

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού - ΔΑΔ - στη Δημόσια Διοίκηση

Εκπαιδευτική Σειρά

Περιεχόμενα

Ενότητα 1^η: Εισαγωγή: Ρόλος και Λειτουργίες της ΔΑΔ στη Δημόσια Διοίκηση

Ενότητα 2^η: Προγραμματισμός – Στρατηγικές ΔΑΔ στη Δημόσια Διοίκηση

Ενότητα 3^η: Μοντέλα ΔΑΔ

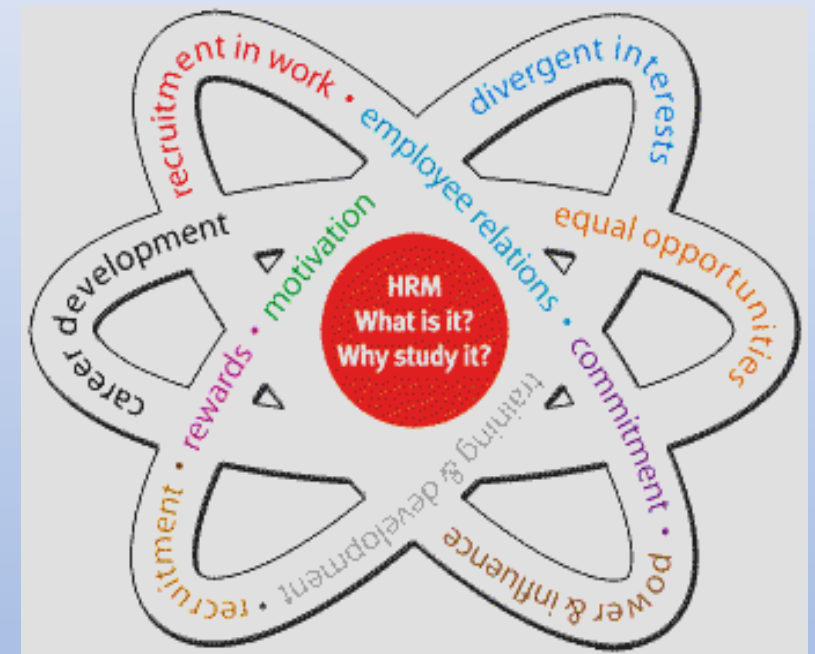
Ενότητα 1^η

Εισαγωγή: Ρόλος και Λειτουργίες της ΔΑΔ στη Δημόσια Διοίκηση

Τι είναι η ΔΑΔ

Η Διοίκηση Ανθρώπινων
Πόρων/Δυναμικού ασχολείται με
ζητήματα που αφορούν τους υπαλλήλους
ενός οργανισμού δίνοντας έμφαση:

- 🖥️ Στον καθοριστικό ρόλο των υπαλλήλων
στην απόκτηση ανταγωνιστικού
πλεονέκτηματος
- 🖥️ Στην εναρμόνιση των πρακτικών Δ.Α.Δ.
με την οργανωσιακή στρατηγική.
- 🖥️ Στην κάλυψη των στόχων της ανώτατης
διοίκησης.

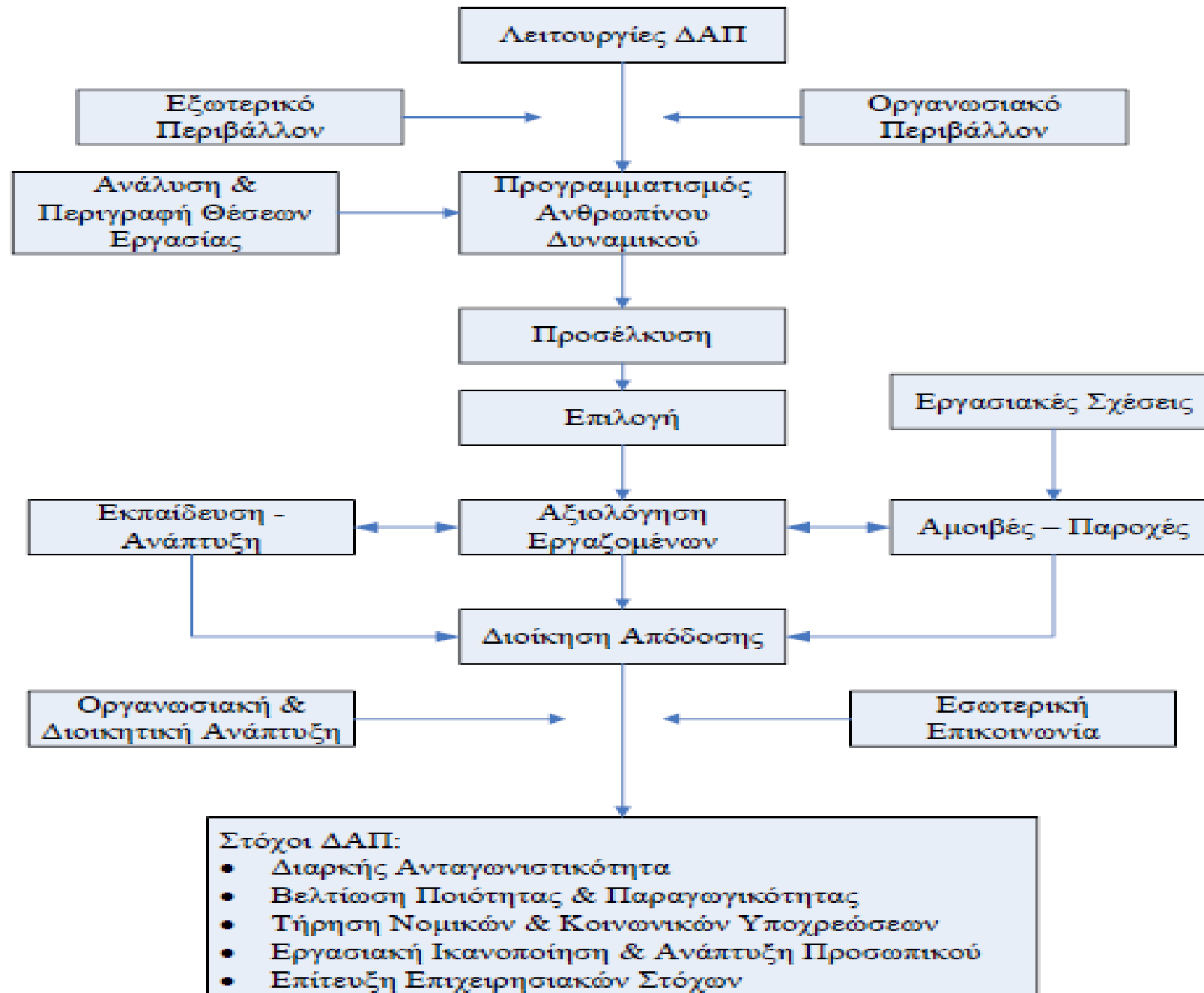


Βασικές Αρμοδιότητες της ΔΑΔ

1. Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού
2. Στρατολόγηση και επιλογή Προσωπικού
3. Εκπαίδευση και Αναβάθμιση των Δεξιοτήτων των Εργαζομένων
4. Αξιολόγηση και Επιλογή των εργαζομένων
5. Πολιτική Μισθοδοσίας
6. Θέματα Υγιεινής και Ασφάλειας στην Εργασία
7. Εργασιακές σχέσεις



ΔΑΔ: Πλαίσιο και Λειτουργίες



Το Τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού - ΔΑΔ είναι Υπεύθυνο:

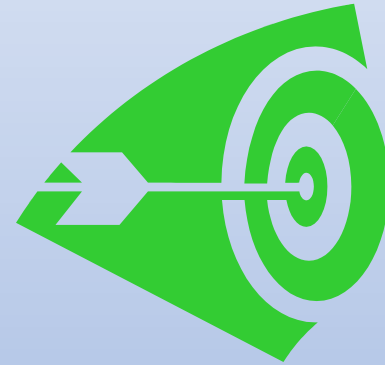
-  Για την επίσημη και την ανεπίσημη επικοινωνία μεταξύ διοίκησης και υπαλλήλων (Επικοινωνιακή Πολιτική)
-  Για τους όρους πρόσληψης τις απαιτήσεις εργασίας, το χρονοδιάγραμμα εξέλιξης των εργαζομένων
-  Τη διερεύνηση πολιτικών μισθοδοσίας (στοιχείο του εξωτερικού περιβάλλοντος)
-  Την ανάπτυξη και υλοποίηση προγραμμάτων επιβράβευσης προσωπικού
-  Την ενημέρωση και παρακολούθηση αρχείων προσωπικού
-  Την εκπαίδευση & ανάπτυξη στελεχών
-  Την επίτευξη αποτελεσματικότητας και δικαιοσύνης

Ο Ρόλος Του Η.Ρ.Μ.

-  Βραχυπρόθεσμος στο λειτουργικό επίπεδο (*Operational Level*)
-  Μεσοπρόθεσμος στο διοικητικό επίπεδο (*Managerial Level*)
-  Μακροπρόθεσμος στο στρατηγικό επίπεδο (*Strategic Level*)
-  Παροχή διευκολύνσεων στα στελέχη γραμμής και εργαζομένους
-  Παραγωγή και υλοποίηση καινοτόμων ενεργειών

Στόχοι του Η.Ρ.Μ

- 🖥️ Βελτίωση της παραγωγικότητας μέσω:
 - ✓ Της συμμετοχής στις στρατηγικής σημασίας αποφάσεις
 - ✓ Της επισήμανσης και επίλυσης προβλημάτων προσωπικού
 - ✓ Της ανάπτυξης και διευκόλυνσης επικοινωνίας και συνεργασίας
- 🖥️ Συμμόρφωση με τη νομοθεσία
- 🖥️ Δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- 🖥️ Ευελιξία του εργατικού δυναμικού



Το Η.Ρ.Μ. στον 21ο αιώνα

Ένα σύγχρονο σύστημα διαχείρισης Η.Ρ.Μ. πρέπει να προσφέρει:

- 💻 Άμεση , εύκολη και ακριβή πληροφόρηση
- 💻 Υποστήριξη ευέλικτων μορφών απασχόλησης και παροχή της πληροφορίας σε κάθε θέση εργασίας
- 💻 Παροχή βοήθειας και υποστήριξης στις αποφάσεις των στελεχών.



Ρόλος Διευθυντή του Η.Ρ.Μ.

1. Διαμορφώνει και εισηγείται τη στρατηγική για το προσωπικό
2. Συμβουλεύει (σχετικά με την πολιτικές προσωπικού)
3. Προσφέρει υπηρεσίες (αξιολόγηση, διαπραγμάτευση)
4. Ελέγχει την εφαρμογή της στρατηγικής ΔΑΔ



Ανθρώπινο Δυναμικό και Επιχειρησιακή Ικανότητα Οργανισμών

Οι οργανισμοί πρέπει να λάβουν υπόψη τους τα τρία στοιχεία που καθορίζουν την εξέλιξή τους:

- 1) τους συγκεκριμένους στόχους που πρέπει να επιτύχουν,
- 2) τους περιορισμένους πόρους, που διαθέτουν
- 3) τη συμβολή των ανθρώπων στην επίτευξη των στόχων.

Ανθρώπινο Δυναμικό και Επιχειρησιακή Ικανότητα Οργανισμών (συν)

- ❑ Οι αποτελεσματικές δημόσιες υπηρεσίες διοικούν, αναπτύσσουν και απελευθερώνουν το πλήρες δυναμικό των εργαζομένων τους σε ατομικό, ομαδικό και οργανωτικό επίπεδο.
- ❑ Προωθούν τις αρχές της δικαιοσύνης και της ισότητας, ενδυναμώνοντας το ανθρώπινο δυναμικό και ενισχύοντας την ενεργό ανάμειξή του στις διοικητικές διαδικασίες.
- ❑ Διασυνδέουν τις ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό τόσο με τα καθημερινές εργασίες που επιτελούν όσο και με τις απαραίτητες αλλαγές

Ανθρώπινο δυναμικό και επιχειρησιακή ικανότητα οργανισμών

- ❑ Ενδιαφέρονται για τις ανάγκες των εργαζομένων και επικοινωνούν μαζί τους, αναγνωρίζοντας και, ταυτόχρονα, ανταμείβοντας τις προσπάθειές τους.
- ❑ Στόχος είναι η παροχή κινήτρων προκειμένου να αυξηθεί η δέσμευσή των εργαζομένων στην υπηρεσία χρησιμοποιώντας, προς όφελός της, τις δεξιότητες και γνώσεις τους.

Ανθρώπινο Δυναμικό και Επιχειρησιακή Ικανότητα Οργανισμών (συν)

- ❑ Οι ανθρώπινοι πόροι σχεδιάζονται, διοικούνται και βελτιώνονται
- ❑ Οι γνώσεις και ικανότητες των ανθρώπων προσδιορίζονται, αναπτύσσονται και διατηρούνται
- ❑ Οι συλλογικές εμπειρίες αποτελούν γνώση για τον οργανισμό η οποία αποτελεί περιουσιακό του στοιχείο και μεταλαμπαδεύεται **δομημένα** (knowledge Transfer)

Ανθρώπινο Δυναμικό και Επιχειρησιακή Ικανότητα Οργανισμών (συν)

