

Ανάλυση θέσεων εργασίας και διαδικασία διαχείρισης ταλέντων

© Εκδόσεις Κριτική

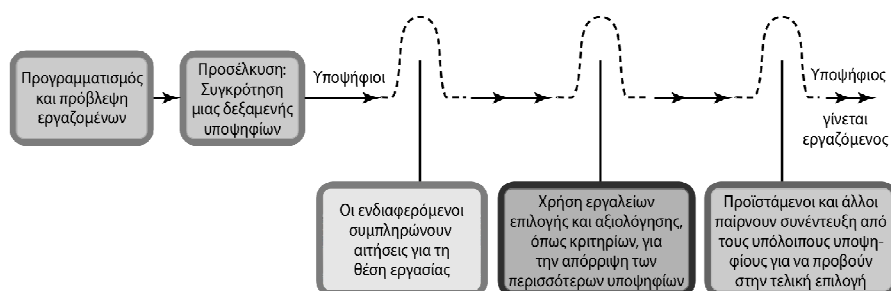
Διαχείριση ταλέντων: η διεργασία

Η ολιστική, ολοκληρωμένη και προσανατολισμένη στα αποτελέσματα και τους στόχους διαδικασία σχεδιασμού της πρόσληψης, επιλογής, ανάπτυξης, διαχείρισης και αποζημίωσης των εργαζομένων.

Βήματα στη διαδικασία διαχείρισης ταλέντων

- Αποφασίζουμε ποιες θέσεις πρέπει να καλυφθούν
- Συγκροτούμε μια δεξαμενή υποψηφίων
- Συλλέγουμε αιτήσεις πρόσληψης & διενεργούμε αρχικές «σαρώσεις»
- Χρησιμοποιούμε εργαλεία επιλογής (εξετάσεις, συνεντεύξεις, διασταύρωση πληροφοριών)
- Αποφασίζουμε σε ποιον θα προσφέρουμε την εκάστοτε θέση εργασίας
- Προσανατολίζουμε, εκπαιδεύουμε και επιμορφώνουμε τους εργαζομένους
- Αξιολογούμε τους εργαζομένους
- Αμείβουμε τους εργαζομένους με στόχο τη διαρκή παρακίνησή τους

Εισαγωγή

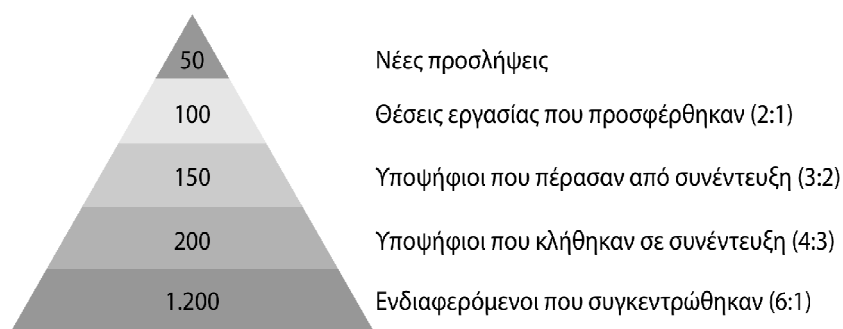


- Η διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού είναι μια σειρά εμποδίων που προσβλέπει στην επιλογή του καλύτερου υποψηφίου για τη θέση εργασίας.

© Εκδόσεις Κριτική

Η πυραμίδα απόδοσης των μεθόδων προσέλκυσης

• Σχήμα 5-5 Πυραμίδα απόδοσης των μεθόδων προσέλκυσης



Λογισμικό διαχείρισης ταλέντων

- για να εφαρμόζονται οι δραστηριότητες διαχείρισης ταλέντων με συντονισμένο τρόπο
- Improving Performance Through HRIS: *Talent Management Software* www.hibob.com
- Talent Management της Oracle <https://www.hireright.com/>
- Talent Management Solution της Silk Road Technology production.tools

Τι σημαίνει ανάλυση της θέσης εργασίας;

- **Ανάλυση θέσης εργασίας** – Η διαδικασία που αποσκοπεί στον καθορισμό των καθηκόντων μιας θέσης εργασίας και των απαιτήσεων σε επίπεδο δεξιοτήτων για την εκτέλεση αυτών και του είδους του ατόμου που πρέπει να προσληφθεί.

