



**ΑΤΕΙ ΗΠΕΙΡΟΥ- ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΠΡΕΒΕΖΑΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ**  
**ΚΑΙ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗΣ**

**ΘΕΜΑ**

**Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ Η**  
**ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ**  
**ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΣΟΥΓΚΑ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΑ**



**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:**  
**ΡΟΥΓΚΑ ΓΕΡΑΣΙΜΟΥΛΑ**

**ΠΡΕΒΕΖΑ**  
**ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ 2008**

*Θερμές ευχαριστίες στην καθηγήτριά μου  
κ. Ρούγκα Γερασιμούλα για την βοήθειά της  
στην εκπόνηση της παρούσας εργασίας.*

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 <sup>ο</sup> .....	7
ΑΝΘΡΩΠΟΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.....	7
1.1. Ο άνθρωπος στην σημερινή επιχείρηση .....	7
1.2. Κίνητρα για την βελτίωση της συμπεριφοράς και απόδοσης του εργαζομένου μέσα στην επιχείρηση.....	9
1.3. Αρχές και κανόνες Ανθρωπίνων Σχέσεων στο Εργασιακό Περιβάλλον.....	11
1.4. Στόχοι εργαζομένου στο εργασιακό περιβάλλον .....	13
1.5. Η επιλογή των Διοικητικών Στελεχών μιας Επιχείρησης.....	14
1.6. Ο ρόλος των Γυναικών στις Σύγχρονες Επιχειρήσεις.....	16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 <sup>ο</sup> .....	18
Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ .....	18
2.1. Εισαγωγή στη διοίκηση Προσωπικού .....	18
2.2. Η σημασία και οι στόχοι της λειτουργίας της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού .....	19
2.2.1. Η σημασία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	19
2.2.2. Οι στόχοι του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού .....	21
2.3. Αρμοδιότητες της Υπηρεσίας Προσωπικού .....	23
2.4. Προγραμματισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού.....	24
2.5. Διαδικασία Προγραμματισμού.....	26
2.6. Στρατολόγηση προσωπικού.....	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 <sup>ο</sup> .....	31
Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	31
3.1. Ο Σκοπός της Αποτελεσματικής Επιλογής του Προσωπικού.....	31
3.2. Οι σημαντικότεροι παράγοντες στην επιλογή ενός υποψηφίου απ' τις επιχειρήσεις ...	33
3.3. Οι Πηγές Άντλησης Προσωπικού .....	35
3.3.1. Οι συστάσεις από τους ήδη υπάρχοντες υπαλλήλους .....	36
3.3.2. Σύνδεση με χώρους Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης και με Πανεπιστήμια .....	36
3.3.3. Οι Αγγελίες και οι Καταχωρήσεις σε εφημερίδες ή εμπορικές και επαγγελματικές Εκδόσεις.....	36
3.3.4. Έρευνα σε Τοπικά Γραφεία Εύρεσης Εργασίας.....	37
3.3.5. Συνεργασία με Γραφεία Συμβούλων Επιχειρήσεων.....	37
3.3.6. Η Επικοινωνία με άλλες επιχειρήσεις που προβαίνουν σε μείωση Προσωπικού..	38
3.4. Η Διαδικασία Επιλογής Προσωπικού .....	39
3.5. Τα Μέσα Επιλογής Προσωπικού .....	43
3.5.1. Το ερωτηματολόγιο .....	43
3.5.2. Οι πληροφορίες από τρίτους .....	44
3.5.3. Οι Διαγωνισμοί.....	44
3.5.3.i. Test Ικανοτήτων – Δεξιοτήτων .....	45
3.5.3.ii. Τα πλεονεκτήματα του test Ικανοτήτων-Δεξιοτήτων.....	46
3.5.4. Οι Αγγελίες.....	47
3.5.5. Η Ιατρική Εξέταση .....	47
3.5.6. Η Πρόσληψη υπό Δοκιμή .....	48
3.5.7. Η Γραφολογία.....	48
3.6. Το U – TEST.....	49
3.6.1. Επιλογή Προσωπικού μέσω του U-test .....	50

3.6.2. Τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας που ανιχνεύει το U-test .....	50
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 <sup>ο</sup> .....	53
ΤΟ ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ ΚΑΙ Η ΣΥΝΟΔΕΥΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΟΛΗ.....	53
4.1. Ορισμός – Κατηγορίες και Σκοπός του Βιογραφικού Σημειώματος .....	53
4.2. Τα χαρακτηριστικά ενός Βιογραφικού Σημειώματος .....	55
4.3. Το Περιεχόμενο ενός Βιογραφικού Σημειώματος .....	57
4.4. Η Αίτηση Πρόσληψης .....	59
4.5. Η Συνοδευτική Επιστολή.....	61
Η ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΕΠΙΛΟΓΗΣ.....	65
5.1. Γενικά για τη Συνέντευξη .....	65
5.2. Οι Μορφές της Συνέντευξης.....	67
5.2.1. Η συνέντευξη ανάλογα με την δομή της.....	68
5.2.2. Η Συνέντευξη ανάλογα με τη Συμπεριφορά του Αξιολογητή .....	70
5.2.3. Η Συνέντευξη ανάλογα με τη Φιλοσοφία των Ερωτήσεων .....	71
5.2.4. Η Συνέντευξη ανάλογα με τον Αριθμό των Ατόμων που Συμμετέχουν σ' αυτήν. 73	
5.2.5. Η Συνέντευξη ανάλογα με τον αριθμό των συνεντεύξεων που γίνονται για την τελική επιλογή.....	74
5.2.6. Η Εξ' αποστάσεως συνέντευξη επιλογής .....	75
5.3. Η Δομή της Συνέντευξης Επιλογής.....	75
5.4. Ο Ρόλος του Αξιολογητή στη Διεξαγωγή της Συνέντευξης .....	79
5.4.1. Τα χαρακτηριστικά ενός αξιολογητή.....	80
5.4.2. Η Μεθοδολογία άντλησης πληροφοριών από τον Αξιολογητή .....	81
5.5. Τα προβλήματα και τα Σφάλματα στη Συνέντευξη Επιλογής.....	83
5.6. Οι Ερωτήσεις της Συνέντευξης Επιλογής.....	88
5.6.1. Οι Συγκαλυμμένες Ερωτήσεις.....	89
5.6.2. Οι Διευκρινιστικές Ερωτήσεις .....	90
5.6.3. Ερωτήσεις που μπορεί να θέσει ο υποψήφιος στον Αξιολογητή.....	91
5.7. Συμβουλές προς τους Υποψηφίους κατά τη Διάρκεια της Συνέντευξης.....	92
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 <sup>ο</sup> .....	94
Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΤΟΥ ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΓΙΑ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	94
6.1. Τα ερωτήματα που απασχολούν τις Επιχειρήσεις στην Πρόσληψη Προσωπικού .....	94
6.2. Τα Προσόντα που απαιτούνται από τους Υποψηφίους.....	96
6.3. Τα πλεονεκτήματα της Εταιρίας μετά την πρόσληψη του Κατάλληλου Υποψηφίου .....	99
6.4. Η Σημασία της σωστής επιλογής προσωπικού για τις επιχειρήσεις .....	100
ΕΠΙΛΟΓΟΣ .....	103
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	104
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α΄ .....	105
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β΄ .....	114
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ΄ .....	118
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ΄ .....	120
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ε΄ .....	122

## ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Πίνακας Α.....	34
Πίνακας Β.....	39
Πίνακας C.....	60
Πίνακας D.....	67
Πίνακας Ε.....	76
Πίνακας F.....	92
Πίνακας G.....	93
Πίνακας Η.....	100
Διάγραμμα 1.....	24
Διάγραμμα 2.....	27

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο άνθρωπος αποτελεί πλέον τον σημαντικότερο παράγοντα ανάπτυξης και ευημερίας κάθε επιχείρησης. Είναι αυτός που δημιουργεί, διοικεί και μεταμορφώνει τις επιχειρήσεις, ενώ αποτελεί και την κινητήρια δύναμή της.

