

JOB:

Job Orientation – Better fit



Εγχειρίδιο για την πρόσληψη και την ένταξη



Co-funded by
the European Union

Με τη χρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Οι απόψεις και οι γνώμες που διατυπώνονται εκφράζουν αποκλειστικά τις απόψεις των συντακτών και δεν αντιπροσωπεύουν κατ' ανάγκη τις απόψεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Η Ευρωπαϊκή Ένωση και ο EACEA δεν μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για τις εκφραζόμενες απόψεις.



Manual for recruiting and onboarding © 2025/2026 by Job Orientation – Better fit Consortium is licenced under CC BY-SA 4.0

Πίνακας περιεχομένων

Σκοπός και πεδίο εφαρμογής του εγχειριδίου	3
Προσλήψεις για το μέλλον στον κατασκευαστικό τομέα: προσλήψεις με προοπτική	4
Γιατί η παραδοσιακή πρόσληψη δεν είναι πλέον αρκετή;	4
Προσλήψεις με προοπτική για το μέλλον στον κατασκευαστικό κλάδο	5
Νέες τάσεις στην πρόσληψη στον κατασκευαστικό κλάδο	6
Αντιστοίχιση των απαιτήσεων των εταιρειών με τις ικανότητες των υποψηφίων	7
Σύγκριση απαιτήσεων με δεξιότητες και ικανότητες – Γενικές συστάσεις για τις επιχειρήσεις	8
Προσδιορισμός σημαντικών δεξιοτήτων για τον κατασκευαστικό κλάδο	9
Σχέδιο αντιστοίχισης	13
Συστάσεις για συνεντεύξεις εργασίας	14
Εργαλεία πρόσληψης	16
Η χρήση ψηφιακών εργαλείων (μέσα κοινωνικής δικτύωσης, ιστοσελίδες, πλατφόρμες εργασίας)	16
Χτίζοντας το μέλλον: προσέλκυση ταλέντων μέσω της εκπαίδευσης, της εμπειρίας και έμπνευση από ομοτίμους	20
Δημόσια και ιδιωτική διαμεσολάβηση	24
Προσαρμογή των μέσων πρόσληψης στις ανάγκες κάθε εταιρείας	24
Μεταδίδοντας την ταυτότητα του εργοδότη	25
Προετοιμασία και ένταξη νέων υπαλλήλων	26
Προετοιμασία (preboarding)	28
Φάση προσαρμογής	29
Φάση ενσωμάτωσης	31
Συζήτηση ανατροφοδότησης σε μια διαδικασία ένταξης (onboarding): μερικοί κανόνες και συμβουλές	31
Μέτρα υποστήριξης για την ενσωμάτωση	33
Ένταξη σε χώρες-εταίρους: Ομοιότητες και διαφορές	33
Διαχείριση διατήρησης (retention)	34
Τελικές παρατηρήσεις	35
Σχετικά με το έργο	36
Κοινοπραξία έργου	36
Παράρτημα 1	37
Παράρτημα 1: Λίστα ελέγχου ενσωμάτωσης	37
Παράρτημα 2: Πρότυπο εσωτερικού εντύπου αξιολόγησης για τα μέλη του προσωπικού	41
Παράρτημα 3: Πλατφόρμες μάθησης και εξέτασης	42
Αναφορές	43



Σκοπός και πεδίο εφαρμογής του εγχειριδίου

Το παρόν εγχειρίδιο αποτελεί έναν ολοκληρωμένο κατευθυντήριο οδηγό, όπου ο κύριος σκοπός του είναι να περιγράψει πρακτικές μεθοδολογίες και βοηθήματα που οι εταιρείες, ιδίως εκείνες του κατασκευαστικού τομέα και άλλων, μπορούν να εφαρμόσουν εύκολα για να βελτιώσουν την προσέλκυση και τη διατήρηση ταλέντων. Ο τελικός στόχος είναι να αποφευχθεί η εγκατάλειψη της εκπαίδευσης, βελτιστοποιώντας την αντιστοιχία μεταξύ των επαγγελματικών ενδιαφερόντων των υποψηφίων και των πραγματικών απαιτήσεων και προσδοκιών των εταιρειών. Το εγχειρίδιο εστιάζει στην ανάπτυξη μιας συνεκτικής στρατηγικής, αναγνωρίζοντας ότι στον τεχνικό κλάδο των κατασκευών, η πρόσληψη προσωπικού υφίσταται μια βαθιά μεταμόρφωση λόγω της ψηφιοποίησης, της βιωσιμότητας και των μεταβαλλόμενων κανονισμών.

Η έκθεση είναι δομημένη γύρω από τις βασικές φάσεις της πορείας των εργαζομένων και καλύπτει τις ακόλουθες βασικές πληροφορίες:

I. Στρατηγικές πρόσληψης με προσανατολισμό στο μέλλον Αυτή η ενότητα ορίζει την προορατική πρόσληψη και εξετάζει τις νέες τάσεις στον κατασκευαστικό τομέα. Περιγράφει τις στρατηγικές που είναι απαραίτητες για να παραμείνει κανείς ανταγωνιστικός, όπως η ανάλυση των τάσεων στην απασχόληση, η χαρτογράφηση των αναδυόμενων δεξιοτήτων (όπως οι ειδικοί BIM ή οι χειριστές drones) και η εστίαση στην εικόνα του εργοδότη.

II. Αντιστοίχιση απαιτήσεων με ικανότητες Αυτό το κεντρικό μέρος της έκθεσης περιγράφει λεπτομερώς μια μεθοδολογία για την αξιολόγηση των υφιστάμενων δεξιοτήτων και ενδιαφερόντων των υποψηφίων, προκειμένου να εξασφαλιστεί η αποτελεσματική αντιστοίχιση με τις ανάγκες της εταιρείας, αντιμετωπίζοντας έτσι πιθανές ελλείψεις προσόντων.

- **Βασικές απαιτήσεις:** Προσδιορίζει τις βασικές ικανότητες που απαιτούνται από τις κατασκευαστικές εταιρείες
- **Εργαλεία αξιολόγησης:** Παρουσιάζει χρήσιμες μεθόδους, προσαρμοσμένες από έννοιες ανάλυσης δυναμικού, όπως δείγματα εργασίας, δοκιμαστική εργασία, τεχνικές συζητήσεις, μελέτες περιπτώσεων, παιχνίδι ρόλων και εύκολα προσβάσιμα διαδικτυακά τεστ αξιολόγησης (για μαθηματικά, γλώσσα ή γνώσεις ασφάλειας) για τον προσδιορισμό των δυνατών σημείων και των αναγκών κατάρτισης
- **Συνεντεύξεις εργασίας:** Προσφέρει συστάσεις για δομημένες συνεντεύξεις εργασίας

III. Εργαλεία πρόσληψης

Αυτή η ενότητα παρουσιάζει ένα ευρύ φάσμα χρήσιμων εργαλείων πρόσληψης. Στόχος είναι να προσελκύσει τους «σωστούς» υποψηφίους και να αναδείξει την ποικιλία των ευκαιριών που υπάρχουν εντός και εκτός του διαδικτύου.

IV. Προετοιμασία και ένταξη

Αυτή η ενότητα επικεντρώνεται στη συστηματική διαδικασία ενσωμάτωσης με στόχο τη μεγιστοποίηση της παρακίνησης, της μακροπρόθεσμης αφοσίωσης και της παραγωγικότητας των εργαζομένων, αντιμετωπίζοντας προβλήματα όπως διαψευσμένες προσδοκίες και ασαφείς ρόλοι που οδηγούν σε πρόωρες παραιτήσεις.



Προσλήψεις για το μέλλον στον κατασκευαστικό κλάδο: προσλήψεις με προοπτική

Στον κατασκευαστικό κλάδο, ο οποίος παραδοσιακά βασίζεται σε χειρωνακτικές και τεχνικές δεξιότητες, η πρόσληψη προσωπικού υφίσταται μια βαθιά μεταμόρφωση. Οι περιβαλλοντικές προκλήσεις, η τεχνολογική καινοτομία και οι εξελισσόμενοι κανονισμοί απαιτούν μια νέα νοοτροπία: **δεν αρκεί πλέον να καλύπτονται οι σημερινές θέσεις εργασίας, οι εταιρείες πρέπει να προβλέπουν τις ανάγκες του μέλλοντος.**

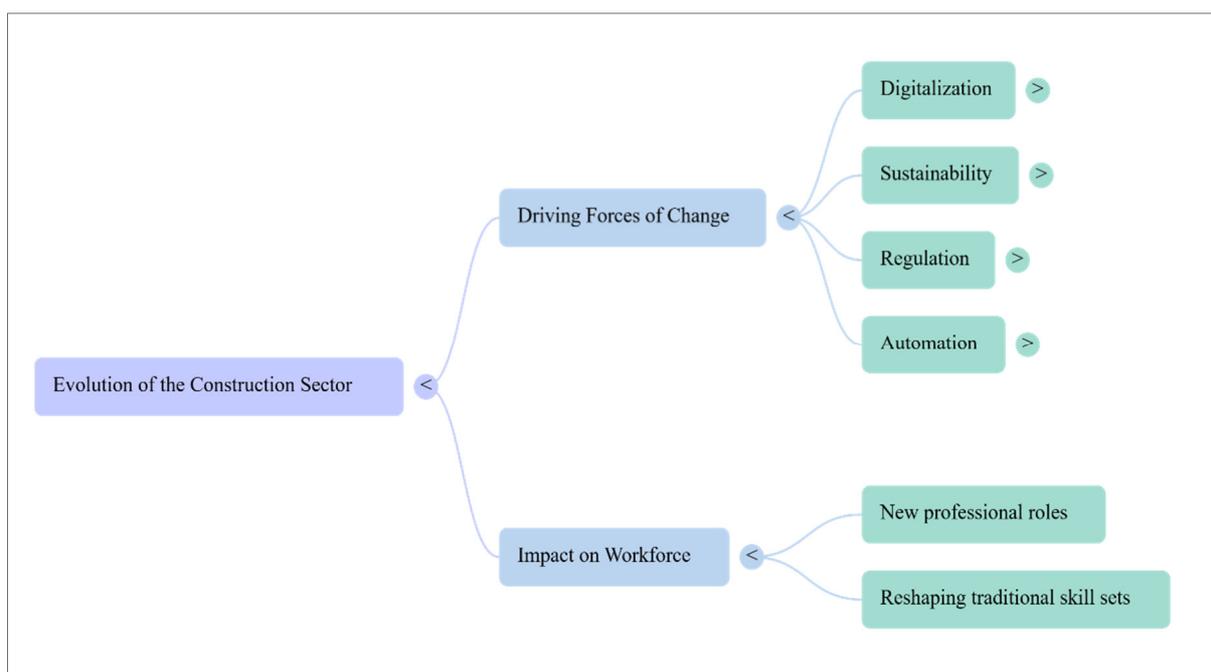
Σίγουρα, οι στρατηγικές πρόσληψης διαφέρουν σημαντικά μεταξύ των μεγάλων εταιρειών και των μικρών επιχειρήσεων. Αυτές οι διαφορές διαμορφώνονται από την οργανωτική δομή, τους διαθέσιμους πόρους και τους στρατηγικούς στόχους. Ενώ οι μεγάλες εταιρείες συχνά βασίζονται σε δομημένες, τεχνολογικά καθοδηγούμενες διαδικασίες, οι μικρές επιχειρήσεις τείνουν να προτιμούν πιο προσωπικές και ευέλικτες προσεγγίσεις.

Γιατί η παραδοσιακή πρόσληψη προσωπικού δεν είναι πλέον αρκετή;

Ο κατασκευαστικός τομέας εξελίσσεται ραγδαία λόγω των εξής:

- Την ψηφιοποίηση των εργασιών (BIM, drones, αισθητήρες IoT)
- Νέα βιώσιμα υλικά και τεχνικές πράσινης δόμησης
- Αυστηρότεροι κανονισμοί για το περιβάλλον και την ασφάλεια
- Αυτοματοποίηση και ρομποτική για επαναλαμβανόμενες ή επικίνδυνες εργασίες

Αυτές οι τάσεις δημιουργούν νέους επαγγελματικούς ρόλους και αναδιαμορφώνουν τις δεξιότητες που απαιτούνται για τους παραδοσιακούς ρόλους



Σχήμα 1: Αλλαγές στον κατασκευαστικό τομέα



Προσλήψεις με προοπτική για το μέλλον στον κατασκευαστικό κλάδο

Για να παραμείνουν ανταγωνιστικές, οι κατασκευαστικές εταιρείες πρέπει να υιοθετήσουν μια προληπτική προσέγγιση βασισμένη στα εξής:

1. Ανάλυση των τάσεων στην απασχόληση

- Μελέτη αναλύσεων του τομέα
- Χαρτογράφηση αναδυόμενων δεξιοτήτων (π.χ. ειδικοί BIM, τεχνικοί περιβάλλοντος, χειριστές drones)

2. Ενημέρωση σχετικά με τις καινοτόμες λύσεις

- Χρήση συνεργατικών πλατφορμών για τη διαχείριση έργων
- Εφαρμογή εργαλείων πρόβλεψης κινδύνων στον χώρο εργασίας

3. Συνεργασία με εκπαιδευτικά ιδρύματα

- Συνεργασία με επαγγελματικές και τεχνικές σχολές, καθώς και με κατασκευαστικές ακαδημίες.
- Προσφορά προγραμμάτων συνεχούς κατάρτισης για την αναβάθμιση των δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού

4. Προώθηση της εικόνας του εργοδότη και προσέλκυση ταλέντων

- Προώθηση μιας καινοτόμου και βιώσιμης εταιρικής κουλτούρας
- Επισήμανση ευκαιριών για ανάπτυξη και εξειδίκευση

5. Ευθυγράμμιση με την επιχειρηματική στρατηγική

Η προσέλκυση προσωπικού με ορίζοντα το μέλλον στις κατασκευές οφείλει να αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι του μακροπρόθεσμου εταιρικού οράματος. Βασικά ερωτήματα που πρέπει να τεθούν είναι τα εξής:

- Ποιες δεξιότητες θα είναι απαραίτητες για την κατασκευή βιώσιμων και ασφαλών κτιρίων;
- Πώς μπορούμε να προσελκύσουμε νέους ταλαντούχους σε έναν τομέα που συχνά θεωρείται παραδοσιακός;
- Ποιες επενδύσεις σε εκπαίδευση και τεχνολογία χρειάζονται σήμερα για να παραμείνουμε ανταγωνιστικοί αύριο;



Νέες τάσεις στην πρόσληψη στον κατασκευαστικό κλάδο

Ο κατασκευαστικός τομέας υφίσταται μια σημαντική μεταμόρφωση στον τρόπο με τον οποίο προσελκύει και διατηρεί ταλέντα. Με την αυξανόμενη έλλειψη εργατικού δυναμικού και τη γήρανση του προσωπικού, είναι ζωτικής σημασίας για τις εταιρείες να αναθεωρήσουν τις στρατηγικές προσέλκυσης ταλέντων, ώστε να παραμείνουν ανταγωνιστικές και έτοιμες για το μέλλον.

Μία από τις πιο σημαντικές αλλαγές είναι η αυξημένη χρήση της τεχνολογίας τόσο στη διαδικασία πρόσληψης όσο και στον χώρο εργασίας. Οι εταιρείες μπορούν να αξιοποιήσουν πλατφόρμες που βασίζονται στην τεχνητή νοημοσύνη για να απλοποιήσουν τη διαδικασία πρόσληψης, να ταιριάξουν πιο αποτελεσματικά τους υποψηφίους και να μειώσουν το χρόνο πρόσληψης. Ταυτόχρονα, οι θέσεις που απαιτούν ψηφιακές δεξιότητες, όπως ειδικό στο Building Information Modeling (BIM), χειριστές drone και διαχειριστές τεχνολογίας κατασκευών, έχουν μεγάλη ζήτηση.

Οι τεχνολογικές πλατφόρμες, οι προσπάθειες για την προώθηση της πολυμορφίας και της ένταξης, η πρόσληψη βάσει δεξιοτήτων και η έμφαση στην εικόνα του εργοδότη έχουν φέρει επανάσταση στον τρόπο με τον οποίο οι κατασκευαστικές εταιρείες προσελκύουν και διατηρούν ταλέντα. Η υιοθέτηση αυτών των εξελίξεων είναι απαραίτητη για τις εταιρείες προκειμένου να παραμείνουν ανταγωνιστικές, να προσαρμοστούν στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις και να δημιουργήσουν ισχυρές, δυναμικές ομάδες ικανές να προωθήσουν την καινοτομία και την επιτυχία στον σύγχρονο κόσμο των κατασκευών.

Για να προσελκύσουν τις νεότερες γενιές, οι εταιρείες πρέπει να χρησιμοποιούν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, σύντομα βίντεο και πλατφόρμες εργασίας φιλικές προς τις κινητές συσκευές. Αυτά τα εργαλεία αναδεικνύουν αποτελεσματικά τον σύγχρονο, τεχνολογικά προσανατολισμένο χαρακτήρα του κατασκευαστικού κλάδου, συμβάλλοντας ταυτόχρονα στην κατάρτιση ξεπερασμένων στερεοτύπων.

Σε πολλές χώρες, για να αντιμετωπίσουν το έλλειμμα δεξιοτήτων, πολλές εταιρείες επενδύουν σε προγράμματα μαθητείας, επαγγελματικές συνεργασίες και κατάρτιση στο χώρο εργασίας. Αυτές οι πρωτοβουλίες συμβάλλουν στη δημιουργία μιας δεξαμενής εξειδικευμένων εργαζομένων, προσφέροντας ταυτόχρονα στους νέους μια σαφή πορεία προς μια σταθερή καριέρα, χωρίς το βάρος χρεών.

Η διαφορετικότητα και η συμπερίληψη γίνονται κεντρικοί πυλώνες στις στρατηγικές προσλήψεων. Οι εταιρείες πρέπει να καταβάλλουν ενεργές προσπάθειες για να προσελκύσουν περισσότερες γυναίκες και υπο-εκπροσωπούμενες ομάδες στον κλάδο, αναγνωρίζοντας ότι ένα πιο ποικιλόμορφο εργατικό δυναμικό φέρνει νέες προοπτικές και βοηθά στην κάλυψη κρίσιμων θέσεων.

Τέλος, δίνεται όλο και μεγαλύτερη έμφαση στην εμπειρία των υποψηφίων. Από ταχύτερες διαδικασίες υποβολής αιτήσεων έως εξατομικευμένη επικοινωνία και σαφείς διαδρομές επαγγελματικής εξέλιξης, οι κατασκευαστικές εταιρείες αντιμετωπίζουν τους αιτούντες εργασία περισσότερο ως πελάτες.



Αντιστοίχιση των απαιτήσεων των εταιρειών με τις ικανότητες των υποψηφίων

Οι εταιρείες απαιτούν από τους υπαλλήλους τους να διαθέτουν χειρωνακτικές δεξιότητες και εξειδικευμένες επαγγελματικές ικανότητες, π.χ. να είναι σε θέση να χειρίζονται εργαλεία, μηχανήματα και εξοπλισμό με ορθό και ασφαλή τρόπο. Μια άλλη πτυχή που σχετίζεται με το επάγγελμα αφορά τις **τεχνικές δεξιότητες**, οι οποίες απαιτούνται σε όλες τις χώρες, αλλά διαφέρουν ως προς τις απαιτήσεις/το περιεχόμενο της κατάρτισης των επαγγελματιών στις επιμέρους χώρες. Στην Ελλάδα, για παράδειγμα, η ανάλυση ψηφιακών δεδομένων είναι σημαντική, ενώ το γερμανικό πλαίσιο προγράμματος σπουδών για την επαγγελματική κατάρτιση στα επαγγέλματα του κατασκευαστικού κλάδου προβλέπει ότι η χρήση ψηφιακών μέσων, λαμβάνοντας υπόψη τους κανονισμούς για την προστασία και την ασφάλεια των δεδομένων, πρέπει να αποκτηθεί ως μια γενική δεξιότητα.

Η φυσική κατάσταση και η αντοχή έχουν επίσης σημασία, για παράδειγμα για να μπορεί κανείς να σηκώνει βαριά υλικά όπως τούβλα ή να εκτελεί σωστά εργασίες κατεδάφισης και σμίλευσης. Προκειμένου να μπορούν να εργάζονται σωστά και με ασφάλεια στα εργοτάξια, οι εκπαιδευόμενοι και οι ειδικευμένοι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν καλή **γνώση** της αντίστοιχης **εθνικής γλώσσας** σε όλες τις χώρες. Στην Ιταλία, είναι μάλιστα υποχρεωτικό οι ειδικευμένοι εργαζόμενοι να είναι σε θέση να κατανοούν τις οδηγίες εργασίας και ασφάλειας.

Αυτό είναι ακόμη πιο σημαντικό, καθώς η **ομαδική εργασία** είναι μία από τις δεξιότητες που θεωρούνται σημαντικές σε όλες τις χώρες. Επιπλέον, οι εταιρείες προσδοκούν **διάθεση για εργασία** και **προθυμία για μάθηση**. Άλλες σημαντικές δεξιότητες που αναγνωρίζονται σε όλες τις χώρες είναι η **αξιοπιστία** και η **ευελιξία**, για παράδειγμα η ικανότητα να προσαρμόζεται κανείς συνεχώς στις μεταβαλλόμενες συνθήκες εργασίας όταν αλλάζει εργοτάξιο. Περισσότερες λεπτομέρειες σχετικά με αυτό το θέμα μπορείτε να βρείτε στο www.joborientation.eu (Κατευθυντήριες γραμμές για την αντιστοίχιση των απαιτήσεων των εταιρειών με τις δεξιότητες και τις ικανότητες των υποψηφίων).

Λόγω των διαφορετικών τύπων σχολείων και της διαφορετικής διάρκειας της κατάρτισης στις διάφορες χώρες, το επίπεδο γνώσεων είναι διαφορετικό.

