



Τμήμα Διοίκησης
Επιχειρήσεων & Τουρισμού
Ελληνικό Μεσογειακό Πανεπιστήμιο

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Ροβίθης Μιχαήλ, Επίκουρος καθηγητής, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων και Τουρισμού, Ελληνικό Μεσογειακό Πανεπιστήμιο

1

1. Εισαγωγή στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων



2

2

Προσδοκώμενα Αποτελέσματα



Μετά την ολοκλήρωση της παρουσίασης, θα είστε σε θέση να:

1. Περιγράψετε βασικές έννοιες που αφορούν την Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων
2. Αναγνωρίζετε βασικές αρμοδιότητες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων
3. Αναγνωρίζετε το ρόλο και τα καθήκοντα του Υπεύθυνου Ανθρώπινων Πόρων και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει στο σημερινό περιβάλλον των επιχειρήσεων/οργανισμών

3

3

Διοίκηση ή Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ)

Το **ανθρώπινο δυναμικό** ή αλλιώς οι **ανθρώπινοι πόροι** αποτελούν σήμερα το πολυτιμότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Στις σημερινές συνθήκες έντονου ανταγωνισμού, ο παράγοντας που βοηθάει μια επιχείρηση να ξεχωρίσει είναι οι άνθρωποι της. Τα προσόντα και η διάθεση των εργαζομένων, ο ενθουσιασμός τους, η ικανοποίηση που αντλούν από την εργασία τους, το αίσθημα της δίκαιας μεταχείρισής τους και η συμμετοχή τους στους κοινούς στόχους, όλα διαμορφώνουν και επηρεάζουν την παραγωγικότητα της επιχείρησης, το επίπεδο της εξυπηρέτησης πελατών, τη φήμη και την εικόνα που αυτή προβάλλει και τέλος την επιβίωσή της.

Η **Διοίκηση ή Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ)**, αποτελεί ένα πεδίο της Διοίκησης Επιχειρήσεων. Ως Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων εννοείται ένα σύνολο ενεργειών, στρατηγικών και λειτουργιών που πρέπει να γίνουν για να μπορεί η επιχείρηση να αποκτήσει, διατηρήσει και αξιοποιήσει ικανούς εργαζόμενους, που θα εκτελούν επιτυχώς και με παραγωγικό τρόπο την εργασία τους¹.

Η **Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού**, αφορά τις πολιτικές, τις διαδικασίες και τις πρακτικές που απαιτούνται για να διαχειριστεί κανείς τον ανθρώπινο παράγοντα στο περιβάλλον εργασίας.

¹ Λεωνίδας Χυτήρης, Σ.(2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εισαγωγή, σελ.18, Αθήνα, Εκδ. Interbooks

4

4

Έννοιες-Ορισμοί

ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ

Το σύνολο των ανθρώπων που εργάζονται σε ένα Οργανισμό

Η χρήση του όρου "Ανθρώπινοι Πόροι", καταδεικνύει τη σημασία των εργαζομένων ως πηγή πλούτου και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος εντός των επιχειρήσεων. Τονίζει ότι οι άνθρωποι που εργάζονται σε μια επιχείρηση αποτελούν γι' αυτήν ένα σημαντικό παράγοντα, του οποίου η ανάπτυξη και η αξιοποίηση είναι μια ουσιαστική παράμετρος εξέλιξης της επιχείρησης.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Στρατηγική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (Strategic Human Resources Management) είναι το σύνολο των πολιτικών και των μεθόδων της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων που δημιουργούν τις επαγγελματικές δεξιότητες και συμπεριφορές που απαιτούνται για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης.

ΤΑΚΤΙΚΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Μία συγκεκριμένη πολιτική ή ένα πρόγραμμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων που βοηθά στην προαγωγή των στρατηγικών στόχων μιας επιχείρησης

5

5

Έννοιες-Ορισμοί

ΜΑΝΑΤΖΕΡ (προϊστάμενος/διευθυντής)

Το πρόσωπο που είναι επικεφαλής άλλων ατόμων και υπεύθυνος για την έγκαιρη και σωστή εκτέλεση ενεργειών που προάγουν την επιτυχία του τμήματός του.

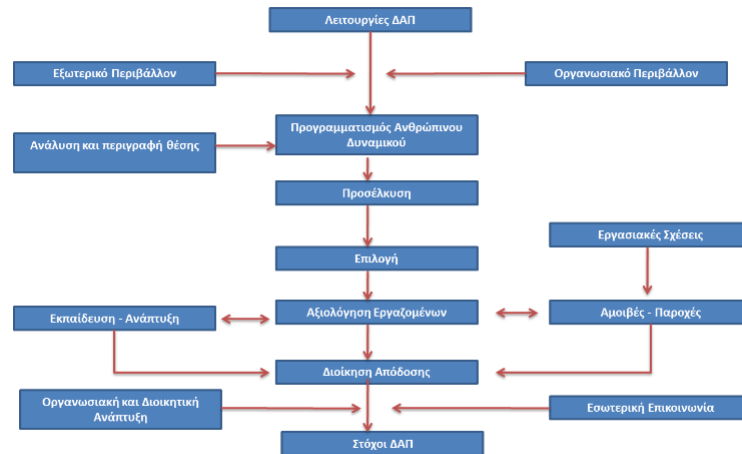
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ

Όλοι οι εργαζόμενοι (συμπεριλαμβανομένων των μάνατζερ), μπορούν να διακριθούν σε εργαζόμενους γραμμής παραγωγής και σε επιτελικούς εργαζόμενους. Ο εργαζόμενος στη γραμμή παραγωγής (Line employee) εμπλέκεται άμεσα στην παραγωγή των αγαθών ή στην παροχή υπηρεσιών της εταιρίας. Ο επιτελικός εργαζόμενος, υποστηρίζει τους εργαζόμενους στη γραμμή παραγωγής.

6

6

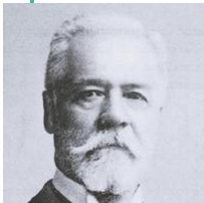
Περιεχόμενο Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ)



Σχήμα 1. Περιεχόμενο ΔΑΠ. Πηγή: Παπαλεξανδρή Ν., και Μπουραντάς Δ. (2003).

