρική κουλτούρα.

Καθορισμός Κριτηρίων με Βάση τις Απαιτήσεις της Θέσης



Ο καθορισμός κριτηρίων επιλογής αποτελεί το πρώτο βήμα για τη διαδικασία πρόσληψης. Τα κριτήρια αυτά πρέπει να βασίζονται στις συγκεκριμένες απαιτήσεις της θέσης, καθώς και στις δεξιότητες και ικανότητες που είναι απαραίτητες για την αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων. Τα βασικά βήματα για τον καθορισμό των κριτηρίων είναι:

1. **Ανάλυση Θέσης Εργασίας:** Ο υπεύθυνος πρόσληψης πρέπει να αναλύσει τη θέση εργασίας και να καθορίσει τις απαιτήσεις της. Αυτό περιλαμβάνει την περιγραφή των καθηκόντων, των αρμοδιοτήτων, και των τεχνικών δεξιοτήτων που είναι απαραίτητες για τη θέση.
2. **Δεξιότητες και Προσόντα:**
 - ο **Τεχνικές Δεξιότητες:** Αναφέρονται στις συγκεκριμένες γνώσεις και δεξιότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση των καθηκόντων (π.χ. γνώσεις προγραμματισμού, χειρισμός ειδικών εργαλείων).
 - ο **Εκπαίδευση και Εμπειρία:** Τα προσόντα που απαιτούνται περιλαμβάνουν το επίπεδο εκπαίδευσης και την επαγγελματική εμπειρία που σχετίζεται με τη θέση.
3. **Επικοινωνιακές και Οργανωτικές Δεξιότητες:** Συχνά, απαιτούνται επιπλέον δεξιότητες όπως η επικοινωνία, η ομαδική εργασία και η διαχείριση χρόνου, που συμβάλλουν στην επιτυχή συνεργασία εντός του οργανισμού.
4. **Ειδικά Κριτήρια:** Ανάλογα με τη φύση της θέσης, μπορεί να υπάρχουν ειδικά κριτήρια που σχετίζονται με συγκεκριμένες απαιτήσεις, όπως δυνατότητα ταξιδιών ή φυσική αντοχή για θέσεις που απαιτούν σωματική εργασία.

Σημασία της Ευθυγράμμισης με την Εταιρική Κουλτούρα

Η επιλογή του καταλληλότερου υποψηφίου δεν βασίζεται μόνο στις τεχνικές δεξιότητες και τα προσόντα που διαθέτει, αλλά και στην ευθυγράμμιση του με την κουλτούρα και τις αξίες του οργανισμού. Η ευθυγράμμιση με την εταιρική κουλτούρα περιλαμβάνει:

1. **Κατανόηση της Εταιρικής Κουλτούρας:** Η εταιρική κουλτούρα αφορά τις αξίες, τα πιστεύω και τον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού. Για να είναι επιτυχημένη η επιλογή, οι υποψήφιοι πρέπει να είναι σε θέση να ενταχθούν εύκολα στην κουλτούρα αυτή και να συμμετέχουν ενεργά στην επίτευξη των εταιρικών στόχων.
2. **Αξίες και Συμπεριφορές:** Οι υπεύθυνοι προσλήψεων πρέπει να διασφαλίσουν ότι οι υποψήφιοι μοιράζονται τις ίδιες αξίες με τον οργανισμό, όπως η ακεραιότητα, η καινοτομία, η εξυπηρέτηση πελατών κ.λπ. Οι συμπεριφορές και οι στάσεις των υποψηφίων πρέπει να ταιριάζουν με τις προσδοκίες της εταιρείας.
3. **Δέσμευση και Κίνητρα:** Ένας υποψήφιος που έχει κίνητρο και δεσμεύεται στους στόχους της εταιρείας μπορεί να αποτελέσει πολύτιμο στοιχείο για τον οργανισμό. Η κατανόηση του τι κινεί τους υποψηφίους και αν οι προσωπικοί τους στόχοι ευθυγραμμίζονται με αυτούς της εταιρείας είναι καθοριστική για την επιτυχία της πρόσληψης.

Οφέλη της Ευθυγράμμισης με την Εταιρική Κουλτούρα



- **Μείωση του Κινδύνου Αποτυχίας:** Όταν οι νέοι εργαζόμενοι ευθυγραμμίζονται με την κουλτούρα της εταιρείας, η πιθανότητα αποτυχίας της πρόσληψης μειώνεται σημαντικά.
- **Αύξηση Παραγωγικότητας και Συνεργασίας:** Οι εργαζόμενοι που νιώθουν ότι ανήκουν στον οργανισμό είναι περισσότερο αφοσιωμένοι, παραγωγικοί και συνεργάσιμοι.
- **Διατήρηση Ταλέντου:** Η σωστή ευθυγράμμιση με την κουλτούρα οδηγεί σε καλύτερη εμπειρία εργασίας και στη διατήρηση των ταλαντούχων εργαζομένων για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα.

Η διαδικασία επιλογής πρέπει να λαμβάνει υπόψη τόσο τις τεχνικές δεξιότητες όσο και την ευθυγράμμιση του υποψηφίου με την εταιρική κουλτούρα. Ένας υποψήφιος που διαθέτει τα προσόντα, αλλά και εντάσσεται με επιτυχία στην εταιρική κουλτούρα, μπορεί να συνεισφέρει σημαντικά στην ανάπτυξη και επιτυχία του οργανισμού.

2.5 Αξιολόγηση βιογραφικού σημειώματος

Η αξιολόγηση των βιογραφικών σημειωμάτων αποτελεί ένα από τα πρώτα και σημαντικότερα βήματα στη διαδικασία επιλογής ανθρώπινου δυναμικού. Είναι η διαδικασία που επιτρέπει στους υπεύθυνους πρόσληψης να εντοπίσουν τους υποψηφίους που πληρούν τις βασικές απαιτήσεις για τη θέση και να τους προχωρήσουν στα επόμενα στάδια της επιλογής.

Βασικά Στοιχεία που Πρέπει να Περιλαμβάνει το Βιογραφικό Σημείωμα

Ένα αποτελεσματικό βιογραφικό σημείωμα πρέπει να περιλαμβάνει τα βασικά στοιχεία που δίνουν στους υπεύθυνους πρόσληψης μια πλήρη εικόνα για τον υποψήφιο. Τα στοιχεία αυτά περιλαμβάνουν:

1. **Προσωπικά Στοιχεία:** Πρέπει να περιλαμβάνονται βασικά προσωπικά στοιχεία όπως όνομα, στοιχεία επικοινωνίας (τηλέφωνο, ηλεκτρονική διεύθυνση), καθώς και σύνδεσμοι προς επαγγελματικά προφίλ (π.χ. LinkedIn).
2. **Σύντομη Περιγραφή ή Προφίλ:** Ένα σύντομο προφίλ ή περιγραφή στο επάνω μέρος του βιογραφικού μπορεί να βοηθήσει τον υποψήφιο να παρουσιάσει τις βασικές δεξιότητες και φιλοδοξίες του. Αυτή η ενότητα δίνει στους υπεύθυνους μια σύντομη εικόνα του ποιος είναι ο υποψήφιος και ποιοι είναι οι στόχοι του.
3. **Εκπαίδευση:** Η εκπαίδευση του υποψηφίου, συμπεριλαμβανομένων των πτυχίων, των πιστοποιήσεων και των άλλων εκπαιδευτικών επιτευγμάτων, είναι ένα σημαντικό στοιχείο του βιογραφικού. Ειδικά για θέσεις που απαιτούν εξειδικευμένες γνώσεις, αυτή η ενότητα είναι καθοριστική.
4. **Επαγγελματική Εμπειρία:** Αυτή η ενότητα περιλαμβάνει τις προηγούμενες θέσεις εργασίας, τα καθήκοντα και τις επιτυχίες του υποψηφίου. Η έμφαση πρέπει να δοθεί στις εργασίες και τα επιτεύγματα που είναι σχετικά με τη θέση για την οποία γίνεται η αίτηση.
5. **Δεξιότητες και Ικανότητες:** Οι δεξιότητες που σχετίζονται με τη θέση είναι ένα σημαντικό στοιχείο του βιογραφικού. Οι δεξιότητες αυτές μπορεί να είναι τεχνικές (π.χ. προγραμματισμός, χειρισμός λογισμικών) ή διαπροσωπικές (π.χ. επικοινωνία, ομαδικότητα).



6. **Επιτεύγματα και Πιστοποιήσεις:** Αναφορές σε επιτεύγματα, βραβεία και πιστοποιήσεις μπορούν να ενισχύσουν την αξία του βιογραφικού. Οι πιστοποιήσεις, ιδιαίτερα αυτές που σχετίζονται με τον τομέα του οργανισμού, μπορούν να δώσουν επιπλέον πλεονέκτημα στον υποψήφιο.
7. **Συστάσεις:** Σε κάποιες περιπτώσεις, μπορεί να συμπεριλαμβάνονται ονόματα και στοιχεία επικοινωνίας ανθρώπων που μπορούν να συστήσουν τον υποψήφιο. Αν δεν περιλαμβάνονται, ο υποψήφιος μπορεί να αναφέρει ότι οι συστάσεις είναι διαθέσιμες κατόπιν αιτήματος.