Η γνώση των κανονισμών ασφαλείας και της συμπεριφοράς είναι σημαντική στην Ιταλία, την Ελλάδα και την Ισπανία. Στη Γερμανία, οι εκπαιδευόμενοι πρέπει να είναι ενήμεροι για τους κινδύνους. Οι κανονισμοί ασφαλείας αποτελούν μέρος της εκπαίδευσής τους. Κατά την αναζήτηση εργαζομένων στον κατασκευαστικό τομέα, αυτή η γνώση δεν αναφέρεται ρητά. Τέλος, στη Γερμανία, όπως και στην Ελλάδα και την Ισπανία, είναι σημαντικό να διαθέτει κανείς άδεια οδήγησης.



Είναι ενδιαφέρον να σημειωθεί ότι, παρά τη σημασία του BIM (Building Information Management) στον κατασκευαστικό τομέα, οι ψηφιακές δεξιότητες δεν απαιτούνται, παραδόξως, από τους ειδικευμένους εργαζομένους σε όλες τις χώρες. Για παράδειγμα, έρευνα στην Ιταλία έδειξε ότι η γνώση του BIM απαιτείται από μηχανικούς και αρχιτέκτονες. Ο λόγος για αυτό θα μπορούσε να είναι ότι το BIM αποτελεί πρότυπο για τους διευθυντές, αλλά όχι (ακόμα) για τους ειδικευμένους εργαζομένους.

Γλωσσικές δεξιότητες πέραν της εθνικής γλώσσας απαιτούνται μόνο στην Ελλάδα (αγγλικά). Άλλες δεξιότητες, όπως η οργάνωση και ο προγραμματισμός, η δημιουργικότητα, είναι σημαντικές μόνο στην Ελλάδα και την Ιταλία.

Όσον αφορά τις κοινωνικές δεξιότητες, υπάρχουν περισσότερες ομοιότητες μεταξύ των χωρών παρά διαφορές. Εντοπίστηκαν μόνο τέσσερις διαφορές: Ακρίβεια, Προσωπική Πρωτοβουλία, Επικοινωνιακές Δεξιότητες και Επίλυση Προβλημάτων. Η ακρίβεια είναι σημαντική στην Ιταλία, την Ελλάδα και τη Γερμανία, αλλά όχι στην Ισπανία. Η προσωπική πρωτοβουλία απαιτείται στην Ελλάδα, τη Γερμανία και την Ισπανία. Εξαιρέση αποτελεί η Ιταλία. Η Γερμανία αποτελεί εξαιρέση όσον αφορά την επίλυση προβλημάτων, καθώς και τις επικοινωνιακές δεξιότητες. Οι επικοινωνιακές δεξιότητες δεν τονίζονται σε αυτή τη χώρα, αλλά είναι σημαντικές στην Ιταλία, την Ισπανία και την Ελλάδα.

Από τα αποτελέσματα προκύπτει μια σαφής εικόνα: οι απαιτήσεις για εξειδικευμένες γνώσεις και τεχνικές δεξιότητες διαφέρουν σε κάποιο βαθμό. Αυτό μπορεί να αποδοθεί στις διαφορετικές διαδρομές και περιόδους κατάρτισης ή, όσον αφορά τις τεχνικές δεξιότητες, στις διαφορετικές επαγγελματικές ικανότητες.

Ένα καλό παράδειγμα είναι η διαφορά ανάμεσα στις απαιτήσεις για τους υποψήφιους μαθητευόμενους στον κατασκευαστικό κλάδο και για εκείνους στον τομέα της μηχανοτρονικής οχημάτων στη Γερμανία. Τα αποτελέσματα για τις δεξιότητες που δεν σχετίζονται με συγκεκριμένο επάγγελμα είναι παρόμοια, όπως και για την κοινωνική επάρκεια. Επίσης, υπάρχει μεγαλύτερη ομοφωνία παρά διαφορά μεταξύ των χωρών όσον αφορά τις κοινωνικές δεξιότητες.

Απαιτούνται χειρωνακτικές δεξιότητες και εξειδικευμένες επαγγελματικές ικανότητες, σε συνδυασμό με φυσική κατάσταση και αντοχή, ώστε να είναι δυνατή η ορθή άσκηση του επαγγέλματος. Επιπλέον, οι εταιρείες απαιτούν καλή γνώση της εγχώριας γλώσσας, καθώς και προθυμία για εργασία, προθυμία για μάθηση, ευελιξία, αξιοπιστία και ικανότητα ομαδικής εργασίας.

Σύγκριση απαιτήσεων με δεξιότητες και ικανότητες – Γενικές συστάσεις για τις εταιρείες

Συνιστάται η διαίρεση της περιγραφής της θέσης εργασίας σε δύο μέρη, ώστε να παρουσιάζονται οι βασικές απαιτήσεις καθώς και μια ατομική περιγραφή της θέσης εργασίας για την παρουσίαση του «ιδανικού υποψηφίου».

Αυτό επιτρέπει στους υποψηφίους να αξιολογήσουν καλύτερα αν ανταποκρίνονται ταυτόχρονα στις τεχνικές απαιτήσεις της θέσης ΚΑΙ στην κουλτούρα της εταιρείας. Για το σκοπό αυτό, οι εταιρείες μπορούν επίσης να ανατρέξουν στις γενικές δεξιότητες που απαιτούνται, π.χ. χωρική αντίληψη και ομαδική εργασία, επιτρέποντας ειδικά στους μαθητές να διαπιστώσουν άμεσα αν υπάρχει επιτυχής αντιστοίχιση.

Δεδομένου ότι υπάρχουν πολλαπλές δεξιότητες και ικανότητες, συνιστάται στις εταιρείες να επιλέγουν την πιο σημαντική που αναζητούν σε



έναν υποψήφιο. Οι επιμέρους βασικοί εταιρικοί παράγοντες για την πρόσληψη (από τεχνικής άποψης) ή την ένταξη στην ομάδα (“soft skills”) θα μπορούσαν να ενσωματωθούν στις περιγραφές των θέσεων εργασίας και/ή στη συνεργασία τους με τα σχολεία.

Κατά τη διάρκεια της δημογραφικής αλλαγής και δεδομένης της μείωσης του αριθμού των υποψηφίων, πολλές εταιρείες βρίσκουν κατάλληλους υπαλλήλους μόνο αν αποδεχθούν μη τυπικά πρότυπα, έγγραφα ή αποδεικτικά στοιχεία. Η εμπειρία τους δείχνει ότι η προθυμία για αλλαγή, ειδικά όταν πρόκειται για απαραίτητες απαιτήσεις για μια εργασιακή σχέση, είναι καρποφόρα. Η δεκτικότητα απέναντι σε μη συμβατικές ομάδες-στόχους, τις οποίες οι εταιρείες μπορούν να εκπαιδεύσουν ενδοεπιχειρησιακά (on the job) σύμφωνα με τις ανάγκες τους, συχνά αποδίδει καρπούς όσον αφορά τη μακροπρόθεσμη διατήρηση των εργαζομένων.

Προσδιορισμός σημαντικών δεξιοτήτων για τον κατασκευαστικό κλάδο

Τα παρακάτω εργαλεία έχουν σχεδιαστεί για τον προσδιορισμό των δυνατών σημείων και των αναγκών κατάρτισης. Αυτό ισχύει για διάφορες ομάδες-στόχους, όπως για την επικύρωση δεξιοτήτων που αποκτήθηκαν μη τυπικά από άτομα με επαγγελματική εμπειρία, καθώς και για νέους χωρίς προηγούμενη κατάρτιση σχετική με την εργασία. Οι εταιρείες μπορούν να προσαρμόσουν τα εργαλεία στις ατομικές τους ανάγκες και στις επιθυμητές ομάδες-στόχους.

Δείγμα εργασίας

Το δείγμα εργασίας μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τον προσδιορισμό των (αρχικών) επαγγελματικών δεξιοτήτων. Συνήθως περιλαμβάνει μικρές πρακτικές ή κυρίως χειρωνακτικές δραστηριότητες, όπως εργασίες κατασκευής ή επισκευής που μπορούν να διεκπεραιωθούν σχετικά γρήγορα. Οι υποψήφιοι μπορούν να αποδείξουν ότι εκτελούν

τα καθήκοντά τους με προγραμματισμένο και οργανωμένο τρόπο, ότι τα πραγματοποιούν με επαγγελματισμό και διάθεση αναστοχασμού στη συνέχεια τη δουλειά τους. Μπορούν επίσης να αξιολογηθούν και άλλες γνώσεις, όπως η τήρηση των προτύπων ασφαλείας.

Δοκιμαστική εργασία

Κατά τη διάρκεια μιας δοκιμαστικής περιόδου εργασίας, ο υποψήφιος απασχολείται στην εταιρεία για μία ή περισσότερες ημέρες υπό στενή επίβλεψη και καθοδήγηση. Με αυτόν τον τρόπο, η εταιρεία μπορεί να ενημερωθεί για τις τεχνικές, επαγγελματικές ικανότητες και χειρωνακτικές δεξιότητες του υποψηφίου, καθώς και για την προσαρμογή του στην ομάδα, την ευελιξία και την αξιοπιστία του. Για λόγους ασφάλισης, συνιστάται η δοκιμαστική εργασία να καλύπτεται από σύμβαση πρακτικής άσκησης ή άλλων μορφών ασφάλισης.

Είναι συνηθισμένο να ελέγχονται οι προηγούμενες εμπειρίες και να δοκιμάζονται οι εργαζόμενοι κατά τη διάρκεια μιας δοκιμαστικής περιόδου (μέγιστη διάρκεια 2-6 μήνες στη Γερμανία, την Ιταλία και την Ισπανία, ανάλογα με το είδος της απασχόλησης· στην Ελλάδα 12 μήνες σε περίπτωση μόνιμης σύμβασης). Ωστόσο, η εταιρεία και το άτομο που ενδιαφέρεται για μια εργασιακή σχέση μπορούν επίσης να συμφωνήσουν σε μια συντομότερη δοκιμαστική περίοδο λίγων εβδομάδων. Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, η σχέση εργασίας μπορεί να καταγγελθεί και από τα δύο μέρη (εργοδότη και εργαζόμενο) με σύντομη προθεσμία προειδοποίησης (Γερμανία) ή και χωρίς καμία προειδοποίηση (Ελλάδα, Ιταλία, Ισπανία). Φυσικά, αυτό εξαρτάται από τους συγκεκριμένους όρους που ορίζονται στη σύμβαση εργασίας. Σε πολλές περιπτώσεις, για παράδειγμα, η σύμβαση μπορεί να περιλαμβάνει μια τυπική προθεσμία προειδοποίησης, τύπου δύο εβδομάδων.



Τεχνική συζήτηση

Μια τεχνική συζήτηση μπορεί να διεξαχθεί κατά την εκτέλεση μιας συγκεκριμένης ανάθεσης εργασίας ή κατά τη διάρκεια μιας συνέντευξης, προκειμένου να γίνει αξιολόγηση των αποφάσεων τις οποίες λαμβάνουν οι υποψήφιοι και οι λόγοι. Ο αξιολογητής μπορεί να εξετάσει λεπτομερώς τις δράσεις του υποψηφίου σε κάθε στάδιο της εργασίας και να ζητήσει αιτιολογήσεις και βασικές γνώσεις. Κατά τη διάρκεια μιας τεχνικής συζήτησης, οι συμμετέχοντες μπορούν επίσης να ασχοληθούν με μια υποθετική περίπτωση χρησιμοποιώντας λεκτικές περιγραφές ή συγκεκριμένο υλικό (π.χ. διαγράμματα, φωτογραφίες, σχέδια), το οποίο παρέχεται από την εταιρεία.

Παιχνίδι ρόλων/προσομοιωμένη συνομιλία

Το παιχνίδι ρόλων χρησιμοποιείται κυρίως για την αξιολόγηση των επικοινωνιακών δεξιοτήτων, αλλά και για την ευελιξία γρήγορης προσαρμογής σε νέες καταστάσεις. Σε ένα παιχνίδι ρόλων, ο υποψήφιος τοποθετείται σε μια προσομοιωμένη κατάσταση στην οποία για παράδειγμα, πρέπει να συμβουλευτεί έναν πελάτη ή να εξηγήσει τις ροές εργασίας. Ανάλογα με τον σχεδιασμό μιας τέτοιας προσομοίωσης, ιδανικά μίας που έχει πρακτική σημασία, οι εταιρείες μπορούν επίσης να αξιολογήσουν τις γνώσεις, π.χ. σχετικά με τους κανονισμούς ασφάλειας και προστασίας, και τις γνωστικές δεξιότητες.

Μελέτες περιπτώσεων

Σε μια μελέτη περίπτωσης (case study), παρέχονται στον υποψήφιο ρεαλιστικά υλικά και μια περιγραφή της συμπεριφοράς των ανθρώπων στον χώρο εργασίας. Ζητείται από τον υποψήφιο να χρησιμοποιήσει αυτές τις πληροφορίες για να αναπτύξει και να εξηγήσει μια στρατηγική λύσης ή/και προσεγγίσεις. Ο υποψήφιος μπορεί να παρουσιάσει το αποτέλεσμα της εργασίας του με διάφορους τρόπους, είτε γραπτώς (π.χ. τεχνικά σχέδια ή υπολογισμοί) είτε παρουσιάζοντας τα αποτελέσματα (π.χ. προφορικές εξηγήσεις υπολογισμών, σχεδίων ή κατασκευασμένων τεμαχίων).

Παρουσίαση

Οι εταιρείες μπορούν να ζητήσουν από τους υποψηφίους να παρουσιάσουν προηγούμενα αποτελέσματα εργασίας, π.χ. εργασίες ή παρουσιάσεις από τα σχολικά τους χρόνια. Εναλλακτικά, οι υποψήφιοι μπορούν επίσης να κληθούν να παρουσιάσουν προηγούμενες πρακτικές ασκήσεις. Οι υποψήφιοι πρέπει να περιγράψουν και να αξιολογήσουν εκ των υστέρων τον σχεδιασμό και την υλοποίηση των επιτευγμάτων και της επαγγελματικής τους εμπειρίας.

Διαδικτυακές δοκιμασίες αξιολόγησης

Οι εταιρείες μπορούν να χρησιμοποιούν ψηφιακά εργαλεία για να αξιολογούν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τη συμπεριφορά των υποψηφίων τους. Αυτές οι δοκιμασίες επιτρέπουν μια εξατομικευμένη, σε πραγματικό χρόνο και κλιμακωτή αξιολόγηση, για παράδειγμα διαδικτυακά κουίζ, προσαρμοστικές δοκιμασίες, εικονικές προσομοιώσεις και ανατροφοδότηση, βασισμένη στην τεχνητή νοημοσύνη. Ωστόσο, οι εταιρείες πρέπει να έχουν κατά νου ότι δεν έχουν όλοι πρόσβαση σε αξιόπιστη τεχνολογία και διαδίκτυο, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε ανησυχίες σχετικά με τη δικαιοσύνη και την αξιοπιστία. Ωστόσο, η άμεση ανατροφοδότηση υποστηρίζει την έγκαιρη βελτίωση και επιτρέπει την αξιολόγηση των δεξιοτήτων στην πραγματική ζωή.

Αυτό ισχύει για διάφορες δωρεάν διαδικτυακές πλατφόρμες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση των μαθηματικών δεξιοτήτων σε πραγματικό χρόνο. Για παράδειγμα, οι πλατφόρμες μάθησης Khan Academy και Numbas προσφέρουν δωρεάν πρόσβαση σε ασκήσεις υπολογισμού εμβαδών και ποσοτήτων, επιτρέποντας στις κατασκευαστικές εταιρείες να αξιολογούν τις βασικές γνώσεις εφαρμοσμένων μαθηματικών που σχετίζονται με τον κλάδο. Οι γερμανικές εταιρείες μπορούν επίσης να χρησιμοποιήσουν το δωρεάν Azubitest για το σκοπό αυτό. Αρκετές από τις 15 ερωτήσεις αφορούν υπολογισμούς με ποσότητες και βασικές αριθμητικές πράξεις. Υπάρχουν επίσης διαδικτυακά τεστ για άλλες κοινές απαιτήσεις των εταιρειών, τα οποία οι εταιρείες μπορούν να χρησιμοποιήσουν με χαμηλό βαθμό δυσκολίας στην πρόσβαση: Αν και το τεστ χωρική αντίληψη στον ιστότοπο www.123test.com είναι διαθέσιμο μόνο στα αγγλικά και τα γερμανικά,



περιλαμβάνει μόνο 10 ερωτήσεις, έτσι ώστε οι ενδιαφερόμενες εταιρείες από τις άλλες χώρες που συμμετέχουν στο πρόγραμμα να μπορούν εύκολα να το μεταφράσουν σε άλλες γλώσσες. Το ίδιο ισχύει και για το Spatial Imagination Test από το Psychology Today, το οποίο δημοσιεύεται μόνο στα Αγγλικά. Ωστόσο, καθώς περιλαμβάνει κυρίως οπτικές ασκήσεις, μπορεί να χρησιμοποιηθεί παγκοσμίως (οι ερωτήσεις μπορούν να μεταφραστούν αυτόματα χρησιμοποιώντας την τυπική ενσωματωμένη επέκταση του προγράμματος περιήγησης).

Το www.Sprachtest.de προσφέρει τεστ (κατανόηση γραπτού και προφορικού λόγου, λεξιλόγιο και γραμματική), μετά την ολοκλήρωση των οποίων (15 λεπτά) καθορίζεται μια αρχική ταξινόμηση και πληροφορίες σχετικά με το τρέχον επίπεδο γνώσεων. Το δωρεάν τεστ γλώσσας είναι διαθέσιμο για Αγγλικά, Επιχειρηματικά Αγγλικά (Business English), Ισπανικά, Γαλλικά, Ιταλικά και Γερμανικά. Για λόγους τυποποίησης και συγκρισιμότητας, το γλωσσικό επίπεδο χωρίζεται σε επίπεδα A1 - C2 σύμφωνα με το Κοινό Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Αναφοράς για τα γλωσσικά προσόντα. Παρόμοια τεστ για άλλες γλώσσες, συμπεριλαμβανομένων των Ελληνικών, προσφέρονται από τα www.50lang-uages.com και www.greek-out.com. Το προαναφερθέν Azubitest (μόνο στα Γερμανικά) μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί για την αξιολόγηση των δεξιοτήτων ορθογραφίας, καθώς και της γλωσσικής και αναγνωστικής κατανόησης.

Υπάρχει επίσης ένα διαδικτυακό τεστ αξιολόγησης βασισμένο σε προσομοίωση (στα Γερμανικά και τα Αγγλικά) καθώς και ένα διαδικτυακό κουίζ (στα Ιταλικά) για την αξιολόγηση των γνώσεων σχετικά με τους κανονισμούς ασφάλειας και προστασίας στους χώρους κατασκευής. Στην Ισπανία, υπάρχει ένα διαδικτυακό τεστ για την πρόληψη των επαγγελματικών κινδύνων (PRL - Prevención de Riesgos Laborales), ένα δωρεάν διαδικτυακό τεστ με 10 ερωτήσεις που έχει σχεδιαστεί για την αξιολόγηση των βασικών γνώσεων σχετικά με την ασφάλεια στην εργασία, τα μέσα ατομικής προστασίας (ΜΑΠ), τους τύπους κινδύνων και τις γενικές διαδικασίες ασφάλειας.

Αυτός ο τύπος τεστ μπορεί να είναι χρήσιμος κατά τη διαδικασία πρόσληψης, για να αξιολογηθεί εάν ένας υποψήφιος κατανοεί βασικές έννοιες ασφάλειας στο χώρο εργασίας. Επιπλέον, σύγχρονοι περιηγητές όπως οι Mozilla Firefox, Google Chrome, Opera, Safari και Microsoft Edge παρέχουν τη δυνατότητα εύκολης μετάφρασης του τεστ με ένα μόνο κλικ. Αυτό επιτρέπει τη χρήση του σε άλλες χώρες, όπως η Ελλάδα, όπου δεν υπάρχει παρόμοιο δωρεάν διαδικτυακό εργαλείο.

Οι ψηφιακές δεξιότητες μπορούν να αξιολογηθούν και να επαληθευτούν με το δωρεάν τεστ MyDigiSkills. Το τεστ διαρκεί περίπου 20 λεπτά, βασίζεται στο Πλαίσιο Ψηφιακών Δεξιοτήτων για τους Πολίτες της ΕΕ (DigComp) και εφαρμόζεται σε όλες τις γλώσσες της ΕΕ. Εκτός από τις δεξιότητες πληροφορικής και δεδομένων, την (ψηφιακή) επικοινωνία και συνεργασία, τη δημιουργία ψηφιακού περιεχομένου και τις δεξιότητες επίλυσης τεχνικών προβλημάτων, αυτό το τεστ μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί για την αυτοαξιολόγηση των δεξιοτήτων σχετικά με την ασφάλεια σε ψηφιακά περιβάλλοντα. Εάν οι ερωτήσεις απαντηθούν ειλικρινά, αυτή η αυτοαξιολόγηση παρέχει επίσης στις εταιρείες σημαντικές πληροφορίες σχετικά με τις ικανότητες των υποψηφίων τους.

Φυσικά, οι εταιρείες μπορούν επίσης να αναπτύξουν το δικό τους ψηφιακό τεστ αξιολόγησης για να αξιολογήσουν τις ικανότητες που θεωρούν πιο σημαντικές για τις ίδιες. Όπως και η ανάλυση δυναμικού, η ψηφιακή αξιολόγηση θα πρέπει να είναι προσανατολισμένη στα δυνατά σημεία, χρησιμοποιώντας τόσο την αυτοαξιολόγηση όσο και την εξωτερική αξιολόγηση, και να περιλαμβάνει το πολύ 25 ερωτήσεις. Υπάρχουν πολλά διαδικτυακά εργαλεία για τη δημιουργία ψηφιακών αξιολογήσεων σε διάφορες μορφές (π.χ. www.H5P.org, Kahoot, Mentimeter, Wordwall), αλλά η χρήση τους δεν είναι δωρεάν. Οι εταιρείες μπορούν επίσης να χρησιμοποιήσουν εργαλεία έρευνας για να δημιουργήσουν τα δικά τους κουίζ, κάτι όπως που προϋποθέτει την δημιουργία λογαριασμού (π.χ. Google/Microsoft Forms).