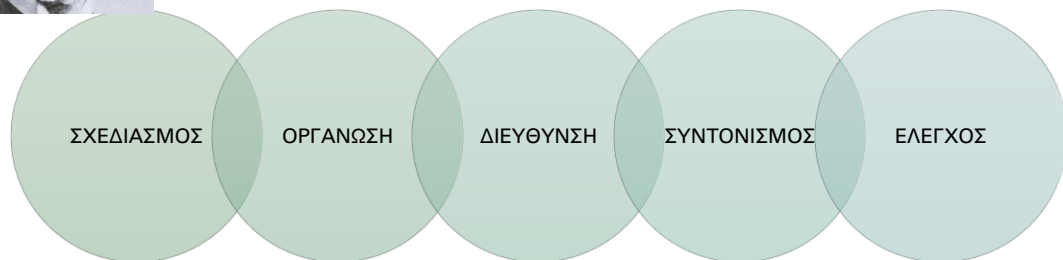
7

7



Διοικητική θεώρηση της Διοίκησης – Henri Fayol (1841-1925) Η Συμβολή του στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

5 Λειτουργίες της Διοίκησης



8

8

Οι 5 λειτουργίες της Διοίκησης– Henri Fayol

- **1. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ (planning)**

Διατυπώνονται οι στόχοι καθορίζεται η στρατηγική & αναπτύσσεται το σχέδιο με το οποίο θα εκπληρωθούν.

- **2. ΟΡΓΑΝΩΣΗ (organising)**

Διασφαλίζονται τα μέσα για την υλοποίηση των σκοπών της επιχείρησης/οργανισμού.

Περιλαμβάνει τη στελέχωση, τον καθορισμό και την ομαδοποίηση των καθηκόντων, την επιλογή των ατόμων που θα τα εκτελέσουν, τον τρόπο λήψης των αποφάσεων και τέλος τον καθορισμό των ιεραρχικών επιπέδων διοίκησης. Επίσης εξασφαλίζεται ο εξοπλισμός και το υλικό που θα απαιτηθεί.

9

9

Οι 5 λειτουργίες της Διοίκησης– Henri Fayol

- **3. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ (leading)**

Περιλαμβάνει την επικοινωνία, την καθοδήγηση και κινητοποίηση των εργαζομένων, την επίλυση των προβλημάτων και των συγκρούσεων και το συντονισμό των διαδικασιών.

- **4. ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ (coordinating)**

Ο συντονισμός των διαδικασιών διασφαλίζει την απρόσκοπτη λειτουργία του οργανισμού.

- **5. ΕΛΕΓΧΟΣ (controlling)**

Μέτρηση της απόδοσης, αξιολόγηση του βαθμού υλοποίησης των στόχων και αν κριθεί αναγκαίο αναπροσαρμογή. Διαπιστώνεται επίσης η τήρηση ή μη των κανόνων και των εντολών της διοίκησης

10

10

14 Αρχές Διοίκησης– Henri Fayol

- ✓ **Καταμερισμός εργασίας** ανάλογα με την εξειδίκευση (Division of Labor)
- ✓ **Εξουσία και Υπευθυνότητα** (Authority & Responsibility): συμπεριέλαβε δίπλα στην τυπική και την άτυπη εξουσία που προέρχεται από τις ειδικές γνώσεις ενός εργαζομένου.
- ✓ **Ενότητα Εντολής** (Unity of Command): Κάθε υφιστάμενος θα πρέπει να έχει ένα μόνο προϊστάμενο.
- ✓ **Γραμμή Εξουσίας** (Line of Authority): μια διακριτή αλυσίδα από την κορυφή προς την βάση της επιχείρησης .Θα πρέπει να είναι όσο το δυνατόν μικρότερη....
- ✓ **Συγκεντρωτισμός** (Centralization): ο βαθμός στον οποίο η εξουσία συγκεντρώνεται στα ανώτατα κλιμάκια. Θα πρέπει να είναι «λελογισμένη».....

11

11

14 Αρχές Διοίκησης– Henri Fayol

- ✓ **Ενότητα Κατεύθυνσης (Unity of Direction)**: Ένα μόνο σχέδιο δράσης κατευθύνει την επιχείρηση.
- ✓ **Ισότητα** (Equity): Αντιμετώπιση όλων των υπαλλήλων με δικαιοσύνη και σεβασμό.
- ✓ **Τάξη** (Order): Η διεύθυνση των θέσεων εργασίας θα πρέπει να μεγιστοποιεί την αποδοτικότητα και να προσφέρει ικανοποίηση στα μέλη της οργάνωσης.
- ✓ **Πρωτοβουλία** (Initiative): Ενθάρρυνση για καινοτομία και δημιουργικότητα.
- ✓ **Πειθαρχία** (Discipline): Δημιουργία κλίματος που ωθεί τους εργαζόμενους στην επίτευξη των στόχων της οργάνωσης.

12

12

14 Αρχές Διοίκησης– Henri Fayol

- ✓ **Ανταμοιβή** (Remuneration): Το σύστημα ανταμοιβών θα πρέπει να είναι δίκαιο τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για την επιχείρηση,
- ✓ **Σταθερότητα Πρόσληψης** (Stability of Tenure): Είναι σημαντική η πρόσληψη σε μακροχρόνια βάση για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων.
- ✓ **Γενικό προς Ατομικό Συμφέρον** : Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να κατανοούν πώς η επίδοσή τους επιδρά στην επίδοση του οργανισμού.
- ✓ **Υψηλό ηθικό** (Esprit de corps): Καλλιέργεια κλίματος αφοσίωσης και δέσμευσης σε κοινούς στόχους

13

13

Συνέπειες Θεωρίας Διοικητικής Διοίκησης - Henri Fayol

- ✓ Ο Fayol εστίασε στην οργάνωση των υπηρεσιών και στα ανώτερα στελέχη.
- ✓ Πίστευε ότι για να είναι αποτελεσματική η διοίκηση απαιτείται κατάλληλη προετοιμασία & εκπαίδευση των ανώτερων στελεχών
- ✓ Ο Fayol έλεγε ότι «Πραγματικό ταλέντο χρειάζεται κάποιος για να συντονίσει την προσπάθεια, να ενθαρρύνει τον ενθουσιασμό, να χρησιμοποιήσει τις ικανότητες του κάθε ατόμου και να επιβραβεύσει την αξία του καθενός, χωρίς να προκαλεί ζήλιες και να διαταράσσει τις αρμονικές σχέσεις».

14

14

Βασικές Θεωρίες ΔΑΠ από τα τέλη του 20^{ου} αιώνα έως σήμερα

ΘΕΩΡΙΑ	ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ
Θεωρία εξάρτησης Πόρων (Resource Dependency Theory)	<ul style="list-style-type: none"> • Οι ανεπάρκειες των πόρων καθορίζουν τις πολιτικές και τις διαδικασίες που πρέπει να υιοθετηθούν από τις οργανώσεις • Οι εργαζόμενοι είναι περιορισμένοι πόροι, οι οποίοι πρέπει να διαχειρίζονται προσεκτικά
Θεωρία Συγκριτικού αποτελέσματος (Competitive advantage Theory)	<ul style="list-style-type: none"> • Οι οργανισμοί θα πρέπει να επωφεληθούν από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που έχουν έναντι άλλων οργανώσεων • ο εργαζόμενος είναι ένας σπάνιος πόρος, αμετάβλητος, μη υποκατάστατος και πολύτιμος • Για να κερδίσουν από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, οι οργανισμοί θα πρέπει να δημιουργήσουν και να υποστηρίξουν την οργανωσιακή κουλτούρα που εξασφαλίζει αποτελεσματική κατάρτιση και λειτουργίες αποδοτικής διαχείρισης
Θεσμική θεωρία (Institutional Theory)	<ul style="list-style-type: none"> • Τα οργανωτικά πρότυπα, οι αξίες, οι στάσεις και οι μύθοι είναι οι πηγές οργανωτικής αποτυχίας ή επιτυχίας • Αυτά πρέπει να εξορθολογιστούν, προκειμένου να διασφαλιστεί αποτελεσματικότητα

