

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Φιλοσοφία και Διοίκηση – Management



Μάθημα: Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Ενότητα: Σχεδιασμός και Προσέλκυση Ανθρώπινου Δυναμικού

Προεπισκόπηση Ενότητας



- Σχεδιασμός και πρόβλεψη ΑΔ
- Διαδικασία σχεδιασμού και προσέλκυσης ΑΔ
- Εργαλεία πρόβλεψης αναγκών ΑΔ
- Πρόβλεψη ΑΔ εσωτερικά και εξωτερικά του οργανισμού ή της επιχείρησης
- Διαδικασία διαδοχής
- Μέθοδοι προσέλκυσης ΑΔ
- Προσέλκυση ταλέντων

Μαθησιακά Αποτελέσματα

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

Learning Objectives



- Να εξηγήσετε τη **διαδικασία της πρόβλεψης αναγκών ΑΔ** ενός οργανισμού ή μίας επιχείρησης
- Να σχεδιάσετε **μεθόδους προσέλκυσης υποψηφίων εσωτερικά και εξωτερικά** του οργανισμού ή της επιχείρησης
- Να αξιολογήσετε τα **πλεονεκτήματα** και τα **μειονεκτήματα** των **μεθόδων προσέλκυσης υποψηφίων** για την κάλυψη μίας ή περισσότερων κενών θέσεων εργασίας
- Να περιγράψετε τη **διαδικασία διαδοχής**
- Να ορίσετε και να περιγράψετε τα βασικά σημεία της **προσέλκυσης ταλέντων**

Λέξεις – Κλειδιά



- Ανάθεση εργασιών προσέλκυσης υποψηφίων σε εξωτερικούς συνεργάτες (**Outsourcing**)
- Ανάθεση εργασιών σε συνεργάτες από άλλες χώρες (**Offshoring**)
- Εσωτερική Προσέλκυση ΑΔ
- Εξωτερική Προσέλκυση ΑΔ
- Εξωτερικές μέθοδοι προσέλκυσης ΑΔ
- Εσωτερικές μέθοδοι προσέλκυσης ΑΔ
- Προσέλκυση ΑΔ (**Recruitment**)

Σχεδιασμός & Πρόβλεψη Ανθρώπινου Δυναμικού

Σχεδιασμός Ανθρώπινου Δυναμικού

- Είναι η **διαδικασία προγραμματισμού** για την πλήρωση βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων θέσεων.
- Βασίζεται:
 - Στην **πρόβλεψη** των κενών θέσεων εργασίας
 - Στην απόφαση που λαμβάνεται από τον οργανισμό ή την επιχείρηση σχετικά με την κάλυψη της κενής θέσης (ή των θέσεων) **εσωτερικά** ή από **εξωγενείς πηγές υποψηφίων**

Τα βήματα της πρόβλεψης των κενών θέσεων εργασίας:

1. Ο εργοδότης προβλέπει τη ζήτηση (ανάγκες) σε ΑΔ, την προσφορά και τη διαθεσιμότητα
2. Υπολογίζεται η απόκλιση μεταξύ προσφοράς και ζήτησης
3. Ο εργοδότης σχεδιάζει τις μεθόδους που θα χρησιμοποιήσει για την κάλυψη των εκτιμώμενων αναγκών

Πώς να Προβλέψετε τις Ανάγκες σε Ανθρώπινο Δυναμικό

- Συντονίζουμε το τμήμα της ΔΑΔ με τα υπόλοιπα τμήματα του οργανισμού ή της επιχείρησης
- Αξιολογούμε το ΑΔ στις διάφορες θέσεις εργασίας που κατέχει
 - Την ποιότητα του ΑΔ, τις δεξιότητες και τις γνώσεις που κατέχει (σε σχέση με τις μεταβαλλόμενες ανάγκες της επιχείρησης)
- Ελέγχουμε τις δυνατότητες και τις ελλείψεις των τμημάτων σε σχέση με τις ανάγκες του οργανισμού ή της επιχείρησης
 - Τις στρατηγικές αποφάσεις για την αναβάθμιση της ποιότητας των προϊόντων ή υπηρεσιών ή την είσοδο σε νέες αγορές
 - Τη διαθεσιμότητα των χρηματοοικονομικών πόρων
- Ανιχνεύουμε τις νέες κατευθύνσεις σε θέματα ΑΔ
 - Τις τεχνολογικές και άλλες αλλαγές που συμβάλλουν στην αύξηση της παραγωγικότητας
- Προβλέπουμε τον αριθμό μελλοντικού προσωπικού
 - Την προβλεπόμενη κινητικότητα εργαζομένων (λόγω απόλυσης ή εθελούσιας αποχώρησης)
- Χαράζουμε τη σημερινή και μελλοντική στρατηγική του τμήματος που χρήζει στελέχωσης
- Μεριμνούμε για τις καθημερινές ανάγκες προγραμματισμού του εν λόγω τμήματος ή τμημάτων
- Επιβλέπουμε και εκτιμούμε την επιτυχία του προγραμματισμού ΑΔ

Εργαλεία Πρόβλεψης Αναγκών Ανθρώπινου Δυναμικού

- **Ανάλυση τάσεων** →
Χρησιμοποιείται ως κριτήριο για την πρόβλεψη μελλοντικών αναγκών
Αναφέρεται στη μελέτη των καταγεγραμμένων επιπέδων απασχόλησης σε έναν οργανισμό ή μία επιχείρηση για την τελευταία περίπου 5/ετία
- **Ανάλυση αναλογιών** →
Αναφέρεται στη διατύπωση προβλέψεων με βάση την αναλογία ανάμεσα σε κάποια μεταβλητή (π.χ., όγκος πωλήσεων) και τον απαιτούμενο αριθμό εργαζομένων
- **Διαγράμματα διασποράς** →
Παρουσιάζουν σε μορφή γραφήματος πώς συσχετίζονται δύο μεταβλητές. Π.χ., δείκτης επιχειρηματικής δραστηριότητας με το επίπεδο απασχόλησης
Αν υπάρχει συσχέτιση, τότε ανάλογα με το επίπεδο της επιχειρηματικής δραστηριότητας συνυπολογίζονται και οι ανάγκες σε ΑΔ
- **Ειδικό λογισμικό πρόβλεψης αναγκών ΑΔ** →
Επιτρέπουν στα στελέχη να λαμβάνουν υπόψιν τους περισσότερες από μία μεταβλητές, όπως, π.χ., ηλικία ρυθμό κινητικότητας, κλπ.

