



Τμήμα Διοίκησης
Επιχειρήσεων & Τουρισμού
Ελληνικό Μεσογειακό Πανεπιστήμιο

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΎ

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

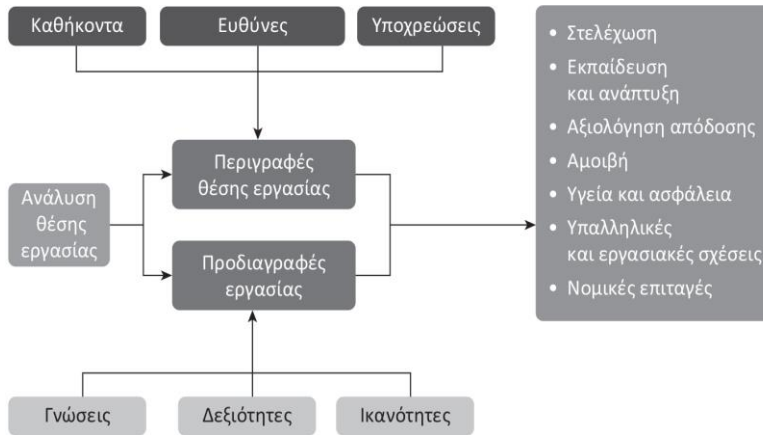
1

5. Ανάλυση Εργασίας – Περιγραφή θέσης Εργασίας και προδιαγραφές

2

2

Ανάλυση θέσης εργασίας



5

5

Μέθοδοι ανάλυσης θέσης εργασίας

- ✓ Ερωτηματολόγια
- ✓ Παρατήρηση
- ✓ Συνεντεύξεις
- ✓ Καταγραφή εργαζομένων
- ✓ Συνδυασμός μεθόδων

6

6

Ερωτηματολόγια

- ✓ Τα ερωτηματολόγια είναι συνήθως μια γρήγορη και οικονομική μέθοδος.
- ✓ Ωστόσο, σε ορισμένες περιπτώσεις, οι εργαζόμενοι μπορεί να στερούνται λεκτικών δεξιοτήτων, περίπτωση στην οποία η μέθοδος αυτή είναι λιγότερο χρήσιμη.
- ✓ Επίσης, ορισμένοι εργαζόμενοι μπορεί να έχουν την τάση να υπερβάλλουν ως προς τη σημασία του ρόλου τους, αναφέροντας ότι αναλαμβάνουν μεγαλύτερες ευθύνες απ' ό,τι στην πραγματικότητα.

7

7

Παρατήρηση

- ✓ Όταν χρησιμοποιείται η μέθοδος της παρατήρησης, ο υπεύθυνος ανάλυσης θέσης εργασίας παρακολουθεί τον εργαζόμενο, ενώ εκτελεί τα καθήκοντά του και καταγράφει τις παρατηρήσεις του.
- ✓ Αυτή η μέθοδος χρησιμοποιείται για τη συλλογή πληροφοριών σχετικά με χειρωνακτικές κυρίως εργασίες, όπως στην περίπτωση των χειριστών μηχανημάτων.
- ✓ Η παρατήρηση από μόνη της συνήθως δεν αρκεί για τη διεξαγωγή της ανάλυσης της εργασίας, ιδίως όταν το αντικείμενό της είναι κυρίως πνευματικό.
- ✓ Η παρατήρηση ενός οικονομικού αναλυτή, ενώ εργάζεται δεν θα βοηθήσει να εξαχθούν πολλά συμπεράσματα σε σχέση με τις απαιτήσεις της εργασίας.

8

8

Συνεντεύξεις

- ✓ Η κατανόηση της εργασίας μπορεί, επίσης, να εξασφαλιστεί μέσα από συνεντεύξεις τόσο με τον εργαζόμενο όσο και τον προϊστάμενο.
- ✓ Συνήθως, ο υπεύθυνος ανάλυσης θέσης εργασίας παίρνει πρώτα συνέντευξη από τον εργαζόμενο, βοηθώντας τον να περιγράψει τα καθήκοντα που εκτελεί.
- ✓ Στη συνέχεια, έρχεται συνήθως σε επαφή με τον προϊστάμενο για να συγκεντρώσει επιπλέον πληροφορίες, για να ελέγξει την ακρίβεια των πληροφοριών που συγκέντρωσε από τον εργαζόμενο και για να διευκρινίσει ορισμένα σημεία.

9

9

Καταγραφή εργαζομένων

- ✓ Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι πληροφορίες στο πλαίσιο της ανάλυσης θέσης εργασίας συγκεντρώνονται ζητώντας από τους εργαζόμενους να περιγράψουν τις καθημερινές εργασιακές τους δραστηριότητες σε ένα ημερολόγιο ή βιβλίο καταγραφής.
- ✓ Με τη μέθοδο αυτή, μπορεί να ξεπεραστεί το πρόβλημα ότι πολλές φορές οι εργαζόμενοι υπερβάλλουν για τη σημασία της δουλειάς τους.
- ✓ Ακόμα κι έτσι, μπορούν να συγκεντρωθούν πολύτιμες πληροφορίες σε περιπτώσεις άκρως εξειδικευμένων εργασιών, όπως αυτή του ψυχαγωγικού θεραπευτή.

10

10

Συνδυασμός Μεθόδων

- ✓ Συνήθως κάποιος υπεύθυνος ανάλυσης θέσης εργασίας δεν χρησιμοποιεί αποκλειστικά μία μέθοδο ανάλυσης αλλά συνδυασμό μεθόδων.
- ✓ Κατά την ανάλυση των εργασιών των εργαζόμενων γραφείου και των διοικητικών εργασιών, ο υπεύθυνος ανάλυσης θέσης εργασίας μπορεί να χρησιμοποιήσει τα ερωτηματολόγια σε συνδυασμό με τις συνεντεύξεις και την περιορισμένη παρατήρηση.
- ✓ Κατά την ανάλυση των εργασιών παραγωγής, οι συνεντεύξεις που συμπληρώνονται από εκτεταμένη παρατήρηση της εργασίας μπορούν να παρέχουν πολύτιμα στοιχεία. Ο αναλυτής θα πρέπει βασικά να χρησιμοποιεί τον συνδυασμό των τεχνικών που απαιτούνται για την ακριβή περιγραφή και τις προδιαγραφές θέσης εργασίας.

11

11

Περιγραφή θέσης εργασίας

Η περιγραφή της θέσης εργασίας (job description) αποτελεί προϊόν της ανάλυσης εργασίας και είναι ένας κατάλογος καθηκόντων, ευθυνών, ανθρώπινων σχέσεων και συνθηκών εργασίας.

Επίσης αποτελεί έναν κατάλογο ελάχιστων προσόντων που πρέπει να κατέχει κάποιος προκειμένου να εκτελέσει επιτυχώς μία συγκεκριμένη εργασία

Η Ανάλυση Θέσης Εργασίας συμβάλλει αποφασιστικά στη δημιουργία μιας λειτουργικής Περιγραφής Θέσης Εργασίας.

Οι περιγραφές θέσεων εργασίας θα πρέπει να παρέχουν μια συνοπτική περιγραφή για: το τι αναμένεται από τους εργαζόμενους να κάνουν στο πλαίσιο της εργασίας τους πώς να το κάνουν, και τις συνθήκες υπό τις οποίες εκτελούνται τα καθήκοντα.

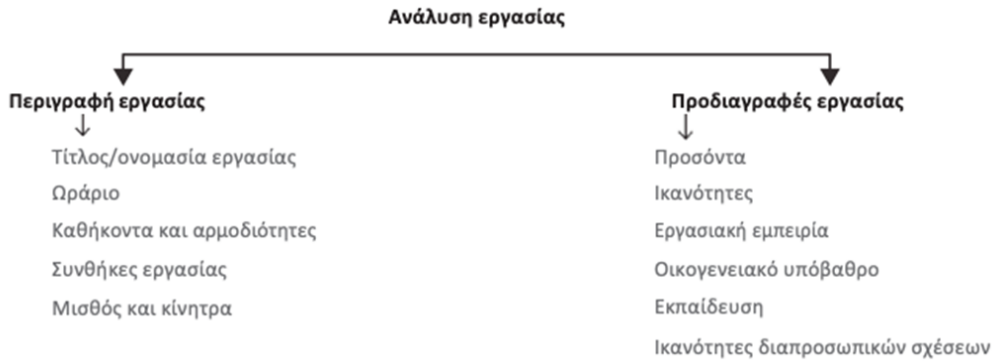
Μέρη μιας περιγραφής θέσης εργασίας:

- ✓ Προσδιορισμός εργασίας ή ταυτότητα της θέσης εργασίας
- ✓ Ημερομηνία της ανάλυσης εργασίας
- ✓ Σκοπός θέσης εργασίας
- ✓ Εκτελούμενα καθήκοντα
- ✓ Προδιαγραφές εργασίας

12

12

Σχέση μεταξύ της ανάλυσης εργασία και της Περιγραφής & των προδιαγραφών θέσης εργασίας



13

13

Σε ποιες περιπτώσεις απαιτείται η περιγραφή θέσης εργασίας

Πριν προβεί η επιχείρηση σε προσλήψεις, απαιτείται να προχωρήσει σε περιγραφή των νέων ή των αναθεωρημένων θέσεων εργασίας.

Επίσης, σε περίπτωση που δημιουργούνται κενές θέσεις εργασίας, λόγω συνταξιοδότησης ή αποχώρησης εργαζομένων, χρήσιμο είναι η επιχείρηση να προβαίνει σε εκ νέου περιγραφή των εν λόγω θέσεων.

Φυσικά, όταν μία επιχείρηση ξεκινά την οικονομική της δραστηριοποίηση.

Επιπλέον, όταν μία επιχείρηση προβαίνει σε εμπλουτισμό κάποιων θέσεων εργασίας, με την προσθήκη νέων αρμοδιοτήτων και βαθμού υπευθυνότητας

Πρωταρχικός σκοπός της περιγραφής της θέσης εργασίας είναι να προσδιορισθούν οι βασικές λειτουργίες, τα καθήκοντα και οι υποχρεώσεις της θέσης εργασίας, ενώ παράλληλα οριοθετούνται οι θέσεις εργασίας ως προς την ιεραρχική δομή και τις σχέσεις μεταξύ τους.

14

14

Χρησιμότητα περιγραφής θέσης εργασίας

Η περιγραφή της θέσης εργασίας χρησιμεύει ως χάρτης πορείας και ως πυξίδα για την κατεύθυνση που κάθε εργαζόμενος οφείλει να έχει ως προς την εκτέλεση του έργου του.

Επιπλέον, η περιγραφή της θέσης εργασίας θέτει τις σαφείς και ξεκάθαρες προσδοκίες της επιχείρησης από την εκτέλεση του έργου που προδιαγράφεται.



15

15

Χρησιμότητα περιγραφής θέσης εργασίας

Η περιγραφή της θέσης εργασίας συμβάλλει:

- ✓ Στον καθορισμό ενός δίκαιου συστήματος αμοιβών, καθώς το ύψος των αποδοχών καθορίζεται βάσει της σπουδαιότητας, της πολυπλοκότητας, των απαιτήσεων και του βαθμού υπευθυνότητας της θέσης εργασίας. Η περιοδική αξιολόγηση του επιπέδου της θέσης εργασίας είναι σημαντική όσον αφορά την αμοιβή. (Bratton & Gold, 2007, Pavnur, 2010, Gupta, 2011, Kennedy, 1987).
- ✓ Στην αποφυγή παραπόνων εκ μέρους των εργαζομένων ως προς το περιεχόμενο της εργασίας τους, καθώς γνωρίζουν εκ των προτέρων το εύρος των αρμοδιοτήτων και των καθηκόντων τους.
- ✓ Στην αποφυγή συγκρούσεων μεταξύ εργαζομένων, αφού ο καθένας απευθύνεται στον άμεσο προϊστάμενό του, γνωρίζοντας τη θέση του στην ιεραρχία.
- ✓ Στην αποφυγή αλληλοεπικαλύψεων ή δημιουργίας κενών στην εκτέλεση εργασιών, δεδομένου ότι ο κάθε εργαζόμενος γνωρίζει διεξοδικά το αντικείμενό του.
- ✓ Στην ορθή επιλογή και πρόσληψη των κατάλληλων εργαζομένων, που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις, ή καλύτερα στις προδιαγραφές της θέσης εργασίας.

16

16

Χρησιμότητα περιγραφής θέσης εργασίας

Η περιγραφή της θέσης εργασίας συμβάλλει:

- ✓ Στην κατεύθυνση και ένταξη του νεοεισερχόμενου στην επιχείρηση, καθώς κατά την πρόσληψή του έχει τη δυνατότητα να αντλήσει πλήρεις πληροφορίες για το περιεχόμενο της εργασίας του.
- ✓ Στον ορθό προγραμματισμό της εκπαίδευσης, τόσο ως προς το περιεχόμενο όσο και ως προς τους στόχους που εξυπηρετεί, καθώς στην περιγραφή κάθε θέσης εργασίας αναφέρονται το είδος και το επίπεδο των γνώσεων που απαιτούνται.
- ✓ Στην αντικειμενική αξιολόγηση των εργαζομένων, βάσει των κριτηρίων που με σαφήνεια προσδιορίζονται ως πρότυπα απόδοσης στην περιγραφή της θέσης εργασίας.
- ✓ Στην εύρυθμη λειτουργία και τον συντονισμό της επιχείρησης.

