



Τμήμα Διοίκησης  
Επιχειρήσεων & Τουρισμού  
Ελληνικό Μεσογειακό Πανεπιστήμιο

# ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΎ

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

1

## 3. Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων

2

2

## Προσδοκώμενα Αποτελέσματα



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

1. Γνωρίζετε την έννοια του προγραμματισμού των Ανθρώπινων Πόρων καθώς και τα στάδια του προγραμματισμού
2. Προσδιορίζετε τους παράγοντες του εσωτερικού & εξωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων που επιδρούν στη διαμόρφωση του προγραμματισμού των ανθρώπινων πόρων
3. Περιγράφετε τους δείκτες για την εκτίμηση των μελλοντικών αναγκών της επιχείρησης
4. Αναλύετε τα αποτελέσματα απλών μαθηματικών προβλημάτων για τη λήψη σημαντικών αποφάσεων για την ορθή οργάνωση, και τον προγραμματισμό των ανθρώπινων πόρων

3

3

## Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων

*“Ο προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων είναι η διαδικασία εύρεσης του σωστού αριθμού ανθρώπων για το σωστό είδος εργασίας, στη σωστή στιγμή και στο σωστό μέρος ακόμα με αποτέλεσμα ακόμα τόσο η επιχείρηση όσο και το άτομο να επιτύχουν το μέγιστο μακροπρόθεσμο όφελος”.*

E.W. Wetter

4

4

## Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων

Για να μπορέσει ένας οργανισμός, δημόσιος ή ιδιωτικός, να υλοποιήσει τους μακροχρόνιους στόχους του θα πρέπει να προγραμματίσει και να οργανώσει αποτελεσματικά τους βασικούς πόρους των επιχειρηματικών και παραγωγικών δραστηριοτήτων του στο οποίο συγκαταλέγονται οι ανθρώπινοι πόροι.

Ο προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων περιλαμβάνει την αξιολόγηση της υφιστάμενης κατάστασης των ανθρώπινων πόρων, την εκτίμηση των μελλοντικών αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό καθώς και την απόφαση για μεταβολές στην υπηρεσιακή κατάσταση του υπάρχοντος προσωπικού, αλλά και την πρόσληψη νέου. Ο προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων αφορά το σύνολο των εργαζομένων ανεξάρτητα από τη θέση τους στην ιεραρχική κλίμακα και εξυπηρετεί το συνολικό στρατηγικό προγραμματισμό της επιχείρησης.

**Στόχος του προγραμματισμού** είναι η διατήρηση της ενότητας και της συνοχής, καθώς και η εξασφάλιση της συνέχειας εντός ενός οργανισμού όταν δημιουργούνται κενά και χρειάζονται αναπλήρωση 4, λόγω συγχωνεύσεων ή δημιουργίας νέων τμημάτων και μονάδων. Ο σωστός και έγκαιρος προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων ασχολείται με ποσοτικά και ποιοτικά στοιχεία των εργαζομένων ενός οργανισμού εκτός από το να καθορίσει πόσοι άνθρωποι χρειάζονται καθορίζει επίσης τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητες που πρέπει να έχουν, ώστε να εκτελούν με επιτυχία τα καθήκοντα που τους ανατίθενται στα πλαίσια της εργασίας τους.

5

5

## Διαδικασία Προγραμματισμού Ανθρώπινων Πόρων

1. Πρόβλεψη των αναγκών σε ανθρώπινους πόρους ενός οργανισμού για την ολοκλήρωση του επιχειρησιακού σχεδίου
2. Πρόβλεψη των ανθρώπινων πόρων που είναι διαθέσιμοι για την κάλυψη αναγκών
3. Προσδιορισμός των κενών και σχεδιασμός ενός πλάνου για τη στελέχωση, την αξιολόγηση και την ανάπτυξη με σκοπό την κάλυψη των αναγκών
4. Εφαρμογή και έλεγχος των σχεδίων του προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων και τακτική αξιολόγηση της προόδου

### Βασικοί στόχοι του προγραμματισμού των ανθρώπινων πόρων είναι:

- ✓ η εκτίμηση των γνώσεων, των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού
- ✓ η καταγραφή των αδυναμιών και των ελλείψεων σε τεχνογνωσία του υπάρχοντος προσωπικού
- ✓ ο εντοπισμός των μελλοντικών αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό
- ✓ η ανάπτυξη επιπρόσθετων ικανοτήτων του κατάλληλου προσωπικού για την επίτευξη των στόχων του στρατηγικού προγραμματισμού της επιχείρησης
- ✓ η πρόβλεψη για μελλοντική προσφορά και ζήτηση ανθρώπινων πόρων
- ✓ ο καθορισμός στόχων, η διαμόρφωση λειτουργικών προγραμμάτων και ανάπτυξη σχεδίων δράσης

6

6

## Οφέλη του Προγραμματισμού Ανθρώπινων Πόρων

- Δίνει τη γενική κατεύθυνση στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, όπως η πυξίδα κατευθύνει ένα πλοίο που ταξιδεύει στον ωκεανό
- Η έγκαιρη πρόβλεψη των κενών θέσεων εξασφαλίζει την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης με ορθολογική αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων για την παραγωγή προϊόντων την παροχή υπηρεσιών προκειμένου να επιτευχθούν οι επιθυμητοί στόχοι.
- Η έγκαιρη πρόβλεψη οδηγεί και σε έγκαιρη προαγωγή ή πρόσληψη νέου προσωπικού.
- Με τον εντοπισμό των αδυναμιών και των ελλείψεων του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού σχεδιάζονται προγράμματα επιμόρφωσης που συμβάλλουν αποφασιστικά στη βελτίωση της απόδοσης του προσωπικού και κατ'επέκταση έχουν ευμενή επίδραση στην προσπάθεια επίτευξης των στόχων της επιχείρησης.
- Με την πρόβλεψη της προσφοράς και της ζήτησης του ανθρώπινου δυναμικού για διάφορες θέσεις εργασίας, διαμορφώνονται και τα επίπεδα των αμοιβών και των επιπρόσθετων παροχών.
- Μια επιχείρηση γνωρίζοντας εγκαίρως την προσφορά και τη ζήτηση σε ανθρώπινους πόρους είναι σε θέση να προβλέψει τα μελλοντικά λειτουργικά της κόστη και να λάβει αποφάσεις για τον όγκο της παραγωγής ή για την τιμολόγηση των τελικών προϊόντων ή υπηρεσιών.
- Μια επιχείρηση που εφαρμόζει πολιτική εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και ευαισθησίας, με την απασχόληση ευπαθών κοινωνικών ομάδων, ωθεί τους καταναλωτές να την προσεγγίσουν με θετικό τρόπο και βελτιώνει το κοινωνικό προφίλ της.

7

7

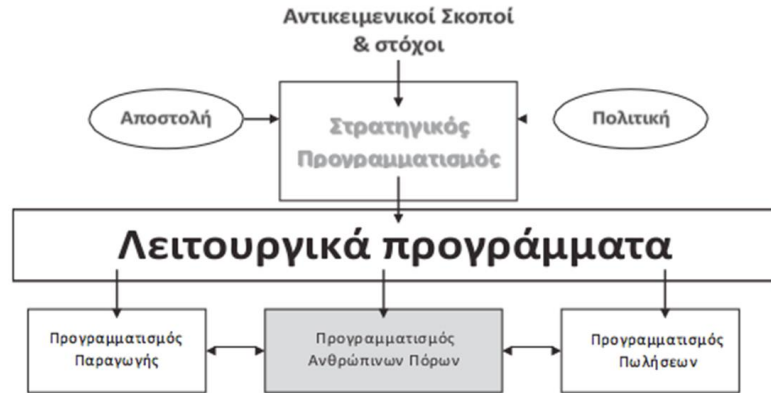
## Οφέλη του Προγραμματισμού Ανθρώπινων Πόρων

- Επιτρέπει να επισημανθούν εγκαίρως τα κενά στις θέσεις εργασίες και να αξιοποιηθούν τα ικανά στελέχη με εσωτερική προαγωγή
- Μειώνει την αβεβαιότητα διότι συμβάλλει στην πρόβλεψη της ζήτησης και της προσφοράς στην αγορά εργασίας
- Βοηθά στην καλύτερη αξιοποίηση και αποτελεσματικότερη διαχείριση των πόρων μέσω της ανάλυσης και της περιγραφής κάθε θέσης εργασίας
- Βοηθά στον καλύτερο συντονισμό και στην αποτελεσματικότητα όλων των θέσεων εργασίας άρα και όλων των τμημάτων της επιχείρησης
- Θέτει τα πρότυπα και τις ακριβείς μετρήσεις, με τις οποίες συγκρίνονται τα τελικά αποτελέσματα και η επίτευξη των στόχων βάσει των προτύπων και των τιμών που αναμένονται από την εργασία του κάθε εργαζόμενου ακόμα αξιολογείται η συμβολή του και υπολογίζεται η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης
- Συμβάλλει στην επιτυχία της επιχείρησης γιατί όπως όπως έχουν δείξει σχετικές έρευνες οι υψηλές επιδόσεις που έχουν επιτύχει πολλές επιχειρήσεις οφείλονται στον καλό προγραμματισμό των ανθρώπινων πόρων

8

8

## Σχέση μεταξύ Στρατηγικού Προγραμματισμού και Προγραμματισμού Ανθρώπινων Πόρων



9

9

## Συσχέτιση συνολικής Στρατηγικής με Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων



Το μοντέλο αυτό δείχνει πώς οι δραστηριότητες Ανθρώπινων Πόρων που ευθυγραμμίζονται με την οργανωσιακή στρατηγική οδηγούν σε επιχειρηματικές επιδόσεις. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι αποτελεσματικό εφόσον η στρατηγική του ευθυγραμμίζεται με την επιχειρηματική στρατηγική (θεωρία της καλύτερης προσαρμογής – best-fit theory).