Τεχνικές Αξιολόγησης Βιογραφικών

Η αξιολόγηση των βιογραφικών σημειωμάτων πρέπει να γίνεται με συστηματικό τρόπο ώστε να διασφαλιστεί ότι επιλέγονται οι κατάλληλοι υποψήφιοι. Κάποιες βασικές τεχνικές που χρησιμοποιούνται περιλαμβάνουν:

1. **Διαλογή με Βάση τις Απαιτήσεις της Θέσης:**
 - **Ελάχιστα Κριτήρια:** Η πρώτη φάση περιλαμβάνει την εξέταση του αν οι υποψήφιοι πληρούν τα ελάχιστα απαιτούμενα κριτήρια για τη θέση, όπως το επίπεδο εκπαίδευσης και η απαραίτητη επαγγελματική εμπειρία.
 - **Βαθμολόγηση Προσόντων:** Μια συστηματική προσέγγιση είναι η βαθμολόγηση των προσόντων κάθε υποψηφίου βάσει προκαθορισμένων κριτηρίων, ώστε να γίνει εύκολη η σύγκριση μεταξύ των υποψηφίων.
2. **Χρήση Λογισμικών Applicant Tracking Systems (ATS):**
 - Τα συστήματα αυτά χρησιμοποιούνται για την αυτόματη διαλογή βιογραφικών, αναζητώντας λέξεις-κλειδιά και συγκεκριμένα κριτήρια. Με αυτόν τον τρόπο, γίνεται μια αρχική διαλογή και διευκολύνεται η διαχείριση μεγάλου αριθμού αιτήσεων.
3. **Αξιολόγηση Δομής και Παρουσίασης:**
 - Η δομή και η παρουσίαση του βιογραφικού είναι σημαντικά στοιχεία. Ένα καλά οργανωμένο βιογραφικό, χωρίς λάθη, με ευκρινή κατηγοριοποίηση, δείχνει ότι ο υποψήφιος είναι επαγγελματίας και δίνει προσοχή στις λεπτομέρειες.
4. **Αναζήτηση Συνεκτικότητας και Συνάφειας:**
 - Οι υπεύθυνοι πρέπει να εξετάσουν τη συνεκτικότητα στην εργασιακή εμπειρία, δηλαδή αν οι θέσεις που έχει κατέχει ο υποψήφιος είναι σχετικές με τη θέση για την οποία υποβάλλει αίτηση. Επίσης, η ύπαρξη μεγάλων κενών χωρίς αιτιολόγηση μπορεί να απαιτεί περαιτέρω διερεύνηση.
5. **Εξατομικευμένα Στοιχεία:**
 - Ένα προσαρμοσμένο βιογραφικό που αναδεικνύει συγκεκριμένα στοιχεία τα οποία είναι σχετικά με τη θέση δείχνει ενδιαφέρον και προσαρμοστικότητα από την πλευρά του υποψηφίου. Οι υποψήφιοι που επενδύουν χρόνο στην προσαρμογή του βιογραφικού τους έχουν περισσότερες πιθανότητες να προχωρήσουν στη διαδικασία επιλογής.
6. **Επικέντρωση στα Αποτελέσματα:**
 - Είναι χρήσιμο να εξεταστεί αν ο υποψήφιος έχει αναφέρει συγκεκριμένα επιτεύγματα και μετρήσιμα αποτελέσματα στις προηγούμενες θέσεις εργασίας του. Η αναφορά σε επιτυχίες που συνοδεύονται από αριθμούς (π.χ. αύξηση πωλήσεων κατά 20%) δείχνει αποτελεσματικότητα και κατανόηση των στόχων.



Η αξιολόγηση των βιογραφικών σημειωμάτων είναι ένα στάδιο που απαιτεί προσοχή στη λεπτομέρεια και δομημένη προσέγγιση. Η καθορισμένη αξιολόγηση βοηθά στον εντοπισμό των καταλληλότερων υποψηφίων και στη μείωση του χρόνου που απαιτείται για την πρόσληψη, ενώ εξασφαλίζει ότι ο οργανισμός προσελκύει και επιλέγει το καλύτερο διαθέσιμο ανθρώπινο δυναμικό.

2.6 Συνέντευξη επιλογής ανθρώπινου δυναμικού

Συνέντευξη Επιλογής Ανθρώπινου Δυναμικού

Η συνέντευξη αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά στάδια της διαδικασίας επιλογής ανθρώπινου δυναμικού. Στόχος της είναι να αξιολογηθούν οι γνώσεις, οι δεξιότητες, και η καταλληλότητα των υποψηφίων για τη θέση. Ανάλογα με τη δομή, τον τρόπο διενέργειας και τον αριθμό αξιολογητών, υπάρχουν διάφοροι τύποι συνέντευξης.

Είδη Συνέντευξης Ανάλογα με τη Δομή, τον Τρόπο Διενέργειας και τον Αριθμό Αξιολογητών

Δομημένη, Ημι-Δομημένη και Ελεύθερη Συνέντευξη

1. **Δομημένη Συνέντευξη:** Οι ερωτήσεις είναι προκαθορισμένες και ίδιες για όλους τους υποψηφίους. Βασικό πλεονέκτημα είναι η αντικειμενικότητα, καθώς διευκολύνει τη σύγκριση μεταξύ υποψηφίων.
2. **Ημι-Δομημένη Συνέντευξη:** Περιλαμβάνει κάποιες προκαθορισμένες ερωτήσεις, αλλά δίνεται και ευελιξία για να ερωτηθούν επιπλέον ερωτήσεις, ανάλογα με την πορεία της συνέντευξης. Επιτρέπει μεγαλύτερη προσαρμογή ανάλογα με τις απαντήσεις του υποψηφίου.
3. **Ελεύθερη Συνέντευξη:** Οι ερωτήσεις δεν είναι προκαθορισμένες και βασίζονται στη συζήτηση με τον υποψήφιο. Αυτός ο τύπος συνέντευξης είναι πιο ευέλικτος αλλά λιγότερο αντικειμενικός.

Ατομικές και Ομαδικές Συνεντεύξεις

1. **Ατομικές Συνεντεύξεις:** Μία συνέντευξη όπου ο υποψήφιος συναντάται με έναν ή περισσότερους αξιολογητές. Είναι η πιο συνηθισμένη μορφή και επιτρέπει τη λεπτομερή αξιολόγηση κάθε υποψηφίου.
2. **Ομαδικές Συνεντεύξεις:** Οι υποψήφιοι συνεντευξιάζονται μαζί σε μια ομάδα. Συνήθως χρησιμοποιούνται για να αξιολογηθεί η ικανότητα συνεργασίας, ηγεσίας, και διαχείρισης χρόνου.

Τεχνικές Συνέντευξης

Τεχνικές Ενεργητικής Ακρόασης

Οι τεχνικές ενεργητικής ακρόασης βοηθούν τους αξιολογητές να κατανοήσουν πλήρως τις απαντήσεις των υποψηφίων. Αυτό περιλαμβάνει:

- **Κατάλληλες Ερωτήσεις:** Οι αξιολογητές πρέπει να θέτουν ερωτήσεις για να διευκρινίσουν σημεία που δεν είναι σαφή.



- **Ανατροφοδότηση και Σημειώσεις:** Σημειώσεις και επαναδιατύπωση για να διασφαλιστεί ότι έχουν κατανοηθεί τα σημαντικά στοιχεία των απαντήσεων του υποψηφίου.

Χρήση Υποθετικών Ερωτήσεων

Οι υποθετικές ερωτήσεις χρησιμοποιούνται για να αξιολογηθεί ο τρόπος με τον οποίο ο υποψήφιος θα διαχειριζόταν μια υποθετική κατάσταση που θα μπορούσε να προκύψει στην εργασία. Για παράδειγμα, "Πώς θα διαχειριζόσασταν μια δύσκολη σύγκρουση μεταξύ συναδέλφων;".

Ερωτήσεις Συνέντευξης Επιλογής

Ανοιχτές και Κλειστές Ερωτήσεις

- **Ανοιχτές Ερωτήσεις:** Οι ανοιχτές ερωτήσεις επιτρέπουν στους υποψηφίους να δώσουν λεπτομερείς απαντήσεις και βοηθούν τους αξιολογητές να μάθουν περισσότερα για τον τρόπο σκέψης και τις εμπειρίες του υποψηφίου.
- **Κλειστές Ερωτήσεις:** Οι κλειστές ερωτήσεις απαιτούν απαντήσεις ναι ή όχι ή σύντομες πληροφορίες, και είναι χρήσιμες για τη γρήγορη άντληση συγκεκριμένων στοιχείων.

Συμπεριφορικές Ερωτήσεις

Οι συμπεριφορικές ερωτήσεις εστιάζουν στις εμπειρίες του παρελθόντος του υποψηφίου και στο πώς έχει αντιμετωπίσει συγκεκριμένες καταστάσεις. Συνήθως ξεκινούν με τη φράση "Πείτε μου για μια φορά που...", επιτρέποντας στους αξιολογητές να αξιολογήσουν την εμπειρία και τις δεξιότητες του υποψηφίου.

Προετοιμασία για τη Διενέργεια Επιτυχημένης Συνέντευξης Επιλογής

Σημεία Προσοχής Κατά την Προετοιμασία

- **Γνώση των Απαιτήσεων της Θέσης:** Οι αξιολογητές πρέπει να γνωρίζουν καλά τις απαιτήσεις της θέσης για την οποία διεξάγεται η συνέντευξη, ώστε να επικεντρωθούν στις κατάλληλες δεξιότητες.
- **Ετοιμασία Ερωτήσεων:** Οι αξιολογητές πρέπει να προετοιμάσουν τις ερωτήσεις εκ των προτέρων, λαμβάνοντας υπόψη τα κριτήρια επιλογής και τις ιδιαιτερότητες της θέσης.

Πρακτικές Ασκήσεις Προσομοίωσης

Οι προσομοιώσεις βοηθούν τους αξιολογητές να εξοικειωθούν με τη διαδικασία της συνέντευξης και να αντιμετωπίσουν τυχόν προβλήματα που μπορεί να προκύψουν. Οι ασκήσεις αυτές ενισχύουν την αυτοπεποίθηση και την προετοιμασία τους.

Συμβουλές για τους Αξιολογητές Κατά τη Διάρκεια της Συνέντευξης Επιλογής



Στρατηγικές για την Αποφυγή Προκαταλήψεων

Οι αξιολογητές πρέπει να είναι προσεκτικοί ώστε να μην επιτρέπουν τις προσωπικές τους προκαταλήψεις να επηρεάσουν την αξιολόγηση των υποψηφίων. Για να γίνει αυτό:

- **Δημιουργία Ενιαίων Κριτηρίων Αξιολόγησης:** Η ύπαρξη συγκεκριμένων κριτηρίων αξιολόγησης για όλους τους υποψηφίους μειώνει τις πιθανότητες προκαταλήψεων.
- **Αυτογνωσία:** Οι αξιολογητές πρέπει να είναι ενήμεροι για τις δικές τους προκαταλήψεις και να προσπαθούν να τις περιορίσουν.

Διατήρηση Ουδετερότητας και Αντικειμενικότητας

- **Αποφυγή Υποθέσεων:** Οι αξιολογητές πρέπει να αποφεύγουν να κάνουν υποθέσεις με βάση την εξωτερική εμφάνιση ή άλλες παραπλανητικές πληροφορίες που δεν σχετίζονται με την καταλληλότητα για τη θέση.
- **Σημειώσεις κατά τη Διάρκεια της Συνέντευξης:** Η καταγραφή σημειώσεων βοηθά τους αξιολογητές να θυμούνται τα σημαντικά σημεία και να βασίσουν την αξιολόγηση τους σε αντικειμενικά δεδομένα.

Η συνέντευξη επιλογής ανθρώπινου δυναμικού είναι μια πολύπλοκη διαδικασία που απαιτεί κατάλληλη προετοιμασία, χρήση κατάλληλων τεχνικών, και ουδετερότητα. Μέσω μιας καλά σχεδιασμένης και αποτελεσματικής συνέντευξης, οι οργανισμοί μπορούν να επιλέξουν τους υποψηφίους που είναι κατάλληλοι τόσο για τις απαιτήσεις της θέσης όσο και για την κουλτούρα της εταιρείας, συμβάλλοντας έτσι στην ενίσχυση της ομάδας τους.