Στην παρούσα πτυχιακή εργασία, αναλύεται ο λόγος για τον οποίο η επιλογή των κατάλληλων ανθρώπων στις κατάλληλες θέσεις έχει σπουδαία σημασία για κάθε επιχείρηση ή οργανισμό, αλλά και με ποιο τρόπο επιτυγχάνεται αυτό.

Αρχικά, στο πρώτο κεφάλαιο, αναφέρεται γενικά η σχέση του ανθρώπου με την επιχείρηση και το πώς ο άνθρωπος κατάφερε να μετατραπεί από ένα απλό «εξάρτημα της μηχανής», στον κυριότερο παράγοντα ανάπτυξης και απόδοσης της επιχείρησης. Με την σειρά του όμως και ο άνθρωπος χρειάζεται κάποια κίνητρα από την πλευρά της επιχείρησης, ώστε να αποδώσει όσο το δυνατόν καλύτερα και περισσότερα.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, σκιαγραφείτε η υπηρεσία της Διοίκησης Ανθρώπινου δυναμικού, η οποία παίζει σπουδαίο ρόλο για τη σωστή και αποδοτική λειτουργία της επιχείρησης. Περικλείει διάφορες αρμοδιότητες και μέσα σ' αυτές και την επιλογή του κατάλληλου προσωπικού, η οποία επιτυγχάνεται μέσω της στρατολόγησης των υποψηφίων.

Στο τρίτο κεφάλαιο περιγράφεται αναλυτικά η διαδικασία επιλογής προσωπικού, αλλά και οι πηγές και τα μέσα που χρησιμοποιούνται για να επιλεγούν οι κατάλληλοι υποψήφιοι. Επίσης γίνεται προσπάθεια να αναλυθεί ο λόγος για τον οποίο η κατάλληλη επιλογή υποψηφίων έχει μεγάλη σημασία για την μετέπειτα λειτουργία και απόδοση κάθε επιχείρησης ή οργανισμού.

Στο τέταρτο και πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται διεξοδικά δύο από τα σπουδαιότερα μέσα επιλογής προσωπικού, τα οποία είναι το βιογραφικό σημείωμα μαζί με την συνοδευτική επιστολή, αλλά και η συνέντευξη.

Το βιογραφικό σημείωμα είναι συνήθως η πρώτη έμμεση επαφή μεταξύ υποψηφίου και επιχείρησης. Πολλά συμπεράσματα βγαίνουν μέσω αυτού, αλλά όχι όλα. Η συνέντευξη είναι η πρώτη άμεση επαφή μεταξύ των δύο πλευρών και εκεί τις περισσότερες φορές κρίνονται ποιοι υποψήφιοι είναι κατάλληλοι για την εταιρία και ποιοι όχι, χωρίς βέβαια τα αποτελέσματα να είναι πάντα ορθά.

Στο έκτο και τελευταίο κεφάλαιο, αναφέρονται οι σημαντικότεροι παράγοντες της επιλογής του προσωπικού των επιχειρήσεων αλλά και η σημασία της για την βελτίωση της αποδοτικότητας της εκάστοτε επιχείρησης.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>

## ΑΝΘΡΩΠΟΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

*«Πάρτε τους ανθρώπους μου αλλά αφήστε τα εργοστάσιά μου και σύντομα θα χορταριάσουν τα δάπεδά τους. Πάρτε τα εργοστάσιά μου, αλλά αφήστε τους ανθρώπους μου και σύντομα θα έχουμε καινούργια και καλύτερα εργοστάσια»*

*Andrew Carnegie*

### **1.1. Ο άνθρωπος στην σημερινή επιχείρηση**

[Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που καθορίζουν την απόδοση μιας εταιρίας. Ο σημαντικότερος, αλλά και πολυπλοκότερος όμως, λόγω της φύσης του και των αδυναμιών του είναι ο άνθρωπος.

Όσο καλός κι αν είναι ο εξοπλισμός της επιχείρησης, όσο άρτια κι αν είναι η οργάνωσή της, όσο ενεργητική κι αν είναι η προβολή της, όλα εκμηδενίζονται όταν δεν υπάρχουν οι σωστοί άνθρωποι για να τα υποστηρίξουν.

Άμα σκεφτούμε καλά, ποιοι είναι αυτοί που αποφασίζουν για τον εξοπλισμό που θα χρησιμοποιήσει η επιχείρηση, ποιοι είναι αυτοί που οργανώνουν την επιχείρηση και ποιοι είναι αυτοί που αναλαμβάνουν την προβολή της, φυσικά θα καταλήξουμε στους ανθρώπους που εργάζονται σ' αυτήν.]<sup>1</sup>

[Σε έναν κόσμο που συνεχώς προσλαμβάνει νέες μορφές εξαιτίας των ραγδαίων οικονομικών, τεχνολογικών, πολιτικών και πολιτισμικών εξελίξεων, συνειδητοποιούμε πως πράγματι ο ανθρώπινος παράγοντας είναι πιο σημαντικός από τα κτίρια, τις μηχανές και τα συστήματα.

Κανείς από τους υπόλοιπους παραγωγικούς συντελεστές δεν μπορεί να ενεργοποιηθεί χωρίς τον άνθρωπο, η συμμετοχή του οποίου θεμελιώνεται, είτε μέσω της καταβολής της μυϊκής του δύναμης, είτε, κυρίως μέσω της χρήσης της διάνοιάς του. Γίνεται ευνόητο λοιπόν, γιατί όλοι κατά καιρούς έχουμε ακούσει τη δήλωση πως «οι άνθρωποι είναι ο πιο σημαντικός πόρος για κάθε επιχείρηση».

---

<sup>1</sup> <http://www.ga.graphopress.com>

Οι σύγχρονοι επιχειρηματίες «ρίχνουν» το βάρος τους στο πλέον αξιόλογο πόρο που διαθέτουν, τον άνθρωπο και στηρίζουν πάνω τους κάθε προσπάθεια επιβίωσης και ανάπτυξης των επιχειρήσεών τους.

Χωρίς καλά καλά να το αντιληφθούμε, βρισκόμαστε ήδη σε μια νέα παγκόσμια τάξη πραγμάτων που βασίζεται στη γνώση και δη στην εξειδικευμένη γνώση. Σε αυτή τη νέα πραγματικότητα, το συγκριτικό πλεονέκτημα δεν εντοπίζεται πια στους παραδοσιακούς παραγωγικούς συντελεστές (γη, μηχανές, κεφάλαιο), αλλά, στην ορθή αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων και της τεχνολογικής εξέλιξης.]<sup>1</sup>

[Αυτό το συγκριτικό/ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποκτιέται όταν μια επιχείρηση συνδυάσει έτσι τους παραγωγικούς της πόρους ώστε να μην είναι δυνατόν να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές της. Οι αξίες που κυριαρχούν μέσα σε μια επιχείρηση, δηλ. η οργανωτική της κουλτούρα, καθώς και οι άνθρωποι / εργαζόμενοι που την υλοποιούν, συμβάλλουν σημαντικά στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που δεν αντιγράφεται εύκολα.]<sup>2</sup>

[Έτσι μπορούμε να εντοπίσουμε την ειδοποιό διαφορά που υφίστανται μεταξύ του παραδοσιακού βιομηχανικού ανθρώπου, υπηρέτη και εξαρτήματος της μηχανής και του σύγχρονου, που αναγνωρίζεται ως κύριος φορέας αλλαγής στη μεταβιομηχανική κοινωνία, προσδιορίζοντας και ελέγχοντας τις νέες τεχνολογίες.

