

# Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Φιλοσοφία και Διοίκηση – Management



## Μάθημα: Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Ενότητα: Ανάλυση, Σχεδιασμός και Περιγραφή Θέσεων Εργασίας

# Προεπισκόπηση της Ενότητας



- Ορισμός ανάλυσης θέσεων εργασίας (ΑΘΕ)
- Περιγραφή θέσεων εργασίας
- Προφίλ ιδανικού υποψήφιου – προδιαγραφές θέσεων εργασίας
- Μέθοδοι συλλογής δεδομένων για την ΑΘΕ
- Σύνταξη περιγραφών και προδιαγραφών θέσεων εργασίας
- Η χρησιμότητα των περιγραφών θέσεων εργασίας

# Μαθησιακά Αποτελέσματα

*Με την ολοκλήρωση της ενότητας αυτής θα είστε σε θέση να:*

## *Learning Objectives*



- Ορίζετε το περιεχόμενο της **ανάλυσης θέσεων εργασίας**, των **περιγραφών θέσεων εργασίας** και των **προδιαγραφών θέσεων εργασίας**
- Περιγράφετε τις **βασικές μεθόδους ανάλυσης θέσεων εργασίας**
- **Διενεργήσετε** μία ανάλυση θέσεων εργασίας
- **Συντάξετε** περιγραφές και προδιαγραφές θέσεων εργασίας
- Να εφαρμόσετε τις **νέες τάσεις στην ανάλυση θέσεων εργασίας**

# Λέξεις – Κλειδιά

- Ανάλυση Θέσεων Εργασίας  
([Job Analysis](#))
- Περιγραφή Θέσεων Εργασίας  
([Job Description](#))
- Προδιαγραφές Θέσεων Εργασίας  
([Person Specification](#))



# Ανάλυση & Σχεδιασμός Θέσεων Εργασίας

- Είναι μία **διαδικασία** της ΔΑΠ
- Καθορίζει τα **καθήκοντα** που αναλογούν σε κάθε θέση εργασίας και τα **χαρακτηριστικά** των εργαζομένων που θα προσληφθούν για την πλήρωση των θέσεων αυτών
- Προαπαιτούμενη διαδικασία για τη σύνταξη της **περιγραφής θέσεων εργασίας** και τις **προδιαγραφές** αυτής

# Σκοπός της Ανάλυσης Θέσεων Εργασίας

Περιγραφή Θέσεων  
Εργασίας

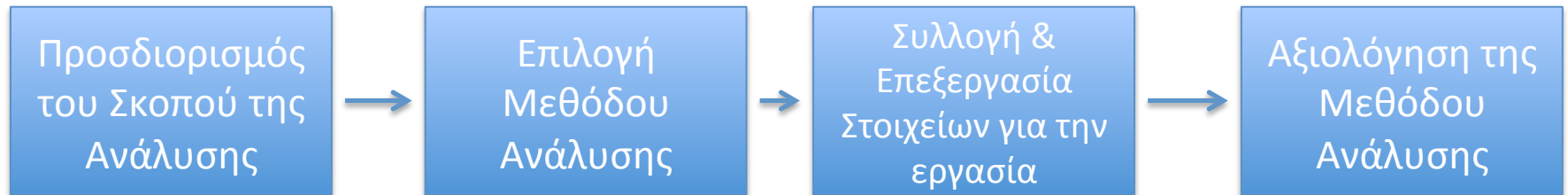
Προδιαγραφές Θέσεων  
Εργασίας

- Σωστή επιλογή εργαζομένων και τοποθέτηση σε κατάλληλες θέσεις εργασίας
- Ξεκάθαροι ρόλοι και ανάληψη καθηκόντων μεταξύ των εργαζομένων
- Αποφυγή συγκρούσεων σχετικά με την ανάληψη ευθυνών
- Δίκαιη κατανομή καθηκόντων και φόρτου εργασίας
- Εφικτή στοχοθεσία
- Αποτελεσματική εργασία – αποφυγή εργασιακής ασάφειας
- Δίκαιη ανταμοιβή εργαζομένων και σωστή αξιολόγηση

**Πώς θα  
συμπληρώνετε  
αυτήν τη λίστα με  
βάση την εμπειρία  
σας;**

.....