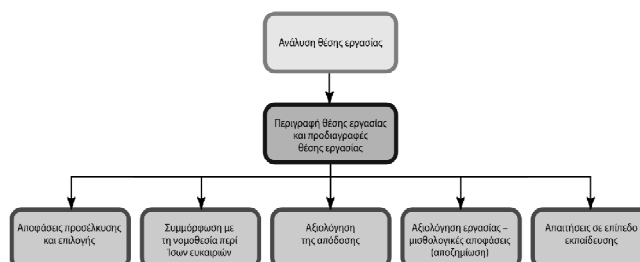
Βασικές αρχές της ανάλυσης θέσεων εργασίας

- Εργασιακές δραστηριότητες
- Ανθρώπινες συμπεριφορές
- Μηχανήματα, εργαλεία, εξοπλισμός και επαγγελματικά βοηθήματα
- Πρότυπα απόδοσης
- Πλαίσιο εργασίας (φυσικές συνθήκες, ωράριο, συνεργάτες)
- Προδιαγραφές για το ανθρώπινο δυναμικό (γνώσεις, δεξιότητες, ικανότητες)

Χρήσεις των πληροφοριών που προκύπτουν από την ανάλυση της θέσης εργασίας

- Προσέλκυση και επιλογή
- Συμμόρφωση με τη νομοθεσία περί ίσων ευκαιριών
- Αξιολόγηση της απόδοσης
- Αποδοχές
- Εκπαίδευση

Σχήμα 4-2 Χρήσεις της ανάλυσης μιας θέσης εργασίας



Διεξαγωγή της ανάλυσης μιας θέσης εργασίας

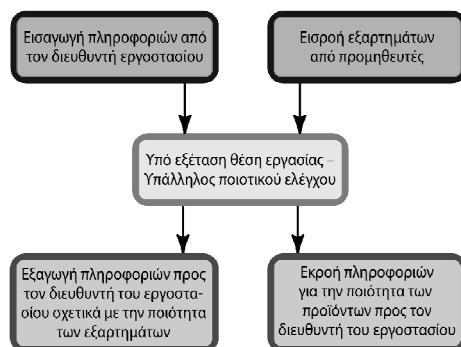
© Εκδόσεις Κριτική

1. Προσδιορίζουμε τη χρήση για την οποία προορίζονται οι πληροφορίες
2. Ελέγχουμε βασικές πληροφορίες σχετικά με τη θέση εργασίας
3. Επιλέγουμε αντιπροσωπευτικές θέσεις εργασίας
4. Αναλύουμε τη θέση εργασίας
5. Επαληθεύουμε τις πληροφορίες
6. Αναπτύσσουμε μια περιγραφή και τις προδιαγραφές της θέσης εργασίας

Διαδικασίες που περιλαμβάνονται στην ανάλυση μιας θέσης εργασίας

- Ανάλυση της ροής εργασίας

Σχήμα 4-3 Διάγραμμα διαδικασίας για την ανάλυση της ροής εργασίας μιας εργασίας



Πηγή: Henderson, Richard I., Compensation Management in a Knowledge -Based World, 9th Ed., © 2003, σ. 137. Ανατυπώθηκε και αναπαράχθηκε ηλεκτρονικά με άδεια της Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.

