

Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (HRM)

- Η **διοίκηση ανθρωπίνων πόρων** (HRM) (human resource management) ασχολείται με επίσημα συστήματα για τη διοίκηση των ανθρώπων στο χώρο εργασίας.
- Είναι ένας από τους βασικούς παράγοντες της οργανωσιακής και διοικητικής λειτουργίας.
- Ήταν γνωστή παλαιότερα και ως διοίκηση προσωπικού.

Στρατηγική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

Οι εταιρείες μπορούν να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, όταν διαθέτουν ή αναπτύσσουν πόρους που είναι αξιόλογοι, σπάνιοι, δύσκολο να αντιγραφούν και οργανωμένοι.

Σήμερα, ο όρος **ανθρώπινο κεφάλαιο** (ή, ευρύτερα, πνευματικό κεφάλαιο) (human capital) χρησιμοποιείται συχνά για να περιγράψει τη στρατηγική αξία των γνώσεων και των ικανοτήτων των υπαλλήλων.

Περίληψη Διαδικασίας Σχεδιασμού του Ανθρώπινου Δυναμικού

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

Ανίχνευση του περιβάλλοντος από τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

- Αγορά εργασίας
- Τεχνολογία
- Νομοθεσία
- Ανταγωνισμός
- Οικονομία

Σχεδιασμός του ανθρώπινου δυναμικού

- Πρόβλεψη ζήτησης
- Εσωτερική προσφορά εργατικού δυναμικού
- Εξωτερική προσφορά εργατικού δυναμικού
- Ανάλυση εργασίας

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

Δραστηριότητες του ανθρώπινου δυναμικού

- Προσέλκυση/Στρατολόγηση υπαλλήλων
- Επιλογή υπαλλήλων
- Εξωτερική τοποθέτηση
- Εκπαίδευση και εξέλιξη
- Αξιολόγηση απόδοσης
- Συστήματα αμοιβών
- Εργασιακές σχέσεις

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Αποτελέσματα

- Παραγωγικότητα
- Ποιότητα
- Καινοτομία
- Ικανοποίηση
- Παραιτήσεις/Αποχωρήσεις
- Απουσίες
- Υγεία

Διαδικασία Σχεδιασμού του Ανθρώπινου Δυναμικού

Προβλέψεις Ζήτησης

Ο καθορισμός του αριθμού και του είδους των ανθρώπων που χρειάζεται η επιχείρηση.

Προβλέψεις Προσφοράς Εργασίας

Πόσους και τι είδους υπαλλήλους θα διαθέτει στην πραγματικότητα η επιχείρηση.

Ανάλυση Εργασίας

Κάνει δύο πράγματα:

- Περιγραφή της εργασίας
- Επεξήγηση της εργασίας

Κοινωνική Επιχείρηση
Είναι οι Απόφοιτοι
Σχολών Διοίκησης
Επιχειρήσεων
Διατεθειμένοι να
Εργαστούν για
Κοινωνικές Επιχειρήσεις;

- Ο κλάδος των κοινωνικών επιχειρήσεων στις Ηνωμένες Πολιτείες είναι μεγαλύτερος από αυτό που μπορεί να φαντάζεστε. Σύμφωνα με εκτιμήσεις απασχολεί πάνω από 10 εκατομμύρια ανθρώπους και παράγει ετήσια έσοδα ύψους 500 δισεκατομμυρίων δολαρίων.
- Ας υποθέσουμε ότι είστε ο διευθυντής μιας κοινωνικής επιχείρησης. Πώς θα προσελκύσετε ανθρώπους να εργάζονται για τον οργανισμό σας;
- Σε ποιο βαθμό θα μπορούσατε εσείς ή οι συνάδελφοί σας να εργαστείτε για μια κοινωνική επιχείρηση;

Στελέχωση του Οργανισμού

Προσέλκυση υποψηφίων

- Η ανάπτυξη μιας δεξαμενής υποψηφίων για θέσεις εργασίας μέσα σε μια επιχείρηση.
- *Εσωτερική και εξωτερική*