15

15

Βασικές Θεωρίες ΔΑΠ από τα τέλη του 20^{ου} αιώνα έως σήμερα

ΘΕΩΡΙΑ	ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ
Θεωρία της Αντιπροσώπησης (Agency Theory)	<ul style="list-style-type: none"> • Ο εργοδότης και ο υπάλληλος έχουν μια ισχυρή σχέση • Καθώς μπορεί να υπάρχει διαφωνία μεταξύ των δύο, νομικές συνέπειες πρέπει να εξετάζονται προσεκτικά και αν είναι δυνατόν να αποφεύγεται οποιαδήποτε προσφυγή
Θεωρία των Συστημάτων (General Systems Theory)	<ul style="list-style-type: none"> • Οι οργανισμοί είναι περίπλοκα συστήματα • Η διαχείριση ανθρώπινων πόρων είναι υποσύστημα • Η αποτυχία/επιτυχία καθενός έχει τεράστια επίπτωση στον οργανισμό
Θεωρία Ανθρώπινου κεφαλαίου (Human Capital Theory)	<ul style="list-style-type: none"> • Είναι μια οικονομική προσέγγιση – οι άνθρωποι είναι πολύτιμα περιουσιακά στοιχεία • Επένδυση σε ανθρώπους όπως γίνεται σε άλλα περιουσιακά στοιχεία

16

16

Βασικές Θεωρίες ΔΑΠ από τα τέλη του 20^{ου} αιώνα έως σήμερα

ΘΕΩΡΙΑ	ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ
Θεωρία του κύκλου ζωής των Οργανισμών (Organizational life cycle Theory)	<ul style="list-style-type: none"> Ο οργανισμός αναπτύσσεται σταδιακά. Στάδια ανάπτυξης: έναρξη, ανάπτυξη, ωριμότητα, παρακμή και αναβίωση Διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού σύμφωνα με το στάδιο ανάπτυξης του οργανισμού
Θεωρία συμπεριφορών ρόλων (Role behavior Theory)	<ul style="list-style-type: none"> Τα μέσα που χρησιμοποιεί ένας οργανισμός για την πληροφόρηση του ρόλου, καθορίζουν την ανταπόκριση του ρόλου (συμπεριφορά) Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων θα πρέπει να επικεντρώνεται στη βελτίωση του ρόλου της πληροφόρησης των εργαζομένων
Θεωρία Οργανωσιακής Αλλαγής (Organizational change Theory)	<ul style="list-style-type: none"> Οι οργανισμοί περνούν από διαφορετικές μορφές, καταστάσεις και διαφορετικά επίπεδα ποιότητας με την πάροδο του χρόνου Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, θα πρέπει να εξασφαλίζει την αντιστοιχία μεταξύ των καθορισμένων στόχων, των αλλαγών και των επιδόσεων

17

17

Βασικές Θεωρίες ΔΑΠ από τα τέλη του 20^{ου} αιώνα έως σήμερα

ΘΕΩΡΙΑ	ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ
Θεωρίες Κόστους Συναλλαγών (Transaction cost Theories)	<ul style="list-style-type: none"> Είναι μια οικονομική άποψη των δομών διακυβέρνησης στις επιχειρηματικές συναλλαγές δεδομένου ότι οι διαχειριστές έχουν περιορισμένες πληροφορίες για τη λήψη αποφάσεων, πρέπει να λαμβάνονται μέτρα για τη μείωση των κινδύνων Οι διευθυντές θα πρέπει να φροντίζουν ώστε οι ευκαιρίες να αξιοποιούνται από τους υπαλλήλους Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων θα πρέπει να ελαχιστοποιεί τα κενά στις εργασιακές σχέσεις, όπως η αναθεώρηση των συμβάσεων, η παρακολούθηση και η διασφάλιση της συμμόρφωσης σε σκοπούς, στόχους και πρότυπα
Ενδεχομενική Θεωρία (Strategic Contingency Theory)	<ul style="list-style-type: none"> Οι οργανισμοί έχουν διάφορες στρατηγικές τυπολογίες που πρέπει να υιοθετήσουν Η επιλογή της τυπολογίας εξαρτάται από το οργανωσιακό περιβάλλον Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων θα πρέπει να εξαρτάται από μια συγκεκριμένη επιλεγείσα τυπολογία

18

18

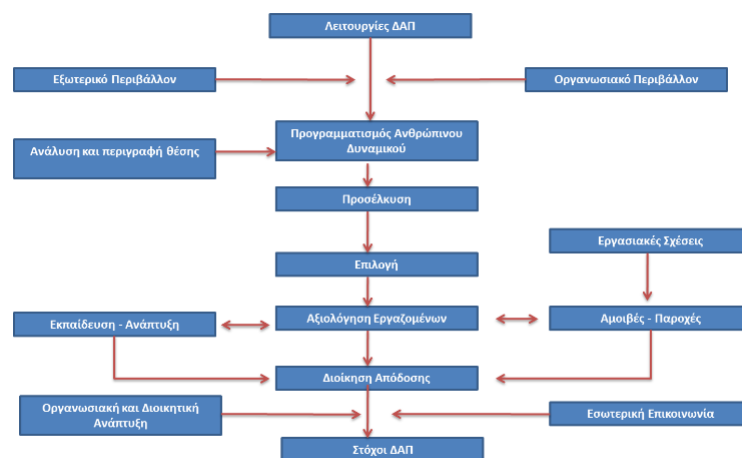
Βασικές Θεωρίες ΔΑΠ από τα τέλη του 20^{ου} αιώνα έως σήμερα

ΘΕΩΡΙΑ	ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ
Θεωρία Μάθησης (Organizational Learning Theory)	<ul style="list-style-type: none"> • Η επιτυχία ενός οργανισμού εξαρτάται από την ικανότητα μάθησης • Η προηγούμενη γνώση των εργαζομένων διευκολύνει τη μάθηση και την εφαρμογή νέας σχετικής μάθησης • Η διαχείριση ανθρώπινων πόρων θα πρέπει να διευκολύνει τη συνεχή μάθηση

19

19

Περιεχόμενο Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ)



Σχήμα 1. Περιεχόμενο ΔΑΠ. Πηγή: Παπαλεξανδρή Ν., και Μπουραντάς Δ. (2003).

