

Ενδεικτική Απάντηση Εργασίας

Η παρούσα εργασία **αφορά στην πρακτική της στελέχωσης του ανθρώπινου δυναμικού (ΑΔ)**. Για την απάντηση των ερωτημάτων/ ζητούμενων της εργασίας οι φοιτητές/τριες πρέπει να επικεντρωθούν στη διαδικασία της στελέχωσης ΑΔ για μία θέση της επιλογής τους.

Για την εκπόνηση της εργασίας αυτής, οι φοιτητές/τριες καλούνται να επιλέξουν μία οργάνωση (π.χ., έναν οργανισμό, μία μικρομεσαία επιχείρηση (ΜμΕ), μία νεοφυή επιχείρηση ή δημόσιο φορέα) με την οποία είναι εξοικειωμένοι ή απασχολούνται σε αυτήν με σκοπό να **σχεδιάσουν, αναλύσουν και αξιολογήσουν** τη διαδικασία της στελέχωσης του πλέον κατάλληλου υποψηφίου/ας για μία θέση εργασίας της επιλογής τους.

Για την επίτευξη του σκοπού της εργασίας αυτής, όπως ορίστηκε παραπάνω, οι φοιτητές/τριες πρέπει να δομήσουν σε ένα κείμενο 1,500 – 2,000 λέξεων (κατά προσέγγιση) μία αποτελεσματική διαδικασία στελέχωσης ΑΔ με δυνατότητα εφαρμογής στην οργάνωση της επιλογής τους και να απαντήσουν με σαφήνεια στα παρακάτω ερωτήματα:

- 1) **Ανάλυση της θέσης εργασίας**, σύντομη **περιγραφή** της **διαδικασίας της ανάλυσης θέσης εργασίας**, παρουσίαση και συζήτηση των **κατάλληλων εργαλείων** καθώς και σύντομη παρουσίαση των **προδιαγραφών** της εν λόγω θέσης εργασίας.
- 2) Παρουσίαση της διαδικασίας της **προσέλκυσης υποψηφίων** (προϋποθέσεις, περιγραφή μεθόδων προσέλκυσης, αιτιολόγηση των μεθόδων που επιλέχθηκαν και αξιολόγηση της διαδικασίας).
- 3) Παρουσίαση της διαδικασίας της **επιλογής υποψηφίων** (προϋποθέσεις που θα τεθούν πριν το σχεδιασμό της διαδικασίας επιλογής ΑΔ, περιγραφή των βημάτων της διαδικασίας επιλογής που θα ακολουθηθούν και σύντομη συζήτηση των μεθόδων επιλογής ΑΔ που θα επιλεγθούν για αυτήν τη διαδικασία).
- 4) Σύντομη περιγραφή του **ελέγχου των προσωπικών στοιχείων** των υποψηφίων και αιτιολόγηση των μεθόδων ελέγχου των προσωπικών στοιχείων των υποψηφίων που επιλέχθηκαν στην εν λόγω περίπτωση.

Οι φοιτητές/τριες μπορούν να ακολουθήσουν την ενδεικτική δομή εργασίας (όπως αυτή παρουσιάστηκε στην εκφώνηση του θέματος) για την ανάλυση των επί μέρους ερωτημάτων, χωρίς αυτό να κρίνεται υποχρεωτικό, απαραίτητο ή δεσμευτικό.

Μία επιτυχημένη εργασία πρέπει να αντανακλά την πλήρη κατανόηση και γνώση της διαδικασίας στελέχωσης ΑΔ και πώς αυτή εφαρμόζεται στις σύγχρονες οργανώσεις. Επίσης, θα πρέπει να αναδεικνύει την κατανόηση των διαδικασιών και των διοικητικών πρακτικών της ΔΑΔ που απαιτούνται για τη στελέχωση ΑΔ με σαφείς επισημάνσεις των προ-απαιτούμενων των διαδικασιών, των προϋποθέσεων για την εφαρμογή τους, των διαφόρων μεθόδων και εργαλείων που εφαρμόζονται στην καθημερινή διοικητική πρακτική της ΔΑΔ. Επιπρόσθετα, η εργασία θα πρέπει να αναδεικνύει την κριτική ικανότητα και σκέψη των φοιτητών/τριών σχετικά με την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της διαδικασίας της στελέχωσης και των μεθόδων που σχεδίασαν και πρότειναν.

Η απάντηση/ ανάλυση που παρατίθεται είναι ενδεικτική και όχι περιοριστική ή δεσμευτική. Ωστόσο, οι φοιτητές/τριες θα αξιολογηθούν με βάση την επιχειρηματολογία που θα αναπτύξουν καθώς, επίσης, και τη στήριξη αυτής με αναφορά σε έγκριτες επιστημονικές μελέτες και ακαδημαϊκά άρθρα, όπου αυτό απαιτείται.

Οι εργασίες χωρίς βιβλιογραφικές αναφορές στο εσωτερικό της εργασίας και παράθεση βιβλιογραφικής λίστας στο τέλος της εργασίας δεν αξιολογούνται θετικά.