# Διαδικασία Ανάλυσης Θέσης Εργασίας



# Μέθοδοι Ανάλυσης Θέσεων Εργασίας (1/2)

- Η συλλογή πληροφοριών και δεδομένων απαιτεί τη συμμετοχή των εργαζομένων
- Αξιοπιστία δεδομένων
  - Τα στοιχεία που συλλέγονται από τους εργαζόμενους χαρακτηρίζονται ως δεδομένα χαμηλής αξιοπιστίας
  - Τα στοιχεία που συλλέγονται από εξωτερικούς αναλύτες χαρακτηρίζονται ως δεδομένα υψηλής αξιοπιστίας



# Μέθοδοι Ανάλυσης Θέσεων Εργασίας (2/2)


- Μέθοδοι συλλογής δεδομένων και πληροφοριών:
  - Συνεντεύξεις\*\*\*\*\*
  - Ερωτηματολόγια
  - Ημερολόγια και λίστες καταγραφής
  - Παρατήρηση
  - Συλλογή δεδομένων μέσω διαδικτύου\*\*\*\*\*
  - Άλλες μέθοδοι: π.χ., τεχνικά συνέδρια, κρίσιμα περιστατικά



# ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ

- Διεξάγονται με τους κατόχους των θέσεων εργασίας, προϊσταμένους, εξειδικευμένους επιστήμονες και γνώστες του αντικειμένου της θέσης εργασίας (subject matter experts)
  - Μπορούν να διαξαχθούν και με τη μορφή άτυπης επικοινωνίας
- Αναλύονται οι βασικές δραστηριότητες των εργαζομένων για την αποτελεσματική τέλεση των καθηκόντων τους
  - Δίνεται η δυνατότητα σε πολλούς εργαζόμενους που κατέχουν διάφορες θέσεις στην οργανωσιακή ιεραρχία να διατυπώσουν τις απόψεις τους και να διαμοιράσουν τις εργασιακές τους εμπειρίες για τη θέση που κατέχουν
- Αναδुकνεύονται οι δυσκολίες τέλεσης των καθηκόντων, περιπτώσιακές ανάγκες, η σημαντικότητα της θέσης εργασίας, κλπ.

# Μέθοδοι Ανάλυσης Θέσεων Εργασίας (1/2)

- Ερωτηματολόγια 

- Συγκεντρώνουν πληροφορίες από τους εργαζομένους για τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητές τους
- Μπορεί να περιέχουν ερωτήσεις ανοιχτού και κλειστού τύπου ή ακόμα και καθήκοντα σε μορφή λίστας από τα οποία επιλέγουν οι εργαζόμενοι αυτά που περιλαμβάνονται στην καθημερινή τους εργασία

- Παρατήρηση 

- Ενδείκνυται όταν μία εργασία περιλαμβάνει λειτουργίες που είναι εύκολα παρατηρήσιμες (π.χ., υπάλληλοι λογιστηρίου)
- Δεν ενδείκνυται για: εργασίες που απαιτούν πνευματική δραστηριότητα (π.χ., δικηγόροι) και για σημαντικές εργασίες περιστασιακής φύσεως (π.χ., νοσηλευτές σε επείγοντα περιστατικά)

# Μέθοδοι Ανάλυσης Θέσεων Εργασίας (2/2)

- Ημερολόγια και Λίστες Καταγραφής →

- Οι εργαζόμενοι διατηρούν ημερολόγια ή λίστες που καταγράφουν σε καθημερινή βάση όλα όσα τελούν στην καθημερινή τους εργασία και το χρόνο που αφιερώνουν για την επιτυχή ολοκλήρωση των καθηκόντων που τους έχουν ανατεθεί

- Συλλογή Δεδομένων μέσω του Διαδικτύου →

- Το τμήμα της ΔΑΔ διανέμει τυποποιημένα ερωτηματολόγια ανάλυσης θέσεων εργασίας στους εργαζόμενους μέσω του εταιρικού δικτύου, δίνοντας λεπτομερείς οδηγίες για τη συμπλήρωσή τους

# Απόσπασμα

## Ερωτηματολογίου Θέσης Εργασίας

### A. Εισαγωγή δεδομένων

#### A1. Οπτικές πηγές πληροφοριών για τη θέση εργασίας

Με βάση την κλίμακα που παρουσιάζεται κάτω αριστερά, βαθμολογήστε καθένα από τα παρακάτω στοιχεία με βάση το βαθμό στον οποίο χρησιμοποιείται από τον εργαζόμενο ως πηγή πληροφοριών κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του.

#### Βαθμός χρήσης

0 Δεν χρησιμοποιείται

1 Ελάχιστα/πολύ σπάνια

2 Περιστασιακά

3 Μέτρια

4 Σημαντικός βαθμός χρήσης

5 Πολύ σημαντικός βαθμός χρήσης

#### 1. Γραπτό υλικό

Π.χ. βιβλία, αναφορές, σημειώσεις, άρθρα, οδηγίες ή σήματα.