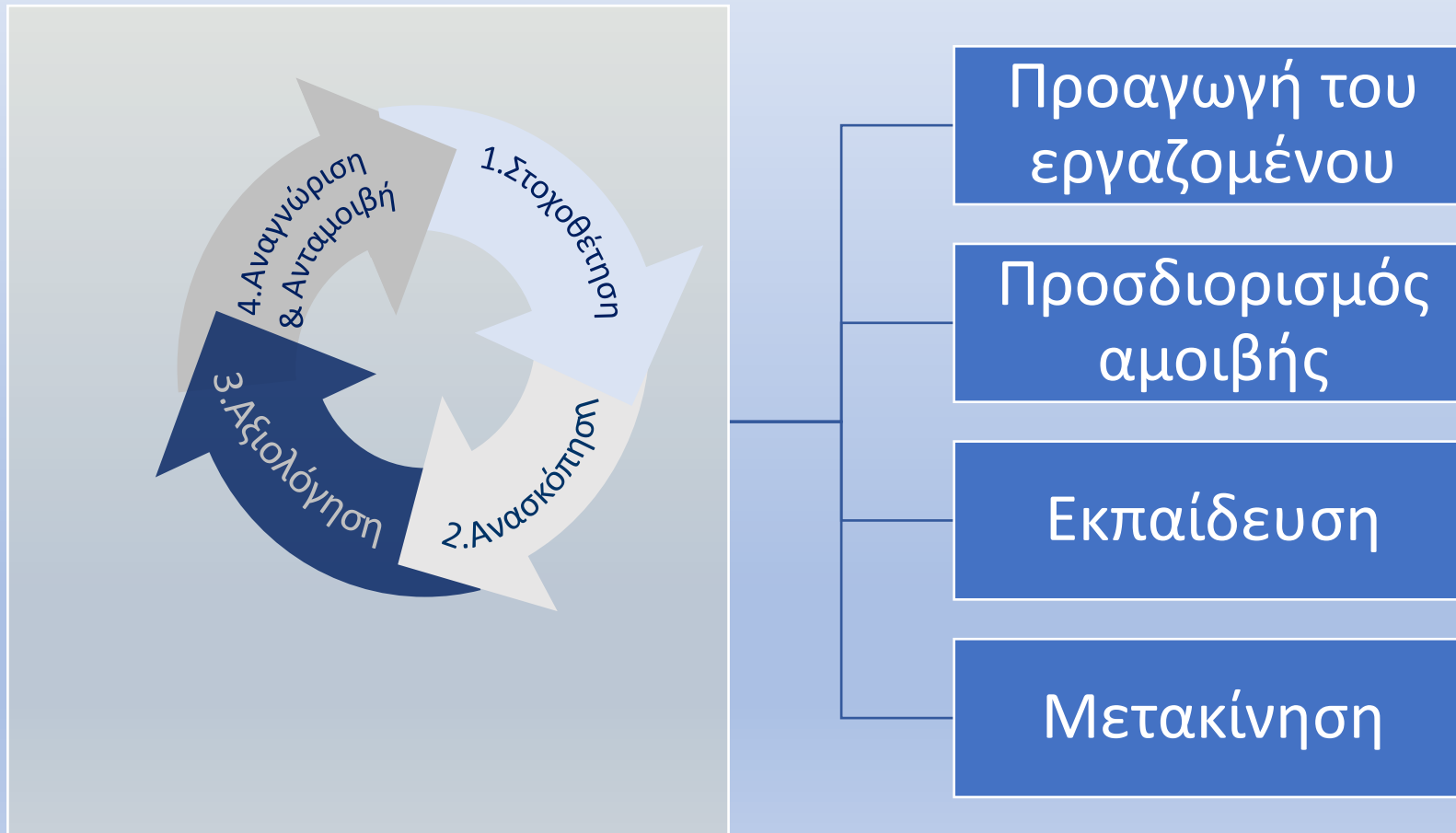
- ☐ Το ανθρώπινο δυναμικό ενδυναμώνεται και συμμετέχει στις διοικητικές διαδικασίες
- ☐ Οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν διάλογο με την υπηρεσία τους
- ☐ Η δημόσια υπηρεσία ενδιαφέρεται για τα μέλη της, ανταμείβει και αναγνωρίζει το έργο τους

Πολιτική Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού



Πολιτική ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού

Η αξιολόγηση της απόδοσης θα πρέπει να επηρεάζει όλες της αποφάσεις στο πλαίσιο της πολιτικής ανθρώπινων πόρων



Ενότητα 2^η

Προγραμματισμός και Στρατηγική ΔΑΔ στη Δημόσια Διοίκηση

Στρατηγική ΔΑΔ - Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού

 Διερεύνηση των συνθηκών αγοράς εργασίας

 Πρόβλεψη των αναγκών του οργανισμού

 Καταγραφή των ειδικοτήτων και των γνώσεων του προσωπικού

 Διερεύνηση της κινητικότητας του προσωπικού

 Γνώση της σχετικής νομοθεσίας και των όρων των συμβάσεων εργασίας

ΤΡΕΙΣ (3) ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΓΙΑ ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

1. Στρατολογούμε, επιλέγουμε, αναπτύσσουμε και διατηρούμε τους καλύτερους.

2. Ο κάθε άνθρωπος φέρει ένα συγκεκριμένο δυναμικό το οποίο εντός του οργανισμού μπορεί:

A. Να παραμείνει το ίδιο

B. Να καταστραφεί

Γ. Να αναπτυχθεί

Σε κάθε περίπτωση υπεύθυνος είναι ο άμεσος Προϊστάμενος (?).

3. Ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση (+ strength based management)

Μαθαίνοντας τα Δυνατά σου Σημεία...

- “ Most people think they know what they are good at. They are usually wrong.....And yet, a person can perform only from strength”

--Business guru, Peter Drucker (1909-2005)

Όταν δεν Μπορείς να Χρησιμοποιήσεις τα Δυνατά σου
Σημεία στη Δουλειά σου, υπάρχει περίπτωση να:

- Νιώθεις εξαντλημένος όταν πηγαίνεις για δουλειά
- Έχεις περισσότερες αρνητικές παρά θετικές αλληλεπιδράσεις με τους συναδέλφους σου
- Εξυπηρετείς τους πολίτες καταβάλλοντας την ελάχιστη προσπάθεια
- Λες στους φίλους σου για το πόσο μίζερη είναι η υπηρεσία που δουλεύεις
- Πετυχαίνεις λιγότερα σε ημερήσια βάση
- Έχεις πολύ λιγότερες ευχάριστες και δημιουργικές στιγμές στην εργασία σου από ότι δυσάρεστες

Τα Στελέχη ΔΑΔ Χρειάζονται Απαντήσεις στα Βασικά Ερωτήματα

- Διακρατούμε τους καλύτερους υπαλλήλους και που τους αναζητάμε?
- Ποιοι είναι οι καλύτεροι υπάλληλοι? Πώς μπορούμε να προσλάβουμε και να αναπτύξουμε περισσότερους ανθρώπους σαν αυτούς?
- Οι υφιστάμενοι υπάλληλοι έχουν τις απαιτούμενες δεξιότητες για να πετύχουν τους στόχους απόδοσης?
- Οι ακολουθούμενες πρωτοβουλίες έχουν θετικό αντίκτυπο στην απόδοση?
- Σε ποια σημεία το ταλέντο χρειάζεται ενίσχυση του ρυθμού?
- Ποιες είναι οι οικονομικές επιπτώσεις των ανθρώπων που αποφασίζουν για την αξιοποίηση του ταλέντου στον οργανισμό μας?

ΤΕΣΣΕΡΙΣ (4) ΣΤΟΧΟΙ ΓΙΑ ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Σύνθεση (integration) → μεταξύ των στόχων / προσδοκιών των ανθρώπινων πόρων με τα στρατηγικά σχέδια (στόχοι, όραμα) του οργανισμού

Δέσμευση (commitment) → στον οργανισμό

Ποιότητα (quality) → σε οτιδήποτε πραγματοποιείται από τους εργαζόμενους

Ευελιξία (flexibility) → στις εργασιακές σχέσεις

Παραδείγματα από καλές Πρακτικές ΔΑΔ



ΔΙΑΤΥΠΩΣΗ ΟΡΑΜΑΤΟΣ ΔΑΔ

- Η επιτυχία της υπεροχής στον οργανισμό επέρχεται μέσω της ανάπτυξης και της έμπνευσης του αληθινού δυναμικού των εργαζομένων και της παροχής σε αυτούς ευκαιριών για ανάπτυξη, καινοτομία και εμπλουτισμό.



ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΔΑΔ

- Να δημιουργηθεί ένας οργανισμός με αξία μέσω της εμφύσησης:
 - Μίας κουλτούρας μάθησης, δημιουργικότητας και ομαδικής εργασίας.
 - Της ευθυγράμμισης των επιχειρηματικών ευκαιριών με τις φιλοδοξίες των ανθρώπων της, η οποία θα οδηγήσει στην ανάπτυξη ενός εμψυχωμένου, υπεύθυνου και ικανού ανθρώπινου κεφαλαίου.

ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΔΑΔ:

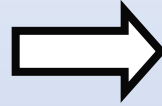
- Να εγκαταστήσει ένα κλίμα δημιουργικότητας, καινοτομίας και ενθουσιασμού
- Να παρέχει ένα εργασιακό περιβάλλον που να είναι πηγή δημιουργίας και διασκέδασης
- Να αναπτύσσει και να διατηρεί τις βασικές αξίες
- Να παρέχει ευκαιρίες για πρόοδο και ανάπτυξη

ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΔΑΔ (συν)

- Να εμφυσήσει ένα πνεύμα μάθησης και απόλαυσης των προκλήσεων
- Να παρέχει ευχαρίστηση από την εργασία μέσω της ενδυνάμωσης, της λογοδοσίας και της υπευθυνότητας
- Να επιδεικνύει δικαιοσύνη, ισότητα ευκαιριών και σεβασμό σε όλους

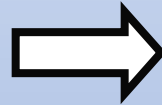
Η παραδοσιακή οπτική του ρόλου της ΔΑΔ

Οι παραδοσιακές
λειτουργίες της ΔΑΠ



Λειτουργούν υποστηρικτικά
στις βασικές διευθύνσεις

Προσωπικό
Στελέχωση
Αμοιβή
Εκπαίδευση



Έρευνα και
Ανάπτυξη

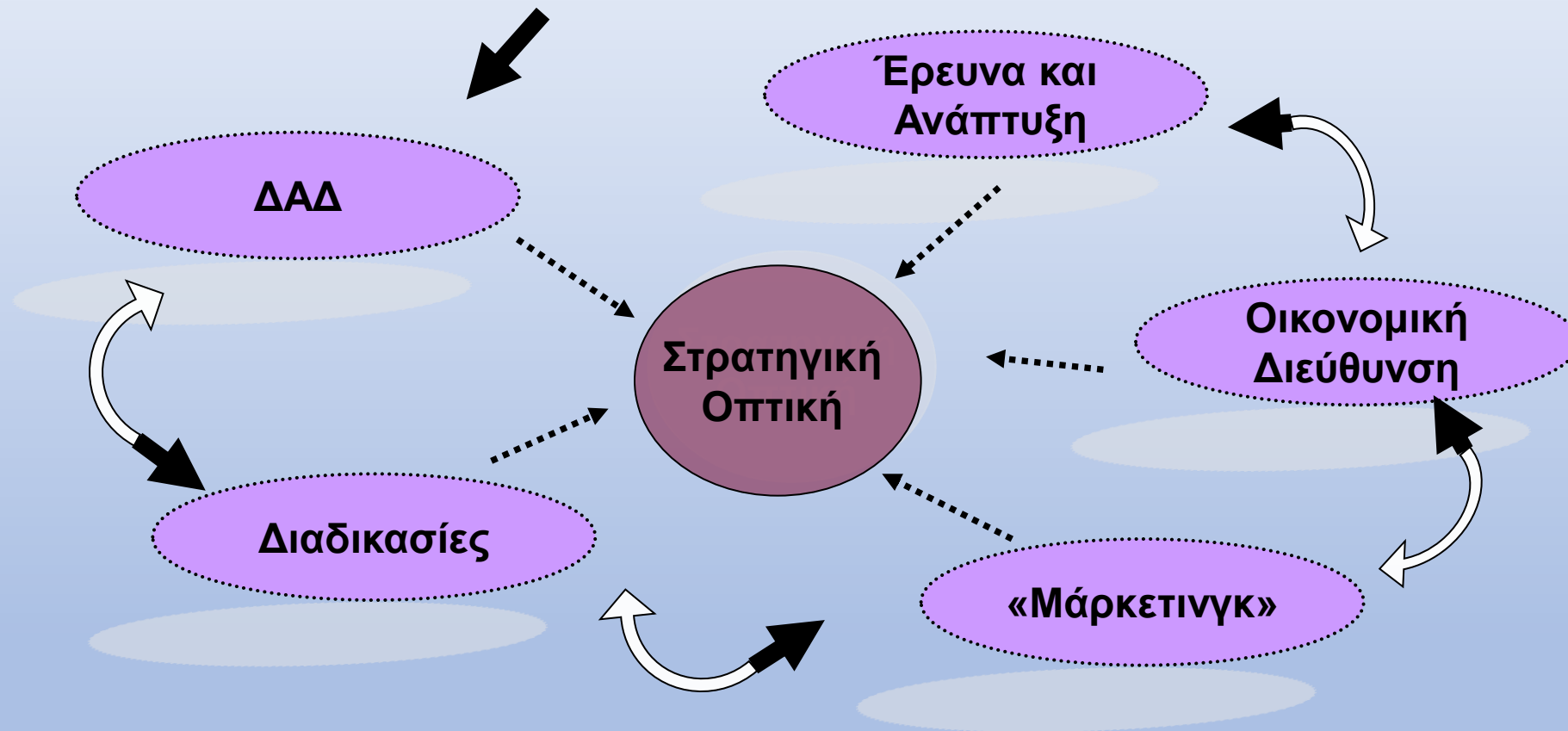
Οικονομική
Διεύθυνση

Παραγωγής

«Μάρκετινγκ»

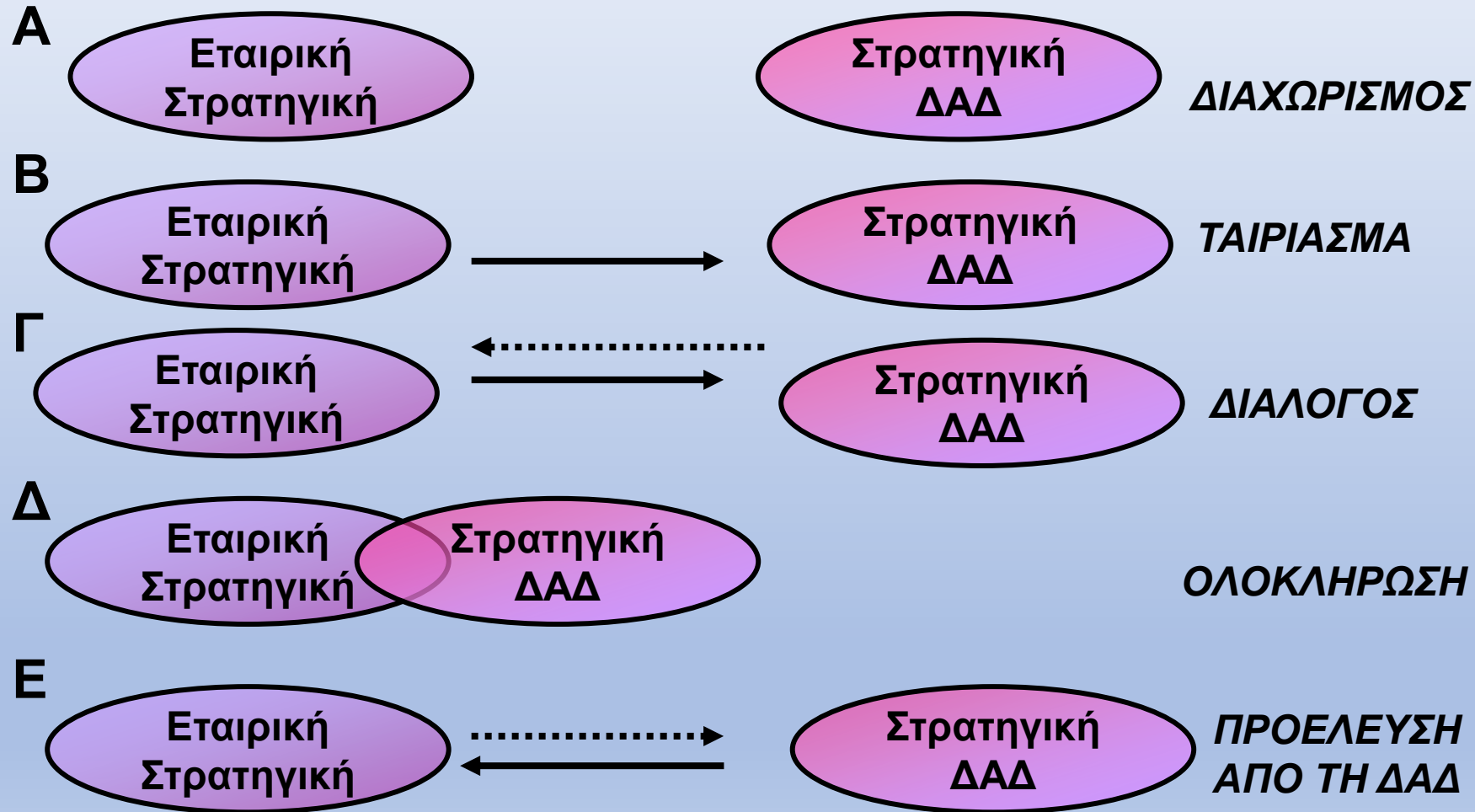
Πηγή: Fischer S. Shaw, *Human Resource Management, Fourth Ed, Boston: Houghton Mifflin, 1999*