Ορισμός συγκεκριμένων όρων που σχετίζονται με την εργασία

Ένας άλλος εύκολος τρόπος για τις εταιρείες να ανακαλύψουν τις εξειδικευμένες γνώσεις των υποψήφιων υπαλλήλων τους είναι να ζητήσουν πληροφορίες σχετικά με ορισμένους τεχνικούς όρους που είναι σημαντικοί για το επάγγελμα.

Η Ομοσπονδιακή Υπηρεσία Απασχόλησης της Γερμανίας (BA) προσφέρει μια δωρεάν ηλεκτρονική βάση δεδομένων με όρους από 10 επαγγελματικούς τομείς, συμπεριλαμβανομένων των επαγγελμάτων του κατασκευαστικού κλάδου. Η βάση δεδομένων προσφέρει επίσης εξηγήσεις σε 12 γλώσσες, έτσι ώστε αυτό το εργαλείο να μπορεί να χρησιμοποιηθεί και σε περίπτωση πιθανών γλωσσικών δυσκολιών ή για αυτοδιδασκαλία, προκειμένου να πληρούνται οι απαιτήσεις των εταιρειών για επαρκές γλωσσικό επίπεδο.

Επί του παρόντος, διατίθενται μεταφράσεις στα Γερμανικά, Αγγλικά και Ελληνικά. Ωστόσο, οι ιταλικές και ισπανικές εταιρείες μπορούν επίσης να ακολουθήσουν την ίδια προσέγγιση, εστιάζοντας σε μεμονωμένους τεχνικούς όρους που είναι σημαντικοί για αυτές. Οι ιταλικές εταιρείες μπορούν επίσης να έχουν πρόσβαση σε ένα παρόμοιο γλωσσάριο. Οι ισπανικές εταιρείες μπορούν να χρησιμοποιήσουν το Diccionario de la Construcción για να δημιουργήσουν τα δικά τους τεστ ή ασκήσεις τεχνικού λεξιλογίου. Αυτό το Λεξικό Κατασκευών της Fundación Laboral παρέχει ένα τεχνικό γλωσσάριο με πάνω από 2.000 όρους σχετικούς με τις κατασκευές, με εικόνες και κατανοητές εξηγήσεις.

Με τον ορισμό σημαντικών όρων της καθημερινής εργασιακής ζωής, μπορούν επίσης να αξιολογηθούν οι σχετικές γλωσσικές δεξιότητες και οι γνώσεις σχετικά με τους κανονισμούς ασφάλειας και προστασίας.

Αποτελέσματα από την επαγγελματική καθοδήγηση στο σχολείο

Η επαγγελματική καθοδήγηση στα σχολεία γενικής εκπαίδευσης αποτελεί καλό δείκτη των ενδιαφερόντων και των δεξιοτήτων των μαθητών και προσφέρει έτσι ένα πρώτο, αμερόληπτο βήμα προς την κατεύθυνση μιας σταδιοδρομίας. Οι επιχειρήσεις θα μπορούσαν να ζητήσουν τα δυνατά σημεία και τα ενδιαφέροντα που προσδιορίστηκαν κατά τη διάρκεια της επαγγελματικής καθοδήγησης στο σχολείο και να τα συγκρίνουν με τις δικές τους απαιτήσεις.

Απαίτηση	Εργαλεία
Χωρική φαντασία	<ul style="list-style-type: none"> Δείγμα εργασίας (π.χ. επίπλωση διαμερίσματος με βάση κάτοψη) Δοκιμαστική εργασία Διαδικτυακές δοκιμασίες αξιολόγησης (www.123test.com, Psychology Today) Αποτελέσματα από την επαγγελματική καθοδήγηση στο σχολείο
Χειρωνακτική δεξιότητα	<ul style="list-style-type: none"> Δείγμα εργασίας Δοκιμαστική εργασία Μελέτες περιπτώσεων Αποτελέσματα από την επαγγελματική καθοδήγηση στο σχολείο
Ειδικές δεξιότητες σχετικές με την εργασία	<ul style="list-style-type: none"> Δείγμα εργασίας Δοκιμαστική εργασία Τεχνική συζήτηση Παιχνίδι ρόλων/προσομοιωμένη συζήτηση Μελέτες περιπτώσεων Ορισμός συγκεκριμένων όρων που σχετίζονται με την εργασία (π.χ. www.100fachbegriffe.planet-beruf.de/ (DE, EN, GR), www.studiopetrillo.com/glossario-termini-edilizia.html (IT))
Εφαρμοσμένες μαθηματικές γνώσεις	<ul style="list-style-type: none"> Δοκιμαστική εργασία Τεχνική συζήτηση Παιχνίδι ρόλων/προσομοιωμένη συζήτηση Μελέτες περιπτώσεων Διαδικτυακές δοκιμασίες αξιολόγησης (Khan Academy, βάση δεδομένων Numbas)
Τεχνικές δεξιότητες	<ul style="list-style-type: none"> Δείγμα εργασίας Δοκιμαστική εργασία Τεχνική συζήτηση Μελέτες περιπτώσεων Ψηφιακές δοκιμασίες αξιολόγησης (πλατφόρμα Europass, MyDigiSkills)
Ευελιξία	<ul style="list-style-type: none"> Δείγμα εργασίας Δοκιμαστική εργασία Τεχνική συζήτηση Παιχνίδι ρόλων/προσομοιωμένη συζήτηση
Αξιοπιστία	<ul style="list-style-type: none"> Δοκιμαστική εργασία Τεχνική συζήτηση Μελέτες περιπτώσεων Παρουσίαση
Ομαδική εργασία	<ul style="list-style-type: none"> Δοκιμαστική εργασία
Φυσική κατάσταση και αντοχή	<ul style="list-style-type: none"> Δείγμα εργασίας Δοκιμαστική εργασία
Καλή γνώση της αντίστοιχης εθνικής γλώσσας	<ul style="list-style-type: none"> Δοκιμαστική εργασία Τεχνική συζήτηση Παιχνίδι ρόλων/προσομοίωση συνομιλίας Μελέτες περιπτώσεων Παρουσίαση Διαδικτυακές δοκιμασίες αξιολόγησης (www.sprachtest.de, www.50languages.com, www.greek-out.com) Ορισμός συγκεκριμένων όρων που σχετίζονται με την εργασία (π.χ. www.100fachbegriffe.planet-beruf.de/ (DE, EN, GR), www.studiopetrillo.com/glossario-termini-edilizia.html (IT)) Αποτελέσματα από την επαγγελματική καθοδήγηση στο σχολείο
Γνώση των κανονισμών ασφάλειας και προστασίας	<ul style="list-style-type: none"> Δείγμα εργασίας Δοκιμαστική εργασία Ψηφιακές δοκιμασίες αξιολόγησης (Lernportal BG Bau στα Αγγλικά και Γερμανικά, www.testo-unico-sicurezza.com/DEMO/ στα Ιταλικά) Τεχνική συζήτηση Παιχνίδι ρόλων/προσομοιωμένη συνομιλία Μελέτες περιπτώσεων Ορισμός συγκεκριμένων όρων που σχετίζονται με την εργασία (π.χ. www.100fachbegriffe.planet-beruf.de/ (DE, EN, GR), www.studiopetrillo.com/glossario-termini-edilizia.html (IT))



Εναλλακτική λύση: Χρήση δοκιμασιών χαμηλού επιπέδου δυσκολίας για άλλες ομάδες-στόχους

Οι διαδικασίες αξιολόγησης των ικανοτήτων πρέπει να είναι απλές και, όπως περιγράφεται παραπάνω, να προσδιορίζουν μόνο μία ή δύο από τις πιο σημαντικές ικανότητες από την πλευρά της εταιρείας. Ωστόσο, οι υφιστάμενες διαδικασίες αξιολόγησης και αναγνώρισης ή επικύρωσης των δεξιοτήτων δεν είναι κατάλληλες για την ομάδα-στόχο των νέων χωρίς επαγγελματικά προσόντα. Η σύγκριση επιλεγμένων διαδικασιών από διάφορες ευρωπαϊκές χώρες δείχνει ότι αυτές απαιτούν προηγούμενη γνώση, δεν είναι χαμηλού ορίου ή διαρκούν πολύ και/ή είναι δαπανηρές, γεγονός που καθιστά δυνατή τη συγκριτική ανάλυση μεταξύ υποομάδων (π.χ. διαφορετικά προγράμματα κατάρτισης, εκπαιδευτικά συστήματα).

Οι εταιρείες μπορούν να χρησιμοποιούν διαδικτυακά τεστ για ορισμένα επαγγέλματα, όπως η οικοδομή, προκειμένου να αποκτήσουν μια έγκυρη, αντικειμενική και ουσιαστική αξιολόγηση των επαγγελματικών προσόντων ενός υποψηφίου και, έτσι, να κρίνουν αν ένας υποψήφιος είναι κατάλληλος για τις κενές θέσεις στην εταιρεία τους. Στη Γερμανία, για παράδειγμα, υπάρχει το διαδικτυακό τεστ MYS-KILLS, το οποίο αποτελείται από 125 ερωτήσεις. Το τεστ αναπτύχθηκε για άτομα χωρίς επίσημη πιστοποίηση, αλλά με αποδεδειγμένες δεξιότητες σε ένα επάγγελμα που απαιτεί εκπαίδευση, αλλά μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί για τον προσδιορισμό των προαπαιτούμενων γνώσεων ή προσόντων πριν από την έναρξη της εκπαίδευσης. Το αποτέλεσμα παρέχει μια γενική εικόνα των επαγγελματικών ικανοτήτων του υποψηφίου σας.

- χωρίζεται σε επιχειρησιακούς τομείς εφαρμογής (γνωστούς και ως τομείς δράσης). Αυτοί προέρχονται από τους κανονισμούς εκπαίδευσης και τις απαιτήσεις στον χώρο εργασίας. Στη Γερμανία, το πλήρες τεστ προσφέρεται από επιλεγμένους οργανισμούς υπό την επίβλεψη εξειδικευμένων εκπαιδευτών, με αποτέλεσμα μια δοκιμασία υψηλής ποιότητας, διάρκειας τριών έως τεσσάρων ωρών. Οι εταιρείες μπορούν να επικοινωνήσουν με την τοπική υπηρεσία εργοδοτών στο τοπικό γραφείο απασχόλησης για περισσότερες πληροφορίες.

Συστάσεις για συνεντεύξεις εργασίας

Οι συνεντεύξεις εργασίας είναι ένα άλλο χρήσιμο και σημαντικό εργαλείο για να διαπιστωθεί εάν ένας υποψήφιος ταιριάζει στην εταιρεία. Αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της διαδικασίας αξιολόγησης και είναι απαραίτητες για τον προσδιορισμό της πολιτισμικής συμβατότητας. Ως εκ τούτου, οι εταιρείες ιδανικά, διεξάγουν συνεντεύξεις με δύο άτομα και καθορίζουν εκ των προτέρων τους αντίστοιχους ρόλους, δηλαδή ποιος διευθύνει τη συνέντευξη και ποιος επικεντρώνεται περισσότερο στην παρατήρηση.

Πώς να κάνετε τις σωστές ερωτήσεις

Όπως περιγράφεται στα προηγούμενα κεφάλαια, συνιστάται επίσης στις εταιρείες να επικεντρώνονται σε 1-2 βασικές ικανότητες που αναζητούν στους υποψηφίους κατά τη διεξαγωγή των συνεντεύξεων. Επιπλέον, συνιστάται στις εταιρείες να καταρτίσουν μια σειρά βασικών ερωτήσεων που θα υποβάλλουν σε όλους τους υποψηφίους. Πρόκειται συνήθως για ερωτήσεις που βασίζονται στις ικανότητες (γνωστές και ως ερωτήσεις που βασίζονται στη συμπεριφορά) και δίνουν στους υποψηφίους την ευκαιρία να χρησιμοποιήσουν παραδείγματα για να δείξουν ότι πληρούν τις απαιτήσεις της περιγραφής της θέσης εργασίας.

Χρήσιμες κατηγορίες ερωτήσεων είναι:

- βασικές ερωτήσεις συνέντευξης
- ερωτήσεις σχετικά με το επαγγελματικό υπόβαθρο
- ερωτήσεις σχετικά με την προσωπικότητα
- ερωτήσεις σχετικές με τον τομέα
- ερωτήσεις σχετικά με τη συμπεριφορά κατά τη διάρκεια της συνέντευξης
- ερωτήσεις που αποτελούν πρόκληση

Προτάσεις

Οι εταιρείες μπορούν να χρησιμοποιήσουν τις ακόλουθες ενδεικτικές ερωτήσεις για να αξιολογήσουν συγκεκριμένες ικανότητες και ατομικά πλεονεκτήματα:

■ Ερωτήσεις για τη διερεύνηση των κινήτρων του υποψηφίου:

- Γιατί υποβάλατε αίτηση για αυτή τη θέση;



- Πείτε μου για την τρέχουσα ή την προηγούμενη θέση εργασίας σας.
- Ποια είναι τα μεγαλύτερα επιτεύγματά σας;
- Ποια θεωρείτε ότι είναι τα αδύνατα σημεία σας;

■ Ερωτήσεις για την αξιολόγηση της γνώσης των βασικών κριτηρίων:

- Ποιοι είναι οι τομείς στους οποίους έχετε τις μεγαλύτερες γνώσεις;
- Πώς αποκτήσατε τις δεξιότητες και τις γνώσεις σας;

■ Ερωτήσεις για τον προσδιορισμό των βασικών δεξιοτήτων:

- Ομαδική εργασία: Πείτε μου για μια περίπτωση στην οποία συνεργαστήκατε καλά ως μέλος μιας ομάδας.
- Επικοινωνία: Πώς θα εξηγούσατε ένα σύνθετο ζήτημα σε έναν συνάδελφο;
- Επίλυση προβλημάτων: Περιγράψτε μια περίπτωση στην οποία εντοπίσατε και επιλύσατε ένα πρόβλημα πριν αυτό γίνει επείγον.
- Τήρηση προθεσμιών: Πώς εργάζεστε υπό την πίεση των στενών προθεσμιών;

Συμβουλές για τη διεξαγωγή συνεντεύξεων

Η διεξαγωγή μιας επιτυχημένης συνέντευξης απαιτεί προετοιμασία και μεθοδική προσέγγιση. Ένα αποτελεσματικό πλαίσιο για την καθοδήγηση της διαδικασίας είναι το μοντέλο «5 Cs», το οποίο περιλαμβάνει τον χαρακτήρα (Character), την προσαρμογή στην κουλτούρα (Culture Fit), την επαγγελματική πορεία (Career Path), τις ικανότητες (Competence) και τις επικοινωνιακές δεξιότητες (Communication Skills). Αυτοί οι πέντε τομείς είναι κρίσιμοι για να καθοριστεί εάν ένας υποψήφιος διαθέτει τις τεχνικές δεξιότητες και είναι συμβατός με την ομάδα και τις αξίες της εταιρείας. Επομένως, η κατάλληλη προετοιμασία είναι απαραίτητη και μπορεί να επιτευχθεί με το σχεδιασμό ενός δομημένου σχεδίου συνέντευξης, ώστε να διασφαλιστεί ότι θα καλυφθούν όλα τα βασικά θέματα. Ένας από τους πρωταρχικούς στόχους είναι η δημιουργία καλής σχέσης με τον υποψήφιο, δημιουργώντας ένα άνετο περιβάλλον όπου θα αισθάνεται ενθαρρυνμένος να μιλήσει ειλικρινά.

Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, είναι πολύ σημαντικό να κάνετε ανοιχτές ερωτήσεις, καθώς αυτό επιτρέπει στον υποψήφιο να δώσει λεπτομερείς απαντήσεις που αποκαλύπτουν περισσότερο για τις εμπειρίες, τις αξίες και τις ικανότητές του. Η τεχνική STAR (Situation, Task, Action, Result) είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική σε αυτό το πλαίσιο. Προτρέπει τους υποψηφίους να μοιραστούν συγκεκριμένα παραδείγματα, επιδεικνύοντας τις δεξιότητές τους στην πράξη. Αυτή η μέθοδος μπορεί να χρησιμοποιηθεί για ερωτήσεις συνέντευξης που αφορούν τη συμπεριφορά και τη διαχείριση καταστάσεων, για παράδειγμα:

- Πείτε μου για ένα λάθος που έχετε κάνει. Πώς το χειριστήκατε;
- Πείτε μου για μια φορά που συνεργαστήκατε με άλλα τμήματα για την ολοκλήρωση ενός έργου.

Επιπλέον, η ενεργητική ακρόαση και η προσεκτική παρατήρηση καθ' όλη τη διάρκεια της συνέντευξης είναι απαραίτητες. Οι εταιρείες πρέπει να δίνουν προσοχή όχι μόνο σε ό,τι λέει ο υποψήφιος, αλλά και στη γλώσσα του σώματος και τον τόνο της φωνής του. Αυτά τα μη λεκτικά μηνύματα μπορούν να προσφέρουν βαθύτερες πληροφορίες για τα ενδιαφέροντα και την αφοσίωσή του. Οι συμπληρωματικές ερωτήσεις είναι ένα άλλο πολύτιμο εργαλείο για την αξιολόγηση της ευελιξίας του υποψηφίου, καθώς και για την εμβάθυνση στις απαντήσεις του και την αποσαφήνιση τυχόν ασαφειών.

Η αξιολόγηση της πολιτισμικής συμβατότητας είναι μια άλλη κρίσιμη πτυχή. Ο τρόπος εργασίας και οι αξίες του υποψηφίου συνάδουν με την κουλτούρα της εταιρείας; Αυτό μπορεί να αξιολογηθεί μέσω στοχευμένων ερωτήσεων και παρατηρήσεων, π.χ. αντιδράσεις σε πολιτισμικές πτυχές, όπως η ομαδική εργασία ή η εκτίμηση της εργασιακής απόδοσης, που συζητήθηκαν κατά τη διάρκεια της συνέντευξης. Στο τέλος της συνέντευξης, είναι σημαντικό να δοθεί η ευκαιρία στους υποψηφίους να υποβάλουν τις δικές τους ερωτήσεις. Αυτό όχι μόνο δείχνει σεβασμό για την άποψή τους, αλλά και προσφέρει πληροφορίες για το τι εκτιμούν περισσότερο σε έναν εργοδότη.



Εργαλεία πρόσληψης

Οι περισσότερες χώρες χρησιμοποιούν ένα ευρύ φάσμα μέσων, όπως τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, τους ιστότοπους των εταιρειών και τις επισκέψεις σχολείων σε χώρους εργασίας. Υπάρχουν πολλά εργαλεία που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να προσελκύσουν τους νέους. Ωστόσο, αυτά τα εργαλεία συχνά προσαρμόζονται ώστε να ταιριάζουν στο συγκεκριμένο πολιτισμικό και εκπαιδευτικό πλαίσιο κάθε χώρας.

Η χρήση ψηφιακών εργαλείων (μέσα κοινωνικής δικτύωσης, ιστοσελίδες, πλατφόρμες εργασίας)

Αν και τα ψηφιακά εργαλεία πρόσληψης χρησιμοποιούνται κυρίως από μεγάλες, καλά δομημένες εταιρείες, μπορούν επίσης να αποτελέσουν μια πολύτιμη πηγή έμπνευσης για μικρότερες επιχειρήσεις που επιθυμούν να εκσυγχρονίσουν τις διαδικασίες πρόσληψης τους.

Έξυπνα εργαλεία, λαμπρό μέλλον: ψηφιακή αφοσίωση για μαθητευόμενους και νέους υπαλλήλους

Για να προσελκύσει και να κινητοποιήσει μελλοντικούς μαθητευόμενους ή νεαρούς εργαζόμενους, μια εταιρεία θα πρέπει να εξετάσει τη δημιουργία μιας ειδικής ενότητας στον ιστότοπό της, σχεδιασμένης αποκλειστικά για μαθητές. Αυτός ο χώρος θα πρέπει να αντανakλά έναν νεανικό και δυναμικό τόνο, χρησιμοποιώντας οπτικό υλικό, γλώσσα και σχεδιαστικά στοιχεία που έχουν απήχηση στο νεότερο κοινό. Θα μπορούσε να παρουσιάζει τι περιλαμβάνει η μαθητεία, πώς είναι δομημένη η εκπαίδευση και ποιες είναι οι διαθέσιμες επαγγελματικές διαδρομές μετά την ολοκλήρωσή της. Η παρουσίαση της ομάδας, η ανάδειξη της εταιρικής κουλτούρας και η κοινοποίηση ιστοριών από τωρινούς μαθητευόμενους ή νεαρούς εργαζόμενους, μπορούν να βοηθήσουν ώστε η εμπειρία να φαίνεται πιο οικεία και ελκυστική.

Μέσα κοινωνικής δικτύωσης και ψηφιακά εργαλεία στην πρόσληψη: μια στρατηγική προσέγγιση

Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης έχουν καταστεί ακρογωνιαίος λίθος των σύγχρονων στρατηγικών πρόσληψης, ιδίως για την προσέλκυση των νεότερων γενεών. Πλατφόρμες όπως το Instagram, το TikTok και το YouTube Shorts είναι ιδανικές για την κοινή χρήση σύντομων, δυναμικών βίντεο που προσφέρουν μια γεύση από την εταιρική ζωή, παρουσιάζουν ευκαιρίες μαθητείας, αναδεικνύοντας την ανθρώπινη πλευρά του χώρου εργασίας. Εργαλεία όπως το WhatsApp Business συμπληρώνουν αυτές τις πλατφόρμες, επιτρέποντας την άμεση, προσωπική επικοινωνία με πιθανούς υποψηφίους.