2.7 Τεστ & κέντρα αξιολόγησης υποψηφίων

Η χρήση τεστ και κέντρων αξιολόγησης για την επιλογή ανθρώπινου δυναμικού είναι μια πολύτιμη διαδικασία που βοηθά τους οργανισμούς να διασφαλίσουν ότι επιλέγουν τους καλύτερους υποψηφίους για τις θέσεις εργασίας. Τα τεστ επιτρέπουν την αντικειμενική αξιολόγηση γνώσεων, δεξιοτήτων και χαρακτηριστικών προσωπικότητας των υποψηφίων, ενώ τα κέντρα αξιολόγησης συνδυάζουν διαφορετικές μεθόδους και τεχνικές για την ολιστική αξιολόγησή τους.

Είδη Τεστ

Υπάρχουν διάφορα είδη τεστ που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση των υποψηφίων, ανάλογα με τις απαιτήσεις της θέσης και τα χαρακτηριστικά που επιθυμεί να αξιολογήσει ο οργανισμός.

1. Τεστ Γνώσεων

- Τα τεστ γνώσεων εστιάζουν στην αξιολόγηση των τεχνικών γνώσεων και της κατανόησης του αντικειμένου εργασίας. Συνήθως εφαρμόζονται σε θέσεις όπου απαιτούνται εξειδικευμένες γνώσεις, όπως οι τεχνικές, οι επιστημονικές ή οι διοικητικές.

2. Ψυχομετρικά Τεστ



- Τα ψυχομετρικά τεστ χρησιμοποιούνται για να αξιολογηθεί η προσωπικότητα, η νοητική ικανότητα και οι γνωστικές δεξιότητες των υποψηφίων. Αυτά τα τεστ περιλαμβάνουν:
 - **Τεστ Προσωπικότητας:** Βοηθούν στην κατανόηση του χαρακτήρα, των αξιών, των κινήτρων και της συμπεριφοράς του υποψηφίου.
 - **Τεστ Νοητικής Ικανότητας:** Αξιολογούν την αναλυτική σκέψη, την επίλυση προβλημάτων και τη λογική ικανότητα.
- 3. **Τεστ Δεξιοτήτων**
 - Τα τεστ δεξιοτήτων αξιολογούν τις τεχνικές ή τις επαγγελματικές δεξιότητες του υποψηφίου που είναι απαραίτητες για τη θέση, όπως η ικανότητα χρήσης λογισμικού, η επεξεργασία δεδομένων ή οι επικοινωνιακές δεξιότητες.
- 4. **Τεστ Προσομοίωσης Εργασίας**
 - Τα τεστ αυτά περιλαμβάνουν σενάρια ή καταστάσεις που μιμούνται την πραγματική εργασία που θα κληθεί να εκτελέσει ο υποψήφιος. Αυτά τα τεστ παρέχουν πληροφορίες για το πώς οι υποψήφιοι μπορούν να διαχειριστούν πραγματικές προκλήσεις που σχετίζονται με τη θέση.

Πλεονεκτήματα Χρήσης Κέντρων Αξιολόγησης

Τα κέντρα αξιολόγησης είναι χώροι όπου οι υποψήφιοι υποβάλλονται σε μια σειρά από τεστ, δραστηριότητες και συνεντεύξεις για την αξιολόγηση των δεξιοτήτων, των ικανοτήτων και της συμπεριφοράς τους. Τα κέντρα αξιολόγησης συνδυάζουν διαφορετικές μεθόδους αξιολόγησης και παρέχουν μια συνολική εικόνα για τους υποψηφίους. Τα πλεονεκτήματα της χρήσης κέντρων αξιολόγησης είναι:

1. **Πολυδιάστατη Αξιολόγηση**
 - Τα κέντρα αξιολόγησης επιτρέπουν την πολυδιάστατη αξιολόγηση των υποψηφίων, καθώς χρησιμοποιούν διάφορα εργαλεία και τεχνικές, όπως συνεντεύξεις, ομαδικές ασκήσεις, ψυχομετρικά τεστ και προσομοιώσεις. Αυτό εξασφαλίζει ότι οι υποψήφιοι αξιολογούνται σε διαφορετικές διαστάσεις, προσφέροντας μια ολοκληρωμένη εικόνα.
2. **Αντικειμενικότητα και Αξιοπιστία**
 - Η συνδυασμένη χρήση πολλαπλών μεθόδων και η αξιολόγηση από πολλούς αξιολογητές συμβάλλουν στην αύξηση της αντικειμενικότητας και της αξιοπιστίας της διαδικασίας. Η συμμετοχή πολλών αξιολογητών μειώνει τις πιθανότητες προκαταλήψεων και αυξάνει την αξιοπιστία της αξιολόγησης.
3. **Εκτίμηση Πραγματικών Δεξιοτήτων**
 - Οι προσομοιώσεις και οι ασκήσεις που πραγματοποιούνται στα κέντρα αξιολόγησης επιτρέπουν την άμεση παρατήρηση των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων των υποψηφίων σε καταστάσεις που προσομοιώνουν τις πραγματικές συνθήκες εργασίας. Αυτό παρέχει μια πιο ακριβή εκτίμηση της καταλληλότητας του υποψηφίου για τη θέση.
4. **Βελτίωση της Επιλογής**
 - Η ολοκληρωμένη αξιολόγηση που παρέχουν τα κέντρα αξιολόγησης βοηθά στον εντοπισμό των κατάλληλων υποψηφίων για τη θέση. Αυτό μειώνει την πιθανότητα αποτυχίας της πρόσληψης, εξασφαλίζοντας ότι οι



επιλεγμένοι υποψήφιοι διαθέτουν τα απαιτούμενα προσόντα και ταιριάζουν με την εταιρική κουλτούρα.

5. Ανάπτυξη Εμπειριών για τους Υποψηφίους

- Τα κέντρα αξιολόγησης προσφέρουν στους υποψηφίους την ευκαιρία να εκφραστούν και να επιδείξουν τις δεξιότητές τους με διάφορους τρόπους. Ακόμη και αν δεν επιλεγούν, οι υποψήφιοι συχνά εκτιμούν την εμπειρία, καθώς τους δίνει τη δυνατότητα να δοκιμάσουν και να αναδείξουν τις δυνατότητές τους.

Συμπέρασμα

Τα τεστ και τα κέντρα αξιολόγησης αποτελούν σημαντικά εργαλεία στη διαδικασία επιλογής ανθρώπινου δυναμικού, παρέχοντας μια αντικειμενική και πολυδιάστατη προσέγγιση στην αξιολόγηση των υποψηφίων. Τα διάφορα είδη τεστ επιτρέπουν την αξιολόγηση γνώσεων, προσωπικότητας, και δεξιοτήτων, ενώ τα κέντρα αξιολόγησης προσφέρουν μια ολοκληρωμένη εικόνα του υποψηφίου μέσω της συνδυασμένης χρήσης διάφορων τεχνικών και μεθόδων. Με αυτόν τον τρόπο, οι οργανισμοί μπορούν να διασφαλίσουν ότι επιλέγουν τους πιο κατάλληλους υποψηφίους για τις θέσεις τους, ενισχύοντας την αποδοτικότητα και τη συνοχή της ομάδας τους.

2.8 Γραφεία ευρέσεως εργασίας και κυνηγοί κεφαλών (“head-hunters”)

Η χρήση εξειδικευμένων γραφείων και επαγγελματιών για την εύρεση ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί μια κοινή πρακτική για πολλές εταιρείες. Τα γραφεία ευρέσεως εργασίας και οι “head-hunters” βοηθούν τους οργανισμούς να εντοπίσουν και να προσλάβουν τους κατάλληλους υποψηφίους για εξειδικευμένες ή υψηλόβαθμες θέσεις, ιδιαίτερα όταν οι παραδοσιακές μέθοδοι δεν είναι αρκετές.

Ρόλος των Γραφείων Ευρέσεως Εργασίας

Τα γραφεία ευρέσεως εργασίας διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη διαδικασία πρόσληψης, ιδιαίτερα για εταιρείες που επιθυμούν να εξοικονομήσουν χρόνο και πόρους. Οι κύριες λειτουργίες των γραφείων ευρέσεως εργασίας περιλαμβάνουν:

1. Εύρεση και Διαλογή Υποψηφίων:

- Τα γραφεία ευρέσεως εργασίας διαχειρίζονται μεγάλο αριθμό υποψηφίων, παρέχοντας στις εταιρείες μια δεξαμενή ταλαντούχων ατόμων. Εφαρμόζουν προκαθορισμένα κριτήρια για να διαλέξουν τους καταλληλότερους υποψηφίους για τις διαθέσιμες θέσεις.

2. Εξοικονόμηση Χρόνου και Πόρων:

- Οι εταιρείες μπορούν να εξοικονομήσουν σημαντικό χρόνο και χρήματα αναθέτοντας την πρόσληψη σε γραφεία ευρέσεως εργασίας, αντί να διαχειρίζονται οι ίδιες τη διαδικασία.

3. Εξειδίκευση και Τεχνογνωσία:

- Τα γραφεία ευρέσεως εργασίας έχουν την τεχνογνωσία και την εμπειρία να αξιολογούν υποψηφίους και να διαχειρίζονται όλες τις πτυχές της διαδικασίας επιλογής, από τη συλλογή βιογραφικών μέχρι τη συνέντευξη.

4. Προσωρινή και Μόνιμη Εργασία:



- Πολλά γραφεία προσφέρουν υπηρεσίες για την πρόσληψη τόσο μόνιμου όσο και προσωρινού προσωπικού. Αυτό δίνει ευελιξία στις εταιρείες να προσαρμόζουν τις ανάγκες τους ανάλογα με τη ζήτηση.