Η περιγραφή της θέσης εργασίας είναι χρήσιμη για πολλές λειτουργίες του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην πρόσληψη, στην επιλογή, στον προσανατολισμό και την ένταξη νέων στελεχών, στον προγραμματισμό, στην εκπαίδευση και στην αξιολόγηση των εργαζομένων, αλλά και γενικότερα στην ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων.

17

17

Περιγραφή θέσης εργασίας & χαρακτηριστικά που θα πρέπει να διαθέτει

Η περιγραφή της θέσης εργασίας συμβάλλει:

Για να καταστεί η περιγραφή κάθε θέσης εργασίας ουσιαστικά και σε μακροχρόνια βάση χρήσιμη, θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από:

- ✓ **Ευελξία**, για να μη δυσχεραίνεται η δημιουργικότητα του εργαζόμενου που, ως γνωστόν, συμβάλλει στην προώθηση της καινοτομίας στην επιχείρηση.
- ✓ **Προσαρμοστικότητα στα νέα δεδομένα** που προκύπτουν στην αγορά εργασίας, λόγω νέων ειδικοτήτων, χρήσης σύγχρονης τεχνολογίας και έντονου ανταγωνισμού.
- ✓ **Δυνατότητα επαναπροσδιορισμού** σε περίπτωση εντοπισμού επαγγελματικής σύγχυσης και προβλημάτων επικοινωνίας και συντονισμού στον εργασιακό χώρο.

18

18

Βήματα Περιγραφής θέσης εργασίας

- ✓ τα στοιχεία της θέσης εργασίας,
- ✓ ο σκοπός ύπαρξης της θέσης,
- ✓ το επίπεδο στην ιεραρχική δομή της εταιρείας,
- ✓ το περιεχόμενο της εργασίας,
- ✓ οι κύριες αρμοδιότητες,
- ✓ οι υπευθυνότητες.

19

19

Βήματα Περιγραφής θέσης εργασίας – Γενικά στοιχεία θέσης

Το πρώτο βήμα, αφορά τα στοιχεία της θέσης, που είναι ο τίτλος της θέσης, η οργανωτική μονάδα στην οποία ανήκει, ο φορέας, η έδρα και το όνομα του άμεσου προϊστάμενου. Στο πεδίο αυτό δίνονται κάποιες γενικές πληροφορίες.

- ✓ Επιπλέον, σε αρκετές περιπτώσεις, ενδείκνυται να αναφέρεται και το είδος της θέσης ως προς τη μονιμότητα απασχόλησης, δηλαδή αν πρόκειται για μόνιμη, εποχική ή έκτακτη θέση εργασίας.
- ✓ Επίσης, ενίοτε είναι αναγκαίο να προσδιορίζεται ο τόπος εξάσκησης των καθηκόντων
- ✓ Σε περίπτωση που δεν ασκείται κάποια ιδιαίτερη πολιτική παροχών, αναφέρεται ότι «αργίες, άδειες και αποζημιώσεις μετακινήσεων εκτός έδρας καλύπτονται σύμφωνα με το εργατικό δίκαιο και την ισχύουσα νομοθεσία».

20

20

Βήματα Περιγραφής θέσης εργασίας – Ιεραρχία Εταιρείας – Επίπεδο της θέσης εργασίας στην ιεραρχική δομή

Ανάλογα με το μέγεθος της εταιρείας, μπορεί να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στον άμεσο προϊστάμενο και τους υφισταμένους, καθώς και στο επίπεδο της ιεραρχικής πυραμίδας, στο οποίο εντάσσεται η θέση εργασίας.

Σκοπός αυτής της ιεραρχικής διάταξης είναι ο σαφής καθορισμός του βαθμού ευθύνης που απορρέει από τη θέση εργασίας ως προς τον προγραμματισμό.

Επίσης, στο πεδίο αυτό, δίνεται έμφαση στις αναφορές και εκθέσεις (reports) που πρέπει να πραγματοποιούνται προς τον άμεσο προϊστάμενο, καθώς και στη συνεργασία που είναι αναγκαίο να αναπτύσσεται μαζί του.

21

21

Βήματα Περιγραφής θέσης εργασίας – Αποστολή ή σκοπός της θέσης

Στο τρίτο βήμα, ορίζεται ο σκοπός της θέσης εργασίας. Με μία περιεκτική πρόταση αποδίδεται ο κεντρικός ρόλος της θέσης εργασίας, που την καθιστά διαφορετική από τις υπόλοιπες.

Με τον ορισμό του σκοπού της θέσης δίνεται η συνοπτική εικόνα του ρόλου του κατόχου της και της συνεισφοράς του στην επίτευξη του στρατηγικού σκοπού και των στόχων της επιχείρησης.

Επίσης, πολλές φορές, στη θέση του όρου «σκοπός της θέσης», χρησιμοποιείται ο όρος «αποστολή της θέσης».

Ο όρος «σκοπός της θέσης» δείχνει ότι υπάρχει συγκεκριμένη στοχοθεσία, ενώ η πολιτική περικλείει μία έννοια πιο γενική και θεωρητική.

Σκοπός της Θέσης Εργασίας του Διευθυντή Προμηθειών

Ο κάτοχος της θέσης προγραμματίζει, συντονίζει, κατευθύνει και ελέγχει τις δραστηριότητες που απαιτούνται για τις αγορές κοινών υλικών (εκτός των α' υλών), ώστε να εξασφαλίζονται η έγκαιρη προμήθεια και η διάθεση στην επιθυμητή ποιότητα, με τους βέλτιστους όρους και σύμφωνα με τις αρχές, τους κανόνες και τις διαδικασίες του Ομίλου.

22

22

Βήματα Περιγραφής Θέσης εργασίας – Βασικές λειτουργίες της Θέσης

Στο τέταρτο βήμα, παρουσιάζονται οι βασικές λειτουργίες της θέσης εργασίας, δηλαδή περιγράφονται το περιεχόμενο της εργασίας και το εύρος των λειτουργιών.

Βασικές Λειτουργίες της Θέσης Εργασίας του Διευθυντή Προμηθειών

- Η διαρκής επικοινωνία με τους προμηθευτές για τη διατήρηση καλών σχέσεων και τη διαμόρφωση χαμηλών τιμών στις προμηθευόμενες ύλες.
- Η αναζήτηση νέων ευκαιριών στον χώρο των προμηθειών στην ελληνική αγορά, αλλά και διεθνώς, για τη σύναψη επικερδών συμφωνιών.
- Η παρακολούθηση της πολιτικής των ανταγωνιστών στον χώρο των προμηθειών και τη χρήση εναλλακτικών μορφών ενέργειας.
- Η προσπάθεια για την απόκτηση και άλλων πιστοποιητικών ποιότητας για τις διαδικασίες προμήθειας και τα προμηθευόμενα προϊόντα.
- Ο συντονισμός των υφισταμένων και η εύρυθμη λειτουργία της Διεύθυνσης Προμηθειών.
- Η διαμόρφωση και η παρακολούθηση της ορθής συμπλήρωσης των εντύπων προμηθειών.
- Η συμμετοχή στα σεμινάρια επιμόρφωσης Ανωτάτων Στελεχών και στις περιφερειακές συναντήσεις των ανωτάτων στελεχών του Ομίλου.
- Η συμμετοχή στις μηνιαίες συντονιστικές συναντήσεις των Διευθυντών.
- Η συνεργασία με τους άλλους διευθυντές και Τμηματάρχες με τους οποίους έχει άμεση σχέση.
- Η παρακολούθηση της διαμόρφωσης του κόστους των προμηθειών σε σχέση με τον ετήσιο προϋπολογισμό, καθώς και η έγκαιρη παρέμβαση όταν παρατηρούνται αποκλίσεις.

23

23

Βήματα Περιγραφής Θέσης εργασίας – Βασικές υποχρεώσεις – καθήκοντα – αρμοδιότητες

Περιγράφονται όλα τα καθήκοντα και όλες οι υποχρεώσεις που αναλαμβάνει ο κάτοχος της θέσης. Στο πεδίο αυτό, λαμβάνει χώρα πλήρης καταγραφή των υποχρεώσεων που απαιτούνται για τη θέση. Επίσης, τα καθήκοντα και οι υποχρεώσεις μπορούν να αποδοθούν σε σχέση με τον χρόνο που απαιτείται για να ολοκληρωθούν.

Βασικά καθήκοντα – υποχρεώσεις της Θέσης Εργασίας του Διευθυντή Προμηθειών

- Συνεργάζεται με τις Διευθύνσεις και τα Τμήματα των εταιρειών του Ομίλου, προκειμένου να ανταποκριθεί με αμεσότητα στα αιτήματα των Διευθυντών, ούτως ώστε να επιτυγχάνονται οι καλύτεροι όροι αγοράς και ο βέλτιστος προγραμματισμός αναγκών και παραγγελιών.
- Συντονίζει τη διαδικασία ενημέρωσης και διαπραγματεύεται με τους προμηθευτές, επιδιώκοντας τη βέλτιστη σχέση τιμής, ποιότητας, καθώς και τον χρόνο παράδοσης των προϊόντων/ υπηρεσιών.
- Συμμετέχει και συντονίζει τη διαδικασία κατάρτισης του ετήσιου προϋπολογισμού για τον τομέα ευθύνης του, καθώς και για την παρακολούθηση και αναθεώρησή του.
- Μεριμνά για την ορθή και ολοκληρωμένη πιστοποίηση των προμηθευτών της εταιρείας σύμφωνα με τα πρότυπα που απαιτούνται από Δημόσιους Φορείς και τους λοιπούς συνεργαζόμενους πελάτες.
- Παρακολουθεί τις διεθνείς εξελίξεις σε θέματα που άπτονται των αρμοδιοτήτων του, ενημερώνει τα στελέχη του τμήματός του και τις Διευθύνσεις Προμηθειών των εταιρειών του Ομίλου, και υποβάλλει προτάσεις, εξασφαλίζοντας τη βελτίωση των όρων προμηθειών υλικών ή υπηρεσιών.
- Υποκινεί, καθοδηγεί και αναπτύσσει την ομάδα του, με σκοπό τη συνεχή ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων.

24

24

Βήματα Περιγραφής θέσης εργασίας – Στατιστικά στοιχεία και Πρότυπα Απόδοσης

Αφού περιγραφούν οι βασικές υποχρεώσεις και υπευθυνότητες, δίνονται στατιστικά στοιχεία, σχετικά με την απόδοση του κατόχου της θέσης.

Στη συνέχεια, περιγράφονται τα πρότυπα απόδοσης, τα οποία αποδίδουν το επίπεδο παραγωγικότητας, που αναμένεται να επιτύχει ο κάτοχος της θέσης.

Γενικά, τα πρότυπα απόδοσης είναι καθοριστικής σημασίας, επειδή λαμβάνονται υπόψη κατά την αξιολόγηση των εργαζομένων.

Στατιστικά στοιχεία της θέσης εργασίας του Διευθυντή Προμηθειών

Κατά τη χρονική περίοδο 2005-2006, είχαν καταχωριστεί 2.500 προμήθειες α' υλών και υλικών, από τις οποίες το 5% ήταν ελαττωματικό.

Πρότυπα απόδοσης της θέσης εργασίας του Διευθυντή Προμηθειών

Κατά τα επόμενα έτη, το ποσοστό των ελαττωματικών δεν θα πρέπει να υπερβαίνει το 2% επί του συνόλου των προμηθειών. Διατήρηση τιμών στα ίδια επίπεδα για τους προμηθευτές Τύπου Α' (ειδών μετάλλου) και προσπάθεια για συγκράτηση της ανόδου των τιμών (να μην ξεπερνά ετησίως το 3%) των προμηθευτών Τύπου Β' (μορφές ενέργειας).

25

25

Βήματα Περιγραφής θέσης εργασίας – Συνθήκες εργασίας – Απαιτούμενος εξοπλισμός – Βαθμός Δυσκολίας

Στο πεδίο αυτό περιγράφονται οι συνθήκες εργασίας που καθιστούν δύσκολη την εκτέλεση του έργου και των καθηκόντων της θέσης. Τέτοιοι παράγοντες είναι η θερμοκρασία, ο φωτισμός, η υγρασία, ο θόρυβος, η έλλειψη εξαερισμού, ο επικίνδυνος, η έκθεση σε επικίνδυνους παράγοντες. Επίσης, στο σημείο αυτό απαιτείται να γίνουν και άλλες διευκρινίσεις ως προς τους όρους εργασίας. Επιπλέον, είναι ανάγκη να διευκρινιστούν οι όροι Υγιεινής και Ασφάλειας που ισχύουν για κάθε θέση εργασίας.

Συνθήκες εργασίας της θέσης εργασίας του Διευθυντή Προμηθειών

Εφαρμόζεται η οδηγία της Ε.Ε. περί έκθεσης σε ακτινοβολία μηχανημάτων και Η/Υ.

Απαιτούμενος εξοπλισμός της θέσης εργασίας του Διευθυντή Προμηθειών

Η/Υ μεγάλων ταχυτήτων, λογισμικά προγράμματα υπολογισμού του κόστους της ποιότητας και της Στατιστικής της Ποιότητας, CD – DVD, σύνδεση με διαδίκτυο.

