

Ανθρώπινοι Πόροι και Ανάπτυξη

Μιχάλης Σιώζης

Λευκάδα, 2020

Οι Σημειώσεις βασίζονται σε συγγράμματα που διανέμονται στους σπουδαστές της κατεύθυνσης μέσω του προγράμματος «Εύδοξος».

Έννοια και Περιεχόμενο της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

- Τη δεκαετία του 1980 αναπτύχθηκε μία νέα προσέγγιση της Διοίκησης Προσωπικού, η **Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων**.
- Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αντιμετωπίζει το προσωπικό όχι ως κόστος, αλλά ως «περιουσιακό στοιχείο» στο οποίο η επιχείρηση πρέπει να επενδύει.

Κατευθυντήριες γραμμές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων πιστεύει ότι πρέπει:

- Να υπάρχει αμοιβαιότητα μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων, δηλαδή να γίνονται σεβαστά τα συμφέροντα και οι ανησυχίες και των δύο πλευρών.
- Να επικρατούν τέτοιες συνθήκες ώστε οι εργαζόμενοι να αισθάνονται αφοσίωση προς τις αρχές και τους στόχους της επιχείρησης.
- Η πολιτική σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού να είναι άμεσα συνδεδεμένη με τους στρατηγικούς και τους επιχειρησιακούς στόχους της επιχείρησης.
- Να υπάρχει ισχυρή οργανωτική παιδεία, δηλαδή τα μέλη της επιχείρησης να μοιράζονται κάποιες κοινές αρχές και αντιλήψεις. Επίσης, να υπάρχουν κάποιοι άγραφοι κανόνες συμπεριφοράς που να ωθούν τους εργαζόμενους να συμπεριφέρονται κατά τρόπο που ευνοεί την επιχείρηση.

Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

- Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ) αποτελεί έναν βασικό παράγοντα της λειτουργίας των επιχειρήσεων.
- Παίζει καθοριστικό ρόλο στη βιωσιμότητα και ανάπτυξή τους.
- Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ) περιλαμβάνει μια σειρά από λειτουργίες.
- Σκοπός είναι η αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης και της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων.
- Η Διοίκηση των Ανθρωπίνων πόρων αποτελεί εξέλιξη της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού και της Διοίκησης Προσωπικού.
- Ο όρος Διοίκηση Προσωπικού αποσκοπούσε στη βραχυχρόνια αντιμετώπιση των θεμάτων που σχετίζονταν με το προσωπικό ενός οργανισμού.

Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

- Ο όρος Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων περιλαμβάνει τη συστηματική και μακροχρόνια προσέγγιση ζητημάτων που άπτονται του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού.
- Υπάρχει διαφοροποίηση ως προς τους στόχους.
- Η Διοίκηση Προσωπικού απέβλεπε στην πρόσληψη, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση και την υποκίνηση των εργαζομένων.
- Οι στόχοι στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων ταυτίζονται με τους στόχους της επιχείρησης.
- Αφορούν την ανταγωνιστικότητα, την απόδοση, την ανάπτυξη, τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και την εργασιακή ευελιξία.

Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

Σήμερα τα στελέχη της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων εμπλέκονται σε όλα τα διοικητικά επίπεδα μιας επιχείρησης.

- Συμμετέχουν στον σχεδιασμό πολιτικής,
- Εντοπίζουν ευκαιρίες ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού.
- Αξιολογούν τις επιπτώσεις των αποφάσεων στο προσωπικό και στο σύνολο της επιχείρησης.
- Προτείνουν λύσεις και
- επηρεάζουν τη διαμόρφωση των πολιτικών.

Το περιεχόμενο της έννοιας «Ανθρώπινοι Πόροι»

- Σύμφωνα με τους όρους του μάννατζμεντ, ο όρος «ανθρώπινο κεφάλαιο» ή «ανθρώπινοι πόροι» αναφέρεται στα χαρακτηριστικά που φέρνουν οι άνθρωποι στο χώρο εργασίας τους.
- Ευφυΐα, ικανότητες, αφοσίωση, πείρα και δεξιότητες, και την ικανότητα για μάθηση.
- Η συνεισφορά των ανθρωπίνων πόρων στην επιχείρηση ποικίλλει και είναι απρόβλεπτη.
- Αυτό καθιστά τους ανθρώπινους πόρους «το πιο απαιτητικό στοιχείο των εισροών της επιχείρησης ως προς τη διοίκηση και διαχείρισή τους».
- Οι εργαζόμενοι διαφέρουν από τους άλλους πόρους λόγω της ικανότητάς τους να αξιολογούν και να αμφισβητούν τις ενέργειες της διοίκησης.
- Η αφοσίωση και η συνεργασία τους είναι στοιχεία που κανείς πρέπει πάντα να κερδίζει.
- Επιπλέον έχουν τη δυνατότητα να σχηματίζουν ομάδες και συνδικάτα ώστε να υπερασπίζονται ή να προάγουν τα συμφέροντά τους.