Εργαλεία και Τεχνικές που Χρησιμοποιούν οι Head-Hunters

Οι "head-hunters" είναι επαγγελματίες που εξειδικεύονται στην αναζήτηση και προσέλκυση υποψηφίων για υψηλόβαθμες ή εξειδικευμένες θέσεις. Οι "head-hunters" συνήθως χρησιμοποιούν συγκεκριμένα εργαλεία και τεχνικές για την επιτυχή ανεύρεση ταλέντων. Αυτές περιλαμβάνουν:

- 1. Άμεση Προσέγγιση Υποψηφίων (Direct Search):**
 - Οι "head-hunters" χρησιμοποιούν την τεχνική της άμεσης προσέγγισης, αναζητώντας ταλέντα που μπορεί να μην είναι ενεργά σε αναζήτηση εργασίας. Εντοπίζουν υποψηφίους που εργάζονται ήδη σε άλλες εταιρείες και τους προσεγγίζουν άμεσα με ελκυστικές προτάσεις για νέα θέση.
- 2. Δίκτυο και Σχέσεις:**
 - Οι "head-hunters" διατηρούν ένα εκτεταμένο δίκτυο επαγγελματικών σχέσεων με υψηλόβαθμα στελέχη και επαγγελματίες σε διάφορους κλάδους. Αυτές οι σχέσεις τους επιτρέπουν να έχουν πρόσβαση σε μια δεξαμενή ταλαντούχων υποψηφίων και να εντοπίζουν γρήγορα τα κατάλληλα άτομα.
- 3. Χρήση Επαγγελματικών Πλατφορμών (π.χ. LinkedIn):**
 - Τα εργαλεία όπως το LinkedIn και άλλες επαγγελματικές πλατφόρμες είναι βασικά μέσα για τους "head-hunters", καθώς παρέχουν άμεση πρόσβαση σε βιογραφικά, δεξιότητες και δίκτυα επαγγελματιών. Οι "head-hunters" χρησιμοποιούν αυτά τα εργαλεία για να εντοπίσουν και να προσεγγίσουν υποψηφίους με συγκεκριμένες δεξιότητες.
- 4. Αξιολόγηση και Συνέντευξη:**
 - Μετά τον εντοπισμό των κατάλληλων υποψηφίων, οι "head-hunters" πραγματοποιούν διεξοδικές συνεντεύξεις για να αξιολογήσουν τις δεξιότητες, τις φιλοδοξίες και την καταλληλότητα του υποψηφίου για τη συγκεκριμένη θέση. Η διαδικασία αυτή μπορεί να περιλαμβάνει συνεντεύξεις συμπεριφοράς και τεστ δεξιοτήτων.
- 5. Προσφορά και Διαπραγμάτευση:**
 - Οι "head-hunters" συχνά αναλαμβάνουν την επικοινωνία μεταξύ του εργοδότη και του υποψηφίου κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης της προσφοράς εργασίας. Βοηθούν και τις δύο πλευρές να καταλήξουν σε συμφωνία που ικανοποιεί τόσο τον υποψήφιο όσο και τον εργοδότη.

Πλεονεκτήματα Χρήσης Γραφείων Ευρέσεως Εργασίας και Head-Hunters

- **Εξειδίκευση και Αξιοπιστία:** Τα γραφεία και οι "head-hunters" διαθέτουν την εμπειρία και τις δεξιότητες για να εντοπίσουν τους καλύτερους υποψηφίους, ιδιαίτερα για εξειδικευμένες ή υψηλόβαθμες θέσεις.
- **Εξοικονόμηση Χρόνου και Πόρων:** Η διαδικασία πρόσληψης μπορεί να είναι χρονοβόρα και κοστοβόρα για τις εταιρείες. Η χρήση γραφείων ή "head-



hunters" επιτρέπει στις εταιρείες να επικεντρωθούν στις βασικές τους δραστηριότητες, αναθέτοντας τη διαδικασία αυτή σε ειδικούς.

- **Πρόσβαση σε Παθητικούς Υποψηφίους:** Οι "head-hunters" έχουν τη δυνατότητα να προσεγγίσουν υποψηφίους που δεν αναζητούν ενεργά εργασία, αλλά είναι πρόθυμοι να ακούσουν προτάσεις. Αυτό επιτρέπει στις εταιρείες να έχουν πρόσβαση σε ταλέντα που διαφορετικά δεν θα ήταν διαθέσιμα.

Η χρήση γραφείων ευρέσεως εργασίας και "head-hunters" αποτελεί σημαντική στρατηγική για τις επιχειρήσεις που επιθυμούν να προσλάβουν εξειδικευμένο ή υψηλού επιπέδου ανθρώπινο δυναμικό. Οι "head-hunters" ιδιαίτερα διακρίνονται για τη δυνατότητά τους να εντοπίζουν ταλαντούχους υποψηφίους που δεν βρίσκονται ενεργά στην αγορά, ενώ τα γραφεία ευρέσεως εργασίας παρέχουν μια πιο δομημένη και εξοικονομητική διαδικασία για την εύρεση προσωπικού.

3. Διαχείριση Απόδοσης

3.1 Διαχείριση και αξιολόγηση απόδοσης

Η διαχείριση και αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων είναι κρίσιμη για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού, τη διατήρηση της υψηλής παραγωγικότητας και τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει τον καθορισμό στόχων, την παρακολούθηση της απόδοσης και την αξιολόγησή της, καθώς και την παροχή ανατροφοδότησης στους εργαζόμενους.

Στόχοι Διαχείρισης Απόδοσης

Η διαχείριση απόδοσης περιλαμβάνει μια σειρά στόχων που αποσκοπούν στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Οι βασικοί στόχοι της διαχείρισης απόδοσης είναι:

1. Βελτίωση της Απόδοσης των Εργαζομένων:

- Ο κύριος στόχος της διαχείρισης απόδοσης είναι να διασφαλίσει ότι οι εργαζόμενοι αποδίδουν στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της τακτικής παρακολούθησης της απόδοσης και της ανατροφοδότησης.

2. Καθορισμός Σαφών και Επιτεύξιμων Στόχων:

- Η διαχείριση απόδοσης περιλαμβάνει τον καθορισμό συγκεκριμένων, μετρήσιμων, επιτεύξιμων, σχετικών και χρονικά καθορισμένων στόχων (SMART) για κάθε εργαζόμενο. Αυτό βοηθά τους εργαζόμενους να γνωρίζουν τι αναμένεται από αυτούς και τους δίνει την κατεύθυνση για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων.

3. Ανάπτυξη και Εκπαίδευση:

- Μέσω της αξιολόγησης απόδοσης, οι ανάγκες για εκπαίδευση και ανάπτυξη γίνονται εμφανείς. Η διαχείριση απόδοσης βοηθά στον εντοπισμό των πεδίων που οι εργαζόμενοι χρειάζονται βελτίωση και προωθεί την ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων.



4. Παροχή Ανατροφοδότησης:

- Η τακτική παροχή ανατροφοδότησης είναι ουσιαστική για την κατανόηση της απόδοσης και την επίτευξη βελτίωσης. Οι εργαζόμενοι χρειάζονται πληροφορίες για την απόδοσή τους, ώστε να γνωρίζουν τα δυνατά και αδύνατα σημεία τους και να βελτιωθούν.

5. Ευθυγράμμιση Ατομικών Στόχων με Στρατηγικούς Στόχους του Οργανισμού:

- Ένας άλλος σημαντικός στόχος είναι η ευθυγράμμιση των ατομικών στόχων των εργαζομένων με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού. Αυτό βοηθά τους εργαζόμενους να συνειδητοποιούν πώς η δουλειά τους συνεισφέρει στη γενικότερη επιτυχία της εταιρείας.

Σχέση Απόδοσης και Ανταμοιβής

Η σχέση μεταξύ της απόδοσης των εργαζομένων και της ανταμοιβής είναι ένας από τους κύριους παράγοντες που επηρεάζουν την παρακίνηση και τη δέσμευση του προσωπικού. Η σωστή ανταμοιβή για την καλή απόδοση βοηθά στη διατήρηση της παραγωγικότητας και της αφοσίωσης των εργαζομένων.

1. Κίνητρα για Βελτίωση της Απόδοσης:

- Η σύνδεση της απόδοσης με την ανταμοιβή αποτελεί έναν από τους ισχυρότερους μηχανισμούς παρακίνησης για τους εργαζομένους. Όταν οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ότι η καλή απόδοσή τους θα ανταμειφθεί με μπόνους, αυξήσεις, προαγωγές ή άλλα κίνητρα, είναι περισσότερο πιθανό να προσπαθήσουν να βελτιώσουν την απόδοσή τους.

2. Οικονομικές και Μη Οικονομικές Ανταμοιβές:

- Η ανταμοιβή μπορεί να είναι οικονομική (όπως μπόνους, αυξήσεις μισθού) ή μη οικονομική (όπως αναγνώριση, πρόσβαση σε εκπαιδευτικά προγράμματα, ευκαιρίες ανάπτυξης). Η χρήση διαφορετικών τύπων ανταμοιβών μπορεί να καλύψει τις ανάγκες διαφορετικών εργαζομένων και να τους παρακινήσει να βελτιώσουν την απόδοσή τους.

3. Αξιοκρατική Ανταμοιβή:

- Για να είναι η σχέση απόδοσης και ανταμοιβής αποτελεσματική, είναι σημαντικό να υπάρχει αξιοκρατία στη διαδικασία. Οι εργαζόμενοι πρέπει να νιώθουν ότι η απόδοσή τους αξιολογείται δίκαια και ότι η ανταμοιβή που λαμβάνουν αντανακλά πραγματικά την προσφορά τους.

4. Αναγνώριση και Εκτίμηση:

- Η αναγνώριση και η εκτίμηση της καλής απόδοσης, είτε είναι μέσω απλών λέξεων επαίνου είτε μέσω επίσημης αναγνώρισης σε εταιρικό επίπεδο, είναι ένας σημαντικός παράγοντας για την παρακίνηση των εργαζομένων. Η αναγνώριση δείχνει στους εργαζόμενους ότι η προσπάθειά τους δεν περνά απαρατήρητη και ενισχύει την αφοσίωσή τους.

5. Προσαρμογή Ανταμοιβής στις Προσωπικές Ανάγκες:

- Είναι σημαντικό η ανταμοιβή να προσαρμόζεται στις προσωπικές ανάγκες και προτιμήσεις των εργαζομένων. Για παράδειγμα, κάποιος μπορεί να δίνουν μεγαλύτερη αξία στην ευέλικτη εργασία ή την επαγγελματική ανάπτυξη από ό,τι σε ένα οικονομικό μπόνους.

Συμπέρασμα



Η διαχείριση και αξιολόγηση απόδοσης είναι ένας κρίσιμος μηχανισμός για την επιτυχία του οργανισμού και την ανάπτυξη των εργαζομένων. Η σωστή αξιολόγηση της απόδοσης, ο καθορισμός σαφών στόχων, και η σύνδεση της απόδοσης με την ανταμοιβή, είτε οικονομική είτε μη, διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην ενίσχυση της παρακίνησης, της παραγωγικότητας και της αφοσίωσης των εργαζομένων. Με αυτόν τον τρόπο, οι οργανισμοί μπορούν να εξασφαλίσουν υψηλά επίπεδα απόδοσης και να προσελκύσουν και να διατηρήσουν ταλαντούχους εργαζομένους.

