

**1. Ποιος είναι ο σκοπός του τμήματος ή της διεύθυνσης Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων σε έναν οργανισμό (π.χ. μία εταιρεία);**

Σκοπός του τμήματος αυτού και των ατόμων που το απαρτίζουν είναι κατά βάση (α) η επιλογή / πρόσληψη του προσωπικού (human resource recruitment), (β) η κατάλληλη τοποθέτηση και η διοίκησή του (human resource deployment), (γ) η συνεχής βελτίωση / εξέλιξή του (human resource improvement / development), μέσω εκπαιδεύσεων, αξιολόγησης και συνεχούς κινητοποίησης καθώς και (δ) ο προσδιορισμός του συστήματος αμοιβών του προσωπικού (human resource remuneration system).

**2. Ποια είναι τα τρία (3) βασικά ερωτήματα που πρέπει να απαντήσει ένας Διαχειριστής Ανθρώπινων Πόρων έτσι ώστε να εξασφαλιστεί ότι υπηρετούνται οι στόχοι του οργανισμού;**

Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων λαμβάνοντας υπόψη της το στρατηγικό πλάνο ανάπτυξης της εταιρείας και μεταφράζοντάς το στις ανάγκες του προσωπικού καλείται να απαντήσει σε ερωτήματα όπως:

- Πόσοι και ποιοι εργαζόμενοι είναι απαραίτητοι (πλήθος, τύπος);
- Για πόσο χρόνο είναι απαραίτητοι;
- Πως θα βρεθούν οι κατάλληλοι εργαζόμενοι για την ικανοποίηση του στρατηγικού πλάνου (πηγές και μέθοδοι);

**3. Πώς επηρεάζει το μέγεθος του οργανισμού την διάρθρωση του τμήματος ή της διεύθυνσης Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων;**

Σε μικρές εταιρείες δεν ορίζεται συνήθως ξεχωριστή θέση Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού, αλλά αναλαμβάνει τον ρόλο κάποιο ανώτερο διοικητικό στέλεχος εσωτερικά της εταιρείας, πολλές φορές δε και ο ίδιος ο επικεφαλής της. Σε μεσαίου μεγέθους εταιρείες συνήθως τοποθετείται ένα άτομο ως Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού και διοικεί μία ομάδα 2-3 στελεχών που τον συνδράμουν στο έργο του. Σε πολύ μεγάλες εταιρείες με ιδιαίτερα μεγάλη διοικητική πολυπλοκότητα, όπου το προσωπικό είναι γεωγραφικά καταμεμημένο, ορίζονται συγκεκριμένες διαδικασίες για την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Σε αυτές τις περιπτώσεις, το τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων πρέπει να καταρτίσει ένα πλάνο για την πρόσληψη, εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού το οποίο να είναι εναρμονισμένο με την γενικότερη στρατηγική της εταιρείας..

**4. Σε ποιες κατηγορίες διακρίνεται το προσωπικό μίας τεχνικής εταιρείας;**

Στην γενική περίπτωση, το προσωπικό μίας τεχνικής εταιρείας διαχωρίζεται σε (α) γενικό – διοικητικό, (β) μηχανικούς – στελεχιακό και (γ) εργατοτεχνικό. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι στην 1η και 2η κατηγορία υπάρχουν περαιτέρω διαφοροποιήσεις, καθώς μία εταιρεία (ανάλογα με τον τύπο και το μέγεθός της) μπορεί να απασχολεί οικονομολόγους, νομικούς κτλ. Δεν υπάρχει «ιδανική δοσολογία» όσον αφορά στην διαστρωμάτωση του προσωπικού μίας εταιρείας.

