

## Ερωτήσεις ανά Θεματική Ενότητα

### Ανάλυση, Σχεδιασμός και Περιγραφή Θέσεων Εργασίας

#### Ανάλυση Θέσης Εργασίας

**1. Πώς ορίζεται η ανάλυση θέσης εργασίας;**

Είναι μία διαδικασία της ΔΑΠ -προαπαιτούμενη της σύνταξης της περιγραφής θέσεων εργασίας και τις προδιαγραφές αυτής- η οποία καθορίζει τα καθήκοντα που αναλογούν σε κάθε θέση εργασίας και τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων που θα προσληφθούν για την πλήρωση των θέσεων αυτών.

**2. Ποιος είναι ο σκοπός της ανάλυσης μίας θέσης εργασίας;**

Η ανάλυση των θέσεων εργασίας είναι πολύ σημαντική για τη λειτουργία των σύγχρονων οργανισμών και επιχειρήσεων, καθώς συντελεί: στη σωστή επιλογή εργαζομένων και την τοποθέτησή τους σε κατάλληλες θέσεις εργασίας, ορίζει ξεκάθαρους ρόλους και ανάληψη καθηκόντων μεταξύ των εργαζομένων, συμβάλλει σημαντικά στην αποφυγή συγκρούσεων σχετικά με την ανάληψη ευθυνών, καθώς, επίσης, και στη δίκαιη κατανομή καθηκόντων και φόρτου εργασίας.

Η αποτελεσματική ανάλυση των θέσεων εργασίας, συμβάλλει σημαντικά στο στρατηγικό σχεδιασμό των οργανώσεων καθώς διασφαλίζει εφικτή στοχοθεσία ως προς το ΑΔ, αποτελεσματική εργασία, αποφυγή εργασιακής ασάφειας και δίκαιη ανταμοιβή εργαζομένων και σωστή αξιολόγηση.

**3. Ποια είναι τα βασικά βήματα της ανάλυσης θέσης εργασίας;**

Τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσει το τμήμα της ΔΑΔ για την ανάλυση της θέσης εργασίας είναι τα εξής:

- Προσδιορισμός του σκοπού της ανάλυσης
- Επιλογή μεθόδου ανάλυσης
- Συλλογή και επεξεργασία στοιχείων για την εργασία
- Αξιολόγηση της μεθόδου ανάλυσης.

**4. Με ποιες μεθόδους μπορεί να γίνει η ανάλυση μίας θέσης εργασίας;**

Οι βασικές μέθοδοι με τις οποίες μπορεί να γίνει η συλλογή δεδομένων και πληροφοριών για την ανάλυση μίας θέσης εργασίας είναι οι εξής:

- Συνεντεύξεις
- Ερωτηματολόγια

- Ημερολόγια και λίστες καταγραφής
- Παρατήρηση
- Συλλογή δεδομένων μέσω διαδικτύου
- Άλλες μέθοδοι: π.χ., τεχνικά συνέδρια, κρίσιμα περιστατικά.

Οι πιο διαδεδομένες από τις μεθόδους αυτές είναι οι συνεντεύξεις και η συλλογή δεδομένων μέσω διαδικτύου.

*Παρακαλώ ανατρέξτε στις διαφάνειες για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με την εφαρμογή των μεθόδων για τη συλλογή δεδομένων και πληροφοριών για την ανάλυση μίας θέσης εργασίας.*

## **5. Με ποια κριτήρια γίνεται η επιλογή των μεθόδων της ανάλυσης θέσης εργασίας;**

Η επιλογή των μεθόδων της ανάλυσης θέσης εργασίας απαιτεί τη συμμετοχή των εργαζομένων και πρέπει να διασφαλίζει την αξιοπιστία των δεδομένων.

Συχνά, αναφέρεται ότι τα στοιχεία που συλλέγονται από τους εργαζομένους χαρακτηρίζονται ως δεδομένα χαμηλής αξιοπιστίας και ως εκ τούτου η συλλογή δεδομένων και πληροφοριών για την ανάλυση μίας θέσης εργασίας απαιτεί, επίσης, και τη συλλογή στοιχείων από εξωτερικούς αναλυτές τα οποία χαρακτηρίζονται ως δεδομένα υψηλής αξιοπιστίας.

