

**Δ ΙΕΚ ΚΑΡΔΙΤΣΑΣ**  
**ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ: ΣΔΟ ΥΓΕΙΑΣ**  
**ΕΞΑΜΗΝΟ: Δ**



ΜΑΡΤΙΟΣ 2022

Η Διοίκηση ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί ειδικό κλάδο στο πλαίσιο της επιστήμης του μάνατζμεντ, αναφέρεται δε στο σύνολο των μέτρων, τα οποία συμβάλλουν στη δημιουργία κατάλληλων προϋποθέσεων μέσα σε κάθε οργανισμό, για τον σωστό προσδιορισμό των αναγκών, την πρόσληψη, την απασχόληση και την εν γένει εξέλιξη του προσωπικού, με σκοπό τη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητάς του.

Στην πράξη όλες οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί δεν είναι παρά συστήματα αλληλοεξαρτώμενων ατόμων, ενώ η συμπεριφορά των ατόμων που εργάζονται μέσα στον ίδιο τον οργανισμό, επηρεάζει άμεσα τόσο την οργανωτική διάρθρωση, όσο και την εν γένει λειτουργία του, σε τελευταία δε ανάλυση, η συμπεριφορά αυτή δεν επηρεάζει μόνο τους σκοπούς του οργανισμού, αλλά και τις αρχές πάνω στις οποίες βασίζεται η λειτουργία του.

Συμπερασματικά λοιπόν μπορούμε να πούμε ότι η αποδοτικότητα με την οποία μπορεί να εργάζεται ένας οργανισμός, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο με τον οποίο διοικείται και αξιολογείται γενικά το προσωπικό που διαθέτει. Η αποδοτική Διοίκηση του προσωπικού δημιουργεί με την σειρά της την ανάγκη ανάπτυξης σχεδίων και προγραμμάτων, τα οποία θα επιτρέπουν αφενός μεν την επιλογή και την πρόσληψη του κατάλληλου προσωπικού, αφετέρου δε την εν συνεχεία ανάπτυξη των ικανοτήτων του και την υποκίνηση του για άντληση του αναγκαίου βαθμού ικανοποίησης σε συνδυασμό με την παροχή ευκαιριών για την ανάπτυξη ολόκληρου του Δυναμικού του.

## 1.1. Ορισμός

Σ' ένα διαρκώς και ταχέως μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό περιβάλλον είναι αναγκαίο να εξασφαλιστεί, από πλευράς επιχείρησης, ότι οι προσπάθειες των εργαζομένων συμβάλλουν τα μέγιστα στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Αυτό απαιτεί την αποτελεσματική Διοίκηση τους. Η ουσία της Διοίκησης των εργαζομένων σε μια επιχείρηση είναι να αποκτηθούν ικανοί εργαζόμενοι και αυτοί, οι διαφορετικοί άνθρωποι να εργασθούν μαζί μέσα σε τέτοια συστήματα και με τέτοιες διαδικασίες ώστε, ενεργοποιώντας τους άλλους συντελεστές παραγωγής, να επιτύχουν συγκεκριμένους κοινούς στόχους.

Για να γίνει αυτό πρέπει να δοθούν κατάλληλες απαντήσεις σε ερωτήματα όπως:

- ▶ Πόσοι άνθρωποι, με ποια προσόντα, σε ποιες θέσεις εργασίας χρειάζονται και πότε;
- ▶ Ποιες τεχνικές και διαδικασίες επιλογής και πρόσληψης τους πρέπει να εφαρμόζονται;
- ▶ Πόση και ποια εκπαίδευση απαιτείται για να εκτελέσουν επιτυχώς το έργο τους;
- ▶ Τι είδους και πόση αμοιβή πρέπει να τους καταβάλλεται;
- ▶ Ποιός και πως παρακολουθεί και αξιολογεί την απόδοσή τους;

Η απάντηση στα ερωτήματα αυτά αποτελεί το αντικείμενο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Άρα:

*"Ως ΔΑΠ εννοείται ένα σύνολο ενεργειών, στρατηγικών και λειτουργιών που πρέπει να γίνουν για να μπορεί η επιχείρηση να αποκτήσει, διατηρήσει και αξιοποιήσει ικανούς εργαζόμενους, που θα εκτελούν επιτυχώς και με παραγωγικό τρόπο το έργο τους."*<sup>1</sup>

## 1.2. Ιστορική Εξέλιξη

Ιστορικά η Διοίκηση Προσωπικού ή Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Δ.Α.Π.) αναπτύχθηκε το δεύτερο μισό του 19<sup>ου</sup> αιώνα βασιζόμενη κυρίως στην

ικανοποίηση των αναγκών των εργαζόμενων.

Σε πρώτο στάδιο βασίστηκε σε έναν απλό οδηγό για την βελτίωση των δυσμενών για εκείνη την εποχή συνθηκών εργασίας.

Σε δεύτερο στάδιο με την βιομηχανική ανάπτυξη σε Ευρώπη και Αμερική δόθηκε έμφαση στις σχέσεις εργοδότη εργαζόμενου και έγινε απαραίτητη η σύσταση και ανάπτυξη τμήματος Διοίκησης προσωπικού.

Σε τρίτο στάδιο λόγω της αλματώδους εξέλιξης σε όλους τους τομείς, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ενσωματώνοντας και τις αρμοδιότητες της Διοίκησης προσωπικού αναπτύχθηκε και αναμείχθηκε στους περισσότερους τομείς μιας επιχείρησης, από την στελέχωση και εκπαίδευση μέχρι τον εργασιακό σχεδιασμό, την αξιολόγηση και τη χάραξη στρατηγικής.<sup>2</sup>

### **1.3. Βασικές Αρμοδιότητες της Δ.Α.Π.**

Για να επιτύχει τους σκοπούς του το τμήμα Ανθρώπινων Πόρων της όποιας επιχείρησης, θα πρέπει να υλοποιήσει κάποια σειρά αρμοδιοτήτων ως ακολούθως:

#### 1.3.1. Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων

Είναι μια ενέργεια στρατηγικού κυρίως χαρακτήρα που σκοπό έχει την πρόβλεψη αναγκών σε προσωπικό, για την κάλυψη μελλοντικών θέσεων εργασίας. Ο σωστός Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων προϋποθέτει την ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, ώστε να προσδιορισθεί με έναν υψηλό βαθμό ακρίβειας η προσφορά και η ζήτηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Συγκεκριμένα τηρούνται οι εξής διαδικασίες:

- ❖ Διερεύνηση των συνθηκών αγοράς εργασίας.
- ❖ Πρόβλεψη των αναγκών της επιχείρησης για την επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων.
- ❖ Καταγραφή των ειδικοτήτων και των γνώσεων του προσωπικού όλων των τμημάτων.
- ❖ Διερεύνηση της κινητικότητας του προσωπικού.
- ❖ Γνώση της σχετικής νομοθεσίας και των όρων της συλλογικής σύμβασης.

### 1.3.2. Προσέλκυση & Επιλογή Υποψηφίων

Ο εντοπισμός των δυνητικών υποψηφίων στην αγορά εργασίας, η πρόσκληση τους για να ενδιαφερθούν για τις συγκεκριμένες θέσεις εργασίας και η με κατάλληλες μεθόδους επιλογή των πλέον ικανών από αυτούς, αποτελεί το αντικείμενο αυτής της ενέργειας. Συγκεκριμένα τηρούνται οι εξής διαδικασίες:

- ❖ Διάγνωση των προβλημάτων μέσω συζητήσεων.
- ❖ Δημιουργία περιγραφών καθηκόντων.
- ❖ Πρόβλεψη για πιθανά προβλήματα.<sup>3</sup>
- ❖ Διερεύνηση και επιλογή των κατάλληλων, για κάθε περίπτωση, μεθόδων επιλογής.
- ❖ Εκπαίδευση όλων των συμμετεχόντων στη διαδικασία.

### 1.3.3. Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων

Το προερχόμενο από την αγορά εργασίας εργατικό δυναμικό, συνήθως δεν έχει όλες τις απαιτούμενες γνώσεις και ικανότητες, για την επιτυχή εκτέλεση των καθηκόντων του. Αυτό απαιτεί την εκπαίδευση του με συγκεκριμένες μεθόδους και διαδικασίες. Συγκεκριμένα τηρούνται οι εξής διαδικασίες:

- ❖ Διάγνωση και εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών σε συνδυασμό με τους στόχους της επιχείρησης.
- ❖ Καθορισμός των στόχων της εκπαίδευσης.
- ❖ Διερεύνηση και επιλογή σύγχρονων και αποτελεσματικών μεθόδων εκπαίδευσης.
- ❖ Επιλογή εκπαιδευόμενων και εκπαιδευτών.
- ❖ Σχεδιασμός, συντονισμός και αποτίμηση εκπαιδευτικής διαδικασίας.
- ❖ Σύνταξη του σχετικού προϋπολογισμού.

### 1.3.4. Ανταμοιβή Εργαζομένων

Στα πλαίσια της γενικής πολιτικής αμοιβών κάθε επιχείρησης, απαιτούνται ειδικά σχέδια μισθών, ημερομισθίων, οικονομικών κινήτρων και παροχών για τις διάφορες κατηγορίες εργαζόμενων. Το αντικείμενο αυτής της ενέργειας είναι η

---

δημιουργία και η εφαρμογή ενός συστήματος ανταμοιβών που θα είναι δίκαιο, ανταγωνιστικό και θα παρακινεί τους εργαζομένους για ποσοτική και ποιοτική βελτίωση της απόδοσης τους. Συγκεκριμένα τηρούνται οι εξής διαδικασίες:

- ❖ Συντονισμός και καθοδήγηση της διαδικασίας αξιολόγησης της εργασίας.
- ❖ Οργάνωση της διαδικασίας εκπαίδευσης των στελεχών που θα λάβουν μέρος.
- ❖ Διενέργεια έρευνας αγοράς για τις αμοιβές.
- ❖ Διερεύνηση και εφαρμογή σύγχρονων συστημάτων αμοιβών σε συνεργασία με τα στελέχη γραμμής.
- ❖ Διευκόλυνση της κατανόησης των υπό εφαρμογή συστημάτων από τον καθένα.

#### 1.3.5. Αξιολόγηση Απόδοσης

Η απόδοση του καθενός των εργαζομένων πρέπει να αξιολογείται με βάση συγκεκριμένα κριτήρια, ώστε να διαπιστώνεται το μέγεθος της συνεισφοράς του, τα σημεία στα οποία υστερεί ή υπερτερεί και να αναλαμβάνονται οι ανάλογες πρωτοβουλίες, διορθωτικές ή επιστρατευτικές. Συγκεκριμένα τηρούνται οι εξής διαδικασίες:

- ❖ Καθορισμός των αξιολογητών.
- ❖ Επιλογή της κατάλληλης μεθόδου αξιολόγησης.
- ❖ Οργάνωση της διαδικασίας εκπαίδευσης των αξιολογητών.
- ❖ Συνεργασία με τα στελέχη γραμμής για τον καθορισμό των κριτηρίων απόδοσης.
- ❖ Αξιολόγηση του συστήματος και επισήμανση των λαθών ή παραλήψεων.

#### 1.3.6. Εργασιακές Σχέσεις

Σε κάθε επιχείρηση οι εργαζόμενοι και οι εργοδότες συνδέονται με μια σχέση εργασίας που καθορίζει την υποχρέωση των πρώτων να παρέχουν υπηρεσίες/ έργο, των δε εργοδοτών να παρέχουν ανταμοιβές γι' αυτές τις υπηρεσίες. Η τήρηση των όρων αυτής της σχέσης, αλλά και των σχέσεων που προκύπτουν από τον τρόπο που οι δύο πλευρές τηρούν αυτούς τους όρους ή διεκδικούν την αλλαγή και βελτίωση τους, ορίζουν το πεδίο των εργασιακών σχέσεων.

Συγκεκριμένα τηρούνται οι εξής διαδικασίες:

- ❖ Διαπραγμάτευση της συλλογικής σύμβασης και εφαρμογή της σε καθημερινή βάση.
- ❖ Μεταφορά της γνώσης στα στελέχη γραμμής για την αντιμετώπιση δύσκολων καταστάσεων.
- ❖ Χειρισμός των παράπονων του προσωπικού και επιβολή πειθαρχίας.
- ❖ Χειρισμός των απολύσεων, προαγωγών και μεταθέσεων.
- ❖ Επαφή και συνεργασία με τα σωματεία των εργαζόμενων.

#### 1.3.7. Προστασία Εργαζομένων, Υγιεινή και Ασφάλεια

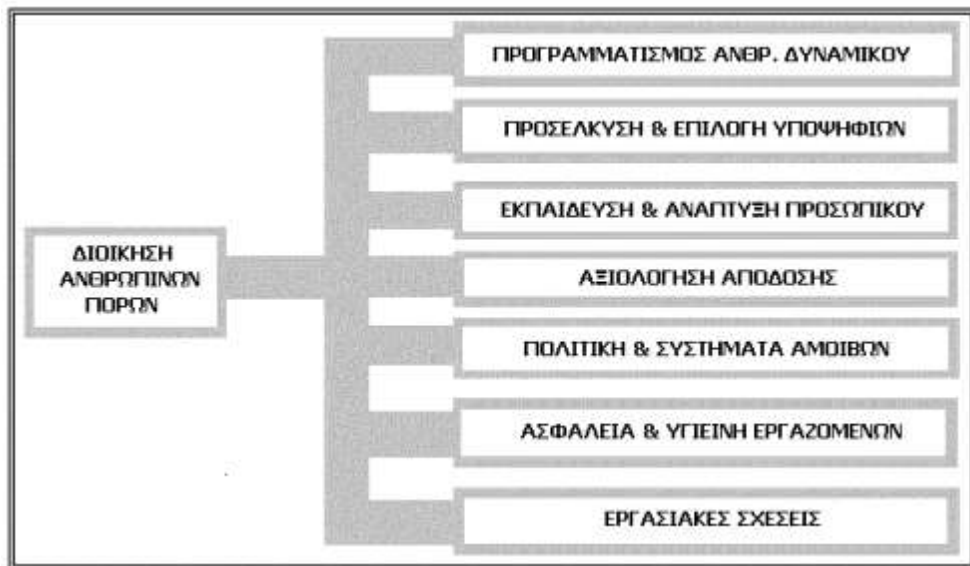
Αφορά στην ασφάλεια των εργαζομένων μέσα από την πληροφόρηση και την κατάλληλη εκπαίδευση τους, αλλά και μέσα από προγράμματα βελτίωσης της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο.

Συγκεκριμένα τηρούνται οι εξής διαδικασίες:

- ❖ Ενημέρωση των εργαζομένων για πιθανούς κινδύνους.
- ❖ Οργάνωση της διαδικασίας εκπαίδευσης για την προστασία από ατυχήματα και την πρόληψη εργατικών ασθενειών.
- ❖ Διερεύνηση των αναγκών της επιχείρησης για μακροχρόνια προγράμματα προστασίας.
- ❖ Ανάδραση μέσα από τη συστηματική μελέτη της στάσης των εργαζομένων.
- ❖ Εισηγήσεις για προγράμματα βελτίωσης της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο.

Οι παραπάνω ενέργειες είναι αλληλένδετες σε τέτοιο βαθμό, που η επιτυχής ή ανεπιτυχής εκτέλεση της μιας επηρεάζει την αποτελεσματικότητα της άλλης. Για να τονισθεί το αλληλένδετο των ενεργειών της Διοίκησης ανθρωπίνων Πόρων, είναι σκόπιμο αυτές να θεωρηθούν ως υποσυστήματα στο σύστημα Διοίκησης ανθρωπίνων Πόρων. Κάθε μεταβολή σε ένα από αυτά τα υποσυστήματα επηρεάζει τη λειτουργία και την αποτελεσματικότητα του όλου συστήματος.

