

Η λειτουργία της στελέχωσης

Δρ. Βασιλική Καζάνα

Αναπλ. Καθηγήτρια

ΤΕΙ Καβάλας, Τμήμα Δασοπονίας & Διαχείρισης Φυσικού Περιβάλλοντος Δράμας

Εργαστήριο Δασικής Διαχειριστικής

Τηλ. & Φαξ: 25210 60435

E-mail: vkazana@teikav.edu.gr & vkazana@gmail.com

ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ

(STAFFING)

Στελέχωση



Πλήρωση θέσεων σε μία οργανωτική δομή και διατήρηση πληρότητας με ανάπτυξη των εργαζομένων έτσι ώστε αυτοί να κάνουν την εργασία τους αποτελεσματικά και αποδοτικά

Περιλαμβάνει:

- Προσδιορισμό απαιτήσεων εργατικού δυναμικού
- Απογραφή διαθέσιμων ατόμων
- Στρατολόγηση
- Επιλογή
- Τοποθέτηση
- Αξιολόγηση
- Προαγωγή
- Σχεδιασμό καριέρας
- Αποζημιώσεις και εκπαίδευση

Παράγοντες που επηρεάζουν τη στελέχωση

**Εξωτερικοί
παράγοντες**



- Επίπεδο εκπαίδευσης
- Κοινωνικές τάσεις (στάση απέναντι στην εργασία)
- Διάφοροι νόμοι και κανονισμοί
- Προσφορά και ζήτηση (managers έξω από τον οργανισμό)

Εσωτερικοί παράγοντες



- Στόχοι, φύση εργασιών, δομή του οργανισμού
- Τεχνολογία
- Προσφορά και ζήτηση managers μέσα στον οργανισμό
- Σύστημα ανταμοιβής
- Διάφορες πολιτικές (πχ. προαγωγή εκ των έσω)

Απογραφή Στελεχών (Managers)

Μπορεί να χρησιμοποιηθεί διάγραμμα απογραφής δηλ. ένα οργανόγραμμα μονάδας που θα έχει σημειωμένες τις διοικητικές θέσεις με κωδικούς αναφορικά με την δυνατότητα προαγωγής κάθε διαχειριστή manager

π.χ.

Γενικός διαχειριστής

Διαχειριστής ξυλοπαραγωγής	
xxx	45
όνομα	6

Διαχειριστής προστασίας	
**	52
όνομα	5

Διαχειριστής δασοτεχνικών έργων	
x	40
όνομα	1

xxx	55
όνομα	9
xx	52
όνομα	2

x	42
όνομα	3
**	40
όνομα	4

xx	50
όνομα	8
*	46
όνομα	5

Υπόμνημα:

- xxx:** Προαγωγή τώρα
- xx:** Προαγωγή σε ένα χρόνο
- x:** Δυναμικό για παραπέρα προαγωγή
- **:** Ικανοποιητικά αλλά όχι για προαγωγή
- *:** Προς απόλυση
- 1^ο νούμερο:** Ηλικία
- 2^ο νούμερο :** Χρόνια προϋπηρεσίας

ΕΠΙΛΟΓΗ (Selection)

Απαιτήσεις θέσης εργασίας

Η περιγραφή της θέσης εργασίας που πρέπει να βασίζεται σε ανάλυση εργασίας καταγράφει

- Σημαντικά καθήκοντα
- Εξουσία / ευθύνη
- Σχέση με άλλες θέσεις

Σχεδιασμός θέσης εργασίας

Εμπλουτισμός ατομικών εργασιών

Διοικητικές ικανότητες (Managerial skills)

- Τεχνικές ικανότητες (Technical skills)
- Ανθρώπινες ικανότητες (Human skills)
- Πνευματικές ικανότητες (Conceptual skills)
- Ικανότητες σχεδιασμού (Design skills)

Προσωπικά χαρακτηριστικά αναγκαία για τους managers

- Επιθυμία για διοίκηση
- Ικανότητες επικοινωνίας
- Ακεραιότητα + τιμιότητα
- Προηγούμενη εμπειρία

Τεχνικές Επιλογής

Συνεντεύξεις (Interviews)