Αρμοδιότητες και Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Σύμφωνα με την Εταιρεία για τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων υπάρχουν έξι κύριες λειτουργίες:

1. Σχεδιασμός, προσέλκυση και επιλογή Ανθρώπινων Πόρων
2. Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων
3. Αμοιβές και προνόμια
4. Εργασιακές σχέσεις
5. Υγιεινή και ασφάλεια
6. Έρευνα Ανθρώπινων Πόρων

Αρμοδιότητες και Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

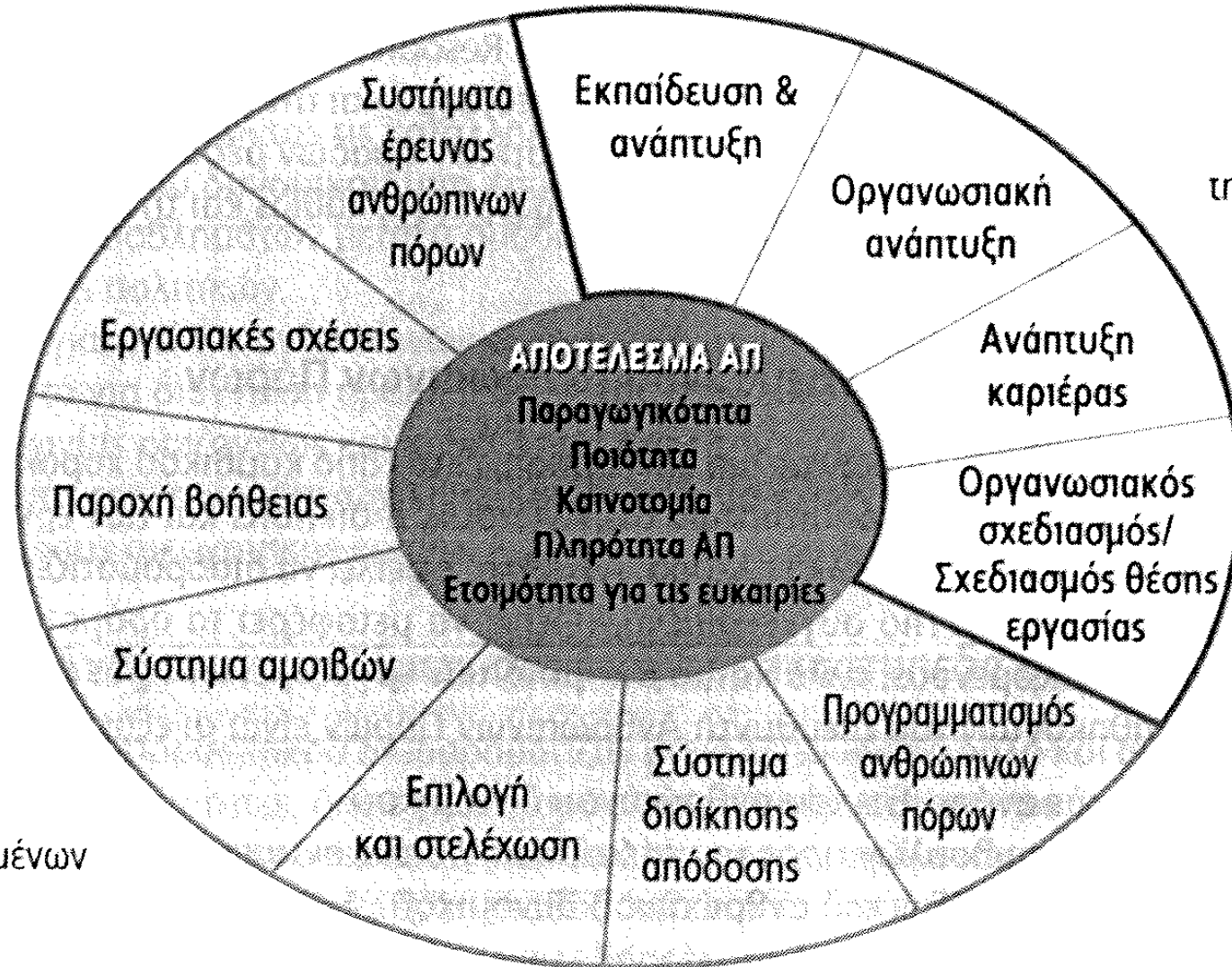
Η Αμερικανική Εταιρεία για την Εκπαίδευση και Ανάπτυξη ανέπτυξε τον λεγόμενο Τροχό των Ανθρωπίνων Πόρων.