Οι βασικές αρμοδιότητες του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων φαίνονται συνοπτικά και στο Σχήμα 1.



Σχήμα 1 δραστηριότητες του τμήματος Δ.Α.Π.

#### 1.4 Καθήκοντα & Ευθύνες του Διευθυντή Ανθρώπινων Πόρων

Στις πολύ μικρές επιχειρήσεις π.χ. 25 μέχρι 30 άτομα συνήθως τις ευθύνες προσωπικού αναλαμβάνει ο ίδιος ο εργοδότης με δικαίωμα παραχωρημένο στα στελέχη να προσλαμβάνουν, να εκπαιδεύουν, να πειθαρχούν και να απολύουν τους εργαζόμενους. Κάτι τέτοιο όμως είναι προφανές ότι δεν μπορεί να γίνει στους μεγάλους οργανισμούς, όπου τα προβλήματα είναι πολυπλοκότερα. Εκεί απαιτείται μια «Υπηρεσία Προσωπικού».

Στην «Υπηρεσία Προσωπικού» συνήθως ορίζεται και κάποιος Υπεύθυνος Προσωπικού. Ο ρόλος του Υπεύθυνου Προσωπικού σε μια επιχείρηση εκτός από κομβικού χαρακτήρα είναι αρκετά ιδιόμορφος. Βρίσκεται στο μέσον των απαιτήσεων της Διοίκησης και των εργαζομένων. Σε καμία περίπτωση δεν θα πρέπει να είναι με το μέρος της μιας ή της άλλης πλευράς. Αντίθετα θα πρέπει οπωσδήποτε να διαδραματίζει το ρόλο του καναλιού επικοινωνίας μεταξύ των δύο μερών: να μεταφέρει τις απαιτήσεις της Διοίκησης στους εργαζόμενους και τις απαιτήσεις των εργαζομένων στη Διοίκηση.

Οι κύριοι άξονες καθηκόντων του Διευθυντή προσωπικού θα πρέπει να είναι:

- ▶ Διαμόρφωση και εισήγηση της πολιτικής για το προσωπικό (προσλήψεις, εκπαίδευση, αμοιβές, κ.α.).



- ▶ Παροχή συμβουλών (σχετικά με την πολιτική του προσωπικού).
- ▶ Παροχή Υπηρεσιών (αξιολόγηση, διαπραγμάτευση, εκπαίδευση κ.α.).
- ▶ Έλεγχος (τήρησης πολιτικής προσωπικού).

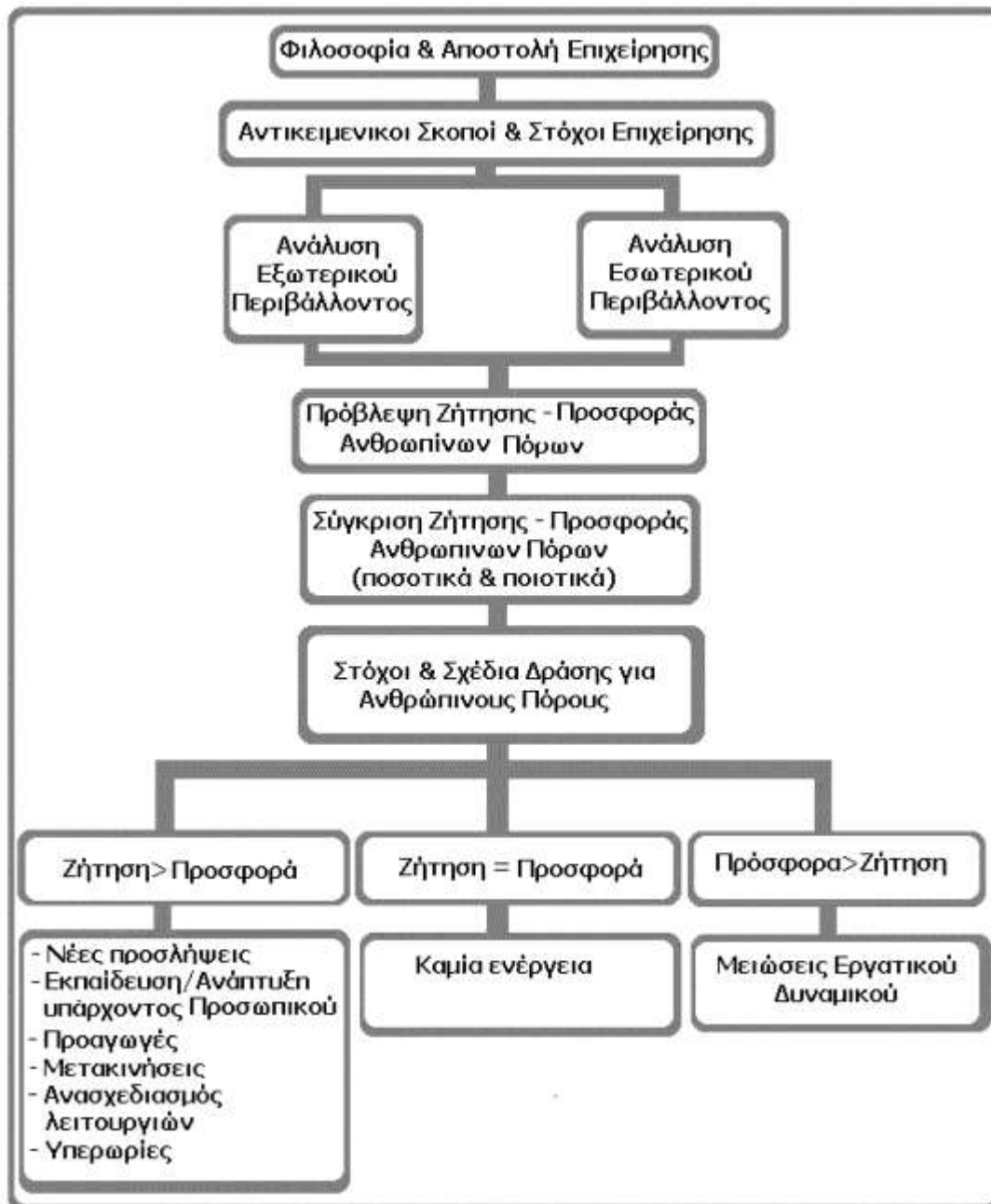
### **1.5.Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων**

Ο Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων είναι η διαδικασία με την οποία η επιχείρηση εξασφαλίζει το σωστό αριθμό και το σωστό είδος ανθρώπων, στις σωστές θέσεις και το σωστό χρόνο με το μικρότερο δυνατό κόστος.

Ο Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων είναι από τις σημαντικότερες δραστηριότητες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, καθώς βοηθά την επιχείρηση να εξασφαλίσει το κατάλληλο ποιοτικά και ποσοτικά προσωπικό που απαιτείται για την επίτευξη των στόχων της.

Την κύρια ευθύνη για τον Προγραμματισμό Ανθρώπινων Πόρων σε μια επιχείρηση έχει η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων. Αυτή προκαθορίζει τους στόχους με βάση τις πληροφορίες / δεδομένα που της παρέχουν τα στελέχη των υπολοίπων κλάδων της επιχείρησης για τις όποιες αλλαγές χρειάζεται να γίνουν σχετικά με το προσωπικό<sup>5</sup>. Η συλλογή και ανάλυση αυτών των πληροφοριών αλλά και των δεδομένων του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι καθοριστικής σημασίας για την ανάπτυξη του προγράμματος ανθρώπινων Πόρων.

Στο Σχήμα 2 παρουσιάζεται η διαδικασία του Προγραμματισμού Ανθρώπινων Πόρων.



Σχήμα 2 Διαδικασία Προγραμματισμού Ανθρώπινων Πόρων

## 2.1. ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ & ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

Η αναζήτηση και προσέλκυση υποψηφίων αποτελεί μια σπουδαία δραστηριότητα της Διοίκησης ανθρωπίνων Πόρων. Και ενώ η επιχείρηση στο στάδιο του προγραμματισμού ανθρωπίνων Πόρων έχει καθορίσει τις ανάγκες της σε προσωπικό, στο στάδιο αυτό πρέπει να επιλέξει τις πηγές από τις οποίες θα αντλήσει το προσωπικό αυτό.

### 2.1.1. Συστήματα Αναζήτησης Υποψηφίων

Στην πράξη υπάρχουν δύο συστήματα αναζήτησης υποψηφίων<sup>6</sup>, το συγκεντρωτικό και το αποκεντρωτικό, τα οποία αναλύονται παρακάτω:

#### α) Συγκεντρωτικό Σύστημα

Σύμφωνα με το σύστημα αυτό, ολόκληρη η διαδικασία αναζήτησης των υποψηφίων διεξάγεται από μια κεντρική υπηρεσία, με σκοπό την αποφυγή λανθασμένων ενεργειών, επικαλύψεων ή παραλείψεων. Η εφαρμογή του συστήματος αυτού συνδυάζει κάποια πλεονεκτήματα, μερικά από τα οποία είναι:

- ❖ Εξασφάλιση ύπαρξης κεντρικού σημείου πληροφόρησης, τόσο της Διοίκησης, όσο και των ενδιαφερομένων σχετικά με τις ανάγκες σε προσωπικό.
- ❖ Εξασφάλιση δημιουργίας αρχείου με στοιχεία τόσο του υφιστάμενου προσωπικού όσο και των παλαιότερων υποψηφίων, οι οποίοι είναι πιθανό να συνεχίζουν να ενδιαφέρονται για μελλοντική απασχόληση τους.
- ❖ Παροχή δυνατότητας επιλογής μεταξύ περισσότερων υποψηφίων.
- ❖ Παροχή δυνατότητας συγκριτικού ελέγχου της αποδοτικότητας διαφόρων μεθόδων που χρησιμοποιούνται για την επιλογή και αναζήτηση υποψηφίων.

#### β) Αποκεντρωτικό Σύστημα

Σύμφωνα με το σύστημα αυτό, η αρμοδιότητα αναζήτησης υποψηφίων ανατίθεται στα επιμέρους τμήματα της επιχείρησης, ώστε να μην συσσωρεύονται όλα στην Κεντρική Διοίκηση, πράγμα που δημιουργεί άσκοπες καθυστερήσεις και πολλές

---

φορές οδηγεί σε λανθασμένες αποφάσεις. Το σύστημα αυτό εφαρμόζεται κυρίως σε μεγάλους οργανισμούς και συνήθως αφορά πρόσληψη προσωπικού κατωτέρων επιπέδων, το οποίο προσλαμβάνεται για μια συγκεκριμένη εργασία και για περιορισμένο χρόνο.

### 2.1.2. Πηγές Άντλησης Προσωπικού

Οι βασικές πηγές άντλησης προσωπικού για την κάλυψη των αναγκών της επιχείρησης κατατάσσονται σε δύο βασικές κατηγορίες, τις εσωτερικές και τις εξωτερικές (Σχήμα 3). Στην πρώτη περίπτωση οι υποψήφιοι αντλούνται μέσα από την επιχείρηση, δηλαδή από το εσωτερικό της περιβάλλον, ενώ στην δεύτερη αντίστοιχα, αντλούνται από το εξωτερικό της περιβάλλον. Ας δούμε όμως αναλυτικά τις παραπάνω πηγές.

#### α) Εσωτερικές Πηγές Προσέλκυσης

Οι εσωτερικές πηγές προσέλκυσης αποτελούνται από τους τωρινούς εργαζόμενους, τους φίλους και συγγενείς τους, πρώην εργαζόμενους και τους υποψήφιους «πόρτας», οι όποιοι θα εξηγήσουμε παρακάτω τι ακριβώς είναι. Αναλυτικά:

- ❖ *Πίνακας Ανακοινώσεων.* Βοηθά στην πληροφόρηση των εργαζομένων σχετικά με τις κενές θέσεις εργασίας. Η ανακοίνωση αυτή θα πρέπει να προηγείται των δραστηριοτήτων για προσέλκυση από εξωτερικές πηγές.
- ❖ *Βάση Δεδομένων Προσωπικού.* Πρόκειται για μια ηλεκτρονική βάση δεδομένων, που δημιουργεί η επιχείρηση, όπου για κάθε εργαζόμενο της καταγράφονται τα προσόντα, οι δεξιότητες, τα χαρακτηριστικά, οι αδυναμίες, οι προτιμήσεις και οι περιορισμοί του. Έτσι κάθε φορά που ζητείται να καλυφθεί μια θέση, γίνεται αναζήτηση με τα κατάλληλα κριτήρια από την συγκεκριμένη βάση δεδομένων.
- ❖ *Συστάσεις εργαζομένων.* Αποτελούν μια αξιόπιστη πηγή, καθότι λίγοι από αυτούς θα σύστηναν άτομα ακατάλληλα για τα δεδομένα του εργοδότη. Οι συστάσεις των εργαζομένων παρέχουν μια εξωτερική πηγή υποψηφίων προερχόμενη από εσωτερική πληροφόρηση. Ο κίνδυνος που υπάρχει από αυτή την πηγή προσέλκυσης, είναι να υπερεκτιμήσουν ορισμένοι εργαζόμενοι αυτούς που συστήνουν, είτε συνειδητά, είτε από λάθος εκτίμηση. Αυτό θα οδηγήσει σε έναν αριθμό υποψηφίων με προσόντα που

δεν θα ανταποκρίνονται στη θέση.

- ❖ *Προαγωγές & Μεταθέσεις.* Επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να καλύπτουν πολλές θέσεις ευθύνης ή διοικητικές, με δικούς τους υπαλλήλους, ενώ ταυτόχρονα παρέχουν την ευκαιρία σε άλλους εξωτερικούς εργαζόμενους να καταλάβουν τις θέσεις που μένουν κενές. Στη συγκεκριμένη πηγή προσέλευσης χρειάζεται ο εργοδότης να δώσει ιδιαίτερη προσοχή ώστε να μην αποκλείονται ή αδικούνται ομάδες εργαζομένων.
- ❖ *Πρώην εργαζόμενοι και υποψήφιοι «πόρτας».* Οι υποψήφιοι «πόρτας» είναι τα άτομα εκείνα που από μόνα τους υποβάλλουν/ταχυδρομούν αιτήσεις ή βιογραφικά για την περίπτωση που θα δημιουργηθεί κενή θέση στην επιχείρηση. Όλοι αυτοί μπορούν να αποτελέσουν μια εσωτερική πηγή προσέλευσης, αν η επιχείρηση τηρεί πλήρη και ενημερωμένα αρχεία προσωπικού. Η αξιοποίηση αυτής της πηγής μειώνει όλο το κόστος προσέλευσης.