Αν ενστερνιστούμε αυτή την άποψη, τότε θα πρέπει να αποτελέσει τη βάση επανεξέτασης και επαναπροσδιορισμού της αντίληψης και της στάσης των επιχειρήσεών τους, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης.

Στην εφαρμογή αυτής της λογικής, ο αποτελεσματικός manager επιτυγχάνει στόχους δια των στελεχών της επιχείρησης, εξασφαλίζοντας τη συνεργασία και υποστήριξή τους στη διαδικασία υλοποίησης των κοινώς αποδεκτών στόχων και επιδιώξεων. Αυτό μεταφράζεται σε ενεργό συμμετοχή στελεχών στη διαμόρφωση των στόχων και σε εκχώρηση αρμοδιοτήτων και ανάθεση ευθυνών. Δεν νοείται, ασφαλώς η μη παράλληλη ηθική και υλική αναγνώριση των επιτευγμάτων τους.]<sup>3</sup>

[Προκειμένου όμως να επιτευχθεί αυτό απαιτείται οι ανθρώπινοι πόροι να διοικηθούν με τέτοιο τρόπο που να υποβοηθά την αφοσίωσή τους σε μια επιχείρηση και την παραμονή τους σε αυτή, εφόσον το αξίζουν, και όχι την πρόσκαιρη απασχόλησή τους.

---

<sup>1</sup> Νίκος Ε. Σκουλάς, Κυριακή Π. Οικονομάκη (1998), Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα, σελ. 20-23, εκδόσεις «ΚΑΠΑ».

<sup>2</sup> Στέλλα Ξηροτύρη - Κουφίδου (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Θεσ/νίκη, σελ. 3-4, εκδόσεις «ΑΝΙΚΟΥΛΑ».

<sup>3</sup> Νίκος Ε. Σκουλάς, Κυριακή Π. Οικονομάκη (1998), Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα, σελ. 20-23, εκδόσεις «ΚΑΠΑ».

Αυτό σημαίνει:

- Ότι **επιλέγονται με ιδιαίτερη προσοχή** ώστε να ανταποκρίνονται από άποψη γνώσεων και δεξιοτήτων στις απαιτήσεις της επιχείρησης.
- **Εκπαιδεύονται συνεχώς** και επιμορφώνονται ώστε να υποστηρίξουν όλο και πιο πολύπλοκα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.
- **Ανταμείβονται για τους στόχους** που πετυχαίνουν και τη συνεισφορά τους στην επιχείρηση.
- **Εργάζονται** μέσα σ' ένα περιβάλλον μέσα στο οποίο η οργανωσιακή αλλαγή θεωρείται όχι μόνο φυσιολογική αλλά και αναμενόμενη.

Ένας τέτοιος τρόπος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων υποβοηθά τη δέσμευση της ευφυΐας, εμπειρίας, εξειδίκευσης, αλλά και της αφοσίωσης των εργαζομένων στην επίτευξη των σκοπών της οργάνωσης, δημιουργώντας μια επιχείρηση που «μαθαίνει», γεγονός που σημαίνει ότι συνεχώς αναμορφώνεται και προσαρμόζεται στις ανάγκες του περιβάλλοντος (Ulrich 1998, Sullivan 1998).]<sup>1</sup>

## **1.2. Κίνητρα για την βελτίωση της συμπεριφοράς και απόδοσης του εργαζομένου μέσα στην επιχείρηση.**

[Βασικός παράγοντας στη χρησιμοποίηση του ανθρώπου και στην απόδοσή του είτε αυτή είναι θετική είτε αρνητική, είναι η συμπεριφορά του προς αυτόν και από αυτόν. Η συμπεριφορά του αυτή δημιουργείται από το πνευματικό και φυσικό του περιβάλλον καθώς επίσης και από σκέψεις που επαναλαμβανόμενες γίνονται επίκτητες συνήθειες.

Το σημαντικότερο όμως είναι ότι η ανθρώπινη συμπεριφορά επιδέχεται βελτίωση και ανάπτυξη. Για να επιτευχθεί όμως αυτό, ο άνθρωπος χρειάζεται ορισμένα κίνητρα ώστε να του δώσουν την ώθηση και το έναυσμα να προσπαθήσει για να κατακτήσει περισσότερα. Τα βασικότερα κίνητρα για την βελτίωση της συμπεριφοράς του είναι:

- 1) Το παράδειγμα: Ο άνθρωπος πολλές φορές παραδειγματίζεται από τη συμπεριφορά των συναθρώπων του και συνήθως των πετυχημένων συναθρώπων του. Η επιθυμία του να τους μοιάσει ή να τους ξεπεράσει αποτελεί ένα κίνητρο, ώστε να

---

<sup>1</sup> Στέλλα Ξηροτύρη - Κουφίδου (2001), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Θεσ/νίκη, σελ. 3- 4, εκδόσεις «ΑΝΙΚΟΥΛΑ».

ωφεληθεί και εκείνος τα όσα οφέλη έχουν αποκτήσει οι άλλοι.

Αυτό φυσικά προϋποθέτει την ύπαρξη στόχων, οι οποίοι και είναι η πιο ισχυρή ανθρώπινη ώθηση προς την επιτυχία. Οι στόχοι όμως πρέπει να είναι ρεαλιστικοί και να μη συγχέονται με τις επιθυμίες και τις ονειροπολήσεις. [Τίποτα ουσιαστικό δεν ολοκληρώνεται χωρίς στόχους και πίστη στην δυνατότητα επίτευξής τους.]<sup>1</sup>

2) Η επιβράβευση: [Ένα ακόμα σοβαρό κίνητρο βελτίωσης της ανθρώπινης συμπεριφοράς είναι η επιβράβευση. Η δίκαιη, έγκαιρη και δημόσια επιβράβευση ανυψώνει ηθικά και ψυχολογικά το άτομο. Το παρακινεί για περαιτέρω βελτίωση, το καθιστά υπόδειγμα για μίμηση σε άλλα άτομα και συντελεί στην υποκίνησή του για επίτευξη νέων, ακόμη πιο υψηλών στόχων.

Αυτή η επιβράβευση μπορεί να είναι είτε ηθική όπως εύφημος μνεία, έκφραση συγχαρητηρίων, προαγωγή κ.λ.π., είτε υλική όπως αύξηση μισθού, χορήγηση bonus, χορήγηση επιδόματος παραγωγικότητας κ.ά.

3) Η αυτοπαρακίνηση: Μια άλλη ουσιώδης παράμετρος βελτίωσης της ανθρώπινης συμπεριφοράς είναι η αυτοπαρακίνηση. Η αυτοπαρακίνηση είναι η ψυχική δύναμη που ανυψώνει τον άνθρωπο σε όποιο επίπεδο επιθυμεί. Ο βαθμός αυτοπαρακίνησης εξαρτάται από το βαθμό στον οποίο αναπτύσσεται μια υγιής συμπεριφορά απέναντι στο ίδιο το άτομο και τα γεγονότα. Η ανθρώπινη αποτυχία οφείλεται, τις πιο πολλές φορές στο γεγονός ότι παραβλέπεται ευτυχώς η δύναμη που έχει η αυτοπαρακίνηση.

Είναι αδύνατον ένα άτομο να παρακινήσει ένα άλλο εάν δεν έχει μάθει πρώτα να παρακινεί τον εαυτό του. Η διαφορά ενός κοινού ανθρώπου με έναν άνθρωπο που αυτοπαρακινείται είναι ότι αυτοί δεσμεύονται, ενώ οι κοινοί άνθρωποι υπόσχονται.]<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Νίκος Δήμου (1999), Διοίκηση Προσωπικού, Αθήνα, σελ. 15-16, εκδόσεις «ΕΛΛΗΝ».

<sup>2</sup> Όπως παραπάνω, σελ. 16-17.