#### 2. Ποσοτικοποιημένο υλικό

Υλικό που σχετίζεται με ποσότητες ή ποσά, π.χ. γραφήματα, λογαριασμοί, προδιαγραφές ή πίνακες με αριθμούς.

#### 3. Εικονογραφημένο υλικό

Εικόνες ή ανάλογο υλικό που χρησιμοποιείται ως πηγή πληροφοριών, π.χ. σχήματα, σχέδια, διαγράμματα, χάρτες, διαγράμματα χάραξης, φωτογραφικό φιλμ, ακτινογραφίες ή ταινίες.

#### 4. Υποδείγματα και σχετικά υλικά

Πρότυπα, μήτρες ή άλλα υποδείγματα που χρησιμοποιούνται ως πηγές πληροφοριών κατά τη χρήση τους (δεν περιλαμβάνονται τα υλικά που εντάσσονται στην κατηγορία 3).

#### 5. Όργανα ενδείξεων

Π.χ. καντράν, δείκτες, φώτα σήμανσης, ραντάρ, ταχύμετρα ή ρολόγια.

#### 6. Όργανα μέτρησης

Π.χ. χάρακες, διαβήτες, μετρητές πίεσης ελαστικών, κλίμακες, θερμομέτρα ή μοιρογνωμόνια (δεν περιλαμβάνονται υλικά που εντάσσονται στην κατηγορία 5).

#### 7. Μηχανικά όργανα

Π.χ. εργαλεία, εξοπλισμός ή μηχανήματα που οι ενδείξεις τους αποτελούν πηγή πληροφοριών.

# Περιγραφή Θέσεων Εργασίας

## Σύνταξη & Βασικά Χαρακτηριστικά (1/2)

- Απαντά στα ερωτήματα:
  - Τί κάνει ο/ή εργαζόμενος/η στην καθημερινή του εργασία;
  - Πώς εκτελεί επιτυχώς τα καθήκοντα που του/της έχουν ανατεθεί;
  - Ποιές είναι οι συνθήκες υπό τις οποίες τελείται η εργασία;



# Περιγραφή Θέσεων Εργασίας

## Σύνταξη & Βασικά Χαρακτηριστικά (2/2)

- Η περιγραφή θέσης εργασίας πρέπει να παραλαμβάνει τις παρακάτω ενότητες/ βασικά χαρακτηριστικά:
  - Ταυτότητα της θέσης εργασίας (τίτλος θέσης εργασίας)
  - Σύνοψη της θέσης εργασίας (γενική φύση της θέσης, κύριες λειτουργίες και καθήκοντα)
  - Εταιρικές σχέσεις (σε ποιόν/οιούς αναφέρεται ο/η εργαζόμενος/η, με ποιόν/οιούς συνεργάζεται, σχέσεις με εξωτερικούς συνεργάτες, δηλ. σχέσεις που αναπτύσσει ο/η εργαζόμενος/η με τους υφισταμένους και τους προϊσταμένους τους)
  - **Αρμοδιότητες και καθήκοντα** (καταγραφή και εκτενής περιγραφή των καθηκόντων της θέσης εργασίας)
  - Εξουσία/ ανάληψη ευθύνης (ορίζει τα όρια εξουσίας του κατόχου της θέσης)
  - Πρότυπα μέτρησης απόδοσης (πρότυπα στα οποία αναμένεται να ανταποκριθεί ο εργαζόμενος)
  - Εργασιακές συνθήκες και φυσικό περιβάλλον (έκθεση του/της εργαζόμενου/ης σε επικίνδυνους θορύβους, κλιματιστικές συνθήκες, ζέστη/ κρύο, άλλες συνθήκες που πρέπει να ληφθούν υπόψιν)

# Παράδειγμα Περιγραφής Θέσης Εργασίας

<b>ΤΙΤΛΟΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓ.</b> : Αντιπρόσωπος τηλεπωλήσεων	<b>ΚΩΔΙΚΟΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ</b> : 100001
<b>ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ ΜΙΣΘΟΛΟΓΙΚΗ ΚΛΙΜΑΚΑ</b> :	<b>ΚΑΘ. ΑΠΑΛΛΑΓΗΣ/ΜΗ ΑΠΑΛΛΑΓΗΣ</b> : Μη απαλλαγής
<b>ΤΟΜΕΑΣ ΤΗΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ</b> : Πωλήσεις	<b>ΤΙΤΛΟΣ ΘΕΣΗΣ ΚΑΤΑ ΕΕΟΣ</b> : Υπάλληλος πωλήσεων
<b>ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ</b> : Τριτοβάθμια εκπαίδευση	<b>ΑΜΕΣΟΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ</b> : Περιφ. διευθ. πωλήσεων
<b>ΤΜΗΜΑ</b> : Εσωτερικές (In-house) πωλήσεις	<b>ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ</b> : Βοστώνη
	<b>ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ</b> : Απρίλιος 2010