Οι πίνακες αγγελιών εργασίας (Job Boards) είναι διαδικτυακές πλατφόρμες όπου οι εργοδότες δημοσιεύουν θέσεις εργασίας και οι αναζητούντες εργασία μπορούν να αναζητήσουν ευκαιρίες απασχόλησης. Αποτελούν μια κεντρική πηγή για την αναζήτηση και την υποβολή αιτήσεων για θέσεις εργασίας σε διάφορους κλάδους και τοποθεσίες. Δημοφιλή παραδείγματα περιλαμβάνουν το Indeed και το LinkedIn.

Οι μικρότερες επιχειρήσεις ενδέχεται να αντιμετωπίζουν περιορισμούς όσον αφορά τον προϋπολογισμό, το προσωπικό και την τεχνική εμπειρογνομosύνη. Ωστόσο, μπορούν να επωφεληθούν σε μεγάλο βαθμό από την ψηφιακή πρόσληψη υλικού, υιοθετώντας μια πιο ευέλικτη και αυθεντική προσέγγιση. Ακόμη και με περιορισμένους πόρους, οι μικρότερες εταιρείες μπορούν να δημιουργήσουν ελκυστικό περιεχόμενο χρησιμοποιώντας smartphone, δωρεάν εργαλεία επεξεργασίας και οργανική συμμετοχή στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Η δύναμή τους συχνά έγκειται στην ικανότητά τους να επικοινωνούν άμεσα και προσωπικά, κάτι που έχει μεγάλη απήχηση στο νεανικό κοινό.



Μια ισχυρή στρατηγική περιεχομένου είναι απαραίτητη τόσο για τις μικρές όσο και για τις μεγάλες εταιρείες. Οι εταιρείες πρέπει να δημοσιεύουν τακτικά, μοιράζοντας ένα μείγμα ενημερωτικού, διασκεδαστικού και αυθεντικού περιεχομένου που αντανακλά την ταυτότητα της επωνυμίας τους. Ο στόχος δεν είναι μόνο να ενημερώσουν, αλλά και να δημιουργήσουν ένα αίσθημα κοινότητας γύρω από την εκπαίδευση και την επαγγελματική ανάπτυξη.

Η αφοσίωση είναι το κλειδί. Η ανταπόκριση σε σχόλια, η απάντηση σε ερωτήσεις και η ενθάρρυνση του διαλόγου συμβάλλουν στη δημιουργία μιας αμφίδρομης σχέσης με τους ακόλουθους. Αυτή η αλληλεπίδραση ενισχύει την εμπιστοσύνη και τοποθετεί την εταιρεία —μεγάλη ή μικρή— ως προσιτή και ανταποκρινόμενη.

Πέρα από το περιεχόμενο, η διαδικασία υποβολής αιτήσεων πρέπει να είναι βελτιστοποιημένη για κινητές συσκευές. Οι νέοι υποψήφιοι αναμένουν μια γρήγορη, διαισθητική εμπειρία που τους επιτρέπει να υποβάλλουν αίτηση απευθείας από τα τηλέφωνα τους με λίγα μόνο βήματα.

Τα οφέλη της ψηφιακής πρόσληψης δεν περιορίζονται μόνο στην προβολή. Οι διαδικτυακές πλατφόρμες επιτρέπουν στις εταιρείες να προσεγγίσουν ένα ευρύτερο κοινό, συμπεριλαμβανομένων υποψηφίων από διαφορετικές περιοχές και με συγκεκριμένα προφίλ δεξιοτήτων. Συμβάλλουν επίσης στη μείωση του κόστους, καθώς τα ψηφιακά εργαλεία συχνά μειώνουν τις δαπάνες που συνδέονται με την παραδοσιακή διαφήμιση και τη διαχείριση της πρόσληψης.

Οι μεγαλύτερες εταιρείες χρησιμοποιούν συχνά προηγμένα εργαλεία, όπως τα συστήματα παρακολούθησης υποψηφίων (ATS), για να διαχειρίζονται τις ροές υποψηφίων, να βελτιστοποιούν την επικοινωνία και να εξατομικεύουν τη διαδικασία πρόσληψης. Αν και αυτά τα συστήματα μπορεί να είναι απρόσιτα για ορισμένες μικρότερες επιχειρήσεις, υπάρχουν προσιτές ή ακόμη και δωρεάν εναλλακτικές λύσεις που μπορούν να βελτιώσουν την οργάνωση και την αποδοτικότητα.

Τέλος, η ψηφιακή πρόσληψη μπορεί να ενσωματωθεί σε ευρύτερες στρατηγικές μάρκετινγκ, ενισχύοντας την εικόνα του εργοδότη και ευθυγραμμίζοντας την πρόσληψη με τους γενικούς στόχους επικοινωνίας. Τεχνολογίες όπως η τεχνητή νοημοσύνη και η μηχανική μάθηση —που χρησιμοποιούνται συχνότερα από μεγαλύτερες εταιρείες— αυτοματοποιούν όλο και περισσότερο τμήματα της διαδικασίας επιλογής, όπως η εξέταση βιογραφικών και η αντιστοίχιση υποψηφίων.

Τελικά, τα ψηφιακά εργαλεία πρόσληψης συμβάλλουν σε μια πιο αξιοπρεπή και ελκυστική εμπειρία για τους υποψηφίους. Καθιστώντας τη διαδικασία πιο διαφανή, διαδραστική και φιλική προς τον χρήστη, οι εταιρείες όλων των μεγεθών μπορούν να αφήσουν μια θετική εντύπωση, ακόμη και σε όσους δεν επιλέγονται τελικά.



Η πιο γνωστή ψηφιακή πλατφόρμα πρόσληψης προσωπικού στις συμμετέχουσες χώρες:

Χώρα	Πλατφόρμα	Τύπος	Κύριος σκοπός	Κύριοι χρήστες
Ισπανία	Oriente Line	Εκπαίδευση και επαγγελματικός προσανατολισμός	Βοηθά τους μαθητές της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης να επιλέξουν το μονοπάτι των σπουδών και της σταδιοδρομίας τους μέσω ερωτηματολογίων και πληροφοριών σχετικά με πτυχία και επιλογές ΕΕΚ.	Μαθητές, οικογένειες, σύμβουλοι
Ισπανία	Χάρτης ταλέντων (Mapa de Talento)	Στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού (concept)	Προσέγγιση για τον εντοπισμό και τον σχεδιασμό εσωτερικών και εξωτερικών ταλέντων, υποστηρίζοντας την αντιστοίχιση δεξιοτήτων, τον σχεδιασμό διαδοχής και τον προγραμματισμό του εργατικού δυναμικού.	Εταιρείες, τμήματα ανθρώπινου δυναμικού
Ισπανία	Educa Madrid	Ψηφιακή πλατφόρμα εκπαίδευσης	Δημόσιο ψηφιακό περιβάλλον για ηλεκτρονική μάθηση, επικοινωνία και εκπαιδευτικούς πόρους.	Μαθητές, εκπαιδευτικοί, οικογένειες
Ελλάδα	JobFind. gr	Πύλη εργασίας	Γενική πλατφόρμα εύρεσης εργασίας που υποστηρίζει αγγελίες θέσεων εργασίας, μεταφόρτωση βιογραφικών και πηγές σταδιοδρομίας στα Ελληνικά και τα Αγγλικά.	Άτομα που αναζητούν εργασία, εργοδότες
Ελλάδα	Recruit-Greece.gr	Πύλη εργασίας	Μικρότερη πλατφόρμα πρόσληψης που συνδέει εργοδότες με ταλέντα στην Ελλάδα.	Εργοδότες, άτομα που αναζητούν εργασία
Ελλάδα	Skywalker.gr	Πύλη εργασίας	Πλατφόρμα εύρεσης εργασίας με μακρόχρονη πορεία στον χώρο, που παρέχει αγγελίες εργασίας, εργαλεία διαχείρισης βιογραφικού και συμβουλευτική σταδιοδρομίας.	Άτομα που αναζητούν εργασία, εργοδότες
Ελλάδα	ApplinterN	Δημόσια πλατφόρμα ΕΕΚ & απασχόλησης	Συνδέει τους μαθητές ΕΕΚ με θέσεις μαθητείας, πρακτικής άσκησης και εργασίας. Υποστηρίζει την καθοδήγηση και τη διττή εκπαίδευση.	Φοιτητές ΕΕΚ, εργοδότες
Ιταλία	BLEN.it	Πλατφόρμα θέσεων εργασίας στον τομέα (κατασκευές)	Εθνική πλατφόρμα που φέρνει σε επαφή εργάτες οικοδομών και εταιρείες. Περιλαμβάνει πληροφορίες για εκπαίδευση και πιστοποίηση.	Εργάτες, εταιρείες, φορείς κατάρτισης
Γερμανία	Lehrstellenbörse	Πλατφόρμα εργασίας για τον κλάδο (τεχνικές ειδικότητες, συμπεριλαμβανομένων των κατασκευών)	Δωρεάν ηλεκτρονική βάση δεδομένων για ευκαιρίες μαθητείας που παρέχονται από τα Βιοτεχνικά και Εμπορικά Επιμελητήρια.	Φοιτητές, εταιρείες, επιμελητήρια



Άμεσες και αυθόρμητες αιτήσεις μέσω της ιστοσελίδας της εταιρείας

Οι περισσότερες εταιρείες σήμερα περιλαμβάνουν μια ειδική ενότητα στην επίσημη ιστοσελίδα τους, συχνά με τίτλο «Καριέρα» ή «Εργαστείτε μαζί μας», όπου οι υποψήφιοι μπορούν να υποβάλλουν τις αιτήσεις τους απευθείας στο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού. Αυτός ο διάλογος προσφέρει μια πολύτιμη ευκαιρία στα άτομα να παρουσιάσουν τον εαυτό τους σε μια εταιρεία, ακόμη και αν δεν υπάρχει συγκεκριμένη αγγελία για θέση εργασίας.

Η υποβολή μιας αυθόρμητης αίτησης επιτρέπει στους υποψηφίους να παρουσιάσουν προληπτικά το επαγγελματικό τους προφίλ, τις δεξιότητές τους και τα κίνητρό τους. Δείχνει πρωτοβουλία και γνήσιο ενδιαφέρον για την εταιρεία, κάτι που μπορεί να κάνει ισχυρή εντύπωση στους υπεύθυνους προσλήψεων. Σε αντίθεση με τις παραδοσιακές αιτήσεις που ανταποκρίνονται σε δημοσιευμένες κενές θέσεις εργασίας, αυτή η προσέγγιση ανοίγει την πόρτα σε πιθανές ευκαιρίες που μπορεί να μην έχουν ακόμη δημοσιευτεί ή που θα μπορούσαν να προκύψουν στο εγγύς μέλλον.

Για τις εταιρείες, η λήψη αυθόρμητων υποψηφιοτήτων μπορεί να είναι εξίσου επωφελής. Βοηθά στη δημιουργία μιας δεξαμενής ταλέντων από άτομα με ισχυρό κίνητρο, τα οποία είναι ήδη εναρμονισμένα με τις αξίες και την κουλτούρα της εταιρείας. Σε ορισμένες περιπτώσεις, μια καλά διατυπωμένη αυτόκλητη αίτηση μπορεί ακόμη και να οδηγήσει στη δημιουργία ενός νέου ρόλου προσαρμοσμένου στα δυνατά σημεία του υποψηφίου.

Για να αξιοποιήσουν στο έπακρο αυτή την ευκαιρία, οι υποψήφιοι πρέπει να φροντίσουν ώστε η αίτησή τους να είναι εξατομικευμένη, να εξηγεί με σαφήνεια τους λόγους για τους οποίους ενδιαφέρονται για την εταιρεία και να υπογραμμίζει τον τρόπο με τον οποίο το υπόβαθρό τους θα μπορούσε να συμβάλει στην επιτυχία της.

Διαδικτυακές έναντι παραδοσιακών αγγελιών εργασίας: προσέγγιση διαφορετικών ακροατηρίων.

Όταν πρόκειται για την πρόσληψη εξειδικευμένων εργαζομένων και μαθητευόμενων, οι εταιρείες σήμερα συχνά

βρίσκονται αντιμέτωπες με την επιλογή μεταξύ διαδικτυακών αγγελιών εργασίας και πιο παραδοσιακών αγγελιών σε τοπικές εφημερίδες. Κάθε μέθοδος έχει τα δικά της πλεονεκτήματα και είναι κατάλληλη για διαφορετικές ομάδες-στόχους.

Οι διαδικτυακές αγγελίες εργασίας έχουν γίνει ολοένα και πιο δημοφιλείς λόγω της ευρείας εμβέλειας και της αποτελεσματικότητάς τους. Επιτρέπουν στις εταιρείες να επικοινωνούν γρήγορα και άμεσα με ένα μεγάλο αριθμό πιθανών υποψηφίων. Αυτές οι πλατφόρμες συχνά επιτρέπουν την επικοινωνία σε πραγματικό χρόνο, με ταχύτερους χρόνους απόκρισης και ευκολότερες διαδικασίες υποβολής αιτήσεων. Επιπλέον, οι διαδικτυακές αγγελίες τείνουν να είναι πιο οικονομικές και ευέλικτες, επιτρέποντας συχνές ενημερώσεις και στοχευμένες καμπάνιες.

Από την άλλη πλευρά, οι παραδοσιακές αγγελίες εργασίας στις εφημερίδες εξακολουθούν να έχουν αξία, ιδίως όταν στοχεύουν σε εξειδικευμένους εργαζόμενους με ισχυρούς τοπικούς δεσμούς ή σε άτομα που δεν είναι πολύ ενεργά στο διαδίκτυο. Οι έντυπες αγγελίες συχνά θεωρούνται πιο επίσημες και αξιόπιστες, γεγονός που μπορεί να προσελκύσει τις παλαιότερες γενιές ή όσους προτιμούν μια πιο παραδοσιακή προσέγγιση στην αναζήτηση εργασίας.

Η επιλογή μεταξύ των δύο συχνά εξαρτάται από το κοινό στο οποίο απευθύνονται. Οι διαδικτυακές πλατφόρμες είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικές για την προσέγγιση νεότερων ατόμων, όπως πρόσφατοι απόφοιτοι ή μαθητευόμενοι, που είναι εξοικειωμένοι με την ψηφιακή επικοινωνία. Αντίθετα, οι αγγελίες στις εφημερίδες μπορεί να είναι πιο αποτελεσματικές για την προσέγγιση έμπειρων επαγγελματιών ή ηλικιωμένων ατόμων που αναζητούν εργασία και δεν ασχολούνται τόσο με τα ψηφιακά μέσα.

Τελικά, μια ισορροπημένη στρατηγική πρόσληψης που συνδυάζει τόσο διαδικτυακές όσο και παραδοσιακές μεθόδους μπορεί να βοηθήσει τις εταιρείες να προσεγγίσουν ένα ευρύτερο και πιο ποικιλόμορφο φάσμα υποψηφίων.



Χτίζοντας το μέλλον: προσέλκυση ταλέντων μέσω της εκπαίδευσης, της εμπειρίας και της έμπνευσης από ομοτίμους

Θέτοντας τα θεμέλια: συνεργασίες με σχολεία και εναλλακτικές μέθοδοι πρόσληψης στον κατασκευαστικό κλάδο

Για να εξασφαλίσουν ένα σταθερό και εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό, οι κατασκευαστικές εταιρείες πρέπει να υιοθετήσουν αποτελεσματικές στρατηγικές πρόσληψης. Ένα από τα πιο αποτελεσματικά κανάλια είναι η δημιουργία επαφών με σχολεία και η χρήση άλλων μεθόδων πρόσληψης. Η ανάπτυξη σχέσεων με επαγγελματικές σχολές, τεχνικά ιδρύματα και σχολεία (λύκεια) επιτρέπει στις εταιρείες να έρχονται σε επαφή από νωρίς με μαθητές που αναπτύσσουν σχετικές δεξιότητες.

Αυτό όχι μόνο βοηθά στην κάλυψη θέσεων εισαγωγικού επιπέδου, αλλά προωθεί επίσης τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού. Επιπλέον, οι εταιρείες μπορούν να διευρύνουν την εμβέλειά τους μέσω άλλων καναλιών, όπως διαδικτυακές πλατφόρμες εργασίας, εκθέσεις εργασίας και γραφεία προσλήψεων.

Συνολικά, αυτές οι προσεγγίσεις δημιουργούν μια ισχυρή και ποικιλόμορφη δεξαμενή ταλέντων, απαραίτητη για την ανάπτυξη και τη βιωσιμότητα του κλάδου.

Δημιουργία ενδιαφέροντος: η δύναμη των πρακτικών εμπειριών στην πρόσληψη

Για να προσελκύσουν νέα ταλέντα στον κατασκευαστικό κλάδο, οι εταιρείες θα μπορούσαν να υιοθετήσουν στοχευμένες στρατηγικές πρόσληψης, χωρίς αποκλεισμούς, οι οποίες χρησιμοποιούνται συνήθως σε άλλους τομείς. Πέρα από τη δημιουργία άμεσων συνδέσεων με τα σχολεία, ορισμένες εταιρείες ανοίγουν επίσης τις πόρτες τους στο κοινό μέσω εκδηλώσεων ανοιχτών θηρών, προσφέροντας πληροφορίες από πρώτο χέρι για τον κλάδο και τις ευκαιρίες σταδιοδρομίας τις οποίες προσφέρει. Οι επισκέψεις σε εταιρείες για μαθητές, που συχνά οργανώνονται σε συνεργασία με τα σχολεία, προσφέρουν μια πολύτιμη ευκαιρία για να εισαχθούν οι νέοι στον κόσμο της εργασίας.

Αυτές οι εμπειρίες επιτρέπουν στους μαθητές να παρατηρήσουν τον τρόπο λειτουργίας μιας εταιρείας, να μάθουν για διαφορετικούς επαγγελματικούς ρόλους και να κατανοήσουν τις απαιτούμενες δεξιότητες. Βοηθούν επίσης τους μαθητές να λάβουν πιο ενημερωμένες αποφάσεις σχετικά με την εκπαιδευτική τους πορεία και τη μελλοντική τους σταδιοδρομία.

Ταυτόχρονα, οι ημέρες ανοιχτών θυρών (open house days) επιτρέπουν στις εταιρείες να προσελκύσουν ένα ευρύτερο κοινό, συμπεριλαμβανομένων εκπαιδευτικών, γονέων, μαθητών, ατόμων που αναζητούν εργασία και του ευρύτερου κοινού.

Κατά τη διάρκεια αυτών των εκδηλώσεων, οι μαθητές μπορούν να συμμετάσχουν σε πρακτικά εργαστήρια και να συνομιλήσουν με μαθητευόμενους, ενώ οι γονείς και οι εκπαιδευτικοί μπορούν να μάθουν περισσότερα για τα προγράμματα κατάρτισης και τις ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης. Οι αναζητούντες εργασία μπορούν να εξερευνήσουν τις συνθήκες εργασίας και τις επιλογές συνεχούς εκπαίδευσης, ενώ η ευρύτερη κοινότητα μπορεί να συμβάλει στη διάδοση πληροφοριών σχετικά με περαιτέρω θέσεις εργασίας.

Μέσω αυτών των πρωτοβουλιών, οι κατασκευαστικές εταιρείες θα μπορούσαν όχι μόνο να προβάλλουν τον κλάδο τους, αλλά και να χτίσουν μια στέρεη γέφυρα ανάμεσα στην εκπαίδευση και την απασχόληση, ενθαρρύνοντας τις νέες γενιές να σκεφτούν ένα μέλλον στον τομέα των κατασκευών.

Σε όλες τις χώρες, οι δια ζώσης επισκέψεις σε εταιρείες και οι βιωματικές δραστηριότητες χρησιμοποιούνται με σκοπό να εισαγάγουν τους μαθητές στις επαγγελματικές σταδιοδρομίες. Η Γερμανία εφαρμόζει ευρέως επισκέψεις σχολείων σε εταιρείες. Η Ισπανία βασίζεται σε σύντομα προγράμματα πρακτικής άσκησης, δοκιμαστικές περιόδους εργασίας και εργαστήρια «Δοκιμάστε το επάγγελμα», που συχνά συνδυάζονται με σχολικές εκθέσεις και υπό επίβλεψη επισκέψεις σε εργοτάξια. Στην Ελλάδα, παρόμοια έκθεση πραγματοποιείται κυρίως μέσω εκδηλώσεων με έμφαση στις θετικές επιστήμες, την τεχνολογία, τη μηχανική και τα μαθηματικά (STEM). Στην Ιταλία, τα εργαλεία αυτά είναι περιορισμένα, με την Ημέρα PMI να αποτελεί την κύρια εθνική πρωτοβουλία όπου οι εταιρείες ανοίγουν τις πόρτες τους στους μαθητές.



Μαθητευόμενοι ως πρεσβευτές: εμπνέοντας καριέρες μέσω της σύνδεσης με ομοτίμους

Τα προγράμματα πρεσβευτών μεταξύ ομοτίμων διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην προώθηση της επαγγελματικής εκπαίδευσης και της μαθητείας σε ολόκληρη την Ευρώπη. Το γερμανικό πρόγραμμα «Ausbildungsbotschafter» και το ισπανικό «Somos FP Dual» καταδεικνύουν πώς οι εκπαιδευμένοι νέοι πρεσβευτές μπορούν να εμπνεύσουν αποτελεσματικά τους μαθητές, μοιράζοντας πραγματικές εμπειρίες και αμφισβητώντας τα στερεότυπα σχετικά με τις επαγγελματικές σταδιοδρομίες. Η Ελλάδα και η Ιταλία δεν διαθέτουν ακόμη πλήρως δομημένα εθνικά προγράμματα, αλλά και οι δύο χώρες παρουσιάζουν αυξανόμενη χρήση καθοδήγησης που βασίζεται στην εμπειρία και πραγματοποιείται από νέους μέσω τοπικών ή άτυπων πρωτοβουλιών. Συνολικά, αυτές οι προσεγγίσεις υπογραμμίζουν την αξία των νέων ως αξιόπιστων προτύπων για την υποστήριξη ενημερωμένων επιλογών σταδιοδρομίας και την ενίσχυση των διαδρομών ΕΕΚ.