- Ένα σχήμα που απεικονίζει το σύνολο των λειτουργιών της ΔΑΠ.

Σύμφωνα με τον Mc Lagan οι λειτουργίες διακρίνονται σε:

- λειτουργίες Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και
- λειτουργίες Ανάπτυξης Ανθρωπίνων Πόρων.

Λειτουργίες ΔΑΠ και Λειτουργίες Ανάπτυξης Ανθρώπινων Πόρων



Βασικές λειτουργίες της ΑΑΠ
Βελτίωση της αποτελεσματικότητας ατόμων, ομάδων και της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας

Βασικές λειτουργίες της ΔΑΠ
Απόκτηση, διατήρηση και ανάπτυξη των εργαζομένων

Γιατί η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι Σημαντική για τους Μάνατζερ;

A. Αποφυγή λαθών που αφορούν το προσωπικό, όπως:

- Οι εργαζόμενοι να μην αποδίδουν
- Ακατάλληλος άνθρωπος σε ακατάλληλη θέση
- Μεγάλη κινητικότητα προσωπικού
- Οι εργαζόμενοι δεν δίνουν τον καλύτερο εαυτό τους
- Νομικά προβλήματα
- Η ελλιπής κατάρτιση υπονομεύει την αποδοτικότητα
- Αθέμιτες εργασιακές πρακτικές

B. Αύξηση Κερδοφορίας και Απόδοσης

Γ. Πιθανότητα Άσκησης Καθηκόντων Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Οργάνωση Αρμοδιοτήτων του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού

- Υπεύθυνοι Προσλήψεων
- Εκπρόσωπο Ίσων Ευκαιριών Απασχόλησης
- Αναλυτές Εργασίας
- Υπεύθυνοι Ανταμοιβών
- Ειδικά Στελέχη Κατάρτισης

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Τμήμα απασχόλησης

- Ανάλυση θέσεων εργασίας
- Προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων
- Συνεντεύξεις
- Δοκιμασίες
- Τοποθετήσεις
- Παραπήσεις
- Λήξεις συνεργασιών
- Αρχεία

Τμήμα εκπαίδευσης και ανάπτυξης

- Ανάλυση των αναγκών της επιχείρησης
- Προγραμματισμός σταδιοδρομίας
- Ανάπτυξη και εκπαίδευση
- Αξιολόγηση

Τμήμα μισθών και ημερομισθίων

- Ανάλυση θέσεων εργασίας
- Αξιολόγηση θέσεων εργασίας
- Έρευνες μισθών και ημερομισθίων

Τμήμα πρόσθετων παροχών και υπηρεσιών των εργαζομένων

- Υγειονομικές υπηρεσίες
- Ασφάλιση
- Ασφάλεια
- Προγράμματα ψυχαγωγίας
- Συντάξεις

Τμήμα εργασιακών σχέσεων

- Συλλογικές διαπραγματεύσεις
- Νομικές διαφορές
- Προγράμματα προτάσεων
- Συμβάσεις

Τάσεις που Επηρεάζουν τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

- Η Παγκοσμιοποίηση
- Τα Τεχνολογικά Επιτεύγματα
- Η φύση της εργασίας
- Θέσεις εργασίας στον κλάδο υπηρεσιών
- Το Ανθρώπινο κεφάλαιο (ανάγκη για εργατές γνώσης)
- Η Ανάθεση δραστηριοτήτων σε άλλες χώρες
- Οι Δημογραφικές Τάσεις (το εργατικό δυναμικό γερνάει)
- Οι Οικονομικές Αναταράξεις
- Η Απορρύθμιση

Ο Σύγχρονος Μάνατζερ Ανθρώπινου Δυναμικού

- Εστιάζει περισσότερο σε στρατηγικά ζητήματα, στη «μεγάλη εικόνα».
- Χρησιμοποιεί νέους τρόπους (ανάθεση σε εξωτερικούς συνεργάτες, αξιοποίηση της τεχνολογίας).
- Διαχειρίζεται την αφοσίωση (engagement) των εργαζομένων.
- Μετρά την απόδοση και τα αποτελέσματα του ανθρώπινου δυναμικού.
- Προσθέτει αξία (η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού να συμβάλλει με μετρήσιμο τρόπο στην αύξηση της κερδοφορίας και παραγωγικότητας της επιχείρησης).
- Οικοδομεί εργασιακά περιβάλλοντα υψηλής απόδοσης
- Διοικεί το ανθρώπινο δυναμικό βασιζόμενος σε στοιχεία και δεδομένα.
- Διαχειρίζεται τη δεοντολογία (κανόνες βάσει των οποίων το άτομο καθορίζει τη συμπεριφορά του).
- Υιοθετεί ολοκληρωμένη προσέγγιση “διοίκησης ταλέντων”.
- Διαθέτει νέες δεξιότητες.