Πρόβλεψη της Προσφοράς Υποψηφίων Εντός του Οργανισμού

- Αρχείο διαθέσιμων προσόντων → Περιλαμβάνει συνοπτικές πληροφορίες όπως το ιστορικό της απόδοσης των εργαζομένων, το εκπαιδευτικό προφίλ, δυνατότητα για προαγωγή, κλπ.
- Διαγράμματα αντικατάστασης προσωπικού → Απεικονίζουν την τρέχουσα απόδοση και δυνατότητα προαγωγής για κάθε πιθανή περίπτωση αντικατάστασης μελών του προσωπικού σε σημαντικά πόστα
- Πληροφοριακά συστήματα με χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή → Φιλοξενούν τα ερωτηματολόγια τα οποία συμπληρώνουν οι εργαζόμενοι διαδικτυακά στα οποία περιγράφουν τα προσόντα και την εμπειρία τους, καθώς επίσης και την αξιολόγηση της απόδοσής τους
- Σχεδιασμός διαδοχής → Σχεδιασμός διαδοχής για την κάλυψη σημαντικών διευθυντικών θέσεων

Σχεδιασμός Διαδοχής

- Ανάλυση των μελλοντικών αναγκών σε ανώτερα εξειδικευμένα στελέχη ανά βαθμίδα, λειτουργία και χαρακτηριστικά
- Έλεγχος των υφιστάμενων διευθυντικών στελεχών και πρόγνωση της μελλοντικής προσφοράς από πηγές εντός και εκτός του οργανισμού ή της επιχείρησης
- Σχεδιασμός της εξέλιξης των εργαζομένων με βάση αντικειμενικές εκτιμήσεις και αξιολογήσεις των δυνατοτήτων και επαγγελματικών στόχων τους
- Κατάρτιση και προετοιμασία των εργαζομένων για τα καθήκοντα που μπορούν να αναλάβουν τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα
- Επίσπευση προαγωγών
- Προγραμματισμένη στρατηγική προσέλκυση υποψηφίων
- Διασφάλιση για την ύπαρξη ικανά εξελίξιμου ΑΔ

Σχεδιασμός Διαδοχής

Συμπληρωματικό υλικό για όσους θέλουν να εμφανθούν στη διοίκηση ταλέντων

Ciampa, D. and Watkins, M. (1999). The successor's dilemma. *Harvard Business Review*, 77(6), 161-168.

Πρόβλεψη της Προσφοράς Υποψηφίων Εκτός του Οργανισμού

Απαιτεί την πρόβλεψη:

- Των γενικών **οικονομικών συνθηκών**
 - Πρόβλεψη της πορείας της οικονομίας
 - Πρόβλεψη του ποσοστού ανεργίας
- Των **συνθηκών στην τοπική αγορά**
 - Αύξηση της ανεργίας σε αντίθεση με την ανοδική πορεία σε επίπεδο χώρας
 - Διαθεσιμότητα υποψηφίων
- Των **συνθηκών του κλάδου**
 - Πρόσφατη ανάπτυξη του κλάδου


Σχέδιο Δράσης Προβλεπόμενης Προσφοράς & Ζήτησης

- Αποτελεί το τελικό στάδιο του Προγραμματισμού ΑΔ
- Παρουσιάζει την εκτιμώμενη απόκλιση ανάμεσα στην προσφορά και τη ζήτηση ΑΔ
- Περιλαμβάνει πλάνο στελέχωσης για την κάλυψη των αναγκών το οποίο προσδιορίζει:
 - Τις θέσεις που πρέπει να πληρωθούν
 - Τις πιθανές εξωτερικές πηγές στελέχωσης
 - Την απαιτούμενη εκπαίδευση
 - Την ανάπτυξη και προαγωγή που θα συνοδεύσει τυχόν μετακινήσεις του ΑΔ
 - Τις δαπάνες που απαιτεί η κάλυψη της εν λόγω θέσης (π.χ., έξοδα μετεγκατάστασης, οδοιπορικά, κόστος διεξαγωγής συνεντεύξεων, κλπ.)

Προέλευση Υποψηφίων (Recruitment)

https://www.youtube.com/watch?v=O9_EHU5BKnQ

Προσέλκυση Υποψηφίων

- Είναι μία σειρά **δραστηριοτήτων** και **διαδικασιών** που αποσκοπούν στην προσέλκυση και ανεύρεση προσοντούχων υποψηφίων για την κάλυψη της κενής θέσης εργασίας
 - Κρίνεται αποτελεσματική όταν:
 - Η μέθοδος προσέλκυσης που θα επιλεγεί συμβαδίζει με το στρατηγικό σχεδιασμό του οργανισμού ή της επιχείρησης
 - Ολοκληρώνεται επιτυχώς στο προκαθορισμένο χρονικό διάστημα και με βάση τους διαθέσιμους πόρους
 - Διεξάγεται παράλληλα με άλλες αποδοτικές πρακτικές (π.χ., διαμορφωτές κοινής γνώμης) και παράγοντες (π.χ., ανταγωνιστικά πακέτα αποδοχών)
 - Εξασφαλίζει **μεγάλο αριθμό υποψηφίων με κατάλληλα χαρακτηριστικά** για την κάλυψη της θέσης (όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των υποψηφίων, τόσο πιο επιλεκτικός είναι ο εργοδότης)
- 