## β) Εξωτερικές Πηγές Προσέλευσης

Οι εξωτερικές πηγές προσέλευσης είναι πολυάριθμες και διαφέρουν σε όρους κόστους και αποτελεσματικότητας. Αναλυτικά αυτές είναι:

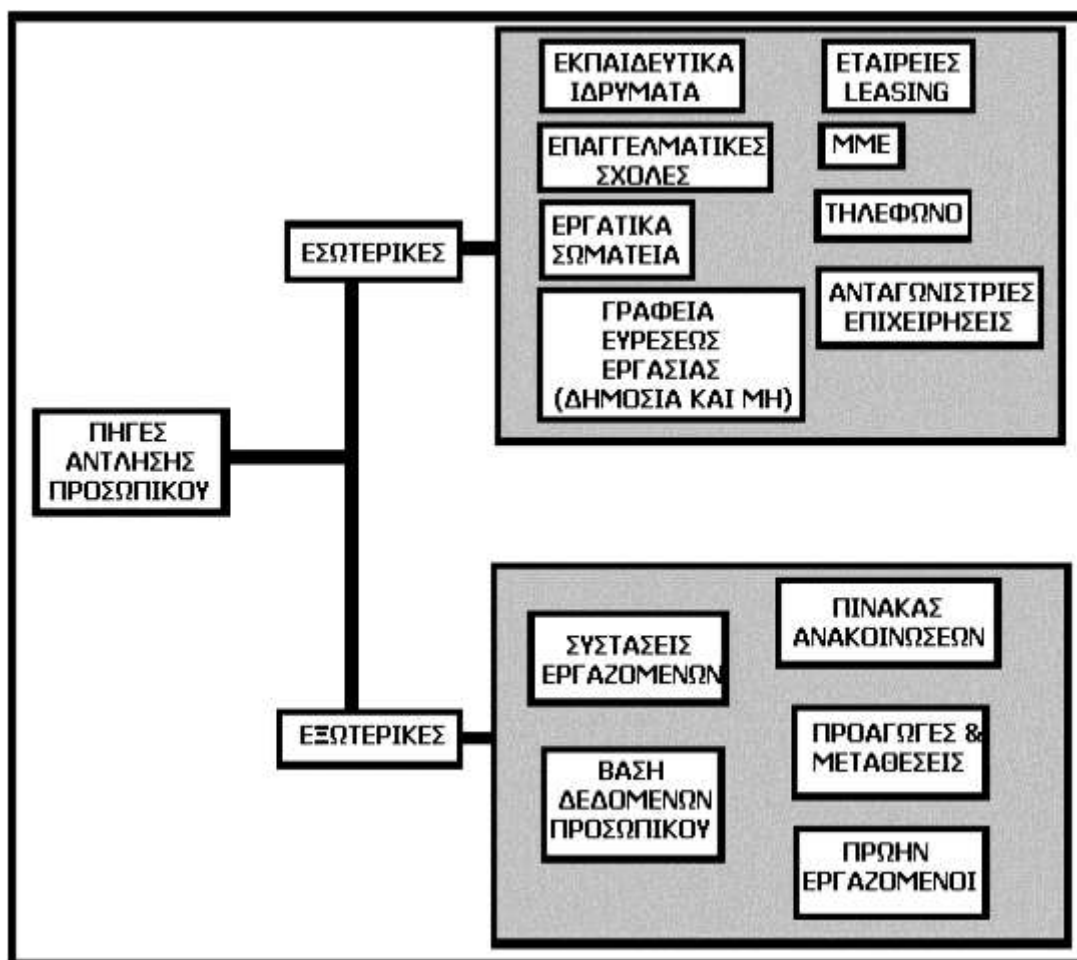
- ❖ *Επαγγελματικές Σχολές.* Οι απόφοιτοι των σχολών αυτών αποτελούν σοβαρή και οικονομικά συμφέρουσα πηγή υποψηφίων. Λόγω της χρήσης αυτής της πηγής από τους εργοδότες θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στην εφαρμογή ενός προγράμματος προσέλευσης. Η επιχείρηση θα πρέπει να διατηρεί σχέσεις με όλους αυτούς π.χ. μέσω εκδηλώσεων, χορηγιών, κ.τ.λ. ή διατηρώντας επαφή με το διδακτικό και διοικητικό προσωπικό των σχολών αυτών, ακόμα και αν δεν έχει άμεση ανάγκη για προβεί σε προσέλευση υποψηφίων.
- ❖ *Ανώτερα & Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα.* Οι φοιτητές, αλλά κυρίως οι επί πτυχίο φοιτητές, και οι πτυχιούχοι των ιδρυμάτων αυτών, αποτελούν πηγή υποψηφίων για θέσεις στελεχών. Για την καλύτερη αξιοποίηση αυτής της πηγής οι επιχειρήσεις πρέπει να διατηρούν και να αναπτύσσουν σχέσεις με το εκπαιδευτικό ίδρυμα και το διδακτικό και διοικητικό προσωπικό του.
- ❖ *Επαγγελματικές Ενώσεις και Εργατικά Σωματεία.* Συνθέτουν μια βασική πηγή για εξειδικευμένες εργασίες, ιδιαίτερα στον μεταποιητικό και κατασκευαστικό τομέα. Η προσωπική σχέση του εργοδότη με το σωματείο ή την επαγγελματική ένωση επηρεάζει τις συνθήκες και τα αποτελέσματα της

προσέλκυσης.

- ❖ *Ανταγωνίστριες Επιχειρήσεις.* Στην περίπτωση αυτή ανώτερα στελέχη επιχειρήσεων, που επιθυμούν να καλύψουν εξειδικευμένες θέσεις στην επιχείρησή τους πλησιάζουν συγκεκριμένα στελέχη ανταγωνιστριών επιχειρήσεων (που είναι γνωστά για τις ικανότητες τους) και τους κάνουν προσφορές με υψηλά οικονομικά κίνητρα ή κίνητρα καριέρας.
- ❖ *Γραφεία ευρέσεως εργασίας.* Τα γραφεία αυτά ειδικεύονται ώστε να βρίσκουν απασχόληση σε ανέργους και ενίοτε συνεργάζονται και με επιχειρήσεις για να καλύψουν τις ανάγκες τους σε προσωπικό.
- ❖ *Εταιρείες Leasing.* Πρόκειται για εταιρείες που νοικιάζουν σε επιχειρήσεις υπαλλήλους τους για προσωρινή απασχόληση. Είναι μια τεχνική που δεν είναι ιδιαίτερα διαδεδομένη στην Ελλάδα, αλλά κυρίως στο εξωτερικό.
- ❖ *Δημόσια Γραφεία ευρέσεως Εργασίας.* Το πιο διαδεδομένο από αυτά είναι ο ΟΑΕΔ. Τα δημόσια αυτά γραφεία προσφέρουν δωρεάν τις υπηρεσίες τους σε επιχειρήσεις και υποψήφιους.
- ❖ *Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης.* Στην πηγή αυτή ανήκουν οι εφημερίδες, τα περιοδικά, το ραδιόφωνο, η τηλεόραση ενώ τα τελευταία χρόνια έχει αναπτυχθεί πολύ και η αναζήτηση υποψηφίων από το διαδίκτυο<sup>7</sup>. Όσον αφορά τις εφημερίδες, οι περισσότερες πλέον έχουν στήλη ευρέσεως εργασίας. Από την άλλη το ραδιόφωνο είναι μια πολύ οικονομική πηγή προσέλκυσης υποψηφίων και απευθύνεται άμεσα σε μεγάλο αριθμό ακροατών. Η τηλεόραση ως πηγή μπορούμε να πούμε ότι δεν χρησιμοποιείται ιδιαίτερα από τις ιδιωτικές επιχειρήσεις λόγω του μεγάλου κόστους διαφήμισης. Χρησιμοποιείται όμως από δημόσιους οργανισμούς για να προβάλλει προκηρύξεις διαγωνισμών. Από την άλλη οι επιχειρηματίες μέσω των website των επιχειρήσεων τους προβάλλουν τις κενές θέσεις εργασίας και ζητούν την εκδήλωση του ενδιαφέροντος.
- ❖ *Τηλέφωνο.* Η προσέλκυση υποψηφίων από το τηλέφωνο είναι μια πηγή προσέλκυσης που όπως και το διαδίκτυο έχει αναπτυχθεί τα τελευταία χρόνια. Οι υπεύθυνοι των επιχειρήσεων αφού συλλέξουν ονόματα πιθανών υποψηφίων επικοινωνούν μαζί τους τηλεφωνικά για να τους ανακοινώσουν την θέση και να τους καλέσουν σε εκδήλωση ενδιαφέροντος.

Τόσο οι εσωτερικές, όσο και οι εξωτερικές πηγές προσέλκυσης έχουν

πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Ένας συνδυασμός από εσωτερικές και εξωτερικές πηγές προσέλκυσης βοηθά τις επιχειρήσεις να παραμείνουν ανταγωνιστικές στο ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον.



ΣΧΗΜΑ 3 Πηγές άντλησης Προσωπικού

## 2.2. ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΕ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

*"Ως διαδικασία επιλογής υποψηφίων ορίζεται ένα σύνολο συγκεκριμένων ενεργειών, που αφορούν τη συγκέντρωση και αξιολόγηση πληροφοριών, για κάθε έναν από τους υποψήφιους χωριστά, ώστε να ληφθεί η απόφαση επιλογής - σε ποιόν θα προσφερθεί η θέση εργασίας "*

Η καταλληλότητα των υποψηφίων κρίνεται με βάση τα οριζόμενα προσόντα στην προδιαγραφή της θέσης εργασίας. Σε κάθε περίπτωση εκείνο που πρέπει να εξασφαλιστεί είναι η συνεργασία των δυο πλευρών για να τύχουν όλοι οι υποψήφιοι ίσης μεταχείρισης και να επιλεγούν οι πλέον κατάλληλοι. Δύο σημεία τα οποία πρέπει να

προσεχθούν κατά την όλη διαδικασία επιλογής είναι:

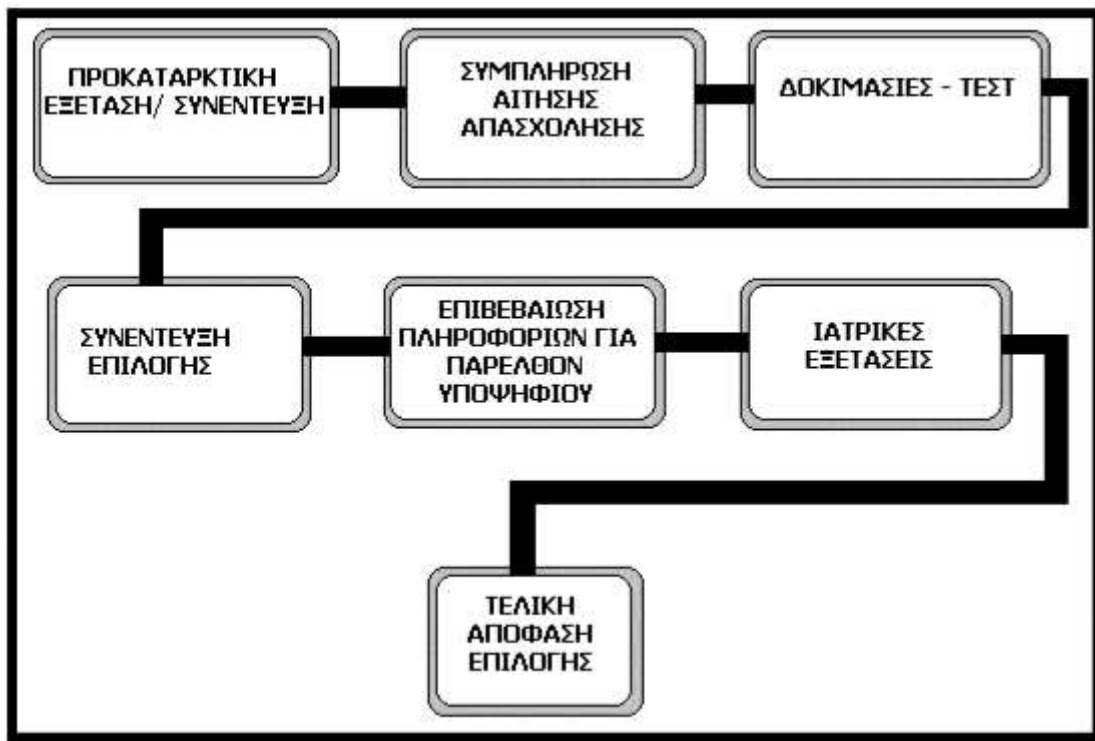
- ❖ Η διατήρηση και βελτίωση της καλής εικόνας της επιχείρησης
- ❖ Η αποφυγή παράτυπων ενεργειών ή ακατάλληλων συμπεριφορών, που μπορούν να οδηγήσουν σε νομικές περιπέτειες την επιχείρηση.

Τα συνήθη βήματα ενέργειες μιας τυπικής διαδικασίας επιλογής είναι:

- 1) Προκαταρκτική εξέταση- συνέντευξη
- 2) Αίτηση Απασχόλησης
- 3) Δοκιμασίες - Τεστ
- 4) Συνέντευξη επιλογής
- 5) Επιβεβαίωση πληροφοριών για το παρελθόν του υποψηφίου
- 6) Ιατρικές Εξετάσεις
- 7) Τελική απόφαση επιλογής

Η σειρά των παραπάνω ενεργειών θεωρείται ότι είναι και αυτή που γίνεται από τις περισσότερες επιχειρήσεις (Σχήμα 4). Πολλές φορές όμως κάποιες επιχειρήσεις, για λόγους εξοικονόμησης χρόνου σε περιπτώσεις μεγάλου αριθμού υποψηφίων ή για κάποιους άλλους λόγους, μπορεί να παραβλέψουν μερικές από τις παραπάνω ενέργειες ή να διενεργήσουν δυο από αυτές ταυτόχρονα.





Σχήμα 4 Διαδικασία Επιλογής Προσωπικού

### 2.2.1. Προκαταρκτική Εξέταση - Συνέντευξη

Είναι σκόπιμο σε αυτή την πρώτη συνέντευξη, να γίνεται μια γενική παρουσίαση της επιχείρησης και της θέσης εργασίας για να διαπιστωθεί αν ο υποψήφιος ενδιαφέρεται πραγματικά γι' αυτή.

Συμβαίνει στην πράξη άτυπα, οι υπεύθυνοι επιλογής να διαπιστώσουν από την αίτηση ότι ο υποψήφιος δεν ικανοποιεί μεν, απολύτως, όλες τις τυπικές προϋποθέσεις, αλλά έχει κάποια πολύ θετικά στοιχεία. Εκτιμώντας αυτά τα στοιχεία, του επιτρέπουν να συνεχίσει στο επόμενο στάδιο της διαδικασίας.

Η προκαταρκτική συνέντευξη εξυπακούεται ότι είναι μια διαδικασία που εφαρμόζεται στις περιπτώσεις που έχουμε πληθώρα ενδιαφερομένων, διότι σε αντίθετες περιπτώσεις εφαρμόζεται μια πιο ευέλικτη τακτική.

2.2.2.1. Αίτηση Απασχόλησης ερωτήσεις αυτές σχετίζονται (ή τουλάχιστον θα έπρεπε να σχετίζονται) αυστηρά με τη θέση εργασίας.<sup>8</sup>

#### 2.2.2.2. Δοκιμασίες (Τεστ)

Τόσο το βιογραφικό, όσο και η αίτηση απασχόληση δίνουν πληροφορίες για το παρελθόν του υποψηφίου και αποτελούν ένα δείκτη πρόβλεψης για την καταλληλότητα του στην υπό πλήρωση θέση. Όμως αν δεχθεί κανείς ότι το παρελθόν προλέγει το μέλλον, τότε είναι περισσότερο ακριβές ότι το παρόν αποτελεί καλύτερη πρόβλεψη για το μέλλον. Αυτή η πρόβλεψη μπορεί να γίνει με τις δοκιμασίες (τεστ), για τις ικανότητες, τις δεξιότητες, τις γνώσεις, τις κλίσεις, την αντίληψη, και την προσωπικότητα του υποψηφίου.

Η χρησιμοποίηση των τεστ στη διαδικασία της επιλογής του προσωπικού έχει πολλούς υποστηρικτές, όπως έχει και πολλούς επικριτές. Εκείνοι οι οποίοι υποστηρίζουν τη χρησιμοποίηση τους βασίζονται κυρίως στην αδυναμία που παρουσιάζει η συνέντευξη ως μέσο προγνώσεως της απόδοσης του υποψηφίου και στην μεγαλύτερη ακρίβεια των δεδομένων που προκύπτουν από τα τεστ, ενώ εκείνοι που εναντιώνονται στην χρησιμοποίηση τους έχουν ως επιχείρημα κυρίως την έλλειψη αντικειμενικότητας που περικλείει ένα τεστ, καθώς και τη δυσκολία ενσωμάτωσης των στοιχείων που προκύπτουν στο σύνολο των στοιχείων που συγκεντρώνονται για το ίδιο πρόσωπο από άλλες πηγές.