© Εκδόσεις Κριτική

Άλλες διαδικασίες που περιλαμβάνονται στην ανάλυση μιας θέσης εργασίας

- Ανασχεδιασμός των επιχειρηματικών διαδικασιών
 - Επανασχεδιασμός της θέσης εργασίας
 - Διεύρυνση της θέσης εργασίας
 - Εναλλαγή των θέσεων εργασίας
 - Εμπλουτισμός της θέσης εργασίας

Συλλογή πληροφοριών για την ανάλυση μιας θέσης εργασίας

- Λαμβάνουμε υπόψη τα εξής:
 - Η ανάλυση μιας θέσης εργασίας είναι το προϊόν του έργου που παράγουν από κοινού ένας υπεύθυνος του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, ο εργαζόμενος και ο άμεσος προϊστάμενος.
 - Οι ερωτήσεις και η διαδικασία πρέπει να καθίστανται σαφείς
 - Χρήση διαφόρων μεθόδων ανάλυσης της θέσης εργασίας

Η συνέντευξη

1. Τυπικές ερωτήσεις
2. Δομημένες συνεντεύξεις
3. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα
4. Οδηγίες για συνέντευξη

Ερωτηματολόγια

- Μορφή δομημένων καταλόγων σημείων
- «Να περιγράψετε τις μείζονες επαγγελματικές σας αρμοδιότητες»
- Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα

Παρατήρηση

- Χρήσιμη σε θέσεις που απαρτίζονται από παρατηρήσιμες σωματικές δραστηριότητες
- Δεν ενδείκνυται όταν η εργασία περιλαμβάνει έντονη διανοητική δραστηριότητα
- Αντιδραστικότητα

© Εκδόσεις Κριτική

Ημερολόγιο/αρχεία καταγραφής συμμετεχόντων

- Καταγραφή μιας δραστηριότητας
- Μηχανές υπαγόρευσης

© Εκδόσεις Κριτική

Ποσοτικές τεχνικές ανάλυσης θέσεων εργασίας

1. Ερωτηματολόγιο ανάλυσης θέσης εργασίας
2. Διαδικασία ανάλυσης θέσης εργασίας του Υπουργείου Εργασίας των Η.Π.Α.

Μέθοδοι ανάλυσης θέσεων εργασίας μέσω Διαδικτύου

- Τυποποιημένα ερωτηματολόγια ανάλυσης θέσεων εργασίας
- Γεωγραφικά διασκορπισμένοι εργαζόμενοι

Ενότητες στην περιγραφή μιας θέσης εργασίας

- Προσδιορισμός της θέσης εργασίας
- Συνοπτική παρουσίαση της θέσης εργασίας
- Αρμοδιότητες και καθήκοντα
- Εξουσία του κατόχου της θέσης
- Πρότυπα απόδοσης
- Συνθήκες εργασίας
- Προδιαγραφές της θέσης εργασίας

Προσδιορισμός της θέσης εργασίας

Σχήμα 4-7 Δείγμα περιγραφής θέσης εργασίας, Pearson Education

ΤΙΤΛΟΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ: Εκπρόσωπος τηλεπωλήσεων	ΚΩΔΙΚΟΣ ΘΕΣΗΣ: 100001
ΣΥΝΙΣΤΩΜΕΝΗ ΜΙΣΘΟΛΟΓΙΚΗ ΚΛΙΜΑΚΑ:	ΚΑΘΕΣΤΩΣ ΕΞΑΙΡΕΣΗΣ/ΜΗ ΕΞΑΙΡΕΣΗΣ : Μη εξαιρετέα
ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ: Πωλήσεις	ΕΕΟС: Εργαζόμενοι σε πωλήσεις
ΤΟΜΕΑΣ: Τριτοβάθμια εκπαίδευση	ΑΜΕΣΟΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ: Περιφερειακός υπεύθυνος πωλήσεων
ΤΜΗΜΑ: Εσωτερικές πωλήσεις	ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ: Βοστώνη
	ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ: Απρίλιος 2013

Πηγή: Ανατυπώθηκε και αναπαράχθηκε ηλεκτρονικά με άδεια της Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.