Επιλογή Προσωπικού

- Η επιλογή του ποιος από τους κατάλληλους υποψηφίους θα προσληφθεί μέσα σε μια επιχείρηση

Εργαλεία Επιλογής

- Αιτήσεις και Βιογραφικά
- Συνεντεύξεις
- Έλεγχος Συστάσεων
- Έλεγχος Υπόβαθρου
- Τεστ Προσωπικότητας
- Έλεγχος για Απαγορευμένες Ουσίες
- Τεστ Γνωστικών Ικανοτήτων
- Τεστ Επίδοσης
- Τεστ Εντιμότητας

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ

- **Δομημένη συνέντευξη**
 - Επιλογή τεχνικής μέσω της οποίας ο εργοδότης θέτει σε όλους τους αιτούντες τις ίδιες ερωτήσεις δίνοντας τους έτοιμες επιλογές για τις πιθανές απαντήσεις τους:
 - *Συνέντευξη της κατάστασης: Πώς θα το έκανες;*
 - *Συνέντευξη περιγραφής της συμπεριφοράς: Πώς το έκανες;*

Έλεγχοι, Αξιοπιστία και Εγκυρότητα

Κέντρο αξιολόγησης

- Τεστ Προσωπικότητας
- Έλεγχος για Απαγορευμένες Ουσίες
- Τεστ Γνωστικών Ικανοτήτων
- Τεστ Επίδοσης
- Τεστ Εντιμότητας

Αξιοπιστία

- Η συνέπεια της βαθμολογίας σε ένα τεστ με την πάροδο του χρόνου και σε σύγκριση με εναλλακτικές μετρήσεις

Εγκυρότητα

- Ο βαθμός στον οποίο ένα τεστ επιλογής προβλέπει ή σχετίζεται με την εργασιακή επίδοση
- Κριτήριο, περιεχόμενο

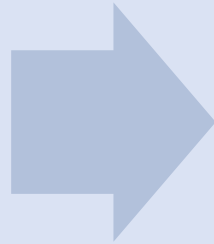
Χρήση Διαδικτυακών Εργαλείων που Χρησιμοποιούνται για την Επιλογή Εργαζομένων



Περικοπές στο Εργατικό Δυναμικό

Εξωτερική τοποθέτηση

- Η διαδικασία κατά την οποία η διοίκηση βοηθάει τους ανθρώπους που έχουν απολυθεί από την εταιρεία να βρουν εργασία αλλού



Εργοδοσία κατά βούληση

- Η νομική έννοια ότι ένας υπάλληλος μπορεί να απολυθεί για οποιοδήποτε λόγο

Συμβουλές για την Περίπτωση Τερματισμού

Τι να Κάνετε	Τι να Μην Κάνετε
• Βεβαιωθείτε ότι ο τερματισμός είναι το τελευταίο βήμα σε μια σαφή και δίκαιη διαδικασία, αφότου είστε βέβαιος ότι γνωρίζετε τα γεγονότα. • Βεβαιωθείτε ότι το πρόσωπο που αναγγέλλει τον τερματισμό είναι ο άμεσος προϊστάμενος του εργαζομένου.	• Μην αναγγείλετε έναν τερματισμό σε έναν εργαζόμενο με έκπληξη.
• Να είστε προετοιμασμένοι με απαντήσεις σε βασικά ερωτήματα όπως η επίσημη τελική ημερομηνία και τυχόν αποζημιώσεις.	• Μην αρχίσετε μια συνάντηση απροετοίμαστος, προκαλώντας τον εργαζόμενο που τερματίζεται να περιμένει αμήχανα, ενώ προσπαθείτε να βρείτε απαντήσεις ή καλώντας έναν εκπρόσωπο του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού.
• Συμβουλευτείτε το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού για τον εντοπισμό τυχόν διαθέσιμων παροχών· δώστε στον εργαζόμενο έναν έντυπο κατάλογο πληροφοριών σχετικά με τις παροχές και τις πολιτικές.	• Μην υπεκφεύγετε· δηλώστε τον τερματισμό απλά και συνοπτικά.
• Ζητήστε από έναν εκπαιδευμένο αντιπρόσωπο διοίκησης ανθρωπίνων πόρων να παραστεί στη συνάντηση.	• Μην αναλωθείτε σε συζητήσεις σχετικά με τις απόψεις του εργαζομένου όσον αφορά τη δικαιοσύνη· επικεντρωθείτε στην πρακτική πλευρά των πραγμάτων –την ανάγκη να προχωρήσετε όλοι.
• Ζητήστε από έναν εκπαιδευμένο αντιπρόσωπο διοίκησης ανθρωπίνων πόρων να παραστεί στη συνάντηση. • Ακούστε με σεβασμό.	• Μην διαφωνείτε με τον υπάλληλο και μην απολογείστε. • Μην προσφέρετε να βοηθήσετε τον εργαζόμενο να βρει άλλη δουλειά, εάν υποτεθεί ότι δεν μπορείτε να του δώσετε μια ειλικρινά καλή συστατική επιστολή.