Βαθμός δυσκολίας της θέσης εργασίας του Διευθυντή Προμηθειών

Είναι θέση υψηλής ευθύνης και απαιτείται πολύ καλός συντονισμός σε όλες τις ενέργειες. Χρειάζεται εφαρμογή των εχειριδίων ποιότητας κατά ISO.

26

26

Βήματα Περιγραφής θέσης εργασίας – Προσωπικές Σχέσεις

Εκτός από τις τεχνικής φύσεως εργασίες, υπάρχουν και οι θέσεις εργασίας οι οποίες είναι επικεντρωμένες στις ανθρώπινες και κοινωνικές σχέσεις, προάγοντας και συνεισφέροντας στην επίτευξη των στόχων όχι μόνο της θέσης εργασίας, αλλά και συνολικά της επιχείρησης.

Επικοινωνία (Εσωτερικό – Εξωτερικό Περιβάλλον της Επιχείρησης)	% του Χρόνου/μήνα	Συχνότητα Επαφής/μήνα
1.Συνεργάτες		
2.Προϊστάμενοι		
3.Προμηθευτές		
4.Τράπεζες και χρηματοοικονομικοί Οργανισμοί		
5.Στελέχη άλλων επιχειρήσεων		
	Σύνολο =100%	Σύνολο συναντήσεων

27

27

Βήματα Περιγραφής θέσης εργασίας – Εγκρίσεις – Πιστοποιήσεις

Στο τελευταίο μέρος της περιγραφής της θέσης εργασίας, πάντα υπάρχει, ανεξάρτητα από το είδος και τη φύση των θέσεων εργασίας, ένα πεδίο στο οποίο αναφέρονται τα ονόματα και η ιδιότητα αυτών που υπογράφουν για το περιεχόμενο της περιγραφής της θέσης εργασίας.

Στο εν λόγω πεδίο, υπογράφουν ο άμεσος προϊστάμενος της θέσης, ο κάτοχος της θέσης και ο διεξάγων την περιγραφή της θέσης.

Άμεσος Προϊστάμενος:

Τίτλος:

Ημερομηνία Υπογραφή

Αναλυτής Εργασίας:

Ημερομηνία Υπογραφή

Κάτοχος Θέσης:

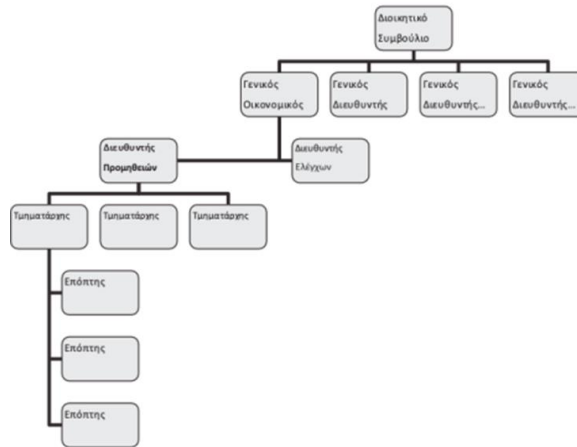
Ημερομηνία: Υπογραφή

28

28

Βήματα Περιγραφής θέσης εργασίας – Οργανόγραμμα

Στο τέλος της περιγραφής της θέσης εργασίας, επισυνάπτεται το οργανόγραμμα της εταιρείας, στο οποίο περιλαμβάνεται η θέση εργασίας. Με το οργανόγραμμα καθίστανται ευδιάκριτες οι σχέσεις της θέσης με τις άλλες θέσεις με τις οποίες συνεργάζεται και σχετίζεται ιεραρχικά.



29

29

Προδιαγραφές θέσης εργασίας

Οι Προδιαγραφές της Θέσης Έργασίας (Job Specifications), οι οποίες είναι εφικτό να καταγραφούν σε ένα ξεχωριστό έντυπο ή να συμπεριληφθούν στο σύνολό τους στο έντυπο της Περιγραφής της Θέσης Εργασίας

Με τις προδιαγραφές της θέσης εργασίας καταγράφονται λεπτομερώς οι ποιοτικές διαστάσεις και απαιτήσεις της συγκεκριμένης εργασίας. Πιο συγκεκριμένα, παρουσιάζονται εκείνα τα ειδικά χαρακτηριστικά, γνωστικά και ψυχολογικά, που κρίνονται απαραίτητα για την εκτέλεση της εργασίας.

Επίσης, υπάρχουν εργασίες για την εκτέλεση των οποίων απαιτούνται πολύ συγκεκριμένες γνώσεις, ενώ η κατοχή πτυχίων ή μεταπτυχιακών θεωρείται αναγκαία προϋπόθεση και βασικό κριτήριο επιλογής.

Οι προδιαγραφές της θέσης εργασίας μπορούν να αποδοθούν από τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά, που είναι τα εξής:

- Γνώσεις και Εκπαιδευτικές Ανάγκες
- Επαγγελματική Εμπειρία
- Ικανότητες
- Προσωπικά Γνωρίσματα και Χαρακτηριστικά

30

30

Προδιαγραφές θέσης εργασίας

Οι Προδιαγραφές της Θέσης Έργασίας (Job Specifications), οι οποίες είναι εφικτό να καταγραφούν σε ένα ξεχωριστό έντυπο ή να συμπεριληφθούν στο σύνολό τους στο έντυπο της Περιγραφής της Θέσης Έργασίας

Με τις προδιαγραφές της θέσης εργασίας καταγράφονται λεπτομερώς οι ποιοτικές διαστάσεις και απαιτήσεις της συγκεκριμένης εργασίας. Πιο συγκεκριμένα, παρουσιάζονται εκείνα τα ειδικά χαρακτηριστικά, γνωστικά και ψυχολογικά, που κρίνονται απαραίτητα για την εκτέλεση της εργασίας.

Επίσης, υπάρχουν εργασίες για την εκτέλεση των οποίων απαιτούνται πολύ συγκεκριμένες γνώσεις, ενώ η κατοχή πτυχίων ή μεταπτυχιακών θεωρείται αναγκαία προϋπόθεση και βασικό κριτήριο επιλογής.

Οι προδιαγραφές της θέσης εργασίας μπορούν να αποδοθούν από τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά, που είναι τα εξής:

- ο Γνώσεις και Εκπαιδευτικές Ανάγκες
- ο Επαγγελματική Εμπειρία
- ο Ικανότητες
- ο Προσωπικά Γνωρίσματα και Χαρακτηριστικά

31

31

Προσέλκυση, εντοπισμός και επιλογή κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού

Βασικοί παράγοντες για την επιτυχή, εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού αποτελούν η προσέλκυση, ο εντοπισμός και η επιλογή κατάλληλων στελεχών και εργαζομένων για οποιαδήποτε βαθμίδα της ιεραρχίας.

Ο όρος προσέλκυση αναφέρεται στη διαδικασία της έγκαιρης προσέλκυσης (εκδήλωση ενδιαφέροντος εργασίας) επαρκούς αριθμού υποψηφίων με τα κατάλληλα προσόντα για να καλύψουν διάφορες θέσεις εργασίας σε έναν οργανισμό.

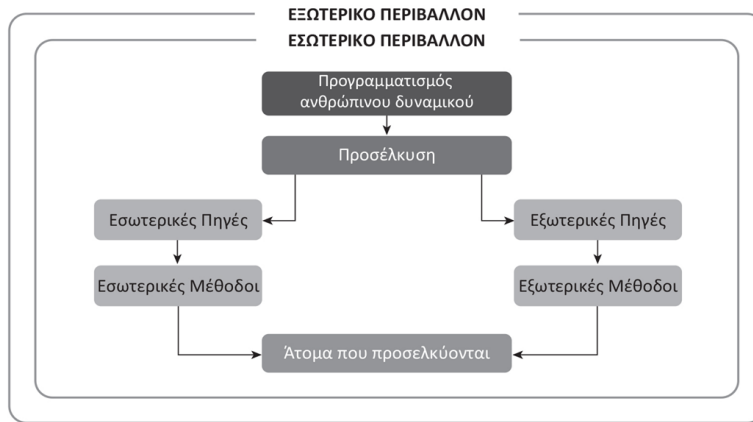
Η διαδικασία προσέλκυσης είναι πολύ σημαντική, διότι οι εργαζόμενοι μπορεί γρήγορα να αποτελέσουν είτε ενεργητικό είτε παθητικό, ανάλογα με το πόσο συμβάλλουν στην αξία της εταιρείας.

Η ικανότητα μιας εταιρείας να προσελκύει και να διαχειρίζεται ταλέντα αποτελεί πλέον ένα δείκτη μέτρησης της συνολικής υγείας και μακροζωίας της.

32

32

Προσέλκυση, εντοπισμός και επιλογή κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού



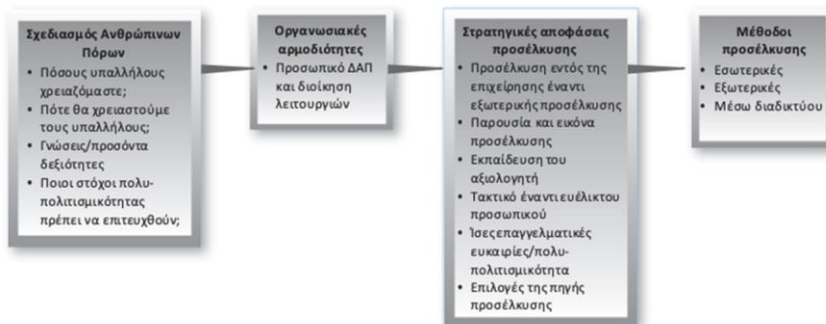
33

33

Στάδια Στρατηγικής επιλογής Ανθρώπινου δυναμικού

Σημαντικό στοιχείο σε αυτήν τη φάση αποτελεί:

- ο εντοπισμός του κατάλληλου αριθμού ανθρώπων,
- του ακριβούς χρόνου κατά τον οποίο πρέπει να είναι διαθέσιμοι,
- των ενδεδειγμένων γνώσεων,
- εμπειριών και ικανοτήτων που απαιτείται να διαθέτουν,
- καθώς και των στόχων που πρέπει να επιτευχθούν (HR Planning)



34

34

Μέθοδοι προσέλκυσης Ανθρώπινου δυναμικού

Για τη διαδικασία προσέλκυσης κατάλληλων υποψηφίων, ο Cherrington (1995) προτείνει να λαμβάνονται υπόψη δύο παράγοντες.

Πρώτον, μία εταιρεία πρέπει να προσδιορίζει τις βασικές αγορές εργασίας στις οποίες μπορούν να αναζητηθούν οι πιθανοί υποψήφιοι.

Δεύτερον, ένας οργανισμός οφείλει να αναλύσει το δικό του ανθρώπινο δυναμικό και να εντοπίσει τις πηγές προέλευσης των καλύτερων υπαλλήλων του.

Υπάρχουν δύο βασικές μέθοδοι προσέλκυσης ιδανικών υποψηφίων για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας:

Η εσωτερική προσέλκυση, με αξιοποίηση και αναβάθμιση του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού,

Η εξωτερική προσέλκυση, μέσω πηγών του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης

35

35

Μέθοδοι προσέλκυσης Ανθρώπινου δυναμικού- Εσωτερική προσέλκυση

Μία μείζονος σημασίας απόφαση για την επιχείρηση είναι η υιοθέτηση πολιτικής εσωτερικής κάλυψης των κενών θέσεων εργασίας, που έχουν εντοπιστεί κατόπιν ανάλυσης εργασίας και προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού.

Σύμφωνα με τους Sparrow και Hiltrop (1994), εσωτερική προσέλκυση μπορεί να έχει τα ακόλουθα πλεονεκτήματα:

1. επιτρέπει στη διοίκηση να παρακολουθεί και να αξιολογεί με ακρίβεια τις ικανότητες των εργαζομένων, λαμβάνοντας υπόψη την αποκτηθείσα τεχνογνωσία,
2. βελτιώνει το ηθικό, τη δέσμευση και το αίσθημα ασφάλειας των εργαζομένων,
3. είναι ένας χαμηλού κόστους τρόπος για την επιλογή κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού, συγκριτικά με την εξωτερική πρόσληψη,
4. παρέχει περισσότερες ευκαιρίες για τον έλεγχο των επιπέδων των μισθών.

36

36

Μέθοδοι προσέλκυσης Ανθρώπινου δυναμικού- Εσωτερική προσέλκυση

Βασικά πλεονεκτήματα της μεθόδου αυτής είναι:

- Ο έλεγχος συμβατότητας κάθε εργαζομένου με τις προδιαγραφές της θέσης εργασίας του, με σύνοψη των πλεονεκτημάτων και των αδυναμιών του υποψηφίου.
- Η αξιοποίηση του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού, με τη δημιουργία κλίματος ανανέωσης και διεύρυνσης του ενδιαφέροντος γύρω από την εταιρεία.
- Η παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους, καθώς γνωρίζουν ότι η συνεισφορά τους αξιολογείται, αξιοποιείται, αμείβεται αναλόγως και επιβραβεύεται.
- Η δημιουργία θετικής εικόνας για την επιχείρηση και η ηθική προέκταση της πολιτικής της, με διαδικασίες διαφάνειας και αξιοκρατίας για την επιλογή του προσωπικού της.