20

20

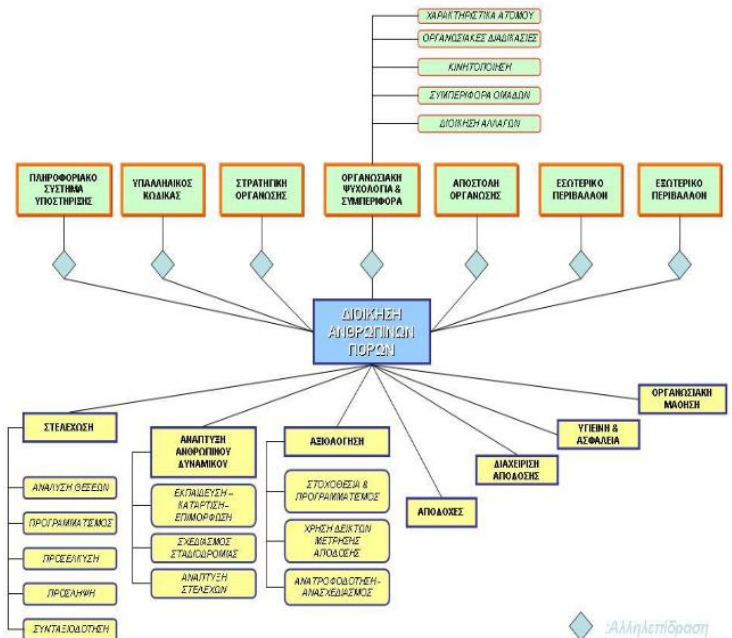
Στόχοι Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ)

- συνδρομή στην επίτευξη των στρατηγικών-επιχειρησιακών και ατομικών στόχων της οργάνωσης
- αξιοποίηση όλων των δυνατοτήτων και του συνόλου του προσωπικού
- δημιουργία κλίματος υπευθυνότητας και αφοσίωσης
- ενίσχυση και βελτίωση της κουλτούρας της οργάνωσης
- βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών
- ενίσχυση της δημιουργικότητας και της καινοτομίας
- βελτίωση αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας
- συνδρομή στη διοίκηση αλλαγών (change management), που επιτάσσουν οι σύγχρονες μεταρρυθμιστικές τάσεις
- διασφάλιση της τήρησης των συνθηκών ασφάλειας και υγιεινής της εργασίας
- βελτίωση της επικοινωνίας και της ομαδικότητας του ανθρώπινου δυναμικού σε επίπεδο συνεργασίας και συντονισμού

21

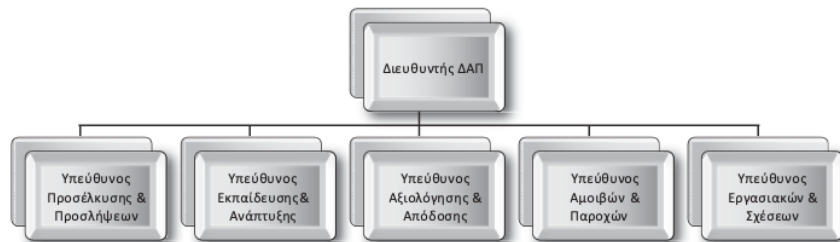
21

Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων



22

22



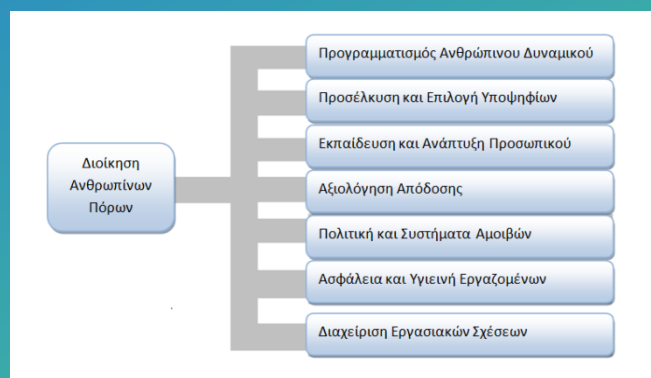
Ενδεικτική δομή ΔΑΠ επιπέδου Δ/νσης σε μία μεγάλη επιχείρηση.

Βαξεβανίδου Μ., Ρεκλείτης Π. (2019). Διοίκηση ανθρώπινων πόρων : Θεωρητική και πρακτική προσέγγιση Αθήνα. Εκδόσεις Προπομπός.

23

23

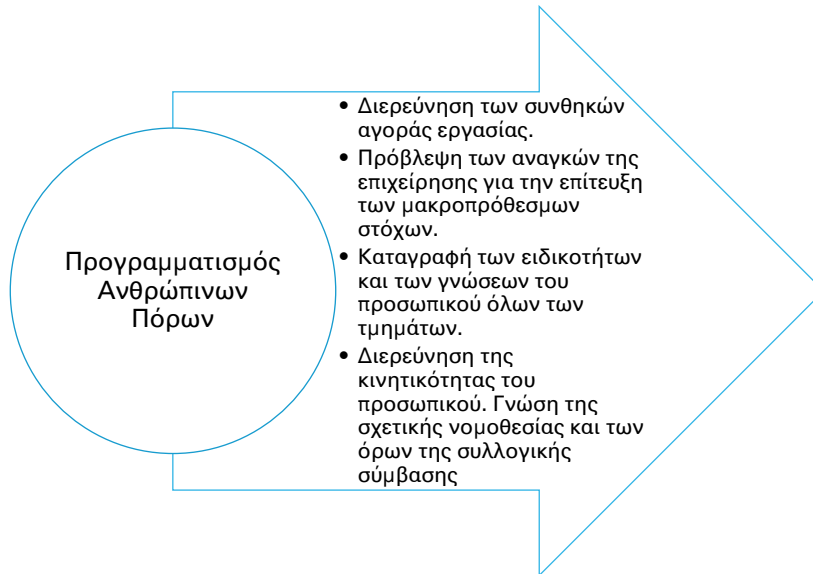
ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ (ΔΑΠ)



24

24

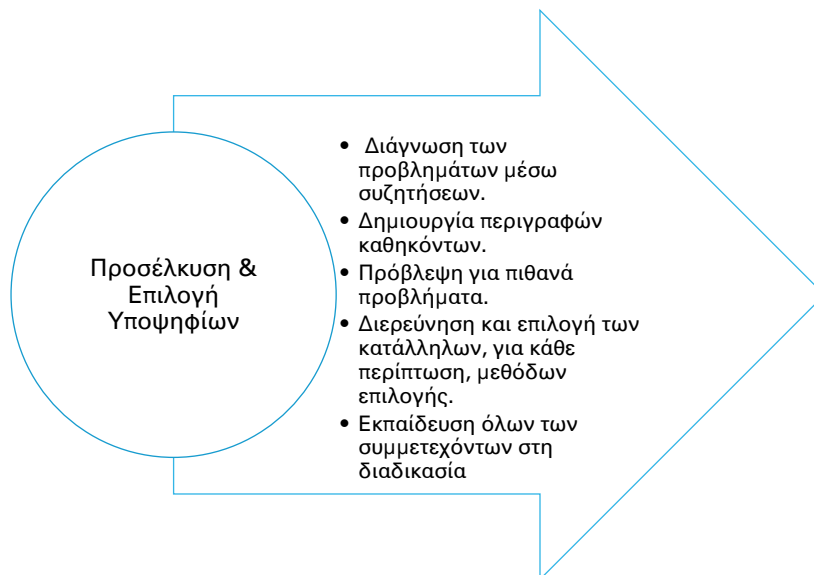
Αρμοδιότητες της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ),