## **Περιγραφή Θέσης Εργασίας**

### **6. Πώς ορίζεται η περιγραφή μίας θέσης εργασίας;**

Η περιγραφή θέσης εργασίας προκύπτει από την ανάλυση της θέσης εργασίας και προσδιορίζει: τί κάνει ο/ή εργαζόμενος/η στην καθημερινή του εργασία, πώς εκτελεί επιτυχώς τα καθήκοντα που του/της έχουν ανατεθεί και ποιες είναι οι συνθήκες υπό τις οποίες τελείται η εργασία.

### **7. Ποια είναι τα βασικά χαρακτηριστικά της περιγραφής θέσης εργασίας;**

Το έγγραφο της περιγραφής της θέσης εργασίας πρέπει απαραίτητα να περιλαμβάνει τα εξής χαρακτηριστικά/ ενότητες:

- 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/οιους 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).

## **Προδιαγραφές Θέσης Εργασίας**

### **8. Πώς ορίζονται οι προδιαγραφές μίας θέσης εργασίας;**

Προκύπτουν από την ανάλυση της θέσης εργασίας και ορίζουν τα ιδιαίτερα προσόντα και την εμπειρία που απαιτούνται για να εκτελείται η εργασία με επιτυχία. Συχνά οι προδιαγραφές της εργασίας αποτελούν ξεχωριστή ενότητα από την περιγραφή της θέσης εργασίας.

### **9. Ποια είναι η χρησιμότητα των προδιαγραφών θέσεων εργασίας;**

Διευκολύνουν τον εργοδότη να αξιολογεί κατά πόσο ο/η υποψήφιος/α έχει τα κατάλληλα χαρακτηριστικά για την εκάστοτε θέση.

## **Σχεδιασμός και Προσέλκυση Ανθρώπινου Δυναμικού**

### **Σχεδιασμός ΑΔ**

#### **1. Πώς ορίζεται ο σχεδιασμός ΑΔ;**

Σχεδιασμός ΑΔ είναι η διαδικασία προγραμματισμού για την πλήρωση βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων θέσεων. Ως διαδικασία βασίζεται στην πρόβλεψη των κενών θέσεων εργασίας και στις αποφάσεις που λαμβάνονται από τον οργανισμό ή την επιχείρηση σχετικά με την κάλυψη της κενής θέσης (ή των θέσεων) εσωτερικά ή από εξωγενείς πηγές υποψηφίων.

#### **2. Ποια είναι τα βήματα της πρόβλεψης αναγκών ΑΔ;**

Τα βήματα της πρόβλεψης ΑΔ είναι τα εξής:

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

#### **3. Πώς προβλέπονται οι ανάγκες ΑΔ των σύγχρονων οργανισμών ή των επιχειρήσεων;**

Οι ανάγκες σε ΑΔ των οργανώσεων προβλέπονται είτε εσωτερικά, είτε εξωτερικά των οργανώσεων με βάση την προσφορά και τη ζήτηση:

Πρόβλεψη της προσφοράς υποψηφίων εντός του οργανισμού:

Η πρόβλεψη της προσφοράς των υποψηφίων εντός του οργανισμού γίνεται μέσω συγκεκριμένων μεθόδων που μετρούν συγκεκριμένες μεταβλητές. Αυτές είναι:

- Ανάλυση τάσεων
- Ανάλυση αναλογιών
- Διαγράμματα διασποράς
- Ειδικό λογισμικό πρόβλεψης αναγκών ΑΔ
- Αρχείο διαθέσιμων προσόντων
- Διαγράμματα αντικατάστασης προσωπικού
- Πληροφοριακά συστήματα με χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή
- Σχεδιασμός διαδοχής.

*Παρακαλώ ανατρέξτε στις διαφάνειες για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με την εφαρμογή των μεθόδων/ εργαλείων για την πρόβλεψη της προσφοράς των υποψηφίων εντός του οργανισμού.*

#### Πρόβλεψη της προσφοράς υποψηφίων εκτός του οργανισμού:

Η πρόβλεψη της προσφοράς των υποψηφίων εκτός του οργανισμού βασίζεται στις εξής αναλύσεις:

- Των γενικών οικονομικών συνθηκών μέσω α) της πρόβλεψης της πορείας της οικονομίας και β) της πρόβλεψης του ποσοστού ανεργίας.
- Των συνθηκών στην τοπική αγορά μέσω α) της αύξησης της ανεργίας σε αντίθεση με την ανοδική πορεία σε επίπεδο χώρας και β) της διαθεσιμότητας των υποψηφίων.
- Των συνθηκών του κλάδου μέσω της πρόσφατης ανάπτυξης του κλάδου.