3.2 Σύγχρονες τάσεις

Σύγχρονες Τάσεις στη Διαχείριση Απόδοσης

Η διαχείριση απόδοσης εξελίσσεται με την πάροδο του χρόνου, προσαρμοζόμενη στις σύγχρονες απαιτήσεις και στην ανάγκη για πιο αποδοτικές και ανθρώπινες πρακτικές στο εργασιακό περιβάλλον. Οι σύγχρονες τάσεις περιλαμβάνουν τη χρήση τεχνολογίας και την εστίαση στην ανάπτυξη των εργαζομένων, αντί απλώς στην αξιολόγησή τους.

Χρήση Τεχνολογίας στη Διαχείριση Απόδοσης

Η τεχνολογία παίζει καθοριστικό ρόλο στη σύγχρονη διαχείριση απόδοσης, παρέχοντας εργαλεία που βελτιώνουν τη διαφάνεια, την επικοινωνία και την ακρίβεια της διαδικασίας αξιολόγησης. Κάποια βασικά στοιχεία περιλαμβάνουν:

- 1. Συστήματα Διαχείρισης Απόδοσης (Performance Management Systems - PMS)**
 - Τα σύγχρονα λογισμικά PMS επιτρέπουν την αυτοματοποιημένη καταγραφή των στόχων, την παρακολούθηση της απόδοσης σε πραγματικό χρόνο, και την υποστήριξη στη διαδικασία ανατροφοδότησης. Αυτά τα συστήματα βοηθούν στη συγκέντρωση των δεδομένων απόδοσης των εργαζομένων και στη διευκόλυνση της επικοινωνίας με τους διευθυντές.
- 2. Αναλυτικά Δεδομένα (Performance Analytics)**
 - Η χρήση της ανάλυσης δεδομένων επιτρέπει στους οργανισμούς να εντοπίζουν πρότυπα απόδοσης, να προβλέπουν τυχόν προβλήματα και να παίρνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις για τη βελτίωση της απόδοσης. Τα αναλυτικά δεδομένα βοηθούν επίσης στον εντοπισμό των ισχυρών και των αδύναμων σημείων κάθε εργαζόμενου.
- 3. Πλατφόρμες Συνεργασίας και Ανατροφοδότησης**
 - Η χρήση εργαλείων επικοινωνίας, όπως τα ψηφιακά intranet και οι πλατφόρμες επικοινωνίας (π.χ. Slack, Microsoft Teams), διευκολύνει την παροχή τακτικής και άμεσης ανατροφοδότησης. Οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να λαμβάνουν σχόλια από συναδέλφους και προϊσταμένους σε πραγματικό χρόνο, γεγονός που ενισχύει τη διαρκή βελτίωση.
- 4. Παιχνιδοποίηση (Gamification)**
 - Η παιχνιδοποίηση χρησιμοποιείται για να κάνει τη διαδικασία της διαχείρισης απόδοσης πιο διασκεδαστική και ελκυστική για τους εργαζομένους. Με την προσθήκη στοιχείων παιχνιδιού, όπως πόντους και



ανταμοιβές, οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να επιτύχουν τους στόχους τους.

Εστίαση στην Ανάπτυξη και Όχι Μόνο στην Αξιολόγηση

Οι σύγχρονες πρακτικές στη διαχείριση απόδοσης δεν εστιάζουν μόνο στην αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, αλλά δίνουν ιδιαίτερη σημασία στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους και την ενδυνάμωση της επαγγελματικής τους πορείας.

1. Συνεχής Ανατροφοδότηση και Προσωπική Ανάπτυξη

- Σε αντίθεση με τις παραδοσιακές ετήσιες αξιολογήσεις, οι σύγχρονες τάσεις επικεντρώνονται στη συνεχή ανατροφοδότηση καθ' όλη τη διάρκεια του χρόνου. Η τακτική ανατροφοδότηση βοηθά τους εργαζομένους να βελτιώνονται σταδιακά και να κατανοούν τις προσδοκίες του οργανισμού σε πραγματικό χρόνο.

2. Συνεργατική Καθοδήγηση και Mentoring

- Οι εργαζόμενοι επωφελούνται από τη συνεργασία με μέντορες και καθοδηγητές που μπορούν να τους βοηθήσουν να αναπτύξουν νέες δεξιότητες και να επιτύχουν τους προσωπικούς και επαγγελματικούς τους στόχους. Η εστίαση στη συνεργατική καθοδήγηση ενισχύει την εμπιστοσύνη και προωθεί την καλλιέργεια μιας κουλτούρας ανάπτυξης.

3. Προσωπικά Πλάνα Ανάπτυξης (Individual Development Plans - IDPs)

- Η χρήση εξατομικευμένων πλάνων ανάπτυξης επιτρέπει στους εργαζομένους να έχουν συγκεκριμένους στόχους και να επικεντρώνονται στη βελτίωση συγκεκριμένων δεξιοτήτων. Τα IDPs βοηθούν τους εργαζομένους να νιώθουν ότι υπάρχει μια ξεκάθαρη πορεία ανάπτυξης στην καριέρα τους.

4. Ευέλικτη και Προσαρμοσμένη Εκπαίδευση

- Η ανάπτυξη των εργαζομένων περιλαμβάνει την πρόσβαση σε προγράμματα κατάρτισης και εκπαιδευτικά σεμινάρια που προσαρμόζονται στις ανάγκες τους. Τα ψηφιακά μαθήματα και τα προγράμματα e-learning δίνουν τη δυνατότητα στους εργαζομένους να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους με τον δικό τους ρυθμό.

5. Εστίαση στην Ευημερία των Εργαζομένων

- Οι σύγχρονες προσεγγίσεις στη διαχείριση απόδοσης δίνουν έμφαση και στην ευημερία των εργαζομένων, καθώς η ψυχική και σωματική τους υγεία επηρεάζει άμεσα την απόδοσή τους. Πολλοί οργανισμοί εφαρμόζουν προγράμματα υποστήριξης της ευημερίας και εξισορρόπησης επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, ενθαρρύνοντας τους εργαζομένους να φροντίζουν τον εαυτό τους και να αποδίδουν καλύτερα.

Συμπέρασμα

Οι σύγχρονες τάσεις στη διαχείριση απόδοσης περιλαμβάνουν τη χρήση προηγμένων τεχνολογιών για την αξιολόγηση, τη συνεχή ανατροφοδότηση, και την εστίαση στην ανάπτυξη και ευημερία των εργαζομένων. Αντί να περιορίζεται μόνο στην αξιολόγηση, η σύγχρονη διαχείριση απόδοσης επικεντρώνεται στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων και την ενίσχυση της εμπειρίας των εργαζομένων, συμβάλλοντας στη

μακροπρόθεσμη επιτυχία τόσο των εργαζομένων όσο και του οργανισμού. Με αυτές τις αλλαγές, οι οργανισμοί επιτυγχάνουν καλύτερα αποτελέσματα και δημιουργούν ένα θετικό περιβάλλον εργασίας που ενισχύει την αφοσίωση και την παραγωγικότητα.

3.3 Κύκλος διαχείρισης απόδοσης

Ο κύκλος διαχείρισης απόδοσης είναι μια συνεχής διαδικασία που περιλαμβάνει τη στοχοθεσία, την παρακολούθηση και την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων. Η εφαρμογή του κύκλου αυτού βοηθά στη βελτίωση της απόδοσης, τη διαρκή ανάπτυξη των εργαζομένων και την επίτευξη των στρατηγικών στόχων του οργανισμού.

Σχεδιασμός ή Στοχοθεσία (Planning)

Η διαδικασία του σχεδιασμού και της στοχοθεσίας είναι το πρώτο βήμα του κύκλου διαχείρισης απόδοσης. Σε αυτή τη φάση, οι εργαζόμενοι και οι προϊστάμενοι τους θέτουν τους στόχους που θα κατευθύνουν την απόδοσή τους κατά τη διάρκεια της αξιολογητικής περιόδου.

Θέσπιση Ρεαλιστικών και Μετρήσιμων Στόχων

- **SMART Στόχοι:** Οι στόχοι πρέπει να είναι συγκεκριμένοι (Specific), μετρήσιμοι (Measurable), επιτεύξιμοι (Achievable), σχετικοί (Relevant) και χρονικά καθορισμένοι (Time-bound). Οι ρεαλιστικοί και μετρήσιμοι στόχοι βοηθούν τους εργαζόμενους να γνωρίζουν τι ακριβώς αναμένεται από αυτούς και πώς θα αξιολογηθεί η απόδοσή τους.
- **Ευθυγράμμιση με Στρατηγικούς Στόχους:** Οι ατομικοί στόχοι πρέπει να είναι ευθυγραμμισμένοι με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού, ώστε η συνεισφορά του κάθε εργαζομένου να οδηγεί στην επίτευξη των συνολικών στόχων της εταιρείας.

Συμμετοχή των Εργαζομένων στη Στοχοθεσία

- **Συμμετοχική Διαδικασία:** Η συμμετοχή των εργαζομένων στον καθορισμό των στόχων τους είναι κρίσιμη για τη δέσμευση και την υπευθυνότητά τους. Όταν οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στη στοχοθεσία, νιώθουν ότι οι στόχοι είναι ρεαλιστικοί και έχουν το κίνητρο να προσπαθήσουν για την επίτευξή τους.
- **Ανοιχτός Διάλογος:** Η ανταλλαγή απόψεων μεταξύ προϊσταμένων και εργαζομένων οδηγεί στη δημιουργία στόχων που είναι πρακτικοί και σχετικοί με τις ικανότητες και τα ενδιαφέροντα των εργαζομένων.

Παρακολούθηση (Progress Review)



Η παρακολούθηση της προόδου είναι ένα συνεχές στάδιο στον κύκλο διαχείρισης απόδοσης, το οποίο βοηθά στον εντοπισμό των προκλήσεων και τη λήψη έγκαιρων διορθωτικών μέτρων.

Συνεχής Παρακολούθηση της Προόδου

- **Τακτικές Συναντήσεις:** Οι τακτικές συναντήσεις προϊσταμένων και εργαζομένων βοηθούν στην παρακολούθηση της προόδου, την παροχή ανατροφοδότησης και την επίλυση προβλημάτων. Οι συζητήσεις αυτές συμβάλλουν στη διατήρηση της επικέντρωσης στους στόχους και στη βελτίωση της απόδοσης.
- **Διορθωτικές Δράσεις:** Η έγκαιρη παρακολούθηση της απόδοσης επιτρέπει την αναγνώριση των σημείων που χρειάζονται βελτίωση και τη λήψη διορθωτικών μέτρων για την εξασφάλιση της επίτευξης των στόχων.