Νομικά Ζητήματα και Ευκαιρίες Ισότητας την Εργοδοσία

- **Αρνητικός αντίκτυπος**
 - Η περίπτωση στην οποία μια κατά τα φαινόμενα ουδέτερη πρακτική εργοδοσίας έχει δυσανάλογα αρνητικό αποτέλεσμα για μια
 - προστατευόμενη ομάδα

Εκπαίδευση και Ανάπτυξη

- **Αξιολόγηση αναγκών**
 - Μια ανάλυση που αναγνωρίζει τις εργασίες, τους ανθρώπους και τα τμήματα που χρειάζονται εκπαίδευση
- **Εκπαίδευση**
 - Η διδασκαλία υπαλλήλων κατώτερου επιπέδου στο πώς να εκτελούν την εργασία τους
- **Ανάπτυξη**
 - Η διαδικασία διδασκαλίας σε διοικητικά στελέχη και υπαλλήλους γενικότερων ικανοτήτων που χρειάζονται για τις τρέχουσες και μελλοντικές εργασίες τους

Είδη Εκπαίδευσης

Εκπαίδευση προσανατολισμού

- Η εκπαίδευση που είναι σχεδιασμένη για να συστήσει τους νέους υπαλλήλους στην εταιρεία και να τους γνωστοποιήσει τους κανονισμούς, τις διαδικασίες, την κουλτούρα και τα συναφή.

Ομαδική εκπαίδευση

Η εκπαίδευση που παρέχει στους υπαλλήλους τις ικανότητες και τις προσεγγίσεις που χρειάζονται για να συνεργαστούν με άλλους

Εκπαίδευση ποικιλομορφίας

Προγράμματα που εστιάζουν στην αναγνώριση και τη μείωση των κρυφών προκαταλήψεων εναντίον ανθρώπων με διαφορές και στην ανάπτυξη των ικανοτήτων που χρειάζονται για τη διοίκηση ενός ποικιλόμορφου εργατικού δυναμικού.

Αξιολόγηση της επίδοσης (ΡΑ)

Η εκτίμηση της εργασιακής απόδοσης ενός εργαζομένου.

- Χρησιμοποιείται για το μισθό, τις προαγωγές, τους τερματισμούς
- Χρησιμοποιείται για την ανάπτυξη

Υπάρχουν τρεις κατηγορίες επίδοσης.

- Προσόντα
- Συμπεριφορά
- Αποτελέσματα

Παράδειγμα των BARS που Χρησιμοποιούνται για την Αξιολόγηση της Ποιότητας

Διάσταση απόδοσης: διοίκηση ολικής ποιότητας. Αυτός ο τομέας της απόδοσης αφορά το βαθμό στον οποίο ένα άτομο έχει αντίληψη, υποστηρίζει και αναπτύσσει προβλεπτικές διαδικασίες για να βελτιώσει την ποιότητα του προϊόντος, να διασφαλίσει την έγκαιρη αποκάλυψη των ατασθαλιών και να ενσωματώσει τις αξιολογήσεις ποιότητας με τις αναφορές μετρήσεων απόδοσης τόσο του κόστους όσο και του προγράμματος ώστε να μεγιστοποιήσει την πελατειακή ικανοποίηση με τη συνολική απόδοση.

ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΗ

7

Χρησιμοποιεί μέτρα ποιότητας και καλά καθορισμένες διαδικασίες για να εκπληρώσει τους στόχους των έργων. Καθορίζει την ποιότητα από την οπτική γωνία του πελάτη.

6

Αναζητεί/αναγνωρίζει τρόπους για να βελτιώνει διαρκώς τις διαδικασίες.

5

Επικοινωνεί σαφώς τη διοίκηση ποιότητας στους άλλους. Δημιουργεί ένα σχέδιο που καθορίζει πώς θα συμμετέχει η ομάδα στην ποιότητα. Εκτιμά τη ΔΟΠ ως επένδυση.

ΜΕΤΡΙΑ

4

Διαθέτει μέτρα ποιότητας που καθορίζουν τα επίπεδα ανοχής.

3

Θεωρεί την ποιότητα πολυέξοδη. Περιορίζει την ποιότητα.

2

Εστιάζει το ενδιαφέρον του μόνο στα αποτελέσματα και τις διανομές, αγνοώντας τις υποκείμενες διαδικασίες.

ΦΤΩΧΗ

1

Κατηγορεί τους άλλους για την απώλεια ποιότητας. Δίνει σημασία μόνο σε ανησυχίες περί ποιότητας.

Διοίκηση με στόχους και Αξιολόγηση 360 μοιρών

- **Διοίκηση με στόχους (MBO)**
 - Μια διαδικασία κατά την οποία οι στόχοι, που τίθενται από έναν
 - υφιστάμενο και έναν προϊστάμενο, πρέπει να εκπληρωθούν μέσα σε μια δεδομένη χρονική περίοδο
- **Αξιολόγηση 360 μοιρών**
 - Μια διαδικασία, στην οποία χρησιμοποιούνται πολλαπλές πηγές αξιολόγησης για να διαμορφωθεί μια συνολική εικόνα σχετικά με την επίδοση ενός εργαζομένου