### **1.3. Αρχές και κανόνες Ανθρωπίνων Σχέσεων στο Εργασιακό Περιβάλλον**

Σε μια επιχείρηση, η οποία αποτελείται από ένα σύνολο εργαζομένων ανθρώπων, σημαντικό αν όχι σπουδαίο ρόλο παίζει η σχέση μεταξύ των εργαζομένων, όλων των βαθμίδων, για την καλύτερη επίτευξη και απόδοση όλων των στόχων και επιδιώξεών της.

Κάποιες από τις βασικές αρχές που πρέπει να διέπουν τις ανθρώπινες σχέσεις μέσα στο εργασιακό τους περιβάλλον, και για την καλύτερη λειτουργία της επιχείρησης, σύμφωνα με τον Νίκο Δήμου (1999), παρατείνονται στη συνέχεια.

#### α) Η αρχή της Εκτίμησης και του Σεβασμού.

Ο κάθε άνθρωπος, ανεξαρτήτως ηλικίας, μόρφωσης, καταγωγής ή θέσης στην επιχείρηση, είναι ένα άτομο που δικαιούται εκτίμησης και σεβασμού.

#### β) Η αρχή της ιεραρχίας

Η ύπαρξη ιεραρχίας στελεχών είναι απαραίτητη για την καλύτερη κατανομή, επίβλεψη και καθοδήγηση της εργασίας. Για να διατηρηθεί όμως η ιεραρχία πρέπει οι κατέχοντες τις θέσεις να έχουν επιλεγεί αξιοκρατικά, να είναι αποδεκτοί από τους υφισταμένους τους και να εμπνέουν εμπιστοσύνη για την ορθότητα των εντολών, επιλογών και αποφάσεών τους.

#### γ) Η αρχή της Αναγνώρισης

Η συνεισφορά του κάθε εργαζόμενου στην πραγματοποίηση κάθε στόχου της επιχείρησης, πρέπει να δημοσιοποιείται και όχι να αποκρύπτεται.

#### δ) Η αρχή της Ισονομίας και της Δικαιοσύνης

Οι διαταγές της διοίκησης πρέπει να αφορούν όλους τους εργαζομένους και να εφαρμόζονται πάντα με δικαιοσύνη και διαφάνεια. Οι διακρίσεις δημιουργούν διχόνοια και δυσάρεστες αντιδράσεις.

#### ε) Η αρχή της Επιβράβευσης

Η επιβράβευση όταν γίνεται δίκαια, έγκαιρα και δημόσια, συμβάλλει πάντα στην αύξηση της εργατικότητας, στην ανάπτυξη της πρωτοβουλίας του ατόμου και στη βελτίωση του γενικού εργασιακού κλίματος της επιχείρησης.

στ) Η αρχή της Αλληλεγγύης

Η αλληλεγγύη και η αλληλοβοήθεια μεταξύ των εργαζομένων πρέπει να αποτελεί ιδιαίτερη φροντίδα της επιχείρησης και αυτό γιατί οι εργαζόμενοι αποδίδουν καλύτερα όταν αισθάνονται ότι αποτελούν μέλη μιας επιτυχημένης ομάδας.

ζ) Η αρχή της Εμπιστοσύνης και της Ασφάλειας

Η διοίκηση επιβάλλεται να εμπνέει εμπιστοσύνη στους εργαζόμενους, σχετικά με την ορθότητα των αποφάσεών της και συγχρόνων σιγουριά για το επαγγελματικό τους μέλλον στην επιχείρηση.

η) Η αρχή της Ενθάρρυνσης

Είναι σημαντικό οι εργαζόμενοι να ενθαρρύνονται ώστε να εκφράζουν ελεύθερα τις ιδέες τους για την πρόοδο της επιχείρησης, να αναπτύσσουν πρωτοβουλίες και να επικοινωνούν με την διοίκηση.

«Ποτέ μη λες στους ανθρώπους πώς να κάνουν κάτι. Πες τους τι να κάνουν και θα σε ξαφνιάσουν με την ευρηματικότητά τους» (John Adair).

θ) Η αρχή της Πειθαρχίας

Κάθε παράβαση των αρχών, κανονισμών και διαταγών της διοίκησης πρέπει να τιμωρείται όταν μάλιστα αυτή επιφέρει ζημιογόνα αποτελέσματα. Προϋπόθεση όμως της άσκησης πειθαρχικής δίωξης είναι να γνωρίζουν οι εργαζόμενοι από την αρχή το πειθαρχικό δίκαιο της επιχείρησης.

ι) Η αρχή της Αμοιβής

Η δίκαιη αμοιβή των εργαζομένων, ανάλογα με την προσφορά τους στην εκπλήρωση των στόχων της επιχείρησης συντελεί στη διατήρηση κλίματος εργασιακής ειρήνης και συμβάλλει στην περαιτέρω ανάπτυξη της οικονομικής μονάδας.<sup>1</sup>

[Αυτοί οι κανόνες έχουν σαν στόχο τη δημιουργία ενός κλίματος κατανόησης και συνεργασίας μεταξύ εκείνων που ανήκουν στην ίδια ομάδα, όπως και μεταξύ εργοδότη και υπαλλήλων.

Βασική αρχή των Ανθρωπίνων Σχέσεων είναι ότι η δημιουργική δράση του ανθρώπου – εργαζομένου, που εκδηλώνεται με την εργασία, είτε αυτή είναι πνευματική είτε χειρωνακτική, συνιστά μια αξία.

---

<sup>1</sup> Νίκος Δήμου (1999), Διοίκηση Προσωπικού, Αθήνα, σελ. 18-20, εκδόσεις «ΕΛΛΗΝ».

Η αξία αυτή αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της ανθρώπινης προσωπικότητας και κατά συνέπεια, πρέπει να χρησιμοποιείται κατά τρόπο που να εξυψώνει ψυχικώς τον υπάλληλο, τονώνοντας έτσι την αξιοπρέπειά του.]<sup>1</sup>

Συμπερασματικά θα λέγαμε, ότι για να επιτύχει ένα πρόγραμμα ανθρωπίνων σχέσεων μέσα στην επιχείρηση θα πρέπει να διέπεται από το συναίσθημα της αμοιβαίας θέλησης. Θα πρέπει δηλαδή και οι δύο πλευρές, εργαζόμενος και εργοδότης, να προσφέρουν στην επιχείρηση, ώστε να επιτύχουν όλους τους στόχους τους και με το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

#### **1.4. Στόχοι εργαζομένου στο εργασιακό περιβάλλον**

Ο Herzberg και οι συνεργάτες του μετά από αρκετές μελέτες κατέληξαν στο ότι υπάρχουν δύο κατηγορίες παραγόντων που αποτελούν στόχους των εργαζομένων για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους, όπως τις ορίζει ο Maslow, οι οποίες είναι {Φυσιολογικές Ανάγκες, Ανάγκες Ασφάλειας, Ανάγκη για Αγάπη και Κοινωνικότητα, Ανάγκη για εκτίμηση και σεβασμό, και Ανάγκη για αυτό-πραγμάτωση και αυτό-ανάπτυξη}, σύμφωνα με τα συστήματα αξιών τους, που διαφέρουν από άτομο σε άτομο.

Οι παράγοντες αυτοί σύμφωνα με τον Αντώνη Δημητριάδη (1992) είναι:

α) Παράγοντες που προκαλούν δυσαρέσκεια και έχουν σχέση περισσότερο με τις συνθήκες εργασίας, παρά με την ίδια την εργασία (περιβάλλον, άνθρωποι, συνθήκες).

β) Παράγοντες που προκαλούν ικανοποίηση και έχουν σχέση με τις επιδιώξεις της εργασίας, όπως η επιτυχία, η αναγνώριση, οι υπευθυνότητες, η εξέλιξη.