© Εκδόσεις Κριτική

Συνοπτική περιγραφή της θέσης εργασίας

Συνοπτική περιγραφή

Ο κάτοχος της θέσης είναι υπεύθυνος για την πώληση εγχειριδίων, λογισμικού και προϊόντων πολυμέσων σε καθηγητές κολεγίων, μέσω εισερχόμενων και εξερχόμενων τηλεφωνικών κλήσεων, και για την εφαρμογή στρατηγικών πωλήσεων με στόχο την επίτευξη των σχετικών στόχων στα μικρότερα κολέγια και πανεπιστήμια των ανατεθεισών περιοχών. Επιπλέον, θα είναι υπεύθυνος για τη σύνταξη ενός καθορισμένου αριθμού άρθρων γνώμης και την ενημέρωση των εκδοτικών ομάδων σχετικά με τις κριτικές των προϊόντων και τις τάσεις της αγοράς που παρατηρούνται στην καθορισμένη περιοχή.

Σχέσεις

- Εντός και εκτός του οργανισμού
 - Άμεσος προϊστάμενος
 - Άμεσοι υφιστάμενοι
 - Συνεργάζονται με
 - Εκτός εταιρείας

Αρμοδιότητες και καθήκοντα (1 από 6)

Πρωταρχικές ευθύνες (Παρατίθενται κατά σειρά σπουδαιότητας και σημειώνεται ο χρόνος που αφιερώνεται στην εκάστοτε εργασία.)

Καθοδήγηση πωλήσεων (60%)

- Επίτευξη του ποσοτικού στόχου πωλήσεων στα μικρότερα κολέγια και πανεπιστήμια της ανατεθείσας γεωγραφικής περιοχής.
- Καθορισμός των προτεραιοτήτων σε επίπεδο πωλήσεων και των στρατηγικών πωλήσεων για τον τομέα δράσης και ανάπτυξη σχεδίου για την υλοποίηση των στρατηγικών.
- Διεξαγωγή 15-20 συνεντεύξεων με καθηγητές ανά ημέρα κατά τη διάρκεια του ακαδημαϊκού έτους πωλήσεων εντός του οποίου επιτυγχάνονται οι προτεραιότητες.

Αρμοδιότητες και καθήκοντα (2 από 6)

- Διεξαγωγή παρουσιάσεων των προϊόντων (με χρήση κειμένων, λογισμικού και ιστοσελίδων), αποτελεσματική αποτύπωση του κεντρικού οράματος του συγγραφέα για βασικούς τίτλους, διεξαγωγή συνεντεύξεων για πωλήσεις με βάση το μοντέλο PSS, διεξοδική παρουσίαση βιβλίων και τεχνολογίας.
- Αξιοποίηση τεχνικών και στρατηγικών τηλεφωνικών πωλήσεων.
- Επίδειξη δείγματος προϊόντων στην κατάλληλη σχολή, κάνοντας στρατηγική χρήση του προκαθορισμένου προϋπολογισμού για την παρουσίαση δειγμάτων.
- Κλείσιμο συμφωνιών για δοκιμαστική υιοθέτηση προϊόντων στην πρώτη τους έκδοση.
- Διαπραγμάτευση συμφωνιών για κατά παραγγελία έκδοση και ειδική συσκευασία εντός των κατευθυντήριων γραμμών της εταιρείας.

Αρμοδιότητες και καθήκοντα (3 από 6)

- Ανάλυση πρωτοβουλίας, αυτοπρόσωπη διεξαγωγή παρουσιάσεων και ταξίδια για τη διενέργεια πωλήσεων κατά περίπτωση, αποσκοπώντας στη μεγιστοποίηση των πωλήσεων με στρατηγική χρήση του προβλεπόμενου προϋπολογισμού. Επίσης, χρήση εσωτερικών πόρων προς υποστήριξη των στόχων πωλήσεων στην ανατεθείσα περιοχή.
- Σχεδιασμός και εκτέλεση ειδικών εκδηλώσεων πώλησης και εκθέσεις βιβλίων στην ανατεθείσα περιοχή.
- Ανάπτυξη και εφαρμογή διαφημιστικών εκστρατειών εντός της ανατεθείσας γεωγραφικής περιοχής και στοχευμένων εκστρατειών μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.