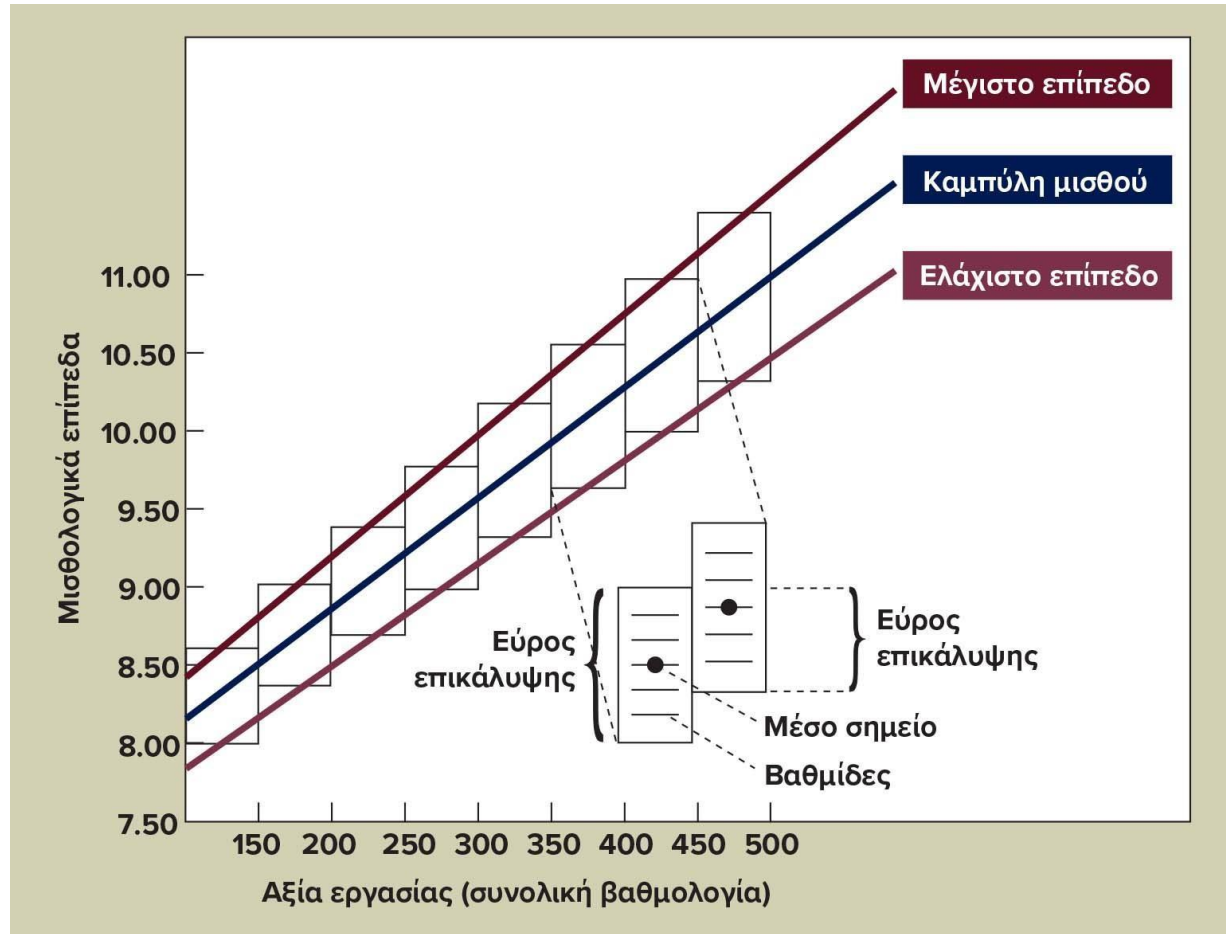
Υπόδειγμα Συνέντευξης Αξιολόγησης Επίδοσης για Υπαλλήλους Χαμηλής Επίδοσης

- 1. Συνοψίστε** τη συγκεκριμένη απόδοση του υπαλλήλου. Περιγράψτε την απόδοση με όρους συμπεριφοράς ή αποτελεσμάτων, όπως πωλήσεις ή απουσίες. Μην πείτε ότι ο υπάλληλος έχει κακή συμπεριφορά. Αντίθετα, εξηγήστε ότι η στάση του υπαλλήλου υποδηλώνει κακή συμπεριφορά.
- 2. Περιγράψτε** τις προσδοκίες και τα πρότυπα. Να είστε συγκεκριμένοι.
- 3. Καθορίστε** τις αιτίες της χαμηλής απόδοσης. Συγκεντρώστε πληροφορίες από τον υπάλληλο.
- 4. Συζητήστε** λύσεις για το πρόβλημα και κάντε τον υπάλληλο να παίξει σημαντικό ρόλο στη διαδικασία.
- 5. Συμφωνήστε** σε μια λύση. Ως ανώτερος έχετε δώσει πληροφορίες στην εύρεση της λύσης. Αναφερθείτε σε θέματα και κάντε ερωτήσεις, αλλά προσφέρετε και υποστήριξη.
- 6. Συμφωνήστε** σε ένα χρονικό πλαίσιο βελτίωσης.
- 7. Καταγράψτε** τη συνάντηση.
- 8. Προγραμματίστε** συναντήσεις για να παρακολουθήσετε τις εξελίξεις.