Ανάλυση Θέσεων Εργασίας →

→ Προσέλκυση Υποψηφίων

- Προσδιορίζει τα χαρακτηριστικά του ιδανικού υποψήφιου/ας
- Ορίζει το σύνολο των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων που χρειάζεται να έχει ο/ η κάτοχος της θέσης εργασίας
- Καθορίζει τη σημαντικότητα της εκπαίδευσης και της εκμάθησης νέων δεξιοτήτων για τους νεοεισερχόμενους
- Αναδुकνείει τις ευκαιρίες καριέρας που προκύπτουν για τους υποψήφιους από την εν λόγω θέση εργασίας

Μέθοδοι Προσέλκυσης

Εσωτερική Αγορά

Εξωτερική Αγορά

Αναγγελία Θέσεων
Εργασίας

Αξιοποίηση Αρχείων
Προσωπικού

Βασικές Μέθοδοι

Μέσω Διαδικτύου

Μέσω Διαφήμισης/
Αγγελίες

Υπηρεσίες Εύρεσης
Εργασίας

Φορείς Προσέλκυσης
Στελεχών

Μέσω Πανεπιστημίων

Πρακτική Άσκηση

Γραπτά
Μήνυματα

Εικονικές Θέσεις
Εργασίας

Υπηρεσίες
Διαχείρισης
Αιτήσεων
Υποψηφίων

Εναλλακτικές Μέθοδοι

Πρωρινό ΑΔ

Ευέλικτες
Μορφές

Αυτοπρόσωπες
Αιτήσεις

Τηλεργαζόμενοι

Πελάτες

Άνεργοι

Εργαζόμενοι με
Διαφορετικότητα

Εσωτερικές Πηγές Προσέλκυσης Υποψηφίων

Κάλυψη κενών θέσεων με το ήδη απασχολούμενο προσωπικό, εσωτερικά του οργανισμού ή της επιχείρησης

Μέθοδοι



- Αναγγελία Θέσεων Εργασίας (job posting)
- Αξιοποίηση των Αρχείων Προσωπικού

Σύμφωνα με ορισμένες συμβάσεις εργασίας η αναγγελία των θέσεων εργασίας εσωτερικά των οργανισμών ή των επιχειρήσεων είναι υποχρεωτική (!)

Αναγγελία Θέσεων Εργασίας

- Αναγγελία για μία ή περισσότερες κένες θέσεις εργασίας σε εμφανές μέρος **εσωτερικά του οργανισμού ή της επιχείρησης**:
 - Πίνακες ανακοινώσεων
 - Εταιρικό δίκτυο (intranet)
- Η αναγγελία αυτή περιλαμβάνει τα **χαρακτηριστικά της εν λόγω θέσης**:
 - Απαιτούμενα εργασιακά προσόντα
 - Όνομα προϊσταμένου
 - Μισθολογική κλίμακα
 - Ωράριο εργασίας

Αρχεία Προσωπικού

- Καταγράφουν τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων
- Αναδεικνύουν περιπτώσεις εργαζομένων με κατάλληλα χαρακτηριστικά και ικανών να καλύψουν την κενή θέση εργασίας

Προφίλ Προσωπικού

Όνομα Ιστορίας

Πεδίο σερβιτό

ελλει κωδικού

επρόθεση

ΕΠΩΧ ΚΟΔΟΣ

Ομάδα εργασίας 1

Κλίση 2 εργοστάσι 1

Κλίση 2 θέσης 1

Σεργιόνας

επίδομα

ειδικό

πρωτόκολλο

κωδικό

έλλει κωδικού

Κωδικός/κωδικός

Υποκωδικός

Υποκωδικός

Αποθήκη Ανάκληση

Πίνακας Προσωπικού Ε4

Κριτήρια εξεργμής

Ο πίνακας προσωπικού Ε4 θα συλλέξει όλα τα αποτελέσματα αναζήτησης για τον αριθμό που... Τα αποτελέσματα θα απεικονιστούν.

Δημοσιότητα οργάνου από: 01/01/2016

Εταιρία: 01 My Company S.A.

Προκαταβήματα: Πρωτόκολλο

Ημερία ακροατών δεδομένων: 01/12/2016

Από ημερία πρόσληψης: - έως

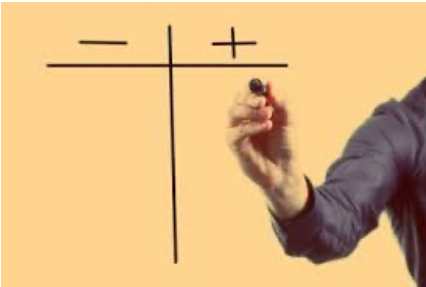
Διαστομωδότητα: -

Στόχος: Από το μοντέλο αναζήτησης

Παρατηρήσεις: 01/01/2016/2016

Γραφή Επιστροφή

Πλεονεκτήματα της Εσωτερικής Προσέλκυσης Υποψηφίων



- Ο εργοδότης γνωρίζει το σύνολο των δεξιοτήτων, ικανοτήτων και γνώσεων του εργαζόμενου/ης που κάλυψε την εν λόγω θέση καθώς και τις επαγγελματικές δυνατότητες που έχουν
- Αποτελεί μέσο παρακίνησης των εργαζομένων
- Αυξάνει τις πιθανότητες διατήρησης των στελεχών
- Μειώνεται σημαντικά ο χρόνος της εκπαίδευσης και της προσαρμογής των εργαζομένων που θα απαιτούνταν σε ένα νέο εργασιακό περιβάλλον
- Μεγιστοποιεί το αίσθημα της ασφάλειας για τους εργαζόμενους και αυξάνει την εργασιακή τους ικανοποίηση σχετικά με θέματα επαγγελματικής ανάπτυξης και εξέλιξης