## ΣΥΝΟΨΗ (Γράψτε μια σύντομη περιγραφή της θέσης εργασίας)

Ο εργαζόμενος που στελεχώνει αυτή τη θέση είναι υπεύθυνος για την πώληση πανεπιστημιακών εγχειριδίων, λογισμικού και πολυμέσων σε διδάσκοντες, μέσω εισερχόμενων και εξερχόμενων τηλεφωνικών κλήσεων, καθώς και για την υλοποίηση στρατηγικών πωλήσεων που επιτρέπουν την επίτευξη των στόχων για τις πωλήσεις στην περιοχή ευθύνης του (μικρότερα κολέγια και πανεπιστήμια). Επιπλέον, το άτομο που κατέχει αυτή τη θέση είναι υπεύθυνο για τη σύνταξη προκαθορισμένου αριθμού άρθρων και για την ενημέρωση του εκδότη για την υποδοχή των προϊόντων και τις τάσεις της αγοράς που παρατηρούνται στην περιοχή ευθύνης του.

## ΕΥΡΟΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ ΤΗΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Οικονομικό εύρος (προϋπολογισμός και/ή έσοδα από πωλήσεις)

Το άτομο που στελεχώνει τη συγκεκριμένη θέση είναι υπεύθυνο για την παραγωγή εσόδων της τάξης των Χ εκατ. δολαρίων από πωλήσεις, για τη συμμόρφωση των εξόδων με έναν προϋπολογισμό λειτουργικών δαπανών της τάξης των Χ.ΧΧΧ δολαρίων, καθώς και για τη διαχείριση των κονδυλίων για δειγματοληψίες της τάξης των ΧΧ.ΧΧΧ μονάδων.

Εποπτικές αρμοδιότητες (άμεσες και έμμεσες)

Καμία

Λοιπά

**ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΕΣ ΓΝΩΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΜΠΕΙΡΙΑ** (Οι γνώσεις και η εμπειρία που είναι αναγκαίες για την εκτέλεση των καθηκόντων του)

Σχετική εργασιακή εμπειρία

Θα ληφθεί υπόψη τυχόν προϋπηρεσία στις πωλήσεις ή στις εκδόσεις. Επιθυμητή προϋπηρεσία τουλάχιστον ενός έτους στην εξυπηρέτηση πελατών ή σε τμήμα μάρκετινγκ επιχείρησης, με ευρεία γνώση των εταιρικών προϊόντων και υπηρεσιών.

Τυπική εκπαίδευση ή ισοδύναμο

Πτυχίο πανεπιστημίου με άριστες ακαδημαϊκές επιδόσεις ή ισοδύναμη εργασιακή εμπειρία.

Δεξιότητες

Πρέπει να διαθέτει άριστες οργανωτικές ικανότητες και μεγάλη πειθώ. Πρέπει επίσης να κατέχει υψηλές δεξιότητες γραπτής και προφορικής επικοινωνίας, όπως και επάρκεια στη χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή.

Λοιπά

Ο κάτοχος της θέσης αναλώνει μικρό μέρος του χρόνου του σε ταξίδια εκτός έδρας (περίπου 5%).

**ΚΥΡΙΕΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ** (Αναφέρετε κατά σειρά σπουδαιότητας, μαζί με το χρόνο που αφιερώνετε σε κάθε καθήκον)

Προώθηση πωλήσεων (60%)

- Επίτευξη του ποσοτικού στόχου πωλήσεων για την περιοχή αρμοδιότητας των μικρότερων κολεγίων και πανεπιστημίων.
- Καθορισμός προτεραιοτήτων και στρατηγικών πωλήσεων για την περιοχή αρμοδιότητας και σχεδιασμός εφαρμογής αυτών των στρατηγικών.
- Διεξαγωγή 15-20 συνεντεύξεων ημερησίως με διδάσκοντες στη διάρκεια του ακαδημαϊκού έτους πωλήσεων με στόχο την επίτευξη των αναμενόμενων στόχων.