Παρόλα αυτά, τα τεστ εφαρμόζονται σε μεγάλη έκταση. Πρέπει να τονιστεί όμως ότι οι πληροφορίες που αντλούνται από τα τεστ, θα πρέπει να συμπληρώνονται και με τις πληροφορίες από τη συνέντευξη, το βιογραφικό, την αίτηση απασχόλησης και τον έλεγχο του παρελθόντος του υποψηφίου.

Τα τεστ διακρίνονται σε κάποιες βασικές κατηγορίες ως εξής:

### *Τέστ Ικανοτήτων*

Μετρά τις γενικές, αλλά κυρίως τις ειδικές γνώσεις που πρέπει να έχει ο υποψήφιος για να εκτελέσει μια εργασία χωρίς να απαιτείται προηγουμένως η εκπαίδευση του. Συνήθως αυτό το τεστ χρησιμοποιείται από τις δημόσιες υπηρεσίες και περιλαμβάνει ερωτήσεις και ασκήσεις που σχετίζονται άμεσα ή έμμεσα με τη συγκεκριμένη θέση. Στα Τέστ Ικανοτήτων εξετάζονται ξεχωριστά οι εξής ικανότητες:

- ❖ Μαθηματική ικανότητα
- ❖ Ικανότητα επαγωγικών συλλογισμών
- ❖ Κατανόηση μηχανικών αρχών και δεδομένων
- ❖ Αντίληψη χώρου
- ❖ Παρατηρητικότητα και ευχέρεια αναγνώρισης αντικειμένων
- ❖ Γλωσσική ικανότητα
- ❖ Ικανότητα παραγωγής ιδεών
- ❖ Πρωτοτυπία σκέψης
- ❖ Ικανότητα απομνημόνευσης με χρήση συνειρμών
- ❖ Ικανότητα απομνημόνευσης με μηχανικό τρόπο
- ❖ Ταχύτητα και ακρίβεια αντίληψης
- ❖ Επιδεξιότητα (συντονισμός ματιού-χειριού)
- ❖ Ικανότητα οργάνωσης ιδεών

### *Τέστ Προσωπικότητας*

Αυτού του είδους τα τεστ μετρούν το αν μπορεί να ταιριάξει ο υποψήφιος στο κοινωνικό περιβάλλον της εργασίας και να ανταποκριθεί στις διαπροσωπικές απαιτήσεις της θέσης εργασίας. Το τεστ αναφέρεται στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ατόμου - κυρίως στα ψυχολογικά - αλλά και στις συναισθηματικές καταστάσεις του ατόμου. Κάποια από αυτά τα χαρακτηριστικά που μετράνε τα τεστ είναι η συναισθηματική σταθερότητα, η ψυχραιμία, η εξωστρέφεια, η διάθεση για πρωτοβουλία, η αυτοπεποίθηση, η συνεργατικότητα,

ο εγωκεντρισμός, η φιλοδοξία, κ.α. Στα τεστ προσωπικότητας εξετάζονται οι εξής ενότητες:

· Ικανότητα και Τρόποι Επίλυσης προβλημάτων

- ❖ Ικανότητα αντιμετώπισης αγχογόνων καταστάσεων
- ❖ Ικανότητα προσαρμογής
- ❖ Μορφές διαπροσωπικών αλληλεπιδράσεων
- ❖ Οργανωτικός ρόλος και προτιμήσεις ως προς το εργασιακό περιβάλλον
- ❖ Επαγγελματικά ενδιαφέροντα.

*Τεστ Δεξιοτήτων*

Μετρά τις συγκεκριμένες ποσοτικές γνώσεις του υποψηφίου, δηλ. προσόντα που ο υποψήφιος έχει αποκτήσει από τις σπουδές του.

Συγκεκριμένα εξετάζονται οι εξής ενότητες:

- ❖ Ικανότητα τεχνικού ελέγχου εγγράφων
- ❖ Ικανότητα επίλυσης προβλημάτων με αριθμητικούς υπολογισμούς
- ❖ Ικανότητα λήψης αποφάσεων
- ❖ Ικανότητα λεκτικού ελέγχου γραπτού κειμένου
- ❖ Ικανότητα αριθμητικού ελέγχου
- ❖ Ταξινόμηση αρχείων
- ❖ Γλωσσική ικανότητα
- ❖ Ορθογραφικός, γραμματικός και συντακτικός έλεγχος
- ❖ Αριθμητική αντίληψη

*Τεστ Αξιών*

Μετρά τις βασικές αξίες που αφορούν τις σχέσεις του ατόμου με τους άλλους. Αυτές οι συγκεκριμένες αξίες είναι σημαντικές για την προσωπική, κοινωνική και επαγγελματική προσαρμογή του ατόμου. Οι έξι αξίες που μετρούνται είναι:

- ❖ η ανάγκη υποστήριξης
- ❖ η κοινωνική συμμόρφωση
- ❖ η ανάγκη αναγνώρισης
- ❖ η ανεξαρτησία
- ❖ ο αλτρουϊσμός
- ❖ η ηγεσία.

Επίσης, μετρά σημαντικές αξίες που καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα αντιμετωπίζουν τα προβλήματα της καθημερινής ζωής.

Οι αξίες αυτές είναι:

- ❖ υλιστική θεώρηση
- ❖ επίτευξη στόχων
- ❖ ποικιλία δραστηριοτήτων
- ❖ αποφασιστικότητα
- ❖ τάξη
- ❖ σαφήνεια στόχων

#### *Τεστ Ευφυΐας*

Μετρά την ατομική ευφυΐα με μη λεκτικό τρόπο, δηλ. αντίληψη σχέσεων μέσω σχημάτων και σχεδίων σε διάφορες αντιληπτικές ασκήσεις.

Στοχεύει στη δυνατότητα εξέτασης της φυσικής ευφυΐας, με τη μεγαλύτερη δυνατή εγκυρότητα και αξιοπιστία, στη μείωση άσχετων επιδράσεων (κουλτούρα, κοινωνικό περιβάλλον), για την εκτίμηση της ευφυΐας σε ένα εύρος συγκεκριμένων περιστάσεων, στη παροχή υψηλής οργανωτικής και βαθμολογικής ευελιξίας και μεγίστης οικονομίας χρόνου.

Συνήθως περιλαμβάνει τα εξής:

- ❖ Σειρές, επιλογή ανάμεσα στις προτεινόμενες, αυτής που ταιριάζει καλύτερα σε μια συνεχή ελλιπή σειρά.

- ❖ Ταξινομήσεις, π.χ. 5 Σχήματα, πρέπει να επιλέξει σωστά τα 2 Σχήματα που διαφέρουν ελαφρά από τα άλλα 3.
- ❖ Μήτρες, πρέπει να συμπληρωθεί σωστά το σχέδιο ή η μήτρα που παρουσιάζεται στα αριστερά κάθε σειράς.
- ❖ Συνθήκες, επιλογή της σωστής απάντησης (από έναν αριθμό επιλογών) που ταιριάζει στις συνθήκες που δίνονται.

#### *Τεστ Αναγνώρισης Τρόπου Διοίκησης*

Σκοπός του τεστ είναι η αξιολόγηση του τρόπου Διοίκησης στο εργασιακό περιβάλλον και των εργασιακών σχέσεων τόσο από την πλευρά των προϊσταμένων όσο και των υφισταμένων.

Το συγκεκριμένο τέστ παρέχει μια αξιολόγηση διαφορετικών τρόπων Διοίκησης (π.χ. αυταρχικός, συγκεντρωτικός, εξισορροπητικός, επιτρεπτικός, πατερναλιστικός κ.τ.λ.). Από την πλευρά των εργαζομένων-υφισταμένων, το τεστ αξιολογεί διαφορετικά στυλ απάντησης στη Διοίκηση (π.χ. ενδοτικός, συνεργάσιμος, επαναστάτης, ανεξάρτητος κ.α.).

Αυτές οι δύο μετρήσεις συνδυάζονται σε μια κοινή, πιο περίπλοκη μέτρηση μέσα από την οποία διερευνάται πώς το στυλ με το οποίο προτιμά να διοικεί ένα άτομο αλληλεπιδρά με τις στάσεις των υφισταμένων του και οι τρόποι με τους οποίους προτιμά να συμπεριφέρεται στις σχέσεις του είτε με τους προϊσταμένους είτε με τους υφισταμένους του.

#### *Τεστ Αναγνώρισης Ηγετικής Αντίληψης*

Το τεστ αναγνώρισης ηγετικής αντίληψης μετράει δύο σημαντικές διαστάσεις:

- ❖ Ενδιαφέρον για υφισταμένους: αντικατοπτρίζει το πόσο είναι πιθανό οι σχέσεις του ατόμου με τους υφισταμένους του να διέπονται από αμοιβαία εμπιστοσύνη, εκτίμηση για τις ιδέες τους, σεβασμό των αισθημάτων τους

και συμπάθεια μεταξύ τους.

- ❖ **Δομή ρόλων:** αντικατοπτρίζει πόσο το άτομο είναι πιθανό να ορίσει την δομή του ρόλου του και των υφισταμένων του σε σχέση με την επίτευξη στόχων.

Εκτός από τα παραπάνω, υπάρχουν και άλλου είδους τεστ τα οποία βέβαια δεν είναι ευρέως διαδεδομένα μιας και χρησιμοποιούνται σε συγκεκριμένες περιπτώσεις επιλογής υπαλλήλων. Κάποια από αυτά είναι τα τεστ εκτέλεσης εργασίας, τα μαθησιακής ικανότητας, τα τεστ ενδιαφερόντων, η ανάλυση γραφικού χαρακτήρα, τα κέντρα αξιολόγησης, και τα τεστ τιμιότητας και ακεραιότητας χαρακτήρα.

### 2.2.2. Συνέντευξη επιλογής

Η συνέντευξη επιλογής είναι μια πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία, μεταξύ του υποψήφιου και του υπεύθυνου επιλογής με σκοπό να εκτιμηθούν οι γνώσεις, οι ικανότητες, οι δεξιότητες και η προσωπικότητα του υποψηφίου, για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας.

Ακόμα, στη συνέντευξη επιδιώκεται να αποσαφηνιστούν και να συμπληρωθούν οι ανακριβείς, αντιφατικές, και ελλιπείς μερικές φορές πληροφορίες που έχουν αντληθεί από το βιογραφικό, την αίτηση απασχόλησης, και τα διάφορα τεστ.

Η συνέντευξη μπορεί να αποδειχθεί χρήσιμη για τον καθορισμό του κατά πόσο ο εξεταζόμενος είναι το κατάλληλο πρόσωπο το οποίο μπορεί να προσαρμοσθεί καλύτερα στις συνθήκες μιας εργασιακής ομάδας.<sup>11</sup>

#### *Κριτική της Συνέντευξης*

Η συνέντευξη ως φάση της διαδικασίας της επιλογής του προσωπικού έχει υποστεί έντονη κριτική για τους εξής κυρίως λόγους:

- ❖ Αυτοί που διεξάγουν την συνέντευξη αποφασίζουν αν θα δεχθούν ή θα απορρίψουν έναν υποψήφιο στα πρώτα πέντε λεπτά της συνέντευξης και κατόπιν διαθέτουν τον υπόλοιπο χρόνο, αναζητώντας στοιχεία για να επιβεβαιώσουν ότι οι πρώτες εντυπώσεις τους ήταν σωστές. Πολλές φορές επίσης οι συνεντευξιαστές προδίδουν την απόφασή τους, στον υποψήφιο, μέσω της συμπεριφοράς τους.
- ❖ Η συνέντευξη σπάνια αλλάζει τη γνώμη που σχημάτισε ο εργοδότης ή ο εκπρόσωπος του, από τη μελέτη της αίτησης και του βιογραφικού, αλλά και από τα αποτελέσματα των τεστ. Κατά την συνέντευξη, ο εργοδότης δίνει μεγαλύτερη σημασία στα δυσμενή στοιχεία που προκύπτουν, απ' ό,τι στα ευνοϊκά.
- ❖ Δεν υπάρχει καμία εγγύηση στον εργοδότη ότι ο υποψήφιος είναι πραγματικά αυτός που δείχνει και ότι δεν προβάλλει μία εικόνα πολύ διαφορετική από την πραγματικότητα

#### *Σπουδαιότητα της συνέντευξης*

Ανεξάρτητα από την κριτική που ασκείται κατά της συνέντευξης, δεν πρέπει να υποτιμάται ο ρόλος που παίζει στην διαδικασία επιλογής, κυρίως διότι έχει πολλές δυνατότητες οι οποίες αν αξιοποιηθούν σωστά, οδηγούν σε ένα πιο δίκαιο και αντικειμενικό αποτέλεσμα.<sup>14</sup> Οι δυνατότητες που παρουσιάζει η συνέντευξη είναι οι εξής:

- ❖ Μπορεί να αποτελέσει το κλειδί στη διαδικασία λήψης απόφασης, μεταξύ εκπροσώπων της επιχείρησης ως προς το ποιος, μεταξύ πολλών υποψηφίων, κρίνεται καταλληλότερος για μια συγκεκριμένη θέση.
- ❖ Συνήθως οι υποψήφιοι προτιμούν μια κατά πρόσωπο συνέντευξη και αναζητούν την δυνατότητα να εκθέσουν τις απόψεις τους, παρά να κριθούν σύμφωνα με απρόσωπες μεθόδους, οι οποίες τους στερούν την δυνατότητα να προβάλλουν τον εαυτό τους.
- ❖ Η συνέντευξη είναι σπουδαία ως μέσον προσδιορισμού της



συμπεριφοράς των υποψηφίων, ενώ από την άλλη πλευρά είναι αναγκαία και για τον υποψήφιο, γιατί του δίνεται η δυνατότητα να παρουσιάσει τον εαυτό του. Στοιχεία τα οποία συμβάλλουν στον προσδιορισμό της συμπεριφοράς και στην δημιουργία σχετικών εντυπώσεων, είναι η γενικότερη στάση του υποψηφίου η οποία προσδιορίζεται από το αν θα χαιρετίσει με χειραψία ή όχι, από το πως είναι ντυμένος, αν θα στέκεται όρθιος ή θα είναι καθιστός, από το πόσο τυπική θα είναι η στάση του. Στο θέμα αυτό υπάρχουν ορισμένοι εσωτερικοί κανόνες η γνώση των οποίων οδηγεί πολλές φορές στην επιτυχία.<sup>12</sup>

- ❖ · Επειδή ασκείται έντονη κριτική ως προς τον τρόπο διεξαγωγής της, η συνέντευξη είναι χρήσιμη ως μέσον ορθής κρίσεως όταν διεξάγεται κατάλληλα και βασίζεται σε στοιχεία που προκύπτουν από την σχετική έρευνα. Η συνέντευξη αποτελεί ένα ευέλικτο μέσο συγκέντρωσης πληροφοριών, οι οποίες μπορεί να συμπληρώσουν διάφορα κενά ή να τονίσουν διάφορα σημεία που έχουν ιδιαίτερη σπουδαιότητα.

### *Μορφές Συνέντευξης*

Η συνέντευξη πρόσληψης έχει συνήθως μία από τις παρακάτω γενικές μορφές.<sup>13</sup> Κάποιες φορές αποτελεί μίγμα αυτών σε διάφορα ποσοστά, εκτός από ακραίες περιπτώσεις π.χ. σε πολύ μικρές οικογενειακές εταιρείες (πλήρως ελεύθερη συνέντευξη) ή σε μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες και στο δημόσιο τομέα (πλήρως δομημένη ή/και τυποποιημένη συνέντευξη).

