



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
Εθνικόν και Καποδιστριακόν
Πανεπιστήμιον Αθηνών
— ΙΔΡΥΘΕΝ ΤΟ 1837 —

**ΠΜΣ «ΔΙΟΙΚΗΣΗ, ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ
ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ, ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ,
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ, ΗΓΕΣΙΑ**

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Νάνσυ Μπουραντά
nbouranta@unipi.gr

Ανάλυση εργασίας



Ανάλυση Εργασίας 1/2 (Job Analysis)

Η διαδικασία **συγκέντρωσης** και **καταγραφής** των **δραστηριοτήτων** που εκτελεί ο κάτοχος της θέσης, των **απαιτήσεων** των τεχνικών και των περιβαλλοντικών δεδομένων καθώς και των **προσόντων**, των **γνώσεων** και των **δεξιοτήτων** που θα πρέπει **να διαθέτει ο κάτοχος** για την επιτυχή διεξαγωγή της εργασίας

Η διαδικασία συλλογής δεδομένων και πληροφοριών σε *πραγματικές συνθήκες* αφορά κυρίως:

- στο τι κάνει, ποια τα καθήκοντα του φορέα της κάθε θέσης εργασίας
- στις συνθήκες του φυσικού περιβάλλοντος όπου εκτελείται η εργασία
- στα προσόντα που πρέπει να έχει ο φορέας της θέσης για να εκτελέσει αποτελεσματικά και ικανοποιητικά τη δουλειά του.

Ανάλυση Εργασίας 2/2

Η Ανάλυση Εργασίας πραγματοποιείται όταν ...

- ιδρύεται η εταιρία και το πρόγραμμα της ανάλυσης εργασίας γίνεται για πρώτη φορά
- δημιουργούνται νέες θέσεις εργασίας
- οι εργασίες αλλάζουν σημαντικά λόγω νέων τεχνολογιών, μεθόδων, διαδικασιών ή συστημάτων.

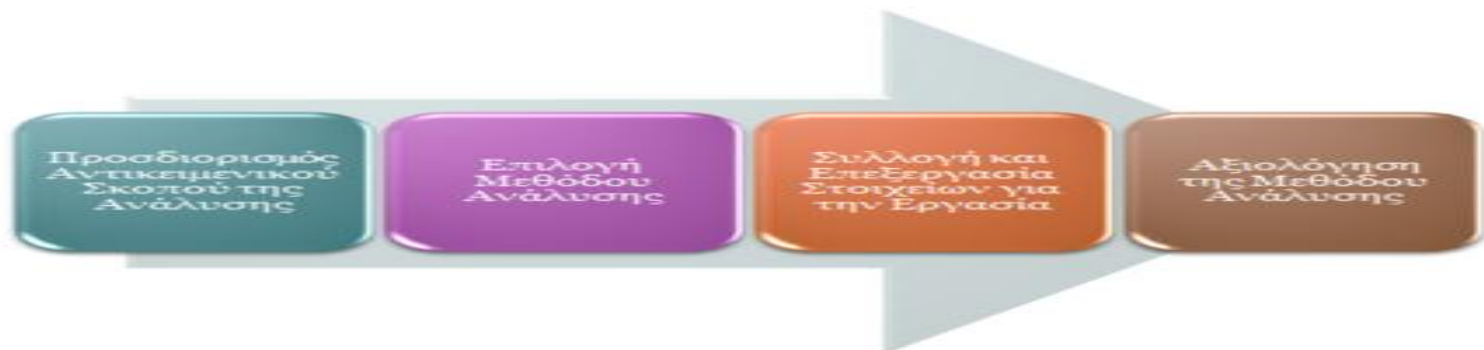
Η ανάλυση Εργασίας περιλαμβάνει:

- την περιγραφή και
- την προδιαγραφή θέσεων εργασίας

Παρουσίαση της θέσης
εργασίας και όχι του
κατόχου της

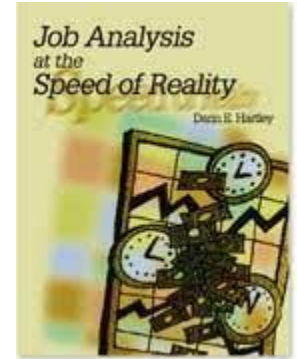
Διαδικασία ανάλυσης εργασίας

- Προσδιορισμός του **σκοπού** της ανάλυσης
- Εντοπισμός των **θέσεων εργασίας** που θα αναλυθούν και μελέτη υφιστάμενων στοιχείων
- Επεξήγηση **των λόγων** που οδηγούν στην ανάλυση των θέσεων
- Συγκρότηση **ομάδας εργασίας** ή επιλογή εξωτερικών συνεργατών
- Ορισμός των εργαζομένων και εξασφάλιση της **συμμετοχής** τους
- Επιλογή της **μεθόδου** ανάλυσης
- **Διενέργεια** ανάλυσης
- **Σύνταξη** περιγραφής και προδιαγραφής θέσεως εργασίας
- **Δημιουργία** βάσης δεδομένων



Μέθοδοι Ανάλυσης Θέσης Εργασίας 1/4

- Παρατήρηση
- Ημερολόγιο εργαζομένου
- Συνέντευξη ατομική ή ομαδική
- Ερωτηματολόγιο (ερωτήσεις κλειστού ή ανοικτού τύπου)
- Καταγραφή κρίσιμων περιστατικών
- Εκτέλεση εργασίας από τον αναλυτή
- Ανάλυση φυσικών ικανοτήτων
- Μελέτη κινήσεων



Προτείνεται ο συνδυασμός μεθόδων
για την άντληση αντικειμενικών
πληροφοριών

Πιθανότητα διόγκωσης
ή σμίκρυνσης ρόλου

Μέθοδοι Ανάλυσης Θέσης Εργασίας 2/4

- Ερωτηματολόγιο Ανάλυσης Θέσης (Position Analysis Questionnaire–PQA)
194 ερωτήσεις-στοιχεία εργασίας (5βάθμια κλίμακα), 6 ενότητες εστιασμένες στη συμπεριφορά:
 1. απαραίτητες πληροφορίες για να εκτελεστεί το έργο
 2. πνευματικές ικανότητες και διεργασίες
 3. σωματικές δραστηριότητες/κινήσεις και εργαλαιο-μηχανήματα
 4. σχέσεις συνεργασίας με άλλες θέσεις
 5. περιβάλλον εργασίας
 6. άλλες σχετικές πληροφορίες (πχ. ρυθμός κίνησης)

Εντοπίζονται βασικές και επιμέρους δραστηριότητες ανάλογα με τη συχνότητα ή το χρόνο που μια **συμπεριφορά** λαμβάνει χώρα

Μέθοδοι Ανάλυσης Θέσης Εργασίας 3/2

- Λειτουργική Ανάλυση εργασίας (Functional Job Analysis, FAJ)

Ο αναλυτής συντάσσει ερωτηματολόγιο, εστιασμένο στο **τι κάνει** ο φορέας της θέσης εργασίας (3 κύριες ενότητες):

1. δεδομένα, πληροφορίες, αριθμούς
2. ανθρώπους και το χρόνο που ξοδεύει

Οι φοιτητές μπορούν να επισκεφτούν τη βάση:
European Skill/Competence Qualification and
Occupation
https://esco.ec.europa.eu/en/classification/skill_main

3. εργασίες / ενέργειες που κάνει Ανάλυση εργασίας με η/υ
πχ. CMQ, Common Metric Questionnaire
252 ερωτήσεις – 5 ενότητες

Η τεχνητή νοημοσύνη (AI) θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί στην ανάλυση εργασίας για να βοηθήσει τους αναλυτές να κατανοήσουν τη φύση της εργασίας και τις απαιτήσεις δεξιοτήτων πριν από τη συλλογή των δεδομένων. Αυτές οι πληροφορίες θα μπορούσαν επίσης να χρησιμοποιηθούν για την ανάπτυξη ερωτηματολογίων ανάλυσης εργασίας.