Οι εργαζόμενοι που ενδιαφέρονται για τη μελλοντική τους εξέλιξη στρέφονται προς τους παράγοντες της δεύτερης κατηγορίας, ενώ τα άτομα που δεν τους απασχολεί το είδος και η ποιότητα της εργασίας τους, στρέφονται προς τους παράγοντες της πρώτης.

Μετά από έρευνες που έγιναν κύρια σε Αμερικανικές Επιχειρήσεις, το συμπέρασμα είναι ότι η οικονομική απολαβή δεν είναι ο μόνος παράγοντας ικανοποίησης από την εργασία και στην ιεραρχία των παραγόντων οι εργαζόμενοι την τοποθετούν προς το μέσον ενώ στις πρώτες θέσεις τοποθετούν κυρίως τις ευκαιρίες για εξέλιξη και την ασφάλεια της εργασίας (εξασφάλιση θέσεων εργασίας, ασφαλείς συνθήκες εργασίας).

---

<sup>1</sup> Νικόλαος Β. Μαντάς (1992), Διοίκηση Προσωπικού, Αθήνα, σελ. 28, εκδόσεις «ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΚΔΟΤΙΚΗ».

Ο ρόλος του χρήματος είναι σημαντικός για να ενισχύσει την παρακίνηση όταν συνδυάζεται με άλλους παρακινητικούς παράγοντες όπως η αυτοπραγμάτωση, η ασφάλεια, η εκτίμηση κ.λ.π.

Όταν η επιχείρηση είναι ικανή να δημιουργήσει τις συνθήκες που παράγουν την θετική στάση των εργαζομένων, υπάρχουν οφέλη και για τους εργαζόμενους, όπως:

- Η ποιότητα εργασίας.
- Η ποιότητα των εργαζομένων που προσελκύονται να εργαστούν στην επιχείρηση.
- Οι αρμονικές σχέσεις εργαζομένων και διοίκησης.]<sup>1</sup>

[Σε αντίθετη περίπτωση υπάρχει έμμεση ζημία από τους δυσαρεστημένους εργαζόμενους, όπως:

- Το κόστος για περισσότερη εποπτεία.
- Χάσιμο χρόνου για αντιμετώπιση παραπόνων και κακών σχέσεων.
- Καθυστέρηση της παραγωγής.
- Αύξηση της παραγωγής ελαττωματικών προϊόντων από αδιαφορία.
- Αύξηση λαθών.]<sup>2</sup>

## **1.5. Η επιλογή των Διοικητικών Στελεχών μιας Επιχείρησης**

[Για να μπορέσει μια επιχείρηση όχι απλώς να έχει μια βιωσιμότητα, αλλά να αυξήσει στο χρόνο και να μπορέσει να αναπτυχθεί μελλοντικά, θα πρέπει να συνδυάζει όλες εκείνες τις επιστημονικές και ανθρωπιστικές μεθόδους που εξασφαλίζουν παραγωγή, απόδοση, ποιότητα προϊόντων κ.λ.π.

Για την επίτευξη, όμως κάποιου τέτοιου εγχειρήματος ιδιαίτερη σημασία έχει η επιλογή του κατάλληλου προσωπικού στις κατάλληλες θέσεις και συγκεκριμένα η επιλογή Διοικητικών Στελεχών με πολλές δεξιότητες. Θα πρέπει δηλαδή τα Διοικητικά Στελέχη πέραν από τις τεχνικές και επαγγελματικές γνώσεις, να έχουν και ειδικές γνώσεις σε μεθόδους χειρισμού του ανθρώπου μέσα και έξω από το επιχειρησιακό χώρο, να μπορούν να

---

<sup>1</sup> Αντώνης Δημητριάδης, 1996, Τεχνικές Μείωσης Κόστους και Αύξησης Απόδοσης, Αθήνα, σελ. 37, εκδόσεις «ΝΕΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ».

<sup>2</sup> Όπως παραπάνω, σελ. 38.

συμμετέχουν σαν μέλη σε μια ομάδα εργαζομένων και να πετυχαίνουν την συνεργασία μέσα στην ομάδα.]]<sup>1</sup>

[Ειδικότερα κάθε στέλεχος της επιχείρησης θα πρέπει να ξέρει τον εαυτό του. Να γνωρίζει, δηλαδή τις δυνατότητές του, τις αδυναμίες του, να λαμβάνει πρωτοβουλίες, να κατανοεί τη συμπεριφορά των άλλων, να εξετάζει νέες ιδέες, να δημιουργεί ατμόσφαιρα εγγύησης και εμπιστοσύνης στο περιβάλλον του. Ακόμα το διοικητικό στέλεχος θα πρέπει να έχει εποπτική δεξιότητα η οποία είναι αναγκαία για τα διοικητικά στελέχη υψηλού επιπέδου.

Τέλος, ένα καλό στέλεχος θα πρέπει να έχει σαν αντικειμενικό σκοπό του, τη συνεχή πρόοδο της επιχείρησης, δια μέσου της ικανοποίησης των εργαζομένων, της βελτίωσης του επαγγελματικού και μορφωτικού επιπέδου τους, καθώς και της διαμόρφωσης της προσωπικότητάς τους.

Για να επιτευχθεί αυτό, θα πρέπει το εκάστοτε διοικητικό στέλεχος να πλησιάσει τον άνθρωπο, είτε είναι συνεργάτης, είτε είναι υφιστάμενος και να γνωρίσει τα προβλήματά του, το μόχθο του και να μελετήσει τις συνήθειες και το περιβάλλον του. Επιπροσθέτως, θα πρέπει να δει τον εργαζόμενο σαν μέλος της επιχείρησης, σαν μέρος της κοινωνικής ομάδας, σαν οικογενειάρχη και κυρίως σαν άτομο με ξεχωριστή και ανεπανάληπτη προσωπικότητα.

Μ' αυτόν τον τρόπο θα κατορθώσει να εμβαθύνει στην επιχείρηση και να τη δει όχι μόνο σαν μέσο για την απόκτηση κέρδους, αλλά και σαν ένα κοινωνικό σύνολο, που ενωμένο και με πλήρη συνεργασία των μελών του, βοηθά την ανάπτυξή του, αλλά και την κοινωνία γενικότερα.

Το διοικητικό στέλεχος δεν είναι αρκετό να διακηρύττει με λόγια την πίστη του στα ατομικά δικαιώματα, αλλά θα πρέπει να εκδηλώνει τα πιστεύω του συνέχεια και σε όλες τις φάσεις των καθημερινών του σχέσεων.]]<sup>2</sup>

Βασική προϋπόθεση για να στηριχθεί το κατάλληλο ψυχολογικό κλίμα και να επιτευχθεί αρμονία και συνεργατικότητα μέσα στην επιχείρηση είναι «Να κάνουμε στους ανθρώπους μόνο εκείνο το οποίο θα θέλαμε να κάνουν αυτοί και σε μας», όπως ορίζει και το χριστιανικό ρητό.

[Η δημιουργία αυτού του θετικού κλίματος έχει σαν σημείο εκκίνησης την κορυφή της ιεραρχίας και επηρεάζει αλυσιδωτά την συμπεριφορά και την στάση του προσωπικού.

Η φιλοσοφία της παραδοσιακής διοίκησης, που ρίχνει το βάρος της μόνο στην οικονομική παρακίνηση και διευθύνει το προσωπικό με συνεχή έλεγχο, μπορεί να δώσει

---

<sup>1</sup> Νικόλαος Β. Μαντάς (1992), Διοίκηση Προσωπικού, Αθήνα, σελ. 23, εκδόσεις «ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΚΔΟΤΙΚΗ».

<sup>2</sup> Νικόλαος Β. Μαντάς (1992), Διοίκηση Προσωπικού, Αθήνα, σελ. 23, Εκδόσεις «ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΚΔΟΤΙΚΗ».

αποτελέσματα μόνο σε επιχειρήσεις που η εργασία είναι κατά μεγάλο μέρος επαναλαμβανόμενη όπως για παράδειγμα η βιομηχανία.

Αντίθετα, σε συνθήκες ποικίλης εργασίας έχει καλύτερα αποτελέσματα το σύστημα «παρακίνηση σε συνεργασία» που προτείνει ο Likert. Σε αυτήν την περίπτωση δίνεται έμφαση στις ανάγκες ικανοποίησης του «εγώ» του εργαζόμενου μέσω της αυτοπραγμάτωσης, αυτενέργειας, δημιουργικότητας, υπευθυνότητας, αυτοελέγχου, της δέσμευσης σε στόχους και την ικανοποίηση για την επίτευξή τους.

Η κύρια διαφορά στα δύο συστήματα είναι η μεταφορά του κέντρου βάρους από το κέρδος αυτό καθ' εαυτό, στο έργο που χρειάζεται να γίνει, έτσι ώστε να προσφέρει ευκαιρίες για την ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων.]<sup>1</sup>

## **1.6. Ο ρόλος των Γυναικών στις Σύγχρονες Επιχειρήσεις**

[Η γυναίκα σήμερα, σύμφωνα με τα κυριότερα συμπεράσματα του 1<sup>ου</sup> Διεθνούς Συνεδρίου με θέμα «Women on Leadership», έχει επενδύσει χρόνο και ενέργεια στην επαγγελματική της άνοδο και εξέλιξη και αυτό αποτελεί συνειδητή επιλογή. Η γυναίκα καταβάλλει ιδιαίτερα μεγάλη προσπάθεια προκειμένου να εξελιχθεί σε ένα ως επί το πλείστον ανδροκρατούμενο εργασιακό περιβάλλον, όπως δείχνουν και οι στατιστικές.

Η άνοδος και η εξέλιξη της γυναίκας υπό τέτοιες συνθήκες προϋποθέτει ικανότητες διοίκησης, υλοποίησης στόχων και επίλυσης προβλημάτων, αποφασιστικότητα, υψηλό βαθμό αυτοπεποίθηση, ενθουσιασμό και βέβαια υπομονή και επιμονή, χαρακτηριστικά που αναπτύσσουν οι γυναίκες και που τελικά αποτελούν προϋποθέσεις μιας προσωπικότητας ικανής να διοικήσει σε υψηλόβαθμες θέσεις.

Στην Ελλάδα οι νέες γυναίκες, σύμφωνα με αποτελέσματα σχετικής έρευνας, φαίνονται αφοσιωμένες στην καριέρα με γρήγορο ρυθμό επαγγελματικής εξέλιξης σε καινοτόμες επιχειρήσεις, με αντίκτυπο όμως στην προσωπική τους ζωή (οι γυναίκες που κατέκτησαν υψηλές θέσεις στην ιεραρχία των επιχειρήσεων, είτε δεν έκαναν οικογένεια είτε έκαναν το πολύ ένα παιδί).

Κάποιες εταιρίες οι οποίες άλλαξαν τις πολιτικές επιλογές προσωπικού και τροποποίησαν το εργασιακό τους περιβάλλον, ώστε να δεχτούν και να εξελίξουν τις γυναίκες

---

<sup>1</sup> Αντώνης Δημητριάδης, 1996, Τεχνικές Μείωσης Κόστους και Αύξησης Απόδοσης, Αθήνα, σελ. 38, εκδόσεις «ΝΕΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ».

υπαλλήλους τους σε θέσεις ευθύνης, κατάφεραν να αναδείξουν πολύτιμα στελέχη με ταλέντο στις επιχειρήσεις.]<sup>1</sup>

[Μέχρι σήμερα, οι επαγγελματικοί χώροι στους οποίους συναντά κανείς περισσότερες γυναίκες σε μεγάλες εταιρίες, περιλαμβάνουν κυρίως τις δημόσιες σχέσεις, το Marketing, τη διαφήμιση και τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, όπου είναι ευκολότερο για τις γυναίκες να αναπτύξουν τις ιδιαίτερες δεξιότητές τους. Αυτό δεν σημαίνει όμως ότι υπάρχουν τομείς δραστηριότητας που ανήκουν αποκλειστικά στους άνδρες ή από τους οποίους αποκλείονται οι γυναίκες ή ακόμα να δημιουργήσουμε στερεότυπα επαγγελματών.

Οι διεθνείς στατιστικές οδηγούν σε μετρήσιμα αποτελέσματα και συμπεράσματα για την οικονομική απόδοση και κερδοφορία των επιχειρήσεων που προωθούν γυναίκες σε ηγετικές θέσεις. Αυτό συνδέεται άμεσα με την ανίχνευση και αξιοποίηση των ατομικών δεξιοτήτων στο χώρο εργασίας, τόσο για τους άνδρες όσο και για τις γυναίκες, σε ισότιμη βάση. Σύμφωνα με τις μετρήσεις, η παραγωγικότητα σε επιχειρήσεις που δεν έχουν ίση κατανομή εργαζομένων στα δύο φύλα, είναι χαμηλότερη.

Αυτό δεν σημαίνει ότι απαιτείται διάκριση υπέρ των γυναικών προκειμένου να έχουμε ίσες κατανομές, γιατί αυτό θα έβαζε από μόνο του τις γυναίκες σε μια μορφή «γκέτο» ή περιθωριοποίησης. Ο συνδυασμός και η αξιοποίηση των δύο φύλων στο χώρο εργασίας δίνει προστιθέμενη αξία τόσο στη γυναίκα όσο και στην επιχείρηση, με βάση την ικανότητα και την απόδοση και όχι το φύλο.

Από την άλλη πλευρά, το γεγονός ότι οι γυναίκες επηρεάζουν τις αποφάσεις της αγοράς καταναλωτικών αγαθών σε ποσοστό 80% και είναι σήμερα εκπαιδευμένες και ικανές να σχεδιάσουν σύγχρονα προϊόντα που απευθύνονται σε απαιτητικούς καταναλωτές, αναδεικνύει τη σκοπιμότητα επιλογής και προώθησης των γυναικών σε υψηλές διοικητικές θέσεις.]<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> [www.disabled.gr](http://www.disabled.gr)

<sup>2</sup> [www.disabled.gr](http://www.disabled.gr)

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>

## Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

### 2.1. Εισαγωγή στη διοίκηση Προσωπικού

Ο άνθρωπος είναι ο κυριότερος συντελεστής πραγματοποίησης των στόχων μιας επιχείρησης και αποτελεί το προσωπικό αυτής.

[Με τον όρο «Διοίκηση Προσωπικού» εννοούμε το σύστημα εκείνο, των διοικητικών αρχών, κανόνων και μεθόδων με τις οποίες επιδιώκουμε τη συγκρότηση ικανής δύναμης εργαζομένων, την ανάπτυξη της επιθυμίας επίτευξης των προκαθορισμένων στόχων τους και την παρακίνηση στην άσκηση των καθηκόντων τους, με ζήλο και ενθουσιασμό.]<sup>1</sup>

[Με άλλα λόγια είναι η αναζήτηση εκείνη, η εξεύρεση, η επιλογή, η ανάπτυξη, η αξιοποίηση και η προσαρμογή του ανθρώπινου παράγοντα σε οργανισμούς, επιχειρήσεις και υπηρεσίες.

Οι ανθρώπινοι πόροι, συμμετέχουν στην παραγωγική διαδικασία κάθε οργανισμού άσχετα αν αυτός είναι μεγάλος ή μικρός, απλός ή πολύπλοκος και αποτελούν το κύριο συστατικό, της ευρύτερης διοικητικής και οργανωτικής λειτουργίας του οργανισμού.