Η Στρατηγική Οπτική του ρόλου της ΔΑΔ

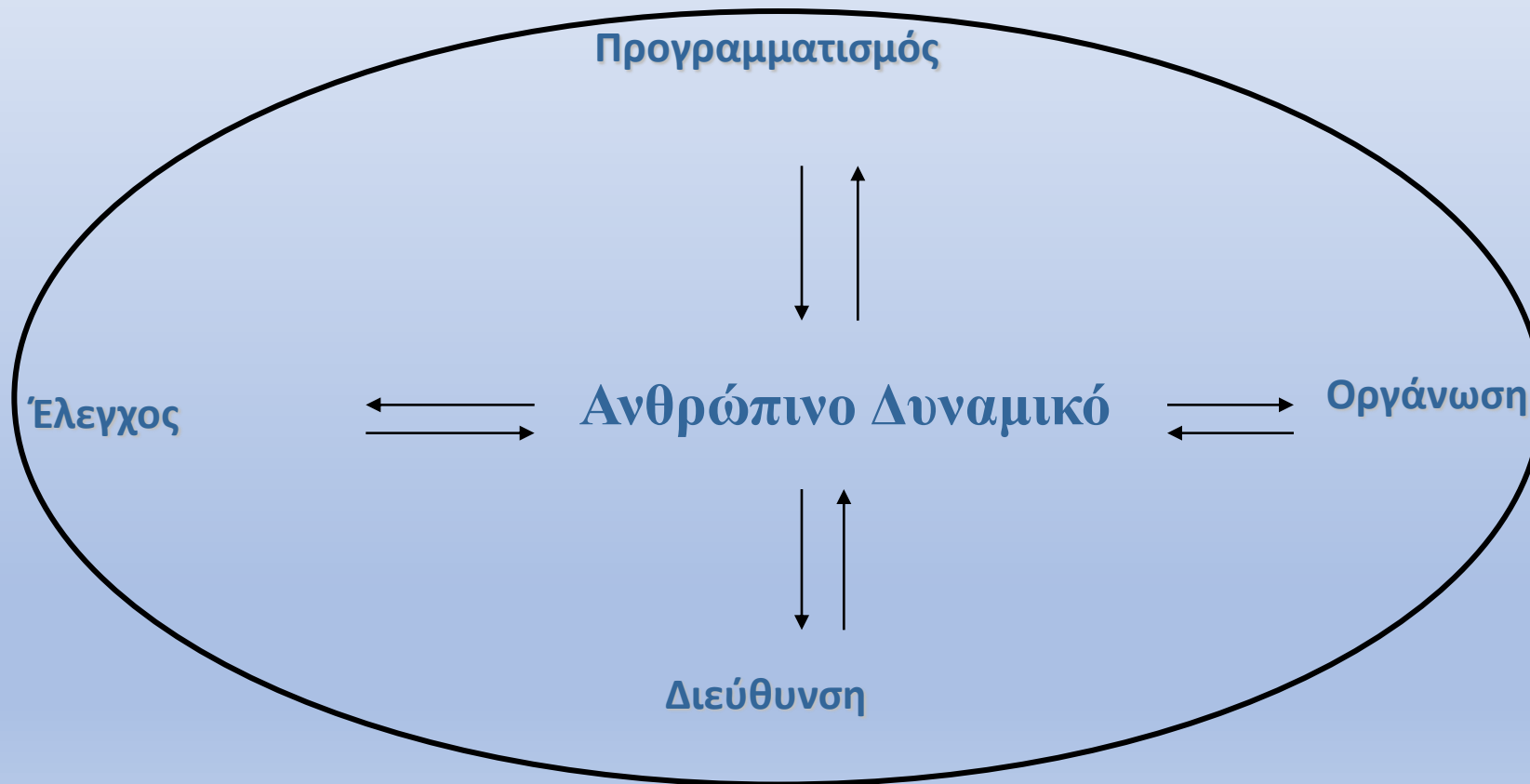


Πηγή: Fischer S. Shaw, *Human Resource Management, Fourth Ed, Boston: Houghton Mifflin, 1999*

Δυνητικές Μορφές Συσχέτισης Οργανωσιακής Στρατηγικής και Στρατηγικής ΔΑΔ



Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και οι Λειτουργίες της Διοίκησης



Βασικές Αρχές ΔΑΔ

- Εργαζόμενοι ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιχείρησης
- Συνεχής ανάπτυξη επαγγελματικών δεξιοτήτων (competencies) των εργαζομένων
- Έμφαση στην ενδυνάμωση εργαζομένων (empowerment)
- Έμφαση στην αποτελεσματική λειτουργία ομάδων
- Ολιστική προσέγγιση

Χαρακτηριστικά του Δημόσιου Τομέα

- ❑ Πολλά ιεραρχικά επίπεδα (5 και 19 μισθολογικά κλιμάκια)
- ❑ Οι θέσεις εργασίας με βάση τυπικά κριτήρια
- ❑ Μονιμότητα
- ❑ Ενιαίο μισθολόγιο
- ❑ Πολύπλοκες διαδικασίες και νομικές ρυθμίσεις σχετικά με το προσωπικό
- ❑ Κίνητρα απόδοσης

Βασικά Ζητήματα ΔΑΔ στον Δημόσιο Τομέα

- ☐ Γραφειοκρατία,
- ☐ Περιγράμματα θέσεων, διοίκηση με στόχους και αξιολόγησης επιδόσεων.
- ☐ Ζητήματα υποκίνησης και μηχανισμών αξιολόγησης.
- ☐ Σχέση διοικητικής ιεραρχίας και πολιτικών προϊσταμένων.
- ☐ Ζητήματα διάγνωσης εκπαιδευτικών αναγκών και μέθοδοι εκπαίδευσης.
- ☐ Ζητήματα πιστοποίησης γνώσεων και δεξιοτήτων και αξιολόγησης των αποτελεσμάτων της εκπαίδευσης στο χώρο εργασίας.
- ☐ Μειωμένη εκπροσώπηση του γυναικείου φύλου στις ανώτατες θέσεις της ιεραρχίας (?)

ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ

- Η υποστήριξη και η συνεργασία στον από κοινού προσδιορισμό στόχων π.χ. ν. 3230/2004 ΔδΣ - MbO
- η ανάγκη για πιο συμμετοχική υποστήριξη κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, (Buy-in)
- η ικανότητα δημιουργίας συμμετοχικού κλίματος και οργανωσιακής κουλτούρας μάθησης με βάση τις ανθρώπινες αξίες, την εργασιακή ηθική, την υπευθυνότητα και λογοδοσία και τη διαρκή βελτίωση,
- η στοχοπροσήλωση, αλλά και η θωράκιση της αντοχής στις αλλαγές, η ικανότητα προσαρμογής όταν αυτό απαιτείται.
(Προσαρμοστικότητα)

Συμπεράσματα από τη Διεθνή Βιβλιογραφία

- Η στρατηγική είναι απαραίτητη για την ανταγωνιστικότητα και αποτελεσματικότητα των οργανισμών
- Ο στρατηγικός ρόλος της ΔΑΔ προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- Υπάρχει άμεση συσχέτιση της στρατηγικής και του ρόλου της ΔΑΔ
- Η εναρμόνιση των στόχων και των αρχών της στρατηγικής με το ρόλο της ΔΑΔ, οδηγεί σε ευθυγράμμιση της λειτουργίας της επιχείρησης με το περιβάλλον και το άτομο και αύξηση της αποτελεσματικότητας

Στόχος η διαπίστωση εναρμόνισης εταιρικής στρατηγικής και πρακτικών ΔΑΔ σε έναν οργανισμό

Ο μέσος εργαζόμενος και η «αντίληψή» του για

- 1) Την εταιρική στρατηγική του οργανισμού που εργάζεται
- 2) Τις Αρχές και τον τρόπο που υλοποιούνται οι πρακτικές ΔΑΔ

Ενότητα 3^η

Μοντέλα ΔΑΔ



Βασική Φιλοσοφία και Μοντέλα ΔΑΔ

1. **ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ:** Soft vs Hard
2. **ΔΙΑΦΟΡΕΣ:** ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ vs ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
3. **ΔΙΑΦΟΡΕΣ:** ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ (HRM) vs ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ (HRD)
4. **ΤΡΕΙΣ (3) ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ** ΓΙΑ ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ
5. **ΤΕΣΣΕΡΙΣ (4) ΣΤΟΧΟΙ** ΓΙΑ ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Soft HR	Hard HR
Αντιμετώπιση εργαζόμενου ως πόρος (πηγή)	Αντιμετώπιση εργαζόμενου ως κόστος
Ανθρώπινα ζητήματα-θέματα	Ζητήματα-θέματα αγοράς
Δέσμευση	Συμμόρφωση
Σύνθεση / συνεργασία	Έλεγχος
Ποιοτικό / διαπραγματευτικό	Ποσοτικό / ορθολογιστικό

Πολιτικές	ΔΑΔ Βασισμένη στον Έλεγχο (hard)	ΔΑΔ στην Αμοιβαιότητα (soft-Harvard)
Αρχές Σχεδιασμού Θέσης Εργασίας	Υπο-κατηγορία της εργασίας, συγκεκριμένη υπευθυνότητα στο έργο με λογοδοσία, ο σχεδιασμός ξεχωριστά από την εφαρμογή.	Ευρύτερες εργασίες, συνεργαζόμενες ομάδες σχεδιασμού και εφαρμογής.
Διοίκηση του Οργανισμού	Έλεγχος και συντονισμός από πάνω προς τα κάτω, ιεραρχία, σύμβολα θέσης.	Πεπλατισμένη δομή, μοιρασμένοι στόχοι συνεργασίας και ελέγχου, η θέση υποβαθμίζεται.
Αμοιβές	Δίκαιη αμοιβή ημέρας για δίκαιη εργασία, αξιολόγηση και εκτίμηση της θέσης, ατομικά κίνητρα.	Ενδυνάμωση ομαδικών επιτευγμάτων, ο μισθός εξαρτάται από τις ικανότητες και άλλα κριτήρια συνεισφοράς, διανομή κερδών.
Η φωνή των εργαζομένων	Συνδικαλισμένη (ζημία, έλεγχος, διαπραγμάτευση). Μη συνδικαλιζόμενη (έρευνα στάσεων).	Αμοιβαίοι μηχανισμοί επικοινωνίας και συμμετοχής, μηχανισμοί που δίνουν το λόγο στον εργαζόμενο σε ζητήματα που προκύπτουν.
Εργασιακές σχέσεις	Εχθρικές	Αμοιβαιότητα, επίλυση προβλημάτων από κοινού και σχεδιασμός
Φιλοσοφία Διοίκησης	Το αφεντικό αποφασίζει, η διοίκηση είναι υποχρεη στους κοινωνικούς εταίρους	Η ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων είναι ένας σκοπός παρά ένα πιθανό αποτέλεσμα

ΔΙΑΦΟΡΕΣ:
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ή ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ (HRM) - ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ (PERSONNEL MANAGEMENT)

HRM	PERSONNEL
Το πολυτιμότερο κεφάλαιο του οργανισμού	Μεταβλητό κόστος για τον οργανισμό
Στρατηγικά (δυναμικά) προσανατολισμένο, (έμφαση στη στρατηγική και στο σχεδιασμό)	Βραχυπρόθεσμα (αντιδραστικά) προσανατολισμένο (έμφαση στην επίλυση προβλημάτων και διαμεσολάβηση)
Συμμετέχει όλο το διοικητικό προσωπικό	Συμμετέχουν μόνο οι τμηματάρχες / διευθυντές προσωπικού
Βασίζεται στη διαχείριση της Οργανωσιακής Κουλτούρας	Βασίζεται στις διαδικασίες και στους κανονισμούς προσωπικού

ΔΙΑΦΟΡΕΣ:

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ (HRM) – ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ (HRD)

HARD	SOFT
Το HRM καταπιάνεται με τις καθημερινές λειτουργίες του τμήματος / διεύθυνσης: σχεδιασμό ανθρώπινου δυναμικού, στρατολόγηση, επιλογή, εργατικό δίκαιο, αποζημιώσεις, σχέσεις εργαζομένων, παροχές κλπ.	Το HRD καταπιάνεται με την εκπαίδευση και την ανάπτυξη των εργαζομένων: εκπαίδευση-επιμόρφωση για ανάπτυξη των ικανοτήτων, δεξιοτήτων, γνώσεων, οργανωσιακή ανάπτυξη, διαχείριση απόδοσης, σχεδιασμός-διαχείριση εξέλιξης κλπ. (βιομηχανική ψυχολογία)
Εστιάζεται στις προσλήψεις, απολύσεις και στην "επαναφορά της τάξης" σε εργαζομένους που χρήζουν πειθαρχίας.	Εστιάζεται στην εκπαίδευση και στην βελτιστοποίηση της εργασιακής απόδοσης.
Λειτουργεί περισσότερο αυτόνομα με διαφορετικούς ρόλους	Είναι πιο δυναμικό: καταπιάνεται με τις διαρκείς ανάγκες των ανθρώπων και τις προσδοκίες τους

ΔΙΑΦΟΡΕΣ:
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ (HRM) –
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ (HRD)