Μειονεκτήματα της Εσωτερικής Προσέλκυσης Υποψηφίων

- Ελλείψεις ικανών εργαζομένων για την κάλυψη των κενών θέσεων εργασίας που δημιουργήθηκαν κατά τη μετακίνηση των εργαζομένων (triple effect)
- Περιορισμένη παραμονή εργαζομένων στην ίδια θέση εργασίας, γρήγορες και άτακτες προαγωγές
- Έλλειμμα νέων δεξιοτήτων και γνώσεων από το υπάρχον γνωσιακό ενεργητικό του οργανισμού ή της επιχείρησης
- Έλλειψη ευκινησίας στις διαδικασίες αξιολόγησης του ΑΔ
- Έλλειψη ευελιξίας και μαζικός τρόπος σκέψης (group think)
- Αδυναμία ανταπόκρισης του οργανισμού ή της επιχείρησης στις ανάγκες του εξωτερικού περιβάλλοντος



Εξωτερικές Πηγές Προσέλκυσης Υποψηφίων

Κάλυψη κενών θέσεων με υποψήφιους που δεν ανήκουν στο ήδη υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού ή της επιχείρησης.

Βασικές Μέθοδοι Εξωτερικής Προσέλκυσης Υποψηφίων

- Προσέλκυση Μέσω Διαδικτύου
- Αγγελίες/ Προσέλκυση Μέσω Διαφήμισης
- Υπηρεσίες Εύρεσης Εργασίας
- Φορείς Προσέλκυσης Στελεχών
- Προσέλκυση Μέσω Πανεπιστημίων
- Πρακτική Άσκηση

Σύγχρονες Μέθοδοι Εξωτερικής Προσέλκυσης Υποψηφίων

- Γραπτά Μηνύματα
- Εικονικές Εκθέσεις Εργασίας
- Υπηρεσίες Διαχείρισης
- Αιτήσεων Υποψηφίων

Εναλλακτικές Μέθοδοι Εξωτερικής Προσέλκυσης Υποψηφίων

- Χρήση μη συμβατικών μεθόδων προσέλκυσης
- Προσωρινό ΑΔ
- Ευέλικτες μορφές απασχόλησης
- Αυτοπρόσωπες αιτήσεις εργασίας
- Πελάτες ως υποψήφιοι
- Τηλεργαζόμενοι
- Άνεργοι
- Εργαζόμενοι με διαφορετικότητα

Αγγελίες/ Προσέλκυση Μέσω Διαφήμισης

Πώς πραγματοποιείται
(μέσα, μέθοδοι,
πρακτικές)

Ανακοίνωση / Ευκαιρίες σταδιοδρομίας:

- Σε τοπική εφημερίδα, επαγγελματικό περιοδικό, διαδίκτυο (βλ. προηγούμενη διαφάνεια)

Είναι αποτελεσματική
για:

- Αναζήτηση ειδικευόμενου προσωπικού, προσωπικού γραφείου, διοικητικού προσωπικού χαμηλής βαθμίδας

Μειονεκτήματα της
μεθόδου

- Χρονοβόρα διαδικασία (μπορεί να μεσολαβήσει μία εβδομάδα ή και παραπάνω για τη δημοσίευση της αγγελίας)
- Παραμένει δημοσιευμένη για μικρό χρονικό διάστημα
- Συχνά, μπορεί να προβλεφθεί μέσα στο πλήθος των αγγελιών

Προσέλκυση Μέσω Διαδικτύου

Πώς πραγματοποιείται
(μέσα, μέθοδοι,
πρακτικές)

Ανακοίνωση / Ευκαιρίες σταδιοδρομίας:

- Στον ιστότοπο του οργανισμού ή της επιχείρησης
- Σε εξειδικευμένους ιστότοπους (www.kariera.gr)
- Ηλεκτρονικές εκδόσεις εφημερίδων
- Μέσα κοινωνικής δικτύωσης (Linkedin)

Πλεονεκτήματα της
μεθόδου

- Γρήγορη και αποτελεσματική
- Περισσότερο οικονομική σε σχέση με άλλες εξωτερικές μεθόδους προσέλκυσης
- Εξοικονόμηση χρόνου
- Αποτελεσματικότερη επικοινωνία

Μειονεκτήματα της
μεθόδου

- Ενθαρρύνει, σε μεγάλο βαθμό, την υποβολή αιτήσεων από υποψήφιους που στερούνται κατάλληλων προσόντων για την εν λόγω θέση

Υπηρεσίες Εύρεσης Εργασίας

(1) Κρατικοί φορείς & φορείς τοπικής αυτοδιοίκησης,
(2) Μη-Κερδοσκοπικές Οργανώσεις, (3) Ιδιωτικές Εταιρείες

Είναι αποτελεσματική όταν
ο οργανισμός ή η
επιχείρηση:

- Δεν κατέχει τμήμα ΔΑΔ
- Δυσκολεύεται να εντοπίσει ικανό αριθμό κατάλληλων υποψηφίων
- Επείγεται για την κάλυψη μίας θέσης εργασίας
- Υπάρχει ανάγκη προσέλκυσης ατόμων που ανήκουν σε συγκεκριμένες πληθυσμιακές ομάδες
- Στοχεύουν στην προσέλκυση στελεχών που συναλλάσσονται με τις εν λόγω υπηρεσίες (και δεν απασχολούνται σε ανταγωνιστές)

Θεωρείται κατάλληλη
πηγή για:

- Εποχικούς εργαζόμενους (έκτακτους ή προσωρινούς)

Φορείς Προσέλκυσης Στελεχών

Εξειδικευμένα γραφεία εύρεσης εργασίας τα οποία προσλαμβάνονται από τον οργανισμό ή την επιχείρηση για την αναζήτηση ταλέντων που καταλαμβάνουν ανώτερες θέσεις διοίκησης [Εναλλακτικά: «κυνηγοί ταλέντων»]

Είναι αποτελεσματικοί γιατί:

- Διαθέτουν μεγάλο κύκλο εταιρειών
- Φέρονται ως ιδιαίτερα επιδέξιοι στην προσέγγιση καταρτισμένων υποψηφίων (εργαζομένων ή ανέργων)
- Συχνά δεν αποκαλύπτουν το όνομα του πελάτη (οργανισμού ή επιχείρησης) μέχρι το τελικό στάδιο της διαδικασίας προσέλκυσης
- Εξοικονομεί χρόνο στον πελάτη από τη χρονοβόρα διαδικασία της εφαρμογής των μεθόδων προσέλκυσης
- Η αμοιβή τους κρίνεται ασήμαντη συγκριτικά με το κόστος του χρόνου απασχόλησης των στελεχών της ΔΑΔ

Μειονεκτήματα της μεθόδου

- Απαιτείται άριστη συνεργασία μεταξύ των εργοδοτών και των φορέων απασχόλησης στελεχών (π.χ., ξεκάθαρες περιγραφές και προδιαγραφές θέσεων εργασίας)
- Ενδέχεται να εφαρμόζονται τεχνικές προώθησης υποψηφίων που δεν έχουν τα κατάλληλα προσόντα
- Συχνά, παραλείπουν το τελικό στάδιο του ελέγχου των συστάσεων

Προσέλκυση Μέσω Πανεπιστημίων

Είναι αποτελεσματική όταν:

- Καθορίζεται η καταλληλότητα των υποψηφίων σε επόμενο στάδιο επιλογής
- Να γίνει προσέλκυση ικανών υποψηφίων
- Να επιτευχθεί επικοινωνία μεταξύ των εταιρειών και των μελλοντικών υποψηφίων, ώστε οι πρώτοι να διευρύνουν τις δεξαμενές των υποψηφίων τους

Μειονεκτήματα της μεθόδου:

- Θεωρείται σχετικά δαπανηρή και χρονοβόρα
- Απαιτεί αυστηρό προγραμματισμό και προετοιμασία από την πλευρά των εταιρειών
- Πολλοί από τους εκπροσώπους των εταιρειών δεν ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των υποψηφίων (π.χ., είναι απροετοίμαστοι, δεν αφιερώνουν τον απαιτούμενο χρόνο, δεν είναι προσεγγίσιμοι, κλπ.)

Πρακτική Άσκηση

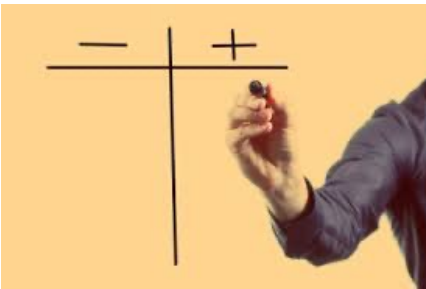
Είναι αποτελεσματική για τους φοιτητές γιατί:

- Δίνει τη δυνατότητα να εξασκήσουν τις δεξιότητες που έχουν αποκτήσει και αποκτούν στη διάρκεια των σπουδών τους
- Αξιολογούν τους εργοδότες τους
- Αναγνωρίζουν τα ταλέντα τους, τις επαγγελματικές και εργασιακές τους προτιμήσεις

Είναι αποτελεσματική για τους εργοδότες γιατί:

- Αξιοποιούν παραγωγικά τους εκπαιδευόμενους
- Διαπιστώνουν στην πράξη τη μελλοντική τους συνεργασία με καθεστώς πλήρους απασχόλησης

Πλεονεκτήματα της Εξωτερικής Προσέλκυσης Υποψηφίων



- Μπορεί να φέρει νέες ιδέες και απόψεις
- Αποφεύγεται η σύγχυση που προκαλεί το triple effect
- Γρήγορη ανάπτυξη του γνωσιακού ενεργητικού του οργανισμού ή της επιχείρησης
- Μεταφορά εμπειρίας και γνώσης από ταλαντούχους εργαζόμενους
- Αντικειμενικότητα μεταξύ των εργαζομένων
- Περιορίζεται η δημιουργία άτυπων ομάδων

Μειονεκτήματα της Εξωτερικής Προσέλκυσης Υποψηφίων

- Απαιτεί περισσότερο κόστος και χρόνο
- Υπάρχει ο κίνδυνος πρόσληψης υποψηφίων που δεν ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις τις εν λόγω θέσης (φαινομενικές ικανότητες)
- Η πολιτική εξωτερικών προσλήψεων αποθαρρύνει τους εργαζόμενους (βλ. *πλεονεκτήματα εσωτερικής προσέλκυσης*)



Εναλλακτικές Μέθοδοι Στελέχωσης

Συστάσεις

- Πληροφορίες που παρέχουν όσοι ήδη εργάζονται σε έναν οργανισμό ή μία επιχείρηση για πιθανούς υποψήφιους
- Εκστρατείες συστάσεων αναγγέλλοντας τη διαθεσιμότητα θέσεων εργασίας
- Επιβράβευση για τους εργαζόμενους που η σύστασή τους ήταν επιτυχής



Πλεονεκτήματα

- Αυξάνεται η δεξαμενή των υποψηφίων
- Οι υποψήφιοι έχουν ρεαλιστική εικόνα για τον εργοδότη τους
- Οι συστημένοι εργαζόμενοι σημειώνουν τα μικρότερα ποσοστά αποχώρησης
- Συχνά προσελκύουν υποψήφιους υψηλής ποιότητας καθώς οι νυν εργαζόμενοι δεν διακινδυνεύουν να εκτεθούν στο εργοδότη τους

Μειονεκτήματα

- Δημιουργία αρνητικού κλίματος μεταξύ του εργαζόμενου που έκανε τη σύσταση και του εργοδότη που την απόρριψε
- Η αποκλειστική χρήση των συστάσεων ως μέθοδος προσέλκυσης υποψηφίων μπορεί να καταδικαστεί ως πρακτική διάκρισης.