Τα μειονεκτήματα αυτής της μεθόδου εντοπίζονται στη διατήρηση ίδιας νοοτροπίας χωρίς τάσεις εξέλιξης, καθώς και στη διαιώνιση παλαιών και ξεπερασμένων μεθόδων και τεχνικών.

37

37

Μέθοδοι προσέλκυσης Ανθρώπινου δυναμικού- Τεχνικές και εργαλεία εσωτερικής προσέλκυσης υποψηφίων

Πίνακας ανακοινώσεων, εκδόσεις της επιχείρησης και ηλεκτρονικό ταχυδρομείο. Οι κενές θέσεις εργασίας μπορούν να γνωστοποιηθούν στους εργαζομένους της εταιρείας μέσω του πίνακα ανακοινώσεων, κλπ

Τήρηση βάσεων δεδομένων. Οι βάσεις δεδομένων με στοιχεία των εργαζομένων, μπορούν να περιέχουν μία σειρά από πολύ σημαντικά στοιχεία για τους πιθανούς υποψηφίους

Εσωτερικό σύστημα προαγωγών. Με τον τρόπο αυτό, αξιολογούνται οι ικανοί εργαζόμενοι, που προσφέρουν σημαντικές υπηρεσίες και έχουν καθοριστική συμβολή στην επίτευξη των στόχων της εταιρείας.

Συστάσεις εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι μπορούν να αποτελέσουν εσωτερική πηγή πληροφόρησης για την προσέλκυση υποψηφίων από το εξωτερικό περιβάλλον

Πρώην Εργαζόμενοι και Υποψήφιοι. Η εταιρεία μπορεί να αξιοποιήσει πρώην εργαζομένους, οι οποίοι αποχώρησαν για προσωπικούς λόγους

38

38

Μέθοδοι προσέλκυσης Ανθρώπινου δυναμικού- Εξωτερικές πηγές προσέλκυσης

Τα βασικά πλεονεκτήματα της εξωτερικής προσέλκυσης είναι:

- Η απεριόριστη εισροή και συγκέντρωση αιτήσεων δυνητικών υποψηφίων.
- Η προώθηση του ανταγωνισμού.
- Η ανάπτυξη κινήτρων στους υφιστάμενους υπαλλήλους, στην περίπτωση που ενταχθούν στην οργάνωση νέοι, ταλαντούχοι και ειδικευμένοι άνθρωποι.
- Η δημιουργία ευκαιριών για την εξεύρεση έμπειρων και εξαιρετικά καταρτισμένων υποψηφίων.

Ένα πολύ σημαντικό μειονέκτημα της εν λόγω μεθόδου εντοπίζεται στο ότι είναι μία πολύ δαπανηρή προσέγγιση, και επίσης είναι χρονοβόρα, ενώ μπορεί να έχει δυσμενή επίδραση στο ηθικό των εργαζομένων.

Υπάρχουν τρεις μέθοδοι για την εξωτερική προσέλκυση υποψηφίων:

- ✓ Η άμεση,
- ✓ η έμμεση
- ✓ και η ανάθεση σε εταιρείες

39

39

Εξωτερική προσέλκυση υποψηφίων

- Η επαφή με τα Γραφεία Διασύνδεσης των ΑΕΙ και των ΤΕΙ της χώρας. Η επαφή γίνεται μέσω των Γραφείων Διασύνδεσης ή τα Γραφεία Ευρέσεως Εργασίας των ιδρυμάτων, που τηρούν αρχεία με πτυχιούχους και φοιτούντες οι οποίοι ενδιαφέρονται να απασχοληθούν σε θέσεις εργασίας.
- Η επαφή με τεχνικές και επαγγελματικές σχολές εξειδίκευσης. Υπάρχουν αρκετοί φορείς, δημόσιοι και ιδιωτικοί, που επιμορφώνουν ανειδίκευτους, νέους πτυχιούχους, ανέργους ή ανθρώπους που επιθυμούν να αλλάξουν σταδιοδρομία. Οι συγκεκριμένες σχολές ενεργούν ως διαμεσολαβητές μεταξύ των επιχειρήσεων που ενδιαφέρονται να προσλάβουν εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό και των υποψηφίων.
- Η επικοινωνία με τους Οργανισμούς Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ) και τα τοπικά γραφεία ευρέσεως εργασίας. Ο ΟΑΕΔ προσφέρει πολλές πληροφορίες γύρω από τις δυνατότητες και τους όρους απασχόλησης, ενημερώνει για επιδόματα, παροχές, προγράμματα επιμόρφωσης, αλλά και για προγράμματα επιδότησης και επιχορήγησης επιχειρήσεων. Παράλληλα, λειτουργεί ως δεξαμενή για την προσφορά και τη ζήτηση θέσεων εργασίας.

40

40

Εξωτερική προσέλκυση υποψηφίων

Η αγγελία στη εφημερίδα – Η καταχώριση σε έντυπα μέσα

- Απαραίτητα στοιχεία για την ορθή σύνταξη μιας αγγελίας είναι:
- Μία σύντομη παρουσίαση της επιχείρησης
- Ο πλήρης τίτλος της κενής θέσης εργασίας
- Η περιγραφή της αποστολής της θέσης εργασίας
- Η αναλυτική καταγραφή των κύριων καθηκόντων της κενής θέσης εργασίας
- Η παρουσίαση των ικανοτήτων και των ιδιοτήτων που πρέπει να διαθέτει ο κατάλληλος υποψήφιος
- Η περιγραφή των απαιτούμενων γνώσεων
- Το επίπεδο αμοιβών
- Τα πλήρη στοιχεία της επιχείρησης
- Η αναφορά για εχεμύθεια και για τήρηση κανόνων εμπιστευτικότητας ως προς τα στοιχεία της αίτησης και του βιογραφικού σημειώματος.

41

41

Εξωτερική προσέλκυση υποψηφίων

Η ανώνυμη αγγελία

Μία επιχείρηση επιλέγει αυτόν τον τρόπο προσέλκυσης προσωπικού, επειδή:

- α) Δεν επιθυμεί να γνωρίζουν οι ανταγωνιστές ότι θα προβεί σε νέες προσλήψεις,
- β) δεν επιθυμεί να γνωρίζουν οι υπάλληλοί της τις θέσεις που επιδιώκει να καλύψει, προκειμένου να αποφευχθούν εσωτερική αναστάτωση και δυσαρέσκεια από τον φόβο απολύσεων ή υποβάθμισης,
- γ) δεν έχει καλή φήμη στην αγορά ως εργοδότης.

Οι καταχωρίσεις στο διαδίκτυο

Αρκετές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν αυτή την τεχνική για να γνωστοποιήσουν στους ενδιαφερομένους τις κενές θέσεις εργασίας που επιθυμούν να καλύψουν. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, προϋποτίθενται χρήση Η/Υ και πρόσβαση στο διαδίκτυο από τους υποψηφίους.

Εφαρμογές για κινητά

Όλο και περισσότεροι οργανισμοί άρχισαν να χρησιμοποιούν με επιτυχία την κινητή τηλεφωνία στη διαδικασία προσέλκυσης. Φαίνεται ότι οι ενέργειες αυτές έχουν θετικά αποτελέσματα. Οι ελληνικές επιχειρήσεις και τα τμήματα ΑΔ, αξιοποιούν σύγχρονες μεθόδους προσέλκυσης, όπως είναι τα κοινωνικά δίκτυα σε ποσοστό 70 τοις εκατό.

Υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός εφαρμογών για εύρεση εργασίας και πολλές από αυτές είναι πραγματικά πρωτοποριακές.

42

42

Προσέλκυση μέσω διαδικτύου και κινητών τηλεφώνων

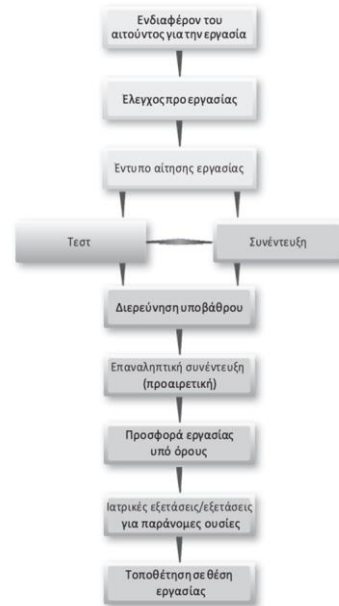
- **Υπεύθυνος στελέχωσης μέσω διαδικτύου:** Άτομο με κύρια ευθύνη να χρησιμοποιεί το διαδίκτυο στο πλαίσιο της διαδικασίας προσέλκυσης μιας εταιρείας (αναφέρεται και ως cyber recruiter).
- **Διαδικτυακές ημέρες καριέρας:** Μέθοδος εύρεσης εργασίας μέσω διαδικτύου την οποία χρησιμοποιεί ένας εργοδότης ή μια ομάδα εργοδοτών για να προσελκύσει μεγάλο αριθμό υποψηφίων.
- **Εταιρικές ιστοσελίδες σταδιοδρομίας:** Δικτυακοί τόποι αγγελιών που είναι προσβάσιμοι από την αρχική σελίδα μιας εταιρείας, οι οποίοι αναφέρουν τις διαθέσιμες θέσεις στην εταιρεία και υποδεικνύουν στους υποψηφίους τον τρόπο να υποβάλουν αίτηση για τις θέσεις αυτές.
- Τα **weblog, ή blog** (ιστολόγια), έχουν αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι έχουν πρόσβαση στις πληροφορίες. Μπορούν πλέον να χρησιμοποιήσουν το Google ή μια μηχανή αναζήτησης blog, όπως το Technorati.com.
- Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν **ιστοσελίδες ανεύρεσης εργασίας** (π.χ. Monster.com και CareerBuilder.com) ως πίνακες ανακοινώσεων θέσεων εργασίας, παρέχοντας τα βασικά κριτήρια για τις συγκεκριμένες θέσεις, τα απαραίτητα προσόντα και την επιθυμητή εμπειρία υποδεικνύοντας παράλληλα τον γεωγραφικό τόπο εργασίας.



43

Εξωτερική προσέλκυση υποψηφίων

- Η επικοινωνία με τα ιδιωτικά γραφεία ευρέσεως εργασίας
- Η συνεργασία με Εταιρείες Παροχής Υπηρεσιών και επιλογής στελεχών
- Η επικοινωνία με συναφείς επιχειρήσεις του κλάδου που προβαίνουν σε απολύσεις.
- Η μετεγγραφή στελεχών από αντίστοιχες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις του κλάδου.



4

44

Μέθοδοι προσέλκυσης Ανθρώπινου δυναμικού- Παραδοσιακές μέθοδοι προσέλκυσης

- Οι **υπεύθυνοι προσέλκυσης** επικεντρώνονται συνήθως σε τεχνικά λύκεια, τεχνικές και επαγγελματικές σχολές και πανεπιστήμια.
- **Ημέρες καριέρας**: Μέθοδος εύρεσης εργασίας την οποία χρησιμοποιεί ένας εργοδότης ή μια ομάδα εργοδοτών για να προσελκύσει μεγάλο αριθμό υποψηφίων σε ένα μέρος για συνεντεύξεις.
- **Πρακτική άσκηση**: Ειδική μορφή προσέλκυσης που περιλαμβάνει την τοποθέτηση ενός φοιτητή σε μια προσωρινή θέση εργασίας χωρίς καμία υποχρέωση είτε από την εταιρεία να τον προσλάβει μόνιμα είτε από τον φοιτητή να δεχτεί μια μόνιμη θέση στην επιχείρηση μετά την αποφοίτησή του.
- Πολλές επαγγελματικές ενώσεις σε επιχειρηματικούς τομείς όπως τα οικονομικά, το μάρκετινγκ, η λογιστική και η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού παρέχουν **υπηρεσίες προσέλκυσης** και τοποθέτησης για τα μέλη τους. Αν ένας οργανισμός έχει τη φήμη ότι παρέχει ένα καλό εργασιακό περιβάλλον, μπορεί να είναι σε θέση να προσελκύσει ταλαντούχους υποψηφίους, ακόμη και χωρίς να καταβάλει εντατικές προσπάθειες στελέχωσης.
- Οι **εκδηλώσεις Open House** είναι μια πιο οικονομική και γρήγορη λύση σε σχέση με τα γραφεία ευρέσεως εργασίας και είναι επίσης πιο δημοφιλείς απ' ότι οι ημέρες καριέρας. Οι εκδηλώσεις αυτές φέρνουν σε επαφή υποψηφίους και εργοδότες σε ένα ζεστό περιβάλλον χωρίς επισημότητες, που ενθαρρύνει την επιτόπια εκδήλωση ενδιαφέροντος για εργασία και από τις δύο πλευρές.

45

45

Εναλλακτικές Μέθοδοι αντί προσέλκυσης

Ακόμα και όταν ο προγραμματισμός ΑΔ υποδεικνύει την ανάγκη για επιπλέον εργαζόμενους, μια επιχείρηση μπορεί να αποφύγει να αυξήσει τον αριθμό του εργατικού δυναμικού της.

Οι εσωτερικές προαγωγές είναι μια πολιτική κάλυψης κενών θέσεων από πιο χαμηλόβαθμους εργαζόμενους της εταιρείας.

