

Πρόγραμμα

- Αξιοποίηση Ανθρώπινων Πόρων και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού
- Προγραμματισμός θέσεων εργασίας
- Περιγράμματα θέσεων εργασίας
- Προφίλ εργαζομένων

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

1-3

- Διεξαγωγή ανάλυσης και περιγραφής εργασίας
- Σχεδιασμός και Προγραμματισμός αναγκών σε Ανθρώπινο Δυναμικό
- Επιλογή υποψήφιων εργαζομένων (από το εσωτερικό ή εξωτερικό περιβάλλον) και αποτελεσματική ένταξή τους στο εργασιακό περιβάλλον
- Παροχή εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων
- Αξιολόγηση της απόδοσης
- Τεχνικές ενίσχυσης/επιβράβευσης
- Βελτίωση των συνθηκών εργασίας – ασφάλεια, υγεία και ευεξία
- Θέσπιση και διατήρηση αποτελεσματικών εργασιακών σχέσεων και επικοινωνίας
- Ηθική διάσταση και προσωπικά δεδομένα

Αξίες του χθές & σήμερα → αξίες του αύριο

Έμφαση στην ιεραρχία,
κατεύθυνση και εξάρτηση



Τάση για αυτονομία, ανάληψης ευθύνης
συμμετοχής στις αποφάσεις και ομαδικής
εργασίας

Έμφαση στη σιγουριά και
σταθερότητα



Τάση για πρωτοβουλία, καινοτόμου σκέψης
και ανάληψη ρίσκου

Έμφαση στην εκπαίδευση
περιορισμένη στο στενό
αντικείμενο εργασίας



Τάση για διά βίου εκπαίδευση, διευρυμένη
επιμόρφωση και διαρκή εξέλιξη

Έμφαση στην ιδιωτικότητα,
κλειστό, ελεγχόμενο περιβάλλον



Τάση για κοινωνική δικτύωση, κινητικότητα,
ευρεία χρήση σύγχρονων τεχνολογιών

Έμφαση στην απόκτηση
κατανάλωση και απόλαυση
αγαθών και προσωπικής ανέλιξης



Τάση για υγιεινή διαβίωση, εξισορρόπηση
εργασίας & προσωπικής ζωής (ευεξία),
οικολογική αντίληψη

Επιπτώσεις των αλλαγών

Περιοχή αλλαγών	Από	Προς
Μονάδες/τομείς εργασίας	Λειτουργικά τμήματα	Αυτόνομες ομάδες
Θέση εργασίας	Απλές, ειδικές αρμοδιότητες	Πιο σύνθετες
Ρόλοι	Κυρίως «ελεγχόμενοι» εργαζόμενοι	Πιο αυτόνομοι
Προετοιμασία στελέχωσης μιας θέσης εργασίας	Εξάσκηση	Εκπαίδευση
Μάνατζερς	Επόπτης/επιβλέπων	Καθοδηγητής

Γιατί η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι σημαντική για κάθε μάνατζερ;

1-6

Η έλλειψη γνώσεων ή ενδιαφέροντος για τη Διαχείριση των Ανθρώπων μπορεί να οδηγήσει σε λάθη, τα οποία κανένας μάνατζερ δεν θα ήθελε να κάνει, π.χ.:

- να μην τοποθετεί το «κάταλληλο» άτομο σε κατάλληλη θέση εργασίας ή να αναθέτει λάθος εργασίες σε λάθος ανθρώπους
- να ανακαλύπτει ότι οι εργαζόμενοι δεν εργάζονται με τον πλέον αποδοτικό τρόπο ή δεν κάνουν ό,τι καλύτερο μπορούν
- να πιστεύουν οι υπάλληλοί του ότι δεν αξιολογήθηκε σωστά η εργασία τους
- να θεωρούν οι εργαζόμενοι ότι δεν αξιοποιούνται οι ικανότητές τους και δεν εξελίσσονται
- να επιτρέψει η έλλειψη εκπαίδευσης να «υπονομεύσει» την αποτελεσματικότητα
- να εφαρμόζει οποιαδήποτε μη δίκαιη πρακτική εργασίας ή να δημιουργείται η αίσθηση της άδικης ή άνισης αντιμετώπισης
- να μην εξελίσσεται και να μην παρακολουθεί τις εξελίξεις
- να εφαρμόζει πρακτικές που δεν βοηθούν στην εξισορρόπηση μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής ή να επιβαρύνουν την ασφάλεια και υγιεινή

Βασικά ζητήματα & προκλήσεις που τίθενται στο HR

Πρόσληψη & Καριέρα

- Νέα κριτήρια & εφαρμοζόμενες διαδικασίες πρόσληψης
- Αλλαγή αντικειμένου σε ηλικιακά μεγάλα άτομα
- Εκπ/ση νέων μάντζερ να διοικούν μεγάλα ηλικιακά άτομα
- Διακράτηση ικανών στελεχών (ταλέντα)
- ...