# Προδιαγραφές Θέσεων Εργασίας

- Απαντούν στο ερώτημα: ποια είναι εκείνα τα ιδιαίτερα προσόντα και η εμπειρία που απαιτούνται για να εκτελείται η εργασία με επιτυχία;
- Διευκολύνουν τον εργοδότη να αξιολογεί κατά πόσο ο/η υποψήφιος/α έχει τα κατάλληλα χαρακτηριστικά για την εκάστοτε θέση
- Οι προδιαγραφές της εργασίας αποτελούν ξεχωριστή ενότητα από την περιγραφή της θέσης εργασίας

# Ανάλυση Θέσεων Εργασίας με Βάση τις Ικανότητες

- Ανάλυση Θέσεων Εργασίας με **όρους ικανοτήτων** vs. Ανάλυση Θέσεων Εργασίας με **όρους καθηκόντων και αρμοδιοτήτων**
- **Ικανότητες** ορίζονται τα παρατηρήσιμα χαρακτηριστικά των εργαζομένων που επιτρέπουν την εκτέλεση μίας εργασίας (**γνώσεις, δεξιότητες, συμπεριφορές**)
- Ανάλυση θέσεων εργασίας με όρους ικανοτήτων = *οι θέσεις εργασίας περιγράφονται με βάση τις παρατηρήσιμες ικανότητες που πρέπει να έχουν οι εργαζόμενοι για να εκτελέσουν επιτυχώς τα καθήκοντα της θέσης που τους έχουν ανατεθεί*

# Εξέλιξη της Περιγραφής Θέσεων Εργασίας

- Συγκαταλέγονται μεταξύ των εργασιακών πρακτικών υψηλής απόδοσης
- Περιγραφές θέσεων εργασίας με έμφαση στην ευελίξια
  - Κατάργηση της περιγραφής καθηκόντων σε μορφή λίστας
- Σύνταξη ευέλικτων προφίλ ιδανικών υποψηφίων
  - Με έμφαση στα γενικά χαρακτηριστικά των υποψηφίων, τις γνώσεις που κατέχουν, ικανότητα ανταπόκρισης σε πολλαπλά καθήκοντα, ικανότητα συνεργασίας και αλληλεπίδρασης σε ομαδικό πλαίσιο εργασίας

# Βασικά Συμπεράσματα Ενότητας



"Thanks to yoga, I now gently stretch to conclusions instead of jumping to them"

**Η σύγχρονη τάση απαιτεί συνοπτικές παρουσιάσεις των χαρακτηριστικών ή δεξιοτήτων που απαιτεί η εκάστοτε θέση**

- Η ανάλυση θέσεων εργασίας είναι η διαδικασία μέσω της οποίας ο εργοδότης διαπιστώνει: το περιεχόμενο κάθε θέσης και το προφίλ του ιδανικού υποψήφιου για την κάλυψη της εν λόγω θέσης.
- Η ανάλυση θέσεων εργασίας περιλαμβάνει τα εξής έξι στάδια: καθορισμός της χρήσης των πληροφοριών που συγκεντρώθηκαν από την ανάλυση των θέσεων, συλλογή των απαραίτητων σχετικών στοιχείων, επιλογή των θέσεων εργασίας προς ανάλυση, συλλογή δεδομένων, αξιολόγηση των πληροφοριών με τη συμμετοχή των εργαζομένων, σύνταξη της περιγραφής και των προδιαγραφών θέσεων εργασίας.
- Οι προδιαγραφές της θέσης εργασίας συμπληρώνουν την περιγραφή της θέσης εργασίας σε ό,τι αφορά στις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητες που πρέπει να έχει ένας υποψήφιος για την κάλυψη της εν λόγω θέσης.

# Πρακτικές Ασκήσεις & Κριτική Σκέψη









# Κριτική Σκέψη

**Σύμφωνα με όσα συζητήθηκαν και παρουσιάστηκαν στην ενότητα αυτή σχετικά με την περιγραφή θέσεων εργασίας και το προφίλ του ιδανικού υποψήφιου:**

- Πώς θα αξιολογούσατε τη χρησιμότητα (ι) της περιγραφής θέσεων εργασίας και (ιι) του προφίλ του ιδανικού υποψήφιου για την αποτελεσματική λειτουργία των σύγχρονων οργανισμών και επιχειρήσεων;
- Είναι αναγκαία η ύπαρξή τους σε όλους τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις, ανεξάρτητα από το μέγεθός τους και τον κλάδο στον οποίον δραστηριοποιούνται;