Οι Ικανότητες του Μάνατζερ Ανθρώπινου Δυναμικού

- Στρατηγικός ρυθμιστής
- Προαγωγέας ικανοτήτων
- Υπέρμαχος της αλλαγής
- Ικανός να καινοτομεί και να συνθέτει
- Υπέρμαχος της τεχνολογίας
- Αξιόπιστος δρων

Τι είναι Διοίκηση Ταλέντων;

Διοίκηση ταλέντων είναι η διαδικασία σχεδιασμού, προσέλκυσης, ανάπτυξης, διοίκησης και ανταμοιβής εργαζομένων με πολλές δυνατότητες.

Στρατηγική της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Οι επιχειρήσεις εστιάζουν την προσοχή τους στο **στρατηγικό μάνατζμεντ των ανθρωπίνων πόρων**.

- Είναι η «σύνδεση της ΔΑΠ με στρατηγικούς στόχους και σκοπούς προκειμένου να αυξηθεί η απόδοση της επιχείρησης και να αναπτυχθεί η κουλτούρα που ευνοεί την καινοτομία και την ευελιξία».
- Είναι ο προγραμματισμός της ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων και των δραστηριοτήτων που έχουν ως σκοπό την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης.
- Ο όρος **«στρατηγικές ανθρωπίνων πόρων»** αναφέρεται σε συγκεκριμένους τρόπους διοίκησης ανθρωπίνων πόρων που υιοθετεί η επιχείρηση.

Σχεδιασμός και Προσέλκυση Προσωπικού

Στάδια του Προγραμματισμού Ανθρώπινων Πόρων

Η λειτουργία του προγραμματισμού των Ανθρώπινων Πόρων περιλαμβάνει τα εξής πέντε στάδια:

1. Εξέταση του εξωτερικού περιβάλλοντος της αγοράς εργασίας.
2. Εκτίμηση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό.
3. Πρόβλεψη ζήτησης και προσφοράς εργασίας.
4. Σύγκριση της ζήτησης και προσφοράς εργασίας.
5. Καθορισμός στόχων και ανάπτυξη σχεδίων δράσης.

Στάδια του Προγραμματισμού Ανθρώπινων Πόρων

1. Εξέταση του εξωτερικού περιβάλλοντος της αγοράς εργασίας

- Η ισχύουσα εργατική νομοθεσία
- Οι συλλογικές και οι κλαδικές συμβάσεις εργασίας
- Πολιτική ανταγωνιστών
- Το ευρύτερο οικονομικό περιβάλλον
- Η σύνθεση του εργατικού δυναμικού μιας χώρας
- Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά μιας χώρας ή μιας περιοχής
- Τα κίνητρα απασχόλησης ατόμων ειδικών κατηγοριών

Στάδια του Προγραμματισμού Ανθρώπινων Πόρων

2. Εκτίμηση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό

- Η δομή των ηλικιών των εργαζομένων
- Ο αριθμός απασχολούμενων κατά έτος λειτουργίας της επιχείρησης
- Κατανομή προσωπικού κατά λειτουργίες
- Κατανομή ανθρώπινου δυναμικού κατά επίπεδο εκπαίδευσης και φύλου
- Κατανομή κατά κατηγορίες ειδικοτήτων και θέσεων ευθύνης

Στάδια του Προγραμματισμού Ανθρώπινων Πόρων

3. Πρόβλεψη και Σύγκριση της ζήτησης και της προσφοράς εργασίας.