Εκπαίδευση & Ανάπτυξη - Διαχείριση γνώσης

- Διατήρηση υψηλού επίπεδου γνώσεων (to be updated), δια βίου εκπαίδευση, Just in time learning
- Re & - upskilling), μετασχηματισμός της εμπειρίας εργαζομένων
- Προστασία γνώσεων λόγω αποχωρήσεων, αξιοποίηση γνώσεων από ηλικιακά μεγάλα άτομα
- Αξιοποίηση HR Analytics & Big Data
- ...

Συνεργασία (ομαδική, εξ αποστάσεως)

- Συνεργασία σε φυσικό & εικονικό περιβάλλον
- Διατμηματική συνεργασία
- Διαφορετικότητα, διαγενεακότητα, μεταβαλλόμενοι ρόλοι
- Coaching, mentoring
- Change Mgmt
-

Διαχείριση κουλτούρας

- Όραμα, ολιστική προσέγγιση, άμεσα «θιγόμενοι» να γίνουν συμ/χοντες
- Σεβασμός ηλικίας, εμπειρίας, φύλου, εθνικότητα, διαφορετικότητας
- Δημιουργικό, καινοτόμο & ελκυστικό εργασιακό περιβάλλον
- ...

«Διαχείριση» υγείας

- Work life Balance (ευεξία)
- Προστασία απο αρνητική επίδραση του stress
- Προστασία από τον Covid-19
- Προστασία από φαινόμενα διάκρισης, bullying
- Προστασία Προσ. Δεδομένων, Ηθική, Δεοντολογία
- Διαχείριση κινδύνων
- ...

Πως ο προϊστάμενος κάνει πράξη την Οργανωσιακή Κουλτούρα

- Δημιουργία και επικοινωνία αξιών και σύνδεση με το όραμα του οργανισμού
- Τακτική ενημέρωση και επικοινωνία
- Δίνει το παράδειγμα
- Καθοδηγεί, υποστηρίζει, βοηθάει στην εκπαίδευση/κατάρτιση των ατόμων του
- Δίνει προσοχή στο τι πρέπει να ελέγχει συστηματικά
- Αντικειμενική και δίκαιη κατανομή αρμοδιοτήτων και πόρων
- Δίκαια και αντικειμενική αξιολόγηση: επιβράβευση & πλάνο βελτίωσης
- Αποτελεσματική αντιμετώπιση κρίσεων και συγκρούσεων
- Κάνει συμβολικές πράξεις και ενέργειες
- Τηρεί διαδικασίες, χρησιμοποιεί εργαλεία και μεριμνά για εξάλειψη εμποδίων

Ανάλυση, Περιγραφή και Προγραμματισμός Θέσεων Εργασίας

Τι είναι ανάλυση εργασίας?

Η ανάλυση εργασίας ...

- αποτελεί αφετηρία/βάση για την προσέλκυση και επιλογή (εντοπισμός κατάλληλων διαδικασιών προσέλκυσης και επιλογής του απαραίτητου ανθρώπινου δυναμικού)
- αποτελεί τη βάση για την αξιολόγηση των θέσεων εργασίας (βαθμός επίτευξης στόχων, κριτήρια αξιολόγησης, κριτήρια απόδοσης)
- χρησιμεύει για την εκπαίδευση και ανάπτυξη από πλευράς Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (τις απαιτούμενες προδιαγραφές μάθησης και τις ανάγκες επιμόρφωσης, ευκαιρίες προαγωγής του ανθρώπινου δυναμικού και αξιοποίησης των ιδιαίτερων ικανοτήτων)
- χρησιμεύει ως βάση για την προσδιορισμό των αμοιβών (επίπεδο αμοιβών, υπολογισμός βάσει των ικανοτήτων και των γνώσεων)

Πριν ξεκινήσει η ανάλυση θα πρέπει να είναι:

- κατανοητός ο λόγος διεξαγωγής της ανάλυσης εργασίας
- γνωστό και σαφές πως θα πραγματοποιηθεί κατάλληλα η ανάλυση, δηλαδή να είναι σε θέση να εντοπίσει και σταθμίσει τα βασικά καθήκοντα, τις αρμοδιότητες και τις απαιτούμενες ικανότητες για τις θέσεις εργασίας

Ερωτήσεις που μπορεί να τεθούν στην ανάλυση θέσης εργασίας

- Ποιος είναι ο βασικός σκοπός ύπαρξης της συγκεκριμένης θέσης εργασίας;
- Ποια βασικά καθήκοντα περιλαμβάνονται στη θέση εργασίας;
- Ποια καθήκοντα εκτελούνται καθημερινά και ποια περιστασιακά;
- Τι εξοπλισμός χρειάζεται για την εκτέλεση των καθηκόντων;
- Με ποιές άλλες θέσεις εργασίας σχετίζεται, εξαρτάται, συνεργάζεται ή αναφέρεται η θέση που μελετάμε;
- Ποιές τεχνικές γνώσεις και ιδιαίτερες ικανότητες απαιτούνται;
- Ποιά ακαδημαϊκά και επαγγελματικά προσόντα είναι απαραίτητα;
- Κατά πόσο είναι απαραίτητη προηγούμενη εμπειρία ή επαρκεί μια σύντομη εκπαίδευση/επιμόρφωση;
- Υπάρχουν ιδιαίτερες συνθήκες εργασίας (π.χ. ωράρια, βάρδιες, απασχόληση κατά το Σαββατοκύριακο, κατάσταση έκτακτης ανάγκης);

Σε τι αποσκοπεί η ανάλυση εργασίας;

Τι γίνεται, γιατί γίνεται,
που (σε ποιο φυσικό χώρο)
και πως γίνεται

Στην περιγραφή
εργασίας
(job description)

Στον προσδιορισμό
εργασίας
(job specification)

Γνώσεις, δεξιότητες,
ικανότητες και στοιχεία
προσωπικότητας που πρέπει να
έχει ο εργαζόμενος για να κάνει
με επιτυχία και αποτελεσματικά
την εργασία

- Σαφήνια ρόλων/ ευθυνών
 - Συσχέτιση και σύνδεση με στόχους τμήματος/μονάδος/οργανισμού
 - Σωστή επιλογή δυναμικού στις διάφορες θέσεις («κατάλληλος στην κατάλληλη θέση»)
 - Ακριβής προσδιορισμός εργασιακών σχέσεων
 - Σωστή αξιολόγηση
 - Ανάπτυξη προσωπικού
 - Σύνομη και δίκαιη μεταχείριση
- κτλ...