**5. Πως επηρεάζει ο κατακερματισμός του κατασκευαστικού κλάδου (με τον μεγάλο αριθμό μικρών εταιρειών) την διαχείριση ανθρώπινων πόρων;**

Η κατακερματισμένη εικόνα του κλάδου, με το πλήθος των μικρών ή πολύ μικρών εταιρειών, επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο ασκείται η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων στις τεχνικές εταιρείες. Είναι χαρακτηριστικό ότι από διεθνείς έρευνες έχει προκύψει πως σχεδόν το 50% των τεχνικών εταιρειών δεν έχουν δημιουργήσει κάποια ιδιαίτερη οργανωτική δομή (π.χ. τμήμα διοίκησης / διαχείρισης ανθρώπινων πόρων) ή ξεχωριστή θέση εργασίας για τον Διαχειριστή Ανθρώπινων Πόρων (Human Resource Manager – HR Manager) παρά καλύπτουν τις σχετικές ανάγκες μέσω παράλληλης απασχόλησης του προσωπικού της διοίκησης (π.χ. οικονομικός διευθυντής, γενικός διευθυντής, διευθύνων σύμβουλος). Το τελευταίο είναι ιδιαίτερα σύνηθες στις μικρές εταιρείες, όπου το επίπεδο του τζίρου δεν δικαιολογεί την ύπαρξη ξεχωριστού τμήματος διοίκησης ανθρώπινων πόρων.

**6. Ποια είναι τα καθήκοντα του Διαχειριστή Ανθρώπινων Πόρων;**

Ενδεικτικά, τα καθήκοντα του Διαχειριστή Ανθρώπινων Πόρων είναι τα ακόλουθα:

1. Συνεργασία όλα τα τμήματα της εταιρείας με σκοπό την επικοινωνία των στρατηγικών στόχων της εταιρείας σε σχέση με την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού
2. Συν-διαμόρφωση της εταιρικής στρατηγικής όσον αφορά στον προγραμματισμό και τις πολιτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων μαζί με την διοίκηση της εταιρείας
3. Παρακολούθηση, τεκμηρίωση και αναφορά της προόδου της εταιρείας σε θέματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού
4. Υλοποίηση προγραμμάτων παρακίνησης (motivation), αξιολόγηση προσωπικού (staff evaluation), εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού (education and career growth)
5. Παρακολούθηση και ανάλυση του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων με ιδιαίτερη έμφαση σε θέματα ίσης μεταχείρισης εργαζόμενων (equal treatment) και αποφυγής των διακρίσεων (anti-discriminatory measures).
6. Καλλιέργεια της εταιρικής κουλτούρας (corporate culture) σε θέματα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων
7. Κατάρτιση διαδικασιών και οδηγιών για την (α) πρόσληψη (recruitment), (β) εκπαίδευση (training) και (γ) ανταμοιβή (remuneration) του προσωπικού που απασχολείται στην εταιρεία
8. Διαχείριση των σχέσεων της εταιρείας με δημόσιους φορείς και ενδιαφερόμενα μέρη (Interested parties) ανάλογα με τον τύπο των έργων που εκτελούνται
9. Εξασφάλιση της υγιεινής και της ασφάλειας στους χώρους εργασίας
10. Γραπτή τεκμηρίωση και αρχειοθέτηση των αποτελεσμάτων από την εφαρμογή της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων

**7. Με ποιες αρχές κατά νου θα πρέπει να οργανώνεται ο χώρος εργασίας;**

Η οργάνωση του χώρου εργασίας (workplace arrangement), ιδιαίτερα στο εργοτάξιο (άρα η έννοια της «οργάνωσης εργοταξίου») είναι κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας για ένα έργο. Θα πρέπει να τηρούνται βασικές αρχές που επιτρέπουν την αποδοτική χρήση όλων των μέσων παραγωγής (ανθρώπων, μηχανημάτων, υλικών) με τους εξής (ενδεικτικούς) σκοπούς:

- Δημιουργία ενός αξιόπιστου παραγωγικού περιβάλλοντος

- Ελαχιστοποίηση του κόστους κινητοποίησης (mobilization) και απο-κινητοποίησης (demobilization) του μηχανικού εξοπλισμού.
- Βελτιστοποίηση της ροής των υλικών από τον χώρο αποθήκευσης έως και την τελική τους ενσωμάτωση στο έργο