Σύγχρονες Μέθοδοι στην Προσέλκυση Υποψηφίων (Gamification)

Gamification – Παιχνιδοποίηση

- Είναι η χρήση στοιχείων παιχνιδιού σε πλαίσιο που δεν αφορά παιχνίδι.
- Η αγορά της παιχνιδοποίησης σήμερα έχει πολύ μεγάλη εξέλιξη και απήχηση.
 - Ανέρχεται σε 6,8 δις με προοπτική αύξησης 40 δις μέχρι το 2024!!!
- Σημαντικά οφέλη για τη ΔΑΔ
 - Εργασιακή ικανοποίηση, παρακίνηση των εργαζομένων, μάθηση, εκπαίδευση και ανάπτυξη.
- Διευκολύνει τη διαχείριση της Generation Z.

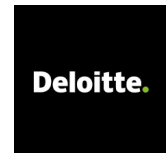
Παιχνιδοποίηση και Προσέλκυση Εργαζομένων



- Περιορίζεται σημαντικά η χειραγώγηση από την πλευρά των υποψηφίων.
- Ενημερώνει και προετοιμάζει τους υποψήφιους σχετικά με τις προκλήσεις που θα αντιμετωπίσουν στην καθημερινή πρακτική.
- Μειώνει το χρόνο και το κόστος της άστοχης προσέλκυσης υποψηφίων.
- Δημιουργεί θετικό κλίμα και αντιδράσεις για τον οργανισμό και αυξάνει σημαντικά την ελκυστικότητά του.

Η παιχνιδοποίηση στην πράξη

- **Domino's Pizza** – Domino's Pizza Hero
<https://www.youtube.com/watch?v=hrfBNecqxOE>
- **PwC – Multipoly**
- **L'Oreal** – Reveal the Game
- **Marriott Hotels** – My Marriott Hotel
- **Deloitte** – Firefly Freedom
- **Google** – Code Jam
- **Facebook** – Hacker Cup



Gamification Platforms

Agile (CRM) - [Agile](#)

Edgagement - [Edgagement](#)

Microsoft Dynamics 365 –

Gamification - [Microsoft Dynamics 365](#)

SalesScreen - [SalesScreen](#)

Hoopla - [Hoopla](#)

Kahoot! - [Kahoot](#)

Funifier Studio - [Funifier Studio](#)

Mambo.IO - [Mambo.IO](#)

Bunchball Nitro - [Bunchball Nitro](#)

Gametize - [Gametize](#)

Zurmo (CRM) - [Zurmo](#)

Judgify - [Judgify](#)

Qstream - [Qstream](#)

Hurrah! Leaderboard - [Hurrah](#)

Ambition - [Ambition](#)

Gameeffective - [Gameeffective](#)

lactionable - [lactionable](#)

QuizGame - [Quizgame](#)

Spinify - [Spinify](#)

LevelEleven - [LevelEleven](#)

GetBadges - [GetBadges](#)

Repignite - [Repignite](#)

Battlejungle - [Battlejungle](#)

RepTivity - [RepTivity](#)

Gamilab - [Gamilab](#)

Trajectory IQ - [Trajectory IQ](#)

nGAGEMENT - [nGAGEMENT](#)

Zunos - [Zunos](#)

Σύγχρονες Μέθοδοι Εξωτερικής Προσέλκυσης

- Μέσω γραπτών μηνυμάτων

Οι εργοδότες αποστέλλουν γραπτά μηνύματα για ευκαιρίες σταδιοδρομίας και ανάγκη κάλυψης κενών θέσεων εργασίας σε πιθανούς υποψήφιους για τη δημιουργία δεξαμενής υποψηφίων.

- Εικονικές εκθέσεις εργασίας

Διεξάγονται αποκλειστικά στο διαδίκτυο και προσομοιάζουν στις παραδοσιακές εκθέσεις εργασίας (Unicruit).

- Υπηρεσίες διαχείρισης αιτήσεων υποψηφίων

Συστήματα διαχείρισης των αιτήσεων που υποβάλλουν οι υποψήφιοι για να διαχειριστούν αποτελεσματικά τον όγκο των αιτήσεων που λαμβάνουν.

Προσέλκυση Ταλέντων

- Οι αποφάσεις για την προσέλκυση ταλέντων έχουν **συγκεκριμένη στόχευση**:
 - Ποιες ενέργειες προσέλκυσης απαιτούνται για την προσέλκυση υποψηφίων με τις κατάλληλες ικανότητες που θα συμβάλλουν στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων του οργανισμού ή της επιχείρησης;
- **Συνέπεια** στη χρήση των **προδιαγραφών θέσεων** εργασίας που θα οδηγήσουν στην προσέλκυση ταλέντων:
 - Ικανότητες
 - Χαρακτηριστικά
 - Γνώσεις
 - Εμπειρία



Ανάθεση Εργασιών σε Εξωτερικούς Συνεργάτες & Μεταφορά Εργασιών στο Εξωτερικό

- Ανάθεση προσέλκυσης υποψηφίων σε εξωτερικούς συνεργάτες (**outsourcing**)
 - Συνεργασία με εξωτερικούς συμβούλους ή συνεργάτες, προμηθευτές για την παροχή υπηρεσιών (οι οποίες προηγουμένως εκτελούνταν εντός της επιχείρησης)
- Ανάθεση σε προμηθευτές στο εξωτερικό για την παροχή υπηρεσιών (**offshoring**)
 - Συνεργασία με προμηθευτές στο εξωτερικό για την παροχή υπηρεσιών (οι οποίες προηγουμένως εκτελούνταν από εργαζομένους εντός του οργανισμού ή της επιχείρησης)
 - Συχνά η μέθοδος αυτή κατηγορείται για «εξαγωγή θέσεων εργασίας»



1. Ο κ. Μανωλόπουλος είναι υπεύθυνος Ανθρώπινου Δυναμικού (ΑΔ) σε μία πολυεθνική ασφαλιστική εταιρεία και έχει το εξής δίλημμα να αντιμετωπίσει:

Μετά την ανακοίνωση της θέσης εργασίας σε μία τοπική εφημερίδα για την πρόσληψη ενός/μίας υπαλλήλου στο Λογιστήριο του Τμήματος των Χρηματοοικονομικών Υπηρεσιών της εταιρείας, στο γραφείο του υπάρχουν πάνω από 200 χειρόγραφες αιτήσεις με διαφορετική μορφοποίηση, έκταση, πληροφορίες και περιεχόμενο, οι οποίες χρειάζεται να εξετασθούν και ελεγχθούν από τον ίδιο.