HRM	HRD
Εστιάζει αποκλειστικά στους εργαζόμενους	Αποτελεί υποσύστημα ενός μεγαλύτερου συστήματος, που είναι περισσότερο οργανωσιακά προσανατολισμένο (ανάπτυξη και διαχείριση των πόρων του οργανισμού)
Είναι μια λειτουργία διαχειριστική (εμπεριέχει ρουτίνα)	Είναι μια διαρκής διαδικασία
Κυρίως είναι υπεύθυνο για τις λειτουργίες του τμήματός του	Συμπεριλαμβάνει το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού από την κορυφή μέχρι τη βάση

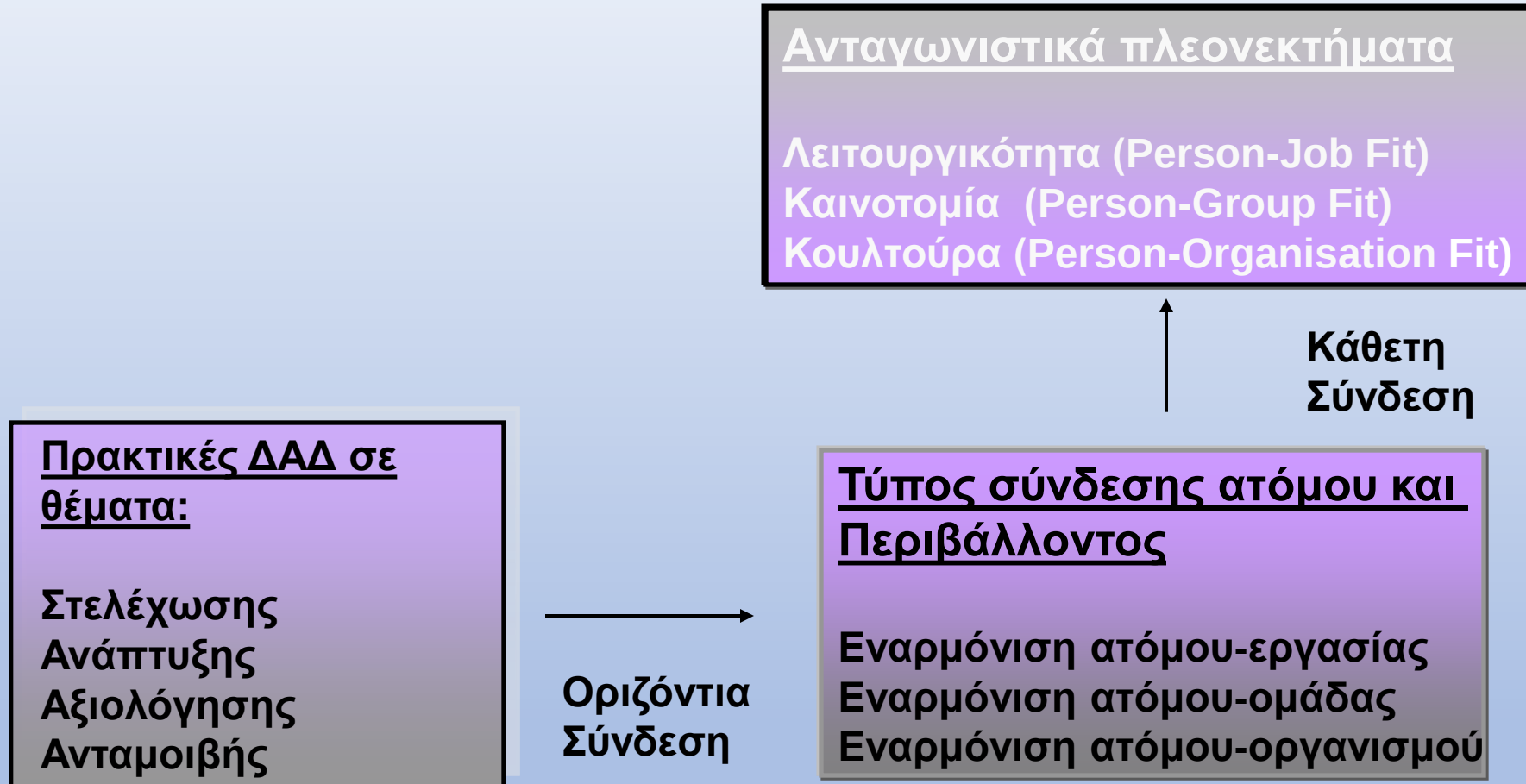
Στα πρότυπα των Miles και Snow (1984)

	Στρατηγική Υπεράσπισης	Στρατηγική Αναζήτησης
Σχεδιασμός Εργασίας	Συγκεκριμένο περιεχόμενο Λεπτομερής σχεδιασμός	Ευρείες κατηγορίες θέσεων Ευελξία καθηκόντων
Στελέχωση	Εσωτερική στρατολόγηση Έμφαση σε «τεχνικά» προσόντα	Εξωτερική στρατολόγηση Έμφαση στο ταίριασμα με κουλτούρα
Αξιολόγηση	Έμφαση στους κανόνες Μέσο ελέγχου	Έμφαση στην καινοτομία Μέσο ανάπτυξης Αξιολόγηση με πολύπλευρη συμμετοχή
Εκπαίδευση	Ατομική Εκπαίδευση, Εκπαίδευση στη θέση εργασίας, Συγκεκριμένο περιεχόμενο,	Ομαδική η διατμηματική Εξωεπιχειρησιακή Γενική και ευέλικτη
Αμοιβή	Σταθερές αμοιβές Αμοιβή με βάση τη θέση εργασίας και την προϋπηρεσία	Κυμαινόμενες και εξατομικευμένες αμοιβές Αμοιβή βάση απόδοσης

Στα Πρότυπα των Schuler και Jackson (1987)

	Στρατηγική Καινοτομίας	Στρατηγική Κόστους	Στρατηγική Ποιότητας
Στελέχωση-Χαρακτηριστικά Εργασίας	Ποιοτικά κριτήρια, Ευρεία μονοπάτια σταδιοδρομίας	Σταθερό περιεχόμενο Μικρό εύρος εργασιών Στενά μονοπάτια σταδιοδρομίας,	Προσωπικά χαρακτηριστικά, Σταθερό /αναλυτικό περιεχόμενο εργασίας, Ασφάλεια
Αξιολόγηση	Μακροπρόθεσμα και ομαδικά επιτεύγματα Εσωτερική ισότητα	Βραχυπρόθεσμα και ποσοτικά αποτελέσματα, Ατομική αξιολόγηση	Μεσοπρόθεσμα αποτελέσματα, Ατομικά κι ομαδικά κριτήρια
Ανταμοιβή	Υψηλά επίπεδα Ευέλικτοι τρόποι	Ισορροπία με αγορά, Σύνδεση αμοιβής με τη θέση και την επίτευξη στόχων	Μεσοπρόθεσμο διάστημα, Σύνδεση με ποιότητα
Εκπαίδευση	Ανάπτυξη δεξιοτήτων Εκτεταμένη	Περιορισμένη Ποσοτικοί στόχοι Έλεγχος	Παρατεταμένη και συνεχής Στόχος η ανάπτυξη

Στα Πρότυπα των Werbel και DeMarie (2005)