10

10

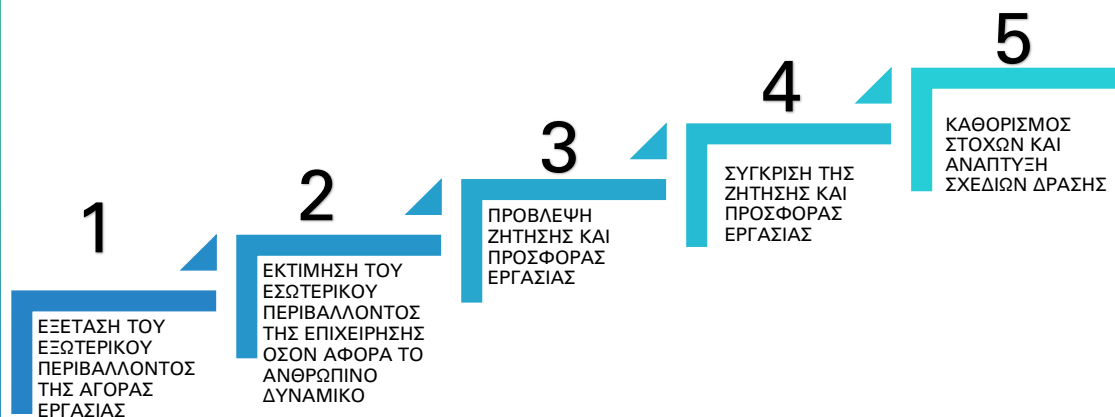
## Βασικές προϋποθέσεις του Προγραμματισμού Ανθρώπινων Πόρων

- Ο προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων πρέπει να είναι ευθυγραμμισμένος και πλήρως ενσωματωμένος στο γενικό προγραμματισμό και στη γενική στρατηγική της επιχείρησης.
- Στις μεγάλες επιχειρήσεις πρέπει να υπάρχει ειδική διεύθυνση ανθρώπινων πόρων και κεντρικό γραφείο για το σχεδιασμό και το συντονισμό όλων των ανθρώπινων πόρων, ανεξάρτητα από το τμήμα στο οποίο υπάγονται και το επίπεδο της ιεραρχικής πυραμίδας στο οποίο βρίσκονται οι εργαζόμενοι.
- Είναι αναγκαίο να προσδιορίζεται η χρονική περίοδος κατά την οποία ολοκληρώνεται κάθε επιμέρους πρόγραμμα του ανθρώπινου δυναμικού, ενώ για τα μακροπρόθεσμα προγράμματα, επιβάλλεται να προβλέπεται η δυνατότητα αναθεώρησης και επαναπροσδιορισμού των στόχων υλοποίησης αφού τα δεδομένα του εξωτερικού περιβάλλοντος και της αγοράς εργασίας μεταβάλλονται διαρκώς.
- Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να στηρίζεται σε αναλυτικές και ακριβείς πληροφορίες που δίνουν σαφή εικόνα για την κατάσταση του υφιστάμενου προσωπικού και για την προσφορά στην αγορά εργασίας.
- Τα σχέδια δράσης πρέπει να καθορίζονται λεπτομερώς ως προς το χρόνο και τον τρόπο εκτέλεσής τους. Για παράδειγμα ένα σχέδιο εκπαίδευσης και επιμόρφωσης προσωπικού επιβάλλεται να είναι λεπτομερές και αναλυτικό και ως προς τον χώρο και τον χρόνο διεξαγωγής των μαθημάτων, και ως προς τις μεθόδους διδασκαλίας, τον αριθμό των ατόμων που θα επιμορφωθούν, τους εκπαιδευτές τη μέθοδο αξιολόγησης της παρεχόμενης γνώσης και τα προσδοκώμενα αποτελέσματα.

11

11

## Στάδια ανάπτυξης του Προγραμματισμού Ανθρώπινων Πόρων



12

12

## Εκτίμηση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης

Οι συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης παίζουν καθοριστικό ρόλο στη λήψη αποφάσεων για τον στρατηγικό προγραμματισμό των ανθρώπινων πόρων.

Οι συνθήκες αυτές ενδέχεται να αφορούν το άμεσο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και να το επηρεάζουν άμεσα, αλλά μπορούν να αφορούν και το έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον και να το επηρεάζουν σε μικρότερο βαθμό.

### Άμεσο Εξωτερικό Περιβάλλον

Η ισχύουσα εργατική νομοθεσία  
Οι συλλογικές και οι κλαδικές  
συμβάσεις εργασίας  
Πολιτική Ανταγωνιστών  
**Έμμεσο Εξωτερικό Περιβάλλον**  
Ευρύτερο Οικονομικό Περιβάλλον  
Βαθμός απασχόλησης  
Σύνθεση του εργατικού δυναμικού  
μιας χώρας  
Δημογραφικά χαρακτηριστικά μίας  
χώρας ή μίας γεωγραφικής  
περιοχής

Σε κάθε κράτος ισχύουν συγκεκριμένοι νόμοι, συγκεκριμένες διατάξεις και συγκεκριμένοι κανόνες που εφαρμόζονται κατά την απασχόληση του ανθρώπινου δυναμικού. Όλα αυτά συνθέτουν την εκάστοτε ισχύουσα εργατική νομοθεσία με την οποία ορίζονται οι όροι πρόσληψης και απόλυσης, οι αποζημιώσεις, το ωράριο εργασίας ακόμα η δυνατότητα υπερωριακής απασχόλησης, οι εργοδοτικές εισφορές, οι συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας, η δυνατότητα απασχόλησης αλλοδαπών, ισότητα μεταχείρισης και η προστασία από κάθε μορφή διάκρισης στην απασχόληση.

Επιπλέον στην περίπτωση που μια επιχείρηση λειτουργεί σε ένα κράτος μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης όπως η Ελλάδα, οφείλει να εφαρμόζει την ευρωπαϊκή νομοθεσία και να εναρμονίζεται με το κοινοτικό και ευρωπαϊκό κεκτημένο.

13

13

## Ισχύουσα εργατική νομοθεσία

Σε κάθε κράτος ισχύουν συγκεκριμένοι νόμοι, συγκεκριμένες διατάξεις και συγκεκριμένοι κανόνες που εφαρμόζονται κατά την απασχόληση του ανθρώπινου δυναμικού. Όλα αυτά συνθέτουν την εκάστοτε ισχύουσα εργατική νομοθεσία με την οποία ορίζονται οι όροι πρόσληψης και απόλυσης, οι αποζημιώσεις, το ωράριο εργασίας ακόμα η δυνατότητα υπερωριακής απασχόλησης, οι εργοδοτικές εισφορές, οι συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας, η δυνατότητα απασχόλησης αλλοδαπών, ισότητα μεταχείρισης και η προστασία από κάθε μορφή διάκρισης στην απασχόληση.

Επιπλέον στην περίπτωση που μια επιχείρηση λειτουργεί σε ένα κράτος μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης όπως η Ελλάδα, οφείλει να εφαρμόζει την ευρωπαϊκή νομοθεσία και να εναρμονίζεται με το κοινοτικό και ευρωπαϊκό κεκτημένο.

14

14

## Οι συλλογικές και οι κλαδικές συμβάσεις εργασίας

Οι εθνικές γενικές συλλογικές συμβάσεις εργασίας αφορούν το σύνολο των εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα μιας χώρας, αλλά και τους υπαλλήλους του δημοσίου που εργάζονται με σύμβαση ιδιωτικού δικαίου, καθώς και του εποχικού προσωπικού που απασχολείται στον ευρύτερο δημόσιο τομέα. Αυτές μπορούν να έχουν διάρκεια από 2 έως 5 έτη ανάλογα με τις οικονομικές συνθήκες που επικρατούν και τα νέα δεδομένα της εργασίας που διαμορφώνονται από το διεθνές και το εσωτερικό περιβάλλον της αγοράς εργασίας.