1. Εισαγωγή/ Εισαγωγική Ενότητα

Στην εισαγωγική ενότητα (παράγραφο) χρειάζεται να γίνει μία σύντομη αναφορά στο σκοπό της εργασίας, να παρουσιαστεί η οργάνωση που επιλέχθηκε και να αιτιολογηθεί ο λόγος της επιλογής της καθώς, επίσης, και η θέση εργασίας προς ανάλυση. Επιπρόσθετα, χρήσιμη θα ήταν μία σύντομη αναφορά στο προσωπικό κίνητρο των φοιτητών/τριών για την επιλογή της εν λόγω θέσης εργασίας. Οι φοιτητές/τριες στην παράγραφο αυτή μπορούν, επίσης, να αναφέρουν ότι **για την εκπόνηση της εργασίας αυτής θα ανατρέξουν σε ανασκόπηση της βασικής βιβλιογραφίας (ελληνικής και ξενόγλωσσης) και θα επεξεργαστούν δευτερογενή στοιχεία ή/και δεδομένα από την οργάνωση που επέλεξαν.** Τέλος, χρήσιμη θα ήταν μία σύντομη παρουσίαση των θεμάτων προς συζήτηση/ ανάλυση που θα ακολουθήσει, δηλ. της δομής της εργασίας.

2. Βασικό/ Κύριο Μέρος:

Η διαδικασία της στελέχωσης ΔΑΔ στην [παράθεση του ονόματος της οργάνωσης που επιλέχθηκε, αν χρειάζεται να τηρηθεί ανωνυμία παράθεση ενός ψευδώνυμου]

Η ενότητα αυτή αποτελεί το βασικό μέρος της εργασίας, στο οποίο πρέπει να παρουσιαστούν, αναλυθούν και συζητηθούν με σαφήνεια: η ανάλυση της θέσης εργασίας, η περιγραφή και οι προδιαγραφές της θέσης εργασίας, η διαδικασία της προσέλκυσης υποψηφίων και της επιλογής των εργαζομένων και ο έλεγχος των προσωπικών στοιχείων.

Η στελέχωση αποτελεί μία από τις σημαντικότερες πρακτικές της ΔΑΔ. Σύμφωνα με τους Mondy & Martocchio (2017) μία επιτυχημένη και άρτια σχεδιασμένη διαδικασία στελέχωσης εξασφαλίζει σε έναν οργανισμό ότι θα διαθέτει κατάλληλους εργαζόμενους για κάθε μία θέση εργασίας που διαθέτει. Η στελέχωση περιλαμβάνει τις διαδικασίες της ανάλυσης των θέσεων εργασίας, του προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού, της προσέλκυσης υποψηφίων και της επιλογής των κατάλληλων εργαζομένων.

Η επιλογή των μεθόδων αυτών θα πρέπει να είναι συγκεκριμένη (όχι γενική) και να γίνει με γνώμονα τα χαρακτηριστικά της οργάνωσης που επιλέχθηκε για το σκοπό της εργασίας αυτής. Για παράδειγμα, μία ΜμΕ δύναται να μη διαθέτει οργανωμένο τμήμα ΔΑΔ αλλά και στελέχη με εξειδικευμένη γνώση και κατάρτιση σε θέματα ΔΑΔ. Κατά συνέπεια ο σχεδιασμός και η ανάλυση της διαδικασίας της στελέχωσης θα πρέπει να προσαρμοστούν στα αντίστοιχα δεδομένα. Αν η μελέτη περίπτωσης αφορά σε δημόσιο οργανισμό ή φορέα, χρήσιμη θα ήταν η αντιπαράθεση των ευρημάτων με την υπάρχουσα βιβλιογραφία.

Βάσει αυτών των παραμέτρων χρειάζεται να αξιολογηθεί η αποτελεσματικότητα των διοικητικών πρακτικών που εμπίπτουν στη διαδικασία της στελέχωσης και ως προς την πρόσληψη του/της καταλληλότερου/ης υποψήφιου/ας για τη θέση που επιλέχθηκε να αναλυθεί.

Ως προς την αποτελεσματικότητα των διοικητικών πρακτικών της ΔΑΔ που προαναφέρθηκαν πρέπει να ληφθούν υπόψη και βασικές παράμετροι για την εφαρμογή τους. Μεταξύ άλλων, ενδεικτικά αναφέρονται το κόστος, η χρονική διάρκεια εφαρμογής τους, η προ-απαιτούμενη γνώση, κλπ.

Ένα άρτιο πλάνο στελέχωσης για την κάλυψη μίας κενής θέσης εργασίας πρέπει να περιλαμβάνει τα εξής:

- Ανάλυση της θέσης προς πλήρωση
- Πηγές προσέλκυσης
- Εργαλεία επιλογής
- Έλεγχος προσωπικών στοιχείων

Για τα παραπάνω ζητούμενα ΔΕΝ ΕΠΙΤΡΕΠΕΤΑΙ να χρησιμοποιηθούν έγγραφα της οργάνωσης στην οποία απασχολούνται οι φοιτητές/τριες (π.χ., περιγραφή της θέσης εργασίας, ερωτηματολόγια, κλπ.).