μεταξύ της ακαδημαϊκής μάθησης και του επαγγελματικού κόσμου, επιτρέποντας στα άτομα να αποκτήσουν πρακτική εμπειρία, να εξερευνήσουν επαγγελματικές σταδιοδρομίες και να δημιουργήσουν πολύτιμα δίκτυα στον τομέα που έχουν επιλέξει. Ένα από τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα των πρακτικών ασκήσεων είναι η πρακτική εμπειρία που προσφέρουν. Οι ασκούμενοι έχουν την ευκαιρία να εφαρμόσουν τις θεωρητικές γνώσεις τους σε πραγματικές συνθήκες, κάτι που όχι μόνο εμβαθύνει την κατανόησή τους, αλλά και ενισχύει τον επαγγελματισμό και την εργασιακή ηθική τους. Παράλληλα, οι πρακτικές ασκήσεις αποτελούν ένα ισχυρό εργαλείο για την ανάπτυξη δεξιοτήτων, βοηθώντας τα άτομα να βελτιώσουν τις υπάρχουσες ικανότητές τους και να αποκτήσουν νέες που σχετίζονται άμεσα με τη μελλοντική τους σταδιοδρομία.

Οι πρακτικές ασκήσεις χρησιμεύουν επίσης ως μια μορφή εξερεύνησης της σταδιοδρομίας. Επιτρέπουν στους νέους να δοκιμάσουν διαφορετικούς ρόλους και κλάδους, βοηθώντας τους

Χώρα	Όνομα προγράμματος	Τύπος πρεσβευτών	Βασικά χαρακτηριστικά	Ιστοσελίδα
Γερμανία	Ausbildungsbotschafter	Νέοι μαθητευόμενοι ή πρώην μαθητευόμενοι	Peer-to-peer, επισκέψεις σε σχολεία, εκπαίδευση στην επικοινωνία	www.ausbildungsbotschafter.online
Ισπανία	Somos FP Dual	Φοιτητές ή απόφοιτοι του Dual VET	Μαρτυρίες, εκδηλώσεις, κοινωνικά μέσα, προσέγγιση σχολείων	www.somosfpdual.es
Ελλάδα	Πρεσβευτές επιχειρήσεων (Business Ambassadors)/ Ευρωπαϊκά Προγράμματα	Επιχειρηματίες, πρώην μαθητές, μέντορες	Προώθηση της ΕΕΚ, καθοδήγηση, μαρτυρίες, προγράμματα χρηματοδοτούμενα από την ΕΕ (π.χ. ApplInterN)	
Ιταλία	Τοπικές πρωτοβουλίες /Erasmus+	Πρώην μαθητές, εκπαιδευτικοί, ομοτίμοι εκπαιδευτές	Τοπικά έργα, εκπαίδευση από ομοτίμους, μαρτυρίες, σχολικός προσανατολισμός	

Από την τάξη στην καριέρα: η δύναμη των πρακτικών ασκήσεων

Οι πρακτικές ασκήσεις είναι ένα κοινό και ευρέως χρησιμοποιούμενο εργαλείο για την απόκτηση πρακτικής εργασιακής εμπειρίας και διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση της πρώιμης σταδιοδρομίας των μαθητών. Αποτελούν γέφυρα

να λαμβάνουν πιο ενημερωμένες αποφάσεις σχετικά με την επαγγελματική τους πορεία. Επιπλέον, οι ευκαιρίες δικτύωσης που προσφέρουν — μέσω αλληλεπιδράσεων με συναδέλφους, μέντορες και επαγγελματίες του κλάδου — μπορούν να ανοίξουν τις πόρτες για μελλοντικές ευκαιρίες εργασίας.



Τα προγράμματα πρακτικής άσκησης δεν πρέπει ποτέ να αφήνονται στην τύχη — απαιτούν προσεκτική προετοιμασία και σχεδιασμό, ώστε να εξασφαλίσουν μια ουσιαστική εμπειρία τόσο για τον ασκούμενο όσο και για την εταιρεία. Ένα από τα πιο σημαντικά στοιχεία είναι ο ορισμός ενός ειδικού υπεύθυνου επικοινωνίας, ο οποίος θα καθοδηγεί τον ασκούμενο καθ' όλη τη διάρκεια της παραμονής του στην εταιρεία. Ιδανικά, αυτό το άτομο θα μπορούσε να είναι ένας τρέχων μαθητευόμενος, ο οποίος θα βοηθήσει στη δημιουργία μιας σχέσης μεταξύ ομοτίμων και θα κάνει τον ασκούμενο να νιώσει πιο άνετα.

Η πρώτη μέρα είναι κρίσιμη. Μια θερμή και οργανωμένη υποδοχή δίνει τον τόνο για όλη τη διάρκεια της πρακτικής άσκησης. Ο υπεύθυνος επικοινωνίας πρέπει να παρουσιάσει τον ασκούμενο στην ομάδα, να του δώσει μια γενική εικόνα της εταιρείας και να του εξηγήσει με σαφήνεια τι έχει προγραμματιστεί για τη διάρκεια της παραμονής του. Αυτό βοηθά τον ασκούμενο να νιώσει ότι ανήκει στην ομάδα και να κατανοήσει τον σκοπό και τις προσδοκίες του ρόλου του.

Στο τέλος της πρακτικής άσκησης, είναι σημαντικό να πραγματοποιηθεί μια συνέντευξη ανατροφοδότησης. Αυτή είναι μια ευκαιρία να αναστοχαστεί κανείς την εμπειρία, να συζητήσει τη πηγή καλά και να εντοπίσει τους τομείς που χρειάζονται βελτίωση. Εάν είναι δυνατόν, η εταιρεία θα πρέπει επίσης να παρέχει

γραπτή συστατική επιστολή ή πιστοποιητικό συμμετοχής, τα οποία μπορούν να αποτελέσουν πολύτιμο προσόν για τις μελλοντικές αιτήσεις του ασκούμενου.

Εν ολίγοις, οι πρακτικές ασκήσεις είναι κάτι περισσότερο από προσωρινές θέσεις εργασίας — είναι στρατηγικά σκαλοπάτια που ενισχύουν την απασχολησιμότητα, χτίζουν αυτοπεποίθηση και συχνά οδηγούν άμεσα σε μακροπρόθεσμες ευκαιρίες καριέρας.

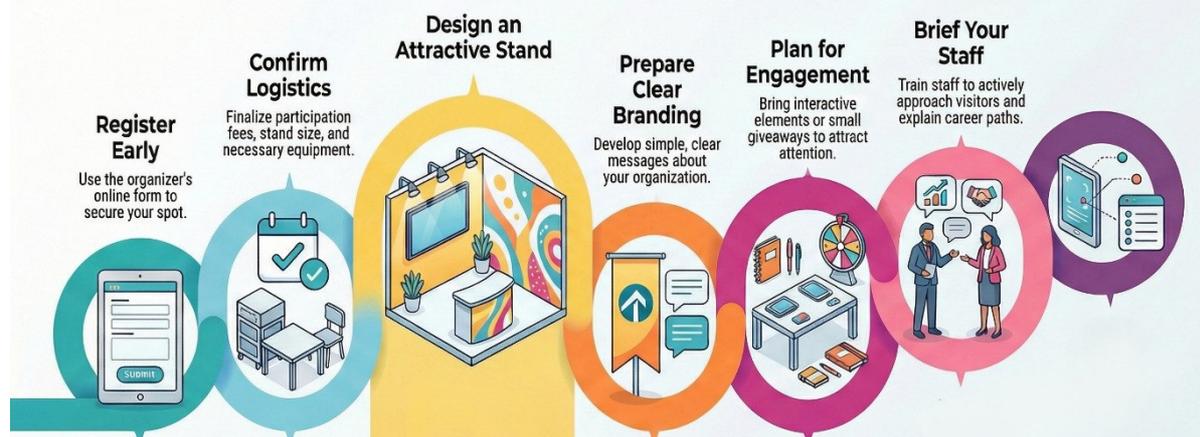
Ξεχωρίζοντας στις εκθέσεις εργασίας

Η συμμετοχή σε μια έκθεση εργασίας μπορεί να είναι μια πολύτιμη ευκαιρία για τις εταιρείες να έρθουν σε επαφή με πιθανούς υποψηφίους, να προβάλλουν το εμπορικό τους σήμα και να προωθήσουν τις διαθέσιμες θέσεις εργασίας. Ωστόσο, για την μέγιστη αξιοποίηση αυτή της ευκαιρίας, απαιτείται προσεκτικός σχεδιασμός και μια ελκυστική παρουσία.

Υπάρχουν δύο κύριες κατηγορίες εκδηλώσεων που καλύπτουν διαφορετικές ανάγκες:

- Εκθέσεις για φοιτητές και νέους που βρίσκονται σε εκπαίδευση, σχεδιασμένες για να βοηθήσουν τους μαθητές να ανακαλύψουν ευκαιρίες πρακτικής άσκησης και προοπτικές σταδιοδρομίας.
- Εκθέσεις για ειδικευμένους εργαζόμενους και επαγγελματίες που αναζητούν νέες ευκαιρίες ή νέες προκλήσεις.

Your Job Fair Success Checklist





Μάθε δουλεύοντας: η επανάσταση της διττής ΕΕΚ (Dual VET)

Η διττή ΕΕΚ (Επαγγελματική Εκπαίδευση και Κατάρτιση) είναι ένα μοντέλο εκπαίδευσης που συνδυάζει τη θεωρητική μάθηση με την πρακτική κατάρτιση. Ονομάζεται «διττή» επειδή οι μαθητές μοιράζουν το χρόνο τους μεταξύ:

- Ενός κέντρου επαγγελματικής κατάρτισης ή σχολής, όπου μελετούν τη θεωρία πίσω από το επάγγελμά τους.
 - Μιας εταιρείας, όπου εφαρμόζουν όσα έχουν μάθει σε ένα πραγματικό εργασιακό περιβάλλον.
- Αυτή η δομή βοηθά τους μαθητές να κατανοήσουν όχι μόνο πώς λειτουργούν τα πράγματα, αλλά και γιατί — και τους δίνει την ευκαιρία να αναπτύξουν τόσο τεχνικές όσο και κοινωνικές δεξιότητες.

Η διττή επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην προετοιμασία των νέων για την αγορά εργασίας. Προσφέροντας στους μαθητές πρακτική εμπειρία σε πραγματικά εργασιακά περιβάλλοντα, τους βοηθά να αναπτύξουν τις δεξιότητες και την αυτοπεποίθηση που χρειάζονται για να κάνουν μια ομαλή μετάβαση στην απασχόληση.

Ένα άλλο βασικό πλεονέκτημα είναι ότι βελτιώνει σημαντικά την απασχολησιμότητα. Πολλοί μαθητές προσλαμβάνονται από τις ίδιες τις εταιρείες όπου ολοκλήρωσαν την κατάρτισή τους, καθώς οι εργοδότες γνωρίζουν ήδη τις ικανότητές τους και πόσο καλά ταιριάζουν στην ομάδα. Αυτό δημιουργεί μια άμεση και αποτελεσματική διαδρομή από την εκπαίδευση στην απασχόληση.

Τέλος, η διττή ΕΕΚ ενισχύει τη σύνδεση μεταξύ των σχολείων και του εργασιακού κόσμου. Με τη συμμετοχή των εταιρειών στη διαδικασία κατάρτισης, η εκπαίδευση γίνεται πιο δυναμική και ευθυγραμμίζεται με τις πραγματικές ανάγκες της αγοράς εργασίας. Αυτό εξασφαλίζει ότι οι μαθητές δεν μαθαίνουν μόνο θεωρία, αλλά αποκτούν επίσης σχετικές, σύγχρονες δεξιότητες που εκτιμούν πραγματικά οι βιομηχανίες.

Ακολουθεί ένας πίνακας σύγκρισης των συστημάτων διπλής επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης στη Γερμανία, την Ισπανία, την Ιταλία και την Ελλάδα, στον οποίο επισημαίνονται η δομή, η διάρκεια, η συμμετοχή των επιχειρήσεων, η αμοιβή και οι βασικές προκλήσεις:

Χώρα	Δομή	Διάρκεια	Συμμετοχή των επιχειρήσεων	Αμοιβή
Γερμανία	Συνήθως, 3–4 ημέρες/εβδομάδα στην εταιρεία, 1–2 ημέρες στο σχολείο	2 έως 3,5 έτη	Ισχυρή συμμετοχή των επιμελητηρίων και των εταιρειών στην εκπαίδευση και την πιστοποίηση	Αμειβόμενος (μηνιαίος μισθός ¹)
Ισπανία	Εναλλασσόμενες εβδομάδες ή ενιαία προγράμματα μεταξύ σχολείου και εταιρείας	Συνήθως, 1–2 έτη	Οι εταιρείες σχεδιάζουν από κοινού προγράμματα κατάρτισης με τα σχολεία	Συχνά αμειβόμενη (μισθός)
Ιταλία	Εναλλαγή σχολείου-εργασίας, διπλά προγράμματα μαθητείας	1–3 έτη ανάλογα με το πρόγραμμα	Συνεργασίες μεταξύ σχολείων, κέντρων κατάρτισης και εταιρειών	Αμειβόμενη (συμβάσεις μαθητείας)
Ελλάδα	Προγράμματα ΕΠΑΛ και ΙΕΚ με ενδοεταιρική κατάρτιση	1–2 έτη	Υποστηρίζονται από τη Δημόσια Υπηρεσία Απασχόλησης και προγράμματα της ΕΕ	Μπορεί να περιλαμβάνει υποτροφία ¹ ή σύμβαση μαθητείας

¹ Ο μισθός είναι μια τακτική πληρωμή που καταβάλλεται στους εργαζομένους σε αντάλλαγμα για την επαγγελματική τους εργασία. Η υποτροφία (stipend) είναι ένα σταθερό χρηματικό ποσό που παρέχεται σε άτομα — όπως ασκούμενοι, μαθητευόμενοι ή φοιτητές — για να τους υποστηρίξει κατά τη διάρκεια μιας περιόδου κατάρτισης ή εκπαίδευσης. Μπορεί να μην περιλαμβάνει παροχές και φορολογείται διαφορετικά ανάλογα με τη χώρα και την κατάσταση.



Δημόσια και ιδιωτική διαμεσολάβηση

Πώς οι δημόσιες υπηρεσίες απασχόλησης υποστηρίζουν τις εταιρείες στην αναζήτηση εξειδικευμένου προσωπικού

Οι δημόσιες υπηρεσίες απασχόλησης (εφεξής «ΔΥΑ») προσφέρουν μια σειρά δωρεάν ή χαμηλού κόστους υπηρεσιών που μπορούν να υποστηρίξουν τις εταιρείες στην εξεύρεση των κατάλληλων ταλέντων.

Οι υπηρεσίες αυτές διατηρούν μεγάλες βάσεις δεδομένων με άτομα που αναζητούν εργασία, συμπεριλαμβανομένων προφίλ ειδικευμένων τεχνιτών, μαθητευόμενων και γενικών εργατών. Δημοσιεύοντας τις κενές θέσεις εργασίας μέσω των πλατφορμών των δημόσιων υπηρεσιών απασχόλησης, οι εταιρείες μπορούν να προσεγγίσουν ένα ευρύ και ποικίλο κοινό, συμπεριλαμβανομένων ατόμων που ενδέχεται να μην είναι ενεργά σε εμπορικές πλατφόρμες αναζήτησης εργασίας. Οι δημόσιες υπηρεσίες απασχόλησης προσφέρουν επίσης υπηρεσίες προεπιλογής και αντιστοίχισης, βοηθώντας τους εργοδότες να εντοπίσουν υποψηφίους των οποίων τα προσόντα και η εμπειρία ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας. Σε ορισμένες χώρες, παρέχουν οικονομικά κίνητρα ή επιδοτήσεις για την πρόσληψη ανέργων, νέων ή ατόμων που παρακολουθούν προγράμματα επανεκπαίδευσης, καθιστώντας πιο οικονομικά αποδοτική την πρόσληψη νέων εργαζομένων.

Για τις μαθητείες και τις πρακτικές ασκήσεις, οι ΔΥΑ συνεργάζονται συχνά με επαγγελματικές σχολές και κέντρα κατάρτισης, βοηθώντας τις εταιρείες να έρθουν σε επαφή με νέους που αναζητούν πρακτική εμπειρία. Μπορούν επίσης να υποστηρίξουν εκθέσεις καριέρας, ενημερωτικές εκδηλώσεις και επισκέψεις σε εταιρείες, οι οποίες είναι ιδιαίτερα χρήσιμες για την προώθηση των σταδιοδρομιών στον τομέα των κατασκευών σε φοιτητές και άτομα που αναζητούν εργασία.

Επιπλέον, οι ΔΥΑ μπορούν να βοηθήσουν στις διοικητικές διαδικασίες, όπως συμβάσεις, ένταξη νέων υπαλλήλων και πρόσβαση σε προγράμματα κατάρτισης, μειώνοντας το φόρτο εργασίας του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού στις μικρότερες κατασκευαστικές εταιρείες.

Από τα βιογραφικά έως τις σταδιοδρομίες: ο ρόλος των γραφείων ευρέσεως εργασίας ως παρόχων ολοκληρωμένων υπηρεσιών

Τα γραφεία ευρέσεως εργασίας μπορούν να βοηθήσουν τις εταιρείες να βρουν τους κατάλληλους υποψηφίους για τις διαθέσιμες θέσεις, είτε αυτές είναι προσωρινές, μόνιμες ή βάσει έργου. Αυτό το επιτυγχάνουν δημοσιεύοντας αγγελίες εργασίας, επιλέγοντας υποψηφίους, διεξάγοντας συνεντεύξεις και συχνά διαχειριζόμενοι τα αρχικά στάδια της εργασιακής σχέσης. Για όσους αναζητούν εργασία, αυτά τα γραφεία προσφέρουν πρόσβαση σε ευκαιρίες εργασίας που ενδέχεται να μην έχουν δημοσιευτεί, καθώς και υποστήριξη στην προετοιμασία βιογραφικών, στη βελτίωση των δεξιοτήτων συνέντευξης και στη διαχείριση της διαδικασίας υποβολής αιτήσεων. Πολλά γραφεία ειδικεύονται σε συγκεκριμένους τομείς, όπως οι κατασκευές. Αυτή η εξειδίκευση τους επιτρέπει να κατανοούν καλύτερα τις ανάγκες των εργοδοτών και τα προσόντα των υποψηφίων, επιτρέποντας μια πιο ακριβή αντιστοίχιση. Ορισμένα γραφεία επικεντρώνονται επίσης στη διεθνή πρόσληψη, βοηθώντας τους εργαζομένους να μετακινούνται πέρα από τα σύνορα εντός της ΕΕ, συχνά βοηθώντας τους με τις βίζες, τη στέγαση και τα νομικά έγγραφα. Ωστόσο, η σημασία αυτού του εργαλείου πρόσληψης ποικίλλει σημαντικά μεταξύ των χωρών.

Προσαρμογή των μέσων πρόσληψης στις επιμέρους εταιρείες

Πριν ξεκινήσει οποιαδήποτε διαδικασία πρόσληψης, είναι ζωτικής σημασίας για μια εταιρεία να κάνει ένα βήμα πίσω και να αξιολογήσει τις συγκεκριμένες ανάγκες που έχει. Αυτή η αρχική φάση θέτει τα θεμέλια για όλα όσα ακολουθούν, διασφαλίζοντας ότι κάθε απόφαση ευθυγραμμίζεται με τους στόχους, τις αξίες και τις λειτουργικές δυνατότητες της εταιρείας.

Ένα βασικό μέρος αυτού του βήματος είναι ο καθορισμός του ιδανικού προφίλ υποψηφίου. Αυτό σημαίνει τον προσδιορισμό των τεχνικών και των κοινωνικών δεξιοτήτων που είναι απαραίτητες για



τη θέση, καθώς και τα προσόντα, την εμπειρία και τα προσωπικά χαρακτηριστικά που θα έκαναν κάποιον κατάλληλο για την κουλτούρα της εταιρείας. Είναι επίσης σημαντικό να διευκρινιστεί τι περιμένει η εταιρεία από τους νέους υπαλλήλους, όχι μόνο όσον αφορά τις καθημερινές εργασίες, αλλά και όσον αφορά τη μακροπρόθεσμη συμβολή και ανάπτυξη. Μόλις το προφίλ είναι σαφές, το επόμενο βήμα είναι η επιλογή των κατάλληλων εργαλείων για την πρόσληψη. Αντί να χρησιμοποιούν κάθε διαθέσιμη πλατφόρμα, οι εταιρείες πρέπει να επικεντρωθούν σε μερικά στοχευμένα εργαλεία που είναι πιο αποτελεσματικά για τον κλάδο τους και τις ανάγκες πρόσληψης. Είναι επίσης σημαντικό να ληφθεί υπόψη η ικανότητα της εταιρείας, τόσο από άποψη προϋπολογισμού όσο και τεχνικών δεξιοτήτων, κατά την επιλογή αυτών των εργαλείων.