Όταν μια επιχείρηση δίνει έμφαση στις εσωτερικές προαγωγές, οι εργαζόμενοι της έχουν κίνητρο να προσπαθήσουν να εξελιχθούν.

Ένα άλλο πλεονέκτημα των εσωτερικών προαγωγών είναι ότι η επιχείρηση συνήθως γνωρίζει πολύ καλά τις δυνατότητες των εργαζομένων της.

Αν και σπάνια επιτυγχάνεται, ένας καλός στόχος είναι να καλύπτεται το 80 τοις εκατό των κενών θέσεων στο αμέσως ανώτερο επίπεδο από τις πλέον χαμηλόβαθμες θέσεις από το εσωτερικό της εταιρείας. Ίσως η πιο συχνά χρησιμοποιούμενη εναλλακτική λύση για τις προσλήψεις, ιδιαίτερα όσον αφορά τη κάλυψη των βραχυπρόθεσμων διακυμάνσεων του όγκου εργασίας, είναι οι υπερωρίες.

46

46

Μέθοδοι προσέλκυσης Ανθρώπινου δυναμικού- Η διαδικασία της επιλογής

Η διαδικασία επιλογής απαρτίζεται από μία σειρά βημάτων. Κάθε βήμα βοηθά τον εργοδότη να αποκτήσει καλύτερες γνώσεις, ικανότητες, καλύτερο υπόβαθρο και πρόσθετες πληροφορίες, που είναι χρήσιμες για τη λήψη απόφασης.

Τα βασικά βήματα για την επιλογή υποψηφίων είναι:

- Τα έντυπα εκδήλωσης ενδιαφέροντος για συγκεκριμένη θέση εργασίας. Τα έντυπα αυτά είναι η αίτηση, η συνοδευτική επιστολή και το βιογραφικό σημείωμα.
- Η υποβολή σε δοκιμασίες (tests), των οποίων το περιεχόμενο, ο βαθμός δυσκολίας και η σκοπιμότητα εξαρτώνται από το επίπεδο της θέσης εργασίας.
- Η συνέντευξη των υποψηφίων, που καλούνται μετά την αξιολόγηση της αίτησης και του βιογραφικού.
- Αξιολόγηση της συνέντευξης και ανατροφοδότηση όλων των εντύπων και των στοιχείων των υποψηφίων.

47

47

Μέθοδοι προσέλκυσης Ανθρώπινου δυναμικού- Έντυπα εκδήλωσης ενδιαφέροντος για θέση εργασίας

Αίτηση εργασίας – Συνοδευτική επιστολή

Τα τελευταία χρόνια, στον κόσμο των επιχειρήσεων, η αίτηση για θέση εργασίας έχει αντικατασταθεί από τη λεγόμενη «συνοδευτική επιστολή», η οποία ονομάζεται έτσι επειδή συνοδεύει το βιογραφικό σημείωμα.

Η συνοδευτική επιστολή είναι εξίσου σημαντική με το βιογραφικό σημείωμα, γι' αυτό και παίζει καθοριστικό ρόλο για την πρώτη επιλογή του υποψηφίου, καθώς:

- ✓ Προσδιορίζει τη θέση για την οποία ενδιαφέρεται ο υποψήφιος.
- ✓ Παρουσιάζει τα προσόντα και τις δεξιότητες του υποψηφίου με άμεσο και προσωπικό τρόπο.
- ✓ Αναδεικνύει στοιχεία του βιογραφικού.
- ✓ Αποτελεί μέσο για την απόδειξη δυνατότητας γραπτής έκφρασης.

48

48

Μέθοδοι προσέλκυσης Ανθρώπινου δυναμικού- Έντυπα εκδήλωσης ενδιαφέροντος για θέση εργασίας

Σχεδιασμός συνοδευτικής επιστολής

Όπως κάθε επαγγελματικό ή υπηρεσιακό έγγραφο, η συνοδευτική επιστολή περιλαμβάνει τρία μέρη:

- α) την εισαγωγή,
- β) το κυρίως θέμα,
- γ) τον επίλογο.

Η πρώτη παράγραφος είναι η εισαγωγική παράγραφος και πρέπει να διακρίνεται για την αμεσότητα και την απλότητά της.

Η δεύτερη παράγραφος είναι η πιο σημαντική. Σε αυτήν, ο υποψήφιος τονίζει τα πιο σημαντικά προσόντα του, που τον καθιστούν ιδανικό και τον καταλληλότερο για τη θέση εργασίας

Ο επίλογος έχει συγκεκριμένη μορφή και λίγα πράγματα μπορούν να διαφοροποιηθούν σε αυτόν.

49

49

Μέθοδοι προσέλκυσης Ανθρώπινου δυναμικού- Έντυπα εκδήλωσης ενδιαφέροντος για θέση εργασίας

Έντυπο υποβολής αίτησης

Πολλές φορές, οι επιχειρήσεις σχεδιάζουν συγκεκριμένα έντυπα υποβολής αίτησης για θέσεις εργασίας. Τα έντυπα αυτά διευκολύνουν τα μέγιστα την αρχική φάση επιλογής και παίζουν βασικό ρόλο στη δημιουργία της πρώτης εικόνας του υποψηφίου. Στα πεδία συμπληρώνονται τα στοιχεία του υποψηφίου, τα οποία πρέπει να είναι αληθή.

50

50

Μέθοδοι προσέλκυσης Ανθρώπινου δυναμικού- Έντυπα εκδήλωσης ενδιαφέροντος για θέση εργασίας

Βιογραφικό Σημείωμα

Σημεία-«κλειδιά» ως προς το περιεχόμενο

- ✓ Σύντομο, χωρίς περιττές αναφορές και με έμφαση στα ουσιώδη προσόντα.
- ✓ Σαφές και ακριβές.
- ✓ Αληθινό, δηλαδή να ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα
- ✓ Πλήρες, χωρίς παραλείψεις και ανεξήγητα κενά.

Σημαντικά σημεία-«κλειδιά» τεχνικής φύσεως για ένα αποτελεσματικό βιογραφικό

- ✓ Η αποφυγή λαθών, ορθογραφικών και φραστικών.
- ✓ Η χρήση πεδίων και η ταξινόμηση των διάφορων πληροφοριών.
- ✓ Η χρήση καλής ποιότητας χαρτιού.
- ✓ Η αποφυγή χρήσης πολλών και διαφορετικών γραμματοσειρών.
- ✓ Η αποφυγή χρήσης πινάκων και σχεδιαγραμμάτων.
- ✓ Η αποφυγή πολλών παραγράφων με μεγάλα διαστήματα.

51

51

Μέθοδοι προσέλκυσης Ανθρώπινου δυναμικού- Έντυπα εκδήλωσης ενδιαφέροντος για θέση εργασίας

Βιογραφικό Σημείωμα – Τρόποι Σύνταξης και Παρουσίασης βιογραφικού σημειώματος

Τα βιογραφικά σημειώματα διακρίνονται σε δύο βασικές κατηγορίες: σε Λειτουργικά και Χρονολογικά.

- ✓ Το **Λειτουργικό βιογραφικό**: Ένα βιογραφικό τέτοιου τύπου είναι οργανωμένο βάσει κάποιων σημαντικών λειτουργιών, όπως η επαγγελματική εμπειρία, οι σπουδές, η επιμόρφωση και οι συστάσεις. Οι εν λόγω λειτουργίες αποτελούν τα κύρια τμήματα του βιογραφικού, τα οποία συμπληρώνονται σε σχέση με τη σημασία τους και τη συσχέτισή τους με την κενή θέση εργασίας.
- ✓ Το **Χρονολογικό βιογραφικό**: Υπάρχουν δύο τρόποι χρονολογικής ανάπτυξης των σπουδών και των ενδεχόμενων επαγγελματικών εμπειριών του υποψηφίου. Σύμφωνα με την πρώτη προσέγγιση, η παρουσίαση των στοιχείων αυτών γίνεται με προδρομικό τρόπο. Βάσει της δεύτερης προσέγγισης, η παρουσίαση λαμβάνει χώρα με αναδρομικό τρόπο, με αντίστροφη χρονολογική σειρά.

52

52

Μέθοδοι προσέλκυσης Ανθρώπινου δυναμικού- Έντυπα εκδήλωσης ενδιαφέροντος για θέση εργασίας

Βιογραφικό Σημείωμα – Δομή

Ατομικά Στοιχεία

Σύμφωνα με αρκετούς συγγραφείς, οι πρώτες τέσσερις πληροφορίες συμπληρώνονται υποχρεωτικά και αποτελούν τα στοιχεία επικοινωνίας με τα οποία η εταιρεία μπορεί να ειδοποιήσει τον υποψήφιο.

Επίσης, πολλοί συγγραφείς υποστηρίζουν ότι η ημερομηνία και ο τόπος γέννησης, η οικογενειακή κατάσταση, κτλ, αποτελούν προαιρετικά στοιχεία

Εκπαίδευση ή Σπουδές

Στο πεδίο «Βαθμίδα εκπαίδευσης» αναφέρεται η αποκτηθείσα δευτεροβάθμια τριτοβάθμια και μεταπτυχιακή εκπαίδευση. Στο πεδίο «Φορέας εκπαίδευσης» αναφέρεται το εκπαιδευτικό ίδρυμα.

Κατάρτιση / Διαρκής επιμόρφωση

Στο πεδίο «Αντικείμενο Κατάρτισης» αναφέρονται όλα τα μαθήματα συμπληρωματικής εκπαίδευσης και όλα τα σεμινάρια που έχει παρακολουθήσει ο υποψήφιος. Δηλαδή, αναφέρονται οι τίτλοι των σεμιναρίων, καθώς και η απόκτηση πιστοποιητικών παρακολούθησης

53

53

Μέθοδοι προσέλκυσης Ανθρώπινου δυναμικού- Έντυπα εκδήλωσης ενδιαφέροντος για θέση εργασίας

Βιογραφικό Σημείωμα – Δομή

Επαγγελματική εμπειρία

Στο πεδίο «Χρονική περίοδος», αναφέρονται τα έτη απασχόλησης ανά εταιρεία

Στο πεδίο «Θέση εργασίας», δίνεται μία σύντομη περιγραφή της θέσης εργασίας και των βασικών καθηκόντων του.

Ξένες Γλώσσες

Στο πεδίο αυτό, αναφέρονται όλες οι ξένες γλώσσες που γνωρίζει ο υποψήφιος.

Άλλα προσόντα

Στο πεδίο αυτό αναφέρονται λοιπά προσόντα και λοιπές γνώσεις που κατέχει ο υποψήφιος.

Δημοσιεύσεις – Ανακοινώσεις σε Συνέδρια

Στο πεδίο αυτό αναφέρονται οι δημοσιεύσεις και οι ανακοινώσεις σε συνέδρια, εθνικής ή διεθνούς εμβέλειας, ημερίδες, κτλ. Για την πλήρη περιγραφή του πεδίου αυτού, αναφέρονται ο τίτλος της εισήγησης στο συνέδριο, το θέμα του συνεδρίου, ο φορέας που οργανώνει το συνέδριο, η ημερομηνία και ο τόπος διεξαγωγής.

54

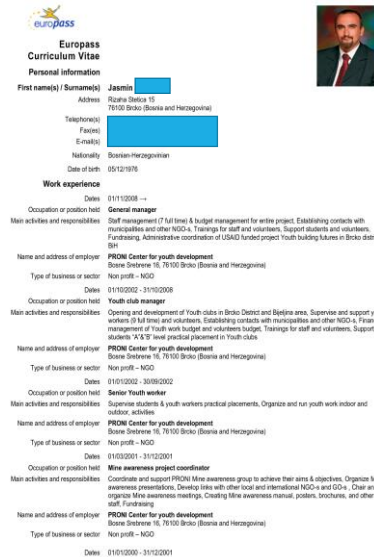
54

Μέθοδοι προσέλκυσης Ανθρώπινου δυναμικού- Έντυπα εκδήλωσης ενδιαφέροντος για θέση εργασίας

Βιογραφικό Σημείωμα – Δομή

Το ευρωπαϊκό βιογραφικό σημείωμα

Η Ευρωπαϊκή μορφή του βιογραφικού χρησιμοποιείται σε όλη την Ευρώπη. Υπόδειγμα βιογραφικού σημειώματος στην ελληνική γλώσσα, παρέχεται στην ιστοσελίδα <http://www.cedefop.gr/download/transparency/CV-Elftn08-03-02.doc>



Europass Curriculum Vitae

Personal information

First name(s) / Surname(s) **Jasmin [redacted]**

Address **Ruzna Straka 15, 78100 Brcko (Bosnia and Herzegovina)**

Telephone(s) [redacted]

Facsimile [redacted]

E-mail(s) [redacted]

Nationality **Bosnian-Herzegovinian**

Date of birth **05/12/1976**

Work experience

Date: 01/11/2008 →

Occupation or position held **General manager**

Main activities and responsibilities **Staff management (7 full time), budget management for entire project. Establishing contacts with municipalities and other NGO-s. Trainings for staff and volunteers. Support students and volunteers. Fundraising. Administrative coordination of USAID funded project Youth building futures in Brcko district BH.**

Name and address of employer **PRON Center for youth development, Bosne Dzelavice 16, 78100 Brcko (Bosnia and Herzegovina)**

Type of business or sector **Non profit – NGO**

Date: 01/11/2002 – 31/10/2008

Occupation or position held **Youth club manager**

Main activities and responsibilities **Opening and development of Youth-clubs in Brcko District and Bjeļinje area. Supervise and support youth workers (3 full time) and volunteers. Establishing contacts with municipalities and other NGO-s. Financial management of Youth work budget and volunteers budget. Trainings for staff and volunteers. Support students "A-S" level practical placement in Youth-clubs**

Name and address of employer **PRON Center for youth development, Bosne Dzelavice 16, 78100 Brcko (Bosnia and Herzegovina)**

Type of business or sector **Non profit – NGO**

Date: 01/10/2002 – 30/09/2002

Occupation or position held **Senior Youth worker**

Main activities and responsibilities **Supervise students & youth workers practical placements. Organize and run youth work indoor and outdoor activities.**

Name and address of employer **PRON Center for youth development, Bosne Dzelavice 16, 78100 Brcko (Bosnia and Herzegovina)**

Type of business or sector **Non profit – NGO**

Date: 01/03/2001 – 31/12/2001

Occupation or position held **Mine awareness project coordinator**

Main activities and responsibilities **Coordinate and support PRON Mine awareness group to achieve their aims & objectives. Organize Mine awareness presentations. Oversee links with other local and international NGO-s and GO-s. Chair and organize Mine awareness meetings. Creating Mine awareness manual, posters, brochures, and other PR tool. Fundraising**

Name and address of employer **PRON Center for youth development, Bosne Dzelavice 16, 78100 Brcko (Bosnia and Herzegovina)**

Type of business or sector **Non profit – NGO**

Date: 01/10/2000 – 31/12/2001

55

55

Μέθοδοι προσέλκυσης Ανθρώπινου δυναμικού- Συνέντευξη

Από την στιγμή που το βιογραφικό σημείωμα έχει δημιουργήσει μια πρώτη θετική εντύπωση, το πρώτο στάδιο ξεκινά για τον υποψήφιο με την προκαταρκτική συνέντευξη.