Τις συλλογικές συμβάσεις εργασίας συμφωνούν και υπογράφουν από κοινού ο εκάστοτε πρόεδρος της εκτελεστικής επιτροπής του Συνδέσμου Ελληνικών Βιομηχανιών και εκπρόσωπος αυτού, ο Πρόεδρος και γενικός γραμματέας της Γενικής Συνομοσπονδίας Επαγγελματιών, Βιοτεχνών και Εμπόρων Ελλάδας και εκπρόσωποι αυτής, ο Πρόεδρος και ο γενικός γραμματέας της Εθνικής Συνομοσπονδίας Ελληνικού Εμπορίου και εκπρόσωποι αυτής αλλά και ο Πρόεδρος ο γενικός γραμματέας της Γενικής Συνομοσπονδίας Εργατών Ελλάδας.

Συνήθως αφορούν τα κατώτατα όρια αποδοχών, τον υπολογισμό των επιδομάτων, τις αποζημιώσεις σε περίπτωση καταγγελίας σύμβασης εργασίας, τις ετήσιες άδειες με αποδοχές, ειδικές άδειες τον εβδομαδιαίο χρόνο εργασίας, τη συμμετοχή των εργαζομένων στα κέρδη των επιχειρήσεων, την αμοιβή εποχιακών εργαζομένων, την υγιεινή και ασφάλεια ακόμα την παροχή ανεξάρτητης εργασίας, τον σεβασμό της εθνικής, θρησκευτικής και πολιτισμικής ιδιαιτερότητας.

15

15

## Πολιτική Ανταγωνιστών

Η πολιτική που ακολουθούν οι ανταγωνίστριες εταιρείες παίζει σημαντικό ρόλο στη λήψη αποφάσεων ως προς τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού. μεγάλη σημασία έχει η κατανομή και η προσφορά ανθρώπινων πόρων ανά κλάδο παραγωγής. Οι πολιτικές προσέλκυσης και επιλογής ικανών στελεχών, το ύψος των αμοιβών και επιπρόσθετες παροχές, τα προγράμματα εκπαίδευσης και διαρκούς επιμόρφωσης των εργαζομένων, που ενδεχομένως εφαρμόζουν οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις ενός κλάδου, αποτελούν στοιχεία τα οποία τα στελέχη μιας επιχείρησης οφείλουν να παρακολουθούν και να προτείνουν στο σχεδιασμό και προγραμματισμό των ανθρώπινων πόρων.

16

16

## Εκτίμηση Έμμεσου Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Η πολιτική που ακολουθούν οι ανταγωνίστριες εταιρείες παίζει σημαντικό ρόλο στη λήψη αποφάσεων ως προς τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού. Μεγάλη σημασία έχει η κατανομή και η προσφορά ανθρώπινων πόρων ανά κλάδο παραγωγής. Οι πολιτικές προσέλκυσης και επιλογής ικανών στελεχών, το ύψος των αμοιβών και επιπρόσθετες παροχές, τα προγράμματα εκπαίδευσης και διαρκούς επιμόρφωσης των εργαζομένων, που ενδεχομένως εφαρμόζουν οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις ενός κλάδου, αποτελούν στοιχεία τα οποία τα στελέχη μιας επιχείρησης οφείλουν να παρακολουθούν και να προτείνουν στο σχεδιασμό και προγραμματισμό των ανθρώπινων πόρων.

**Έμμεσο Εξωτερικό Περιβάλλον**  
 Ευρύτερο Οικονομικό Περιβάλλον  
 Βαθμός απασχόλησης  
 Σύνθεση του εργατικού δυναμικού  
 μιας χώρας  
 Δημογραφικά χαρακτηριστικά μίας  
 χώρας ή μίας γεωγραφικής  
 περιοχής

## Έμμεσο Εξωτερικό Περιβάλλον

Πίνακας 3. Απασχολούμενοι κατά κλάδο οικονομικής δραστηριότητας

(σε χιλιάδες)	Γ' τρίμηνο 2021	Ποσοστό (%) επί του συνόλου	Ε' τρίμηνο 2021	Γ' τρίμηνο 2020	Μεταβολή (%) ως προς το προηγούμενο τρίμηνο	Μεταβολή (%) ως προς το ίδιο τρίμηνο του προηγούμενου έτους
Γεωργία, δασοκομία και αλιεία	442,0	10,7	444,4	402,9	-0,5	9,7
Ορυχεία και λατομεία	11,2	0,3	9,9	11,3	12,5	-1,0
Μεταποίηση	404,4	9,8	379,4	373,1	6,6	8,4
Παροχή ηλεκτρικού ρεύματος, φυσικού αερίου, ατμού και κλιματισμού	39,0	0,9	37,3	32,6	4,6	19,4
Παροχή νερού, αποχέτευση λυμάτων, διαχείριση αποβλήτων και δραστηριότητες σύνδεσης	23,5	0,6	16,7	26,0	40,6	-9,6
Κατασκευές	146,2	3,6	138,1	141,5	5,9	3,4
Χονδρικό και λιανικό εμπόριο, επισκευή μηχανοκίνητων οχημάτων και μοτοσυκλετών	715,2	17,4	700,2	721,2	2,1	-0,8
Μεταφορά και αποθήκευση	220,1	5,3	211,7	206,0	4,0	6,9
Δραστηριότητες υπηρεσιών παροχής καταλύματος και εστίασης	445,1	10,8	316,9	396,0	40,4	12,4
Ενημέρωση και επικοινωνία	104,6	2,5	104,1	96,7	0,5	8,2
Χρηματοπιστωτικές και ασφαλιστικές δραστηριότητες	80,3	1,9	74,4	87,8	7,9	-8,5
Διαχείριση ασφάλισης περιουσίας	6,8	0,2	7,4	5,1	-10,3	29,2
Επικοινωνιακές, επιστημονικές και τεχνικές δραστηριότητες	256,6	6,2	245,7	231,5	4,4	10,8
Διοικητικές και υποστηρικτικές δραστηριότητες	82,6	2,0	78,7	86,0	5,0	-1,9
Δραμάτιο διάσωση και φάσμα Υποστηρικτική κοινωνική ασφάλιση	395,5	9,6	388,8	358,0	1,7	10,5
Εκπαίδευση	292,1	7,1	320,5	304,3	-8,9	-4,0
Δραστηριότητες ανθρώπινης υγείας και κοινωνικής μέριμνας	284,3	6,9	288,2	278,0	-1,3	2,3
Τέχνες, διασκέδαση και ψυχαγωγία	57,8	1,4	49,4	53,9	17,0	7,2
Άλλες δραστηριότητες παροχής υπηρεσιών	88,5	2,1	83,1	88,2	6,9	0,3
Δραστηριότητες νοικοκυριών ως εργοδότην	17,8	0,4	18,1	23,2	-1,8	-23,5
Δραστηριότητες εταιρειών οργανισμών και φορέων	3,5	0,1	2,4	3,6	44,0	-2,4

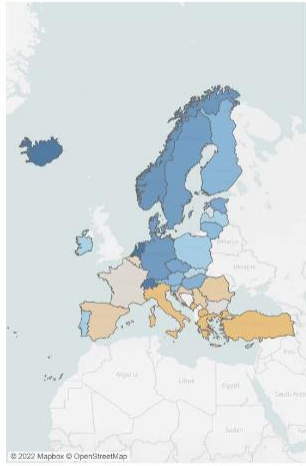
Πίνακας 4. Άνεργοι με βάση το λόγο που σταμάτησαν την τελευταία τους εργασία<sup>(1)</sup>, διάρκειας ανεργίας, επίπεδο εκπαίδευσης και εγγραφή τους στον ΟΑΕΔ