### *Ελεύθερη Συνέντευξη*

Στόχος σε αυτόν τον τύπο συνέντευξης είναι ο υποψήφιος να μιλήσει για

---

τον εαυτό του (σπουδές, εμπειρία, φιλοδοξίες, κ.α.), ερωτώμενος πάντα από τον συνεντευξιαστή, ο οποίος, είναι σημαντικό να τονίσουμε, ότι δεν τον διακόπτει. Κάθε επόμενη ερώτηση βασίζεται στην απάντηση της προηγούμενης, ενώ ο υποψήφιος έχει ένα σημαντικό περιθώριο χρόνου να ανταποκριθεί στις ερωτήσεις με όποιον τρόπο θεωρεί εκείνος καλύτερο. Το γεγονός ότι ουσιαστικά ο υποψήφιος καθορίζει την όλη συζήτηση και άρα δεν γίνονται προκαθορισμένες ερωτήσεις, δεν επιτρέπει την συλλογή συγκρίσιμων πληροφοριών για τους υποψήφιους μιας συγκεκριμένης θέσης. Αυτό είναι κάτι που μειώνει πολύ την αξιοπιστία αυτής της μεθόδου συνέντευξης.

#### *Κατευθυνόμενη Συνέντευξη*

Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή εκείνος που κατευθύνει την συνέντευξη, μετά την αποκατάσταση της επικοινωνίας με τον υποψήφιο, αρχίζει την υποβολή των ερωτήσεων προς αυτόν. Οι ερωτήσεις είναι προετοιμασμένες ή παίρνονται από κάποιο τυποποιημένο έντυπο, και υποβάλλονται με συγκεκριμένη σειρά, χωρίς να επιτρέπονται παρεκκλίσεις από τη σειρά αυτή. Προκαθορισμένες επίσης μπορεί να είναι και οι απαντήσεις των υποψηφίων, οι οποίες βαθμολογούνται. Τη συνέντευξη αυτή συνήθως κάνουν 2 - 3 συνεντευξιαστές για μεγαλύτερη αντικειμενικότητα. Όπως είναι φανερό η μέθοδος αυτή είναι περισσότερο αξιόπιστη σε σχέση με την ελεύθερη, αλλά και με άλλου τύπου συνεντεύξεις.

#### *Ενώπιον Επιτροπής Συνέντευξη*

Σε αυτόν τον τύπο συνέντευξης ο υποψήφιος έχει να αντιμετωπίσει μια ομάδα 3-5 αξιολογητών οι οποίοι του κάνουν προκαθορισμένες κυρίως ερωτήσεις και καταγράφουν την όλη συμπεριφορά του. Η συνέντευξη μπορεί να είναι κατευθυνόμενη ή ελεύθερη. Εκείνο που είναι κρίσιμο για την αποτελεσματικότητα αυτού του είδους της συνέντευξης, είναι η πολύ καλή συνεργασία και ο συντονισμός των συνεντευξιαστών.

### *Συνέντευξη Ανάλυσης Υποθετικής Συμπεριφοράς*

Είναι μια παραλλαγή του τύπου της κατευθυνόμενης συνέντευξης, στην οποία δίνεται στον υποψήφιο ένα υποθετικό περιστατικό και του ζητείται να πει πως θα αντιδρούσε και τι θα έκανε.

### *Συνέντευξη Ανάλυσης Πραγματικής Συμπεριφοράς*

Σε αυτή την συνέντευξη ζητείται από τον υποψήφιο, να περιγράψει τι έκανε σε ένα πραγματικό περιστατικό (συνήθως από την προηγούμενη δουλεία του).

### *Συνέντευξη με Ηλεκτρονικό Υπολογιστή*

Τα τελευταία χρόνια οι μεγάλες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές για την αρχική τουλάχιστον επιλογή των υποψηφίων. Έχουν αναπτυχθεί λογισμικά 75 -125 ερωτήσεων αυστηρά σχετικών με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας. Οι απαντήσεις των υποψηφίων συγκρίνονται με ένα ιδανικό προφίλ υποψηφίου. Στην συνέχεια ο υπολογιστής βγάζει τα αποτελέσματα, όπως : συνοπτική περίληψη για τα προσόντα και την καταλληλότητα του κάθε υποψηφίου, σελίδα με τις αντικρουόμενες απαντήσεις του, το χρόνο καθυστέρησης για κάθε απάντηση, κ.τ.λ.

### *Συνέντευξη ψυχολογικής πίεσης*

Με αυτή τη συνέντευξη επιδιώκεται να εκτιμηθεί κατά πόσον ο υποψήφιος αντέχει και αντιδρά ψύχραιμα σε καταστάσεις έντονης ψυχολογικής πίεσης. Είναι μια πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία όπου ο συνεντευξιαστής γίνεται επιθετικός, πειστικός και μερικές φορές αγενής απέναντι στον υποψήφιο. Χρησιμοποιείται συνήθως για θέσεις εργασίας που από την φύση τους δημιουργούν πίεση και άγχος στον φορέα (π.χ. ελεγκτής εναέριας κυκλοφορίας, υπεύθυνος τμήματος παραπόνων πελατών, κ.α.).

Μειονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι το γεγονός ότι η αξιολόγηση μιας

συμπεριφοράς κάτω από συνθήκες νευρικής έντασης, μπορεί να οδηγήσει σε συμπεράσματα, τα οποία μπορεί να θεωρηθούν προβληματικά, ενώ είναι δυνατόν εκείνοι που θα απορριφθούν να έχουν πολύ άσχημες εντυπώσεις για την επιχείρηση.

### *Αρχές Καλής Συνέντευξης Επιλογής*

Πολλοί είναι οι παράγοντες που επηρεάζουν την ποσότητα και ποιότητα των πληροφοριών σε μια συνέντευξη επιλογής και την απόφαση επιλογής που θα πάρει ο διεξάγων την συνέντευξη. Πάνω απ' όλα όμως το αποτέλεσμα μιας συνέντευξης καθορίζουν οι ικανότητες του συνεντευξιαστή, η υποκειμενικότητα και η μεροληπτικότητα του. Το να είναι κανείς κοινωνικός, ευπροσήγορος και καλός στην ομιλία δεν είναι καθόλου αρκετά, για να τον κάνουν καλό συνεντευξιαστή. Χρειάζονται γνώσεις και ικανότητες που αποκτούνται με ειδική εκπαίδευση και πείρα.

Το κόστος για την επιχείρηση μιας λάθος επιλογής είναι πολύ μεγαλύτερο από το κόστος της μη επιλογής ενός καλού υποψηφίου. Οι συνεντευξιαστές για να πάρουν την σωστή απόφαση επιλογής θα πρέπει να είναι αντικειμενικοί στην κρίση τους και να δίνουν την βαρύτητα που πρέπει τόσο στα αρνητικά, όσο και στα θετικά χαρακτηριστικά του υποψήφιου.

Με λίγα λόγια για να είναι πετυχημένη μια συνέντευξη από πλευράς συνεντευξιαστή, ο ίδιος θα πρέπει:

Να έχει συγκεντρωμένες όλες τις πληροφορίες που αφορούν τον υποψήφιο τα οποία μπορεί να είναι το βιογραφικό, η αίτηση απασχόλησης, τα αποτελέσματα τεστ και η θέση εργασίας.

Να έχει προετοιμάσει ένα σχέδιο (δομή) συνέντευξης. Να κάνει συγκεκριμένες ερωτήσεις και ίδιες προς όλους τους υποψηφίους.

Να υποδεχθεί ο ίδιος τον υποψήφιο και να φροντίσει ώστε να αισθανθεί

άνετα από την πρώτη στιγμή. Αυτό μπορεί να γίνει με έναν ζεστό, φιλικό χαιρετισμό και κάνοντας για 1-2 λεπτά συζήτηση γενικού χαρακτήρα και αναφορά στον σκοπό της συνέντευξης.

Να κάνει τις αναγκαίες ερωτήσεις με τον κατάλληλο τρόπο. Ερωτήσεις για να διευκρινιστούν - αναλυθούν κάποια σημεία του βιογραφικού του, για να διαπιστωθούν στοιχεία της προσωπικότητας του και του ενδιαφέροντος του για την συγκεκριμένη εργασία, για να δώσει ο υποψήφιος συγκεκριμένα παραδείγματα της προηγούμενης εργασιακής του συμπεριφοράς. Δεν εξυπηρετούν ερωτήσεις κλειστού τύπου (Ναι - Όχι) και πρέπει να αποφεύγονται ερωτήσεις που μπορεί να θεωρηθούν ότι προσβάλλουν την προσωπικότητα το υποψηφίου.

- ❖ Να απαντά ειλικρινά και με σαφήνεια στις ερωτήσεις του υποψηφίου.
- ❖ Να μπορεί να ελέγχει ο ίδιος τη συζήτηση.
- ❖ Να σημειώνει όσα από τα λεγόμενα του υποψηφίου χρειάζονται διευκρίνιση και να επανέρχεται με περισσότερο λεπτομερείς ερωτήσεις.
- ❖ Να σημειώνει και να αξιολογεί τη μη λεκτική επικοινωνία του υποψηφίου.
- ❖ Να αποφεύγει τη στερεοτύπηση και την προκατάληψη. Ακόμη, να μην επηρεάζεται από κάποιο έντονο χαρακτηριστικό του υποψηφίου, π.χ. ομορφιά, ευφράδεια λόγου κ.α.
- ❖ Να ολοκληρώνει τη συνέντευξη λέγοντας τα κύρια σημεία που κατάλαβε, ώστε ο υποψήφιος, αν νομίζει, να διορθώσει ή να προσθέσει κάτι σε αυτά που ήδη είπε.
- ❖ Να ενημερώσει τον υποψήφιο για το τι θα ακολουθήσει μετά από αυτή τη συνέντευξη.
- ❖ Να συμπληρώνει, αμέσως μετά την αποχώρηση του υποψηφίου σε ειδικό έντυπο τα βασικά σημεία της αξιολόγησης του.

Στην επόμενη ενότητα παραθέτουμε ενδεικτικές ερωτήσεις, τις οποίες θα

μπορούσε να θέσει ο συνεντευξιαστής ώστε η συνέντευξη να θεωρηθεί πλήρης και όσο το δυνατόν περισσότερο περιεκτική.

### Είδη Ερωτήσεων

Ανεξαρτήτως από το είδος της συνέντευξης όλες οι συνεντεύξεις συνήθως είναι δομημένες με βάση κάποιες θεματικές ενότητες. Αυτές οι ενότητες περιλαμβάνουν:

- ❖ Ερωτήσεις που αναφέρονται στις σπουδές και τη μέχρι τώρα εκπαίδευσή του υποψηφίου.
- ❖ Ερωτήσεις που αναφέρονται στην επαγγελματική πείρα του υποψηφίου.
- ❖ Ερωτήσεις που αναφέρονται στο χαρακτήρα, την προσωπικότητα και τα ενδιαφέροντα του υποψηφίου.
- ❖ Ερωτήσεις που αναφέρονται στην προτεινόμενη θέση εργασίας.
- ❖ Ερωτήσεις σχετικές με κάποιο θέμα της επικαιρότητας και γενικότερου ενδιαφέροντος.

Συγκεκριμένα παραθέτουμε τα εξής παραδείγματα.

### Ερωτήσεις σχετικά με τις σπουδές

1. Με βάση ποια κριτήρια επιλέξατε να σπουδάσετε το συγκεκριμένο αντικείμενο;
  2. Γιατί ακολουθήσατε το συγκεκριμένο μεταπτυχιακό πρόγραμμα;
  3. Κατά πόσο πιστεύετε ότι οι σπουδές σας, σας προετοίμασαν για την αγορά εργασίας;
  4. Πώς κρίνετε εκ των υστέρων τις επιλογές σας; Εάν σας δινόταν η ευκαιρία να αρχίσετε εκ νέου τις σπουδές σας τι θα αλλάζατε;
  5. Ποιο θεωρείτε ότι είναι το μεγαλύτερο όφελος που αποκομίσατε από τις σπουδές σας;
-

6. Που οφείλεται το γεγονός ότι χρειαστήκατε μεγάλο χρονικό διάστημα για να ολοκληρώσετε τις σπουδές σας;

Ερωτήσεις που αναφέρονται στην επαγγελματική εμπειρία

1. Ποια ήταν τα καθήκοντα στην προηγούμενη εργασία σας;
2. Ποιες ήταν στην προηγούμενη εργασία σας οι πιο αξιοσημείωτες περιπτώσεις που διαταράχθηκαν οι σχέσεις σας με τους συναδέλφους σας; Τι κάνατε για να τις αντικαταστήσετε;
3. Εάν δεν συμπαθείτε κάποιον μπορείτε να του κάνετε ένα κομπλιμέντο και να του φερθείτε καλά;
4. Δανείζεται εύκολα τα πράγματα σας;
5. Αντιλαμβάνεσθε το κόστος του χρόνου;

#### *2.2.5. Επιβεβαίωση Πληροφοριών Παρελθόντος Υποψηφίου.*

Για όσους υποψήφιους μετά την συνέντευξη, εκτιμάται ότι είναι κατάλληλοι για να τους προσφερθεί η θέση, είναι σκόπιμο να γίνεται μια επιβεβαίωση των πληροφοριών που αυτοί δίνουν στο βιογραφικό τους ή και κατά τη διάρκεια της συνέντευξης. Η πράξη έχει αποδείξει ότι, είτε σκόπιμα, είτε από αμέλεια, κάποιοι υποψήφιοι μεγαλοποιούν τα πράγματα στο βιογραφικό τους ή στην συνέντευξη επιλογής, όσον αφορά κυρίως τις σπουδές τους, την εξειδίκευση που έχουν και όσα σχετίζονται με την προηγούμενη απασχόληση τους, π.χ. ύψος μισθού, καθήκοντα, τίτλος θέσης, κ.α. Έρευνες στην Αμερική έχουν αποδείξει επίσης ότι πολλά βιογραφικά περιέχουν τουλάχιστον ένα "ψέμα" ή μια "ανακρίβεια".

Κύριες πηγές ελέγχου του παρελθόντος του υποψηφίου είναι: Προηγούμενοι εργοδότες, Σχολές και Πανεπιστήμια, Δικαστικές Υπηρεσίες, Εφορίες, τράπεζες, χρηματιστηριακά γραφεία, Προτεινόμενα πρόσωπα (από τον υποψήφιο) για συστατικές επιστολές

Το ποιες πηγές άντλησης πληροφοριών θα χρησιμοποιηθούν κάθε φορά, εξαρτάται από τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας. Σε κάθε περίπτωση, οι επιχειρήσεις πριν προβούν σε ενέργειες για τον έλεγχο του παρελθόντος, θα πρέπει να ζητήσουν ενυπόγραφη άδεια του υποψηφίου. Αν το πράξουν αυθαίρετα κινδυνεύουν να κατηγορηθούν για προσβολή του προσωπικού απορρήτου. Οι πληροφορίες και τα στοιχεία, που έχει νομικό και ηθικό δικαίωμα η επιχείρηση να ζητήσει, θα πρέπει να σχετίζονται αυστηρά με τα όσα αναφέρει ο υποψήφιος στο βιογραφικό του και με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας.

#### *2.2.6. Ιατρικές εξετάσεις Υποψηφίου*

Η διενέργεια ιατρικών εξετάσεων αποτελεί και την τελική φάση της διαδικασίας επιλογής του προσωπικού.