Ο σκοπός της είναι να γίνει το πρώτο «ξεκαθάρισμα» των υποψηφίων και να βοηθήσει τον εργοδότη να διαπιστώσει κατά πόσο οι γνώσεις του υποψηφίου, τα επαγγελματικά προσόντα, τα προσωπικά χαρακτηριστικά (αξίες, ενδιαφέροντα, ικανότητες), και οι επικοινωνιακές ικανότητες ταιριάζουν με τις απαιτήσεις της συγκεκριμένης θέσης εργασίας και της εταιρείας.

Οι επιμέρους στόχοι της συνέντευξης είναι:

- Η επιβεβαίωση και η διευκρίνιση στοιχείων που περιλαμβάνονται στο βιογραφικό.
- Η συλλογή πληροφοριών προκειμένου να προβλεφθεί πόσο επιτυχημένο θα αποδειχθεί το άτομο στην διεκπεραίωση της εργασίας του.
- Να δώσει στον υποψήφιο επαρκείς πληροφορίες για τη θέση και για την επιχείρηση, έτσι ώστε να έχει την δυνατότητα να διαλέξει αν του ταιριάζουν.
- Να δώσει στους υποψήφιους την αίσθηση δίκαιης αντιμετώπισης.

56

56

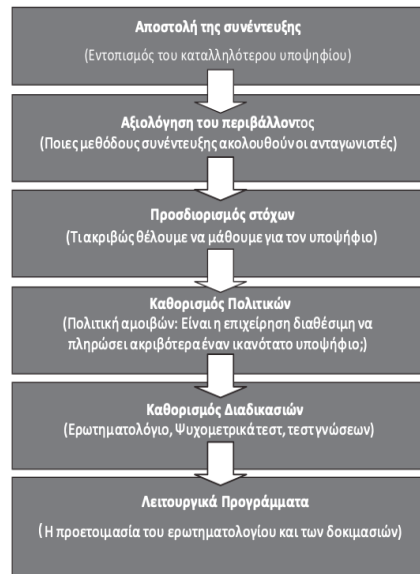
Μέθοδοι προσέλκυσης Ανθρώπινου δυναμικού- Συνέντευξη

Η προετοιμασία του Αξιολογητή

Επειδή βασικός στόχος της διαδικασίας της συνέντευξης είναι η πρόσληψη του καταλληλότερου υποψηφίου, απαιτούνται η εκπόνηση ενός σχεδίου (προγραμματισμός) και η εφαρμογή διαδικασιών (υλοποίηση σχεδίου).

Ο αξιολογητής οφείλει:

- ✓ να σχεδιάσει τη δομή της συνέντευξης,
- ✓ να καταλήξει στον τρόπο διεξαγωγής της συνέντευξης
- ✓ να καθορίσει το άτομο που θα τη
- ✓ να βρει τον χώρο διεξαγωγής της συνέντευξης,
- ✓ να ορίσει τον χρόνο και τη διάρκεια της κάθε συνέντευξης,
- ✓ να καθορίσει τον τρόπο ενημέρωσης του υποψηφίου για τη συνέντευξη



57

57

Μέθοδοι προσέλκυσης Ανθρώπινου δυναμικού- Συνέντευξη

Η προετοιμασία του Υποψηφίου για την Συνέντευξη

Αν ο υποψήφιος κληθεί για συνέντευξη, αυτό σημαίνει ότι πέρασε επιτυχώς την πρώτη φάση της επιλογής και χρειάζεται να προετοιμαστεί για τη δεύτερη φάση, που είναι η συνέντευξη.

1ο Βήμα: Ανάγνωση του βιογραφικού σημειώματος και ανάλυση των απαιτήσεων της θέσης εργασίας

2ο Βήμα: Συλλογή στοιχείων για την εταιρεία

3ο Βήμα: Εντοπισμός πιθανών ερωτήσεων κατά τη διάρκεια της συνέντευξης

4ο Βήμα: Η ψυχολογική προετοιμασία

Πίνακας Γ

1.	Μην καθυστερήσετε στο ραντεβού.
2.	Μην πείτε ότι είναι η μοναδική συνέντευξη που κλείσατε.
3.	Μη δυσφημίσετε τον πρώην εργοδότη σας.
4.	Μην προσπαθήσετε να διαβάσετε τα χαρτιά στο γραφείο του συνομιλητή σας.
5.	Μην τα λέτε όλα.
6.	Μην μιλάτε πολιτικά.
7.	Μην παρουσιάσετε τον εαυτό σας ως κάποιον υπεράνθρωπο που τα καταφέρνει όλα.
8.	Μην παρουσιάσετε τον εαυτό σας ως κάποιον που αμφισβητεί τις δυνατότητές του.
9.	Μην πείτε ότι είσατε διατεθειμένος να δουλέψετε για λίγα χρήματα.
10.	Μην αποκαλύψετε απόρρητα στοιχεία που αφορούν την πρώην δουλειά σας.
11.	Μην μιλήσετε πολύ για προσωπικά σας θέματα.
12.	Μην απαντάτε μόνο με μονοσύλλαβες λέξεις (ναι – όχι).
13.	Μη λέτε ψέματα.
14.	Μη σφίγγετε τα χέρια νευρικά και μην κοιτάτε το ρολόι σας.
15.	Μην ξεχνάτε ότι το περιβάλλον στο οποίο γίνεται η συνέντευξη είναι φτιαγμένο έτσι, ώστε να σας κάνει να νιώθετε άεστα. Αυτό όμως δεν σημαίνει ότι θα νιώσετε άεστα, ώστε να αρχίσετε να λέτε ότι θέλετε ή να είστε αγενής. Οι ερωτήσεις είναι τέτοιες που μπορεί να ρίξουν κάποιον σε παγίδα.

ΠΗΓΗ: Νίκος Βιταντζάκης, Christine Descoux (1993), Επιλογή Προσωπικού, Αθήνα, σελ. 97-99, εκδόσεις «ΕΛΛΗΝ».

58

58

Μέθοδοι προσέλκυσης Ανθρώπινου δυναμικού- Τύποι Συνεντεύξεων

Η συνέντευξη πρόσληψης μπορεί να είναι πλήρως τυποποιημένη, πολύ καλά δομημένη, αλλά και ελεύθερη.

Η **Τυποποιημένη Συνέντευξη**. Οργανώνεται εκ των προτέρων, βάσει αυστηρών κριτηρίων, η ομάδα (panel) που συμμετέχει στη συνέντευξη, για τα μέλη της οποίας υπάρχουν καθορισμένοι ρόλοι. Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, εφαρμόζονται συγκεκριμένες οδηγίες και χρησιμοποιούνται τυποποιημένα ερωτηματολόγια για όλους τους υποψηφίους.

Η **Δομημένη Συνέντευξη**. Σε αυτόν τον τύπο συνέντευξης, συνήθως ακολουθείται διαδικασία με προκαθορισμένη δομή. Μπορεί να περιλαμβάνει μία πρώτη συνέντευξη γνωριμίας, σύντομη παρουσίαση του υποψηφίου, ερωτήσεις του αξιολογητή επί του βιογραφικού σημειώματος, παράθεση επιπλέον στοιχείων υποστήριξης της υποψηφιότητας για τη θέση εργασίας, πρόσθετες ερωτήσεις προς τον υποψήφιο, κτλ.

Η **μη Σχεδιασμένη Συνέντευξη**. Εδώ η συνέντευξη δεν ακολουθεί τυποποιημένη μορφή, αλλά γίνεται συνήθως χωρίς δομημένη προετοιμασία και με τη μορφή διαλόγου ελεύθερης ροής μεταξύ του αξιολογητή και του υποψηφίου.

59

59

Μέθοδοι προσέλκυσης Ανθρώπινου δυναμικού- Τύποι Συνεντεύξεων

Συνέντευξη με χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή. Γίνεται χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή so για μία αρχική, αξιολόγηση και κατάταξη των υποψηφίων. Στη συνέχεια λαμβάνει χώρα αξιολόγησή τους βάσει συγκεκριμένων προδιαγραφών. Μετά την αξιολόγηση των απαντήσεων, οι υποψήφιοι κατατάσσονται βάσει της βαθμολογίας που συγκεντρώνουν.

Τηλεφωνική Συνέντευξη. Σύμφωνα με την εν λόγω μέθοδο, οι υποψήφιοι καλούν σε έναν συγκεκριμένο αριθμό τηλεφώνου και απαντούν αυτομάτως σε μία σειρά ερωτήσεων, που αφορούν την προσωπικότητά τους, τα ενδιαφέροντά τους, τις ικανότητές τους, τις γνώσεις τους, τα κίνητρά τους και τη στάση τους απέναντι σε διάφορα θέματα.

60

60

Μέθοδοι προσέλκυσης Ανθρώπινου δυναμικού- Άλλα στοιχεία κατά τη διαδικασία της Συνέντευξης

Ερωτήσεις εκ μέρους του υποψηφίου. Πολλές φορές, οι αξιολογητές, στο τέλος της συνέντευξης, συνηθίζουν να δίνουν τον λόγο στους υποψηφίους, ενθαρρύνοντάς τους να διατυπώσουν ενδεχόμενες δικές τους ερωτήσεις, απορίες και σκέψεις. Ο υποψήφιος μπορεί να θέσει τις ερωτήσεις του, εκδηλώνοντας, με την ευκαιρία αυτή, το ενδιαφέρον του για την εν λόγω θέση.

Οι ερωτήσεις μπορούν να αφορούν:

- ο Επίπεδο Αμοιβών και λοιπών παροχών.
- ο Περιγραφή της θέσης εργασίας.
- ο Προοπτικές εξέλιξης.
- ο Δυνατότητες λήψης εκπαίδευσης και συμμετοχής σε προγράμματα διαρκούς επιμόρφωσης.
- ο Δυνατότητα επικοινωνίας και γνωστοποίησης του αποτελέσματος επιλογής.

61

61

Μέθοδοι προσέλκυσης Ανθρώπινου δυναμικού- Άλλα στοιχεία κατά τη διαδικασία της Συνέντευξης

Η λεκτική και η μη λεκτική επικοινωνία.

Η λεκτική επικοινωνία περιλαμβάνει τον προφορικό ή/και τις γραπτές δοκιμασίες, ενώ η μη λεκτική περιλαμβάνει τις αντιδράσεις του σώματος, τις χειρονομίες, τη στάση και τις κινήσεις. Για την επιτυχή λεκτική επικοινωνία είναι απαραίτητη η ικανότητα στη συζήτηση, αλλά και στον γραπτό λόγο. Εξαιτίας αυτού του γεγονότος, τόσο ο αξιολογητής όσο και ο υποψήφιος, οφείλουν να δίνουν σαφή και κατανοητά μηνύματα.

Σύμφωνα με σύγχρονες επιστημονικές έρευνες, το μεγαλύτερο μέρος της διαπροσωπικής επικοινωνίας λαμβάνει χώρα μέσω της μη λεκτικής συμπεριφοράς, δηλαδή της γνωστής ως «γλώσσα του σώματος». Μέσω της μη λεκτικής επικοινωνίας πραγματοποιείται το 65% της ανθρώπινης επικοινωνίας, ενώ μέσα από τη χρήση λέξεων επιτυγχάνεται το υπόλοιπο 35%. Ο αξιολογητής θα πρέπει να έχει επαρκείς γνώσεις ως προς τη «γλώσσα του σώματος», για να είναι σε θέση να ερμηνεύσει όλες τις στάσεις και κινήσεις του υποψηφίου.