- Προσδιορισμός της προσφοράς και της ζήτησης εργασίας με δείκτες

(δείκτες αποδοτικότητας, αποτελεσματικότητας, παραγωγικότητας, δείκτες αποχώρησης και συγκράτησης εργαζομένων)

Στάδια του Προγραμματισμού Ανθρώπινων Πόρων

5. Ανάπτυξη σχεδίων δράσης

- Σχέδια προσλήψεων – απολύσεων
- Σχέδια σταδιακής μείωσης ανθρώπινου δυναμικού
- Σχέδια αναδιοργάνωσης θέσεων εργασίας με την κατάργηση ή τη δημιουργία νέων θέσεων
- Σχέδια μετακίνησης του προσωπικού μέσα στην ίδια την επιχείρηση
- Σχέδια προαγωγών και εξέλιξης εργαζομένων
- Σχέδια ανάπτυξης εργαζομένων (παροχή κινήτρων προς τα ικανά στελέχη)
- Σχέδια εκπαίδευσης εργαζομένων
- Σχέδια ενίσχυσης της απόδοσης
- Σχέδια αμοιβών
- Σχέδια εργασιακών σχέσεων

Ανάλυση Θέσεων Εργασίας

- Είναι η διαδικασία μέσω της οποίας καθορίζονται τα καθήκοντα κάθε θέσης και τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχουν οι άνθρωποι που θα τη στελεχώσουν.
- Παρέχει πληροφορίες που μπορούν να αξιοποιηθούν για τη σύνταξη:
 - **Περιγραφών θέσεων εργασίας** (όπου καταγράφεται το αντικείμενο κάθε θέσης)
 - και
 - **Προδιαγραφών θέσεων εργασίας** (τι είδους εργαζόμενους απαιτεί κάθε θέση).

Τα Βασικά Στοιχεία της Ανάλυσης Θέσεων Εργασίας

Μέθοδοι συλλογής δεδομένων για την ανάλυση θέσεων εργασίας

- Συνεντεύξεις (με τους εργαζόμενους ή με προϊσταμένους)
- Ερωτηματολόγια
- Παρατήρηση
- Ημερολόγια και λίστες καταγραφής (οι εργαζόμενοι καταγράφουν όλα όσα κάνουν)
- Συλλογή δεδομένων μέσω Διαδικτύου

(ερωτηματολόγια ανάλυσης θέσεων εργασίας στους εργαζόμενους με οδηγίες για τη συμπλήρωσή τους)

Τα Βασικά Στοιχεία της Ανάλυσης Θέσεων Εργασίας

Συντάσσοντας Περιγραφές Θέσεων Εργασίας

Συνήθως περιλαμβάνει πολλές κατηγορίες πληροφοριών

- Ταυτότητα, σύνοψη θέσης εργασίας
- Εταιρικές σχέσεις (σχέσεις του κατόχου της θέσης με άλλα πρόσωπα εντός και εκτός της επιχείρησης)
- Αρμοδιότητες και καθήκοντα
- Πρότυπα μέτρησης απόδοσης
- Εργασιακές συνθήκες και φυσικό περιβάλλον
- Περιγραφές θέσεων εργασίας με βάση το διαδίκτυο

Τα Βασικά Στοιχεία της Ανάλυσης Θέσεων Εργασίας

Σύνταξη Προδιαγραφών Θέσεων Εργασίας

- Ικανότητες και περιγραφές

Περιγραφή Κατάλληλου Υποψηφίου Υπάλληλος Υποδοχής

Φυσικά προσόντα	Απαραίτητο	Επιθυμητό
<ul style="list-style-type: none"> ● Ηλικία ● Υγεία ● Εμφάνιση ● Φωνή 	<p style="text-align: center;">-</p> <p style="text-align: center;">Καλή</p> <p style="text-align: center;">Καθαρή / Επιμελημένη</p> <p style="text-align: center;">Καθαρή / Ευχάριστη</p>	<p style="text-align: center;">22 έως 35 ετών</p> <p style="text-align: center;">-</p> <p style="text-align: center;">-</p> <p style="text-align: center;">Ελκυστική</p>
Προϋπηρεσία-εργασιακή εμπειρία	Προϋπηρεσία 2 ετών στην αντίστοιχη θέση / Καλές συστάσεις	-
Εκπαίδευση	Πτυχιούχος Τουριστικής Σχολής	-
Ειδικά προσόντα	Αγγλικά / Δεύτερη ξένη γλώσσα / Άριστη χρήση Η/Υ.	Άριστη χρήση του ξενοδοχειακού λογισμικού προγράμματος «Χ»
Προσωπικότητα	Ωριμότητα / Αξιοπιστία / Αυτοπεποίθηση / Πειστικότητα / Επικοινωνιακός τύπος	Ικανότητα λήψης πρωτοβουλιών / Κριτική ικανότητα
Συνθήκες εργασίας	Κάτοικος κοντινής περιοχής / Δυνατότητα εργασίας σε όλες τις βάρδιες	Δυνατότητα διαμονής στο ξενοδοχείο εφόσον χρειαστεί