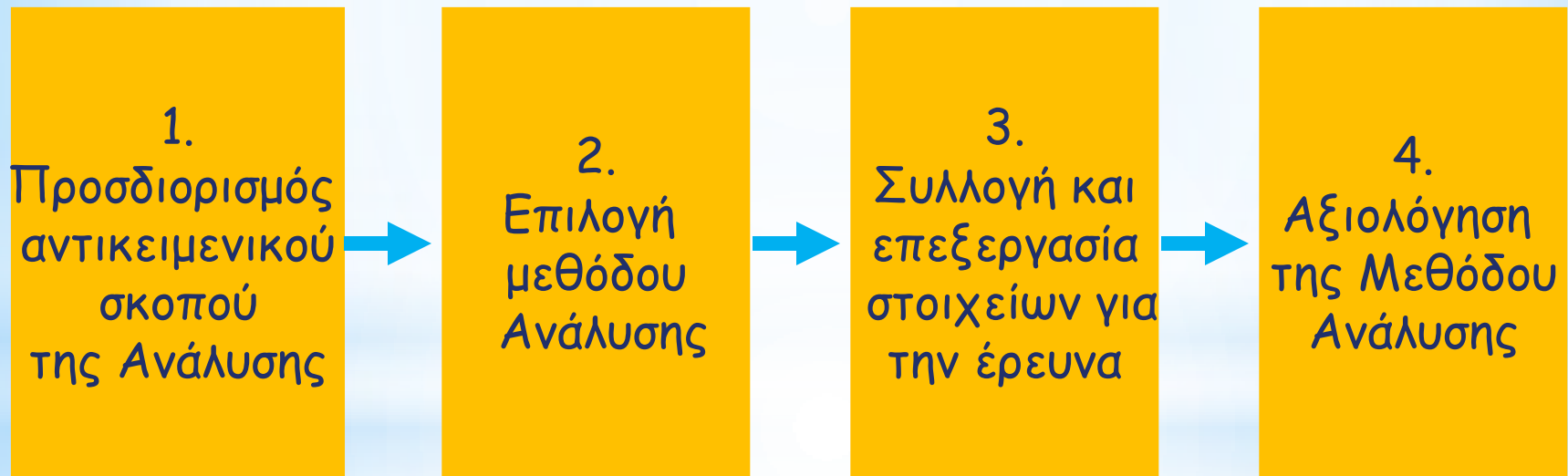
Βήματα για την ανάλυση θέσεων εργασίας

- 1) προσδιορίζονται οι εργασίες που πρέπει να αναλυθούν και μελετώνται τα υπάρχοντα στοιχεία
- 2) εξηγούνται οι λόγοι που επιβάλλουν την ανάλυση στους άμεσα εμπλεκόμενους/ενδιαφερόμενους
- 3) ορίζονται τα πρόσωπα που θα βοηθήσουν στην ανάλυση των θέσεων εργασίας
- 4) αποφασίζεται η πλέον κατάλληλη μέθοδος ή συνδιασμός μεθόδων για τη συλλογή πληροφοριών
- 5) διενεργείται η συλλογή πληροφοριών
- 6) συντάσσεται η περιγραφή και προδιαγραφή των θέσεων εργασίας
- 7) δημιουργείται βάση δεδομένων, η οποία θα ενημερώνεται/προσαρμόζεται ανάλογα κατά τακτά χρονικά διαστήματα

Η περιγραφή θέσης εργασίας περιλαμβάνει ...

- **Ταυτότητα της θέσης εργασίας**
 - Περιλαμβάνει τον τίτλο της θέσης
- **Σύνοψη της θέσης εργασίας**
 - Περιγράφεται η γενική φύση της θέσης, ενώ περιλαμβάνονται μόνο οι κύριες λειτουργίες ή δραστηριότητες
- **Σχέσεις με άλλους εντός και εκτός οργανισμού/επιχείρησης**
 - Καθορισμός σχέσεων που αναπτύσσει ο κάτοχος της θέσης εργασίας με άλλους στο εσωτερικό του οργανισμού όσο και έξω από αυτόν
- **Αρμοδιότητες και καθήκοντα**
 - Καταγραφή και εκτενής περιγραφή των κυριότερων καθηκόντων της θέσης
- **Δικαιοδοσία**
 - Ορίζει τα όρια της εξουσίας που έχει ο κάτοχος μιας θέσης εργασίας
- **Πρότυπα απόδοσης**
 - Αναφέρονται τα πρότυπα, στα οποία αναμένεται να ανταποκριθεί ο εργαζόμενος σε κάθε ένα από τα επιμέρους καθήκοντα και αρμοδιότητές του
- **Εργασιακές συνθήκες και φυσικό περιβάλλον**
 - Επίπεδα θορύβου, επικίνδυνες συνθήκες, ζέστη/κρύο, άλλες συνθήκες

Στάδια Ανάλυσης Θέσης εργασίας



Πηγή: ΔΑΠ, Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, Αθήνα 2003, σελ. 115

Συγκέντρωση Πληροφοριών και Μέθοδοι Ανάλυσης

- Αυτός που θα κάνει την ανάλυση
- Ενημερωτική συζήτηση με επηρεαζόμενους
- Επιλογή μεθόδων για συγκέντρωση πληροφοριών: π.χ.
 - Συνέντευξη
 - Παρατήρηση
 - Ημερολόγιο
 - Ερωτηματολόγιο
 - Αυτο-περιγραφή
 - Κρίσιμα περιστατικά
 - Τεχνικά συνέδρια με τη συμμετοχή ειδικών

Οφέλη από την Ανάλυσης Θέσης Εργασίας

- Αύξηση της παραγωγικότητας του εργαζόμενου. Βοηθά τον εργαζόμενο να λειτουργεί αποδοτικά και να υιοθετεί το ρόλο που του αντιστοιχεί στον οργανισμό/στην επιχείρηση
- Βοηθά την αποφυγή επικάλυψης λειτουργιών ή σύγκρουσης καθηκόντων μεταξύ διαφορετικών θέσεων
- Βοηθά την οργάνωση προγραμμάτων, την ενίσχυση/διεύρυνση των ικανοτήτων των εργαζομένων και κάνει δυνατή την εκπαίδευσή τους ώστε να αναλάβουν περισσότερα καθήκοντα και διαφοροποιημένους ρόλους εργασίας

Αξιοποίηση των πληροφοριών των θέσεων εργασίας (1)