62

62

Μέθοδοι προσέλευσης Ανθρώπινου δυναμικού- Άλλα στοιχεία κατά τη διαδικασία της Συνέντευξης

Οι «ευαίσθητες» ερωτήσεις κατά τη διάρκεια της συνέντευξης

Οι λεγόμενες «ευαίσθητες» ερωτήσεις αφορούν πτυχές της προσωπικής ζωής του υποψηφίου, δηλαδή μέσω αυτών διεισδύουν στα «προσωπικά δεδομένα» του υποψηφίου. Οι συγκεκριμένες ερωτήσεις περιστρέφονται, κατά κύριο λόγο, γύρω από την οικογενειακή κατάσταση του υποψηφίου, τις προσωπικές του σχέσεις, τις ειδικές μειονεξίες του σε σχέση με τη σωματική του αρτιμέλεια, το θρήσκευμα.

Αν ο αξιολογητής επιμένει στις προσωπικές ερωτήσεις (π.χ., «Είστε αρραβωνιασμένη;» «Πότε σκέφτεστε να παντρευτείτε;» «Με τι ασχολούνται οι γονείς σας;» «Πότε σκέφτεστε να κάνετε παιδί;» «Πώς σας αντιμετωπίζουν που είστε μωαμεθανή;»), ο υποψήφιος πρέπει να γνωρίζει ότι δικαιούται να αρνηθεί να απαντήσει.

Τέλος, καλό είναι να έχουμε υπόψη ότι σε μία συνέντευξη δεν επιλεγόμαστε μόνο αλλά και επιλέγουμε.

63

63

Μέθοδοι προσέλευσης Ανθρώπινου δυναμικού- Άλλα στοιχεία κατά τη διαδικασία της Συνέντευξης

Συνηθή εγγενή προβλήματα και λάθη κατά τη διάρκεια της συνέντευξης

Έρευνες έχουν υποδείξει τα παρακάτω προβλήματα και λάθη κατά τη διάρκεια της συνέντευξης:

- ο Τα πρόσωπα που διεξάγουν τις συνεντεύξεις συχνά αποφασίζουν για έναν υποψήφιο μέσα στα πρώτα πέντε λεπτά της συνέντευξης και αναλώνουν τον υπόλοιπο χρόνο της συνέντευξης προσπαθώντας να δικαιολογήσουν αυτήν τους την κρίση.
- ο Η κρίση των προσώπων που διενεργούν τις συνεντεύξεις επί των υποψηφίων μπορεί να επηρεαστεί από την εμφάνιση, την ομιλία, το φύλο και τη φυλή των υποψηφίων, είτε θετικά, είτε αρνητικά.
- ο Είναι ανέφικτη η συνεχής πλήρης συγκέντρωση του ανθρώπινου εγκεφάλου κατά τη διάρκεια μίας μακράς διάρκειας συνέντευξης. Οι περισσότερες πληροφορίες απομνημονεύονται στην αρχή και στο τέλος μιας συνέντευξης.

64

64

Μέθοδοι προσέλευσης Ανθρώπινου δυναμικού- Υποβολή σε Δοκιμασίες (Tests)

Η χρήση ψυχομετρικών τεστ κατά τη διαδικασία επιλογής αποτελεί μία αναγνωρισμένη πρακτική που ακολουθεί η πλειοψηφία των επιχειρήσεων στο εξωτερικό καθώς κρίνεται όλο και περισσότερο αναγκαίο λόγο του ότι τα κριτήρια όλων των παραπάνω μεθόδων για την επιλογή προσωπικού είναι υποκειμενικά.

Τα διάφορα τεστ επιλογής φιλοδοξούν να προσφέρουν μια περισσότερο αντικειμενική θεώρηση στην επιλογή.

Υπάρχουν πολλά είδη τεστ ανάλογα με τα χαρακτηριστικά που πρόκειται να μετρηθούν. Δύο είναι όμως τα κυριότερα είδη ψυχομετρικών τεστ: **τα γνωστικά** και **τα τεστ μέτρησης της προσωπικότητας**. Τα πρώτα περιλαμβάνουν ερωτήσεις ή προβλήματα, για τη μέτρηση της ικανότητας γρήγορης εκμάθησης, της λογικής, του συλλογισμού, της κατανόησης κειμένου και άλλων πνευματικών ικανοτήτων που είναι θεμελιώδεις για την επαγγελματική επιτυχία.

Αντίστοιχα, τα τεστ μέτρησης της προσωπικότητας λαμβάνουν τη μορφή ερωτηματολογίων και μετρούν τα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την πρότυπη συμπεριφορά στην εργασία, τις διαπροσωπικές αλληλεπιδράσεις και την ικανοποίηση που λαμβάνουν οι άνθρωποι από διάφορες πλευρές της εργασίας τους.

65

65

Μέθοδοι προσέλευσης Ανθρώπινου δυναμικού- Υποβολή σε Δοκιμασίες (Tests)

Η χρήση ψυχομετρικών τεστ κατά τη διαδικασία επιλογής αποτελεί μία αναγνωρισμένη πρακτική που ακολουθεί η πλειοψηφία των επιχειρήσεων στο εξωτερικό καθώς κρίνεται όλο και περισσότερο αναγκαίο λόγο του ότι τα κριτήρια όλων των παραπάνω μεθόδων για την επιλογή προσωπικού είναι υποκειμενικά.

Τα διάφορα τεστ επιλογής φιλοδοξούν να προσφέρουν μια περισσότερο αντικειμενική θεώρηση στην επιλογή.

Υπάρχουν πολλά είδη τεστ ανάλογα με τα χαρακτηριστικά που πρόκειται να μετρηθούν. Δύο είναι όμως τα κυριότερα είδη ψυχομετρικών τεστ: **τα γνωστικά** και **τα τεστ μέτρησης της προσωπικότητας**. Τα πρώτα περιλαμβάνουν ερωτήσεις ή προβλήματα, για τη μέτρηση της ικανότητας γρήγορης εκμάθησης, της λογικής, του συλλογισμού, της κατανόησης κειμένου και άλλων πνευματικών ικανοτήτων που είναι θεμελιώδεις για την επαγγελματική επιτυχία. Οι δοκιμασίες δεξιοτήτων και γνώσεων είναι οι συνηθέστερες δοκιμασίες που τίθενται προς τους υποψηφίους, α) είτε σε μορφή ερωτηματολογίου, β) είτε σε μορφή εκτέλεσης μιας εργασίας, γ) είτε σε μορφή μελέτης περίπτωσης (case studies) και πραγματικών επιχειρηματικών παιχνιδιών.

Αντίστοιχα, τα τεστ μέτρησης της προσωπικότητας λαμβάνουν τη μορφή ερωτηματολογίων και μετρούν τα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την πρότυπη συμπεριφορά στην εργασία, τις διαπροσωπικές αλληλεπιδράσεις και την ικανοποίηση που λαμβάνουν οι άνθρωποι από διάφορες πλευρές της εργασίας τους.

66

66

Μέθοδοι προσέλευσης Ανθρώπινου δυναμικού- Υποβολή σε Δοκιμασίες (Tests)

Άλλα γνωστικά τεστ περιλαμβάνουν επίσης:

Ερωτηματολόγιο ανάλυσης δεξιοτήτων του υποψηφίου. Ερωτηματολόγιο όπου ο υποψήφιος διαβάζει κάθε ερώτηση και σε περίπτωση που επιλέξει να απαντήσει θετικά, πρέπει να αιτιολογήσει την απάντησή του.

Δοκιμασία διανοητικής ικανότητας και ευφυΐας (Intelligence Quotien). Πρόκειται για τα γνωστά IQ Tests, που άρχισαν να χρησιμοποιούνται ευρέως πριν από περίπου δύο δεκαετίες, παρά το γεγονός ότι δεν έχει αποδειχθεί επιστημονικά ότι υπάρχει ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ του υψηλού βαθμού ευφυΐας και της αποδοτικότητας και γενικής αποτελεσματικότητας του εργαζομένου.

Δοκιμασία Αφαιρετικής και Κριτικής Σκέψης. Οι εταιρείες με τον τρόπο αυτό, διασφαλίζουν ότι οι υποψήφιοι που θα προσληφθούν θα είναι σε θέση να εφαρμόσουν στην πράξη όσα έχουν διδαχθεί σε θεωρητικό επίπεδο και θα μπορούν να επιλύουν επιτυχώς καθημερινά πρακτικά προβλήματα και σχετικές δυσκολίες που θα ανακύπτουν στην εργασία τους. Η δεξιότητα αυτή μπορεί να οφείλεται σε πληθώρα παραγόντων, όπως σε έμφυτο ταλέντο, εγγενή κλίση, αλλά και συστηματική καλλιέργεια.

67

67

Μέθοδοι προσέλευσης Ανθρώπινου δυναμικού- Υποβολή σε Δοκιμασίες (Tests)

Ερωτηματολόγιο Δοκιμασία Αριθμητικής Δεξιότητας. Για να αντεπεξέλθει ο εργαζόμενος σε προβλήματα πρακτικών υπολογισμών, ταχείας αντίληψης και επεξεργασίας αριθμών, καθώς και εύρεσης αναλογιών μεταξύ αριθμητικών δεδομένων, πρέπει να διακρίνεται από αριθμητική δεξιότητα, η ύπαρξη της οποίας εξασφαλίζει, σε σημαντικό βαθμό, την επίτευξη των ατομικών και των ομαδικών στόχων. Η αριθμητική ικανότητα αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο το άτομο αντιλαμβάνεται, επεξεργάζεται και υπολογίζει αριθμούς και αριθμητικά σύμβολα.

68

68

Μέθοδοι προσέλκυσης Ανθρώπινου δυναμικού- Υποβολή σε Δοκιμασίες (Tests)

Τεστ προσωπικότητας.

Συχνά παρατηρείται οι εργαζόμενοι με πολλές ικανότητες να μην μπορούν να αποδώσουν ικανοποιητικά στο πλαίσιο του ρόλου τους, να αδυνατούν να συνεργαστούν με τους υπόλοιπους συναδέλφους τους, αλλά και να μην είναι σε θέση να εναρμονιστούν με την ευρύτερη φιλοσοφία της εταιρείας. Ως κύριοι παράγοντες, μέσω των οποίων αξιολογούνται οι βασικές διαστάσεις της προσωπικότητας του υποψηφίου, θεωρούνται η συναδελφικότητα, η εξουσία, η συμμόρφωση, το συναίσθημα και η σημασία στη λεπτομέρεια.

69

69

Τεστ Προσωπικότητας

Πολυφασικό Ερωτηματολόγιο Προσωπικότητας της Minnesota MMPI®-2

Το τεστ προσωπικότητας MMPI®-2 αποτελεί το πιο συχνά χρησιμοποιούμενο και περισσότερο διερευνθέν εργαλείο για την αξιολόγηση της ενήλικης ψυχοπαθολογίας στον κόσμο.

Το MMPI®-2 περιέχει 120 δείκτες (κλινικές κλίμακες και υποκλίμακες, κλίμακες ανά κατηγορία καθώς και συμπληρωματικές κλίμακες), καθώς και 8 κλίμακες εγκυρότητας.

Το τεστ προσωπικότητας MMPI®-2 χρησιμοποιείται:

- ✓ στην κλινική πράξη, για ακριβή διαφοροδιάγνωση ψυχοπαθολογίας
- ✓ για να αναγνωρίζονται κρίσιμοι ψυχολογικοί παράγοντες στην επιλογή προσωπικού για θέσεις επικινδυνότητας ή ασφαλείας σε δικαστικά πλαίσια.
- ✓ Επιπλέον χρησιμοποιείται στην συμβουλευτική σταδιοδρομίας και στην συμβουλευτική γάμου και οικογένειας.

70

70

Τεστ Προσωπικότητας

Personality Traits Questionnaire (PTQ)

Το Ερωτηματολόγιο Προσωπικότητας Personality Traits Questionnaire (PTQ) στηρίζεται στη διάσημη τυπολογία του Carl Jung. Πρόκειται για την ευρύτερα χρησιμοποιούμενη τυπολογία για σκοπούς Συμβουλευτικής Σταδιοδρομίας παγκοσμίως, λόγω του εύληπτου τρόπου με τον οποίο περιγράφονται οι ατομικές διαφορές.

Τα αποτελέσματα του τεστ βοηθούν τους εξεταζόμενους να αποκτήσουν μία αντικειμενική εικόνα των χαρακτηριστικών της προσωπικότητάς τους και να τα συνδέσουν άμεσα με συγκεκριμένα εκπαιδευτικά πεδία και επαγγελματικές κατηγορίες, ούτως ώστε να είναι σε θέση να επιλέξουν ανάμεσα στα επαγγέλματα που τους ταιριάζουν καλύτερα. Πρόκειται για ένα τεστ κατάλληλο για νέους πάνω από 14 ετών.

✓ Χορηγείται online και τα αποτελέσματα παρουσιάζονται σε μια πολύ αναλυτική Έκθεση

71

71

Τεστ Προσωπικότητας

Το ερωτηματολόγιο **16 Personality Factors (16PF®)** είναι ένα εξαιρετικά αποτελεσματικό εργαλείο που αποκαλύπτει δυνατότητες, επιβεβαιώνει την καταλληλότητα των υποψηφίων και αναγνωρίζει τις αναπτυξιακές τους ανάγκες. Σε αντίθεση με πολλά τεστ προσωπικότητας που έχουν σχεδιαστεί για εργασιακή χρήση, το 16PF® μας παρουσιάζει μια ολοκληρωμένη εικόνα της προσωπικότητας του ατόμου.