© Εκδόσεις Κριτική

Αρμοδιότητες και καθήκοντα (4 από 6)

Εκδόσεις (σύνταξη/μάρκετινγκ) 25%

- Σύνταξη εκθέσεων, παρακολούθηση και υπογραφή εκδοτικών έργων.
- Συγκέντρωση και κοινοποίηση στις εκδοτικές ομάδες σημαντικών κριτικών και πληροφοριών από την αγορά.

© Εκδόσεις Κριτική

Αρμοδιότητες και καθήκοντα (5 από 6)

Διαχείριση περιοχής 15%

- Παρακολούθηση και εισαγωγή όλων των εκκρεμών και των συναφθέντων συμφωνιών στη βάση δεδομένων.
- Διατήρηση αρχείων των συνεντεύξεων με τους πελάτες για σκοπούς πωλήσεων και των συμφωνιών υιοθέτησης του προϊόντος στην καθορισμένη βάση δεδομένων.
- Στρατηγική διαχείριση του λειτουργικού προϋπολογισμού.
- Υποβολή δρομολογίων στην περιοχή, σχεδίων πωλήσεων και προγνώσεων πωλήσεων όπως προβλέπεται. Παροχή υψηλού επιπέδου εξυπηρέτησης πελατών και διατήρηση επαγγελματικών σχέσεων με βιβλιοπωλεία στην ανατεθείσα περιοχή.

Αρμοδιότητες και καθήκοντα (6 από 6)

Αρμοδιότητες λήψης αποφάσεων για τη θέση αυτή:

Καθορισμός της στρατηγικής χρήσης του προϋπολογισμού δειγματοληπτικής παρουσίασης για την αποτελεσματικότερη δημιουργία εσόδων από πωλήσεις με στόχο την υπέρβαση των στόχων πωλήσεων.

Καθορισμός της προτεραιότητας των επαφών με πελάτες και των λογαριασμών, ώστε να επιτευχθεί ο μέγιστος δυνατός αριθμός πωλήσεων.

Προσδιορισμός των περιπτώσεων στις οποίες οι διά ζώσης παρουσιάσεις και οι ειδικές εκδηλώσεις ενδείκνυνται περισσότερο για τη δημιουργία περισσότερων πωλήσεων.

Τάσεις που διαμορφώνουν τη ΔΑΔ: Ψηφιακά και κοινωνικά μέσα

Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης βοηθούν στον εκδημοκρατισμό του ΑΔ

Διαφάνεια

Λογοδοσία

Γνωρίστε το εργατικό δίκαιο

Σύνταξη περιγραφών θέσεων εργασίας που συμμορφώνονται με τη νομοθεσία για

- τα άτομα με αναπηρία
- τους εργαζόμενους διαφόρων εθνικοτήτων - θρησκειμάτων
- τις γυναίκες

© Εκδόσεις Κριτική

Πρότυπα απόδοσης και συνθήκες εργασίας

- παραθέτει τα πρότυπα στα οποία η εταιρεία προσδοκά να ανταποκριθεί ο εργαζόμενος για κάθε κύριο καθήκον και ευθύνη που ορίζεται στην περιγραφή της θέσης εργασίας.

Βελτίωση της απόδοσης: Εργαλεία ΔΑΔ για άμεσους προϊσταμένους και μικρές επιχειρήσεις

Χρήση του O*NET

The U.S. Department of Labor's online occupational information network, called O*NET, enables anyone to see the most important characteristics of various occupations, as well as the experience, education, and knowledge required to do each job well.