Η Διοίκηση προσωπικού περιλαμβάνει την Υπηρεσία Προσωπικού και έχει την ευθύνη για ορισμένες ενέργειες του οργανισμού όπως: Ενέργειες για τις προσλήψεις προσωπικού, προγραμματισμός του εργατικού δυναμικού, εκπαίδευση του προσωπικού, εξέλιξη των στελεχών των επιχειρήσεων, τον σχεδιασμό της οργάνωσης, τον καθορισμό των μισθών, την υγεία, την ασφάλεια, τις ανθρώπινες σχέσεις κ.ά.]<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Νίκος Δήμου (1999), Διοίκηση Προσωπικού, Αθήνα, σελ. 87, εκδόσεις «ΕΛΛΗΝ».

<sup>2</sup> Νικόλαος Β. Μαντάς (1992), Διοίκηση Προσωπικού, Αθήνα, σελ. 35, Εκδόσεις «ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΚΔΟΤΙΚΗ».

## **2.2. Η σημασία και οι στόχοι της λειτουργίας της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού**

[Οι πιέσεις που οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν στο ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον που λειτουργούν σήμερα, απαιτούν ριζική αναθεώρηση των παραδοσιακών τρόπων διοίκησής τους. Οι πιέσεις αυτές αφορούν την παγκοσμιοποίηση του ανταγωνισμού και των πολυεθνικών συμμαχιών που αναπτύσσονται, τη σταδιακά μειούμενη καταναλωτική ζήτηση, τη διαφοροποίηση των αφορών εργασίας, τις πολιτικές ανακατατάξεις και απαιτούν αλλαγή επιχειρησιακής στρατηγικής.

Για να διαφοροποιηθεί μια επιχείρηση πρέπει να «σκέπτεται» διαφορετικά από τις άλλες υποστηρίζουν οι G. Hamel και C.K.Prahalad στο βιβλίο τους «Competing for the future». Πρέπει να εκπαιδεύονται στο «πώς να σκέφτονται» και όχι στο «πώς να εκτελούν» κάτι. Αυτό σημαίνει ότι αναθεωρούν τις απόψεις τους και σκέφτονται διαφορετικά και με προοπτική το μέλλον όσον αφορά τον ανταγωνισμό, την επιχειρησιακή στρατηγική και τον τρόπο οργάνωσης. (Hamel and Prahalad, 1994).<sup>1</sup>

### **2.2.1. Η σημασία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού**

[Το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης αποκτά ιδιαίτερη σημασία στη σημερινή πραγματικότητα, ενώ υποστηρίζεται ότι η αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να προσδώσει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Preffer 1994, Stewart 1994, European Management Journal 1994).

Είναι οι άνθρωποι που θα προβλέψουν, θα εκτιμήσουν, θα οργανώσουν και θα υλοποιήσουν τη νέα στρατηγική, κατευθυνόμενοι από μία συγκεκριμένη φιλοσοφία. Άρα η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων μιας επιχείρησης έχει την ίδια αν όχι περισσότερη λόγω της φύσης της, αξία με τις άλλες λειτουργίες διοίκησης και η άσκησή της αποκτάει τις γνώσεις ειδικών επαγγελματιών.

Οι εργαζόμενοι έχουν το δικαίωμα μιας αξιοπρεπούς μεταχείρισης σε έναν εργασιακό χώρο, όπου σχεδιάζουν την επαγγελματική τους καριέρα και ικανοποίηση της ανάγκης τους στα πλαίσια αποτελεσματικής διοίκησης και αμοιβαίου σεβασμού με στόχο τη

---

<sup>1</sup> Στέλλα Ξηροτύρη - Κουφίδου (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Θεσ/νίκη, σελ. 61-62, εκδόσεις «ΑΝΙΚΟΥΛΑ».

συμβολή στην αλλαγή στρατηγικής, όπως αυτή διαμορφώνεται στα πλαίσια της νέας πραγματικότητας ( Torrington et all 1995).

Τα βασικά θέματα που περιλαμβάνει η σύγχρονη στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων αφορούν (σύμφωνα με τον Torrington et al 1995):

- Την ευελιξία των όρων εργασίας: Επιχειρήσεις που λειτουργούν σε πολύ ανταγωνιστικό περιβάλλον πρέπει να διαθέτουν προσωπικό που είναι ευέλικτο, δηλ. που μπορεί να προσαρμόζεται εύκολα σε χρήση νέων τεχνολογιών, να αποκτά εύκολα νέες ικανότητες και γνώσεις, να ανταποκρίνεται σε νέες τεχνικές διοίκησης κ.ά. Η ευελιξία διακρίνεται στους εξής τύπους:
  - 1) λειτουργική ευελιξία: η οποία σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι διαθέτουν ένα ευρύ φάσμα ικανοτήτων και γνώσεων, με αποτέλεσμα να είναι σε θέση να εκτελέσουν διαφόρων ειδών έργα ή να αναλάβουν ένα ευρύ φάσμα αρμοδιοτήτων.
  - 2) αριθμητική ευελιξία: όπου οι όροι εργασίας καθορίζονται με βάση τους διαφόρους τύπους των συμβάσεων εργασίας, όπως συμβάσεις έργων, μερικής απασχόλησης κ.λ.π.
  - 3) ευελιξία ωραρίου: όπου καθορίζονται ελαστικά ωράρια, βάρδιες ή σύνολο ωρών προσφοράς εργασίας σε ετήσια βάση.
  - 4) ευελιξία αμοιβής: η οποία σημαίνει καθορισμό αμοιβής, σε ατομική βάση, συνδυασμένο με την απόδοση ή τις γνώσεις που το άτομο αποκτά και είναι σε θέση να εφαρμόσει.
- Την ποιότητα: Η προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών ποιότητας, βασικό στοιχείο του σύγχρονου ανταγωνισμού, προϋποθέτει ριζική αλλαγή στην οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης, δεδομένου ότι κάθε μέλος της οργάνωσης πρέπει να αισθάνεται υπεύθυνο για την επίλυση των προβλημάτων και τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας.<sup>1</sup>
- [Την αφοσίωση των εργαζομένων στην επιχείρηση: Άμεσα συνδεδεμένη με την επίτευξη ποιότητας είναι η αφοσίωση των εργαζομένων, η οποία επιτυγχάνεται μέσω ηγεσίας που εμπνέει και ενδυναμώνει τους εργαζόμενους. Ο παραδοσιακός προϊστάμενος γίνεται ηγέτης που εμπνέει την ομάδα του και της προσφέρει όλη τη δυνατή υποστήριξη.

---

<sup>1</sup> Στέλλα Ξηροτύρη - Κουφίδου (2001), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Θεσ/νίκη, σελ. 62-63, εκδόσεις «ΑΝΙΚΟΥΛΑ».

- Τη συνεχή μάθηση: Η οργανωσιακή κουλτούρα που βασίζεται στη μάθηση ενθαρρύνει τους εργαζόμενους αφενός να εκπαιδεύονται συνεχώς και αφετέρου να μαθαίνουν από τα λάθη τους. Σήμερα μιλάμε για την «επιχείρηση που μαθαίνει» η οποία απασχολεί «εργάτες γνώσης» και όπου καθένας προσπαθεί να συγκεντρώσει, να επεξεργαστεί και να αξιοποιήσει πληροφορίες, να προσδιορίσει προβλήματα, να δοκιμάσει λύσεις, αποσκοπώντας στη συνεχή βελτίωση της επιχείρησης που πρέπει να διαφοροποιείται από τους ανταγωνιστές της.