**8. Πως προκύπτουν οι ανάγκες σε προσωπικό σε μία εταιρεία; Ποιες είναι οι βασικές ενέργειες για την πρόσληψη και επιλογή του προσωπικού;**

Οι οργανικές θέσεις προκύπτουν από το οργανόγραμμα ανθρώπινου δυναμικού (human resource plan), το οποίο αποτυπώνει το πλήθος και τον τύπο των θέσεων που απαιτούνται, καθώς και το χρονικό διάστημα που το προσωπικό θα πρέπει να είναι διαθέσιμο. Σκοπός του οργανογράμματος είναι να προβλέπει την ανάγκη για δημιουργία νέων οργανικών θέσεων ή τον τρόπο με τον οποίο θα καλύπτονται κενές θέσεις (μόνιμα ή προσωρινά). Οι βασικές ενέργειες του τμήματος διαχείρισης πόρων όσον αφορά στην πρόσληψη και την επιλογή του προσωπικού είναι:

1. Καθορισμός απαιτήσεων για τους υποψήφιους
2. Προσέλκυση πιθανών υποψήφιων
3. Επιλογή του καλύτερου υποψήφιου

**9. Τι σημαίνει και τι περιλαμβάνει η πρόταση εύρεσης εργασίας (job opportunity proposal);**

Η πρόταση εύρεσης εργασίας (job opportunity proposal) συντάσσεται από το τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού με την προϋπόθεση ότι υπάρχει σαφής Περιγραφή της Θέσης Εργασίας (ΠΘΕ), δηλ. ότι έχουν συμφωνηθεί τα καθήκοντα, οι αρμοδιότητες και εν γένει οι απαιτήσεις της συγκεκριμένης θέσης. Ενδεικτικά, μία πρόταση εύρεσης εργασίας θα εμπεριέχει:

- Τίτλο της θέσης
- Περιγραφή των καθηκόντων και της εταιρείας
- Περιγραφή του χώρου (π.χ. υποκατάστημα της εταιρείας Χ στο Βιομηχανικό Πάρκο Σχιστού), όπου θα εργαστεί ο υποψήφιος
- Απαιτήσεις για τον υποψήφιο (π.χ. τυπικά προσόντα, γνώσεις Η/Υ κτλ)
- Περιγραφή των συνθηκών εργασίας (π.χ. ωράριο εργασίας)
- Περιγραφή των απαιτούμενων εγγράφων που πρέπει να προσκομίσει ο υποψήφιος
- Οδηγίες προς τους υποψήφιους για την υποβολή αίτησης

**10. Ποια είναι τα κριτήρια αξιολόγησης του προσωπικού;**

Τα κριτήρια της αξιολόγησης θα πρέπει καθορίζονται με σαφή τρόπο, προσαρμοσμένα στις απαιτήσεις και στην φύση της εργασίας που εκτελεί ο κάθε εργαζόμενος και σχετίζονται με:

- Αποτελέσματα (ποσότητα, ποιότητα, χρονοδιάγραμμα απόδοσης)
- Συμπεριφορά (πως εκτελέστηκε η εργασία, προσέγγιση που υιοθετήθηκε, συμμετοχή, ενδιαφέρον κτλ)
- Ικανότητα (τεχνική κατάρτιση για την εκτέλεση της εργασίας)
- Παρακίνηση (προθυμία για την εκτέλεση της εργασίας)
- Συνθήκες (ωράριο εργασίας, εργασιακό περιβάλλον κτλ)

**11. Ποιος είναι ο ορισμός της ομάδας έργου;**

Ως ομάδα ορίζεται «ένας μικρός αριθμός ανθρώπων με συμπληρωματικές δεξιότητες, που δεσμεύονται για την επίτευξη ενός κοινού σκοπού, στη βάση κοινά αποδεκτών στόχων, για την ικανοποίηση των οποίων θεωρούν τους εαυτούς τους ισότιμα υπεύθυνους».