Παράδειγμα: HR Specialist

<https://www.onetonline.org/link/summary/13-1071.00>

© Εκδόσεις Κριτική

Βήματα χρήσης του O*NET για τη σύνταξη της περιγραφής μιας θέσης εργασίας

- Βήμα 1. Επιθεωρήστε το σχέδιό σας
- Βήμα 2. Δημιουργήστε ένα οργανόγραμμα
- Βήμα 3. Χρησιμοποιήστε ένα ερωτηματολόγιο ανάλυσης θέσης
- Βήμα 4. Αντλήσετε τα καθήκοντα των θέσεων εργασίας από το O*NET
- Βήμα 5. Καταγράψτε τις προδιαγραφές της θέσης εργασίας για το ανθρώπινο δυναμικό από το O*NET
- Βήμα 6. Οριστικοποιήστε την περιγραφή της θέσης εργασίας

Έρευνα για την εργασία

- [The New World of Work, two years on: A 2022 Worker Survey](https://get.workable.com/new-world-of-work-in-2022-workable-survey-report#one)
- <https://get.workable.com/new-world-of-work-in-2022-workable-survey-report#one>

HR manager – job description

- Υπόδειγμα περιγραφής θέσης εργασίας **Υπεύθυνου ανθρώπινου δυναμικού**
- Βελτιστοποιημένο για την ανάρτηση σε ιστότοπους θέσεων εργασίας ή σελίδες σταδιοδρομίας.
- Παρεμφερείς θέσεις εργασίας είναι [Σύμβουλος ανθρώπινου δυναμικού](#), [Διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού](#) και [Director of Talent](#).
- <https://resources.workable.com/el/ypeythynos-anthrwpinou-dynamikoy-perigrifi-ergasias>

HR manager – αρμοδιότητες (i)

- Αναπτύσσει και υλοποιεί στρατηγικές και πρωτοβουλίες Ανθρώπινου Δυναμικού που ευθυγραμμίζονται με τη συνολική επιχειρηματική στρατηγική
- Γεφυρώνει τη διαχείριση και τις σχέσεις των εργαζομένων, αντιμετωπίζοντας απαιτήσεις, παράπονα ή άλλα ζητήματα
- Διαχειρίζεται τη διαδικασία πρόσληψης και επιλογής
- Υποστηρίζει τις τρέχουσες και μελλοντικές επιχειρηματικές ανάγκες, μέσα από την ανάπτυξη, την εμπλοκή, την παροχή κινήτρων και τη διατήρηση του ανθρώπινου κεφαλαίου
- Αναπτύσσει και παρακολουθεί τις συνολικές στρατηγικές του Ανθρώπινου Δυναμικού, τα συστήματα, τις τακτικές και τις διαδικασίες σε ολόκληρο τον οργανισμό

HR manager – αρμοδιότητες (ii)

- Καλλιεργεί ένα θετικό περιβάλλον εργασίας
- Επιβλέπει και διαχειρίζεται ένα σύστημα αξιολόγησης απόδοσης που οδηγεί σε υψηλές επιδόσεις
- Συντηρεί το πρόγραμμα μισθοδοσίας και το πρόγραμμα παροχών
- Αξιολογεί τις ανάγκες κατάρτισης που θα χρησιμοποιηθούν για την εφαρμογή και την παρακολούθηση των προγραμμάτων κατάρτισης
- Αναφέρεται στη διοίκηση και παρέχει υποστήριξη στη λήψη αποφάσεων μέσω δεικτών μέτρησης του Ανθρώπινου Δυναμικού
- Εξασφαλίζει τη νομική συμμόρφωση σε όλες τις πτυχές της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού

HR manager – Προσόντα

- Αποδεδειγμένη εργασιακή εμπειρία ως Υπεύθυνος ανθρώπινου δυναμικού ή άλλο στέλεχος ΑΔ (HR Executive)
- Προσανατολισμός στον άνθρωπο και στα αποτελέσματα
- Αποδεδειγμένη εμπειρία με δείκτες μέτρησης του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού
- Γνώση συστημάτων και βάσεων δεδομένων Ανθρώπινου Δυναμικού
- Δυνατότητα χάραξης στρατηγικής και ηγετικές δεξιότητες
- Εξαιρετικές ικανότητες ακρόασης, διαπραγμάτευσης και παρουσίασης
- Ικανότητα στην οικοδόμηση και τη διαχείριση αποτελεσματικών διαπροσωπικών σχέσεων, σε όλα τα επίπεδα της εταιρείας
- Σε βάθος γνώση της εργατικής νομοθεσίας και των βέλτιστων πρακτικών Ανθρώπινου Δυναμικού
- Πτυχίο στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ή σε σχετικό πεδίο