(σε χιλιάδες)	Γ' τρίμηνο 2021	Ποσοστό (%) επί του συνόλου	Ε' τρίμηνο 2021	Γ' τρίμηνο 2020	Μεταβολή (%) ως προς το προηγούμενο τρίμηνο	Μεταβολή (%) ως προς το ίδιο τρίμηνο του προηγούμενου έτους
<b>Σύνολο</b>	<b>615,4</b>		<b>732,5</b>	<b>756,4</b>	<b>-16,0</b>	<b>-18,6</b>
<i>Λόγος που σταμάτησαν την τελευταία εργασία</i>						
Δεν έχει εργαστεί στο παρελθόν	129,6	21,1	140,1	140,8	-7,5	-7,9
Απολύθηκε <sup>(2)</sup>	105,6	17,2	129,9	173,0	-18,7	-39,0
Η εργασία του ήταν περιμετρικής διάρκειας και τελείωσε	195,2	31,7	247,0	232,2	-21,0	-15,9
Για άλλους λόγους	105,5	16,8	127,0	109,5	-18,5	-5,3
Δε δόλωσε <sup>(3)</sup>	81,4	13,2	88,5	100,8	-8,0	-19,2
<i>Διάρκεια ανεργίας</i>						
Λιγότερο από 2 μήνες	24,4	4,0	19,3	19,8	26,1	23,3
2 - 3 μήνες	53,1	8,6	35,1	62,2	51,1	-14,6
3 - 5 μήνες	38,9	6,3	59,4	56,7	-34,6	-31,4
6 - 11 μήνες	83,6	13,6	165,5	131,9	-49,5	-36,6
<i>Μεταρροπία άνεργου</i>						
12 - 17 μήνες	81,0	13,2	95,1	67,4	-14,9	20,2
18 - 23 μήνες	70,6	11,5	73,4	50,5	-5,7	39,8
24 - 47 μήνες	86,7	14,1	97,0	129,8	-10,6	-33,2
4 έτη και άνω	170,4	27,7	181,7	228,7	-6,2	-25,5
Συνολό μεταρροπία άνεργου	408,7	66,4	447,2	476,4	-8,6	-14,2
Δεν απάντησε	6,7	1,1	6,0			
<i>Επίπεδο εκπαίδευσης</i>						
Χωρίς ήλιες ήλιες δευτεροβάθμιας	5,4	0,9	5,5	4,1	-1,8	31,7
Γενικό/βάθμια εκπαίδευση	51,8	8,4	66,7	68,5	-22,3	-24,4
Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	295,5	48,0	372,2	365,4	-20,6	-19,1
Μεταδευτεροβάθμια εκπαίδευση	67,7	11,0	95,8	103,7	-29,3	-34,7
Τριτοβάθμια εκπαίδευση	185,0	31,7	182,5	214,7	1,4	-9,2
<i>Εγγραφή στον ΟΑΕΔ</i>						
Εγγεγραμμένοι στον ΟΑΕΔ και χωρίς επίδομα ή βοήθημα	70,6	11,5	82,3	130,0	-14,2	-45,7
Εγγεγραμμένοι στον ΟΑΕΔ και δεν παίρνει επίδομα ή βοήθημα	429,4	69,8	486,3	492,9	-11,7	-12,9
Δεν είναι εγγεγραμμένοι στον ΟΑΕΔ	113,9	18,5	163,3	132,7	-29,4	-14,2
Δεν απάντησε	1,4	0,2	2,6	0,8	-46,2	75,0

(1) Αφορά σε άτομα που σταμάτησαν να εργάζονται κατά τα τελευταία 12 (12) έτη. Τα άτομα που εργάστηκαν για τελευταία φορά πριν από περισσότερα από 6 έτη δεν δύνανται να ληφθούν υπόψη.

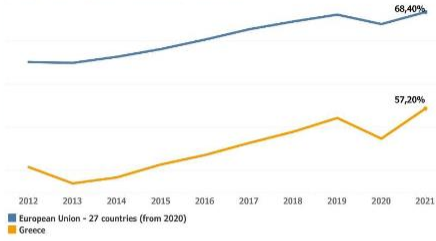
**Ποσοστό απασχόλησης του ενεργού πληθυσμού (στην ηλικιακή ομάδα 15-64 ετών)**

Ποσοστό απασχόλησης του ενεργού πληθυσμού (στην ηλικιακή ομάδα 15-64 ετών) 2021

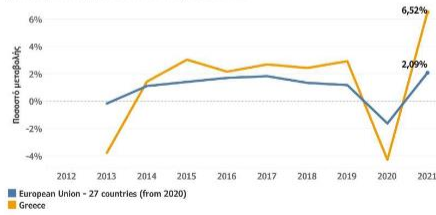


57,20% Ποσοστό απασχόλησης 80,10%

Ποσοστό απασχόλησης του ενεργού πληθυσμού (στην ηλικιακή ομάδα 15-64 ετών) 2012-2021



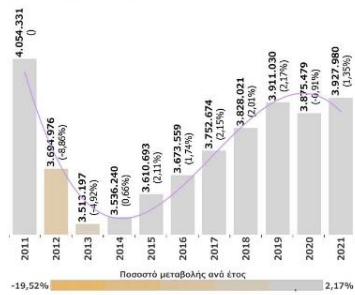
Ποσοστό μεταβολής ανά έτος του ποσοστού απασχόλησης του ενεργού πληθυσμού (στην ηλικιακή ομάδα 15-64 ετών) 2012-2021



Πηγή: EUROSTAT

**Εικόνα 2.** Ποσοστό απασχόλησης του ενεργού πληθυσμού (στην ηλικιακή ομάδα 15-64 ετών) (2021) και ποσοστό μεταβολής ανά έτος (2012-2021)

**Απασχολούμενοι ανά έτος**



**Ποσοστό απασχολούμενων ανά επίπεδο δεξιοτήτων & ποσοστό μεταβολής απασχολούμενων ανά έτος**

	Υψηλές Δεξιότητες	Μέσες Δεξιότητες	Χαμηλές Δεξιότητες
2011	30,13%	62,49%	7,38%
2012	31,54%	61,59%	6,87%
2013	32,85%	60,52%	6,63%
2014	31,11%	61,79%	7,11%
2015	30,34%	62,43%	7,23%
2016	30,64%	62,24%	7,12%
2017	30,36%	62,29%	7,25%
2018	30,56%	62,48%	6,95%
2019	30,59%	62,30%	7,12%
2020	32,23%	61,15%	6,56%
2021	32,22%	61,13%	6,65%

**Απασχολούμενοι ανά έτος και περιφέρεια**

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
09 ΑΤΤΙΚΗ	1.540.400	1.384.208	1.312.015	1.325.885	1.335.896	1.360.251	1.365.990	1.378.527	1.442.366	1.471.711	1.506.223
02 ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ	650.172	590.395	553.603	563.396	600.756	618.813	625.984	642.050	642.691	638.820	643.027
05 ΘΕΣΣΑΛΙΑ	267.419	247.464	235.466	233.501	229.766	232.656	250.915	253.253	253.248	252.071	257.653
07 ΔΥΤΙΚΗ ΕΛΛΑΣ	238.922	211.707	202.690	200.887	206.191	205.424	216.814	218.181	214.683	216.616	230.668
13 ΚΡΗΤΗ	248.326	223.921	214.758	212.215	209.134	220.538	234.804	247.255	252.984	231.493	230.649
10 ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΣ	214.050	197.209	191.267	188.666	193.237	196.287	204.979	208.186	211.431	213.930	212.001
01 ΑΝΑΤ. ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ & ΘΡΑΚΗ	206.312	198.071	187.405	194.990	197.901	200.661	205.778	213.366	214.647	203.593	200.305
08 ΣΤΕΡΕΑ ΕΛΛΑΔΑ	198.011	171.362	171.310	173.081	181.007	178.370	187.970	191.250	194.168	188.853	192.212
12 ΝΟΤΙΟ ΑΙΓΑΙΟ	130.749	130.966	122.786	123.825	132.339	129.786	127.722	131.570	132.973	117.636	117.433
04 ΗΠΕΙΡΟΣ	121.076	112.521	103.919	103.946	105.272	106.539	104.635	108.934	112.748	108.753	103.875
03 ΔΥΤΙΚΗ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ	90.557	80.395	77.098	82.470	81.243	81.094	84.525	86.248	87.085	87.116	89.665
06 ΙΟΝΙΟΙ ΝΗΣΟΙ	81.320	80.574	75.231	71.113	72.984	75.771	73.186	78.252	77.188	72.074	72.349
11 ΒΟΡΕΙΟ ΑΙΓΑΙΟ	67.017	66.182	65.649	62.263	64.967	67.369	69.374	70.949	74.817	72.813	71.920

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ

**Εικόνα 5.** Απασχολούμενοι ανά έτος, ποσοστό απασχολούμενων ανά επίπεδο δεξιοτήτων & ποσοστό μεταβολής ανά έτος, και απασχολούμενοι ανά έτος και περιφέρεια (2011-2021)

## Ποσοστό απασχολούμενων σε θέσεις υψηλών δεξιοτήτων ανά κλάδο

	Greece	Eurozone
Εκπαίδευση	89,00%	80,13%
Επαγγελματικές, Επιστημονικές και Τεχνικές Δραστηριότητες	84,00%	86,87%
Δραστηριότητες σχετικές με την Ανθρώπινη Υγεία και την Κοινωνική Μέριμνα	73,00%	62,60%
Διαχείριση Ακίνητης Περιουσίας και Χρηματοπιστωτικές & Ασφαλιστικές Δραστηριότητες	68,00%	76,33%
Ενημέρωση και Επικοινωνία	62,00%	88,60%
Τέχνες, Διασκέδαση και Ψυχαγωγία	57,00%	67,73%
Δημόσια Διοίκηση και Άμυνα- Υποχρεωτική Κοινωνική Ασφάλιση	33,00%	59,67%
Μεταφορά και Αποθήκευση	19,00%	23,00%
Μεταποίηση	19,00%	34,40%
Διοικητικές και Υποστηρικτικές Δραστηριότητες	14,00%	22,33%
Χονδρικό και Λιανικό Εμπόριο- Επισκευή Μηχανοκίνητων Οχημάτων και Μοτοσικλετών	13,00%	28,73%
Κατασκευές	13,00%	24,20%
Υπηρεσίες Διαμονής και Εστίασης	11,00%	18,27%