25

25

Αρμοδιότητες της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ),



26

26

Αρμοδιότητες της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ),

Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων

- Διάγνωση και εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών σε συνδυασμό με τους στόχους της επιχείρησης.
- Καθορισμός των στόχων της εκπαίδευσης.
- Διερεύνηση και επιλογή σύγχρονων και αποτελεσματικών μεθόδων εκπαίδευσης.
- Επιλογή εκπαιδευόμενων και εκπαιδευτών.
- Σχεδιασμός, συντονισμός και αποτίμηση εκπαιδευτικής διαδικασίας.
- Σύνταξη του σχετικού προϋπολογισμού

27

27

Αρμοδιότητες της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ),

Ανταμοιβή Εργαζομένων

- Συντονισμός και καθοδήγηση της διαδικασίας αξιολόγησης της εργασίας.
- Οργάνωση της διαδικασίας εκπαίδευσης των στελεχών που θα λάβουν μέρος.
- Διενέργεια έρευνας αγοράς για τις αμοιβές.
- Διερεύνηση και εφαρμογή σύγχρονων συστημάτων αμοιβών σε συνεργασία με τα στελέχη γραμμής.
- Διευκόλυνση της κατανόησης των υπό εφαρμογή συστημάτων από τον καθένα.

28

28

Αρμοδιότητες της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ),

Αξιολόγηση Απόδοσης

- Καθορισμός των αξιολογητών.
- Επιλογή της κατάλληλης μεθόδου αξιολόγησης.
- Οργάνωση της διαδικασίας εκπαίδευσης των αξιολογητών.
- Συνεργασία με τα στελέχη γραμμής για τον καθορισμό των κριτηρίων απόδοσης.
- Αξιολόγηση του συστήματος και επισήμανση των λαθών ή παραλήψεων.

29

29

Αρμοδιότητες της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ),

Εργασιακές Σχέσεις

- Διαπραγμάτευση της συλλογικής σύμβασης και εφαρμογή της σε καθημερινή βάση.
- Μεταφορά της γνώσης στα στελέχη γραμμής για την αντιμετώπιση δύσκολων καταστάσεων.
- Χειρισμός των παράπονων του προσωπικού και επιβολή πειθαρχίας.
- Χειρισμός των απολύσεων, προαγωγών και μεταθέσεων.
- Επαφή και συνεργασία με τα σωματεία των εργαζόμενων.

30

30

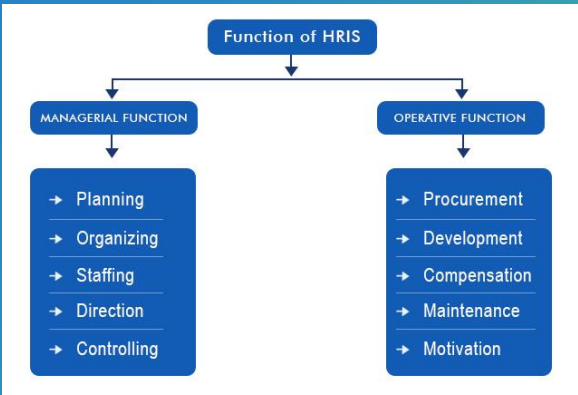
Αρμοδιότητες της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ),

Προστασία Εργαζομένων, Υγιεινή και Ασφάλεια

- Ενημέρωση των εργαζομένων για πιθανούς κινδύνους.
- Οργάνωση της διαδικασίας εκπαίδευσης για την προστασία από ατυχήματα και την πρόληψη εργατικών ασθενειών.
- Διερεύνηση των αναγκών της επιχείρησης για μακροχρόνια προγράμματα προστασίας.
- Ανάδραση μέσα από τη συστηματική μελέτη της στάσης των εργαζομένων.
- Εισηγήσεις για προγράμματα βελτίωσης της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο.

31

31



```


graph TD
    A[Function of HRIS] --> B[MANAGERIAL FUNCTION]
    A --> C[OPERATIVE FUNCTION]
    B --> B1[→ Planning]
    B --> B2[→ Organizing]
    B --> B3[→ Staffing]
    B --> B4[→ Direction]
    B --> B5[→ Controlling]
    C --> C1[→ Procurement]
    C --> C2[→ Development]
    C --> C3[→ Compensation]
    C --> C4[→ Maintenance]
    C --> C5[→ Motivation]
    
```

Πληροφοριακά Συστήματα στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Πληροφοριακό Σύστημα (Διοίκησης) Ανθρώπινων Πόρων (Human Resource Information System – HRIS) ή Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ένα περιεκτικό σύστημα που συγκροτεί όλες τις λειτουργίες, τις διαδικασίες και τα δεδομένα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και παράγει όλες τις πληροφορίες σχετικές με Ανθρώπινους Πόρους που χρειάζονται όλα τα επίπεδα διοίκησης της επιχείρησης.

What is a HRIS?

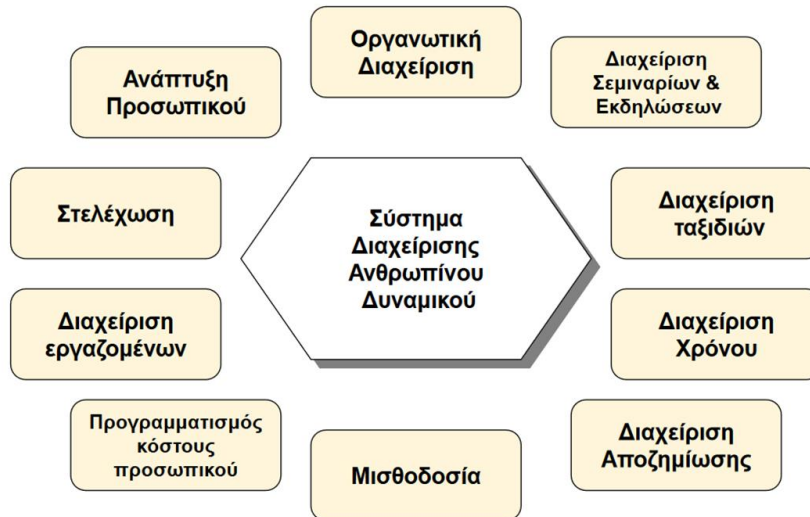
- A human resource information system is an integrated system providing information used by HR management in decision making.
- It allows a company to keep track of all of its employees and information about them. It is usually done in a database or, more often, in a series of inter-related databases.