Εργαλεία Παρακολούθησης (KPIs, Αναφορές)

- **Δείκτες Απόδοσης (KPIs):** Οι δείκτες απόδοσης (Key Performance Indicators - KPIs) είναι μετρήσιμα στοιχεία που βοηθούν στην παρακολούθηση της απόδοσης και της προόδου προς την επίτευξη των στόχων. Τα KPIs παρέχουν σαφή και αντικειμενική εικόνα της απόδοσης.
- **Αναφορές Προόδου:** Οι αναφορές προόδου είναι εργαλεία που επιτρέπουν την παρακολούθηση της προόδου των εργαζομένων και παρέχουν δεδομένα για την αξιολόγηση της απόδοσης. Αυτές οι αναφορές χρησιμοποιούνται για τη σύγκριση της παρούσας απόδοσης με τους στόχους.

Αξιολόγηση (Evaluation)

Το στάδιο της αξιολόγησης αποτελεί την κορύφωση του κύκλου διαχείρισης απόδοσης και βοηθά στη λήψη αποφάσεων για ανταμοιβές, εκπαίδευση και ανάπτυξη.

Μέθοδοι Αξιολόγησης Απόδοσης

- **Αυτοαξιολόγηση:** Οι εργαζόμενοι καλούνται να αξιολογήσουν την απόδοσή τους. Η αυτοαξιολόγηση ενισχύει την αυτογνωσία και επιτρέπει στους εργαζομένους να αναγνωρίσουν τα δυνατά και αδύνατα σημεία τους.
- **360 Μοίρες Αξιολόγηση:** Αυτή η μέθοδος περιλαμβάνει ανατροφοδότηση από προϊσταμένους, συναδέλφους, υφισταμένους και τον ίδιο τον εργαζόμενο. Η 360 μοιρών αξιολόγηση παρέχει μια πλήρη εικόνα της απόδοσης και των δεξιοτήτων του εργαζομένου.
- **Συγκριτική Αξιολόγηση:** Η συγκριτική αξιολόγηση περιλαμβάνει τη σύγκριση της απόδοσης του εργαζομένου με τους υπόλοιπους εργαζομένους. Αυτή η μέθοδος μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να εντοπιστούν τα καλύτερα ταλέντα και να ληφθούν αποφάσεις για προαγωγές ή μπόνους.



Σύνδεση με Συστήματα Ανταμοιβής

- **Κίνητρα και Ανταμοιβές:** Η απόδοση των εργαζομένων συνδέεται με συστήματα ανταμοιβής, όπως αυξήσεις μισθού, μπόνους ή μη οικονομικές ανταμοιβές (π.χ. επιπλέον ημέρες άδειας). Αυτή η σύνδεση δίνει κίνητρα στους εργαζόμενους να βελτιώνουν συνεχώς την απόδοσή τους.
- **Αναγνώριση και Εκτίμηση:** Εκτός από τις οικονομικές ανταμοιβές, η αναγνώριση της καλής απόδοσης, όπως η δημόσια επαίνεση ή οι βραβεύσεις, παίζει σημαντικό ρόλο στην παρακίνηση των εργαζομένων.

Συμπέρασμα

Ο κύκλος διαχείρισης απόδοσης περιλαμβάνει τον σχεδιασμό και τη στοχοθεσία, την παρακολούθηση της προόδου και την τελική αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων. Η συμμετοχική στοχοθεσία, η συνεχής ανατροφοδότηση και η σύνδεση της απόδοσης με την ανταμοιβή βοηθούν στη βελτίωση της απόδοσης και της παραγωγικότητας. Οι οργανισμοί που εφαρμόζουν αποτελεσματικά τον κύκλο διαχείρισης απόδοσης μπορούν να επιτύχουν καλύτερα αποτελέσματα και να διατηρήσουν μια κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης και ανάπτυξης.

3.4 Εποικοδομητική ανατροφοδότηση (Constructive Feedback)

Η εποικοδομητική ανατροφοδότηση είναι μια σημαντική διαδικασία στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, καθώς βοηθά τους εργαζομένους να βελτιώνουν την απόδοσή τους, να αναπτύσσονται επαγγελματικά και να ενισχύουν την παραγωγικότητά τους. Η παροχή ανατροφοδότησης πρέπει να είναι καλά σχεδιασμένη ώστε να είναι αποτελεσματική και να ενθαρρύνει θετικές αλλαγές.

Τρόποι Παροχής Εποικοδομητικής Ανατροφοδότησης

Η παροχή ανατροφοδότησης πρέπει να γίνεται με τρόπο που να σέβεται τον εργαζόμενο και να εστιάζει στη βελτίωση και την ανάπτυξη. Ορισμένοι αποτελεσματικοί τρόποι για την παροχή εποικοδομητικής ανατροφοδότησης είναι:

1. Συγκεκριμένα και Μετρήσιμα Σχόλια

- Η ανατροφοδότηση πρέπει να είναι συγκεκριμένη και σαφής, ώστε ο εργαζόμενος να κατανοήσει πλήρως τι απαιτείται για τη βελτίωση. Αντί να πει κάποιος "Δεν αποδίδεις καλά", είναι καλύτερο να πει "Σε αυτό το έργο, παρατηρήθηκε καθυστέρηση στην ολοκλήρωση των καθηκόντων, κάτι που επηρέασε την ομάδα. Ας εξετάσουμε τρόπους για να βελτιώσουμε τη διαχείριση χρόνου".

2. Ισορροπία μεταξύ Θετικών και Βελτιωτικών Στοιχείων (Τεχνική Σάντουιτς)

- Ξεκινήστε με θετικά στοιχεία για την απόδοση του εργαζόμενου, συνεχίστε με βελτιωτικά σχόλια και ολοκληρώστε με ενθάρρυνση. Αυτό βοηθά στη μείωση της έντασης και προάγει μια θετική στάση απέναντι στις παρατηρήσεις.

3. Χρήση Πρώτου Προσώπου και Παραδειγμάτων



- Η ανατροφοδότηση πρέπει να παρέχεται στο πρώτο πρόσωπο, π.χ., "Έχω παρατηρήσει ότι..." και να βασίζεται σε συγκεκριμένα παραδείγματα. Αυτό κάνει την ανατροφοδότηση πιο προσωπική και αξιόπιστη, αποφεύγοντας γενικές κατηγορίες.
4. **Συνεργατική Προσέγγιση**
- Ενθαρρύνετε τον εργαζόμενο να εκφράσει την άποψή του και να συμμετέχει στη συζήτηση για την εξεύρεση λύσεων. Η συνεργασία δημιουργεί αίσθημα συμμετοχής και ενισχύει την δέσμευση του εργαζομένου στην αλλαγή.
5. **Εστίαση στη Συμπεριφορά και Όχι στην Προσωπικότητα**
- Η ανατροφοδότηση πρέπει να εστιάζει στις συμπεριφορές και στις δράσεις που μπορούν να αλλάξουν, και όχι στην προσωπικότητα του εργαζομένου. Για παράδειγμα, "Στις τελευταίες συναντήσεις, διέκοψες άλλους συναδέλφους, κάτι που επηρέασε τη συζήτηση" αντί για "Είσαι ενοχλητικός".

Αντιμετώπιση Αντιδράσεων και Διαχείριση Συγκρούσεων

Η παροχή ανατροφοδότησης μπορεί να προκαλέσει αντιδράσεις από την πλευρά των εργαζομένων, ιδιαίτερα αν αυτή αφορά ζητήματα που οι ίδιοι δεν έχουν αντιληφθεί. Η σωστή διαχείριση των αντιδράσεων είναι κρίσιμη για να εξασφαλιστεί ότι η ανατροφοδότηση θα είναι αποτελεσματική.

1. **Αναγνώριση των Συναισθημάτων του Εργαζομένου**
 - Εάν ο εργαζόμενος αντιδρά αμυντικά ή δείχνει ενόχληση, είναι σημαντικό να αναγνωρίσετε τα συναισθήματά του. Μπορείτε να πείτε "Καταλαβαίνω ότι αυτό ίσως είναι δύσκολο να ακούσεις. Ας το συζητήσουμε περαιτέρω ώστε να δούμε πώς μπορούμε να το βελτιώσουμε μαζί".
2. **Διατήρηση Ηρεμίας και Εστίαση στην Κατανόηση**
 - Είναι σημαντικό να διατηρηθεί ηρεμία κατά τη διάρκεια της συζήτησης, ακόμη και αν ο εργαζόμενος αντιδρά συναισθηματικά. Οι αξιολογητές πρέπει να διατηρούν τον επαγγελματισμό τους και να μην αντιδρούν συναισθηματικά, αλλά να προσπαθούν να κατανοήσουν την προοπτική του εργαζομένου.
3. **Ακρόαση και Συζήτηση**
 - Ακούστε προσεκτικά τον εργαζόμενο και δώστε του χρόνο να εκφράσει την άποψή του. Αυτό βοηθά στη μείωση της έντασης και προάγει μια συζήτηση που βασίζεται στην κατανόηση και τη συνεργασία.
4. **Συγκέντρωση στα Στοιχεία**
 - Για την αποφυγή συγκρούσεων, η ανατροφοδότηση πρέπει να βασίζεται σε γεγονότα και δεδομένα, και όχι σε προσωπικές απόψεις ή γενικές παρατηρήσεις. Αυτό καθιστά τη διαδικασία πιο αντικειμενική και αποδεκτή από τον εργαζόμενο.
5. **Αναζήτηση Συμφωνίας και Λήψη Διορθωτικών Μέτρων**
 - Κατά τη διάρκεια της συζήτησης, επιδιώξτε να φτάσετε σε μια συμφωνία για τις επόμενες ενέργειες που πρέπει να γίνουν για τη βελτίωση της απόδοσης. Συνεργαστείτε για τον καθορισμό συγκεκριμένων βημάτων που θα βοηθήσουν τον εργαζόμενο να βελτιώσει τα σημεία που απαιτούνται.



Συμπέρασμα

Η εποικοδομητική ανατροφοδότηση είναι ένα ισχυρό εργαλείο για τη βελτίωση της απόδοσης και την ανάπτυξη των εργαζομένων. Η παροχή της πρέπει να είναι συγκεκριμένη, σαφής, να εστιάζει στη συμπεριφορά και όχι στην προσωπικότητα, και να δίνεται με θετικό και υποστηρικτικό τρόπο. Η διαχείριση των αντιδράσεων είναι εξίσου σημαντική, ώστε η ανατροφοδότηση να λειτουργήσει ως ένα εργαλείο βελτίωσης και όχι πηγή σύγκρουσης. Η συνεργασία, η κατανόηση και η δέσμευση σε κοινά βήματα βελτίωσης βοηθούν στη διαμόρφωση ενός θετικού κλίματος και στην ενίσχυση της παραγωγικότητας και της εμπιστοσύνης στο εργασιακό περιβάλλον.