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ

21

21

## Άνεργοι, ποσοστό ανέργων ανά επίπεδο δεξιοτήτων προηγούμενου επαγγέλματος και ποσοστό μεταβολής ανά έτος

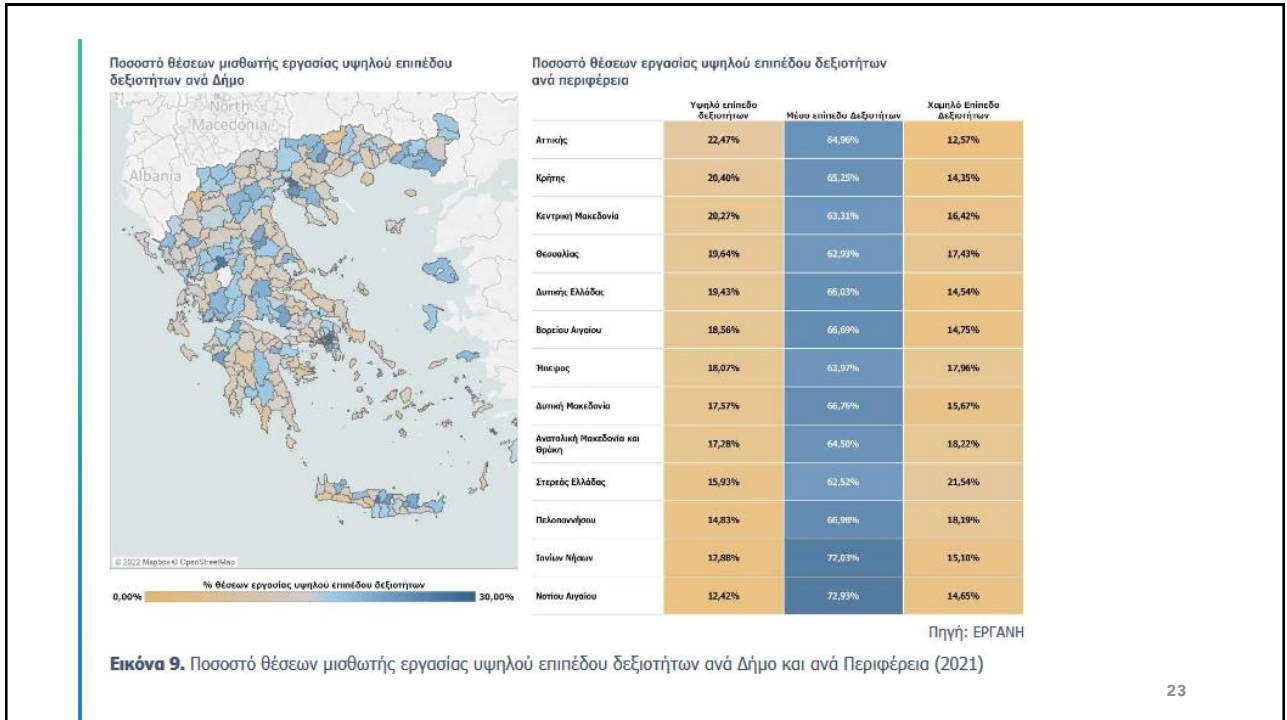
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Υψηλό επίπεδο δεξιοτήτων	103.375 (11,72%) ()	136.861 (11,45%) (32,39%)	174.642 (13,13%) (27,61%)	170.971 (13,42%) (-2,10%)	157.702 (13,18%) (-7,76%)	143.422 (12,68%) (-9,06%)	124.026 (12,08%) (-13,52%)	103.559 (11,32%) (-16,50%)	85.443 (10,43%) (-17,49%)	82.454 (10,92%) (-3,50%)	83.275 (12,29%) (1,00%)
Μέσο επίπεδο δεξιοτήτων	438.267 (49,70%) ()	588.720 (49,26%) (34,33%)	642.109 (48,27%) (9,07%)	606.200 (47,57%) (-5,59%)	559.158 (46,71%) (-7,76%)	530.674 (46,92%) (-5,09%)	475.717 (46,32%) (-10,36%)	396.753 (43,36%) (-16,60%)	352.812 (43,08%) (-11,08%)	329.316 (43,62%) (-6,66%)	250.213 (36,92%) (-24,02%)
Χαμηλό επίπεδο δεξιοτήτων	85.460 (9,69%) ()	119.679 (10,01%) (40,04%)	125.596 (9,44%) (4,94%)	117.477 (9,22%) (-6,46%)	116.710 (9,75%) (-0,65%)	119.223 (10,54%) (2,15%)	107.012 (10,42%) (-10,24%)	98.891 (10,81%) (-7,59%)	99.617 (12,16%) (0,73%)	99.986 (13,24%) (0,37%)	72.106 (10,64%) (-27,88%)
Δεν έχουν εργαστεί ποτέ	215.323 (24,42%) ()	293.173 (24,53%) (36,16%)	314.447 (23,64%) (7,26%)	299.820 (23,53%) (-4,65%)	278.088 (23,23%) (-7,25%)	238.174 (21,06%) (-14,35%)	204.037 (19,87%) (-14,33%)	185.007 (20,22%) (-9,33%)	161.603 (19,73%) (-12,65%)	139.516 (18,48%) (-13,67%)	195.009 (28,78%) (39,77%)
Σταμάτησαν να εργάζονται πριν από >8 έτη	39.407 (4,47%) ()	56.668 (4,74%) (43,80%)	73.544 (5,53%) (29,78%)	79.938 (6,27%) (8,70%)	85.308 (7,13%) (6,72%)	99.442 (8,79%) (16,57%)	116.256 (11,32%) (16,91%)	130.798 (14,29%) (12,51%)	119.416 (14,58%) (-8,70%)	103.710 (13,74%) (-13,15%)	77.092 (11,38%) (-25,67%)

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ

**Εικόνα 6.** Στατιστική Ανεργία ανά έτος, Άνεργοι, ποσοστό ανέργων ανά επίπεδο δεξιοτήτων προηγούμενου επαγγέλματος και ποσοστό μεταβολής ανά έτος (2011-2021)

22

22



23

23

## Τα κίνητρα απασχόλησης ατόμων ειδικών κατηγοριών

### Τα άτομα σε μειονεκτική θέση

Είναι αυτά που δυσκολεύονται να εισέλθουν στην αγορά εργασίας χωρίς βοήθεια. Σε αυτή την κατηγορία εντάσσονται όσοι:

- ✓ δεν είχαν απασχοληθεί σε κανονικά αμειβόμενη θέση με καθεστώς πλήρους απασχόλησης κατά τους τελευταίους 6 μήνες πριν από την υπόδειξή τους σε επιχείρηση από τον ΟΑΕΔ.
- ✓ είναι απόφοιτοι της υποχρεωτικής εκπαίδευσης οι οποίοι δεν ολοκλήρωσαν τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση ή δεν παρακολούθησαν επαγγελματική κατάρτιση.
- ✓ είναι άνω των 50 ετών
- ✓ είναι αρχηγοί μονογονεϊκών οικογενειών.

### Άτομα σε πολύ μειονεκτική θέση

Θεωρούνται όσοι διαθέτουν κάρτα ανεργίας για χρονικό διάστημα τουλάχιστον 24 μηνών

### Τα άτομα με αναπηρία

είναι άτομα που αναγνωρίζονται από την εθνική νομοθεσία ως άτομα με ειδικές ανάγκες ή με αναγνωρισμένα ακόμα σοβαρά φυσικά ακόμα πνευματικά ή ψυχολογικά μειονεκτήματα.