#### **4. Πώς θα ορίζατε και θα περιγράφατε το σχεδιασμό της διαδοχής;**

Ο σχεδιασμός της διαδοχής είναι η διαδικασία που αφορά στην ανάλυση των μελλοντικών αναγκών σε ανώτερα εξειδικευμένα στελέχη ανά βαθμίδα, λειτουργία και χαρακτηριστικά και περιλαμβάνει συγκεκριμένα βήματα με σκοπό την προγραμματισμένη στρατηγική προσέλκυση υποψηφίων και τη διασφάλιση και την ύπαρξη ικανά εξελίξιμου ΑΔ.

Η διαδικασία αυτή, συνήθως, περιλαμβάνει τα εξής βήματα:

- Τον έλεγχο των υφιστάμενων διευθυντικών στελεχών
- Την πρόγνωση της μελλοντικής προσφοράς από πηγές εντός και εκτός του οργανισμού ή της επιχείρησης
- Το σχεδιασμό της εξέλιξης των εργαζομένων με βάση αντικειμενικές εκτιμήσεις και αξιολογήσεις των δυνατοτήτων και επαγγελματικών στόχων τους
- Την κατάρτιση και προετοιμασία των εργαζομένων για το πού μπορούν να αναλάβουν τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα καθήκοντα
- Την επίσπευση προαγωγών.

**5. Πώς θα καταρτιζατε ένα πλάνο στελέχωσης για την κάλυψη αναγκών του ΑΔ στον οργανισμό ή την επιχείρηση που απασχολείτε;**

Το πλάνο στελέχωσης για την κάλυψη των αναγκών του ΑΔ, συνήθως, περιλαμβάνει τις εξής δράσεις/ βήματα:

- Συντονισμός του τμήματος της ΔΑΔ με τα υπόλοιπα τμήματα του οργανισμού ή της επιχείρησης.
- Αξιολόγηση της ΑΔ στις διάφορες θέσεις εργασίας ως προς την ποιότητα του ΑΔ, τις δεξιότητες και τις γνώσεις που κατέχει σε σχέση με τις μεταβαλλόμενες ανάγκες της επιχείρησης.
- Έλεγχος των δυνατοτήτων και των ελλείψεων των τμημάτων σε σχέση με τις ανάγκες του οργανισμού ή της επιχείρησης που αφορούν α) στις στρατηγικές αποφάσεις για την αναβάθμιση της ποιότητας των προϊόντων ή υπηρεσιών ή την είσοδο σε νέες αγορές και β) στη διαθεσιμότητα των χρηματοοικονομικών πόρων.
- Ανίχνευση των νέων κατευθύνσεων σε θέματα ΑΔ που επηρεάζονται από τις τεχνολογικές και άλλες αλλαγές που συμβάλλουν στην αύξηση της παραγωγικότητας του ΑΔ.
- Πρόβλεψη του αριθμού μελλοντικού προσωπικού με βάση την προβλεπόμενη κινητικότητα εργαζομένων (π.χ., λόγω απόλυσης ή εθελούσιας αποχώρησης).
- Σχεδιασμός της σημερινής και μελλοντικής στρατηγικής του τμήματος που χρήζει στελέχωσης.
- Επίβλεψη των καθημερινών αναγκών προγραμματισμού του τμήματος ή τμημάτων προς στελέχωση.
- Αξιολόγηση της επιτυχίας του προγραμματισμού ΑΔ.

**Προσέλκυση Υποψηφίων**

**6. Πώς ορίζεται η προσέλκυση υποψηφίων;**

Είναι μία σειρά δραστηριοτήτων και διαδικασιών που αποσκοπούν στην προσέλκυση και ανεύρεση προσοντούχων υποψηφίων για την κάλυψη της κενής θέσης εργασίας.

**7. Πώς συνδέεται η ανάλυση θέσεων εργασίας με την προσέλκυση υποψηφίων;**

Η ανάλυση θέσεων εργασίας είναι προαπαιτούμενη διαδικασία της προσέλκυσης των υποψηφίων γιατί: α) προσδιορίζει τα χαρακτηριστικά του ιδανικού υποψήφιου/ας και β) ορίζει το σύνολο των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων που χρειάζεται να έχει ο/η κάτοχος της θέσης εργασίας. Επίσης, α) καθορίζει τη σημαντικότητα της εκπαίδευσης και της εκμάθησης νέων δεξιοτήτων για τους νεοεισερχόμενους εργαζομένους και β) αναδεικνύει τις ευκαιρίες καριέρας που προκύπτουν για τους υποψηφίους από την εν λόγω θέση εργασίας.