Οι φοιτητές συστήνεται να επισκεφτούν το O*NET (<https://www.onetonline.org/>), βάση δεδομένων για επαγγέλματα. Αναπτύχθηκε από την κυβέρνηση των Η.Π.Α

Μέθοδοι Ανάλυσης Θέσης Εργασίας 4/4

Ερωτηματολόγια ανάλυσης διοικητικών εργασιών

Ερωτηματολόγιο Περιγραφής Διοικητικής Θέσης (MPDQ-Management Position Description Questionnaire)

208 ερωτήσεις που απαντούν τα στελέχη σε 6βάθμια κλίμακα

Ερωτηματολόγιο Περιγραφής Εποπτικών Εργασιών (STDQ-The Supervisory Task Description Questionnaire)

100 ερωτήσεις που απαντούν οι επιβλέποντες πρώτης γραμμής

Ερωτηματολόγιο Ανάλυσης Εργασίας των Στελεχών και των Επαγγελματιών (PMPQ-The Professional and Managerial Position Questionnaire)

93 ερωτήσεις για τις δραστηριότητες του έργου τους, τα προσόντα και γενικές πληροφορίες για το φορέα θέσης εργασίας



Περιγραφή Θέσης Εργασίας

Η λεπτομερής ανάλυση της θέσης εργασίας, με πλήρη καταγραφή των **έργων (tasks)** και των **υποχρεώσεων (obligations)**, δηλαδή των **καθηκόντων**, που κάθε εργαζόμενος αναλαμβάνει.

Περιλαμβάνει:

- Ταυτότητα θέσης (τίτλος θέσης, τμήμα, κωδικός, εύρος αμοιβής)
- Τόπος εξάσκησης των καθηκόντων
- Επίπεδο της θέσης εργασίας στην ιεραρχική δομή (αναφέρεται σε..., επιβλέπει..., συνεργάζεται..., εκτός εταιρίας)
- Περίληψη έργου (αποδίδεται ο κεντρικός ρόλος της θέσης εργασίας)
- Βασικές υποχρεώσεις – καθήκοντα – αρμοδιότητες (περιγράφεται το περιεχόμενο της εργασίας καθώς και το εύρος των λειτουργιών, ενδέχεται να σχετίζεται και με τον απαιτούμενο χρόνο εκτέλεσης)
- Όρια εξουσίας – Δικαιοδοσία
- Πρότυπα απόδοσης
- Συνθήκες εργασίας
- Μηχανήματα - εξοπλισμός
- Εγκρίσεις – ημερομηνία διεκπεραίωσης ανάλυσης (ημερομηνία λήξης)

Παράδειγμα περιγραφής θέσεως εργασίας 1/2

ΕΝΤΥΠΟ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	
ΕΠΩΝΥΜΟ ΕΤΑΙΡΙΑΣ:	ΟΜΙΛΟΣ ΕΤΑΙΡΙΩΝ «ΜΕΤΑΛΛΟΥΡΓΙΚΗ» – διεθνής βιομηχανικός όμιλος
ΚΑΤΟΧΟΣ:	ΑΡΒΑΝΙΤΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ
ΤΙΤΛΟΣ ΘΕΣΗΣ:	Διευθυντής Προμηθειών Ομίλου
ΚΩΔΙΚΟΣ ΘΕΣΗΣ:	INT-GLM-2732
ΕΙΔΟΣ ΘΕΣΗΣ:	ΜΟΝΙΜΗ
ΤΟΜΕΑΣ:	Μεταλλουργίας και Ενέργειας
ΥΠΗΡΕΣΙΑ:	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ
ΕΔΡΑ:	Αττική
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ:	Λεωφόρος Λαυρίου 121, Αττική
ΑΜΕΣΟΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ:	ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ ΑΡΓΥΡΗΣ – ΓΕΝΙΚΟΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΟΜΙΛΟΥ
ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΙ:	36 (τμηματάρχες, επόπτες, ελεγκτές, τεχνικοί, εργάτες)
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ	16/04/2007

Παράδειγμα περιγραφής θέσεως εργασίας 2/2

Σκοπός της θέσης εργασίας του Διευθυντή Προμηθειών

Ο κάτοχος της θέσης προγραμματίζει, συντονίζει, κατευθύνει και ελέγχει τις δραστηριότητες που απαιτούνται για τις αγορές κοινών υλικών, εκτός των α' υλών, ώστε να εξασφαλίζεται η έγκαιρη προμήθεια και διάθεση στην επιθυμητή ποιότητα, με τους βέλτιστους όρους και σύμφωνα με τις αρχές, τους κανόνες και τις διαδικασίες του Ομίλου.