24

24

## Εκτίμηση Εσωτερικού περιβάλλοντος

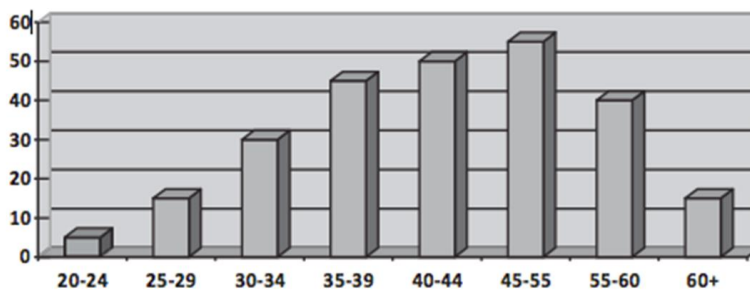
- ✓ Η δομή των ηλικιών των εργαζομένων στην επιχείρηση
- ✓ Ο αριθμός απασχολούμενων κατά έτος λειτουργίας της επιχείρησης
- ✓ Η κατανομή προσωπικού κατά λειτουργίες τμήματα και διευθύνσεις
- ✓ Η κατανομή ανθρώπινου δυναμικού κατά επίπεδο εκπαίδευσης και φύλου
- ✓ Η κατανομή ανθρώπινου δυναμικού κατά κατηγορίες ειδικοτήτων και θέσεων ευθύνης

25

25

## Εκτίμηση Εσωτερικού περιβάλλοντος

Η δομή των ηλικιών των εργαζομένων στην επιχείρηση

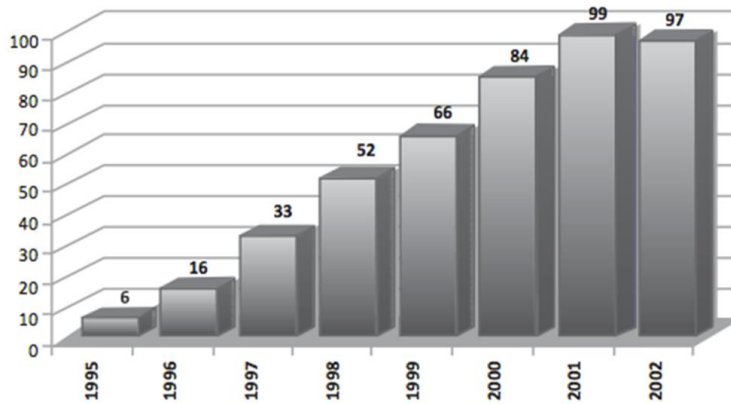


26

26

## Εκτίμηση Εσωτερικού περιβάλλοντος

Ο αριθμός απασχολούμενων κατά έτος λειτουργίας της επιχείρησης



27

27

## Εκτίμηση Εσωτερικού περιβάλλοντος

Κατανομή προσωπικού κατά λειτουργίες τμήματα και διευθύνσεις

ΟΡΓΑΝΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ			Εκπαιδευτική βαθμίδα/Ειδικότητα		
			Ειδικό Επιστημονικό Προσωπικό (ειδικότητες που καθορίζονται κάθε φορά με την προκήρυξη)	Τεχνικών	ΣΥΝΟΛΟ
			ΠΕ	ΔΕ	
		Αυτοτελές Τμήμα Στρατηγικής, Προγραμματισμού και Διαχείρισης Έργων	3		3
		Αυτοτελές Τμήμα Ασφάλειας	3		3
Γενική Διεύθυνση Υποδομών/Παραφορικών Επισκευών	Διεύθυνση Λειτουργίας Οριζόντιων Συστημάτων, Εκπτώσεων, Λειτουργικής Υποστήριξης και Υποστήριξης Χρηστών	Τμήμα Β'- Λειτουργικής Μέριμνας και Διαχείρισης Υλικών		4	4
	Διεύθυνση Διαχείρισης Υπολογιστικών Υποδομών - Κυβερνητικού Νέφους	Τμήμα Α'- Διαχείριση Κεντρικών Υποδομών, Λειτουργικών Συστημάτων, Δικτύων και Επικοινωνιών	4		4
		Τμήμα Β'- Διαχείριση Διαδικτυακών Υπηρεσιών, Εφαρμογών και Βάσεων Δεδομένων	4		4
Γενική Διεύθυνση Ανάπτυξης και Παραφορικών Συστημάτων	Διεύθυνση Σχεδιασμού και Ανάπτυξης Εφαρμογών	Τμήμα Α'- Ανάπτυξης Εφαρμογών	2		2
		Τμήμα Γ'- Προτύπων, Μεθοδολογιών και Διαχείρισης Ποιότητας	1		1
ΣΥΝΟΛΟ			17	4	21

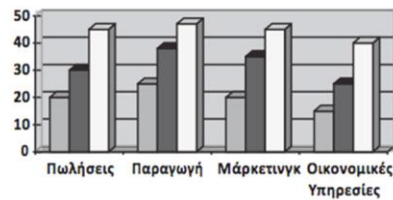
28

28

## Εκτίμηση Εσωτερικού περιβάλλοντος

Κατανομή ανθρώπινου δυναμικού κατά κατηγορίες ειδικοτήτων και θέσεων ευθύνης

ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ/ΚΛΑΔΟΙ/ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΕΣ	ΘΕΣΕΙΣ	ΘΕΣΕΙΣ (ΣΥΝΟΛΟ ΑΝΑ ΚΛΑΔΟ)
ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΠΕ		
Α. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ - ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ		Τετρακόσιες είκοσι έξι (426)
Β. ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ		Εκατόν τριάντα (130)
Πολιτικών	Τριάντα μία (31)	
Αρχιτεκτόνων	Εννέα (9)	
Μηχανολόγων	Είκοσι εννέα (29)	
Ηλεκτρολόγων	Είκοσι τέσσερις (24)	
Χημικών	Είκοσι τέσσερις (24)	
Μεταλλειολόγων	Εξι (6)	
Ναυπηγών	Πέντε (5)	
Παραγωγής	Δύο (2)	



Ανώτερα στελέχη  
 Μεσαία Στελέχη  
 Κατώτερα στελέχη

29

29

## Εκτίμηση Εσωτερικού περιβάλλοντος

Κατανομή ανθρώπινου δυναμικού κατά επίπεδο εκπαίδευσης και φύλου

ΦΥΛΟ	ΑΝΔΡΕΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΕΚΠΑΙΔ/ΚΗ ΒΑΘΜΙΔΑ				
Απόφοιτοι Γυμνασίου	102	33%	116	22%
Απόφοιτοι Λυκείου	137	44%	257	48,5%
Απόφοιτοι ΙΕΚ	14	5%	66	12%
Απόφοιτοι ΑΕΙ – ΤΕΙ	57	18%	147	27,5%
ΣΥΝΟΛΟ	310	100%	529	100%

30

30

## Εκτίμηση Εσωτερικού περιβάλλοντος

### Πίνακας Απογραφής

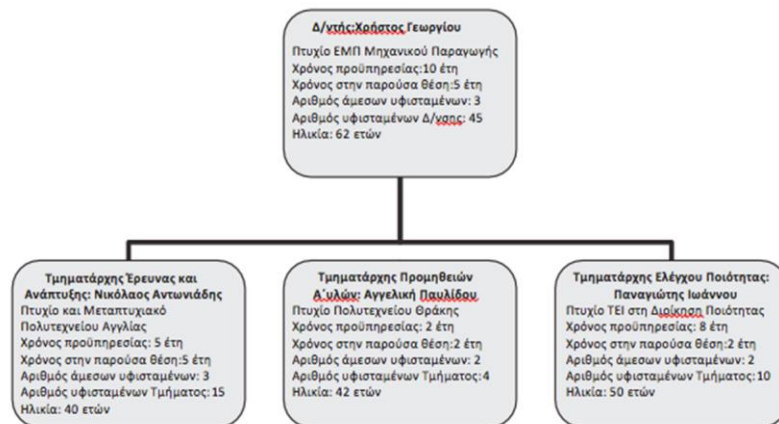
Τεχνική	
Επιμόρφωση: (Αντικείμενο, Χρόνος Διάρκειας, Φορέας Υλοποίησης, Μέτρηση αποτελεσμάτων)	
1.	
2.	
3.	
.....	
Γνώση ξένων γλωσσών:	Επίπεδο γνώσης ή δίπλωμα
1.	
2.	
3.	
Δημοσιεύσεις: (Ονόματα συγγραφέων, έτος δημοσίευσης, Τίτλος δημοσίευσης, Τίτλος περιοδικού)	
1.	
2.	
3.	
Επιβραβεύσεις: (Λόγοι επιβράβευσης, Φορέας, Χρονολογία)	
1.	
2.	
3.	
4.	
Δυνατότητες Ανάπτυξης:	
Απαιτούμενη Εκπαίδευση:	
Ενδεικνυόμενη θέση εργασίας:	
Δυνατότητα προαγωγής:	