- Αξιολόγηση της απόδοσης (αποτελεί το πρότυπο απόδοσης και έτσι μπορεί να αξιολογηθεί πόσο καλά αποδίδει κάθε εργαζόμενος σε σχέση με το πρότυπο)
- Προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων (ακριβής & ασφαλέστερος προγ/σμός τωρινών και μελλοντικών θέσεων εργασίας)
- Προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων (περιορίζεται σε υποψήφιους που διαθέτουν τα προσόντα και είναι ρεαλιστικότερες οι προσδοκίες
=> μείωση δυσαρέσκειας, αποχώρησης)
- Εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού (μεγαλύτερη σαφήνεια για τα καθήκοντα και τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας αλλά και την επάρκεια ή αδυναμία κάθε εργαζόμενου)

Αξιοποίηση των πληροφοριών των θέσων εργασίας (2)

- Πολιτική και το σύστημα αμοιβών (πιο δίκαιο και αντικειμενικό ως προς τη δυσκολία, πραγματικές συνθήκες εργασίας και πραγματικός απαιτούμενος χρόνος εκτέλεσης της εργασίας)
- Ασφάλεια και υγιεινή των εργαζομένων (βελτίωση των παραγόντων που αφορούν την ασφάλεια και υγιεινή των εργαζομένων)
- Εργασιακές σχέσεις (σαφής προσδιορισμός του τι κάνει, πως και πόσο αμοίβεται ο εργαζόμενος βοηθά στη μείωση παρανοήσεων, παραπόνων και συγκρούσεων μεταξύ προϊσταμένου και εργαζόμενου αλλά και διοίκησης και σωματείου εργαζομένων)

Τα περιγράμματα θέσεων εργασίας ...

περιγράφουν ...

- τα καθήκοντα που απαιτούνται για την εκπλήρωση των προβλεπόμενων αρμοδιοτήτων
- τις σχέσεις αναφοράς
- τις σχέσεις συνεργασίας (οριζόντιες σχέσεις) εντός και εκτός της υπηρεσίας (π.χ. με υπαλλήλους άλλων υπηρεσιών) και πολίτες και οι ιεραρχικές σχέσεις (κάθετες σχέσεις)

...προκειμένου να μπορούν να εφαρμοσθούν από τεχνολογικής άποψης απαιτείται η ύπαρξη ενός ψηφιακού οργανογράμματος

- Γενικά περιγράμματα θέσεων εργασίας: περιγράφουν το σύνολο των οργανικών θέσεων εργασίας κάθε φορά
- Ειδικά Περιγράμματα θέσεων εργασίας: εξειδίκευση του γενικού περιγράμματος. Τα ειδικά περιγράμματα περιγράφουν τη θέση εργασίας και όχι το άτομο που την κατέχει

Τι εξυπηρετούν τα περιγράμματα θέσεων εργασίας; (1)

Με τα περιγράμματα θέσεων εργασίας επιδιώκεται:

- να μεταδοθούν στους υπαλλήλους οι προσδοκίες της διοίκησης που προκύπτουν από τη θέση εργασίας
- να προσδιοριστούν με σαφήνεια τα καθήκοντα κάθε υπαλλήλου (σύμφωνα με τις αρμοδιότητες της μονάδας στην οποία υπηρετεί), καθώς και οι σχέσεις αναφοράς, συνεργασίας και επικοινωνίας
- να επιτευχθεί συντονισμός για την υλοποίηση των στρατηγικών στόχων της δημόσιας οργάνωσης
- να σχεδιαστούν συστήματα προγραμματισμού στελέχωσης, κατανομής, κινητικότητας και ανάπτυξης του προσωπικού
- να αναπτυχθούν συστήματα στοχοθεσίας σε επίπεδο οργανικής μονάδας (Γεν. Δ/νση, Δ/νση, Τμήμα) και υπαλλήλου
- να μετρηθεί ο όγκος εργασίας, το παραγόμενο αποτέλεσμα και η απόδοση των υπαλλήλων

Τι εξυπηρετούν τα περιγράμματα θέσεων εργασίας; (2)

Με τα περιγράμματα θέσεων εργασίας επιδιώκεται:

- να σχεδιαστούν μελλοντικές στρατηγικές διαχείρισης προσωπικού, βάσει προβλέψεων μελλοντικών αναγκών και κενών στελέχωσης που τυχόν προκύπτουν
- να σχεδιαστούν προγράμματα κατάρτισης και επανακατάρτισης του προσωπικού
- να δημιουργηθεί ένα δίκαιο σύστημα ανταμοιβών, κινήτρων και υποκίνησης
- να αναδειχθεί η σημασία του ανθρώπινου κεφαλαίου για τη συνολική βιωσιμότητα, τη συνέχεια και την επίτευξη των στόχων των δημοσίων οργανώσεων
- να αναπτυχθούν μονοπάτια καριέρας στις δημόσιες οργανώσεις
- να μειωθούν τα διοικητικά βάρη, μέσω της απάλειψης περιττών και χρονοβόρων διαδικασιών, καθώς και του περιορισμού των πολλαπλών εμπλεκόμενων ιεραρχικών επιπέδων
- να ανασχεδιασθεί η στρατηγική στελέχωσης προκειμένου να αντανακλώνται οι αλλαγές στην οργανωτική διάρθρωση, στις στρατηγικές επιλογές, τις αρμοδιότητες, το φόρτο εργασίας ή τη φύση των δραστηριοτήτων της δημόσιας οργάνωσης

Εφαρμογή Περιγραμμάτων Θέσεων εργασίας (1)

Για την εφαρμογή ακολουθούνται τα παρακάτω βήματα:

1. Η Δ/νση Διοικητικού έχει την εποπτεία της εφαρμογής:

- a) καθορίζει το χρονοδιάγραμμα των επιμέρους εργασιών (συμπλήρωση ερωτηματολογίων, δημιουργία αρχικών και τελικών εντύπων περιγραμμάτων και αποστολή αυτών στη Δ/νση Διοικητικού)
- b) διαχέει σε ηλεκτρονική μορφή τον οδηγό στις Γενικές Δ/νσεις και
- c) παρέχει σχετική πληροφόρηση για την εφαρμογή του οδηγού

2. Υπεύθυνος για τη δημιουργία των αρχικών εντύπων περιγραμμάτων και την προώθησή τους εντός του χρονοδιαγράμματος στην ιεραρχία για έγκριση είναι ο Προϊστάμενος του Τμήματος

3. Ο Προϊστάμενος του Τμήματος αποστέλλει ηλεκτρονικά στους υπαλλήλους τα ερωτηματολόγια ανάλυσης της θέσης εργασίας, με βάση τα οποία ο Προϊστάμενος του Τμήματος, σε συνεργασία με κάθε υπάλληλο χωριστά, συμπληρώνει τα αρχικά έντυπα περιγραμμάτων και τα προωθεί για έγκριση στην ιεραρχία

Εφαρμογή Περιγραμμάτων Θέσεων εργασίας (2)

Για την εφαρμογή ακολουθούνται τα παρακάτω βήματα:

4. Το τελικό έντυπο περιγράμματος εγκρίνεται από τον Προϊστάμενο της Γενικής Διεύθυνσης

5. Ο Προϊστάμενος του Τμήματος υποβάλλει τα τελικά έντυπα περιγραμμάτων του Τμήματος στη Δ/νση Διοικητικού η οποία είναι υπεύθυνη για τη συλλογή των εντύπων περιγραμμάτων θέσεων εργασίας.

6. Μετά τη συλλογή των εντύπων, η Δ/νση Διοικητικού συμπληρώνει το πεδίο «Κωδικός της θέσης εργασίας» και το αποτυπώνει στο οργανόγραμμα της δημόσιας οργάνωσης.

7. Τα περιγράμματα των θέσεων ευθύνης (Προϊσταμένων Τμήματος, Δ/νσης και Γενικής Δ/νσης) καταρτίζονται με τη χρήση των παρεχόμενων από τον Οδηγό εργαλείων (ερωτηματολόγιο ανάλυσης θέσης εργασίας, έντυπο περιγράμματος) και ακολουθούν τη διαδικασία των ελέγχων και εγκρίσεων από το ανώτερο κάθε φορά ιεραρχικό επίπεδο. Το περίγραμμα του Προϊσταμένου Γενικής Δ/νσης εγκρίνεται από το Γενικό Γραμματέα στον οποίο η Γενική Δ/νση υπάγεται.