2. Το τηλέφωνό του είναι διαρκώς κατειλημμένο από κλήσεις υποψηφίων που τον ρωτούν για την έκβαση της αίτησής τους, αν έχει παραλάβει το βιογραφικό που έχουν αποστείλει καθώς και τί να αναμένουν σχετικά με την υποψηφιότητά τους στο εγγύς μέλλον.

3. Την ίδια χρονική στιγμή ο κ. Μανωλόπουλος λαμβάνει ένα εσωτερικό τηλεφώνημα, όχι και τόσο κολακευτικό, από τον οικονομικό διευθυντή της εταιρείας. Προφανώς, ο γιος και η ανιψιά του διευθυντή οικονομικών είχαν υποβάλλει υποψηφιότητα για την εν λόγω θέση πριν από τρεις εβδομάδες, χωρίς στο μεταξύ να έχουν λάβει καμία ενημέρωση για την υποψηφιότητά τους.

4. Ο κ. Μανωλόπουλος αισθάνεται ασυνήθιστο άγχος και πίεση από την εν λόγω κατάσταση, ανακάθεται στην καρέκλα του και παραιτείται από το καθήκον να εξετάσει τις υποψηφιότητες για την εν λόγω θέση.



- 1) Για ποιους λόγους ο κ. Μανωλόπουλος δεν μπορεί να ανταποκριθεί στα συγκεκριμένα καθήκοντα ως Υπεύθυνος ΑΔ;
- 2) Ποια διαδικασία πρέπει να ακολουθήσει ο κ. Μανωλόπουλος για να αποφασίσει ποιον/α θα προσλάβει για την εν λόγω θέση;
- 3) Πώς θα μπορούσε ο κ. Μανωλόπουλος να αντιμετωπίσει την πίεση για πρόσληψη που αισθάνεται από τον οικονομικό διευθυντή;

Διαδικασία Προσέλκυσης & Επιλογής ΑΔ

- Προγραμματισμός και πρόβλεψη προσωπικού → • Για να εντοπιστούν οι θέσεις που πρέπει να στελεχωθούν
- Ανακοίνωση θέσεων εργασίας → • Για την προσέλκυση υποψηφίων
- Δημιουργία ομάδας υποψηφίων → • Είτε μέσω της εσωτερικής, είτε μέσω της εξωτερικής προσέλκυσης
- Χρήση ποικίλων τεχνικών επιλογής (π.χ., συνεντεύξεις, εξακρίβωση στοιχείων, ψυχομετρικά τεστ, κλπ.) → • Για την κατάταξη των υποψηφίων
- Επιλογή και τοποθέτηση → • Για την πλήρωση της θέσης

Βασικά Συμπεράσματα Ενότητας



*" Don't jump to conclusions, Mom . .
looks can be deceiving. "*

- Ο προγραμματισμός ΑΔ προϋποθέτει τρία είδη προβλέψεων: για τις ανάγκες της επιχείρησης σε ΑΔ, για την προσφορά κατάλληλων υποψηφίων από το εξωτερικό περιβάλλον, για την προσφορά υποψηφίων από το εσωτερικό του οργανισμού ή της επιχείρησης.
- Για να γίνει η πρόβλεψη των αναγκών σε ΑΔ, πρέπει πρώτα να προβλεφθεί η ζήτηση για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες του οργανισμού ή της επιχείρησης.
- Υπάρχουν διάφορες πηγές υποψηφίων, όπως εσωτερικές και εξωτερικές πηγές, στις οποίες συγκαταλέγεται και η προσέλκυση μέσω Διαδικτύου, καταχωρήσεις αγγελιών, προσέλκυση μέσω πανεπιστημίων, αυτοπρόσωπες αιτήσεις, κλπ.
- Το σύνολο των υποψηφίων που συγκεντρώνεται από τη διαδικασία της προσέλκυσης, οδηγεί στην αξιολόγηση και επιλογή του κατάλληλου υποψήφιου για την κάλυψη της εν λόγω θέσης εργασίας.

Πρακτικές Ασκήσεις & Κριτική Σκέψη



Πρακτική Άσκηση

Ανατρέξτε στις μεθόδους προσέλκυσης που εφάρμοσε ο οργανισμός ή η επιχείρηση στην οποία απασχολείστε για να σας προσελκύσει:

- Καταγράψτε τις εν λόγω μεθόδους και αξιολογήστε την αποτελεσματικότητά τους σύμφωνα με τη θέση για την οποία προσληφθήκατε.
- Αν είχατε τη δυνατότητα να προτείνετε στο Τμήμα της ΔΑΔ του οργανισμού ή της επιχείρησης που απασχολείστε εναλλακτική μεθοδολογία ως προς την προσέλκυση υποψηφίων ποια θα ήταν αυτή και γιατί;
- Ποιά κριτήρια θα λάβετε υπόψιν σας για την εν λόγω πρόταση;



Κριτική Σκέψη #1

Σύμφωνα με όσα συζητήθηκαν και παρουσιάστηκαν στην ενότητα αυτή σχετικά με την προσέλκυση του ΑΔ:

- Με βάση ποιά κριτήρια ένας οργανισμός ή μία επιχείρηση πρέπει να αποφασίσει για την ανάθεση εργασιών προσέλκυσης υποψηφίων σε εξωτερικούς συνεργάτες (outsourcing)?