3.5 Υποστήριξη εργαζομένων για βελτίωση της απόδοσης

Η υποστήριξη των εργαζομένων για τη βελτίωση της απόδοσής τους είναι κρίσιμη για την ανάπτυξη της ομάδας και την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Η καθοδήγηση, η εφαρμογή mentoring και η χρήση σχεδίων βελτίωσης απόδοσης (PIP) είναι δύο κύριες μέθοδοι για να υποστηριχθούν οι εργαζόμενοι ώστε να ξεπεράσουν τις προκλήσεις και να επιτύχουν τη βέλτιστη απόδοσή τους.

Καθοδήγηση και Mentoring

Η καθοδήγηση και το mentoring είναι στρατηγικές που μπορούν να βοηθήσουν τους εργαζομένους να βελτιώσουν την απόδοσή τους και να επιτύχουν τα επαγγελματικά τους σχέδια. Αυτές οι στρατηγικές βασίζονται στην υποστήριξη από πιο έμπειρους επαγγελματίες, είτε εντός είτε εκτός του οργανισμού.

1. Καθοδήγηση (Coaching)

- **Εστίαση στη Βελτίωση Δεξιοτήτων:** Η καθοδήγηση επικεντρώνεται στη βελτίωση συγκεκριμένων δεξιοτήτων και στη διαχείριση προβλημάτων που μπορεί να αντιμετωπίζει ο εργαζόμενος στην καθημερινή του εργασία. Ο καθοδηγητής είναι συχνά κάποιος με μεγάλη εμπειρία στον ίδιο τομέα που μπορεί να παράσχει πρακτικές συμβουλές.
- **Ανατροφοδότηση σε Πραγματικό Χρόνο:** Μέσω της καθοδήγησης, οι εργαζόμενοι λαμβάνουν ανατροφοδότηση σε πραγματικό χρόνο, που τους βοηθά να κατανοήσουν τις ενέργειες που πρέπει να κάνουν για να βελτιωθούν άμεσα.

2. Mentoring

- **Στρατηγική Ανάπτυξη Καριέρας:** Το mentoring είναι μια πιο μακροπρόθεσμη διαδικασία, όπου ένας έμπειρος επαγγελματίας (μέντορας) παρέχει καθοδήγηση και συμβουλές στον εργαζόμενο (mentee) για την επαγγελματική του ανάπτυξη. Ο στόχος είναι να βοηθήσει τον εργαζόμενο να αναπτύξει τη στρατηγική του καριέρας και να κατακτήσει μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση στον επαγγελματικό του ρόλο.
- **Υποστήριξη και Έμπνευση:** Ο μέντορας λειτουργεί επίσης ως πρότυπο για τον εργαζόμενο και του παρέχει υποστήριξη σε προκλήσεις που μπορεί να αντιμετωπίζει. Η σχέση mentoring μπορεί να είναι ιδιαίτερα υποστηρικτική σε δύσκολες φάσεις της καριέρας του εργαζομένου.



3. Πλεονεκτήματα Καθοδήγησης και Mentoring

- **Αύξηση Παραγωγικότητας:** Η συνεχής υποστήριξη βοηθά τους εργαζομένους να γίνουν πιο αποτελεσματικοί και να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους.
- **Ανάπτυξη Αυτοπεποίθησης:** Οι εργαζόμενοι αισθάνονται μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση και υποστήριξη όταν γνωρίζουν ότι έχουν κάποιον που μπορεί να τους κατευθύνει και να τους προσφέρει ανατροφοδότηση.

Σχέδια Βελτίωσης Απόδοσης (PIP)

Τα Σχέδια Βελτίωσης Απόδοσης (Performance Improvement Plans - PIP) είναι οργανωμένα πλάνα που εφαρμόζονται για την υποστήριξη των εργαζομένων που δεν επιτυγχάνουν τους στόχους απόδοσης. Τα PIP παρέχουν σαφή βήματα και χρονοδιάγραμμα για τη βελτίωση της απόδοσης.

1. Στόχοι των Σχεδίων Βελτίωσης Απόδοσης

- **Σαφείς Κατευθύνσεις για Βελτίωση:** Τα PIP παρέχουν στους εργαζομένους σαφείς οδηγίες για το ποιες συγκεκριμένες περιοχές απαιτούν βελτίωση, με ρεαλιστικούς και μετρήσιμους στόχους.
- **Υποστήριξη και Πόροι:** Τα PIP συχνά περιλαμβάνουν την υποστήριξη που θα παρέχεται στον εργαζόμενο, όπως επιπλέον εκπαίδευση, καθοδήγηση ή πρόσβαση σε πόρους που θα τον βοηθήσουν να βελτιωθεί.

2. Δομή των Σχεδίων Βελτίωσης Απόδοσης

- **Συγκεκριμένοι Στόχοι και Χρονοδιάγραμμα:** Το PIP πρέπει να περιλαμβάνει σαφείς, συγκεκριμένους στόχους και το αντίστοιχο χρονοδιάγραμμα για την επίτευξή τους. Αυτό επιτρέπει στους εργαζομένους να γνωρίζουν τι απαιτείται από αυτούς και ποια είναι τα χρονικά όρια.
- **Τακτικές Αξιολογήσεις Προόδου:** Οι προϊστάμενοι πρέπει να συναντιούνται τακτικά με τους εργαζομένους για να αξιολογούν την πρόοδο στο πλαίσιο του PIP και να παρέχουν ανατροφοδότηση για το πώς εξελίσσονται τα πράγματα.

3. Πλεονεκτήματα των Σχεδίων Βελτίωσης Απόδοσης

- **Δεύτερη Ευκαιρία για Εργαζόμενους:** Τα PIP δίνουν στους εργαζομένους μια δεύτερη ευκαιρία να βελτιώσουν την απόδοσή τους, παρέχοντάς τους τη σαφή καθοδήγηση και τους πόρους που χρειάζονται.
- **Διασφάλιση Δικαιοσύνης:** Τα PIP διασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοι έχουν την ευκαιρία να διορθώσουν τυχόν αδυναμίες πριν ληφθούν πιο σοβαρά μέτρα, όπως η απομάκρυνση από τη θέση.

4. Προκλήσεις και Αντιμετώπισή τους

- **Δέσμευση Εργαζομένου:** Ο εργαζόμενος πρέπει να δεσμευτεί για την επίτευξη των στόχων του PIP. Οι προϊστάμενοι πρέπει να διασφαλίσουν ότι ο εργαζόμενος κατανοεί τους στόχους και είναι διατεθειμένος να κάνει τις απαραίτητες αλλαγές.
- **Συνεχής Υποστήριξη:** Η υποστήριξη από την πλευρά του προϊσταμένου είναι κρίσιμη για την επιτυχία του PIP. Οι προϊστάμενοι πρέπει να είναι διαθέσιμοι για να απαντούν στις ερωτήσεις του εργαζομένου και να παρέχουν την απαιτούμενη καθοδήγηση.



Συμπέρασμα

Η υποστήριξη των εργαζομένων για τη βελτίωση της απόδοσής τους μπορεί να επιτευχθεί μέσω καθοδήγησης, mentoring, και σχεδίων βελτίωσης απόδοσης. Η καθοδήγηση και το mentoring προσφέρουν συνεχή υποστήριξη και κατεύθυνση για την ανάπτυξη δεξιοτήτων, ενώ τα PIP παρέχουν συγκεκριμένα πλάνα για τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων που αντιμετωπίζουν δυσκολίες. Με την εφαρμογή αυτών των στρατηγικών, οι οργανισμοί μπορούν να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται υποστήριξη και ενθαρρύνονται να επιτύχουν την καλύτερη δυνατή απόδοση.

3.6 Συστήματα αξιολόγησης απόδοσης

Τα Συστήματα Αξιολόγησης Απόδοσης (ΣΑΑ) είναι οι δομές και διαδικασίες που εφαρμόζουν οι οργανισμοί για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων. Τα ΣΑΑ βοηθούν στην αναγνώριση των δυνατών σημείων και των περιοχών βελτίωσης, καθώς και στην ανάπτυξη των εργαζομένων. Η επιτυχής ανάπτυξη και εφαρμογή ενός ΣΑΑ εξαρτάται από την αποτελεσματικότητα του σχεδιασμού του και τη συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία.

Κρίσιμα Θέματα Κατά το Σχεδιασμό του ΣΑΑ

Η ανάπτυξη ενός επιτυχημένου ΣΑΑ απαιτεί προσοχή σε βασικά θέματα που διασφαλίζουν τη δίκαιη και αντικειμενική αξιολόγηση των εργαζομένων, όπως και τη διαφάνεια στη διαδικασία.

Δίκαιη και Αντικειμενική Αξιολόγηση

- **Αξιοκρατία:** Η αξιολόγηση πρέπει να βασίζεται σε προκαθορισμένα κριτήρια απόδοσης, τα οποία να είναι αντικειμενικά, σαφή και μετρήσιμα. Η χρήση δίκαιων κριτηρίων εξασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι θα αξιολογηθούν βάσει της πραγματικής τους απόδοσης και όχι υποκειμενικών απόψεων.
- **Αντιμετώπιση Προκαταλήψεων:** Είναι σημαντικό οι αξιολογητές να είναι ευαισθητοποιημένοι σχετικά με τις προσωπικές προκαταλήψεις και να καταβάλλουν προσπάθεια για τη διατήρηση αντικειμενικότητας στην αξιολόγηση. Η συμμετοχή περισσότερων αξιολογητών, όπως στην 360° αξιολόγηση, βοηθά στη μείωση της προκατάληψης.

Εξασφάλιση Διαφάνειας στη Διαδικασία

- **Καθορισμός Κριτηρίων και Προσδοκιών:** Οι εργαζόμενοι πρέπει να γνωρίζουν από την αρχή ποια είναι τα κριτήρια βάσει των οποίων θα αξιολογηθούν. Η σαφής επικοινωνία των κριτηρίων αυτών βοηθά στην κατανόηση των προσδοκιών και στην αύξηση της δέσμευσης των εργαζομένων.
- **Ανοιχτή Επικοινωνία:** Η ανοιχτή επικοινωνία κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης διασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι κατανοούν τα αποτελέσματα και τις προτάσεις για βελτίωση.

Διαδικασία Ανάπτυξης ΣΑΑ

Η ανάπτυξη ενός ΣΑΑ περιλαμβάνει πολλά στάδια που πρέπει να τηρούνται για την επιτυχή εφαρμογή και την εξασφάλιση της συμμετοχής των εργαζομένων.