Παράγοντες που Επηρεάζουν το Μείγμα της Μισθοδοσίας

Εσωτερικοί παράγοντες	Εξωτερικοί παράγοντες
Πολιτική αμοιβών της επιχείρησης	Συνθήκες της αγοράς εργασίας
Αξία της εργασίας	Κόστος διαβίωσης
Σχετική αξία του υπαλλήλου	Συλλογική διαπραγμάτευση
Ικανότητα του εργοδότη να πληρώσει	Νομικές απαιτήσεις

Δομή Μισθοδοσίας



Συστήματα Κινήτρων και Μεταβλητή Μισθοδοσία



Παροχές Υπαλλήλων

Τρεις βασικές παροχές:

- *Εργατική αποζημίωση*
- *Κοινωνική Ασφάλιση*
- *Επίδομα ανεργίας*

«Σύστημα καφετέριας»

- Ένα πρόγραμμα παροχών για εργαζόμενους οι οποίοι έχουν τη δυνατότητα να επιλέξουν μέσα από έναν κατάλογο εναλλακτικών παροχών ώστε να δημιουργήσουν ένα πακέτο παροχών προσαρμοσμένο στις ανάγκες τους

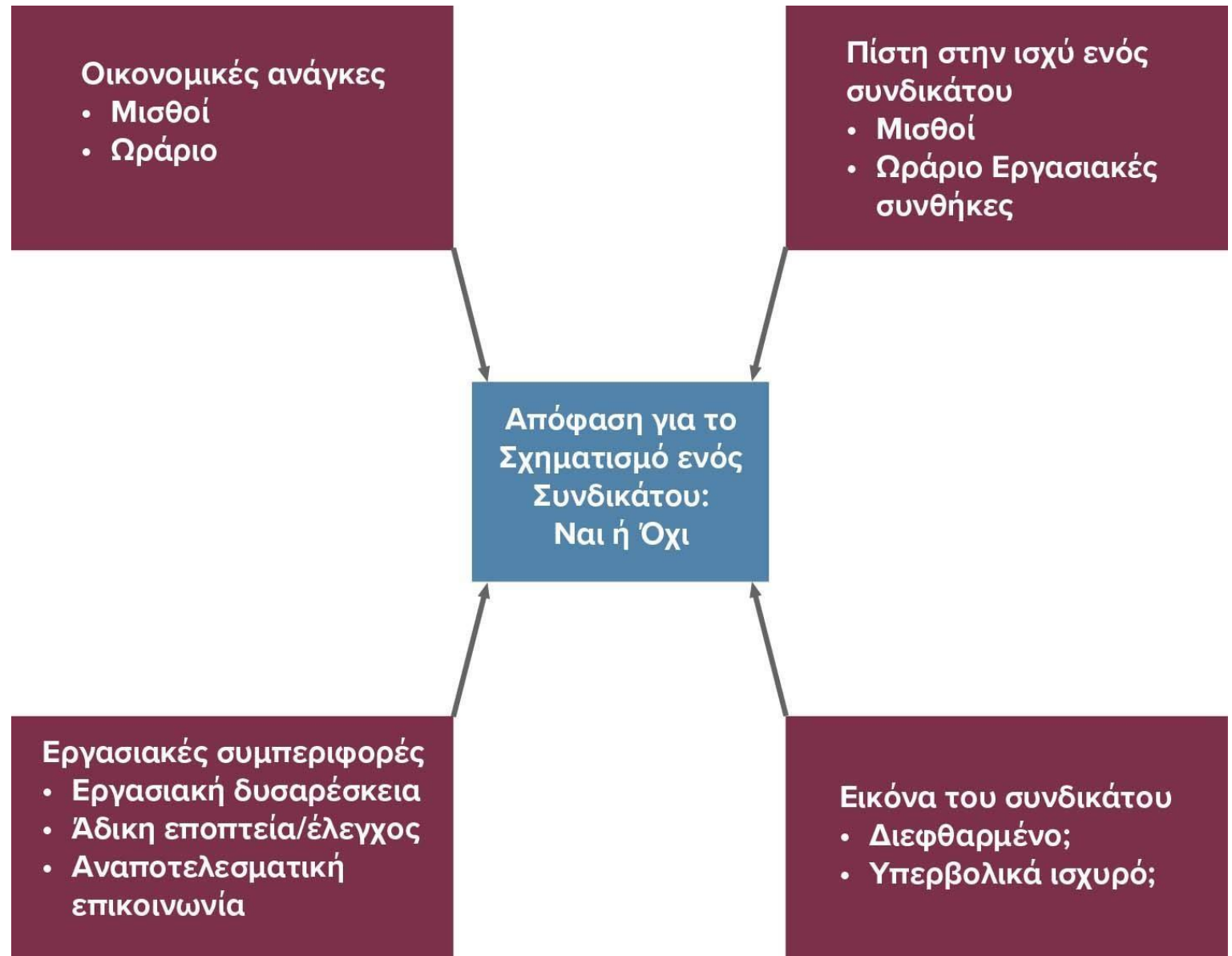
Νομικά Ζητήματα Αμοιβών και Παροχών

- Νόμο περί Δίκαιων Κριτηρίων Εργασίας
- Νόμος περί Ίσων Αμοιβών του 1963