3. Βασικά συμπεράσματα

Η πλήρης αποτύπωση των συμπερασμάτων της εργασίας απαιτεί σύντομη αναφορά των όσων παρουσιάστηκαν στο κυρίως μέρος της εργασίας και σύνοψη των βασικών σημείων της ανάλυσης/συζήτησης που προηγήθηκε.

Στη συγκεκριμένη περίπτωση, χρειάζεται να γίνει σύντομη αναφορά στις πρακτικές της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που επιλέχθηκαν και να αιτιολογηθεί η καταλληλότητα και η αποτελεσματικότητά τους για την εν λόγω θέση.

Σημειώνεται δε ότι στα συμπεράσματα δεν γίνεται παράθεση νέων πληροφοριών.

4. Βιβλιογραφικές Αναφορές

Για την εκπόνηση της εργασίας οι φοιτητές/τριες πρέπει να αξιολογήσουν ακαδημαϊκές πηγές, τις οποίες πρέπει να παραθέσουν στο κείμενο ως βιβλιογραφικές αναφορές και να παρουσιάσουν σε λίστα στο τέλος της εργασίας, σύμφωνα με το σύστημα παρουσίασης βιβλιογραφικών αναφορών HRS.

Ενδεικτικά, αναφέρονται οι εξής πηγές:

Bolander, P. και Sandberg, J., 2013. «How employee selection decisions are made in practice». *Organization Studies*, 34(3), pp.285-311.

Dessler, G., 2017, *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Τάσεις*, Κριτική, Αθήνα.

Mondy, R. και Martocchio, J.J., 2017, *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Τζιόλα Εκδόσεις, Αθήνα.

Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ., 2016, *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Μπένος Εκδόσεις, Αθήνα.

Χυτήρης, Λ., 2001, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.

Παράρτημα

Στο Παράρτημα της εργασίας οι φοιτητές/τριες μπορούν να παραθέσουν πίνακες, γραφήματα, διαγράμματα και σχήματα σε πλήρη αναφορά με το κείμενο. Μεταξύ άλλων, το υλικό που θα παρατίθεται μπορεί να αφορά σε έγγραφα της περιγραφής και των προδιαγραφών της θέσης εργασίας που αναλύθηκε, το οργανόγραμμα της οργάνωσης στο οποίο απεικονίζεται η εν λόγω θέση εργασίας, το γράφημα της διαδικασίας της επιλογής που σχεδιάστηκε, ενδεικτικές ερωτήσεις συνέντευξης ή παραδείγματα/ υποδείγματα άλλων μεθόδων επιλογής, κλπ.

Κατά τη διόρθωση των εργασιών παρατηρήθηκαν οι εξής αστοχίες και παραλείψεις:

- Σε αρκετές εργασίες **δεν προσδιορίζονταν ξεκάθαρα ο σκοπός της ανάλυσης θέσης εργασίας** (απουσία στρατηγικού στόχου).

- Παρατηρήθηκε **σύγχυση μεταξύ της περιγραφής της θέσης εργασίας και των προδιαγραφών και μεταξύ της περιγραφής της θέσης εργασίας και της αγγελίας/ ανακοίνωσης θέσης εργασίας.**
- Σε ορισμένες εργασίες **δεν προσδιορίζονταν ξεκάθαρα η εσωτερική ή η εξωτερική προσέλκυση ή η εφαρμογή και των δύο ανάλογα με την εξεταζόμενη περίπτωση.** Σε κάποιες περιπτώσεις παρατηρήθηκε, επίσης, **σύγχυση ανάμεσα στα εργαλεία της εσωτερικής και της εξωτερικής προσέλκυσης. Οι συστάσεις δεν συγκαταλέγονται μεταξύ των εργαλείων της εσωτερικής προσέλκυσης.**
- Σε αρκετές εργασίες παρατηρήθηκε **απλή παράθεση των εργαλείων σε κάθε διαδικασία, χωρίς, όμως να αιτιολογείται η επιλογή τους και η καταλληλότητά τους με εύλογα επιχειρήματα.**
- Αρκετές εργασίες **δεν αξιολογούσαν τις προτεινόμενες διαδικασίες με ποιοτικούς και ποσοτικούς δείκτες/ κριτήρια**
- Στις περισσότερες εργασίες **η διαδικασία της επιλογής των καταλληλότερων εργαζομένων δεν ολοκληρώνονταν επιτυχώς με τον έλεγχο των προσωπικών στοιχείων των υποψηφίων.**
- **Ορισμένες εργασίες δεν παρουσίασαν βιβλιογραφικές αναφορές.**
- Σε ορισμένες εργασίες παρατηρήθηκαν **αστοχίες και σημαντικές παραλείψεις ως προς τη μορφοποίηση της εργασίας.**