## 8. Ποιες είναι οι μέθοδοι προσέλκυσης των υποψηφίων;

Η προσέλκυση των υποψηφίων μπορεί να γίνει είτε εσωτερικά είτε εξωτερικά του οργανισμού.

### Εσωτερική προσέλκυση υποψηφίων:

Η εσωτερική προσέλκυση υποψηφίων αφορά στην κάλυψη των κενών θέσεων με το ήδη απασχολούμενο προσωπικό, εσωτερικά του οργανισμού ή της επιχείρησης.

Οι μέθοδοι της εσωτερικής προσέλκυσης είναι οι εξής:

- Αναγγελία Θέσεων Εργασίας
- Αξιοποίηση των Αρχείων Προσωπικού

### Εξωτερική προσέλκυση υποψηφίων:

Η εξωτερική προσέλκυση υποψηφίων αφορά στην κάλυψη κενών θέσεων με υποψήφιους που δεν ανήκουν στο ήδη υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού ή της επιχείρησης.

Οι μέθοδοι της εξωτερικής προσέλκυσης είναι οι εξής:

A) Βασικές μέθοδοι εξωτερικής προσέλκυσης υποψηφίων:

- Προσέλκυση μέσω διαδικτύου
- Αγγελίες/ προσέλκυση μέσω διαφήμισης
- Υπηρεσίες εύρεσης εργασίας
- Φορείς προσέλκυσης στελεχών
- Προσέλκυση μέσω πανεπιστημίων
- Πρακτική άσκηση

B) Σύγχρονες μέθοδοι εξωτερικής προσέλκυσης υποψηφίων:

- Γραπτά μηνύματα
- Εικονικές εκθέσεις εργασίας
- Υπηρεσίες διαχείρισης αιτήσεων υποψηφίων

Γ) 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

*Παρακαλώ ανατρέξτε στις διαφάνειες για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με την εφαρμογή των μεθόδων/ εργαλείων τόσο για την εσωτερική όσο και για την εξωτερική προσέλκυση των υποψηφίων.*

## **9. Ποια είναι τα μειονεκτήματα και τα πλεονεκτήματα της εσωτερικής προσέλκυσης των υποψηφίων;**

### Πλεονεκτήματα εσωτερικής προσέλκυσης:

- 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 εργαζομένους και αυξάνει την εργασιακή τους ικανοποίηση σχετικά με θέματα επαγγελματικής ανάπτυξης και εξέλιξης.

### Μειονεκτήματα εσωτερικής προσέλκυσης:

- 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.

## **10. Ποιά είναι τα μειονεκτήματα και τα πλεονεκτήματα της εξωτερικής προσέλκυσης των υποψηφίων;**

### Πλεονεκτήματα εξωτερικής προσέλκυσης:

- 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 εργαζομένους
- Αντικειμενικότητα μεταξύ των εργαζομένων
- Περιορίζεται η δημιουργία άτυπων ομάδων (κλίκες).

### Μειονεκτήματα εσωτερικής προσέλκυσης:

- 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 εργαζομένους (βλ. *πλεονεκτήματα εσωτερικής προσέλκυσης*).

**11. Με ποια κριτήρια κρίνεται η αποτελεσματικότητα της προσέλκυσης των υποψηφίων;**

Η μέθοδος της προσέλκυσης των υποψηφίων 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).

**12. Τί σημαίνει ανάθεση εργασιών σε εξωτερικούς συνεργάτες (outsourcing);**

Η ανάθεση εργασιών σε εξωτερικούς συνεργάτες αφορά στη συνεργασία με εξωτερικούς συμβούλους ή συνεργάτες, προμηθευτές για την παροχή υπηρεσιών (οι οποίες προηγουμένως εκτελούνταν εντός της επιχείρησης).

**13. Τί σημαίνει μεταφορά εργασιών στο εξωτερικό (offshoring);**

Η ανάθεση εργασιών σε προμηθευτές στο εξωτερικό για την παροχή υπηρεσιών αφορά σε συνεργασία με προμηθευτές στο εξωτερικό για την παροχή υπηρεσιών (οι οποίες προηγουμένως εκτελούνταν από εργαζομένους εντός του οργανισμού ή της επιχείρησης).