 - Ίση εργασία έναντι συγκρίσιμης εργασίας
- Νόμος περί Διακρίσεων κατά της Εγκυμοσύνης του 1978
- Νόμος περί Ασφάλειας του Συνταξιοδοτικού Εισοδήματος των Υπαλλήλων (ERISA) του 1974
- Νόμος περί Εργασιακής Ασφάλειας και Υγείας (OSHA) του 1970

Εργασιακές Σχέσεις

- Εργασιακές Σχέσεις
 - Το σύστημα των σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης
- Εργασιακοί Νόμοι
 - Εθνικός Νόμος περί Εργασιακών Σχέσεων (που ονομάζεται και Νόμος Wagner) (1935)
 - Νόμος περί Σχέσεων Εργατικού Δυναμικού-Διοίκησης ή αλλιώς ο Νόμος Taft-Hartley (1947)
 - Νόμος περί Αναφορών και Αποκαλύψεων Ανάμεσα σε Εργατικό Δυναμικό και Διοίκηση ή αλλιώς ο Νόμος Landrum-Griffin (1959)

Παράγοντες που
Καθορίζουν τη
Συμπεριφορά
των
Ψηφοφόρων για
το Σχηματισμό
ενός Συνδικάτου



Δικαίωμα στην εργασία

Ρήτρα «συνδικαλιστικής ασφάλειας»