Στη φάση αυτή πέρα από την γενική κατάσταση της υγείας και τωναϊδικών χαρακτηριστικών κάθε ατόμου, εξετάζονται και ορισμένες ειδικές περιπτώσεις που συναρτώνται με την ικανότητα του να ανταποκριθεί σε ειδικότερες απαιτήσεις της εργασίας. Είναι γνωστό άλλωστε ότι ορισμένες εργασίες, ανάλογα με το περιεχόμενό τους, προβάλλουν και ειδικά πλαίσια απαιτήσεων, τις οποίες πρέπει να ικανοποιεί ο υποψήφιος.

Σε κάθε περίπτωση ο έλεγχος για τη φυσική κατάσταση και την εν γένει υγεία του υποψηφίου θα πρέπει να γίνεται αφού του προσφερθεί η θέση. Για την αποφυγή του κινδύνου να κατηγορηθεί η επιχείρηση ότι χρησιμοποιεί τις ιατρικές εξετάσεις για να αποκλείσει κάποιους (μεροληπτικότητα π.χ. εις βάρος γυναικών και ατόμων με ειδικές ανάγκες κ.α.) οι πληροφορίες - αποδείξεις που ζητούνται σχετικά με την υγεία του υποψηφίου θα πρέπει να σχετίζονται αυστηρά με την ικανότητα του να εκτελέσει έργο στη συγκεκριμένη θέση εργασίας. Αυτό θα πρέπει να λαμβάνεται ιδιαίτερα υπόψη σε σχέση με τους νόμους για την προστασία και τα δικαιώματα των ατόμων με ειδικές ανάγκες / προβλήματα.



### 2.2.7. Τελική Απόφαση Επιλογής

Η απόφαση επιλογής θα πρέπει να λαμβάνεται από τα στελέχη στις διευθύνσεις ή στα τμήματα των οποίων θα απασχοληθούν οι συγκεκριμένοι υποψήφιοι. Η απόφαση τους αυτή θα πρέπει να στηρίζεται στην αξιολόγηση όλων των πληροφοριών, που έχουν συλλέξει σε κάθε ένα από τα προηγούμενα στάδια της διαδικασίας επιλογής και αφορούν τις ικανότητες και δυνατότητες αλλά και τη θέληση του υποψηφίου να αποδώσει στη θέση εργασίας.

Υπάρχουν δυο τρόποι για να λάβουν τα στελέχη την τελική απόφαση επιλογής. Ο ένας είναι υποκειμενικός και βασίζεται στην προσωπική κρίση/εκτίμηση. Το στέλεχος λαμβάνει υπόψη όλες τις πληροφορίες και τα δεδομένα για τον υποψήφιο και γνωρίζοντας τις απαιτήσεις της εργασίας αποφασίζει για το ποιος τελικά θα προσληφθεί. Ο άλλος τρόπος είναι λίγο πιο αντικειμενικός και βασίζεται σε αποτελέσματα στατιστικής ανάλυσης. Συνοπτικά ο τρόπος αυτός έχει ως εξής: Οι πιο καθοριστικοί παράγοντες / χαρακτηριστικά του υποψηφίου για την απόδοση στη θέση εργασίας σταθμίζονται με συγκεκριμένο συντελεστή βαρύτητας. Τα ποσοτικοποιημένα δεδομένα συνδυάζονται και προκύπτει ένας τελικός βαθμός. Οι υποψήφιοι με τον μεγαλύτερο βαθμό προσλαμβάνονται.

Σαφώς στην διαδικασία επιλογής ανακύπτουν και κάποια ερωτήματα, οι απαντήσεις των οποίων είναι μείζονος σημασίας για την επιχείρηση. Τα ερωτήματα αυτά είναι τα εξής:

- ❖ Θα προσλαμβάνονται υποψήφιοι που απλώς ικανοποιούν τις προδιαγραφές ή και με βάση τις διαφαινόμενες δυνατότητες τους;
- ❖ Οι υπερπροσόντοχοι για τη θέση, θα προσλαμβάνονται;
- ❖ Υποψήφιοι που δεν ικανοποιούν απολύτως τις προδιαγραφές αλλά μπορούν να αναπτυχθούν και να καλύψουν τις αδυναμίες τους, θα προσλαμβάνονται;
- ❖ Θα δίνεται μεγαλύτερη βαρύτητα στα ποσοτικά χαρακτηριστικά του υποψηφίου (π.χ. εμπειρία, σπουδές, κ.α.) ή στα ποιοτικά (προσωπικότητα,

ενδιαφέρον, παρακίνηση, κ.α.) ;

- ❖ Τα αρνητικά δεδομένα ή αδύνατα χαρακτηριστικά των υποψηφίων θα αντισταθμίζονται από τα θετικά;

Αν και απαντήσεις στα παραπάνω ερωτήματα θα δώσουμε παρακάτω σε άλλη ενότητα, η τάση η οποία διαφαίνεται, διεθνώς, με δεδομένη τη μικρή διαφορά των υποψηφίων ως προς τα τυπικά προσόντα και την εφαρμοζόμενη ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση, είναι τα ποιοτικά κριτήρια (προσωπικότητα, κ.α.) να βαρύνουν περισσότερο στη λήψη της τελικής απόφασης για επιλογή. Για τα ποιοτικά προσόντα του υποψηφίου θα μιλήσουμε στην επόμενη ενότητα.

### **Διορισμός και Τοποθέτηση Προσωπικού**

Ο διορισμός αποτελεί την φυσική κατάληξη της διαδικασίας επιλογής προσωπικού. Στην πράξη εκφράζεται με μια απόφαση του αρμοδίου οργάνου με την οποία η επιχείρηση μισθώνει τις υπηρεσίες του προσλαμβανόμενου υπάλληλου. Νομικά η απόφαση αυτή καταλήγει σε μια σύμβαση εργασίας, η οποία καταρτίζεται μεταξύ του υπαλλήλου και του οργανισμού, και καθορίζει το είδος της εργασίας, τη διάρκεια της συμβάσεως, το ύψος της αμοιβής και το γενικότερο πλαίσιο των δικαιωμάτων και των υποχρεώσεων του προσλαμβανόμενου.

Μετά την πρόσληψη ακολουθεί η τοποθέτηση του υπαλλήλου. Η τοποθέτηση πρέπει να γίνεται στη θέση για την οποία ο υπάλληλος προσλήφθηκε, διότι σε άλλη περίπτωση θα υπάρξουν παρενέργειες. Η τοποθέτηση είναι μιας κρίσιμης σημασίας διαδικασία, για την οποία πρέπει να καταβάλλεται ιδιαίτερη προσοχή, ώστε να ανταποκρίνεται προς την αρχή «ο κατάλληλος άνθρωπο στην κατάλληλη θέση».

### **3.1. Χαρακτηριστικά Υποψηφίου**

Κάθε σύγχρονη επιχείρηση έχει προσδιορίσει τις επαγγελματικές ικανότητες και τα προσωπικά χαρακτηριστικά που θεωρεί ότι είναι απαραίτητα για τους υπαλλήλους της. Τα χαρακτηριστικά αυτά διακρίνονται σε δύο κατηγορίες: Τα ποιοτικά και τα ποσοτικά. Παρακάτω παραθέτουμε έναν ενδεικτικό κατάλογο αυτών των χαρακτηριστικών.

#### **3.1.1. Ποσοτικά Χαρακτηριστικά Υποψηφίου**

Τα κύρια ποσοτικά χαρακτηριστικά (Σχήμα 3) που θα πρέπει να διαθέτει ένας υποψήφιος εργαζόμενος είναι οι σπουδές του, τα έτη προϋπηρεσίας και η εμπειρία του στο χώρο, καθώς και άλλα ειδικά προσόντα τα οποία μπορεί να έχει που θα τον κάνουν πιο ανταγωνιστικό στην αγορά εργασίας.



Σχήμα 5 Ποσοτικά Χαρακτηριστικά Υποψηφίου

### 3.2. Ποιοτικά Χαρακτηριστικά

Τα ποιοτικά χαρακτηριστικά<sup>17</sup> ενός ατόμου διακρίνονται σε πέντε κυρίως κατηγορίες οι οποίες είναι οι εξής:

#### 3.2.1. Πνευματικά Χαρακτηριστικά

*Ικανότητα μάθησης.* Δείχνει ικανότητα γρήγορης κατανόησης και ταχείας απορρόφησης νέων πληροφοριών.

*Ικανότητα ανάλυσης.* Αναγνωρίζει τα σημαντικά προβλήματα, αναλύει σε βάθος προβληματικές καταστάσεις, συγκεντρώνει γεγονότα και γνώμες, προσδιορίζει γενεσιουργά αίτια και δυσδιάκριτες σχέσεις μεταξύ σημαντικών παραγόντων, δείχνει διερευνητικό μυαλό.

*Κρίση.* Επιδεικνύει μια συνεπή λογική, ορθολογικότητα και αντικειμενικότητα στη λήψη αποφάσεων, ακολουθεί την κοινή λογική και προβλέπει τις συνέπειες των δράσεων.

*Ικανότητα σύλληψης και ανάλυσης εννοιών.* Καταπιάνεται αποτελεσματικά όχι μόνο με συγκεκριμένα και απτά θέματα αλλά και με αφηρημένα, εννοιολογικά ζητήματα.

*Δημιουργικότητα/ καινοτομικότητα.* Εφαρμόζει νέες δημιουργικές προσεγγίσεις σε προβλήματα ή πρωτότυπες διαφοροποιήσεις σε ήδη καθιερωμένες προσεγγίσεις, επιδεικνύει φαντασία και όραμα.

*Στρατηγικός Προγραμματισμός.* Γνωρίζει ευκαιρίες και απειλές μέσω ανάλυσης των τωρινών συνθηκών αλλά και των μελλοντικών τάσεων, εκτιμά με ακρίβεια τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα καθώς και τα τρωτά σημεία μιας επιχείρησης.

*Πρακτικότητα/ Ρεαλισμός.* Παράγει λογικές, εφικτές και πρακτικές λύσεις σε προβλήματα.

*Προφορική επικοινωνία.* Επικοινωνεί αποτελεσματικά σε διαπροσωπικό επίπεδο, αλλά και όταν έχει απέναντι του ομάδες ή δημόσιο ακροατήριο, επιδεικνύει ευφράδεια λόγου, ετυμολογία, διαύγεια, οργάνωση των διαδικασιών της σκέψης του και σωστή χρήση της γλώσσας.

*Γραπτή επικοινωνία.* Γράφει σαφή, ακριβή και ορθώς δομημένα υπομνήματα, γράμματα και προτάσεις, χρησιμοποιώντας την πρέπουσα γραμματική και το πρέπον λεξιλόγιο.

### **3.2.2. Προσωπικά Στοιχεία**

*Κίνητρα.* Επιδεικνύει ενέργεια, έντονη επιθυμία για επιτυχία και το κατάλληλο υψηλό επίπεδο αφοσίωσης

*Πρωτοβουλία.* Παίρνει πρωτοβουλίες, δεν μένει στα λόγια, αλλά προχωρά δυναμικά προ της επιτυχή ολοκλήρωση, αναλαμβάνει δράσεις και προσδοκά αποτελέσματα, αναζητεί ενεργά ευκαιρίες για να προσφέρει περισσότερα, καθώς δεν ικανοποιείται με την επιτυχία που απλώς συμβαδίζει με τις συνηθισμένες απαιτήσεις, δείχνει επιμονή μέχρι την επιτυχημένη ολοκλήρωση.

*Πρότυπα ποιότητας.* Αγωνίζεται και με συνέπεια επιτυγχάνει ποιοτικά αποτελέσματα, επιδεικνύει ελάχιστη ανοχή στη μετριότητα, διατηρεί υψηλά επίπεδα απόδοσης, επιδεικνύει ευσυνειδησία, αφοσίωση, αυτοπειθαρχία και αίσθηση υπευθυνότητας.

*Οργάνωση/ Προγραμματισμός.* Σχεδιάζει, οργανώνει, προγραμματίζει, θέτει προτεραιότητες και προϋπολογίζει με αποτελεσματικό και παραγωγικό τρόπο. Αξιοποιεί το χρόνο του αποτελεσματικά και επιδεικνύει σταθερή αξιοπιστία.

*Ανεξαρτησία.* Λειτουργεί επιτυχώς χωρίς πολύ επίβλεψη.

*Συναισθηματική σταθερότητα.* Κάτω από την πίεση του ανταγωνισμού, της έλλειψης χρόνου, των προσωπικών προβλημάτων, των απαιτήσεων των προϊσταμένων του ή άλλων, διατηρεί τον έλεγχο των συναισθημάτων του και παραμένει ειλικρινής και παραγωγικός, δεν προχωρά σε αποφάσεις εν θερμώ και ούτε φθάνει σε σημείο να χάσει την ψυχραιμία του, έχει θετική ιδέα για τον εαυτό του και γενικότερα θετική άποψη για τη ζωή, δέχεται την απόρριψη διατηρώντας όμως τον βαθμό αποτελεσματικότητας του.

*Αντικειμενική αυτοκριτική /Αυτογνωσία.* Αναγνωρίζει όχι μόνο τα δυνατά του σημεία αλλά και τα μειονεκτήματα του, καθώς και τα σημεία που χρειάζεται βελτίωση, δεν δικαιολογεί τα λάθη του και δεν κατηγορεί τρίτους για δικές του αποτυχίες. f Προσαρμοστικότητα. Μετατρέπει την αντικειμενική αυτοκριτική σε ικανότητα αυτοδιόρθωσης και σε προσωπική βελτίωση, υποστηρίζει ενεργά τις αναγκαίες οργανωσιακές αλλαγές, δεν είναι δύσκαμπτος όσον αφορά τον πνευματικό, συναισθηματικό, διαπροσωπικό τομέα.

*Ακεραιότητα χαρακτήρα.* Είναι συνεπής σε ότι λέει και κάνει, καθώς και στην συμπεριφορά του απέναντι στους άλλους, κερδίζει την εμπιστοσύνη των συναδέλφων του, πράττει το σωστό και όχι το " πολιτικά πρέπον", "αγωνίζεται δίκαια".

### **3.3. Διαπροσωπικές Σχέσεις**

*Πρώτη εντύπωση.* Δημιουργεί καλή πρώτη εντύπωση, έχοντας αποδεκτό ντύσιμο, καλούς τρόπους, ζεστό βλέμμα, κάνει σωστές - μετρημένες χειρονομίες, έχει συμπαθητικό τόνο φωνής και ύφος επικοινωνίας, κρατά οπτική επαφή.

*Ενθουσιασμός.* Επιδεικνύει ψυχική έξαρση, εκδηλώνεται με χαρά, δείχνει ζωνήρη διάθεση για κάτι.

*Συμπαθητικότητα.* Κερδίζει τη συμπάθεια και το σεβασμό των άλλων, παρουσιάζει ελαστικότητα στις διαπροσωπικές του σχέσεις, φιλικότητα, αίσθηση του χιούμορ και αυθεντικότητα, έχει τακτ και διπλωματία.

*Ικανότητα ακρόασης.* Προσαρμόζεται με ακρίβεια στα συναισθήματα, διαθέσεις, ανάγκες και συμπεριφορά των άλλων, κατανοεί την επίπτωση που μπορεί να έχει μια συγκεκριμένη συμπεριφορά απέναντι σε τρίτους, παρουσιάζει την ικανότητα να ακούει προσεκτικά τους άλλους.

*Σταθερότητα - Επιθετικότητα.* Διατηρεί δυναμική στάση στα θέματα, χωρίς όμως να γίνεται αγενής ή εριστικός.

*Διαπραγματευτικές ικανότητες.* Αναγνωρίζει καταστάσεις αντιπαράθεσης, προσδιορίζει τα διαπραγματευτικά ατού αλλά και τις αδυναμίες του αντιπάλου.

*Ομαδικότητα.* Συνεργάζεται με προϊστάμενους (χωρίς να είναι δουλοπρεπής) και δημιουργεί συνεκτικές, αποτελεσματικές και συνεργατικές σχέσεις με τους συναδέλφους.