32

32

Πληροφοριακά Συστήματα στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων



33

33

Ο ρόλος και τα καθήκοντα του Υπεύθυνου Ανθρώπινων Πόρων

Οι κύριοι άξονες των καθηκόντων του υπεύθυνου ανθρώπινων πόρων είναι οι εξής:

- ✓ Η διαμόρφωση της πολιτικής ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού
- ✓ οι εισηγήσεις και η παροχή συμβουλών προς την επιχείρηση για την αντιμετώπιση προβλημάτων
- ✓ υλοποίηση της πολιτικής ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού
- ✓ ο έλεγχος της υλοποίησης της πολιτικής της επιχείρησης που καθορίζεται από την ανώτατη διοίκηση

34

34

Ο ρόλος και τα καθήκοντα του Υπεύθυνου Ανθρώπινων Πόρων

Ειδικότερα ο υπεύθυνος ανθρώπινων πόρων:

- ✓ Διαμορφώνει και εισηγείται την πολιτική διαχείρισης του προσωπικού με την καταγραφή και παρουσίαση στη διοίκηση τεκμηριωμένων προτάσεων και ιδεών αναφορικά με όλα τα θέματα που σχετίζονται με το προσωπικό όπως προσλήψεις ακόμα εκπαίδευση, αμοιβές, υγιεινή και ασφάλεια, συνθήκες εργασίας.
- ✓ Ενημερώνει τα στελέχη για τις πολιτικές προσωπικού και παρέχει συμβουλές για τον τρόπο αντιμετώπισης προβλημάτων που ανακύπτουν με τους εργαζόμενους.
- ✓ Φροντίζει για την τήρηση των νομικών, κοινωνικών και ηθικών υποχρεώσεων του οργανισμού.
- ✓ Βελτιώνει την ποιότητα ζωής στον εργασιακό χώρο, με τη δημιουργία κλίματος αμοιβαιότητας και αλληλοκατανόησης ανάμεσα στη διοίκηση και τους εργαζόμενους.
- ✓ Ελέγχει εάν οι λειτουργίες της επιχείρησης ταυτίζονται πλήρως με τις πολιτικές προσωπικού και συνδέονται με τους οργανωσιακούς στόχους όπως συμφωνήθηκαν με τους εκπροσώπους των εργαζομένων και τη διοίκηση του οργανισμού.
- ✓ Συντελεί στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τον οργανισμό, μέσω της δημιουργίας και διατήρησης εξειδικευμένου αφοσιωμένου και με ισχυρά κίνητρα ανθρώπινου δυναμικού.

35

35

ΔΑΠ – Οι Βασικές Προκλήσεις για τους Μάνατζερ σήμερα

ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

- ΓΡΗΓΟΡΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ
- ΙΝΤΕΡΝΕΤ
- ΠΟΛΥΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΟΤΗΤΑ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ
- ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ
- ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ
- ΝΕΟΙ ΡΟΛΟΙ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΚΑΙ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ
- ΕΛΛΕΙΨΗ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ & ΑΝΟΔΟΣ ΤΟΥ ΤΟΜΕΑ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ
- ΦΥΣΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΤΡΟΦΕΣ

ΑΤΟΜΟ

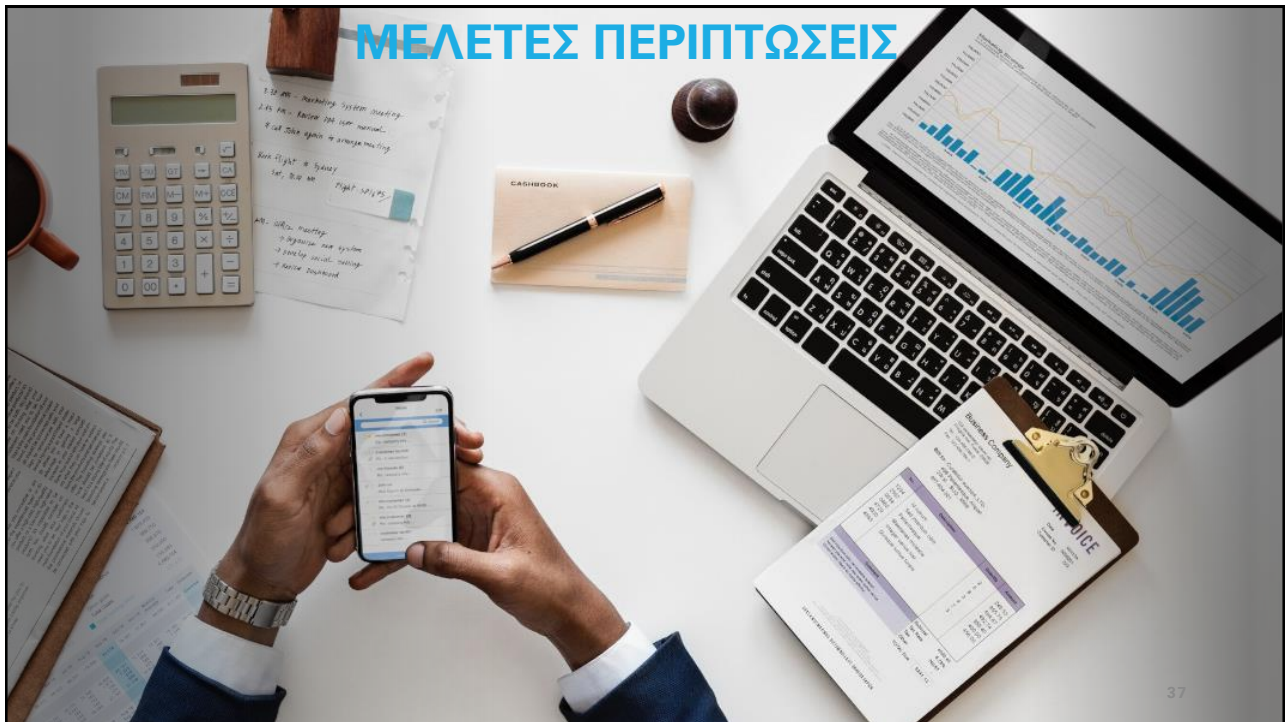
- ΣΥΝΔΥΑΖΟΝΤΑΣ ΑΝΘΡΩΠΟΥΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ
- ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΚΑ ΔΙΛΗΜΜΑΤΑ- ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ
- ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ
- ΕΞΟΥΣΙΟΔΟΤΗΣΗ
- ΑΠΩΛΕΙΑ ΕΞΙΔΙΚΕΥΜΕΝΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ
- ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΝΑΣΦΑΛΕΙΑ

ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ

- ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΘΕΣΗ:ΚΟΣΤΟΣ, ΠΟΙΟΤΗΤΑ, ΞΕΧΩΡΙΣΤΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ
- ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗ
- ΣΜΙΚΡΥΝΣΗ
- ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΝΑΔΟΜΗΣΗ
- ΑΥΤΟ-ΔΙΟΙΚΟΥΜΕΝΕΣ ΟΜΑΔΕΣ
- ΜΙΚΡΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ
- ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ
- ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ
- ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΘΕΣΗ

36

36



37

Dealer.com

Πώς οι μικρές επιχειρήσεις προσπαθούν να προάγουν την ψυχική υγεία και την ευεξία των εργαζομένων τους

Η Dealer.com εταιρία με έδρα το Μπέρλινγκτον της Βιρτζίνια βοηθάει αντιπροσωπείες αυτοκινήτων και αυτοκινητοβιομηχανίες να απευθυνθούν σε δυνητικούς πελάτες κατασκευάζοντας ιστοσελίδες και προσφέροντας ολοκληρωμένες λύσεις για διαδικτυακές πλατφόρμες μάρκετινγκ.