© Εκδόσεις Κριτική

Σύνταξη προδιαγραφών θέσης εργασίας

- «Ποια ανθρώπινα χαρακτηριστικά και εμπειρία απαιτούνται για να ανταποκριθεί αποτελεσματικά ο εργαζόμενος στη θέση εργασίας;».
- Φανερώνει το είδος του ατόμου που πρέπει να προσελκύσουμε και τις ιδιότητες που πρέπει να διαπιστώσουμε έμπρακτα ότι κατέχει

Προδιαγραφές για ειδικευμένο έναντι ανειδίκευτου προσωπικού

- Ειδικευμένοι/έμπειροι υπάλληλοι
 - Διάρκεια παραμονής στην υπηρεσία
 - Ποιότητα σχετικής κατάρτισης
 - Προηγούμενη επαγγελματική απόδοση
- Ανειδίκευτοι
 - Καθορισμός ιδιοτήτων

Προδιαγραφές με βάση την κρίση

- Εμπειριστατωμένες εκτιμήσεις
- «Τι χρειάζεται από άποψη εκπαίδευσης, νοημοσύνης, κατάρτισης και των συναφών για την αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας;»
- Χρήση κοινής λογικής

Προδιαγραφές θέσεων εργασίας βάσει στατιστικής ανάλυσης

- Προγνωστικός δείκτης
- Κριτήριο
- Διαδικασία πέντε βημάτων

Πίνακας θέσης εργασίας-απαιτήσεων

- Μια πληρέστερη περιγραφή των εργασιών που εκτελεί ο εργαζόμενος, του τρόπου και των λόγων εκτέλεσής τους. Διευκρινίζει τον σκοπό κάθε επιμέρους εργασίας και τις απαιτούμενες γνώσεις, δεξιότητες, ικανότητες και άλλα χαρακτηριστικά για κάθε καθήκον.
- **job-requirements matrix**

job-requirements matrix

CHARACTERISTICS OF THE JOB				CHARACTERISTICS OF THE WORKER	
JOB DUTIES	TASKS	RELATIVE IMPORTANCE	RELATIVE TIME SPENT	KSAO	IMPORTANCE OF KSAO (1= LOW 10= HIGH) (E= ESSENTIAL)
PROJECT MANAGEMENT	Develop & implement plans, schedules, and responsibility charts to ensure adherence to the timeline	35%	20%	Ability to develop plans & schedules	8.2
	Report the project's progress and results to the superiors			Time management skills	9.1 E
SUPERVISION				Knowledge of project management reporting software	7.6
	Schedule & track team members' work assignment to ensure opt. progress	35%	30%	Ability to work with diverse people	6.5
	Acquire the resources the team needs to function			Ability to delegate	7.4
				Negotiation Skills	8.3
				Leadership Skills	9.1 E
				Prioritization Skills	8.9 E

Διάγνωση-Πρόβλεψη δέσμευσης των εργαζομένων (i)

© Εκδόσεις Κριτική

Η εταιρεία συμβούλων ανθρώπινου δυναμικού Development Dimensions International πραγματοποίησε μια μελέτη σε 3.800 εργαζομένους και εντόπισε προσωπικά χαρακτηριστικά που προβλέπουν την πιθανότητα ο εργαζόμενος να επιδείξει αφοσίωση.