Σύγχρονες Απόψεις & Προβληματισμοί

Στην 44η θέση η Ελλάδα στην ικανότητα προσέλκυσης ταλέντων

Η Ελλάδα φέτος (2019) τοποθετείται στην 44η θέση του Δείκτη GTCI, από την 42η που είχε κατακτήσει πέρυσι. Η χειρότερη επίδοση της χώρας αφορά στην ενεργοποίηση και την προσέλκυση ταλέντων, μια βαθμολογία που επηρεάζεται σημαντικά από την περιορισμένη εξωστρέφεια της χώρας.



Δημοσιεύθηκε: 28 Ιανουαρίου 2019 - 15:17

Ο Δείκτης Ανταγωνιστικότητας Ταλέντου 2019 (Global Talent Competitiveness Index - GTCI) αναδεικνύει για ακόμα μια χρονιά τις χώρες που εξακολουθούν να ηγούνται της παγκόσμιας κατάταξης όσον αφορά στην ανταγωνιστικότητά τους στο να δημιουργούν, να προσελκύουν και να διατηρούν τα ταλέντα. Πρόκειται για την Ελβετία, τη Σιγκαπούρη και τις Ηνωμένες Πολιτείες, ενώ περιοχές όπως η Ασία, η Λατινική Αμερική και η Αφρική σημειώνουν σταδιακή πτώση.

Η Ελλάδα φέτος (2019) **τοποθετείται στην 44η θέση του Δείκτη GTCI**, από την 42η που είχε κατακτήσει πέρυσι. Σημειώνεται βεβαίως ότι στον περσιό Δείκτη είχαν συμπεριληφθεί 119 χώρες, ενώ στον φετινό 125. Όσον αφορά στην κατάταξη της Ελλάδας σε σχέση με χώρες της περιοχής της

Η Ελβετία, η πιο ανταγωνιστική χώρα στην προσέλκυση ταλέντων

epixeiro.gr/article/44178



17_01_2017 14:58

Η Ελβετία είναι η πιο ικανή χώρα στον κόσμο στο να προσελκύει και να διατηρεί νέα ταλέντα, λειτουργώντας ως "μαγνήτης" για τους ταλαντούχους νέους που αναζητούν εργασία. Τη δεύτερη θέση στην παγκόσμια κατάταξη των πιο ανταγωνιστικών χωρών στον κόσμο, όσον αφορά τα νέα ταλέντα, κατέχει η Σιγκαπούρη, με τη Μεγάλη Βρετανία να ακολουθεί και τις ΗΠΑ να έπονται. Την πέμπτη θέση της κατάταξης των χωρών, με βάση τον Παγκόσμιο Δείκτη Ανταγωνιστικότητας Ταλέντων (GTCI), καταλαμβάνει η Σουηδία, με την Αυστραλία να βρίσκεται στην έκτη και το Λουξεμβούργο, τη Δανία, τη Φινλανδία και τη Νορβηγία να συμπληρώνουν τη δεκάδα.

Σύμφωνα με το GTCI 2017, που δημοσίευσε χθες το INSEAD, η Διεθνής Σχολή Διοίκησης Επιχειρήσεων και αποτελεί προϊόν συνεργασίας του ομίλου Adaco με το INSEAD και το Human Capital Leadership Institute of Singapore, οι χώρες που βρίσκονται υψηλότερα στην κατάταξη μοιάζουν να είναι χαρακτηριστικά. Μεταξύ αυτών, εκπαιδευτικό σύστημα που καλύπτει τις ανάγκες της σύγχρονης οικονομίας, πολιτικές απασχόλησης που ευνοούν την ευελιξία, την κινητικότητα και την επιχειρηματικότητα και υψηλή διασύνδεση/συνεργασία των εμπλεκόμενων φορέων σε επιχειρήσεις και κυβερνήσεις.

People Management

2019-10-01, 01:55

PwC: Τι αλλάζει στην προσέλκυση «ταλέντων» από τις εταιρείες

4 Ιουλίου 2016 | 10:10 | Γράφο το HR Pro Online Team | Topics: News, Talent Management, Έργα

Σύμφωνα με τη νέα έρευνα της PwC «People and purpose: Talent strategy in an unpredictable world», οι διευθυντές συμβούλων πιστεύουν **όλο και περισσότερο ότι τα πιο ταλαντούχα στελέχη θα επιλέξουν να εργαστούν σε μία εταιρεία, και θα παραμείνουν σε αυτήν, αποκλειστικά και μόνο όταν αυτή διαθέτει ισχυρές αξίες, αξίες που θα ταυτίζονται με τις δικές τους και θα εστιάζουν στο κοινωνικό όφελος.**

Καθηγούμενοι από τη γενιά των Millennials, όλα τα στελέχη επιθυμούν να υποστηρίξουν και να εργαστούν σε επιχειρηματικούς οργανισμούς που θα μπορούν να εμπιστευθούν. Αναζητούν πιο κοινωνικά υπεύθυνα και δεοντολογικά αγαθά, υπηρεσίες, εμπορικές επωνυμίες, εταιρείες και εργοδότες – και οι διευθυντές συμβούλων προσπαθούν να ανταποκριθούν σε αυτό.

Μάλιστα, ποσοστό 75% των διευθυντών συμβούλων προβλέπουν σε αλλαγές σε αξίες, δεοντολογία και κώδικες συμπεριφοράς απαιτώντας θετικά στις ευνότερες προσδοκίες των μετόχων. Ένας άλλος βασικός πόλος έλξης για την προσέλκυση ταλέντων είναι η ορθή στρατηγική για τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Ποσοστό 67% των διευθυντών συμβούλων θεωρεί ότι σε πέντε χρόνια, αντί να αναζητούν τις καλύτερες οικονομικές απολαβές, τα ταλέντα θα προτιμήσουν να εργαστούν για επιχειρηματικούς οργανισμούς με κοινωνικές αξίες που συνάδουν με τις δικές τους αξίες και πραγματοποιεί αλλαγές στις