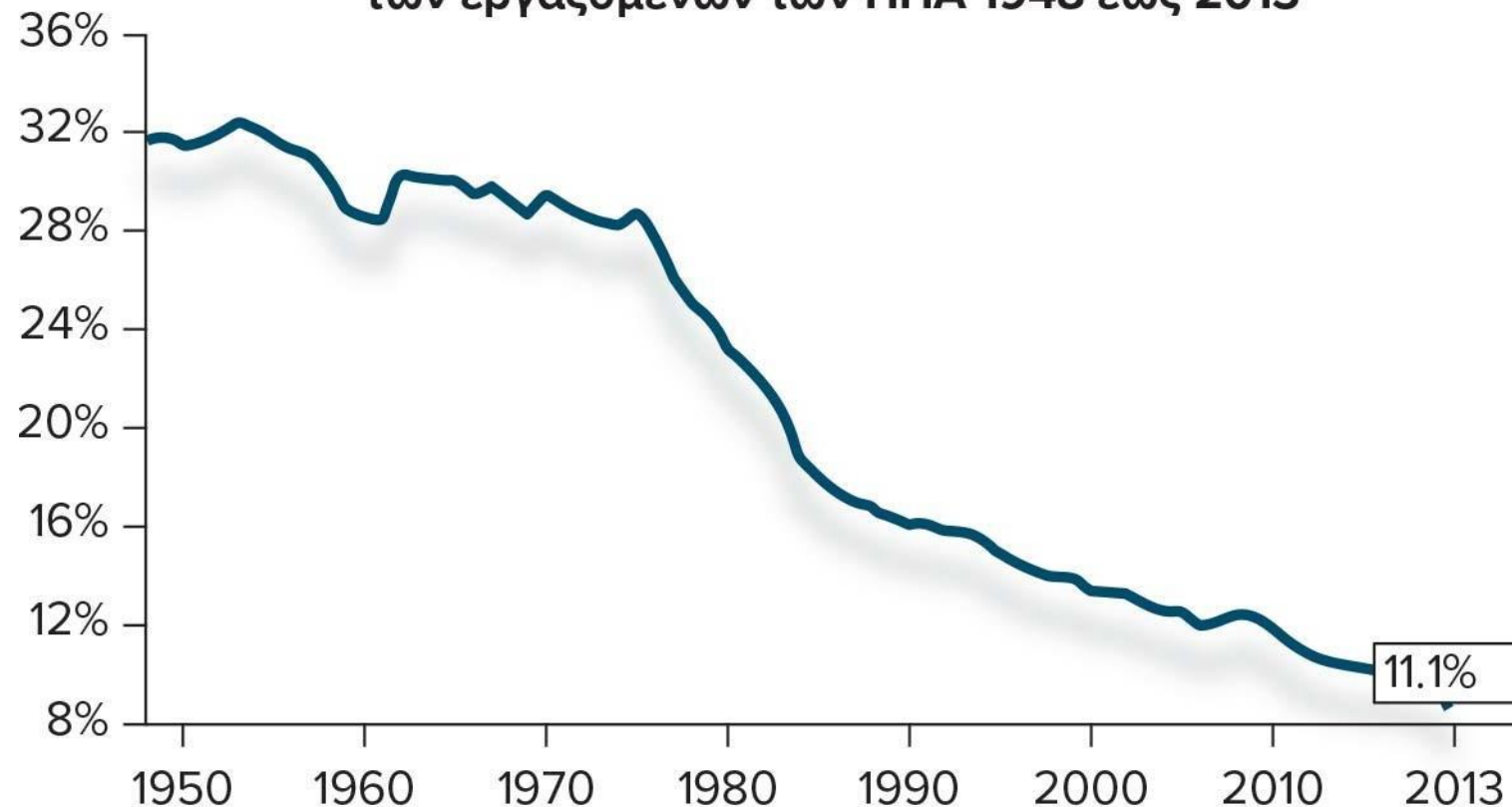
- Ένας οργανισμός που διαθέτει συνδικάτο εργαζομένων και μία ρήτρα ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να ενταχθούν στο συνδικάτο μετά από ένα προκαθορισμένο χρονικό διάστημα

Δικαίωμα στην εργασία

- Μια νομοθεσία που επιτρέπει στους υπαλλήλους να εργάζονται χωρίς να πρέπει να συμμετέχουν σε ένα συνδικάτο

Πτώση της Συμμετοχής σε Συνδικάτα – 1948 έως 2013

Ποσοστό συμμετοχής σε συνδικάτα για το σύνολο
των εργαζομένων των ΗΠΑ 1948 έως 2013



Μια Ματιά στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

- Η GOOGLE ΕΠΙΤΑΧΥΝΕΙ ΓΙΑ ΠΙΟ ΠΟΛΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
 - Οι πρακτικές στελέχωσης και επιλογής της Google την έχουν βοηθήσει να ικανοποιεί τους στόχους της για την πρόσληψη των καλύτερων ταλέντων, αλλά η στρατηγική Ανθρωπίνων Πόρων έχει αλλάξει από νεοφυείς εταιρείες υψηλής τεχνολογίας.
 - Οι εργαζόμενοι υψηλής τεχνολογίας αγαπούν τη Google, αλλά πολλοί ψάχνουν ευκαιρίες σε αναδυόμενες εταιρείες του κλάδου.
 - Πώς η προσέγγιση της Google στις παροχές στους εργαζομένους είναι πιο αποτελεσματική από μια απλή απόφαση να προσφέρει το μεγαλύτερο πακέτο παροχών;
 - Πιστεύετε ότι η στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού της Google θα της επιτρέψει να διατηρήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα; Γιατί ναι ή γιατί όχι; Τι θα πρέπει να κάνει προκειμένου να διατηρήσει αυτό το πλεονέκτημα;