Χρησιμοποιείται μεταξύ άλλων από 400 στις 500 μεγαλύτερες εταιρίες του κόσμου.

Το **Τεστ Θεματικής Αντίληψης (Thematic Apperception Test)** του πανεπιστημίου του Χάρβαρντ εντάσσεται στην κατηγορία των προβολικών ψυχομετρικών δοκιμασιών και είναι ανάμεσα στις προβολικές μεθόδους που έχουν ερευνηθεί περισσότερο και χρησιμοποιούνται ευρύτατα. Η διαδικασία συνίσταται στην παρουσίαση στο υποκείμενο μιας σειράς από εικόνες και στην ενθάρρυνση του να κατασκευάσει, αυθόρμητα, ιστορίες για εκείνες.

72

72

Τεστ Προσωπικότητας

360° Leadership Navigator® for Corporate Leaders
 360° Leadership Navigator® for Executives
 Fleishman Job Analysis Survey Online ©
 Individual Development Survey (IDS)
 Leadership Assessment Survey (LAS)
 Management-Leadership Practices Inventory (MLPI)
 Professional Communication Inventory (PCI)
 Sales Department Survey
 Team Development Profile (TDP)
 Team Practices Inventory-Revised Edition (TPI)
 Air Conditioning Specialist- Form SWA-E
 Bennett Mechanical Comprehension Test (BMCT)
 Data Entry-Numeric
 Employee Aptitude Survey Test #6 - Numerical Reasoning
 Employee Aptitude Survey Test #7 - Verbal Reasoning
 Employee Aptitude Survey Test #10 - Symbolic Reasoning
 Light Industrial Skills Test (LIST)

AMA DISC Survey
 AMA DISC SurveyCoaching Style Inventory (CSI)

2. Conditional Reasoning Test of Aggression (CRT-A)
3. Devine Inventory/SelectBest
4. Employee Screening Questionnaire
5. FOCUS 5:S (Second Edition of MPQ5)
6. FOCUS 5:A (Second Edition of WPO)
7. FOCUS 8
8. FOCUS Creativity
9. Gordon Personal Profile—Inventory
10. Hallmarks of Excellence in Leadership™
11. Hogan Development Survey
12. Hogan Personality Inventory
13. Management Development Questionnaire (MDQ)
14. Manchester Personality Questionnaire (MPQ14.2)
15. MPQ Factor Version 5 (MPQ5)
16. Motives, Values, Preferences Inventory (MVPI)

73

73

Μέθοδοι προσέλκυσης Ανθρώπινου δυναμικού- Υποβολή σε Δοκιμασίες (Tests)

Τεστ Αυτοεκτίμησης.

Τα τεστ προσωπικότητας μπορούν να αναπτυχθούν σε επιμέρους αναλυτικά τεστ, πολύ ειδικών χαρακτηριστικών των εργαζομένων, όπως είναι το τεστ αυτοεκτίμησης. Η αυτοεκτίμηση αποτελεί βασικό τμήμα της ανθρώπινης προσωπικότητας και αναφέρεται στην πίστη του ατόμου στις ικανότητες και τις δυνάμεις του.

Έχει διαπιστωθεί ότι η αυτοεκτίμηση σχετίζεται με ταχύτερη προσαρμογή στο εργασιακό περιβάλλον, καλύτερη συνεργασία, αντιμετώπιση δυσκολιών, αντοχή και διατήρηση ψυχραιμίας σε συνθήκες εργασιακής πίεσης, πρόληψη λαθών και επίτευξη δύσκολων στόχων.

74

74

Μέθοδοι προσέλκυσης Ανθρώπινου δυναμικού- Υποβολή σε Δοκιμασίες (Tests)

Τεστ Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Με το εν λόγω τεστ μπορεί να αποδειχθεί εάν ο υποψήφιος:

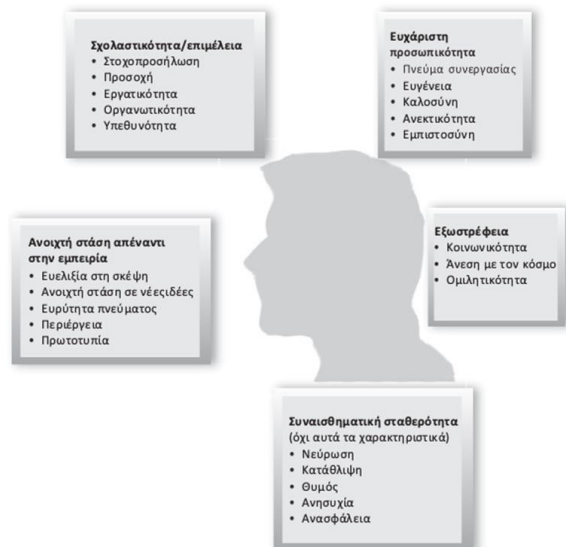
- ✓ Είναι ευπροσάρμοστος στο περιβάλλον της επιχείρησης.
- ✓ Κατανοεί τις ανάγκες, τις επιθυμίες και τα κίνητρα των συνεργατών του.
- ✓ Είναι σε θέση να ελέγχει τα συναισθήματά του και τις επιθυμίες του.
- ✓ Μπορεί να εργάζεται υπό συνθήκες ισχυρής πίεσης.
- ✓ Συνεχίζει να προσπαθεί ακόμη και όταν αντιμετωπίζει σοβαρές δυσκολίες.
- ✓ Μπορεί να συνεργάζεται και να μοιράζεται με άλλους κοινούς στόχους.
- ✓ Μπορεί να εμπνέει και να ηγείται των μελών της ομάδας του.
- ✓ Μπορεί να υποκινηθεί και έχει ισχυρά κίνητρα.
- ✓ Είναι σε θέση να προβαίνει σε ορθή ιεράρχηση στόχων και αναγκών.
- ✓ Δύναται να εστιάζει την προσοχή του.
- ✓ Έχει την ικανότητα να αποφεύγει λανθασμένες επιλογές.
- ✓ Διακρίνεται από ευσυνειδησία.
- ✓ Γνωρίζει να διαχειρίζεται τις διαφωνίες και τις συγκρούσεις.
- ✓ Είναι εκ φύσεως αισιόδοξο άτομο.
- ✓ Είναι ικανό στην επικοινωνία και στη δημιουργία ισχυρών δεσμών.
- ✓ Έχει την ικανότητα να πείθει τους άλλους.

75

75

Μέθοδοι προσέλκυσης Ανθρώπινου δυναμικού- Υποβολή σε Δοκιμασίες (Tests)

Τεστ υποθετικών καταστάσεων. Ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο κατά τη διαδικασία επιλογής είναι τα τεστ αξιολόγησης υποθετικών καταστάσεων (Situational Judgment Tests, SJTs).



76

76

Μέθοδοι προσέλευσης Ανθρώπινου δυναμικού- Υποβολή σε Δοκιμασίες (Tests) – άλλα είδη δοκιμασιών

Δοκιμασία ενδιαφερόντων (Interest inventories tests). Οι δοκιμασίες αυτές λαμβάνουν χώρα με μία σειρά ερωτήσεων που αφορούν τα ενδιαφέροντα, τις προτιμήσεις, τις επιθυμίες και τις συναισθηματικές διαθέσεις του υποψηφίου.

Ερωτηματολόγιο ανάλυσης ενδιαφερόντων του υποψηφίου. Ο υποψήφιος διαβάζει κάθε ερώτηση και βαθμολογεί την από το 1 (μικρό ενδιαφέρον) έως το 5 (πολύ μεγάλο ενδιαφέρον), ανάλογα με τον βαθμό ενδιαφέροντος που έχουν τα στοιχεία του ερωτηματολογίου.

Κέντρα αξιολόγησης

Με την εν λόγω μεθοδολογία, τίθενται στους υποψηφίους διάφορα ζητήματα σε μορφή μελέτης περιπτώσεων (case studies), που αφορούν τη λήψη πρωτοβουλιών, τη δυνατότητα της αυτοσυγκέντρωσης, την ικανότητα οργάνωσης της εργασίας μεμονωμένων ανθρώπων και ομάδων, την ικανότητα εργασίας και συμ- μετοχής σε ομάδα, την ικανότητα δέσμευσης ανθρώπων σε στόχους, τους χειρισμούς καταστάσεων, την επίλυση προβλημάτων, την επιμονή και τα κίνητρα.

77

77

Τελική επιλογή και ανακοίνωση απόφασης πρόσληψης

Ο αξιολογητής πρέπει άμεσα να καταγράψει τις πρώτες εντυπώσεις του, τη γενικότερη εκτίμησή του, καθώς και τα κυριότερα σημεία του υποψηφίου που του έκαναν εντύπωση.

Στη συνέχεια οφείλει να διασταυρώσει τις πληροφορίες που του έδωσαν οι υποψήφιοι

Η θετική ή η αρνητική εικόνα που έχουν σχηματίσει οι προηγούμενοι εργοδότες παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στη συνολική αξιολόγηση των υποψηφίων.

Ανάλογη έρευνα γίνεται και όσον αφορά τα άτομα που έχουν δώσει συστατικές επιστολές για τους υποψηφίους.

Για την τελική απόφαση, που αφορά τους ιδανικούς υποψηφίους, που θα προσληφθούν ακολουθούνται τα παρακάτω βήματα:

Βαθμολόγηση όλων των υποψηφίων βάσει των κριτηρίων και προϋποθέσεων που αποφασίζονται πριν τη διεξαγωγή της διαδικασίας επιλογής, καθώς και των συντελεστών βαρύτητας που καθορίζονται εκ των προτέρων για κάθε κριτήριο.

Αρχική αξιολόγηση των υποψηφίων βάσει των βιογραφικών, της αίτησης και της συνοδευτικής επιστολής. Αφού απορριφθούν αυτοί που δεν έχουν τα προσόντα για τη θέση εργασίας, διεξάγονται κάποιες δοκιμασίες. Αυτοί που προκρίνονται κατόπιν των δοκιμασιών συμμετέχουν στην επόμενη φάση, που είναι η διαδικασία της συνέντευξης.

Η σύγκριση όλων των υποψηφίων μεταξύ τους και η ένταξή τους σε οριστική κατάσταση, που κοινοποιείται επίσημα.

Μετά την απόφαση πρόσληψης, για ορισμένες εργασίες, είναι απαραίτητες κάποιες ιατρικές εξετάσεις.

78

78

Ανατροφοδότηση μετά την διαδικασία επιλογής

Στη χώρα μας, συνήθως οι εργοδότες ή οι αξιολογητές δεν ενημερώνουν όλους τους υποψηφίους σχετικά με την απόδοσή τους στη συνέντευξη και την τελική τους κατάσταση.

Μία ορθή πρακτική που θα μπορούσαν να εφαρμόσουν οι επιχειρήσεις, είναι η ενημέρωση όλων των υποψηφίων, συμβάλλοντας με αυτό τον τρόπο στη δημιουργία και την ενίσχυση της ισχυρής εικόνας τους.

Καλό είναι στην εταιρεία να τηρούνται τα στοιχεία των υποψηφίων σε αρχεία και να μπορούν να ανακαλούνται ανά πάσα στιγμή. Η τήρηση των αρχείων αυτών λειτουργεί ως ένα μέτρο για την αντιμετώπιση έκτακτων, επείγουσών ή δυσμενών καταστάσεων, αλλά και για την περίπτωση που ο ιδανικός υποψήφιος αποδειχθεί κατώτερος των περιστάσεων και δεν αποδώσει σύμφωνα με ό,τι αναμενόταν απ' αυτόν.

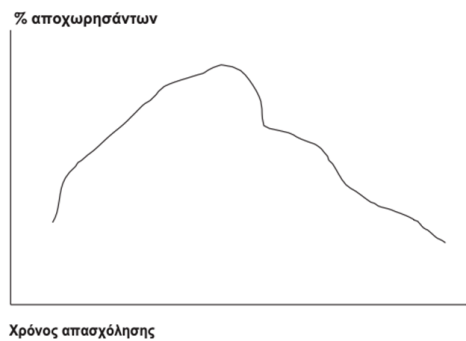
79

79

Διαδικασία ένταξης και εισαγωγής νεοπροσληφθέντων υπαλλήλων

Αποτελεί μία εκ των βασικών λειτουργιών της Διεύθυνσης των Ανθρώπινων Πόρων, καθώς παίζει καθοριστικό ρόλο όχι μόνο για την αποδοτικότητα των εργαζομένων, αλλά και για τη μακρόχρονη παραμονή τους στην επιχείρηση.

Αξίζει να σημειωθεί ότι, σύμφωνα με στατιστικά στοιχεία, ένα υψηλό ποσοστό υπαλλήλων αποχωρεί από τις επιχειρήσεις όπου απασχολείται, κατά τη διάρκεια των πρώτων ετών από την πρόσληψή του. Ένα μεγάλο ποσοστό της αποχώρησης, αποδίδεται στον ελλιπή ή λανθασμένο τρόπο εισαγωγής και ένταξης των νεοπροσληφθέντων στους οικονομικούς οργανισμούς.



80

80