Διάγνωση-Πρόβλεψη δέσμευσης των εργαζομένων (ii)

Στα χαρακτηριστικά αυτά συγκαταλέγονται:

- η προσαρμοστικότητα,
- το πάθος για εργασία,
- η συναισθηματική ωριμότητα,
- η θετική διάθεση,
- η αυτοσυνηγορία και
- ο προσανατολισμός στα επιτεύγματα.

Διάγνωση-Πρόβλεψη δέσμευσης των εργαζομένων (iii)

- Δεδομένο: Η προηγούμενη συμπεριφορά αποτελεί συχνά τον καλύτερο προγνωστικό παράγοντα της μελλοντικής συμπεριφοράς.
- Καλή πρακτική: Να αναζητούμε ανθρώπους που στο παρελθόν έχουν υπάρξει αφοσιωμένοι εργαζόμενοι.
- Μέτρο: Για τη διασφάλιση πρόσληψης ατόμων που είναι πιθανότερο να γίνουν αφοσιωμένοι εργαζόμενοι, προτείνεται να ζητηθεί από τους υποψήφιους να ανακαλέσουν στη μνήμη τους παραδείγματα δέσμευσης σε άλλους τομείς της ζωής τους.

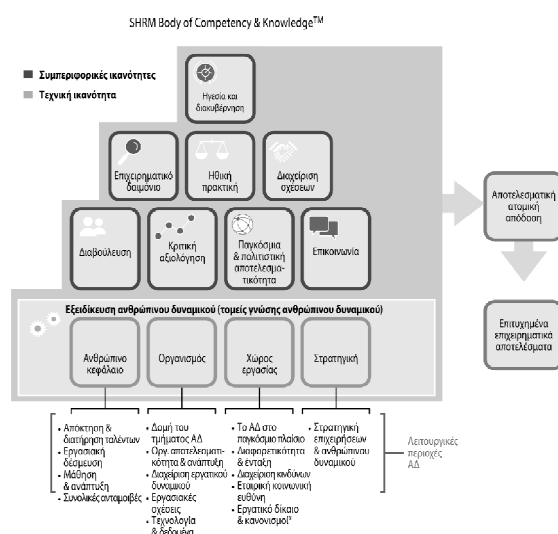
Ο νέος διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού

Η Εταιρεία Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (SHRM) παρουσίασε ένα «υπόδειγμα προσόντων» (το SHRM Body of Competency and Knowledge™), το οποίο αναλύει τα προσόντα και τις δεξιότητες καθώς και τη γνώση και την εμπειρογνωμοσύνη που πρέπει να διαθέτουν οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού.

- Τι πρέπει να είναι ικανοί να επιδείξουν;
- Ποιων βασικών λειτουργικών περιοχών της ΔΑΔ πρέπει να κατέχουν τις βασικές γνώσεις;

Μοντέλα ικανοτήτων

Σχήμα 4-10 Μοντέλο ικανοτήτων για έναν υπεύθυνο ανθρώπινου δυναμικού



© Εκδόσεις Κριτική

Αρμοδιότητες διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (1 από 2)

- Τοποθέτηση του κατάλληλου ανθρώπου στην κατάλληλη θέση
- Ένταξη νέων εργαζομένων στον οργανισμό (υποδοχή/ενημέρωση)
- Εκπαίδευση προσωπικού σε νέες θέσεις εργασίας
- Βελτίωση της ατομικής εργασιακής απόδοσης

© Εκδόσεις Κριτική

Αρμοδιότητες διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (2 από 2)

- Επίτευξη δημιουργικής συνεργασίας και ανάπτυξης ομαλών εργασιακών σχέσεων
- Διευκρίνιση των πολιτικών και των διαδικασιών της επιχείρησης
- Έλεγχος εργατικού κόστους
- Ανάπτυξη των ικανοτήτων κάθε εργαζομένου
- Δημιουργία και διατήρηση υψηλού ηθικού σε κάθε τμήμα
- Προστασία της υγείας και της ασφάλειας των εργαζομένων

Σχήμα 1-1 Οργανόγραμμα τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού με τίτλους θέσεων εργασίας