*Διάγνωση πελατειακών αναγκών.* Προσδιορίζει με ακρίβεια και ταχύτητα τις

ανάγκες των πελατών.

*Πολιτική αντίληψη.* Έχει επίγνωση των πολιτικών παραγόντων, και κινείται διορατικά χωρίς να μετατρέπεται σε έναν ιδιοτελή που χτυπά πισώπλατα, ξέρει τι πρέπει να κάνει για να έχει αποτελέσματα και δικτυώνεται ανεπίσημα για να εξασφαλίσει πηγές πληροφοριών και επιρροή.

### **3.4. Ηγεσία Μάνατζμεντ**

*Ικανότητες ηγεσίας.* Πείθει και εμπνέει τους άλλους να τον ακολουθήσουν, είτε μέσα από την ηρεμία του, είτε λόγω του χαρισματικού ενθουσιασμού του ή ακόμη και εξαιτίας ενός μίγματος των δύο παραπάνω.

*Ικανότητα Επιλογής προσωπικού.* Παρουσιάζει επιτυχημένο ιστορικό σε προσέλκυση, διενέργεια συνέντευξης και πρόσληψη νέου προσωπικού.

*Εκπαίδευση και ανάπτυξη (άλλων).* Δρα επιτυχημένα και εμπλέκεται άμεσα στην εκπαίδευση ατόμων στα τρέχοντα καθήκοντα τους και τους αναπτύσσει, ώστε να προωθηθούν σε θέσεις που θα μπορούν να πετύχουν.

*Καθορισμό στόχων.* Θέτει σαφείς, ακριβείς και προκλητικούς αλλά εφικτούς στόχους για τους υφιστάμενους, ώστε να ενθαρρύνονται να αναλάβουν πρωτοβουλία.

*Εξουσιοδότηση.* Αναθέτει την ανάλογη ευθύνη, χορηγώντας επαρκή εξουσία και πόρους.

*Παρακολούθηση απόδοσης.* Γνωρίζει σε βάθος το τι κάνουν οι υφιστάμενοι του, για να εντοπίσει έγκαιρα τα πιθανά προβλήματα.. Παρόλα αυτά δεν γίνεται ασφυκτικός.

*Ενημέρωση υφιστάμενων για απόδοση τους.* Παρέχει ακριβή, λεπτομερή, θετική αξιολόγηση απόδοσης σε καθημερινή βάση, ασκεί εποικοδομητική κριτική με λεπτομέρεια και ευαισθησία.



*Απομάκρυνση εργαζόμενων χαμηλής απόδοσης.* Επιδεικνύει τη διάθεση να απομακρύνει τους εργαζόμενους που δεν είναι ικανοί να πετύχουν τα αμοιβαίως αποδεκτά επίπεδα απόδοσης, μέσα σε ένα λογικό χρονικό πλαίσιο.

*Ανάπτυξη ομάδας.* Επιτυγχάνει συνεκτικό, αποτελεσματικό «ομαδικό πνεύμα» με τους υφιστάμενους.

### **3.5. Επιπλέον χαρακτηριστικά**

*Φιλοδοξία.* Δείχνει την επιθυμία να ανελιχθεί στην ιεραρχία της επιχείρησης, να επιτύχει ψηλούς στόχους.

*Ανάληψη κινδύνων.* Επιδεικνύει τη διάθεση να λαμβάνει υπολογισμένα ρίσκα χωρίς όμως να διακινδυνεύει τα πάντα. f Συμβατότητα ενδιαφερόντων του και επιχείρησης. Δείχνει ανάγκες (χρήματα, αναγνώριση, κ.α.) οι οποίες μπορούν να ικανοποιηθούν μέσα από τις ευκαιρίες που δίνει η επιχείρηση για το άμεσο μέλλον.

*Κατάσταση υγείας.* Η φυσική του κατάσταση είναι καλή ή σαφώς καλύτερη από αυτή που θα έπρεπε να έχει κάποιος στην ηλικία του.

*Ισορροπημένη ζωή.* Επιτυγχάνει επαρκή ισορροπία μεταξύ εργασίας οικογένειας, ενασχολήσεων με τα κοινά, επαγγελματικών σωματείων και κοινωνικών υποχρεώσεων.

## **Στόχοι της Επιχείρησης**

Στόχοι είναι τα επιθυμητά αποτελέσματα, τα οποία η επιχείρηση προσπαθεί να πετύχει με μια σειρά προγραμματισμένων ενεργειών και δράσεων μέσα σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.

Οι τελικοί στόχοι των επιχειρήσεων που έχουν οριοθετηθεί από τις αρχές του 1976 από διάφορους συγγραφείς περιγράφονται στις παραγράφους που ακολουθούν

### **4.1. Η ικανοποίηση των πελατών**

Η επιχείρηση πρέπει να γνωρίζει ποιοί είναι οι πελάτες της και να παρέχει σε αυτούς το προϊόν που επιθυμούν, στην τιμή και στην ποσότητα στην οποία είναι διατεθειμένοι να αγοράσουν. Η κάθε λεπτομέρεια στις σχέσεις επιχείρησης - πελάτη πρέπει να προγραμματίζεται με τελικό στόχο την ικανοποίηση του πελάτη.

### **4.2. Η ανάπτυξη (μεγέθυνση) της επιχείρησης.**

Η ανάπτυξη και η μεγέθυνση της επιχείρησης αναφέρεται συνήθως στα συνολικά έσοδα, στην ποσότητα των πωλήσεων, στο μερίδιο της αγοράς, στον αριθμό των απασχολούμενων ατόμων και στον αριθμό των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρει.

### **4.3. Το μερίδιο της αγοράς**

Το μερίδιο της αγοράς αναφέρεται στις πώλησης της επιχείρησης ως ποσοστό στο σύνολο των πωλήσεων όλων των επιχειρήσεων σε μια συγκεκριμένη αγορά.

#### **4.4. Η παραγωγικότητα και η αποτελεσματικότητα**

Η παραγωγικότητα και η αποτελεσματικότητα αναφέρονται στη μεγιστοποίηση της παραγωγής ανά μονάδα συντελεστών της παραγωγής. Επειδή όμως οι συντελεστές της παραγωγής είναι πολλοί, συνήθως περιορίζεται η ανάλυση στην παραγωγικότητα της εργασίας ή στην παραγωγικότητα του κεφαλαίου.

#### **4.5. Η κυριαρχία της αγοράς**

Αναφέρεται στην τεχνολογία της παραγωγής. Η πρωτοπορία σε έναν κλάδο εξασφαλίζει κύρος και μακροχρόνια βιωσιμότητα.

#### **4.6. Η κοινωνική υπευθυνότητα**

Η κοινωνική υπευθυνότητα λαμβάνει υπόψη το γεγονός ότι η επιχείρηση αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα της κοινωνίας στην οποία δραστηριοποιείται. Ο στόχος αυτός είναι σχετικός για επιχειρήσεις των οποίων η παραγωγή μπορεί να δημιουργεί προβλήματα στην ευρύτερη κοινωνία, π.χ. χημικά εργοστάσια που μολύνουν το περιβάλλον.

Όλοι οι παραπάνω στόχοι έχουν ως απώτερο σκοπό το κέρδος (Σχήμα 6). Το κέρδος μπορεί να θεωρηθεί ως ο σπουδαιότερος στόχος μιας επιχείρησης. Εφόσον η επιχείρηση νοείται ως μια κερδοσκοπική μονάδα είναι φυσικό να μνημονεύεται το κέρδος ως την πρώτη και βασική πρόθεση του επιχειρηματία.

Από την άλλη πολλές επιχειρήσεις δεν επιδιώκουν μόνο το κέρδος σαν τον μοναδικό στόχο αλλά προσπαθούν να οδηγηθούν μέσω άλλων κινήτρων στην επιτυχία όπως το κοινωνικό κύρος, η δύναμη και η κοινωνική αναγνώριση.



Σχήμα 6 Η κοινωνική υπευθυνότητα

#### 4.7. Ανάπτυξη επιχείρησης & σωστή επιλογή προσωπικού

Η ανάπτυξη μιας επιχείρησης μπορεί να έρθει από δύο κυρίως κατευθύνσεις. Ο συνδυασμός όμως και των δύο, σημαίνει σίγουρη επιτυχία.

Η μια είναι η Εμπορική κατεύθυνση, εκείνη που αφορά την Στρατηγική που θα ακολουθήσει η εταιρεία μέσα από ενέργειες μάρκετινγκ και προώθησης των προϊόντων της, η οποία θα της δώσει τη δυνατότητα να βελτιώσει σταδιακά την ρευστότητά της και τη θέση της στην Αγορά που δραστηριοποιείται.

Η άλλη κατεύθυνση, είναι μέσα από την επένδυσή της στους Ανθρώπινους Πόρους της, δηλαδή στα βασικά θεμέλια για την πρόοδο των εργασιών της. Οι άνθρωποι είναι ο πιο σημαντικός πόρος μιας επιχείρησης επειδή αυτοί είναι στην ουσία οι οποίοι θα ανεβάσουν ή θα μειώσουν την αποδοτικότητάς της. Ταυτόχρονα όμως είναι και οι πιο ακριβοί πόροι.

Αν τα άτομα που αποτελούν την επιχείρηση είναι ικανά ή μη, αν είναι αξιόπιστα ή όχι, αν είναι τα ιδανικά για τη θέση ή όχι, αν έχουν στοιχεία τα οποία

χρειάζεται μια θέση ή όχι, αν είναι αποδοτικά ή όχι, αν είναι ευχαριστημένα από τον εργοδότη τους ώστε να γίνουν πιο αποτελεσματικά ή όχι, αν πιστεύουν στο όραμα και στην προοπτική της επιχείρησης ή όχι, αν παραμένουν πιστά στην εταιρεία ή όχι, αν τα θέλω τους ικανοποιούνται από το εργασιακό περιβάλλον και το πρόγραμμα αποδοχών τους ή όχι, και πολλά άλλα ερωτήματα, είναι εκείνα τα οποία θα απαντήσουμε παρακάτω.

#### 4.8. Επιλογή των καταλληλότερων υποψηφίων

Η επιλογή πρέπει να βασίζεται στην ανεύρεση των προσώπων των οποίων τα προσόντα ταιριάζουν με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας που πρέπει να συμπληρωθεί.<sup>18</sup>

Για να επιτευχθεί αυτό πρέπει: Οι υπεύθυνοι που διενεργούν την επιλογή και πρόσληψη του προσωπικού

- ✚ Να έχουν εμπειρία πάνω στην όλη διαδικασία, να μην είναι ανυπόμονοι ή βιαστικοί, δίνοντας στους υποψήφιους χρόνο και έναυσμα να προβάλλουν με σαφήνεια τα χαρακτηριστικά τους γνωρίσματα. Επίσης πολύ σημαντικό είναι οι υπεύθυνοι να μην επηρεάζονται από προκαταλήψεις, να έχουν καθαρό μυαλό και καθόλου μεροληπτικότητα στην κρίση τους.
- ✚ Να γνωρίζουν τα ακριβή χαρακτηριστικά του υποψήφιου που θέλουν να καλύψει την θέση της επιχείρησης τους. Ο άνθρωπος που χρειάζονται δεν αρκεί να είναι απλά ένας καλός και εργατικός υπάλληλος, αλλά να έχει ένα καλό συνδυασμό ποσοτικών και ποιοτικών χαρακτηριστικών που θα καλύπτουν τις ανάγκες της επιχείρησης
- ✚ Να δουν πολλούς υποψήφιους, ώστε να έχουν την δυνατότητα να συγκρίνουν και να επιλέξουν ανάμεσα σε πολλούς τον καταλληλότερο

#### 4.9. Ελαχιστοποίηση Πιθανοτήτων για απουσίες & αποχωρήσεις

Η διαδικασία επιλογής προσπαθεί να ελαχιστοποιήσει την πιθανότητα πρόσληψης ατόμων που θα έχουν πολλές απουσίες από την δουλειά τους ή που θα αποχωρήσουν γρήγορα.

Οι υψηλοί ρυθμοί αποχωρήσεων ή απουσιών των εργαζομένων είναι δείκτης μιας αναποτελεσματικής διαδικασίας διαχείρισης και επιλογής προσωπικού. Άλλοι τέτοιοι δείκτες είναι η βραδύτητα, η χαμηλή παραγωγικότητα και η αποτυχία επίτευξης καταληκτικών ημερομηνιών.

Ο ρυθμός αποχώρησης των εργαζομένων (ταχύτητα κυκλοφορίας) δείχνει πόσοι άνθρωποι έρχονται να εργαστούν στην επιχείρηση και δεν παραμένουν για τον έναν ή τον άλλο λόγο (παραιτήθηκαν, απολύθηκαν ή συνταξιοδοτήθηκαν). Η κυκλοφορία προσωπικού γενικά θεωρείται σαν η απλούστερη μέτρηση του ηθικού της επιχείρησης, δηλαδή όταν γίνονται

πολλές αποχωρήσεις είναι λογικό το ηθικό της επιχείρησης να είναι χαμηλό ή αντιθέτως αν οι αποχωρήσεις είναι λίγες το ηθικό να είναι υψηλό.

Γενικά, το χαμηλό ηθικό προκύπτει από πολλές αιτίες. Δύο από τους σπουδαιότερους λόγους χαμηλού ηθικού είναι η κακή διοίκηση και η ύπαρξη λάθους ανθρώπου σε λάθος θέση, κάτι το οποίο προέρχεται από λανθασμένη διαδικασία επιλογής και διαχείρισης προσωπικού. Προφανώς κάτι δεν πήγε καλά στα πρώτα στάδια της διαδικασίας επιλογής, είτε στην συνέντευξη ή στην φάση της τοποθέτησης.

Η επιλογή του κατάλληλου προσώπου που να ταιριάζει πρώτα στην επιχείρηση και μετά στη θέση για την οποία προορίζεται, είναι το καθοριστικό στοιχείο που θα βοηθήσει στην εξάλειψη των προβλημάτων απουσιών και αποχωρήσεων. Κάτι το οποίο θα βοηθούσε πολύ την επιχείρηση για να αποφύγει αποχωρήσεις είναι η αποφυγή πρόσληψης υπερπροσοντούχων, δηλαδή ατόμων

---

που έχουν πολύ περισσότερα προσόντα από τα επιθυμητά, ή αντιθέτως η πρόσληψη ατόμων με προσόντα λιγότερα από τα επιθυμητά.

#### **4.10. Πλεονεκτήματα Ορθής Επιλογής Προσωπικού**

Τα ειδικότερα πλεονεκτήματα της επιχείρησης που προκύπτουν από την ορθή επιλογή του προσωπικού της εμφανίζονται στο Σχήμα 7. Αξίζει να σημειωθεί ότι πολύ σημαντικό είναι η αύξηση στο επίπεδο ηθικού και φιλοδοξίας του προσωπικού. Αυτό συμβαίνει γιατί η αυτοπεποίθηση σε συνδυασμό με την διαίσθηση και τη φαντασία μπορεί να κάνει δημιουργικό και παραγωγικό ένα στέλεχος ή ακόμη και έναν απλό υπάλληλο. Επίσης αυτά τα χαρακτηριστικά μπορεί να λειτουργήσουν συμπληρωματικά και ενισχυτικά στην πιθανή έλλειψη εμπειρίας του εργασιακού αντικειμένου. Η φιλοδοξία εξάλλου, ατομική ή στα πλαίσια συνεργασίας βοηθάει και απελευθερώνει την προσωπικότητα του ατόμου αλλά λειτουργεί και ευεργετικά για την εταιρεία όσον αφορά την δυναμικότητα του προσωπικού της. Επιπλέον η τόλμη και το ρίσκο ενός φιλόδοξου ανθρώπου σε καινούργια πράγματα και νέες μεθόδους εργασίας μπορεί να αποβεί σωτήρια όχι μόνο για τον εργοδότη αλλά και για τους υπόλοιπους εργαζόμενους.