- Αυτοί που κάνουν τις συνεντεύξεις πρέπει να είναι εκπαιδευμένοι
- Πρέπει να ρωτάνε τις σωστές ερωτήσεις (μη δομημένες, ημιδομημένες, δομημένες συνεντεύξεις)
- Πρέπει να γίνονται πολλαπλές συνεντεύξεις με διαφορετικούς εξεταστές
- Οι συνεντεύξεις πρέπει να συνοδεύονται με στοιχεία από αιτήσεις, αποτελέσματα, τεστ και συστατικές πληροφορίες

Δοκιμασίες (tests)

1. Δοκιμασία νοημοσύνης (Intelligent tests)

(μετρούν νοητική ικανότητα, μνήμη κλπ)

2. Δοκιμασία απόδοσης και ικανότητας (Proficiency and aptitude tests)

(αποκαλύπτουν ενδιαφέροντα, υπάρχουσες ικανότητες, δυναμικό για απόκτηση άλλων ικανοτήτων κλπ)

3. Δοκιμασία ενδιαφέροντος για επαγγέλματα (Vocational tests)

(δείχνουν τα πιο κατάλληλα επαγγέλματα για το συγκεκριμένο άτομο)

4. Δοκιμασία προσωπικότητας (Personality tests)

(αποκαλύπτουν προσωπικά χαρακτηριστικά)

Κέντρα εκτίμησης (Assessment centers)

Καλύτερη μέθοδος επιλογής για κατώτερα και μεσαία στελέχη

Περιλαμβάνει:

- Ψυχολογικά τεστ
- Management games
- Προσομοιωτικές ασκήσεις
- Συμμετοχή σε συζήτηση προβλημάτων χωρίς συντονιστή
- Προφορική παρουσίαση θέματος
- Γραπτή παρουσίαση

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ (appraisal)

Γιατί να
αξιολογούμε;

- Ανάπτυξη στελεχών
- Εκτίμηση απόδοσης
- Βελτίωση απόδοσης
- Αποζημιώσεις
- Αναγνώριση δυναμικού
- Σχεδιασμός εργατικού δυναμικού

Η αξιολόγηση πρέπει

- 1) Να μετράει απόδοση ως προς την επίτευξη των στόχων
- 2) Να μετράει την απόδοση των managers σαν managers

Τεχνικές

1. Εκτίμηση απόδοσης ως προς επίτευξη στόχων

Εκτιμήσεις γνωρισμάτων
(trait appraisals)



Αξιολόγηση με βάση
προσωπικά και
εργασιακά
χαρακτηριστικά

Προσωπικά χαρακτηριστικά



- Ικανότητα επικοινωνίας
- Ηγετική ικανότητα
- Αναλυτική ικανότητα
- Εργατικότητα, κρίση, πρωτοβουλία

Εργασιακά χαρακτηριστικά



- Γνώση αντικειμένου εργασίας
- Ικανότητα διεκπεραίωσης εργασιών
- Αποτελεσματικότητα παραγωγής ή κόστους
- Ικανότητα επίβλεψης εργασιών

Εκτίμηση με
βάση τους
στόχους



Εκτίμηση ως προς τοποθέτηση
και επίτευξη στόχων (MBO)

2. Εκτίμηση της απόδοσης των managers σαν managers

-Σύστημα ελέγχου σημείων (checkpoint system)

- Ταξινόμηση των λειτουργιών της διαχείρισης (management) και καταγραφή σειράς ερωτήσεων για κάθε λειτουργία
- Βαθμολόγηση των managers στο πόσο καλά εκτελούν αυτές τις δραστηριότητες

[κλίμακα: 0-5: 0= ακατάλληλος, μη αποδεκτός, 5= άριστος, δεν ενδέχεται βελτίωση]

-Σύστημα ομαδικής αξιολόγησης [team evaluation]

Περιλαμβάνει το άτομο υπό αξιολόγηση στη διαδικασία που αποτελείται από:

- Επιλογή εργασιακών κριτηρίων
- Ανάπτυξη προτύπων
- Επιλογή 4-8 εκτιμητών
- Προετοιμασία εντύπων για την αξιολόγηση
- Συμπλήρωση εντύπων από τους εκτιμητές
- Ενοποίηση διαφόρων εκτιμήσεων
- Ανάλυση αποτελεσμάτων + προετοιμασία εκθέσεων