Με τα εργαλεία στη διάθεσή της, η εταιρεία πρέπει να αναπτύξει μια σαφή στρατηγική πρόσληψης. Εάν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης αποτελούν μέρος του σχεδίου, ένα ημερολόγιο περιεχομένου μπορεί να είναι εξαιρετικά χρήσιμο. Αυτό εξασφαλίζει συνεπείς, έγκαιρες αναρτήσεις που προσελκύουν το σωστό κοινό. Όλα τα μηνύματα πρόσληψης πρέπει επίσης να αντικατοπτρίζουν την επωνυμία της εταιρείας — τις αξίες, τον τόνο και την οπτική της ταυτότητα — έτσι ώστε οι υποψήφιοι να αποκτήσουν μια πραγματική αίσθηση του τι αντιπροσωπεύει η εταιρεία.

Μεταφορά την ταυτότητα του εργοδότη

Πρόκειται για την οικοδόμηση και την επικοινωνία μιας ισχυρής εικόνας εργοδότη (employer brand) — μιας εικόνας που αντιπροσωπεύει με αυθεντικότητα το ποιο είστε ως εταιρεία. **Η αυθεντικότητα είναι το κλειδί.** Οι υποψήφιοι σήμερα αναζητούν διαφάνεια. Θέλουν να δουν πραγματικές ιστορίες, να ακούσουν πραγματικούς υπαλλήλους και να αποκτήσουν μια γνήσια αίσθηση της εταιρικής κουλτούρας. Η συνέπεια σε όλες τις πλατφόρμες, είτε πρόκειται για τον ιστότοπό σας, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης ή τις αγγελίες εργασίας, είναι

απαραίτητη για την οικοδόμηση εμπιστοσύνης και αξιοπιστίας. Η αποτελεσματική επικοινωνία με τους υποψηφίους είναι ένα άλλο κρίσιμο στοιχείο. Δείχνει σεβασμό και κάνει τους υποψηφίους να αισθάνονται πιο άνετα και αφοσιωμένους. Πέρα από τη γλώσσα, η επικοινωνία πρέπει να είναι προσαρμοσμένη στις ανάγκες και τις προσδοκίες του υποψηφίου. Αυτό περιλαμβάνει τον τόνο που χρησιμοποιείτε, τη μορφή των μηνυμάτων σας και τα κανάλια μέσω των οποίων επικοινωνείτε.

Η οικοδόμηση μιας ισχυρής εικόνας εργοδότη απαιτεί επίσης την **προθυμία να επενδύσει κανείς χρόνο και πόρους**. Η δημιουργία περιεχομένου, οι εκστρατείες και η προσέλκυση υποψηφίων απαιτούν προσπάθεια, αλλά η απόδοση της επένδυσης μπορεί να είναι σημαντική. Εάν μια εταιρεία δυσκολεύεται να προσελκύσει τους κατάλληλους υποψηφίους, ίσως πρέπει να αναθεωρήσει τις τρέχουσες πρακτικές της και να είναι ανοιχτή σε αλλαγές. Αυτό μπορεί να σημαίνει επανεξέταση των προσφορών εργασίας, ενημέρωση των εσωτερικών πολιτικών ή απλά πιο προσεκτική ακρόαση των σχολίων των υποψηφίων και των εργαζομένων.

Τελικά, η **υιοθέτηση μιας αλλαγής νοοτροπίας** είναι απαραίτητη. Η αγορά εργασίας εξελίσσεται συνεχώς και οι εταιρείες που είναι ευέλικτες και πρόθυμες να προσαρμοστούν έχουν περισσότερες πιθανότητες να επιτύχουν. Η εικόνα του εργοδότη πρέπει να θεωρείται ως μια συνεχής διαδικασία, η οποία αναθεωρείται και βελτιώνεται τακτικά.



Προετοιμασία και ένταξη

Το preboarding (προετοιμασία) είναι ένα ουσιαστικό μέρος της διαδικασίας onboarding. Το onboarding (ένταξη) αναφέρεται στη διαδικασία της συστηματικής ενσωμάτωσης των νέων υπαλλήλων σε μια εταιρεία. Ο στόχος του onboarding είναι να κάνει τη μετάβαση όσο το δυνατόν πιο ομαλή, ώστε τα νέα μέλη της ομάδας να αισθάνονται γρήγορα άνετα, να κατανοούν την εταιρική κουλτούρα και να μπορούν να αναλάβουν αποτελεσματικά τα καθήκοντά τους. Ένα καλά σχεδιασμένο και δομημένο onboarding προάγει απόκτηση κινήτρου, διατηρεί τους υπαλλήλους μακροπρόθεσμα και αυξάνει την παραγωγικότητα. Οι δραστηριότητες ενσωμάτωσης κυμαίνονται από τη διατήρηση της επαφής και την προετοιμασία για την πρώτη μέρα στην εργασία έως την ένταξη του υπαλλήλου στην εταιρεία τόσο επαγγελματικά όσο και κοινωνικά. Η διαδικασία συνοδεύει επομένως τους νέους υπαλλήλους κατά τη διάρκεια των πρώτων εβδομάδων και μηνών τους. Τα δομημένα μέτρα και η ανοιχτή επικοινωνία διευκολύνουν την προσαρμογή τους και θέτουν τα θεμέλια για μια επιτυχημένη συνεργασία και μακροπρόθεσμη αφοσίωση.

Μια δομημένη διαδικασία ένταξης ξεκινά πριν από την πρώτη ημέρα εργασίας και συνοδεύει τους νέους υπαλλήλους κατά τη διάρκεια των πρώτων εβδομάδων και μηνών τους στην εταιρεία.

Για τις εταιρείες, η αναζήτηση νέων υπαλλήλων απαιτεί χρόνο και χρήμα. Είναι ακόμη πιο απογοητευτικό όταν, μετά από μια επίπονη αναζήτηση, ο νέος υπάλληλος παραιτείται μετά από λίγο καιρό.

Ένα παράδειγμα: Στην Ιταλία, για πολλές εταιρείες, οι προκλήσεις διατήρησης του προσωπικού αρχίζουν κατά τη φάση της ένταξης. Σύμφωνα με μια μελέτη της Gallup, το 78% των υπαλλήλων ανέφερε ότι η εμπειρία ένταξής τους ήταν κακή. Επιπλέον, το 43% των διευθυντών αναγνώρισε ότι η διαδικασία ένταξης της εταιρείας τους ήταν αναποτελεσματική.

Σημαντικοί λόγοι είναι συνήθως, για παράδειγμα, απογοητευμένες προσδοκίες, ασαφείς ρόλοι, έλλειψη ανατροφοδότησης από τους ανώτερους. Μια συστηματική, δομημένη διαδικασία ένταξης μπορεί να αντισταθμίσει αυτό το φαινόμενο.



Διαδικασία ένταξης - 4 βασικοί πυλώνες για την ενσωμάτωση

Για να εξασφαλίσει την ομαλή και αποτελεσματική ενσωμάτωση των νέων υπαλλήλων στην ομάδα, η εταιρεία πρέπει να επικεντρωθεί σε τέσσερις πυλώνες: Συμμόρφωση, Σαφήνεια, Κουλτούρα και Σύνδεση

Συμμόρφωση

- Τα υποχρεωτικά μέτρα που απαιτούνται για τους νέους υπαλλήλους
- Απαιτούμενα έγγραφα από τον νέο υπάλληλο ή παροχή χώρων και υλικών εργασίας

Διευκρίνιση

- Πόσο καλά κατανοούν οι νέοι υπάλληλοι τους ρόλους τους και τις προσδοκίες απόδοσης

Κουλτούρα

- Ενημερώστε τους νέους υπαλλήλους για την εταιρική κουλτούρα – τόσο επίσημα όσο και ανεπίσημα

Σύνδεση

Πόσο αποδεκτοί και εκτιμημένοι αισθάνονται οι νέοι υπάλληλοι

Η διαδικασία ένταξης

Οι εταιρείες πρέπει να σχεδιάζουν τη διαδικασία ένταξης των νέων υπαλλήλων τους με τέτοιο τρόπο ώστε να καλύπτει όλα τα σχετικά επίπεδα, προκειμένου να τους εντάξουν με επιτυχία. Η διαδικασία χωρίζεται σε τρεις φάσεις και καλύπτει το τεχνικό επίπεδο, το επίπεδο περιεχομένου και το κοινωνικό επίπεδο. Επομένως, δεν πρόκειται μόνο για τη μεταφορά τεχνικών δεξιοτήτων, αλλά και για την κοινωνική ένταξη στην ομάδα και την ταύτιση με την εταιρική κουλτούρα. Ένας νέος υπάλληλος πρέπει να αισθάνεται ευπρόσδεκτος και ότι η αξία του αναγνωρΐζεται, προκειμένου να έχει κίνητρο και να είναι παραγωγικός.

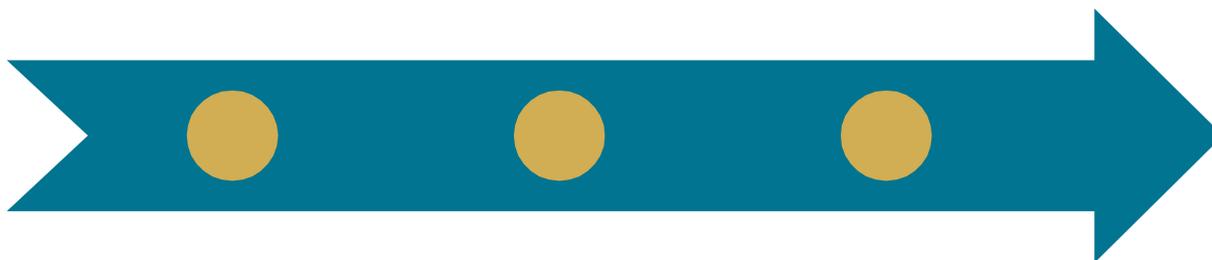


Οι φάσεις της ένταξης:

Προετοιμασία Η περίοδος μεταξύ της υπογραφής της σύμβασης και της πρώτης ημέρας εργασίας.

Προσανατολισμός Από την πρώτη ημέρα εργασίας με διάστημα περίπου 3 μηνών

Ενσωμάτωση Περίπου μέχρι το τέλος του βου μήνα.



Οι εταιρείες πρέπει να εφαρμόζουν μια δομημένη διαδικασία ένταξης με:

- τακτική επικοινωνία
- σαφή κριτήρια απόδοσης
- συναντήσεις ανατροφοδότησης
- έμφαση στις αξίες της εταιρείας και στις διαπροσωπικές σχέσεις.

Έρευνες έχουν δείξει ότι οι εργαζόμενοι εκτιμούν ιδιαίτερα τρία βασικά μέτρα ένταξης: την παρουσίαση στους συναδέλφους, ένα συγκεκριμένο σχέδιο ένταξης και έναν πλήρως εξοπλισμένο χώρο εργασίας. Αυτά ακριβώς είναι τα στοιχεία που βοηθούν τους νέους εργαζόμενους να προσαρμοστούν γρήγορα στη νέα τους εταιρεία. Για πολλούς, είναι επίσης σημαντικό να έχουν έναν προσωπικό υπεύθυνο επικοινωνίας.

Επομένως, τα βασικά μέτρα περιλαμβάνουν:

- Πακέτο καλωσορίσματος πριν από την πρώτη ημέρα εργασίας με όλες τις σημαντικές πληροφορίες
- Καλωσόρισμα και λεπτομερής συνάντηση εισαγωγής την πρώτη ημέρα εργασίας, που να παρέχει μια καλή εικόνα της εταιρείας και των προσδοκιών από τον νέο υπάλληλο
- Η παρουσίαση της ομάδας αποτελεί τη βάση για την επιτυχή ένταξη σε αυτήν.

- Η εισαγωγή και, ενδεχομένως, η εκπαίδευση εξοικειώνουν τους νέους υπαλλήλους με σημαντικές διαδικασίες, συστήματα και εργαλεία.
- Οι τακτικές συναντήσεις ανατροφοδότησης επιτρέπουν την αποσαφήνιση των ανοιχτών ερωτήσεων και των αβεβαιοτήτων σε πρώιμο στάδιο
- Η ανάθεση ενός «φίλου»/μέντορα συνήθως διευκολύνει και επιταχύνει την προσαρμογή των νέων συναδέλφων στο νέο τους περιβάλλον.

Η περιγραφή παρουσιάζει μια ιδανική διαδικασία. Δεν θα είναι όλα τα μέτρα πλήρως εφαρμόσιμα από όλους, ούτε αυτός είναι ο στόχος. Ο στόχος είναι να αναδειχθούν οι δυνατότητες υλοποίησης της διαδικασίας.

Προετοιμασία

Αυτή η περίοδος μεταξύ της υπογραφής της σύμβασης και της έναρξης της εργασίας είναι κρίσιμη για τη δημιουργία μιας σταθερής σχέσης με τους νέους υπαλλήλους ή μαθητευόμενους, τη σύνδεσή τους με την εταιρεία και την εσωτερική προετοιμασία τους για την είσοδο σε αυτήν.



Σε αυτή τη φάση, η επικοινωνία είναι το κλειδί! Οι εταιρείες πρέπει να αξιοποιήσουν αυτό το διάστημα για να επικοινωνούν τακτικά με τον νέο υπάλληλο και να επιδιώκουν συνεχώς την επαφή μαζί του. Η περίοδος αυτή είναι σημαντική για την οικοδόμηση της δέσμευσης, την προετοιμασία μιας ομαλής έναρξης, προσφέροντας πολλές ευκαιρίες για να διατηρήσουν επαφή: Οι εταιρείες πρέπει να μοιράζονται βασικές πληροφορίες σχετικά με την εταιρεία, την ομάδα και τους ρόλους, να διευκρινίζουν ανοιχτά ερωτήματα και, εάν είναι σχετικό, να υποστηρίζουν τη μετεγκατάσταση με πρακτικές συμβουλές. Με αυτόν τον τρόπο, ο νέος υπάλληλος θα είναι καλά προετοιμασμένος για τα καθήκοντά του και θα είναι εναρμονισμένος με την εταιρεία.

Εσωτερικά, οι εταιρείες πρέπει να προετοιμάσουν ένα δομημένο σχέδιο για τις πρώτες εβδομάδες, με σαφή καθήκοντα και στόχους, να διασφαλίσουν ότι ο χώρος εργασίας και ο εξοπλισμός είναι έτοιμοι και να προγραμματίσουν εβδομαδιαίες συναντήσεις ανατροφοδότησης για τους πρώτους τρεις μήνες. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να ενημερωθεί το υπάρχον προσωπικό σχετικά με τους ρόλους, τις ευθύνες, τα καθήκοντα και το σχέδιο ένταξης.

Η ανάθεση ενός εκπαιδευμένου συντρόφου ή μέντορα υποστηρίζει την έγκαιρη ένταξη. Πριν από την πρώτη μέρα, ο νέος υπάλληλος θα πρέπει να λάβει το πρόγραμμα της πρώτης μέρας, ιδανικά ως μέρος ενός πακέτου καλωσορίσματος που περιλαμβάνει μια επιστολή καλωσορίσματος ή μια μικρή χειρονομία.

Ειδικά για τους ασκούμενους, η φάση πριν την πρόσληψη είναι σημαντική για την επιτυχημένη έναρξη της επαγγελματικής τους ζωής. Τα μέτρα είναι παρόμοια: είναι επίσης σημαντικό να διατηρηθεί στενή επαφή με τους μελλοντικούς ασκούμενους. Όσο στενότερη είναι η επαφή, τόσο πιο δύσκολο είναι για τους νέους να απορρίψουν την προσφορά. Είναι επίσης ευπρόσδεκτες οι πληροφορίες σχετικά με το πρόγραμμα κατάρτισης και την εταιρεία πριν από την έναρξη της μαθητείας. Προκειμένου να διατηρηθούν οι νέοι εκπαιδευόμενοι, συνιστάται να τους ανατεθούν μέντορες, τους οποίους θα συναντήσουν πριν από την έναρξη του προγράμματος κατάρτισης (π.χ. κατά τη διάρκεια μιας ξενάγησης στην εταιρεία) και οι οποίοι θα είναι διαθέσιμοι για να απαντήσουν στις ερωτήσεις τους κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου. Συνιστάται

Η αρχή της ενσωμάτωσης των εκπαιδευόμενων να πραγματοποιείται αμέσως μετά την υπογραφή της σύμβασης. Ένας κατάλληλος τρόπος είναι, για παράδειγμα, η διοργάνωση ενός κοινού γεύματος με άλλους εκπαιδευόμενους και υπαλλήλους ή δραστηριότητες ομαδικής ανάπτυξης. Στη Γερμανία, το preboarding είναι ιδιαίτερα σημαντικό για την αντιμετώπιση του φαινομένου του «ghosting» των μαθητευομένων: μαθητευόμενοι που έχουν υπογράψει σύμβαση μαθητείας αλλά δεν εμφανίζονται την πρώτη ημέρα της εκπαίδευσης.

Η αποτελεσματική προετοιμασία ενισχύει την πρόωρη δέσμευση και μειώνει τον κίνδυνο πρόωρης εγκατάλειψης τόσο για τους νέους υπαλλήλους όσο και για τους μαθητευόμενους. Υπάρχουν πολλοί τρόποι για να ενισχυθεί η αφοσίωση στην εταιρεία πριν από την έναρξη της εργασίας και για τις δύο ομάδες.

Φάση προσανατολισμού

Πρώτη μέρα στη δουλειά

Η πρώτη μέρα είναι κρίσιμη: μετά από μια επιτυχημένη προετοιμασία, είναι σημαντικό να ικανοποιηθούν οι προσδοκίες του νέου υπαλλήλου κατά την πρώτη του μέρα στη δουλειά. Ο στόχος είναι να κάνει τον νέο υπάλληλο να νιώσει ευπρόσδεκτος. Έχει ήδη ενημερωθεί εκ των προτέρων για το πρόγραμμα της ημέρας και, ως εκ τούτου, γνωρίζει τι να περιμένει. Ακολουθεί ένα παράδειγμα επιτυχημένου προγράμματος:

- Καλωσόρισμα από τη διοίκηση και το προσωπικό, καθώς και καλωσόρισμα και παρουσίαση του μέντορα/συνοδού
- Σύντομη εισαγωγική συνάντηση με τη διοίκηση
- Ξενάγηση στην εταιρεία
- Παράδοση σημαντικών αντικειμένων για τον χώρο εργασίας (εργαλεία, ρούχα εργασίας, κλειδιά κ.λπ.)
- Γενικές πληροφορίες για την εταιρεία (τομέας δραστηριότητας, οργανόγραμμα, δήλωση εταιρικής αποστολής, σημαντικά πρόσωπα επικοινωνίας κ.λπ.), για συζήτηση και παράδοση
- Συζήτηση του σχεδίου εισαγωγής



- Παρουσίαση στους συναδέλφους
- Γεύμα/καφές με τους προϊσταμένους και τους συναδέλφους
- Πρόσκληση σε σημαντικές συναντήσεις (τακτικές συναντήσεις, συναντήσεις τμήματος κ.λπ.)
- Τελική συνάντηση με τη διοίκηση ή τους επικεφαλής των τμημάτων στο τέλος της πρώτης ημέρας (1η συνάντηση ανατροφοδότησης):
 - Έχουν εκπληρωθεί οι προσδοκίες;
 - Έχετε ακόμα απορίες;
 - Ποια είναι η εντύπωση σας από την πρώτη μέρα;

Η πρώτη μέρα είναι ξεχωριστή για τους εκπαιδευόμενους και μπορεί να συνοδεύεται από νευρικότητα. Δημιουργήστε λοιπόν μια ατμόσφαιρα στην οποία οι νέοι θα αισθάνονται άνετα. Αυτό σημαίνει ότι οι νέοι συνάδελφοί τους πρέπει να είναι ανοιχτοί απέναντί τους και να έχουν ενημερωθεί για αυτούς. Η παραπάνω διαδικασία για την πρώτη μέρα στην εργασία πρέπει να προσαρμοστεί στους εκπαιδευόμενους.

- Για μια μεγαλύτερη ομάδα νέων ασκούμενων, συνιστάται να οργανωθεί μια «εκδήλωση καλωσορίσματος» που θα επικεντρώνεται στην παροχή πληροφοριών σχετικά με το πρόγραμμα κατάρτισης, τους εκπαιδευτές και την εταιρεία και θα επιτρέπει στους ασκούμενους να γνωριστούν μεταξύ τους.

Πρώτη εβδομάδα στην εργασία

Ένα δομημένο πρόγραμμα εισαγωγής με σαφείς εργασίες και στόχους παρέχει στους νέους υπαλλήλους καθοδήγηση και σιγουριά από την αρχή. Το πρόγραμμα είναι ζωτικής σημασίας για να διασφαλιστεί ότι οι υπάλληλοι γνωρίζουν τι αναμένεται από αυτούς και πώς μπορούν να προσαρμοστούν στο ρόλο τους. Κατά τη διάρκεια της πρώτης εβδομάδας στην εργασία, οι νέοι υπάλληλοι εξοικειώνονται με τους τομείς ευθύνης τους. Ο μέντορας τους βοηθά να προσαρμοστούν. Στο τέλος αυτής της πρώτης εβδομάδας, είναι σημαντικό να πραγματοποιηθεί μια λεπτομερής συνάντηση ανατροφοδότησης.