Η Διαδικασία Προσέλκυσης και Επιλογής Προσωπικού

Αυτή αποτελείται από την ακόλουθη σειρά βημάτων:

1. Εντοπισμός των θέσεων που πρέπει να στελεχωθούν
2. Δημιουργία ομάδας υποψηφίων
3. Αιτήσεις πρόσληψης και διενέργεια συνεντεύξεων (διαγνωστικών)
4. Διάφορες τεχνικές επιλογής (π.χ. τεστ, δοκιμασίες)
5. Γνωριμία υποψηφίων (επικρατέστερων) με τον πιθανό προϊστάμενό τους
6. Διεξαγωγή συνεντεύξεων επιλογής

Προσέλκυση Υποψηφίων

- Αποτελεσματικότητα της προσέλκυσης

Πρέπει να αξιολογείται η απόδοση των δαπανών προσέλκυσης.

- Εσωτερικές πηγές υποψηφίων
- Εξωτερικές πηγές υποψηφίων
 - Προσέλκυση μέσω του Διαδικτύου
 - Γραπτά μηνύματα
 - Υπηρεσίες διαχείρισης αιτήσεων υποψηφίων (πάροχοι διαχείρισης)

Προσέλκυση Υποψηφίων

- Διαφήμιση
- Υπηρεσίες εύρεσης εργασίας (κρατικοί φορείς, μη κερδοσκοπικοί φορείς, ιδιωτικές εταιρείες)
- Φορείς προσέλκυσης στελεχών (ή «κυνηγοί κεφαλών»)
- Προσέλκυση από πανεπιστήμια (πρακτική άσκηση)
- Ανάθεση εργασιών σε εξωτερικούς συνεργάτες (outsourcing) και μεταφορά εργασιών στο εξωτερικό (offshoring)
- Συστάσεις και αυτοπρόσωπες αιτήσεις

Προσέλκυση Υποψηφίων

Προσέλκυση υποψηφίων και διαφορετικότητα

- Μεγαλύτερης ηλικίας εργαζόμενοι
- Μονογονείς
- Μέλη μειονοτήτων και γυναίκες
- Μετάβαση από την πρόνοια στην εργασία
- Άτομα με αναπηρίες

Εξέταση και Επιλογή Ανθρώπινου Δυναμικού

Η σημασία της προσεκτικής επιλογής

- Ο κύριος σκοπός της επιλογής εργαζομένων είναι να τοποθετηθεί ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση.
- Το συνταίριασμα εργαζόμενου – θέσης εργασίας σημαίνει ότι ταιριάζουν:
 1. οι γνώσεις, οι δεξιότητες, οι ικανότητες και τα χαρακτηριστικά που απαιτεί ή θέση με
 2. τις γνώσεις, τις δεξιότητες, τις ικανότητες και τα χαρακτηριστικά του υποψηφίου.

Βασικά Χαρακτηριστικά της Εξέτασης και Επιλογής Εργαζομένων

- **Αξιοπιστία** (σχετίζεται με τη συνέπεια των τεστ που χρησιμοποιεί ο εργοδότης)
- **Εγκυρότητα** (η εγκυρότητα ενός τεστ σχετίζεται με το κατά πόσο μετρά αυτό που υποτίθεται ότι μετρά)
- **Μεροληψία** (ή συστηματική παραμόρφωση) στον έλεγχο και την επιλογή προσωπικού
- **Ηθικά και νομικά ζητήματα** (ίσες ευκαιρίες στην απασχόληση)
- **Ατομικά δικαιώματα και ασφάλεια των τεστ** (προστασία προσωπικών δεδομένων εργαζομένων)
- **Συμπληρωματική χρήση των τεστ** (να μην είναι η μοναδική μέθοδος επιλογής προσωπικού)
- **Ανάλυση ωφελιμότητας** (κατά πόσο η χρήση μιας μεθόδου επιλογής βελτιώνει την ποιότητα των προσλήψεων)

Η Διαδικασία της Επιλογής

Τα συνήθη στάδια είναι:

1. Η προκαταρκτική συνέντευξη
2. Η συμπλήρωση του πληροφοριακού εντύπου (φόρμας) από τον υποψήφιο
3. Η συνέντευξη εργασίας
4. Το τεστ (δοκιμασία) για την επιλογή
5. Η ιατρική εξέταση
6. Η απόφαση επιλογής