**12. Ποιες είναι οι διαφορές της ομάδας (team) από την «ψευδο-ομάδα» (group);**

Θα πρέπει να γίνει σαφής διαχωρισμός μεταξύ της ομάδας (team) και της «ψευδο-ομάδας» (group), στην οποία δεν διαπιστώνεται ομαδικό πνεύμα συνεργασίας και αλληλο-υποστήριξης μεταξύ των μελών της. Στην «ψευδο-ομάδα» τα μέλη της μπορεί να μοιράζονται πληροφορίες και ιδέες και να συντονίζουν την κατανομή της εργασίας, αλλά καθέ μέλος επικεντρώνεται πάντοτε στους ατομικούς του στόχους και επιδιώξεις.

<b>Ψευδο-ομάδα</b>	<b>Ομάδα</b>
Επικεφαλής με ισχυρή προσωπικότητα	Οι επικεφαλής της ομάδας εναλλάσσονται
Ατομική ευθύνη παραγωγής παραδοτέων	Ομαδική ευθύνη παραγωγής παραδοτέων
Δεν υπηρετούνται συγκεκριμένοι στόχοι	Τίθενται συγκεκριμένοι στόχοι που εξειδικεύονται ανά ομάδα
Περιορισμένη αυτονομία κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους	Συντονισμένη ομαδική δουλειά με μεγάλη (ή και πλήρη) αυτονομία στα μέλη της ομάδας

**13. Ποια είναι τα κριτήρια για την αξιολόγηση των χαρακτηριστικών μίας ομάδας;**

Η αξιολόγηση των χαρακτηριστικών μίας ομάδας γίνεται στη βάση των έξι (6) κριτηρίων που παρουσιάζονται παρακάτω:

1. Δομή της ομάδας (team structure): αφορά στον τρόπο με τον οποίο συγκροτούνται οι ομάδες (μέγεθος, τύπος). Επιπρόσθετα, αξιολογείται ο τρόπος με τον οποίο ο επικεφαλής της ομάδας συντονίζει και καθοδηγεί τα μέλη της.
2. Στόχοι και επιδιώξεις της ομάδας (goals / objectives): αφορά στην σαφήνεια των στόχων που τίθενται στην ομάδα, έτσι ώστε κάθε μέλος να γνωρίζει επακριβώς τον ρόλο και τις απαιτήσεις του επικεφαλής από αυτόν/αυτήν.
3. Διαχείριση κινδύνου και ανάληψη ευθύνης (risk management and responsibility allocation): αξιολογείται ο βαθμός στον οποίο τα μέλη της ομάδας αισθάνονται ότι είναι υπεύθυνα για τις πράξεις τους και εξουσιοδοτημένα για την λήψη αποφάσεων χωρίς την ανάγκη προηγούμενης έγκρισης από τον επικεφαλής τους.
4. Διαχείριση και επίλυση συγκρούσεων (conflict and conflict resolution): αφορά στις συγκρούσεις που ενδεχομένως να υπάρξουν μεταξύ των μελών της ομάδας κατά την άσκηση των καθηκόντων τους. Ο τρόπος με τον οποίο επιλύονται οι συγκρούσεις αντανακλά την φιλοσοφία ή την κουλτούρα της εταιρείας στην διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της.
5. Σύστημα αμοιβής των ομάδων (reward): αξιολογείται εάν το ισχύον σύστημα αμοιβών αναγνωρίζει το αποτέλεσμα της ομαδικής εργασίας ή εάν οι αμοιβές είναι ξεκάθαρα εξατομικευμένες.

6. Οικονομική αυτονομία (financial autonomy): αξιολογείται ο βαθμός αυτονομίας της ομάδας όσον αφορά στην διαχείριση των διατιθέμενων κονδυλίων χωρίς την ανάγκη προηγούμενης έγκρισης από τον επικεφαλής τους.