Η πρώτη εβδομάδα στην εργασία με μια ματιά:

- Έχουν συζητηθεί οι αρμοδιότητες
- Έχουν οργανωθεί συναντήσεις με συναδέλφους για να συστηθεί ο νέος υπάλληλος
- Έχει πραγματοποιηθεί μια πρώτη συνάντηση με τον διευθυντή
- Έχουν προγραμματιστεί τακτικές συναντήσεις με τον μέντορα/συνοδό
- Έχουν συζητηθεί οι προσδοκίες, οι στόχοι, το πρόγραμμα και τα καθήκοντα για τους πρώτους 6 μήνες
- Έχουν προγραμματιστεί μέτρα εισαγωγής στην εταιρεία (π.χ. εκπαιδευτικά μαθήματα κ.λπ.)
- Έχει παρασχεθεί εκπαίδευση στο σύστημα πληροφορικής
- Έχουν εξηγηθεί οι επίσημες διαδικασίες (π.χ. καταγραφή ωρών εργασίας, αιτήσεις για άδεια, υπερωρίες, κανόνες αντικατάστασης κ.λπ.).
- Προγραμματίστηκε συνάντηση ανατροφοδότησης στο τέλος της εβδομάδας:
 - Τι άρεσε στον υπάλληλο κατά τη διάρκεια της εβδομάδας;
 - Τι δεν του άρεσε;
 - Διευκρίνιση ανοιχτών ερωτήσεων

Συνιστάται επίσης η πραγματοποίηση συνάντησης ανατροφοδότησης μετά την πρώτη εβδομάδα για τους εκπαιδευόμενους, κατά την οποία συζητούνται οι θετικές και αρνητικές εμπειρίες και διευκρινίζονται τυχόν αβεβαιότητες.

Πρώτοι τρεις μήνες

Τις πρώτες εβδομάδες, η παρουσία των διευθυντών/προϊσταμένων και οι συζητήσεις είναι ζωτικής σημασίας για την μακροπρόθεσμη ένταξη των εργαζομένων στην εταιρεία. Οι τακτικές συναντήσεις ανατροφοδότησης (μία φορά την εβδομάδα) υποστηρίζουν επίσης την ανάπτυξη των εργαζομένων και είναι απαραίτητες για τη συνοδεία και την προσαρμογή της διαδικασίας ένταξης. Επιπλέον, συνιστώνται τακτικές συναντήσεις ανατροφοδότησης για την υποστήριξη των ασκούμενων.



Τα συνιστώμενα μέτρα μετά από 4 έως 8 εβδομάδες είναι:

- Έχουν πραγματοποιηθεί συζητήσεις ανατροφοδότησης με τον προϊστάμενο
- Έχουν οριστεί τα πλάνα στοχοθεσίας.
- Συζητήθηκαν ευκαιρίες ανάπτυξης
- Συζητήθηκε η απαιτούμενη περαιτέρω κατάρτιση

Μετά από 3 μήνες

- Έχουν πραγματοποιηθεί συναντήσεις ανατροφοδότησης με τον προϊστάμενο
- Αξιολόγηση της διαδικασίας ένταξης

Φάση ενσωμάτωσης

Κατά τη φάση της ενσωμάτωσης, ο εργαζόμενος θα πρέπει σταδιακά να αναλαμβάνει περισσότερες ευθύνες και να του δίνεται η δυνατότητα, αλλά και να αναμένεται από αυτόν, να εργάζεται πιο αυτόνομα. Οι συναντήσεις ανατροφοδότησης είναι επίσης απαραίτητες για την ένταξη κατά τη φάση αυτή. Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου θα πρέπει να προγραμματίζονται τακτικές συναντήσεις ανατροφοδότησης με τον προϊστάμενο/διευθυντή. Οι συζητήσεις με τον μέντορα/συνοδό συνεχίζουν να είναι χρήσιμες κατά τη φάση αυτή.

Όσον αφορά τους μαθητευόμενους, συνιστάται η περίοδος μεταξύ δύο συναντήσεων ανατροφοδότησης κατά τη διάρκεια της μαθητείας να μην υπερβαίνει τους τρεις μήνες, καθώς ενδέχεται τα προβλήματα να συσσωρευτούν σε τέτοιο βαθμό που να μην είναι πλέον εύκολο να επιλυθούν. Και πάλι, ισχύει η αρχή: η επικοινωνία είναι το κλειδί! Ένα καλό παράδειγμα είναι μια μελέτη στη Γερμανία (πρωτοβουλία Ziellauf του WHKT: βλ. αναφορές). Σύμφωνα με τα ευρήματα, η έλλειψη επικοινωνίας και δεξιοτήτων επίλυσης συγκρούσεων είναι που προκαλεί κυρίως τα περισσότερα προβλήματα στις σχέσεις εκπαίδευσης. Είτε τα υπάρχοντα προβλήματα δεν αναγνωρίστηκαν εξαρχής, είτε δεν συζητήθηκαν. Ωστόσο, οι συγκρούσεις, που συχνά προκαλούνται από δυσκολίες στην μάθηση και την απόδοση

και, κατ' επέκταση, από προβλήματα παρακίνησης— αποτελούν τις κύριες αιτίες διακοπής της εκπαίδευσης. Αυτές μπορούν να εντοπιστούν έγκαιρα και συχνά να επιλυθούν μέσω τακτικής και ειλικρινούς επικοινωνίας, προκειμένου να αποτραπεί η εγκατάλειψη της εκπαίδευσης.

Συζήτηση ανατροφοδότησης σε μια διαδικασία ένταξης: μερικοί κανόνες και συμβουλές

Οι συζητήσεις ανατροφοδότησης διαδραματίζουν κεντρικό ρόλο στη διαδικασία ένταξης. Αντιπροσωπεύουν μια βαθύτερη ανταλλαγή επαγγελματικών και προσωπικών δεξιοτήτων. Μια καλή κουλτούρα ανατροφοδότησης ωφελεί όλους. Είναι ένα αποτελεσματικό αλλά και απαιτητικό εργαλείο. Προκειμένου να δοθεί σωστά η ανατροφοδότηση και να γίνει αποδεκτή, υπάρχουν μερικά σημεία που πρέπει να ληφθούν υπόψη.

Η παροχή ανατροφοδότησης μπορεί να περιλαμβάνει τόσο θετικά όσο και αρνητικά στοιχεία και συμπεριφορές. Όταν παρέχετε ανατροφοδότηση, είναι σημαντικό να επικοινωνείτε τα σημεία με τέτοιο τρόπο ώστε να αποφεύγετε την αμυντική στάση ή την απογοήτευση. Κατά κανόνα, το άτομο που παρέχει ανατροφοδότηση πρέπει πάντα να ξεκινά από την προσωπική του εντύπωση. Ανταποκριθείτε σε αιτήματα και αλλαγές συμπεριφοράς που θα διευκολύνουν τη συνεργασία.

Ο καλύτερος τρόπος για να μάθετε πώς να χειρίζεστε τις συζητήσεις ανατροφοδότησης είναι να ακολουθείτε τους ακόλουθους κανόνες:

- Δημιουργήστε μια φιλική και ήρεμη ατμόσφαιρα. Μην διεξάγετε τη συζήτηση εν κινήσει, αλλά βρείτε ένα ήσυχο περιβάλλον όπου μπορείτε να μιλήσετε χωρίς να σας διακόψουν. Όταν προσφέρετε κριτική, καταστήστε σαφές ότι εκτιμάτε τον μαθητευόμενο ή τον υπάλληλο ως άτομο, αλλά ότι δεν είστε ικανοποιημένοι με την απόδοσή του στην εργασία, για παράδειγμα.



- Να διατηρείτε έναν σεβαστό τρόπο συμπεριφοράς και ύφος. Αυτό δημιουργεί ειλικρίνεια και εμπιστοσύνη και περιλαμβάνει το να δίνεται στον άλλον ο χώρος να εκφράσει τη δυσαρέσκεια και την κριτική του, έτσι ώστε και η εταιρεία να λαμβάνει ανατροφοδότηση για βελτίωση.
 - Περιγράψτε τη συμπεριφορά, μην κρίνετε!
Η κατάσταση ή η συμπεριφορά του άλλου ατόμου πρέπει να περιγράφεται όσο το δυνατόν πιο αντικειμενικά. Αποφύγετε κρίσεις όπως «Δεν μου άρεσε καθόλου αυτό».
 - Να είστε συγκεκριμένοι στις δηλώσεις σας
Περιγράψτε συγκεκριμένες καταστάσεις και παραδείγματα που δεν είναι πολύ παλιά. Και πάνω απ' όλα: μην γενικεύετε!
 - Αιτιολογήστε τη δική σας άποψη
Όσο πιο τεκμηριωμένα είναι τα σχόλια και οι συμβουλές σας, τόσο μεγαλύτερες είναι οι πιθανότητες να γίνουν αποδεκτά.
 - Αναφερθείτε σε γεγονότα που μπορούν να αλλάξουν
Αναφέρετε εποικοδομητικές προτάσεις και λύσεις που ο αποδέκτης της ανατροφοδότησης μπορεί πραγματικά να αλλάξει.
 - Σημαντικός βασικός κανόνας: Χρησιμοποιήστε μηνύματα που αρχίζουν με «εγώ» (όχι με «εσύ») Ένα παράδειγμα: «Σε αντιλήφθηκα ως...» Αποφύγετε φράσεις όπως: «Το έκανες εντελώς λάθος».
 - Περιγράψτε πώς νιώσατε σε συγκεκριμένες καταστάσεις και την αντίδρασή σας σε αυτές
Αυτό βοηθά να αυξήσετε την κατανόηση του συνομιλητή σας.
 - Βεβαιωθείτε ότι η ανατροφοδότηση είναι ευπρόσδεκτη και ότι ο αποδέκτης είναι ανοιχτός σε προτάσεις
 - Μην αναφερθείτε μόνο σε αρνητικά σημεία
Χρησιμοποιήστε επίσης επαίνους και λόγια εκτίμησης. Συμβουλή: Χρησιμοποιήστε την τακτική του σάντουιτς για την αρνητική κριτική: η πρόταση για βελτίωση τοποθετείται ανάμεσα σε δύο θετικά σημεία.
- Συνιστάται να προετοιμαστείτε καλά για τη συνάντηση ανατροφοδότησης. Για την προετοιμασία μπορείτε να χρησιμοποιήσετε έντυπα αξιολόγησης. Ένα τέτοιο δείγμα μπορείτε να βρείτε στο παράρτημα. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η παροχή ανατροφοδότησης δεν σημαίνει παροχή οδηγιών. Η συνάντηση ανατροφοδότησης δεν προορίζεται για μικρές αλλαγές στις διαδικασίες εργασίας, αλλά – όπως αναφέρθηκε παραπάνω – για μια πιο σε βάθος ανταλλαγή επαγγελματικών και προσωπικών δεξιοτήτων. Οι σκέψεις, οι προτάσεις για βελτίωση και τα αιτήματα καταγράφονται για τη συνάντηση. Στη συνέχεια, η ανατροφοδότηση διατυπώνεται και επανεξετάζεται: Είναι κατανοητή; Περιέχει μόνο αρνητικά σημεία; Είναι απαλλαγμένη από κατηγορίες και περιλαμβάνει συγκεκριμένες προτάσεις για βελτίωση; Η συνάντηση ανατροφοδότησης δίνει στον προϊστάμενο/διευθυντή/εκπαιδευτή την ευκαιρία να περιγράψει την άποψή του για τα πράγματα. Ο υπάλληλος έχει την ευκαιρία να βελτιωθεί, καθώς μαθαίνει τι κάνει καλά και πού υπάρχει ακόμα περιθώριο βελτίωσης. Στην ιδανική περίπτωση, τα βασικά σημεία της συζήτησης θα πρέπει να καταγράφονται γραπτώς, ειδικά εάν έχουν τεθεί στόχοι και έχουν συμφωνηθεί συγκεκριμένα μέτρα. Αυτό διευκολύνει την παρακολούθηση στη συνέχεια και καθιστά τις συμφωνίες πιο δεσμευτικές. Συνιστάται, επομένως, να δοθεί στον μαθητευόμενο ή στον εργαζόμενο ένα αντίγραφο του αποτελέσματος.



Μέτρα υποστήριξης για την ενσωμάτωση

Στην περιγραφή των διαφόρων φάσεων ένταξης αναφέρθηκαν πολυάριθμα μέτρα καθοδήγησης και υποστήριξης.

Ο **φίλος/μέντορας** διαδραματίζει ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στην ένταξη. Συνεπώς, πρέπει να είναι προετοιμασμένος για τα καθήκοντά του. Αυτό ξεκινά με τη διαδικασία επιλογής: πρέπει να επιλεγεί ένας έμπειρος συνάδελφος με κοινωνικές δεξιότητες, ο οποίος γνωρίζει καλά την εταιρεία, είναι καλός στην επικοινωνία, έχει ενσυναίσθηση και είναι αξιόπιστος. Ο ρόλος του πρέπει να είναι σαφώς καθορισμένος. Το καθήκον του είναι να υποστηρίξει την κοινωνική και πολιτισμική ένταξη του νέου υπαλλήλου ή μαθητευόμενου, προκειμένου να προωθήσει την εμπιστοσύνη και το αίσθημα του ανήκειν. Για το σκοπό αυτό, ο μέντορας ενημερώνεται εκ των προτέρων για τις προσδοκίες της εταιρείας και τη διαδικασία. Προκειμένου να εκπληρώσει το ρόλο του, ο μέντορας πρέπει να έχει αρκετό χρόνο καθώς και να του δοθεί το πρόγραμμα εκπαίδευσης για τον νέο υπάλληλο.

Τα μέτρα εσωτερικής υποστήριξης και καθοδήγησης περιλαμβάνουν επίσης:

- Οικοδόμηση εμπιστοσύνης
- Ενίσχυση της αυτοεκτίμησης (εκδήλωση αναγνώρισης και αίσθησης του ανήκειν)
- Δημιουργία υποστηρικτικής σχέσης
- Επικοινωνία σε ισότιμη βάση
- Ενεργητική ακρόαση
- Παροχή εποικοδομητικής ανατροφοδότησης
- Προσανατολισμός στους στόχους
- Ενδυνάμωση – προώθηση της ανεξάρτητης δράσης
- Ενίσχυση της ικανότητας για αυτόνομη μάθηση και προσωπική ενδυνάμωση των νέων στελεχών και μαθητευόμενων.
 - Προώθηση της ανεξάρτητης μάθησης
 - Δύσκολες αλλά εφικτές εργασίες
- Παροχή πόρων

Εκτός από αυτά τα εσωτερικά μέτρα στήριξης, προσφέρονται επίσης εξωτερικά μέτρα στήριξης στις χώρες που συμμετέχουν στο πρόγραμμα. Στην Ελλάδα και τη Γερμανία, παρέχεται στήριξη για ψηφιακές και επιχειρηματικές δεξιότητες. Στη Γερμανία, προσφέρονται επίσης μαθήματα γλωσσών, σεμινάρια βιωσιμότητας και μαθήματα προετοιμασίας για εξετάσεις. Στην Ισπανία, προσφέρονται ευκαιρίες ηλεκτρονικής μάθησης, καθώς και μαθήματα ηλεκτρονικής καθοδήγησης και συμβουλευτικής.

Ενσωμάτωση στις χώρες-εταίρους: Ομοιότητες και διαφορές

Υπάρχουν σίγουρα κάποιες ομοιότητες μεταξύ των χωρών-εταίρων του έργου: της Γερμανίας, της Ιταλίας, της Ισπανίας και της Ελλάδας. Για παράδειγμα, η διαδικασία ένταξης χρησιμοποιείται συχνότερα σε μεγάλες εταιρείες παρά σε ΜΜΕ. Τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται στην ίδια τη διαδικασία ένταξης είναι επίσης παρόμοια. Μια δεδομένη σπουδαιότητα της διαδικασίας ένταξης διαπιστώνεται επίσης σε όλες τις χώρες.

Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν ορισμένες σημαντικές διαφορές όσον αφορά την ένταξη των νέων υπαλλήλων. Στις περισσότερες από αυτές τις χώρες, η έννοια της προετοιμασίας (pre-boarding) είναι ελάχιστα γνωστή ή εντελώς άγνωστη και δεν χρησιμοποιείται εκτενώς. Στη **Γερμανία**, όπως προαναφέρθηκε, η προ-ένταξη είναι ιδιαίτερα σημαντική στον τομέα της κατάρτισης. Είναι σημαντική για την αντιμετώπιση του φαινομένου της «εξαφάνισης» των μαθητευόμενων.

Το Κέντρο Ικανοτήτων για τη Διασφάλιση Εξειδικευμένου Εργατικού Δυναμικού (**KOFA**) δημοσιεύει στη Γερμανία επιστημονικά άρθρα με επίκεντρο τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και προσφέρει δωρεάν, πρακτική υποστήριξη για τον προγραμματισμό και τη διαχείριση προσωπικού, συμπεριλαμβανομένων συστάσεων, λιστών ελέγχου (checklists) και παραδειγμάτων για την προσέλκυση και τη διατήρηση εργαζομένων. Το τελευταίο παράδειγμα είναι το πρόγραμμα καθοδήγησης «VerAplus». Το πρόγραμμα,



που διοργανώνεται από την «Υπηρεσία Ανώτερων Εμπειρογνομόνων» απευθύνεται ειδικά σε εκπαιδευόμενους. Στόχος είναι η βελτίωση των ποσοστών επιτυχίας της κατάρτισης. Το πρόγραμμα VerAplus φέρνει σε επαφή εκπαιδευόμενους με συνταξιούχους επαγγελματίες και βασίζεται στην αρχή της ατομικής προσέγγισης (1 εκπαιδευόμενος, 1 εμπειρογνώμονας). Το πρόγραμμα βοηθά σε προβλήματα που προκύπτουν στις επιχειρήσεις κατάρτισης ή στις επαγγελματικές σχολές, καθώς και σε προσωπικά ζητήματα. Οι εκπαιδευόμενοι λαμβάνουν πρόσθετα μέτρα με εξωτερική υποστήριξη από την υπηρεσία νεολαίας και εκπαιδευτική αρωγή μέσω βοηθημάτων που σχετίζονται με την κατάρτιση. Οι εκπαιδευτές μπορούν να παρακολουθήσουν περαιτέρω εκπαίδευση για να γίνουν «μέντορες εκπαιδευόμενων» ή «οδηγοί μάθησης».

Στην **Ιταλία και την Ελλάδα**, μόνο λίγες εταιρείες προσφέρουν μια διαδικασία ένταξης σε πολλαπλά στάδια. Οι θεσμικοί φορείς επίσης παρέχουν ελάχιστη υποστήριξη όσον αφορά τη σημασία της διαδικασίας ένταξης στον κατασκευαστικό κλάδο. Στην **Ισπανία**, από την άλλη πλευρά, οι κανονισμοί είναι πολύ σημαντικοί. Για παράδειγμα, οι κανονισμοί ασφαλείας και η εκπαίδευση σε θέματα ασφάλειας είναι υποχρεωτικοί στη διαδικασία ένταξης. Σε αντίθεση με την Ιταλία, στην Ισπανία χρησιμοποιούνται πολλά εργαλεία ένταξης στο διαδίκτυο.

Επιπλέον, στη **Γερμανία**, τα εμπορικά επιμελητήρια καθώς και τα επιμελητήρια χειροτεχνίας και ειδικευμένων επαγγελματιών προσφέρουν υποστήριξη και συμβουλές για την ένταξη και σε μετέπειτα στάδιο της διαδικασίας, για παράδειγμα για την επίλυση συγκρούσεων και την πρόληψη της εγκατάλειψης της εκπαίδευσης. Οι επιβλέποντες μαθητευόμενων («Lehrlingswarte») από συντεχνίες τεχνιτών είναι επίσης διαθέσιμοι για συμβουλές και διαμεσολάβηση. Οι επιχειρήσεις μπορούν να αξιοποιήσουν επιπλέον επιλογές υποστήριξης για την αντιμετώπιση μαθησιακών δυσκολιών και προβλημάτων απόδοσης, τα οποία συχνά οδηγούν σε μειωμένη παρακίνηση — έναν ακόμη βασικό λόγο για τη διακοπή της εκπαίδευσης.

Για παράδειγμα, οι γερμανικές υπηρεσίες απασχόλησης προσφέρουν το πρόγραμμα «Assistierte Ausbildung» (υποστηριζόμενη μαθητεία), στο πλαίσιο του οποίου ένας επιβλέπων βοηθά τους νέους να ολοκληρώσουν ένα πρόγραμμα κατάρτισης, το οποίο περιλαμβάνει την προετοιμασία για εξετάσεις, τη συνέχιση της φοίτησης σε επαγγελματική σχολή, την επίλυση

μια ιδιωτικής διαφοράς, την επίλυση ενός προβλήματος στην εργασία ή τη βελτίωση των γλωσσικών δεξιοτήτων στα Γερμανικά. Δεν υπάρχουν έξοδα για την εταιρεία ή τον μαθητευόμενο, καθώς αυτά καλύπτονται από την υπηρεσία απασχόλησης. Το σχέδιο υποστήριξης καταρτίζεται σε συνεννόηση με την εταιρεία που παρέχει την κατάρτιση και την επαγγελματική σχολή.

Διαχείριση διατήρησης προσωπικού

Τέλος, ας ρίξουμε μια ματιά στη φάση μετά την ένταξη: τη διαχείριση της διατήρησης.

Η αποτελεσματική διατήρηση βασίζεται στην αύξηση της παρακίνησης και της ικανοποίησης των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να παραμείνουν όταν αισθάνονται ότι εκτιμώνται, ότι υποστηρίζονται και ότι μπορούν να εξελιχθούν επαγγελματικά.

Οι βασικοί τομείς εστίασης περιλαμβάνουν:

■ Προοπτικές καριέρας και εξέλιξης

Σαφείς διαδρομές σταδιοδρομίας, τακτική ανατροφοδότηση και πρόσβαση σε εκπαίδευση υποστηρίζουν τη μακροπρόθεσμη δέσμευση. Η παρουσίαση προοπτικών είναι επίσης ένας σημαντικός παράγοντας για τη διατήρηση των εκπαιδευόμενων. Συζητήστε κατά τη διάρκεια του εκπαιδευτικού προγράμματος ποιες ευκαιρίες είναι διαθέσιμες μετά την εκπαίδευση και πώς η εταιρεία μπορεί να υποστηρίξει τους εκπαιδευόμενους της σε αυτό το θέμα.