31

31

## Εκτίμηση Εσωτερικού περιβάλλοντος

### Εμπλουτισμένο Οργανόγραμμα

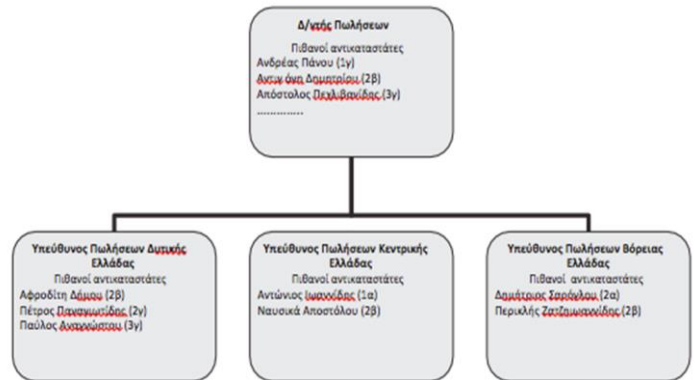


32

32

## Εκτίμηση Εσωτερικού περιβάλλοντος

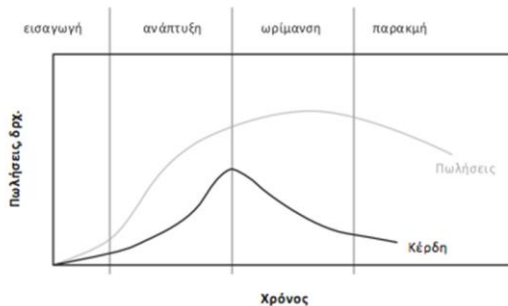
Εκτός από το εμπλουτισμένο οργανόγραμμα μέσω του οποίου παρουσιάζεται η εκάστοτε εικόνα των ανθρώπινων όρων, υπάρχει και το διάγραμμα διαδοχής, στο οποίο καταγράφονται τα ονόματα και η αξιολόγηση των πιθανών αντικαταστατών σε περίπτωση αποχώρησης εργαζομένων από την εταιρία. Η αξιολόγηση των αντικαταστατών μπορεί να είναι υποκειμενική, αλλά μπορεί και να στηρίζεται σε συγκεκριμένους δείκτες, σε εκθέσεις αξιολόγησης και σε φύλλα ποιότητας της απόδοσης των εργαζομένων.



33

33

## Εκτίμηση της προσφοράς και της ζήτησης εργασίας σε σχέση με τον κύκλο ζωής της επιχείρησης



**Στο στάδιο εισαγωγής** η επιχείρηση προσπαθεί να εισέλθει στον επιχειρηματικό κόσμο, ακολουθώντας συγκεκριμένες επιλογές τιμής, προβολής και διάθεσης των προϊόντων.

**Στο στάδιο ανάπτυξης** τα παραγόμενα προϊόντα ή οι παρεχόμενες υπηρεσίες, αρχίζουν να έχουν μεγάλη ζήτηση και επιτυγχάνονται υψηλά επίπεδα πωλήσεων και κερδών.

**Στο στάδιο ωρίμανσης** τα προϊόντα της επιχείρησης έχουν καθιερωθεί στην αγορά, αλλά οι πωλήσεις αυξάνονται με μικρά βήματα, ο αριθμός νέων χρηστών σταδιακά συρρικνώνεται και τα κέρδη ακολουθούν πτωτικές τάσεις.

**Στο στάδιο παρακμής** οι πωλήσεις των προϊόντων ή των υπηρεσιών μειώνονται με ραγδαίους ρυθμούς ακόμα δεν υπάρχουν περιθώρια ανάκαμψης, ενώ η δημιουργία και η προώθηση νέων προϊόντων ή υπηρεσιών καθίστανται ανέφικτες. Μετά το στάδιο αυτό ακόμα οι επιχειρήσεις κλείνουν και οδηγούνται σε έξοδο από τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιούνται.

34

34

## Προσδιορισμός της προσφοράς και της ζήτησης εργασίας με τη μέθοδο των δεικτών

### Μέτρησης της Αποδοτικότητας, της Αποτελεσματικότητας και της Παραγωγικότητας των Ανθρώπινων Πόρων

- ✓ Η αποδοτικότητα (efficiency) είναι η σχέση των εισροών με τις εκροές. Το μέγεθος αυτό χρησιμοποιείται συχνά για τον υπολογισμό του απαιτούμενου ανθρώπινου δυναμικού.
- ✓ Η αποτελεσματικότητα (effectiveness), είναι η απεικόνιση της σχέσης μεταξύ των εκροών που έχουν προγραμματιστεί και των στόχων που έχουν υλοποιηθεί.
- ✓ Η παραγωγικότητα (productivity) είναι ο λόγος ανάμεσα στην αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα.

35

35

## Προσδιορισμός της προσφοράς και της ζήτησης εργασίας με τη μέθοδο των δεικτών

### Υπολογισμός Παραγωγικότητας Προηγούμενου έτους

Ετήσια προστιθέμενη αξία	10.000.000
Μέσος όρος υπαλλήλων	200
Εβδομάδες εργασίας ανά έτος	48
Ώρες εργασίας ανά εβδομάδα	40
Σύνολο ετήσιων ωρών ανά	1.920
Συνολικός ετήσιος αριθμός ωρών εργασίας	384.000

**Παραγωγικότητα ανά εργατώρα:**  $10.000.000:384.000=26,4$  δηλαδή κάθε εργατώρα συμβάλλει κατά 26,04 μονάδες στη διαμόρφωση της συνολικής ετήσιας προστιθέμενης αξίας.

Υπολογισμός ζήτησης ανθρώπινου δυναμικού  
Προσδοκώμενη προστιθέμενη αξία επόμενου έτους =  $10.000.000+10.000.000 \times 2\% = 10.200.000$  μονάδες

Με την ίδια παραγωγικότητα προκύπτει ότι οι ετήσιες εργατώρες θα πρέπει να αυξηθούν στις 391.705 ( $10.200.000:26,04$ ) που αντιστοιχούν σε 204 υπαλλήλους άρα θα πρέπει να προσληφθούν 4 νέοι υπάλληλοι προκειμένου να επιτύχει τον στόχο της αύξησης της προστιθέμενης αξίας κατά 2% σε ετήσια βάση

36

36

## Προσδιορισμός της προσφοράς και της ζήτησης εργασίας με τη μέθοδο των δεικτών

Δείκτης υπολογισμού αποχώρησης, ανθρώπινου δυναμικού

$$\frac{\text{Αριθμός αποχωρήσεων εργαζόμενων σε ετήσια βάση}}{\text{Μέσος όρος συνόλου εργαζόμενων σε ετήσια βάση}} \times 100 = X\%$$

Δείκτης πιθανότητας απώλειας προσωπικού έως τα τέλη του τρέχοντος έτους

$$\frac{\text{Ετήσιος αριθμός αποχωρούντων εργαζόμενων}}{\text{Σύνολο προσωπικού στην αρχή του έτους}} \times 100 = X\%$$

37

37

## Προσδιορισμός της προσφοράς και της ζήτησης εργασίας με τη μέθοδο των δεικτών

Δείκτης σταθερότητας ανθρώπινου δυναμικού

$$\frac{\text{Αριθμός εργαζομένων με τουλάχιστον 1 έτος προϋπηρεσία}}{\text{Αριθμός εργαζομένων ή προσληφθέντων πριν από 1 έτος}} \times 100 = X\%$$

Δείκτης συγκράτησης ανθρώπινου δυναμικού

$$\frac{\text{Αριθμός αποχωρήσεων εργαζόμενων κατά τη διάρκεια του έτους}}{\text{Αριθμός εργαζομένων με τουλάχιστον 1 έτος προϋπηρεσία}} \times 100 = X\%$$

Ποσοστό συγκράτησης =  $100 - X\%$

38

38

## Χρήση Ποσοτικών μεθόδων για τη μελέτη της ζήτησης και της προσφοράς εργασίας

Με χρήση μαθηματικών μοντέλων, και συγκεκριμένα με τη **μέθοδο της παλινδρόμησης (regression Analysis)**, πολλά προβλήματα μπορούν να επιλυθούν, προκειμένου να ληφθούν αποφάσεις βάσει των προβλέψεων και των πληροφοριών που συλλέγονται.

Για την επίλυση προβλημάτων, με τη μέθοδο της παλινδρόμησης αλλά και άλλων ποσοτικών μεθόδων, μπορεί να χρησιμοποιηθεί το λογισμικό WinQSB, που διατίθεται στην αγορά, το λογισμικό LINDO, που είναι διαθέσιμο στο διαδίκτυο ([www.lindo.com](http://www.lindo.com)), ή το EXCEL.

39

39

## Χρήση Ποσοτικών μεθόδων για τη μελέτη της ζήτησης και της προσφοράς εργασίας

Ο **Γραμμικός Προγραμματισμός** είναι μία μέθοδος της Επιχειρησιακής Έρευνας που μπορεί να βοηθήσει ουσιαστικά τα στελέχη της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων, όταν καλούνται να λάβουν πολύ σημαντικές αποφάσεις.

Με τη μέθοδο αυτή, εντοπίζεται η βέλτιστη ή άριστη λύση, σύμφωνα με την οποία κατανέμονται οι διαθέσιμοι πόροι, ούτως ώστε να υλοποιούνται οι στόχοι της επιχείρησης.

Μέχρι σήμερα, η χρήση της εν λόγω μεθόδου μπορεί να δώσει λύσεις στα σύγχρονα προβλήματα προγραμματισμού.

40

40

## Χρήση Ποσοτικών μεθόδων για τη μελέτη της ζήτησης και της προσφοράς εργασίας

Ο **Γραμμικός Προγραμματισμός** είναι μία μέθοδος της Επιχειρησιακής Έρευνας που μπορεί να βοηθήσει ουσιαστικά τα στελέχη της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων, όταν καλούνται να λάβουν πολύ σημαντικές αποφάσεις.