Μεθοδολογία για τη δημιουργία των περιγραμμάτων θέσεων εργασίας

Η ακολουθούμενη μεθοδολογία αναλύεται στα εξής βήματα:

1. Μελέτη της οργανωτικής δομής
2. Κατανόηση της φύσης των εργασιών
3. Προκαταρκτικές συσκέψεις των άμεσα προϊσταμένων με τους υφισταμένους
4. Ανάλυση της θέσης εργασίας
5. Συλλογή και επεξεργασία δεδομένων
 - 5 α. Ερωτηματολόγιο Ανάλυσης της Θέσης Εργασίας
 - 5 β. Επιτόπια παρατήρηση
 - 5 γ. Συσκέψεις των άμεσα προϊσταμένων με τους άμεσα υφισταμένους
6. Προετοιμασία του αρχικού εντύπου περιγραμμάτων θέσεων εργασίας
7. Διαμόρφωση του τελικού εντύπου περιγραμμάτων θέσεων εργασίας
8. Έγκριση των τελικών περιγραμμάτων
9. Εφαρμογή των περιγραμμάτων
10. Παρακολούθηση-Αξιολόγηση-Ανατροφοδότηση

Συνήθη προβλήματα και Λάθη στις Περιγραφές Θέσεων Εργασίας

- Απόκλιση από τα πραγματικά στοιχεία της θέσης εργασίας
- Παράλειψη σημαντικών πληροφοριών
- Αναφορά σε πληροφορίες χαμηλής ή άνευ σημασίας/αξίας
- Απαιτήσεις για υπερβολικά προσόντα
- Μη επικαιροποιημένα στοιχεία σύμφωνα με τις παρούσες συνθήκες
- Χρήση περιγραφής θέσης για σκοπούς άλλους από αυτούς που έχουν ορισθεί/προδιαγραφεί χωρίς προσαρμογή της
- Χρήση πολύ εξειδικευμένης γλώσσας στην περιγραφή

Προγραμματισμός Προσωπικού

Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού

Εξασφάλιση σωστού αριθμού
εργαζομένων, με σωστά προσόντα, στις
σωστές θέσεις εργασίας, σε σωστό χρόνο
με το μικρότερο δυνατό κόστος για τον
Οργανισμό/την επιχείρηση

Στρατηγικός σχεδιασμός και στρατηγική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού

1-29

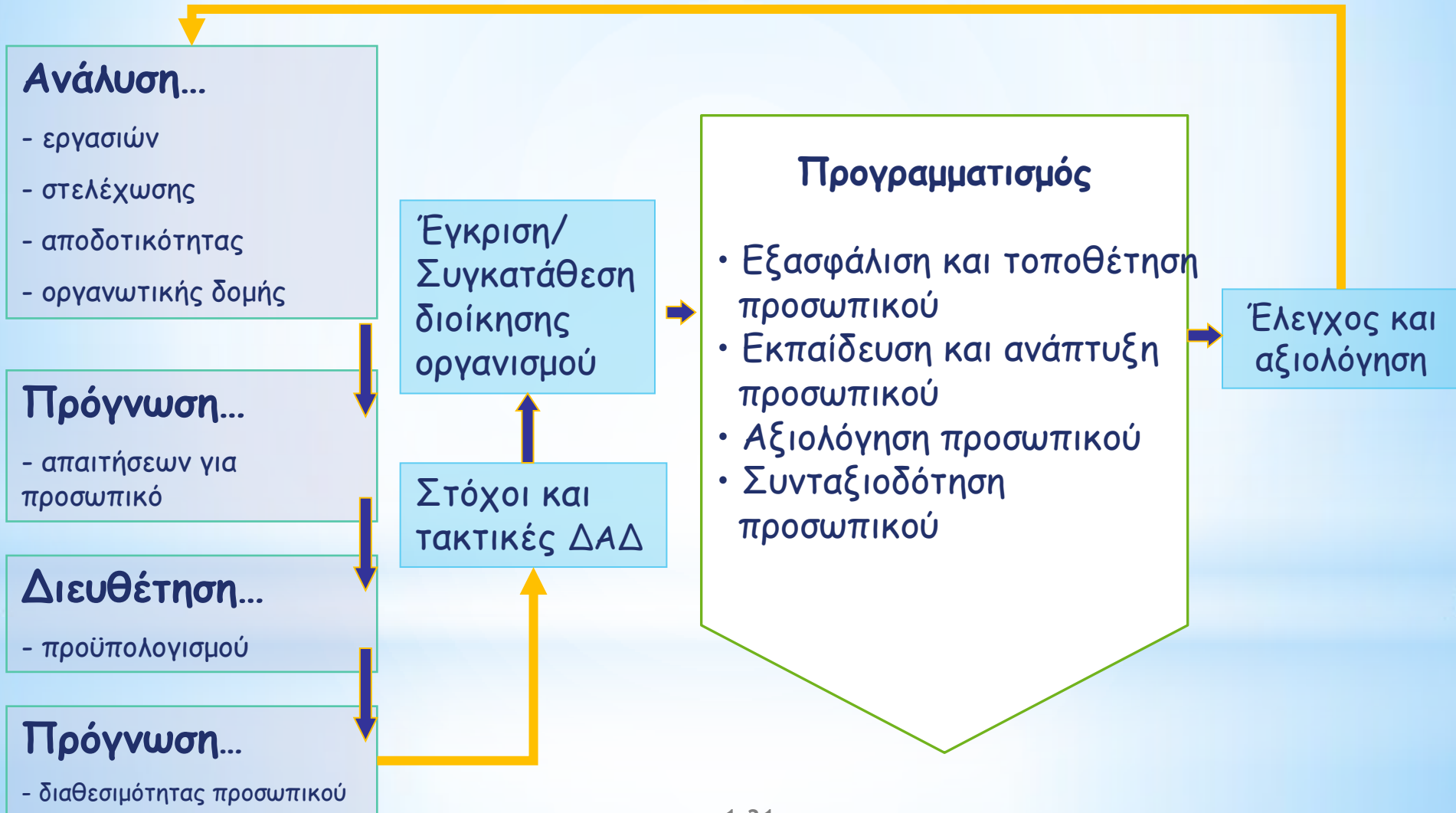
- Σημαντικός ρόλος και ευθύνη ενός μάνατζερ είναι η υιοθέτηση πολιτικών και πρακτικών που προάγουν τις ικανότητες και την εργασιακή συμπεριφορά των εργαζομένων, τις οποίες χρειάζεται ο οργανισμός για την επίτευξη των στρατηγικών του στόχων
- δηλαδή, την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών που θα ικανοποιούν τους πολίτες και ταυτόχρονα θα προάγουν/αναπτύσσουν την οργανωτική μονάδα και τον οργανισμό κατ' επέκταση, θα παρακολουθούν και θα προσαρμόζονται αποτελεσματικά στις εξελίξεις/αλλαγές