#### 14. Ποια είναι τα πέντε στάδια για την δημιουργία μίας ομάδας;

Γενικά, η δημιουργία μίας ομάδας «περνάει» μέσα από τα εξής πέντε στάδια:

1. Σχηματισμός (Forming): σε αυτό το στάδιο τα μέλη τη ομάδα γνωρίζονται μεταξύ τους και αποκτούν κοινό «προσανατολισμό». Είναι η αρχή δημιουργίας της ομάδας και ταυτόχρονα μια προσπάθεια να μάθουν όλοι για τους άλλους και για την ομάδα. Είναι ένα στάδιο αβεβαιότητας, στο οποίο, ωστόσο, επιδιώκεται η αποδοχή των μελών μεταξύ τους και η καλλιέργεια του αισθήματος του ανήκειν σε ένα σύνολο.
2. Ανακατατάξεις (ή αντιπαράθεση) (Storming): σε αυτό το στάδιο εκδηλώνονται τα διαφορετικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας κάθε μέλους της ομάδας. Βγαίνουν στην επιφάνεια οι διαφορές των ατόμων μιας ομάδας, που προκύπτουν, βέβαια, από εντάσεις, κριτική, δημιουργία 'κλικών' και κυρίως θέματα που πηγάζουν από τις ατομικές αντιλήψεις των μελών της ομάδας. Το στάδιο αυτό είναι συχνά επίπονο, ωστόσο, μπορεί να γίνει δημιουργικό, εφόσον δοθεί η δυνατότητα σε όλους να εκφραστούν.
3. Διαμόρφωση κανόνων (Norming): αυτό το στάδιο είναι πολύ σημαντικό, γιατί αναπτύσσεται ιδιαίτερα η συλλογικότητα, η αμοιβαία δέσμευση και αυξάνεται η συνοχή της ομάδας. Τα μέλη της ομάδας διαμορφώνουν κανόνες και συμφωνούν στους ρόλους και τις αρμοδιότητες στο πλαίσιο της ομάδας. Μεγάλο πρόβλημα σε αυτό το στάδιο μπορεί να προκύψει από την εμφάνιση του φαινομένου του «ψευδο-ομαδικού τρόπου σκέψης» (Groupthink), της τάσης, δηλαδή, των μελών μιας ομάδας, για χάρη της διάθεσης συνεργασίας και της συνοχής της ομάδας, να συμφωνούν γρήγορα με την επικρατούσα άποψη, χωρίς να εξετάζονται σε βάθος και άλλες εναλλακτικές ιδέες.
4. Απόδοση (Performing): σε αυτό το στάδιο η μεγαλύτερη έμφαση δίνεται στην επίλυση των προβλημάτων και την επίτευξη των στόχων. Έχουν παραμεριστεί οι όποιες επιμέρους διαφορές, υπάρχει αυξημένη διάθεση υποστήριξης και συνοχή της ομάδας.
5. Διάλυση (Adjourning): σε αυτό το στάδιο, λόγω της φύσης των τεχνικών έργων (π.χ. πεπερασμένη διάρκεια και αντικείμενο εργασιών), η ομάδα διαλύεται και τα μέλη της απορροφούνται σε νέες ομάδες με σκοπό την εκτέλεση νέων έργων. Κάθε ομάδα, κάποια δεδομένη στιγμή θα βιώσει αυτό το στάδιο, σχεδόν νομοτελειακά. Από την ώρα που έχει (ή δεν έχει) επιτευχθεί ο στόχος για τον οποίο η ομάδα συστάθηκε, δεν υπάρχει και λόγος για τη συνέχιση της λειτουργίας της ομάδας. Προσοχή όμως: τα μέλη της ομάδας κουβαλάνε πλέον πολύτιμες εμπειρίες, τις οποίες μπορεί να αξιοποιήσουν με τη συμμετοχή τους σε κάποια επόμενη ομάδα!