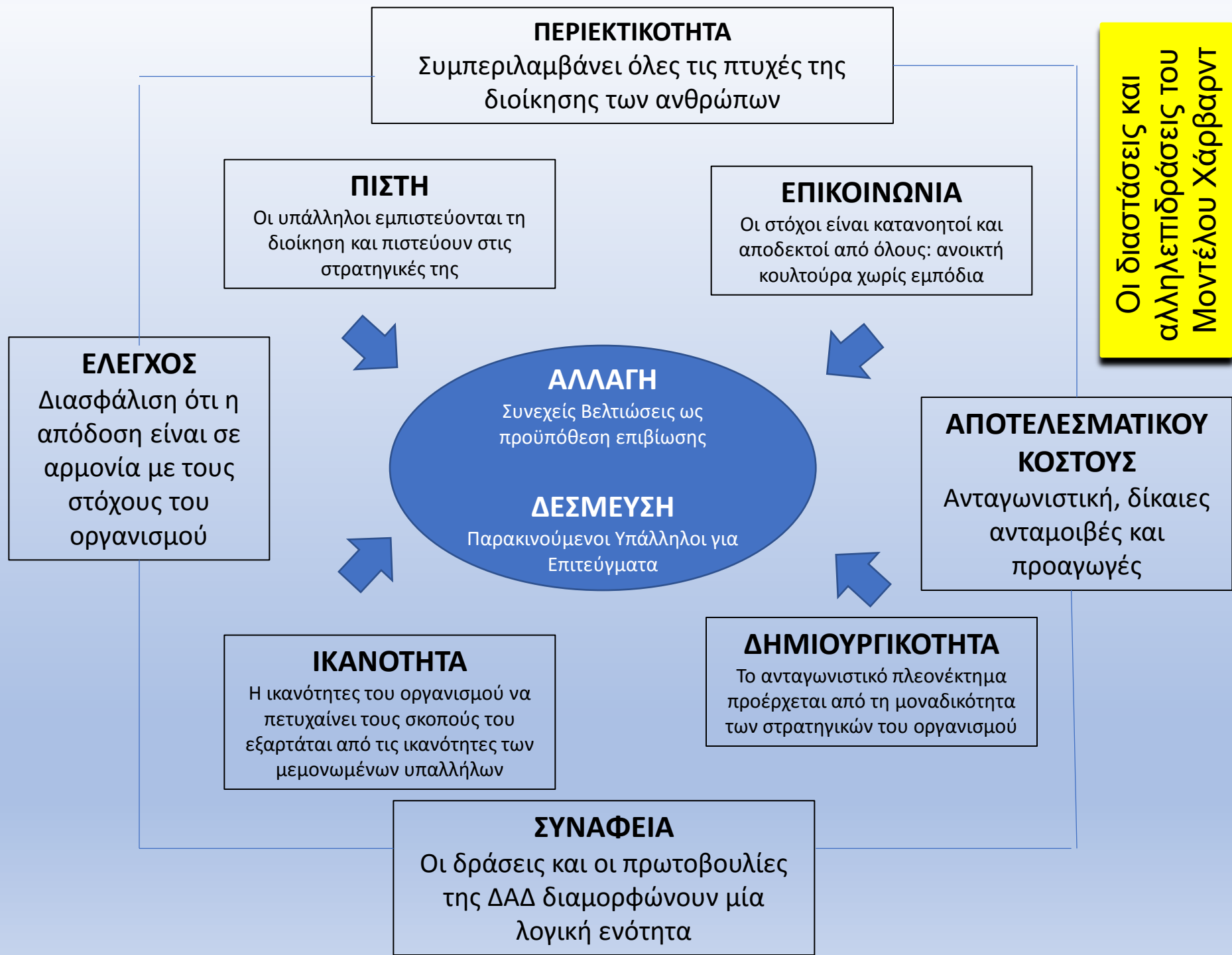


Η Κάθετη και Οριζόντια Σύνδεση του Ατόμου με το Περιβάλλον

Πηγή: J. D. Werbel , S. M. DeMarie, "Aligning strategic human resource management and person–environment fit", Human Resource Management Review (2005)

Το Μοντέλο Harvard ως μέσο σύνδεσης οργανωσιακής στρατηγικής & στρατηγικής ΔΑΔ





Πολιτικές	ΔΑΔ Βασισμένη στον Έλεγχο (hard)	ΔΑΔ στην Αμοιβαιότητα (soft-Harvard)
Αρχές Σχεδιασμού Θέσης Εργασίας	Υπο-κατηγορία της εργασίας, συγκεκριμένη υπευθυνότητα στο έργο με λογοδοσία, ο σχεδιασμός ξεχωριστά από την εφαρμογή.	Ευρύτερες εργασίες, συνεργαζόμενες ομάδες σχεδιασμού και εφαρμογής.
Διοίκηση του Οργανισμού	Έλεγχος και συντονισμός από πάνω προς τα κάτω, ιεραρχία, σύμβολα θέσης.	Πεπλατισμένη δομή, μοιρασμένοι στόχοι συνεργασίας και ελέγχου, η θέση υποβαθμίζεται.
Αμοιβές	Δίκαιη αμοιβή ημέρας για δίκαιη εργασία, αξιολόγηση και εκτίμηση της θέσης, ατομικά κίνητρα.	Ενδυνάμωση ομαδικών επιτευγμάτων, ο μισθός εξαρτάται από τις ικανότητες και άλλα κριτήρια συνεισφοράς, διανομή κερδών.
Η φωνή των εργαζομένων	Συνδικαλισμένη (ζημία, έλεγχος, διαπραγμάτευση). Μη συνδικαλιζόμενη (έρευνα στάσεων).	Αμοιβαίοι μηχανισμοί επικοινωνίας και συμμετοχής, μηχανισμοί που δίνουν το λόγο στον εργαζόμενο σε ζητήματα που προκύπτουν.
Εργασιακές σχέσεις	Εχθρικές	Αμοιβαιότητα, επίλυση προβλημάτων από κοινού και σχεδιασμός
Φιλοσοφία Διοίκησης	Το αφεντικό αποφασίζει, η διοίκηση είναι υποχρεη στους κοινωνικούς εταίρους	Η ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων είναι ένας σκοπός παρά ένα αποτέλεσμα

Άξονες του Μοντέλου Harvard

- **Ροές ΔΑΔ** - recruitment, selection, placement, promotion, appraisal and assessment, promotion, termination, etc.
- **Συστήματα Ανταμοιβών** - pay systems, motivation, etc.
- **Ενηροή Εργαζομένων** – επίπεδα εξουσιοδότησης, ευθύνης, εξουσίας
- **Εργασιακά Συστήματα** – ορισμός/σχεδιασμός της εργασίας και ευθυγράμμιση των ανθρώπων.

Άξονες του Μοντέλου Harvard

- Πολιτικές ΔΑΔ και η Αξιολόγηση της Αποτελεσματικότητάς τους.
- **Παράγοντες της Περίστασης / Situational factors** (νόμοι, κοινωνικές αξίες, σωματεία κλπ)
- **Συμφέροντα Κοινωνικών Εταίρων / Stakeholder interests.**
- **Μέτρηση της αποτελεσματικότητας 4 C's** (Competence, Commitment, Congruence, Cost Effectiveness)

Μελέτη Περίπτωσης

Σε ομάδες των πέντε ατόμων συζητείστε το περιεχόμενο των μοντέλων ΔΑΔ και απαντήστε στα παρακάτω ερωτήματα:

1. Ποιο από αυτά, κατά την κρίση σας, εφαρμόζεται σήμερα στον ελληνικό δημόσιο τομέα. Δώστε σχετικά παραδείγματα που τεκμηριώνουν την άποψή σας.
2. Ποια στοιχεία πιστεύετε ότι θα πρέπει να ενσωματώσει από άλλα μοντέλα, ώστε η ΔΑΔ να γίνει περισσότερο αποτελεσματική;

Ευχαριστώ για την Προσοχή σας!