■ Θετική εταιρική κουλτούρα

Η διαφανής επικοινωνία, η συμμετοχή των εργαζομένων και μια κουλτούρα ανατροφοδότησης που βασίζεται στον σεβασμό ενισχύουν την ταύτιση με την εταιρεία. Οι ομαδικές δραστηριότητες συμβάλλουν στη δημιουργία συνοχής.

■ Αναγνώριση και εκτίμηση

Αναγνώριση της απόδοσης μέσω ανατροφοδότησης, αυξημένης ευθύνης ή προαγωγής.

Όσον αφορά τους εκπαιδευόμενους, ενισχύστε τις δεξιότητές τους σε τομείς όπου έχουν αδυναμίες. Αφήστε τους να αναλάβουν ευθύνες, π.χ. αναπτύσσοντας και συντηρώντας μια σελίδα για την εταιρεία στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.



Τελικές παρατηρήσεις

Το εγχειρίδιο «Job Orientation – Better Fit» παρέχει ένα δομημένο και πρακτικό πλαίσιο για την υποστήριξη των (κατασκευαστικών) εταιρειών στη βελτίωση της πρόσληψης και της ένταξης νέων υπαλλήλων. Ανταποκρίνεται στις ραγδαίες αλλαγές στην αγορά εργασίας που διαμορφώνονται από την ψηφιοποίηση, τις απαιτήσεις βιωσιμότητας, τις δημογραφικές αλλαγές και την αυξανόμενη έλλειψη δεξιοτήτων. Τα ευρήματα και οι μεθοδολογίες που παρουσιάζονται επιβεβαιώνουν ότι η πρόληψη της πρόωρης εγκατάλειψης της κατάρτισης και η βελτίωση της σταθερότητας του εργατικού δυναμικού απαιτούν μια ολιστική προσέγγιση, η οποία οφείλει να καλύπτει ολόκληρη την πορεία του εργαζομένου από την πρώτη επαφή έως τη μακροπρόθεσμη ένταξη.



Σχετικά με το έργο

Το «Job Orientation – Better Fit (JOB)» είναι ένα πρόγραμμα που χρηματοδοτείται από το Erasmus+. μείωση των ποσοστών εγκατάλειψης, μέσω της βελτιστοποίησης της αντιστοιχίας ανάμεσα στα επαγγελματικά ενδιαφέροντα των υποψηφίων και τις πραγματικές απαιτήσεις ή προσδοκίες των εταιρειών, ενσωματώνοντας παράλληλα και τη φάση της ένταξης (onboarding). Αυτό περιλαμβάνει κυρίως την παροχή εξατομικευμένης υποστήριξης στους νέους εκπαιδευόμενους ή τους νέους υπαλλήλους από την αρχή, προκειμένου να αντισταθμιστούν τα ελλείμματα και να εξασφαλιστεί η επιτυχής ενσωμάτωση στην ομάδα. Η έμφαση δίνεται στην επαγγελματική καθοδήγηση, την πρόσληψη και την ατομική υποστήριξη των νέων υπαλλήλων ή εκπαιδευόμενων.

Στο πλαίσιο του έργου, αναλύθηκαν οι απαιτήσεις των εταιρειών και συγκρίθηκαν με το δυναμικό των υποψηφίων. Με βάση τα παραπάνω, καθορίστηκαν τα κατάλληλα μέτρα και εργαλεία για την πρόσληψη και την ένταξη, τα οποία συνοψίστηκαν σε αυτό το εγχειρίδιο. Τα μέτρα αυτά συμπληρώθηκαν τελικά από εκπαιδεύσεις μέσω εργαστηρίων για την πρακτική εφαρμογή τους στις επιχειρήσεις.

Κοινοπραξία έργου

Στο έργο συμμετείχαν πέντε εταίροι από τέσσερις χώρες: Γερμανία, Ιταλία, Ισπανία και Ελλάδα:



WESTDEUTSCHER HANDWERKSKAMMERTAG





Παράρτημα 1

Λίστα ελέγχου ένταξης

Ο παρακάτω κατάλογος ελέγχου καλύπτει την προετοιμασία (preboarding) και τις διάφορες φάσεις της ένταξης. Θα πρέπει να προσαρμοστεί στις δικές σας συνθήκες και ανάγκες.

ΛΙΣΤΑ ΕΛΕΓΧΟΥ

1. Πριν από την πρώτη ημέρα εργασίας (φάση πριν την ένταξη)

Έναρξη: Μετά την υπογραφή της σύμβασης

Επικοινωνήστε με τον νέο υπάλληλο!

- Διατηρήστε τακτική επικοινωνία με τον υπάλληλο
- Παρέχετε σημαντικές πληροφορίες σχετικά με την εταιρεία, την ομάδα και τη θέση
- Διευκρινίστε τυχόν ανοιχτά ερωτήματα
- Προσκαλέστε τον σε εκδηλώσεις της εταιρείας

Διοικητικές προετοιμασίες

- Δημιουργήστε φάκελο προσωπικού
- Ζητήστε τα απαραίτητα έγγραφα (κάρτα κοινωνικής ασφάλισης κ.λπ.)

Εξοπλίστε τον χώρο εργασίας (όπως απαιτείται)

- Πρόσβαση σε δεδομένα
- Υπολογιστής
- Διεύθυνση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου
- Τηλέφωνο και αριθμός τηλεφώνου
- Άδειες
- Θέση
- Εισαγωγή υπαλλήλου σε λίστες, λίστες διανομής και οργανωτικά διαγράμματα
- Κάρτα ταυτότητας υπαλλήλου
- Ετικέτα ονόματος
- Επαγγελματικές κάρτες
- Κλειδιά
- Άδεια στάθμευσης
- Εισιτήριο δημόσιων συγκοινωνιών
- Ενδύματα εργασίας
- Εργαλεία

- _____
- _____
- _____
- _____

Προετοιμάστε πληροφορίες σχετικά με την εταιρεία (όπως απαιτείται)

- Οργανόγραμμα
- Κατευθυντήριες γραμμές και αξίες της εταιρείας
- Στυλ εργασίας
- Επαγγελματική συμπεριφορά
- Σημαντικές εξωτερικές επαφές
- Προσεχή προγράμματα κατάρτισης
- Κώδικας δεοντολογίας
- _____
- _____
- _____



Προετοιμασία και ενημέρωση των εσωτερικών υπαλλήλων (όπως απαιτείται)

- Το προσωπικό ενημερώνεται για τον νέο συναδέλφο
- Ορίζονται οι αρμοδιότητες
- Ο τομέας ευθύνης του νέου υπαλλήλου έχει συμφωνηθεί και κοινοποιηθεί στους συναδέλφους
- Το πρόγραμμα εκπαίδευσης, συμπεριλαμβανομένων των αρμοδιοτήτων, έχει δημιουργηθεί και κοινοποιηθεί
- Έχει βρεθεί και προετοιμαστεί ένας μέντορας/συνοδός

- _____
- _____
- _____

Πληροφορίες για τον νέο υπάλληλο

- Ο νέος υπάλληλος έχει ενημερωθεί για το πρόγραμμα της πρώτης του ημέρας (Πότε ξεκινά η εργασία; Ποιος θα παραλάβει τον νέο υπάλληλο και πού; Τι πρέπει να φέρει μαζί του ο νέος υπάλληλος; Πότε τελειώνει η πρώτη ημέρα εργασίας;)

- _____
- _____
- _____

Πακέτο καλωσορίσματος (όπως απαιτείται)

- Επιστολή καλωσορίσματος
- Πρόγραμμα για την πρώτη ημέρα εργασίας
- Πρόσκληση σε ομαδικές εκδηλώσεις και συναντήσεις εργαζομένων
- Σχετικές πληροφορίες για την εταιρεία (βλ. επίσης παραπάνω)
- Δώρο καλωσορίσματος
- _____
- _____
- _____

Επιπλέον: για τους νέους υπαλλήλους που πρέπει να μετακομίσουν (ανάλογα με τις ανάγκες)

- Πληροφορίες για την εύρεση στέγης
- Νηπιαγωγείο
- Σχολεία
- Δραστηριότητες αναψυχής
- Εταιρείες μετακόμισης
- _____
- _____
- _____



ΛΙΣΤΑ ΕΛΕΓΧΟΥ

2. Η πρώτη μέρα εργασίας

Διαδικασία

- Προσωπική υποδοχή από τη διοίκηση ή τον προϊστάμενο του τμήματος
- Καλωσόρισμα και παρουσίαση στο προσωπικό
- Αρχική σύντομη εισαγωγική συνάντηση με τη διοίκηση
- Ξενάγηση στην εταιρεία (αποθήκη υλικών, τουαλέτες/ντουζιέρες, χώροι ανάπαυσης, κουζινάκι, καφετέρια, φωτοτυπικό, έξοδοι κινδύνου κ.λπ.), με τη διοίκηση, τον προϊστάμενο του τμήματος ή τον επόπτη
- Παράδοση όλων των σχετικών αντικειμένων για τον χώρο εργασίας (ρούχα εργασίας, εργαλεία, τηλέφωνο, δεδομένα πρόσβασης, κλειδιά κ.λπ.)
- Παράδοση και συζήτηση γενικών πληροφοριών για την εταιρεία, π.χ. οργανόγραμμα, δήλωση αποστολής της εταιρείας, επιχειρηματικός τομέας, σημαντικές επαφές κ.λπ.
- Συζήτηση του προγράμματος εισαγωγής (επικεφαλής τμήματος ή προϊστάμενος)
- Παρουσίαση στους συναδέλφους, συμπεριλαμβανομένου του μέντορα/συνοδού
- Γεύμα/καφές με τον προϊστάμενο και τους συναδέλφους
- Πρόσκληση σε σημαντικές συναντήσεις (τακτικές συναντήσεις, συναντήσεις τμήματος κ.λπ.)
- Τελική συνάντηση με τη διοίκηση ή τη διεύθυνση του τμήματος στο τέλος της πρώτης ημέρας:
 - Έχουν εκπληρωθεί οι προσδοκίες;
 - Ποιες ερωτήσεις παραμένουν αναπάντητες;
 - Ποιες είναι οι εντυπώσεις του νέου υπαλλήλου;
- _____
- _____
- _____

3. Πρώτη εβδομάδα εργασίας

Γενικά (όπως απαιτείται)

- Έχουν συμφωνηθεί ημερομηνίες ανταλλαγής με τους συναδέλφους: Παρουσίαση της ομάδας
- Έχουν συζητηθεί οι αρμοδιότητες
- Έχει πραγματοποιηθεί μια πρώτη συνάντηση με τον προϊστάμενο, έχουν προγραμματιστεί περαιτέρω συναντήσεις
- Έχουν συζητηθεί οι προσδοκίες, οι στόχοι, το πρόγραμμα, τα καθήκοντα και τα έργα για τους πρώτους 6 μήνες
- Έχουν προγραμματιστεί τακτικές συναντήσεις με τον μέντορα/συνοδό
- Έχουν προγραμματιστεί μέτρα εισαγωγής στην εταιρεία (όπως εκπαίδευση, εισαγωγικά μαθήματα κ.λπ.)
- Έχουν οργανωθεί συναντήσεις με προμηθευτές, πελάτες και παρόχους υπηρεσιών
- Ολοκληρώθηκε η εκπαίδευση σχετικά με το σύστημα πληροφορικής
- _____
- _____
- _____

Εξηγήθηκαν οι επίσημες διαδικασίες (όπου απαιτήθηκε)

- Καταγραφή χρόνου
- Αιτήσεις για άδεια
- Αρχαιοθέτηση εγγράφων
- Κανόνες αντικατάστασης
- Υπερωρίες
- _____



ΛΙΣΤΑ ΕΛΕΓΧΟΥ

4. Μετά από 4 έως 8 εβδομάδες

- Έχει πραγματοποιηθεί συνάντηση ανατροφοδότησης με τον προϊστάμενο
- Έχουν καθοριστεί οι συμφωνίες-στόχοι
- Έχουν συζητηθεί οι ευκαιρίες ανάπτυξης
- Έχει καθοριστεί και προγραμματιστεί η απαιτούμενη περαιτέρω εκπαίδευση
- _____
- _____
- _____
- _____

5. Σε εξέλιξη ή μέχρι το τέλος της φάσης ένταξης

- Έχουν πραγματοποιηθεί τακτικές συναντήσεις ανταλλαγής απόψεων με τον μέντορα/συνοδό
- Έχουν πραγματοποιηθεί τακτικές συναντήσεις ανταλλαγής απόψεων με τον διευθυντή/προϊστάμενο (π.χ. εξαμηνιαία)
- _____
- _____
- _____
- _____



Παράρτημα 2

Πρότυπο εσωτερικού εντύπου αξιολόγησης για τα μέλη του προσωπικού

Όνομα μέλους του προσωπικού: _____

Αξιολόγηση για την περίοδο από: _____ έως _____

Τομείς εφαρμογής/εκτελούμενες εργασίες: _____

ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΗΘΙΚΗ	1	2	3	4	5
ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ	<input type="checkbox"/>				
ΔΕΣΜΕΥΣΗ/ΚΙΝΗΤΡΟ	<input type="checkbox"/>				
ΕΠΙΜΟΝΗ και ΑΝΘΕΚΤΙΚΟΤΗΤΑ	<input type="checkbox"/>				
ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ	<input type="checkbox"/>				
ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ	<input type="checkbox"/>				
ΑΝΕΞΑΡΤΗΣΙΑ	<input type="checkbox"/>				
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	<input type="checkbox"/>				
ΣΥΝΕΠΕΙΑ	<input type="checkbox"/>				
_____	<input type="checkbox"/>				
ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ	1	2	3	4	5
ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΕΣ	<input type="checkbox"/>				
ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ	<input type="checkbox"/>				
ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΠΕΛΑΤΕΣ	<input type="checkbox"/>				
_____	<input type="checkbox"/>				

Παρατηρήσεις:

Ημερομηνία

Υπογραφή



Παράρτημα 3

Πλατφόρμες μάθησης και αξιολόγησης

www.khanacademy.org/math/basic-geo
www.numbas.mathcentre.ac.uk

www.europa.eu/europass/digitalskills/screen/home
www.mydigiskills.eu/

www.123test.com/spatial-reasoning-test/
www.psychologytoday.com/us/tests/iq/visual-spatial-intelligence-test

www.50languages.com/de/test/start-test/el/1
www.greek-out.com/
www.sprachtest.de/

Κανονισμοί ασφαλείας:

www.cursosriesgoslaborales.com/examen-prevencion-de-riesgos-laborales/
www.lernportal.bgbau.de
www.testo-unico-sicurezza.com/DEMO/

Επαγγελματικές ικανότητες:

www.100fachbegriffe.planet-beruf.de/
www.diccionariodelaconstruccion.com/
www.studiopetrillo.com/glossario-termini-edilizia.html



Αναφορές

ActivateHR. Πέντε τρόποι για επιτυχημένη διαχείριση της διατήρησης προσωπικού
www.activate-hr.de/hr-trends/retention-management/

Ananiadou, K., & Claro, M. (2009). 21st century skills and Competences for new Millennium learners in OECD countries. In: OECD Education Working Papers. www.oecd.org/en/publications/21st-century-skills-andcompetences-for-new-millennium-learnersin-oecd-countries

Asana. (2025). Unternehmenskultur: Definition, Beispiele & Aufbau. www.asana.com/de/resources/types-organizational-culture

ATS STEM (2022). Assessment of Transversal Skills in STEM.

Dr. Talya Bauer (2025). The 5 C's of Employee Onboarding. www.preppio.com/blog/the-5-cs-of-onboarding

Bird, J. (2025). How to use the STAR interview response technique. www.indeed.com/career-advice/interviewing/how-to-use-the-star-interview-response-technique

Bundesagentur für Arbeit. Information on Job Orientation
www.arbeitsagentur.de/bildung

Businesspeople. Offerte di lavoro www.businesspeople.it/lavoro/ecco-come-sono-cambiate-le-offerte-di-lavoro-delle-aziende/

Cambridge University Press & Assessment (2022). Digital Assessment research overview.

www.cambridgeassessment.org.uk

Careerstructure. Jobs in Italy.
www.careerstructure.com/jobs/in-italy

Cedefop (2023). Vocational education and training in Spain.
www.cedefop.europa.eu/en/publications/4214

Confindustria (2024). Valutazione delle politiche pubbliche.
www.confindustria.it/home/centro-studi/temi-di-ricerca/valutazione-delle-politiche-pubbliche/dettaglio/indagine-lavoro-2024

Coursera Staff (2024). 12 good interview questions for employers to ask job candidates.
www.coursera.org/articles/good-interview-ερωτήσεις

Digital Competence Framework for Vocational Education and Training. (n.d.) Competencia digital de centros educativos – INTEF. www.intef.es/competencia-digital-educativa/competencia-digital-centros-educativos/

Digital Skills and Jobs Platform (2024). Spain: a snapshot of digital skills.
www.digital-skills-jobs.europa.eu/en/latest/briefs/spain-snapshot-digital-skills

EU Funding Portal (2024). Digital skills assessment initiatives. Πύλη www.ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal



European Commission (2023). European Digital Education Hub www.education.ec.europa.eu/focus-topics/digital-education/action-plan/european-digital-education-hub

European Commission (2024). Forwardlooking projects in digital education. www.education.ec.europa.eu/news/funding-available-for-forward-looking-projects-in-digital-education

Evangelista, L. (2025). Normativa (spiegata) sull'orientamento scolastico in Italia e in Unione Europea. [www.orientamento.it/normativa-sullorientamento-scolastico-in-italia-e-in-unione-europea/:contentReference\[oaicite:4\]{index=4}](http://www.orientamento.it/normativa-sullorientamento-scolastico-in-italia-e-in-unione-europea/:contentReference[oaicite:4]{index=4})

Heinsberg, T., Müller, L., & Reibold, R. R. (2016). Analyse und Bewertung ausgewählter Kompetenzfeststellungs- und Anerkennungsverfahren. www.fbh.uni-koeln.de/

HR-link (2024). Report Competenze www.hr-link.it/report-competenze-2024/

Husain, F. N. (2021). Husain, F. N. (2021). Digital assessment literacy: The need of online assessment literate educators. *International Education Studies*, 14(10), 65–76. www.files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1319463.pdf

Indeed. Construction job in Italy, Offerte lavoro www.it.indeed.com/q-construction-job-in-italy-offerte-lavoro.html

Indeed Editorial Team (2025a). 13 tips for interviewing candidates. www.indeed.com/career-advice/interviewing/interview-candidate

Indeed Editorial Team (2025b). 69 good interview questions to ask candidates. www.indeed.com/career-advice/interviewing/good-interview-question-to-ask

Indeed Employer Content Team (2025). Buddy-System www.indeed.com/hire/info/buddy-system

ISTAT. Statistiche economiche. Industria e costruzioni www.istat.it/statistiche-per-temi/economia/industria-e-costruzioni/

Jurāne-Brēmāne, A. (2021). The digital transformation of assessment: Challenges and opportunities. *Human, Technologies and Quality of Education*. www.doi.org/htq.2021.25-Jurane-Bremane

KOFA, Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (2025). Artikel zu Onboarding und Checkliste Onboarding. www.kofa.de/mitarbeiter-finden/rekrutierung/onboarding/#c20714

LinkedIn Community. (n.d.). Here's how you can make asking questions during a construction interview count. www.linkedin.com/advice/0/heres-how-you-can-make-asking-questions-during-construction-jvnuf



Ministerio de Educación, Formación Profesional y Deportes. (n.d.). Spanish educational system: Novedad. www.educagob.educacionydeportes.gob.es/ensenanzas.html

Ministero dell'Istruzione e del Merito. (2022). Linee guida per l'orientamento. Decreto Ministeriale n. 328. www.mim.gov.it/documents/20182/0/linee_guida_orientamento-2-STAMPA.pdf/

Ministry of Education and Vocational Training. (n.d.). Bienvenido a la Web del Ministerio de Educación, Formación Profesional y Deportes. www.educacionydeportes.gob.es/portada.html

Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen (NRW). (2021). Potenzialanalyse. Schülerinnen und Schüler entdecken ihre Stärken – in der Beruflichen Orientierung.. www.broschueren-service.mags.nrw/mags/flipbook/5353

Miuristruzione (2024). Lingue nel mondo del lavoro www.miuristruzione.it/36839-le-lingue-piu-richieste-nel-mondo-del-lavoro-nel-2024/

Organic Law 3/2020 (LOMLOE) (2020). Ley Orgánica 3/2020, de 29 de diciembre, por la que se modifica la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación. www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2020-17264

Randstad. (χ.χ.). Your guide to a perfect job interview. www.randstad.ca/job-seeker/career-resources/job-interviews/

Papershift, Author: Sandy Lanuschny (2025). Εσωμάτωση – Definition und Bedeutung. www.papershift.com/lexikon/onboarding#onboarding-definition

Personalmanager (2020). Mentoring- und Buddy-Programme im Onboarding, www.personal-manager.at/starhilfen-was-mentoring-und-buddy-programme-leisten/

Softgarden (2024). Onboardingmaßnahmen. www.softgarden.com/de/

Softgarden (2025). Onboarding – neue Mitarbeitende optimal integrieren. www.softgarden.com/de/

Springer-Professional (2025). Auf schlechtes Onboarding folgt Offboarding. www.springerprofessional.de/mitarbeiterbindung/personalentwicklung/auf-schlechtes-onboarding-folgt-offboarding/23702412

Westdeutscher Handwerkskammertag. Gründe für Ausbildungsabbrüche. Ergebnisse einer repräsentativen EMNID-Befragung von Jugendlichen, Ausbildern und Berufskollegslehrern, Düsseldorf (2001)

Westdeutscher Handwerkskammertag (2013). Handreichung für Experten zur Durchführung einer Qualifikationsanalyse, p. 6-9.

Westdeutscher Handwerkskammertag. Kommunikation und Motivation in der Ausbildung. Leitfaden für Ausbilder in Handwerksbetrieben