Το συνολικό κόστος ανά εργαζόμενο ανέρχεται σε 3385 \$. Η εταιρεία προσφέρει και **σεμινάρια ευελιξίας με κόστος 26 \$** με θέματα όπως η διατροφή η άσκηση η σωστή στάση του σώματος και η διαχείριση του στρες.

Τους καλύπτει τη **διατροφή τους με κόστος 839 \$** με επιδοτούμενα γεύματα και βιολογικά τρόφιμα.

Παροχές ευεξίας με κόστος 1235 \$ που αφορούν πολυθρόνες μασάζ, μαθήματα τένις με τοπικούς επαγγελματίες, ενοικιάσεις ποδηλάτων, έκπτωση για συμβουλές από πιστοποιημένους ειδικούς αξίας και μπουκαλάκια νερού από ανοξείδωτο ατσάλι.

Άσκηση με κόστος 1285 \$ που περιλαμβάνει τραπέζια πινακ πογκ, γήπεδα τένις και μπάσκετ και ένα γυμναστήριο που βρίσκεται στους χώρους της εταιρείας. Επίσης εδώ εντάσσονται τα κόστη που έχουν να κάνουν με τις αθλητικές ομάδες της εταιρείας καθώς και το μισό κόστος των εταιρικών εισιτηρίων για σκι στα χιονοδρομικά κέντρα.

38

38

Dixon Schwabi

Πώς οι μικρές επιχειρήσεις προσπαθούν να προάγουν την ψυχική υγεία και την ευεξία των εργαζομένων τους

Η Dixon Schwabi με έδρα το Ρότσεστερ της Νέας Υόρκης, είναι μια εταιρία παροχής ολοκληρωμένων υπηρεσιών διαφήμισης μάρκετινγκ και δημοσίων σχέσεων.

Συνολικό κόστος ανά εργαζόμενο 881 \$.

Πρόληψη ιώσεων 2 \$

Εταιρικά αθλήματα 46 \$ που περιλαμβάνουν τον εξοπλισμό για τις αθλητικές ομάδες μπάσκετ σόφτμπολ και ποδοσφαίρου της εταιρείας επίσης καλύπτει τα κόστη των στολών και των αναψυκτικών που προσφέρουν μετά τους αγώνες μπόουλινγκ.

Γιόγκα 74 \$ λειτουργεί τμήμα μία φορά την εβδομάδα στους χώρους εταιρείας.

Φιλανθρωπικοί περίπατοι 100 \$.

Υγιεινή διατροφή 227 \$ που περιλαμβάνει ένα πρόγραμμα απώλειας βάρους, κουτιά υγιεινής διατροφής σε συνεργασία με σούπερ μάρκετ ακόμα βηματομετρητές, βραβεία ευεξίας και φρούτα και υγιεινά σνακ για το γραφείο.

Εισιτήρια σκι κόστος 432 \$ για απεριόριστη πρόσβαση σε ένα χιονοδρομικό κέντρο.

Αν ήσασταν ο ιδιοκτήτης μιας μικρής επιχείρησης με λιγότερο από 20 εργαζομένους, τι θα κάνατε για να βοηθήσετε τους εργαζομένους να διαχειριστούν το εργασιακό στρες και τα προσωπικά τους προβλήματα; Εξηγήστε αναλυτικά

39

39



Ψυχολογία

Οι εργαζόμενοι αναφέρουν την ψυχική ευεξία ως τη μεγαλύτερη πρόκληση στην εργασία τους

Οι εταιρίες που ανησυχούν για την παραγωγικότητα τους αλλά και για τους υπαλλήλους τους, χρειάζονται να πάρουν άμεσα μέτρα ψυχικής ευεξίας.

Μία πρόσφατη μελέτη που βασίστηκε σε ερωτηματολόγια που ετοίμασαν οι Άνγκους Ρένιτ και Στέιπλς Κανάνα στο περιοδικό Future of Work επισημαίνει την προσοχή σε μια ανησυχητική τάση: ότι πολλοί εργοδότες δεν ευθυγραμμίζονται με τους υπαλλήλους τους στο θέμα των στρατηγικών προτεραιοτήτων. Επιπλέον, αυτή η απόκλιση δεν θα μπορούσε να επέλθει σε χειρότερη στιγμή, δεδομένης της επικίνδυνης παγκόσμιας οικονομικής ύφεσης.

Όταν ζήτησαν οι ερευνητές από τους υπαλλήλους να περιγράψουν σε γενικούς όρους τις μεγαλύτερες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν αυτή τη στιγμή στην εργασία, η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων ανέφερε θέματα ψυχικής ευεξίας όπως η κινητοποίηση, η επαγγελματική εξουθένωση και το ηθικό.

Παρόλα αυτά, όταν οι ίδιοι ερευνητές έθεσαν την ερώτηση στους εργοδότες, αποκαλύφθηκε ότι οι λιγότεροι από τους μισούς λαμβάνουν ενεργά μέτρα για να αντιμετωπίσουν αυτά τα κρίσιμα θέματα ψυχικής ευεξίας. Μόνο το 37% των εργοδοτών λαμβάνει ενεργά μέτρα για να κρατήσουν ψηλά το ηθικό των υπαλλήλων τους, το 32% προσπαθεί εντατικά να προλάβει την επαγγελματική εξουθένωση των υπαλλήλων και λιγότερο από το ένα τέταρτο των εργοδοτών έχουν σχέδιο για να κινητοποιήσουν καλύτερα τους υπαλλήλους τους.

Ακόμη πιο ανησυχητικό είναι ότι πολλές εταιρείες που ασχολούνται με τη βελτίωση της ψυχικής υγείας των εργαζομένων ίσως χρησιμοποιούν λάθος εργαλεία. Για παράδειγμα, αν και είναι εκτεταμένα τα εταιρικά προγράμματα mindfulness, πρόσφατες μελέτες προτείνουν ότι ο διαλογισμός mindfulness μπορεί, στην πραγματικότητα, να μην είναι ο καλύτερος τρόπος να αυξήσουν την κινητοποίηση στην εργασία (αν και προστατεύει από την εξουθένωση).