Βασικά καθήκοντα και υποχρεώσεις της θέσης εργασίας του Διευθυντή Προμηθειών

- Συνεργάζεται με τις διευθύνσεις και τα τμήματα των εταιριών του Ομίλου.
- Διαπραγματεύεται με τους προμηθευτές.
- Συμμετέχει και συντονίζει τη διαδικασία κατάρτισης του ετήσιου προϋπολογισμού για τον τομέα της ευθύνης του.
- Μεριμνά για την ορθή και ολοκληρωμένη πιστοποίηση των προμηθευτών σύμφωνα με τα πρότυπα των δημόσιων φορέων και των πελατών.
- Παρακολουθεί τις διεθνείς εξελίξεις σε θέματα των αρμοδιοτήτων του και υποβάλλει αντίστοιχες προτάσεις.
- Υποκινεί , καθοδηγεί και αναπτύσσει την ομάδα του.

Προδιαγραφή Θέσης Εργασίας

Είναι μια λίστα η οποία περιέχει τα απαραίτητα χαρακτηριστικά (προσόντα) που πρέπει να έχει το άτομο για να εκτελέσει μια συγκεκριμένη εργασία, όπως:

- Επίπεδο μόρφωσης - σπουδές
- Ειδική εκπαίδευση - εξειδίκευση
- Εξουσία
- Εργασιακή εμπειρία
- Φυσική κατάσταση - ικανότητες (επάρκεια αισθήσεων)
- Ήπιες δεξιότητες, όπως:
 - ☐ Νοητικές ικανότητες
 - ☐ Διαπροσωπικές ικανότητες - επικοινωνία
 - ☐ Κριτική σκέψη / επίλυση προβλημάτων
 - ☐ Πρωτοβουλία
 - ☐ Εφαρμογή τεχνολογιών πληροφορικής

Προσοχή στη διόγκωση προσόντων

- Δυσκολία εύρεσης προσωπικού
- Υψηλό κόστος απασχόλησης



Παράδειγμα προδιαγραφής θέσεως εργασίας

Προδιαγραφές για την θέση του Customer Propositions Manager (CPM)

Απαιτούμενες γνώσεις

- Marketing / Διοίκηση Επιχειρήσεων / Πωλήσεις / (πτυχίο ανώτατης εκπαίδευσης)
- Εμπειρία στο κλάδο της λιανικής πώλησης, της τραπεζικής ή των τηλεπικοινωνιών
- Άριστη γνώση Ελληνικής και Αγγλικής γλώσσας
- Άριστη γνώση Η/Υ: Microsoft Office (Word, Excel, Outlook, Access, Power Point)
- Γνώση του Microsoft CRM

Απαιτούμενες δεξιότητες

- Πρωτοβουλία
- Πελατοκεντρική αντίληψη
- Ικανότητα επικοινωνίας με σαφήνεια κα
- Ανοχή στο άγχος
- Προσοχή στη λεπτομέρεια
- Αξιοπιστία
- Κριτική σκέψη
- Παρατήρηση λεπτομερειών
- Ευκολία στα μαθηματικά

Άσκηση

Το 5* ξενοδοχείο Elysian (<https://elysianhotel.gr/el/>) που βρίσκεται στην Καλαμάτα αναζητεί Α μάγειρα για το εστιατόριο του. Το μενού θέλει να βασίζεται στη ελληνική - μεσογειακή κουζίνα. Το ξενοδοχείο όπως και το εστιατόριο λειτουργεί σε καθημερινή βάση όλο το χρόνο.

Καταγράψτε τις βασικές αρμοδιότητες καθώς και τα προσόντα για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας.