Ποια Τεστ Χρησιμοποιούνται στην Πράξη

- Τεστ νοητικών ικανοτήτων (γνωστικές ικανότητες – ευφυΐα)
- Τεστ κινητικών και σωματικών ικανοτήτων
- Τεστ προσωπικότητας
- Κατάλογοι ενδιαφερόντων (συγκρίνονται τα ενδιαφέροντα του ατόμου με αυτά άλλων που ήδη εργάζονται σε διάφορες θέσεις)
- Τεστ επιτευγμάτων (μετρούν τις γνώσεις του εξεταζόμενου)
- Τεστ μέσω υπολογιστή
- Εξετάσεις μέσω διαδικτύου

Ποια Τεστ Χρησιμοποιούνται στην Πράξη

- Τεστ δείγματος έργου και τεστ προσομοίωσης
 - Δείγματα έργου (ζητείται από τους υποψηφίους να εκτελέσουν κάποια καθήκοντα της θέσης εργασίας)
 - Τεστ αξιολόγησης κρίσης καταστάσεων (οι υποψήφιοι απαντούν σε ερωτήσεις αντιπροσωπευτικές των καταστάσεων που θα συναντήσουν στη δουλειά τους)

Είδη Συνεντεύξεων Επιλογής

- Δομή (δομημένη ή αδόμητη)
- Είδη ερωτήσεων (καταστάσεων – υποθετικές ερωτήσεις, συμπεριφοράς)
- Τρόπος διεξαγωγής
- Συνεντεύξεις μέσω υπολογιστή

Λάθη στις Συνεντεύξεις

- Βιαστικές κρίσεις
- Έμφαση στις αρνητικές πληροφορίες
- Άγνοια των απαιτήσεων της θέσης εργασίας
- Πίεση για προσλήψεις
- Σφάλμα της σειράς (αντίθεσης) των υποψηφίων
- Μη λεκτική συμπεριφορά

Λάθη στις Συνεντεύξεις

- Ελκυστικότητα
- Φυλή
- Κολακεία
- Υποψήφιοι με αναπηρίες

Οδηγίες για τη Διεξαγωγή μιας Συνέντευξης

- Σχεδιασμός
- Δομή
- Κλίμα εμπιστοσύνης
- Ερωτήσεις
- Τι δεν πρέπει να ρωτάτε
- Ολοκλήρωση
- Επισκόπηση

Εκπαίδευση και Επαγγελματική Ανάπτυξη

Εξοικείωση των Εργαζομένων

Επιτυχής ενσωμάτωση:

- να διδάσκει στους νέους υπαλλήλους τις βασικές πληροφορίες για να κάνουν τη δουλειά τους,
- να συμβάλλει στην αφομοίωση του τρόπου που θέλει ο εργοδότης να λειτουργούν η επιχείρηση και το προσωπικό.
- Κοινωνικοποίηση και έμφαση στην εταιρική κουλτούρα και τις εταιρικές αξίες.
- Είδη προγραμμάτων: εγχειρίδια σε έντυπη ή ηλεκτρονική μορφή, ξεναγήσεις στους χώρους, προβολές βίντεο, διαλέξεις.

Η Εκπαιδευτική Διαδικασία

Η εκπαιδευτική διαδικασία των πέντε σταδίων (ADDIE)

- Ανάλυση (Analyzing)
- Σχεδιασμός (Designing)
- Ανάπτυξη (Developing)
- Εφαρμογή (Implementation)
- Αξιολόγηση (Evaluating)

Στάδιο 1: Ανάλυση (Analyzing)

Ανάλυση εκπαιδευτικών αναγκών

- Γίνεται είτε μέσω μιας ανάλυσης καθηκόντων είτε μέσω μιας ανάλυσης απόδοσης.
- **Ανάλυση καθηκόντων** είναι η λεπτομερής ανάλυση της θέσης εργασίας που προσδιορίζει τις απαιτούμενες δεξιότητες.
- Η **ανάλυση απόδοσης** βοηθά στην εξακρίβωση ότι υπάρχει έλλειμμα απόδοσης και κατά πόσον αυτό μπορεί να καλυφθεί με την εκπαίδευση ή με άλλο τρόπο.

Στάδιο 2: Σχεδιασμός (Designing)

Σχεδιασμός του εκπαιδευτικού προγράμματος

- Προσδιορισμός των εκπαιδευτικών στόχων

Οι στόχοι πρέπει να απαντούν στα προβλήματα απόδοσης.

- Περιβάλλον μάθησης που παρέχει κίνητρα στους εκπαιδευόμενους

Ο εκπαιδευόμενος να διαθέτει όχι μόνο την ικανότητα, αλλά και το κίνητρο να μάθει.

Πρέπει να καλύπτονται και οι δύο αυτές προϋποθέσεις.