Στρατηγική Προγραμματισμού ΑΔ

Ερωτήματα που τίθενται

- Ποιό είναι το Στρατηγικό όραμα του Οργανισμού?
 - Που είμαστε τώρα?
 - Που θέλουμε να πάμε?
 - Τι χρειάζεται να γίνει για να πάμε εκεί?
- Ποιές είναι οι περιβαντολλογικές επιδράσεις?
- Ποιά είναι τα εσωτερικά δεδομένα του Οργανισμού?
- Ποιοί είναι οι διαθέσιμοι πόροι?
- ...

Διαδικασία για προγραμματισμό Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ)



Πως να προβλέψετε τις ανάγκες σε Προσωπικό

- Συντονισμός τμήματος ΔΑΔ με τον υπόλοιπο οργανισμό
- Ανάλυση θέσεων εργασίας του προσωπικού
- Αξιολόγηση του προσωπικού
- Έλεγχος των δυνατοτήτων και των ελλείψεων σε σχέση με τις ανάγκες του οργανισμού
- Ανίχνευση νέων κατευθύνσεων του Ανθρώπινου Δυναμικού
- Πρόβλεψη αριθμού μελλοντικού προσωπικού
- Χάραξη, εφαρμογή στρατηγικής και προσαρμογή στις μελλοντικές απαιτήσεις
- Μέριμνα για τις καθημερινές ανάγκες προγραμματισμού του τμήματος
- Επίβλεψη και εκτίμηση της επιτυχίας του προγραμματισμού

Σχεδιασμός αναγκών Ανθρώπινου Δυναμικού



Εμπόδια σχεδιασμού/προγ/σμού του προσωπικού για τη ΔΑΔ

- αυξανόμενες ανάγκες για εξειδικευμένες γνώσεις
- ακατάλληλοι αιτούντες/υποψήφιοι
- έλλειψη εξειδικευμένων ειδικών
- γήρανση του εργατικού δυναμικού
- αυξανόμενη τάση όλο και μικρότερης περιόδου προγραμματισμού
- αυξανόμενη αβεβαιότητα σχεδιασμού
- επιτάχυνση των διαδικασιών εργασίας
- χαμηλά μέσα σχεδιασμού και ελέγχου
- νομική αβεβαιότητα/σταθερότητα
- οικονομικά δεδομένα/αβεβαιότητα

Διοίκηση και καθοδήγηση συνεργατών σημαίνει ...