#### **4.11. Η εξασφάλιση ομαλής ροής στην διεξαγωγή της εργασίας.**

Έχοντας προσλάβει προσωπικό που πληροί τις προϋποθέσεις που έχουμε προαναφέρει, διασφαλίζεται η ομαλή ροή της διεξαγωγής της εργασίας αλλά και το ήρεμο και φιλικό περιβάλλον που εμπνέει στους εργαζόμενους ασφάλεια και σιγουριά. Ένας άλλος παράγοντας που βοηθάει στην δημιουργία του παραπάνω κλίματος είναι και η σωστή κατανομή αρμοδιοτήτων και υποχρεώσεων από τον εργοδότη. Επίσης είναι δυνατόν να μειωθεί η αρνητική κινητικότητα στο εργασιακό περιβάλλον, καθώς και το έντονο και καθημερινό στρες που δημιουργείται όταν δεν υπάρχει οργάνωση.

Σε αντίθετη περίπτωση θα υπήρχαν κωλύματα όσον αφορά την διεξαγωγή της εργασίας, κωλυσιεργία και πιθανόν έριδες, εντάσεις και ανταγωνισμοί μεταξύ του προσωπικού που θα μπορούσαν να βλάψουν ανεπανόρθωτα σε πολλούς

τομείς την εταιρεία.

#### **4.12. Η καλύτερη αξιοποίηση του εξοπλισμού σε συνδυασμό με την ομαλή διεξαγωγή της εργασίας.**

Η εξασφάλιση ειδικευμένου και καταρτισμένου προσωπικού αποτελεί το κλειδί για την αποτελεσματική χρήση του εξοπλισμού της εταιρείας και έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγής. Επιπλέον απαιτείται λίγος χρόνος από τον εργαζόμενο για να εγκλιματιστεί στο νέο περιβάλλον αφού οι ειδικές γνώσεις του, τον βάζουν κατευθείαν στην παραγωγή. Επίσης διαφυλάσσει την εταιρεία από πιθανές δαπανηρές βλάβες όσον αφορά στον εξοπλισμό αλλά και την βοηθά να αποφύγει επιπλέον έξοδα εποπτείας και εκπαίδευσης. Πάνω από όλα εξοικονομείται πολύτιμος χρόνος τόσο για τον εργαζόμενο όσο και για τον εργοδότη, χρόνος που μπορεί να αξιοποιηθεί σε άλλες παραγωγικές δραστηριότητες εντός και εκτός του εργασιακού χώρου

#### **4.13. Η αυξημένη ποσοτική και ποιοτική βελτίωση της απόδοσης του προσωπικού.**

Το αποτέλεσμα είναι η καλύτερη απόδοση της εταιρείας ως προς την αύξηση της παραγωγής τόσο σε ποσότητα όσο και σε ποιότητα. Εργαζόμενοι που συνεργάζονται αρμονικά μεταξύ τους αποδίδουν καλύτερα τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο. Επιπλέον εξασφαλίζεται σε αυτούς η μεγαλύτερη δυνατή παραμονή στην εταιρεία αλλά και η πιθανότητα προαγωγής ή bonus.





Σχήμα 7 Πλεονεκτήματα Ορθής Επιλογής Προσωπικού

Άλλα γενικότερα πλεονεκτήματα (Σχήμα 8) που προκύπτουν από τηνορθή επιλογή του προσωπικού και έχουν να κάνουν κυρίως με την απόδοση του ίδιου του υπαλλήλου είναι:

- ❖ Ταχύτερη προσαρμογή στο περιβάλλον εργασίας
- ❖ Υψηλότερη παραγωγικότητα του κάθε τομέα και όλης της εταιρείας
- ❖ Μικρότερη ανάγκη εποπτείας και εκπαίδευσης
- ❖ Μεγαλύτερη διάρκεια παραμονής στην εταιρεία

- ❖ Καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών



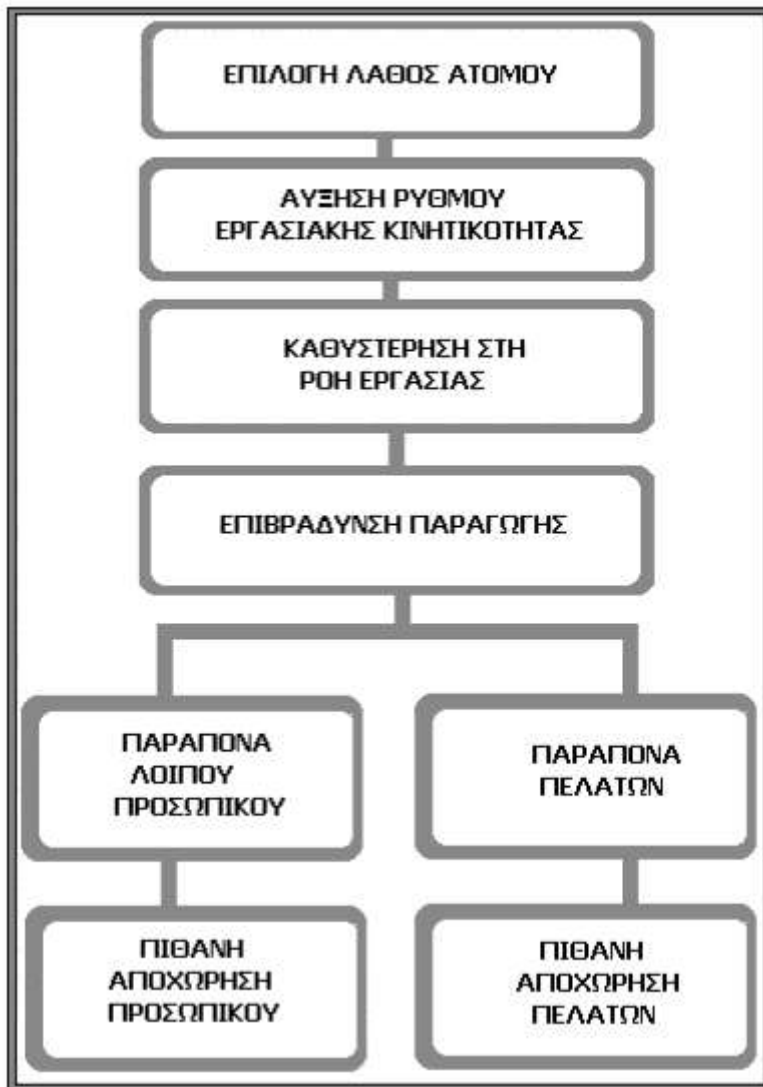
Σχήμα 8 Η αυξημένη ποσοτική και ποιοτική βελτίωση της απόδοσης του προσωπικού

#### 4.14. Το Κόστος της συχνής αλλαγής προσωπικού

Η πρόσληψη του ιδανικότερου υποψηφίου αυτομάτως δημιουργεί τις ευνοϊκότερες συνθήκες για τους εργοδότες, αυτές της παραγωγικότητας και των οικονομικών ωφελειών, π.χ. η σωστή επιλογή είναι εκείνη που δεν αναγκάζει το τμήμα ανθρώπινων πόρων να προβαίνει σε συχνές αντικαταστάσεις υπαλλήλων, είτε τυχόν από αδυναμία να αντεπεξέλθουν στις υποχρεώσεις τους ή μετά από τυχόν παραιτήσεις. Όπως είναι γνωστό το κόστος της εργασίας αντιπροσωπεύει ένα πολύ μεγάλο ποσοστό της συνολικής δαπάνης των επιχειρήσεων και ως εκ τούτου μια κακή επιλογή και τοποθέτηση του προσωπικού, μπορεί να έχει δυσμενείς

επιπτώσεις, τόσο για την επιχείρηση όσο και για την επιβίωση της ίδιας της επιχείρησής. Μια άμεση, ουσιαστική και ιδιαίτερα σοβαρή συνέπεια της κακής επιλογής και τοποθέτησης προσωπικού, είναι το κόστος που προκύπτει από την αντιστοιχία μεταξύ απαιτήσεων της εργασίας και προσόντων του προσωπικού από την εσφαλμένη τοποθέτηση, η οποία προκαλεί μια δικαιολογημένη δυσφορία, η οποία μπορεί να εξελιχτεί σε αδιαφορία με όλες τις παρεπόμενες συνέπειες (Σχήμα 9) οι οποίες μπορεί να είναι οι εξής:

- ✚ Συχνές απουσίες
- ✚ Καθυστερήσεις στη ροή της εργασίας
- ✚ Επιβράδυνση παραγωγής
- ✚ Αυξημένο ρυθμό εργασιακής κινητικότητας
- ✚ Παράπονα του υπολοίπου προσωπικού και ίσως αναζήτηση εργασίας αλλού
- ✚ Παράπονα πελατών
- ✚ Γενικότερη αποδιοργάνωση <sup>20</sup>



Σχήμα 9 Το Κόστος της συχνής αλλαγής προσωπικού

Όλα τα παραπάνω, φυσικά έχουν και κάποιο κόστος οικονομικό. Υπάρχει μια τάση να σκεφτόμαστε ότι η μόνη επένδυση που απαιτείται για την εξεύρεση ενός νέου ανθρώπου είναι το κόστος της αγγελίας και ο χρόνος κάποιου για να πάρει τις συνεντεύξεις από τους υποψηφίους. Δυστυχώς, όμως, τα «κρυφά κόστη» είναι πολλά και ποικίλα. Ενδεικτικά θα μπορούσαμε να αναφέρουμε τα παρακάτω:

- ✚ Η μείωση της παραγωγικότητας όταν ένας υπάλληλος αποφασίσει ότι θέλει να φύγει.

- ✚ Το κόστος της χαμένης παραγωγικότητάς του όταν αρχίζει να πηγαίνει κρυφά σε συνεντεύξεις.
- ✚ Οι γνώσεις που μπορεί να πάρει μαζί του όταν φύγει
- ✚ Οι πελάτες οι οποίοι μπορεί να τον ακολουθήσουν.
- ✚ Το κόστος για την επανεκπαίδευση του νέου πλέον υπάλληλου που θα αντικαταστήσει τον αποχωρήσαντα
- ✚ Ο χρόνος που απαιτείται για να μπορέσει ο νέος υπάλληλος να φτάσει στο επίπεδο ταχύτητας και παραγωγικότητας με τον προηγούμενο υπάλληλο.
- ✚ Τα λάθη που θα κάνει μέχρι να φτάσει την επιθυμητή ταχύτητα και ποιότητα.

Είναι πράγματι δύσκολη άσκηση ο υπολογισμός του κρυφού κόστους της λανθασμένης επιλογής προσωπικού. Υπάρχουν πολλές προσεγγίσεις σχετικά με το συνολικό πραγματικό κόστος. Οι περισσότεροι το οριοθετούν μεταξύ 50% και 150% από τον ετήσιο μισθό του υπαλλήλου αυτού.

Το γεγονός αυτό αποτελεί από μόνο του, πέραν των άλλων, καλό κίνητρο για να προγραμματίσει η επιχείρηση σωστά τη διαδικασία επιλογής του νέου προσωπικού.

## ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

### Είδος Εκπαιδευμένων Εργαζομένων τα τελευταία 5 χρόνια

- **Διοικητικό Προσωπικό**
- **Επιστημονικό Προσωπικό**
- **Εργάτες**
- **Καμία εκπαίδευση τα τελευταία 5 χρόνια**

✚ το 65% πραγματοποίησαν εκπαίδευση τα τελευταία πέντε χρόνια στο διοικητικό τους προσωπικό.

✚ το 30% πραγματοποίησαν εκπαίδευση τα τελευταία πέντε χρόνια σε υπαλλήλους - εργάτες της επιχείρησης.

✚ το 15% πραγματοποίησαν εκπαίδευση τα τελευταία πέντε χρόνια στο επιστημονικό τους προσωπικό.

✚ το 5% δεν πραγματοποίησε καμία εκπαίδευση σε κανένα είδους προσωπικό τα τελευταία πέντε χρόνια.

### Συχνότητα Χρήσης Μεθόδων Εκπαίδευσης

**Self- development**

**E- learning**

**Εναλλαγή θέσεων εργασίας**

## Συνεργασία με εκπαιδευτικούς οργανισμούς

- ✚ 2 κάνουν Εκπαίδευση στη συγκεκριμένη επιχείρηση.
- ✚ 2 πραγματοποιούν σεμινάρια και διαλέξεις εντός της επιχείρησης από τα ίδια τα στελέχη της επιχείρησης.
- ✚ 2 πραγματοποιούν εκπαίδευση στους εργαζομένους τους μέσω της συμμετοχής τους σε ομάδες (ανάθεση ρόλων).
- ✚ 1 χρησιμοποιεί εξωτερικούς εκπαιδευτές για την εκπαίδευση των εργαζομένων της.
- ✚ 2 εναλλάσσουν τους εργαζόμενους τους από θέση σε θέση μέσα στην επιχείρηση ώστε να αποκτήσουν περισσότερες γνώσεις για όλα τα τμήματα της επιχείρησης και έτσι τους εκπαιδεύει.
- ✚ 2 συνεργάζονται με εξωτερικούς εκπαιδευτικούς οργανισμούς για την εκπαίδευση των εργαζομένων τους.
- ✚ 1 χρησιμοποιεί τη μέθοδο e-learning για την εκπαίδευση των εργαζομένων της.

Είναι προφανές από τα αποτελέσματα, ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις δεν ακολουθούν μια μόνο μέθοδο εκπαίδευσης, αλλά και δύο ή και τρεις διαφορετικές ανάλογα με τον υπάλληλο που θέλουν να εκπαιδεύσουν. Γενικότερα, παρατηρούμε ότι υπάρχει περισσότερη προτίμηση σε μεθόδους εκπαίδευσης που πραγματοποιούνται εντός τις επιχείρησης (εκπαίδευση στη συγκεκριμένη εργασία, σεμινάρια από στελέχη της επιχείρησης, κ.α.).

Και σε αυτήν την ερώτηση, οι απαντήσεις κάθε επιχείρησης ξεπέρναγαν τη μια. Παρατηρήσαμε πάντως, ότι 14 από 20 επιχ. (ή το 70%) εκπαιδεύουν τους υπαλλήλους τους πάνω σε τεχνικά θέματα που έχουν να κάνουν με το αντικείμενο της δουλειάς, ενώ 11 από 20 επιχ. (ή το 55%) εκπαιδεύουν τους υπαλλήλους τους πάνω σε θέματα Μάρκετινγκ και Πωλήσεων και σε ίδιο ποσοστό (11 από 20 επιχ. ή το 55%) εκπαιδεύουν τους υπαλλήλους τους πάνω σε θέματα Οργάνωσης και Διοίκησης. Τέλος, 6 από 20 επιχ. (ή το 30%) εκπαιδεύουν τους υπαλλήλους τους πάνω σε θέματα Πληροφορικής ενώ μόλις 8 από 20 επιχ. (ή το 40%) εκπαιδεύουν τους υπαλλήλους τους πάνω σε θέματα Ηγεσίας και Επικοινωνίας με τους υπόλοιπους υπαλλήλους.

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί πλέον απαραίτητο εργαλείο για όλες τις επιχειρήσεις που διαχειρίζονται μεγάλο αριθμό προσωπικού.

Διαπιστώσαμε ότι η ΔΑΠ είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που χρειάζεται μια επιχείρηση για να μπορεί να επιλέγει και να αξιολογεί το προσωπικό της ώστε να μην απασχολεί άτομα που δεν της είναι απαραίτητα καθώς επίσης και για να μπορεί να επιλέξει το κατάλληλο άτομο στην κατάλληλη θέση.