Στάδιο 3: Ανάπτυξη (Developing) του Προγράμματος ή Μαθήματος

Ανάπτυξη του προγράμματος

- Συγκέντρωση ή δημιουργία του εκπαιδευτικού υλικού
- Επιλογή
 - Περιεχομένου της εκπαίδευσης
 - Μεθόδων διδασκαλίας
 - Εκπαιδευτικού εξοπλισμού και υλικού διδασκαλίας

Στάδιο 4: Εφαρμογή (Implementation) Τεχνικών Εκπαίδευσης

- Εκπαίδευση “πάνω στη δουλειά”
- Άτυπη μάθηση (οι εργαζόμενοι μαθαίνουν με άτυπο, μη συστηματικό τρόπο)
- Εκπαίδευση μαθητείας
- Προτυποποίηση συμπεριφοράς (οι εκπαιδευόμενοι διδάσκονται τον ορθό τρόπο εργασίας και στη συνέχεια εξασκούνται σε αυτόν)
- Προκαταρκτική εκπαίδευση (οι εκπαιδευόμενοι μαθαίνουν τη δουλειά μακριά από το χώρο εργασίας χρησιμοποιώντας εξοπλισμό που θα χρησιμοποιήσουν στη δουλειά τους)

Στάδιο 4: Εφαρμογή (Implementation) Τεχνικών Εκπαίδευσης

- **Οπτικοακουστική και εξ αποστάσεως μάθηση**
 - Μάθηση μέσω τηλεδιάσκεψης
 - Διαδραστική μάθηση (π.χ. σύντομης διάρκειας βίντεο σχετικά με την εργασία)
- **Εκπαίδευση με χρήση Η/Υ**
 - Μάθηση μέσω προσομοίωσης (εκπαιδευτικά προγράμματα λογισμικού)
- **Εκπαίδευση μέσω διαδικτύου**
 - Πύλες μάθησης (παράδοση εκπαιδευτικών προγραμμάτων μέσω διαδικτυακών πυλών)

Στάδιο 4: Εφαρμογή (Implementation) Τεχνικών Εκπαίδευσης

- **Εκπαίδευση ειδικού σκοπού**

Η εκπαίδευση ειδικού σκοπού είναι εξίσου αναγκαία

- Διαφορετικότητα
- Ομαδική εργασία
- Διά βίου εκπαίδευση

Επαγγελματική Ανάπτυξη και Εκπαίδευση των Μάνατζερ

- **Εκπαίδευση των μάνατζερ πάνω στη δουλειά**

- Εναλλαγή καθηκόντων
- Μέθοδος καθοδήγησης / προετοιμασίας διαδοχής

Ο νέος μάνατζερ είναι υπό την καθοδήγηση ενός έμπειρου στελέχους που μπορεί να διαδεχθεί

- **Ενεργός Μάθηση (Action learning)**

Οι μάνατζερ αναλαμβάνουν εξ ολοκλήρου πραγματικά έργα

- **Μελέτες περίπτωσης**

Έγγραφο περιγραφή ενός προβλήματος της επιχείρησης

- **Παιχνίδια μάνατζμεντ**

Μάθηση σε περιβάλλον προσομοίωσης πραγματικών καταστάσεων και προβλημάτων

- **Εξωτερικά προγράμματα και σεμινάρια**

Επαγγελματική Ανάπτυξη και Εκπαίδευση των Μάνατζερ

- Προγράμματα σε συνεργασία με πανεπιστήμια
- Εταιρικά κέντρα επαγγελματικής ανάπτυξης
 - Πύλες μάθησης
 - Σύμβουλοι ανάπτυξης δεξιοτήτων στελεχών (Executive coaches)
- Κρίσιμοι για τη λειτουργία της επιχείρησης εργαζόμενοι:
 - διαφοροποίηση της στρατηγικής επαγγελματικής ανάπτυξης των στελεχών

Στάδιο 5: Αξιολόγηση (Evaluating) της Αποτελεσματικότητας των Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων

Τα προς μέτρηση εκπαιδευτικά αποτελέσματα

Τέσσερις βασικές κατηγορίες εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων:

1. **Αντιδράσεις συμμετεχόντων** (βαθμός ικανοποίησης)
2. **Μάθηση**: οι εκπαιδευόμενοι κατά πόσον έμαθαν
3. **Συμπεριφορά**: κατά πόσον η εργασιακή συμπεριφορά άλλαξε προς το καλύτερο χάρη στο πρόγραμμα
4. **Αποτελέσματα**: ποια τα αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν σε σχέση με τους στόχους του προγράμματος