Στάδια Ανάπτυξης και Εφαρμογής

1. **Ανάλυση Αναγκών:** Οργανισμοί πρέπει πρώτα να αναλύσουν τις ανάγκες τους για την αξιολόγηση της απόδοσης και να καθορίσουν τα χαρακτηριστικά που είναι σημαντικά για την απόδοση των εργαζομένων.
2. **Καθορισμός Κριτηρίων Απόδοσης:** Τα κριτήρια απόδοσης πρέπει να είναι σαφή, μετρήσιμα και σχετικοί με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού.
3. **Επιλογή Μεθόδων Αξιολόγησης:** Ανάλογα με τις ανάγκες του οργανισμού, πρέπει να επιλεγθούν οι κατάλληλες μέθοδοι αξιολόγησης, όπως η αυτοαξιολόγηση, η αξιολόγηση από προϊστάμενο ή η 360° αξιολόγηση.
4. **Εκπαίδευση Αξιολογητών:** Οι αξιολογητές πρέπει να εκπαιδευτούν για να είναι σε θέση να παρέχουν αντικειμενική και εποικοδομητική ανατροφοδότηση.
5. **Δοκιμή και Ανατροφοδότηση:** Πριν την πλήρη εφαρμογή, το ΣΑΑ μπορεί να δοκιμαστεί σε μικρή κλίμακα, και να ληφθεί ανατροφοδότηση για να γίνουν οι απαραίτητες προσαρμογές.

Συμμετοχή των Εργαζομένων στη Διαδικασία

- **Συμμετοχική Προσέγγιση:** Οι εργαζόμενοι πρέπει να συμμετέχουν στη διαδικασία ανάπτυξης και να παρέχουν ανατροφοδότηση για το ΣΑΑ. Η συμμετοχή τους βοηθά στη δημιουργία ενός δίκαιου και αποδεκτού συστήματος.
- **Ενημέρωση και Εκπαίδευση:** Οι εργαζόμενοι πρέπει να εκπαιδεύονται σχετικά με τη διαδικασία αξιολόγησης και τα κριτήρια, ώστε να είναι πλήρως ενήμεροι για το πώς θα αξιολογηθούν.

Είδη ΣΑΑ

Υπάρχουν διάφορα είδη ΣΑΑ που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, ανάλογα με τις ανάγκες του οργανισμού.

360° Αξιολόγηση

- **Περιγραφή:** Η 360° αξιολόγηση περιλαμβάνει την ανατροφοδότηση από διαφορετικές πηγές: προϊσταμένους, συναδέλφους, υφισταμένους και αυτοαξιολόγηση. Αυτός ο τρόπος παρέχει μια πολυδιάστατη εικόνα της απόδοσης.
- **Πλεονεκτήματα:** Προσφέρει πληρέστερη εικόνα της συμπεριφοράς και της απόδοσης του εργαζομένου, και μειώνει την υποκειμενικότητα.

Αυτοαξιολόγηση και Αξιολόγηση από Προϊστάμενο

- **Αυτοαξιολόγηση:** Ο εργαζόμενος αξιολογεί την απόδοσή του και εντοπίζει τα σημεία βελτίωσης. Η αυτοαξιολόγηση ενισχύει την αυτογνωσία και την υπευθυνότητα του εργαζομένου.



- **Αξιολόγηση από Προϊστάμενο:** Η παραδοσιακή μορφή αξιολόγησης όπου ο προϊστάμενος αξιολογεί την απόδοση του εργαζομένου βάσει των καθορισμένων κριτηρίων.

Συνάντηση Αξιολόγησης Απόδοσης

Η συνάντηση αξιολόγησης είναι μια σημαντική στιγμή στον κύκλο διαχείρισης απόδοσης, καθώς παρέχει την ευκαιρία στους εργαζομένους και τους προϊσταμένους να συζητήσουν την απόδοση και να θέσουν νέους στόχους.

Προετοιμασία για τη Συνάντηση

- **Προετοιμασία και Συγκέντρωση Δεδομένων:** Ο αξιολογητής πρέπει να προετοιμαστεί κατάλληλα, συγκεντρώνοντας στοιχεία και δεδομένα σχετικά με την απόδοση του εργαζομένου. Η σωστή προετοιμασία εξασφαλίζει ότι η συνάντηση θα είναι αποτελεσματική και θα βασίζεται σε πραγματικά στοιχεία.
- **Αυτοαξιολόγηση:** Ο εργαζόμενος πρέπει επίσης να προετοιμάσει την αυτοαξιολόγησή του και να εντοπίσει τα δυνατά και αδύνατα σημεία του.

Σημασία της Ανοιχτής Επικοινωνίας Κατά τη Συνάντηση

- **Ανοιχτός Διάλογος:** Ο διάλογος πρέπει να είναι ανοιχτός και συνεργατικός. Ο εργαζόμενος πρέπει να αισθάνεται ότι μπορεί να εκφράσει τις απόψεις και τις ανησυχίες του.
- **Ανατροφοδότηση και Συνεργασία:** Ο αξιολογητής πρέπει να παρέχει εποικοδομητική ανατροφοδότηση, ενώ η συνεργασία είναι κλειδί για τη συμφωνία σε στόχους βελτίωσης. Η ανοιχτή επικοινωνία βοηθά στη διατήρηση μιας θετικής στάσης και στη δέσμευση του εργαζομένου.

Συμπέρασμα

Τα Συστήματα Αξιολόγησης Απόδοσης (ΣΑΑ) αποτελούν βασικό στοιχείο της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, καθώς βοηθούν στην αξιολόγηση και ανάπτυξη των εργαζομένων. Η διασφάλιση δίκαιης και αντικειμενικής αξιολόγησης, η συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία, η εφαρμογή διαφορετικών ειδών αξιολόγησης, και η ανοιχτή επικοινωνία κατά τη συνάντηση αξιολόγησης, είναι όλα κρίσιμα στοιχεία για την επιτυχία ενός ΣΑΑ. Ένα αποτελεσματικό ΣΑΑ μπορεί να ενισχύσει την παρακίνηση, την παραγωγικότητα και την αφοσίωση των εργαζομένων.

Βιβλιογραφία

1. **Armstrong, M.** (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.
 - Ένα από τα πιο γνωστά έργα στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων, προσφέροντας ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο για τη διαχείριση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.
2. **Dessler, G.** (2019). *Human Resource Management*. Pearson Education.
 - Ένα βασικό βιβλίο που προσφέρει μια πλήρη επισκόπηση των βασικών θεμάτων και πρακτικών στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων.



3. **Ulrich, D., & Brockbank, W.** (2005). *The HR Value Proposition*. Harvard Business Press.
 - Εξετάζει τη στρατηγική συμβολή των ανθρώπινων πόρων στην επιχειρηματική επιτυχία.
4. **Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P.** (2007). *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford University Press.
 - Ένα επιστημονικό έργο που αναλύει την εξέλιξη και τις προκλήσεις της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων.
5. **Guest, D. E., Paauwe, J., & Wright, P. M.** (2012). *Human Resource Management and Performance: Achievements and Challenges*. Wiley.
 - Παρουσιάζει τη σχέση μεταξύ διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και απόδοσης, παρέχοντας εμπειρικές έρευνες και θεωρητικές προσεγγίσεις.
6. **Heath, R., & O'Hair, H. D.** (2009). *Handbook of Risk and Crisis Communication*. Routledge.
 - Αν και δεν αφορά άμεσα τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων, το έργο αυτό παρέχει πολύτιμες πληροφορίες για τη διαχείριση κρίσεων και την επικοινωνία, που μπορεί να είναι σημαντικές σε καταστάσεις κρίσης στο εργασιακό περιβάλλον.
7. **Bratton, J., & Gold, J.** (2017). *Human Resource Management: Theory and Practice*. Palgrave Macmillan.
 - Παρέχει μια θεωρητική αλλά και πρακτική προοπτική για τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων, με έμφαση στη στρατηγική προσέγγιση.
8. **Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M.** (2019). *Fundamentals of Human Resource Management*. McGraw-Hill Education.
 - Καλύπτει τις βασικές πτυχές της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, συμπεριλαμβανομένης της εκπαίδευσης, της ανάπτυξης και της απόδοσης.
9. **Pfeffer, J.** (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Harvard Business School Press.
 - Τονίζει τη σημασία της επικέντρωσης στους ανθρώπους ως βασικό στοιχείο για τη μακροχρόνια επιτυχία του οργανισμού.
10. **Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S.** (2014). *Human Resource Management*. Pearson.
 - Παρέχει μια εκτενή κάλυψη των θεμάτων ανθρώπινων πόρων, συμπεριλαμβανομένης της στρατηγικής διαχείρισης, της πρόσληψης και της αξιολόγησης απόδοσης.
11. **Kaplan, R. S., & Norton, D. P.** (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Press.
 - Αν και επικεντρώνεται στη στρατηγική, το βιβλίο αυτό μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο για την παρακολούθηση της απόδοσης και της συμβολής του ανθρώπινου δυναμικού στους στόχους του οργανισμού.
12. **Cascio, W. F., & Boudreau, J. W.** (2010). *Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives*. FT Press.
 - Δείχνει τη σύνδεση των πρωτοβουλιών των ανθρώπινων πόρων με τη χρηματοοικονομική απόδοση του οργανισμού, αποδεικνύοντας την αξία της επένδυσης στο ανθρώπινο δυναμικό.
13. **Heathfield, S. M.** (2018). *The Essential Guide to Employee Engagement*. HarperCollins.
 - Δίνει έμφαση στη συμμετοχή των εργαζομένων και τις πρακτικές για τη βελτίωση της απόδοσης και της δέσμευσης τους.



14. **Gratton, L.** (2011). *The Shift: The Future of Work is Already Here*. HarperCollins.
 - Εξετάζει τις αλλαγές στην εργασία και πώς αυτές επηρεάζουν τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων.
15. **Beer, M., & Spector, B.** (1985). *Human Resource Management: A General Manager's Perspective*. Free Press.
 - Εστιάζει στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων από την οπτική γωνία των γενικών διευθυντών και στη στρατηγική σημασία των ανθρώπων στην επιχείρηση.

Το μάθημα "Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων" στοχεύει να παρέχει στους συμμετέχοντες τη γνώση και τα εργαλεία που απαιτούνται για την αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού σε ένα σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον. Καλύπτει στρατηγικές προσεγγίσεις, αξιολόγηση απόδοσης, ανάπτυξη δεξιοτήτων, καθώς και τεχνικές προσέλκυσης και επιλογής εργαζομένων.

Σημείωση:

Αυτό το υλικό προορίζεται αποκλειστικά για τους συμμετέχοντες στο Μάθημα "Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων" και δεν επιτρέπεται η αναπαραγωγή του χωρίς προηγούμενη άδεια.