Συνήθη προβλήματα και λάθη

- **Απόκλιση** από το **πραγματικό περιεχόμενο** της θέσης
- Χρήση **πολύ εξειδικευμένης γλώσσας**
- **Παράλειψη** σημαντικών πληροφοριών
- Παράθεση **άχρηστων ή περιττών πληροφοριών**



- **Ελλιπής ενημέρωση στοιχείων** σύμφωνα με τις τρέχουσες απαιτήσεις της θέσης
- **Χρήση της περιγραφής** της θέσης για σκοπούς διαφορετικούς από εκείνους που οδήγησαν στη σύνταξη της χωρίς προηγουμένως να έχει γίνει κατάλληλη αναπροσαρμογή της

Πλεονεκτήματα ανάλυσης εργασίας

- Μεταδίδονται στους υπαλλήλους **οι προσδοκίες** της διοίκησης σχετικά με τη θέση εργασίας
- Επιτυγχάνεται **συντονισμός** για την υλοποίηση των στρατηγικών στόχων της οργάνωσης
- Μετριέται ο **όγκος εργασίας**, το παραγόμενο αποτέλεσμα και η απόδοση των υπαλλήλων
- Σχεδιάζονται μελλοντικές στρατηγικές **διαχείρισης προσωπικού**, βάσει προβλέψεων μελλοντικών αναγκών και κενών στελέχωσης
- Σχεδιάζονται προγράμματα **κατάρτισης** του προσωπικού
- Δημιουργείται ένα δίκαιο σύστημα **ανταμοιβών**, κινήτρων και υποκίνησης
- Αναπτύσσονται **μονοπάτια καριέρας**
- Μειώνονται τα διοικητικά βάρη, μέσω της **απάλειψης** περιττών και χρονοβόρων διαδικασιών, καθώς και του περιορισμού των πολλαπλών εμπλεκόμενων ιεραρχικών επιπέδων

Μειονεκτήματα ανάλυσης εργασίας

- Εμποδίζει την ευρύτητα καθηκόντων – ευελιξίας
- Αποτελεί τροχοπέδη στην ανάπτυξη πολλαπλών δεξιοτήτων
- Ενισχύει την ατομική προσπάθεια έναντι της ομαδικής εργασίας
- Επιτρέπει συμπεριφορές τύπου «δεν είναι δική μου δουλεία»

Ανάλυση Ικανοτήτων (Competency Analysis)

Η ανάλυση ικανοτήτων επικεντρώνεται στην καταγραφή:

- ✓ Χαρακτηριστικών προσωπικότητας (αξίες, ενδιαφέροντα, κλπ.)
- ✓ Ικανοτήτων (γνώσεις, δεξιότητες, δυνατότητες)

... που πρέπει να έχει ο εργαζόμενος για να ανταποκριθεί στο προφίλ του ρόλου
(αναμενόμενα αποτελέσματα και ευθύνες).

Είναι στην ευχέρεια του η επιλογή των συμπεριφορών και ενεργειών

Ομάδες ικανοτήτων:

- Ικανότητες κορμού
- Κοινές ικανότητες
- Τεχνικές ικανότητες
- Ηγετικές ικανότητες

Οι **ικανότητες (competencies)** αφορούν τη δυνατότητα εφαρμογής γνώσεων, δεξιοτήτων και τεχνογνωσίας, ώστε το άτομο να ανταποκρίνεται στις τρέχουσες συνθήκες και απαιτήσεις της εργασίας του αλλά και να προσαρμόζεται σε μεταβαλλόμενα εργασιακά περιβάλλοντα

(ΚΥΑ Πιστοποίησης Επαγγελματικών Περιγραμμάτων, αριθ. 110998, 8/5/2006, παρ. 2.5, σελ. 7333)

Παραδείγματα ικανοτήτων ανά ομάδα εργασιών

Ικανότητες για χειρωνακτικές εργασίες

- Προσοχή στη λεπτομέρεια
- Σωματική αντοχή
- Ευκαμψία κινήσεων
- Επιδεξιότητα δακτύλων
- Ακουστική ικανότητα

Ικανότητες για διοικητικές εργασίες

- Μαθηματική λογική
- Πρωτοτυπία
- Προσομοίωση
- Δημιουργικότητα

Ικανότητες για εργασίες γραφείου

- Ευχέρεια χρήσης αριθμών
- Μνήμη
- Ταξινόμηση πληροφοριών
- Κατανομή χρόνου
- Εστίαση

Διεθνή πλαίσια ικανοτήτων: World Economic Forum framework, Council of Europe Competences for Democratic Culture, UNESCO Intercultural Competences Framework, The UNESCO Global Framework of Learning Domains, Secretary Commission on Achieving Necessary Skills, ATC21s program