40

40

Δεοντολογία – Προκλήσεις για τους Μάνατζερ προσωπικά δεδομένα

Μία από τις δεοντολογικές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν τα στελέχη των ανθρώπινων πόρων είναι οι τρόποι ερμηνείας και χρήσης πληροφοριών σχετικά με τους υπάρχοντες και τους πιθανούς εργαζόμενους της εταιρείας που αποκαλύπτονται εύκολα μέσω του διαδικτύου.

Η Jessica Bennet δημοσιογράφος του Newsweek Πρόσφατα έκανε ένα απλό πείραμα ζήτησε από μια άλλη εταιρεία να ψάξει στο διαδίκτυο για να βρει στοιχεία για αυτήν δίνοντας μόνο το όνομα και το email της. Μέσα σε 30 λεπτά η εταιρεία είχε τον αριθμό μητρώου κοινωνικής ασφάλισης της. Μέσα σε 2 ώρες ήξεραν τη διεύθυνσή της, το σωματότυπο της, την πατρίδα της και την κατάσταση υγείας της.

Πρόσφατη έρευνα του οργανισμού Society for Human Resource Management έδειξε ότι το 60% των εργοδοτών χρησιμοποιούν πιστωτικούς ελέγχους, τους οποίους μπορούν να αποκτήσουν μέσα σε δευτερόλεπτα από το διαδίκτυο, για να αξιολογήσουν υποψήφιους εργαζόμενους. Ένας χαμηλός βαθμός πιστοληπτικής ικανότητας, ερμηνεύεται ως ένδειξη κακών εργασιακών συνθηκών, ανεύθυνος συμπεριφορών, υψηλότερης πιθανότητας διενέργειας απάτης κ.λ.π.

41

41

Δεοντολογία Εξωτερικής Ανάθεσης η περίπτωση της Nike

Το 1998, η γνωστοποίηση των άθλιων συνθηκών που επικρατούσαν στα εργοστάσια των προμηθευτών που βρίσκονταν στο εξωτερικό, ανάγκασε τον ιδρυτή της Nike, Phil Knight, να παραδεχτεί ότι τα προϊόντα της εταιρείας έχουν γίνει συνώνυμα των μισθών δουλειάς, των αναγκαστικών υπερωριών και των αυθαίρετων κακοποιήσεων. Μπλοκιάζ και διαμαρτυρίες από μέρους των καταναλωτών, προσέγκυσαν την προσοχή της κοινής γνώμης σε προβλήματα όπως, η παιδική εργασία και οι άθλιες συνθήκες εργασίας στις αναπτυσσόμενες χώρες. Η εταιρεία που χρησιμοποιεί εργοστάσια στην Κίνα, το Βιετνάμ, την Ινδονησία και την Ταϊλάνδη για να παράγει το 98% των παπουτσιών της σε χαμηλό κόστος, ανταποκρίθηκε με ένα αυστηρό πρόγραμμα ελέγχων για να επιβάλει εργασιακές προδιαγραφές και να επιτρέψει στους εργαζόμενους νεαρής ηλικίας να κερδίζουν χρήματα πηγαίνοντας στο σχολείο αντί στο εργοστάσιο. Οι περισσότεροι καταναλωτές υπέθεσαν ότι το πρόβλημα λύθηκε.

Όμως ένας δημοσιογράφος σε μυστική αποστολή πρόσφατα, αποκάλυψε τεράστιες παραβιάσεις σε ένα εργοστάσιο στη Μαλαισία που κατασκευάζει μπλουζάκια για τη Nike.

Σχεδόν 1200 μετανάστες εργαζόμενοι ζούσαν στοιβαγμένοι σε βρώμικα δωμάτια ενώ τους είχαν αφαιρέσει τα διαβατήρια και τους ανάγκασαν να πληρώσουν ένα κυβερνητικό φόρο που είχε επιβληθεί στα εργοστάσια. Η εταιρία έδρασε άμεσα μετέφερε τους εργαζόμενους σε κατάλληλα καταλύματα, τους αποζημίωσε για τα χρήματα που είχαν πληρώσει και τους έδωσε τα διαβατήριά τους προσφέροντας μάλιστα δωρεάν αεροπορικά εισιτήρια για όσους επιθυμούσαν να επιστρέψουν στα σπίτια τους.

Αυτή η ανακάλυψη εγείρει ερωτήματα για το αν είναι δυνατόν μια εταιρεία να λειτουργεί δεοντολογικά, όταν βασίζεται σε εργοστασιακή εργασία που γίνεται σε άλλη χώρα.

42

42

Ερωτήσεις σχετικές με το Περιεχόμενο της Εισήγησης

Από όλα τα θέματα που αναφέραμε σε αυτή την εισήγηση και είπαμε ότι επηρεάζουν τις πρακτικές ανθρώπινων πόρων ποια 3 θεωρείτε ως τα πιο σημαντικά; αιτιολογήστε την απάντησή σας.

Κατά τη γνώμη σας ποιες από τις περιβαλλοντικές προκλήσεις που αναφέραμε σε αυτή την εισήγηση θεωρείτε ότι είναι πιο σημαντική για τη διοίκηση πόρων του 21^{ου} αιώνα. Ποιες θεωρείτε ότι είναι λιγότερο σημαντικές;

Πολλοί πιστεύουν ότι τα ανώτατα στελέχη ενδιαφέρονται πολύ λιγότερο για τους ανθρώπινους πόρους από ότι για τμήματα όπως το μάρκετινγκ, τα οικονομικά, την παραγωγή κ.α. Γιατί πιστεύετε ότι υπάρχει αυτή η αντίληψη και τι θα κάνατε εσείς για να την αλλάξετε;

43

43

Βιβλιογραφία

- Gomez-Mejia L., Balkin D. & Cardy R. (2014). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. 1η Έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Broken Hill.
- Βαξεβανίδου Μ & Ρεκλείτης Π. (2019). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. 1η Έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Προπομπός
- Macke, J., & Genari, D. (2019). Systematic literature review on sustainable human resource management. *Journal of cleaner production*, 208, 806-815.
- Wilton, N. (2019). An introduction to human resource management. *An Introduction to Human Resource Management*, 1-632.
- Berman, E. M., Bowman, J. S., West, J. P., & Van Wart, M. R. (2021). *Human resource management in public service: Paradoxes, processes, and problems*. CQ Press.
- Battaglio, P. (2020). The future of public human resource management. *Public Personnel Management*, 49(4), 499-502.
- Mansaray, H. E. (2019). The role of human resource management in employee motivation and performance-An overview. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI) Journal*, 183-194.
- Puhovichova, D., & Jankelova, N. (2020). Changes of human resource management in the context of impact of the fourth industrial revolution. *Industry 4.0*, 5(3), 138-141.

44

44