Με τη μέθοδο αυτή, εντοπίζεται η βέλτιστη ή άριστη λύση, σύμφωνα με την οποία κατανέμονται οι διαθέσιμοι πόροι, ούτως ώστε να υλοποιούνται οι στόχοι της επιχείρησης.

Μέχρι σήμερα, η χρήση της εν λόγω μεθόδου μπορεί να δώσει λύσεις στα σύγχρονα προβλήματα προγραμματισμού.

41

41

## Πληροφοριακά συστήματα Διοίκησης ανθρωπίνων πόρων (HRIS)

Τα πληροφοριακά συστήματα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, είναι συστήματα που χρησιμοποιούνται για τη συλλογή, καταγραφή, αποθήκευση, ανάλυση και ανάκτηση δεδομένων που αφορούν τους ανθρώπινους πόρους ενός οργανισμού. Η πλειοψηφία των σύγχρονων πληροφοριακών συστημάτων διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, λειτουργούν μέσω υπολογιστή ένα σύστημα ενδεικτικό είναι το **Human Resource information system - HRIS**, το οποίο περιέχει και εφαρμογές λογισμικού που διευκολύνουν τους μάνατζερ στη λήψη αποφάσεων ανθρωπίνων πόρων. Το λογισμικό μπορεί να είναι ένα ειδικά σχεδιασμένο πρόγραμμα ή ένα τυποποιημένο πρόγραμμα εφαρμογών όπως αυτές που αναφέρονται στον παρακάτω πίνακα:

- |  |  |  |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>ο Εντοπισμός υποψηφίων</li> <li>ο βασικές πληροφορίες εργαζομένων</li> <li>ο διαχείριση παροχών</li> <li>ο διαχείριση μόνου και κινήτρων</li> <li>ο σχεδιασμός, ανάπτυξης σταδιοδρομίας</li> <li>ο προϋπολογισμός πληρωμών</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>ο ευέλικτο σύστημα εγγραφών στις παροχές</li> <li>ο σύστημα καθορισμού στόχων</li> <li>ο υγεία και ασφάλεια</li> <li>ο χρήση ασφάλειας υγείας</li> <li>ο διαδικασίες πρόσληψης σχεδιασμός και προβλέψεις ανθρωπίνων πόρων</li> <li>ο περιγραφή και ανάλυση θέσεων εργασίας</li> <li>ο αξιολόγηση θέσεων εργασίας αγγελίες θέσεων εργασίας</li> <li>ο σχεδιασμός εργασιακών σχέσεων</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>ο Μισθοδοσία</li> <li>ο σύνταξης και συνταξιοδότησης</li> <li>ο διαχείριση απόδοσης</li> <li>ο βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες αναπηρίες απόθεμα δεξιοτήτων</li> <li>ο σχεδιασμός διαδοχής</li> <li>ο Χρόνος και προσέλευση</li> <li>ο έξοδα ταξιδιών</li> <li>ο ανάλυση κινητικότητας εργατικού δυναμικού</li> </ul> |
|--|--|--|

42

42

## Πληροφοριακά συστήματα Διοίκησης ανθρωπίνων πόρων (HRIS)

Ένα **πρόγραμμα πληροφοριών εργαζομένων**, δημιουργεί μια βάση δεδομένων με τις βασικές πληροφορίες των εργαζομένων όπως όνομα, φύλο, διεύθυνση, τηλέφωνο, Email, ημερομηνία γέννησης, φιλικό μα οικογενειακή κατάσταση, θέση εργασίας και μισθό. Άλλα προγράμματα εφαρμογών μπορούν να έχουν πρόσβαση σε αυτή τη βάση δεδομένων και να χρησιμοποιούν τα στοιχεία που περιλαμβάνονται για πιο εξειδικευμένα θέματα ανθρωπίνων πόρων.

Ένα **πρόγραμμα παρακολούθησης υποψηφίων**, μπορεί να αυτοματοποιήσει κάποιες από τις χρονοβόρες εργασίες που σχετίζονται με την αναζήτηση στελεχών. Μεταξύ αυτών των εργασιών είναι η αποθήκευση των πληροφοριών των υποψηφίων έτσι ώστε να έχουν πρόσβαση σε αυτές πολλαπλοί χρήστες και να μπορούν να αξιολογήσουν τους υποψήφιους, ο προγραμματισμός συνεντεύξεων με διάφορους μάνατζερ, η ενημέρωση των προσωπικών στοιχείων των υποψηφίων, η αλληλογραφία και η τήρηση των αρχείων ίσων εργασιακών ευκαιριών, που απαιτούνται από τη σχετική νομοθεσία.

Ένα **πρόγραμμα μισθοδοσίας** υπολογίζει μεικτές πληρωμές, τους φόρους, την κοινωνική ασφάλιση, άλλους φόρους και την καθαρή πληρωμή. Μπορεί επίσης να προγραμματισθεί με τέτοιο τρόπο ώστε να περιλαμβάνει και άλλες κρατήσεις όπως την αμοιβή, την εισφορά των εργαζομένων στην ασφάλιση υγείας ακόμα τη συμμετοχή τους σε συνταξιοδοτικά προγράμματα ή συνδρομή τους σε εργασιακά συνδικάτα.

43

43

## Πληροφοριακά συστήματα Διοίκησης ανθρωπίνων πόρων (HRIS)

Ένα **πρόγραμμα παροχών** μπορεί να αυτοματοποιήσει την τήρηση αρχείων παροχών, να διαχειριστεί διάφορα προγράμματα παροχών ή να δώσει συμβουλές για επιλογές παροχών. Τα λογισμικά που αφορούν παροχές, μπορούν επίσης να παράγουν μια ετήσια δήλωση παροχών για κάθε εργαζόμενο.

Μια **απογραφή δεξιοτήτων** παρακολουθεί τις δεξιότητες που διαθέτει το εργατικό δυναμικό και προσπαθεί να τις συνδυάσει με τις απαιτήσεις των θέσεων εργασίας του οργανισμού ή της επιχείρησης.

Ένα **πρόγραμμα διαχείρισης χρόνου εργαζομένων**, παρακολουθεί τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν το χρόνο τους στην εργασία. Το πρόγραμμα παρακολουθεί την παρουσία των εργαζομένων τις απουσίες και τις καθυστερήσεις προσέλευσης στην εργασία τους.

44

44

## Βιβλιογραφία

- Gomez-Mejia L., Balkin D. & Cardy R. (2014). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. 1η Έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Broken Hill.
- Βαξεβανίδου Μ & Ρεκλειτής Π. (2019). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. 1η Έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Προπομπός
- Fenech, R., Baguant, P., & Ivanov, D. (2019). The changing role of human resource management in an era of digital transformation. *Journal of Management Information & Decision Sciences*, 22(2).
- Nkomo, S. M. (1987). Human resource planning and organization performance: An exploratory analysis. *Strategic Management Journal*, 8(4), 387-392.
- Khera, S. N., & Gulati, K. (2012). Human resource information system and its impact on human resource planning: A perceptual analysis of information technology companies. *Journal of Business and Management*, 3(6), 6-13.
- Keefe, J. M., Knight, L., Martin-Matthews, A., & Legare, J. (2011). Key issues in human resource planning for home support workers in Canada. *Work*, 40(1), 21-28.
- Chakraborty, D., & Biswas, W. (2019). Evaluating the impact of human resource planning programs in addressing the strategic goal of the firm: An organizational perspective. *Journal of advances in management research*.
- Yalçındağ, S., Cappanera, P., Scutellà, M. G., Şahin, E., & Matta, A. (2016). Pattern-based decompositions for human resource planning in home health care services. *Computers & Operations Research*, 73, 12-26.
- Pamela, A. C. J., Umoh, G. I., & Worlu, G. (2017). Human resource planning and organizational performance in oil and gas firms in Port Harcourt. *Human Resource Planning*, 3(9), 110-128.
- Aslam, H. D., Aslam, M., Ali, N., Habib, B., & Jabeen, M. (2013). Human resource planning practice in managing human resource: A literature review. *Human Resource Planning*, 3(1), 200-212.
- Bai, W., & Zhao, Y. J. (2016, August). A Critical Appraisal of Human Resource Planning, recruitment and selection processes at Hotel Kong. In 3rd International Conference on Applied Social Science Research (ICASSR 2015) (pp. 575-577). Atlantis Press.
- Fardmanesh, H., Sayadi, S., Salajegheh, S., Sheykhi, A., & Kamali, M. J. (2020). Explaining and designing the model of internal factors of strategic human resource planning based on the recruitment and adjustment of knowledge-based employees (Case Study: National Development Fund). *Agricultural Marketing and Commercialization Journal*, 4(2), 92-112.