Από τα παραπάνω καταλαβαίνουμε τη σημασία ύπαρξης λειτουργίας ανθρώπινου δυναμικού, η ανάγκη της οποίας συνεχώς αυξάνεται, κάτι που επιβεβαιώνεται και από σχετικές έρευνες. (Steward 1994, Pfeffer 1994, European Management Journal 1994, Schuler et al 1987).]<sup>1</sup>

### **2.2.2. Οι στόχοι του τμήματος Ανθρωπίνου Δυναμικού**

[Οι βασικοί στόχοι ενός τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού, σύμφωνα με τον Schuler et al 1993, αναλυτικά είναι:

- 1) Βελτίωση της παραγωγικότητας: Η βελτίωση της παραγωγικότητας αποτελεί πρωταρχικό στόχο για κάθε επιχείρηση. Σ' αυτή το τμήμα ανθρωπίνων πόρων δυναμικού, μπορεί να συμβάλει με πολλούς τρόπους:
  - συμμετέχοντας στις αποφάσεις στρατηγικής σημασίας που επηρεάζουν την πετυχημένη εφαρμογή της επιχειρησιακής στρατηγικής.
  - επισημαίνοντας και επιλύοντας τα προβλήματα του προσωπικού πριν εισαχθούν καινούργια προγράμματα, διαδικασίες ή πολιτικές.
  - αναπτύσσοντας την επικοινωνία και τη συνεργασία με τα στελέχη γραμμής και αναθέτοντας σε αυτά ορισμένες αρμοδιότητες, αφού τα εκπαιδεύσουν.
- 2) Βελτίωση της ποιότητας ζωής στο εργασιακό χώρο: Όλο και περισσότεροι εργαζόμενοι επιθυμούν να αντλούν ικανοποίηση από την εργασία τους,

---

<sup>1</sup> Στέλλα Ξηροτύρη - Κουφίδου (2001), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Θεσ/νίκη, σελ. 63-64, εκδόσεις «ΑΝΙΚΟΥΛΑ».

ασκώντας περισσότερο έλεγχο στην οργάνωση της εργασίας τους και επιζητώντας την ευκαιρία να συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Το τμήμα ανθρώπινων πόρων μπορεί να συμβάλλει, βοηθώντας στο σχεδιασμό των εργασιών, ενθαρρύνοντας την επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων και σχεδιάζοντας συστήματα συμμετοχής, μέσω των οποίων οι εργαζόμενοι θα έχουν την ευκαιρία να αναπτύξουν και να αξιοποιούν τις καινοτόμες ιδέες και πράξεις τους.

- 3) Συμμόρφωση με τη νομοθεσία: Στους στόχους του τμήματος ανθρώπινων πόρων περιλαμβάνεται η ενημέρωση της διοίκησης της επιχείρησης για θέματα που αφορούν την εργατική νομοθεσία και τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των εργαζομένων, την ίση μεταχείριση ανδρών και γυναικών, την αμοιβή, την υγιεινή και ασφάλεια / προστασία των εργαζομένων κ.ά. Πρέπει να εξασφαλίζονται οι προϋποθέσεις τήρησης όλων των απαιτήσεων της νομοθεσίας, ενώ η μη συμμόρφωση της επιχείρησης με αυτή τη νομοθεσία, είναι δυνατό να στοιχίσει υψηλά χρηματικά ποσά σε αυτή με τη μορφή προστίμων ή αποζημιώσεων.
- 4) Δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος: Υποστηρίζεται ότι η αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση (Pfeffer 1994). Εκπαίδευση, αξιολόγηση και ανταμοιβή, άμεση συμμετοχή με σκοπό την αξιοποίηση των καινοτόμων ιδεών των εργαζομένων αποτελούν τα μέσα με τα οποία η επιχείρηση μπορεί να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές της. Σκοπός του τμήματος ανθρώπινων πόρων είναι η δημιουργία όλων των προϋποθέσεων που θα δώσουν την ευκαιρία στην επιχείρηση να αποκτήσει αυτό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- 5) Ευελιξία εργατικού δυναμικού: Σκοπός του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού είναι και η εξασφάλιση ευέλικτου εργατικού δυναμικού από άποψη ικανοτήτων και γνώσεων, ωρών εργασίας και αριθμού μέσα στα πλαίσια βέβαια της σχετικής νομοθεσίας.]<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Στέλλα Ξηροδήρη-Κουφίδου (2001), Ανθρώπινων Πόρων, (σελ. 66-66) εκδόσεις «ΑΝΙΚΟΥΛΑ»

## **2.3. Αρμοδιότητες της Υπηρεσίας Προσωπικού**

[Σε μια επιχείρηση, η διοίκηση προσωπικού ασκείται από κάθε πρόσωπο που έχει να διαχειριστεί αριθμό εργαζομένων (υπαλλήλων ή εργατών), με την ιδιότητα του εργοδότη, αλλά και ειδικότερα από μια επιτελική υπηρεσία, που ονομάζεται «Διεύθυνση Προσωπικού» ή «Υπηρεσία Προσωπικού» και έχει την ευθύνη για τη διαχείριση κάθε ζητήματος που αφορά το προσωπικό της επιχείρησης και των συνδεδεμένων με αυτό θεμάτων.]<sup>1</sup>

[Σκοπός δηλαδή του υπεύθυνου προσωπικού είναι η δημιουργία της «πολιτικής προσωπικού του οργανισμού» για την αντιμετώπιση προβλημάτων που εμφανίζονται και για την πρόληψη άλλων που πρόκειται να εμφανιστούν. Προβλήματα όπως η άνιση μεταχείριση των εργαζομένων στη συμπεριφορά, στις υλικές παροχές, στις συνθήκες εργασίας κ.λ.π., αποτελεί υποχρέωση της υπηρεσίας προσωπικού, να συντελέσει στη διατήρηση της δομής και τη συνέχιση της λειτουργίας της επιχείρησης, καθώς και την επικράτηση ισορροπίας μεταξύ του προσωπικού.]<sup>2</sup>

[Στις αρμοδιότητες της Υπηρεσίας Προσωπικού ανήκει η ευθύνη πρόσληψης προσωπικού και ο προγραμματισμός του ανθρωπίνου δυναμικού της επιχείρησης. Φροντίζει επίσης για την επιλογή, τοποθέτηση, μετάθεση, υπηρεσιακή εξέλιξη, για τις αμοιβές (μισθοδοσία, επιδόματα, δάνεια, υπερωρίες κ.ά.), πειθαρχικό έλεγχο, εκπαίδευση, μετεκπαίδευση, ασφάλιση, υγιεινή, περίθαλψη, απονομή ηθικών αμοιβών και γενικά για όλα τα θέματα που αφορούν τις γενικές και ειδικές σχέσεις των εργαζομένων με την επιχείρηση.]<sup>3</sup>

[Η Υπηρεσία Προσωπικού δεν αποτελεί απλά μια λειτουργία, απλή και περιορισμένη που να έχει ως αποστολή μόνο την επιτήρηση ή την απλή εξυπηρέτηση των εργαζομένων, αλλά είναι δημιουργική και δυναμική. Έχει ως σκοπό την παρότρυνση, καθοδήγηση, φιλική συμπαράσταση, φροντίδα και πρόνοια δημιουργίας πρόσφορου κλίματος, για την αύξηση της απόδοσης του προσωπικού και για την επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων στην επιχείρηση.

Όσο μεγαλύτερη είναι μια οικονομική μονάδα και όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των ανθρώπων που απασχολούνται σ' αυτή, τόσο σπουδαιότερη είναι η σημασία της Υπηρεσίας Προσωπικού και τόσο πιο αναγκαία είναι η δημιουργία και η κατάλληλη στελέχωσή της.

---

<sup>1</sup> Νίκος Δήμου (1999), Διοίκηση Προσωπικού, Αθήνα, σελ. 89-90, εκδόσεις «ΕΛΛΗΝ».

<sup>2</sup> Νικόλαος Β. Μαντάς (1992), Διοίκηση Προσωπικού, Αθήνα, σελ. 36, Εκδόσεις «ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΚΔΟΤΙΚΗ».

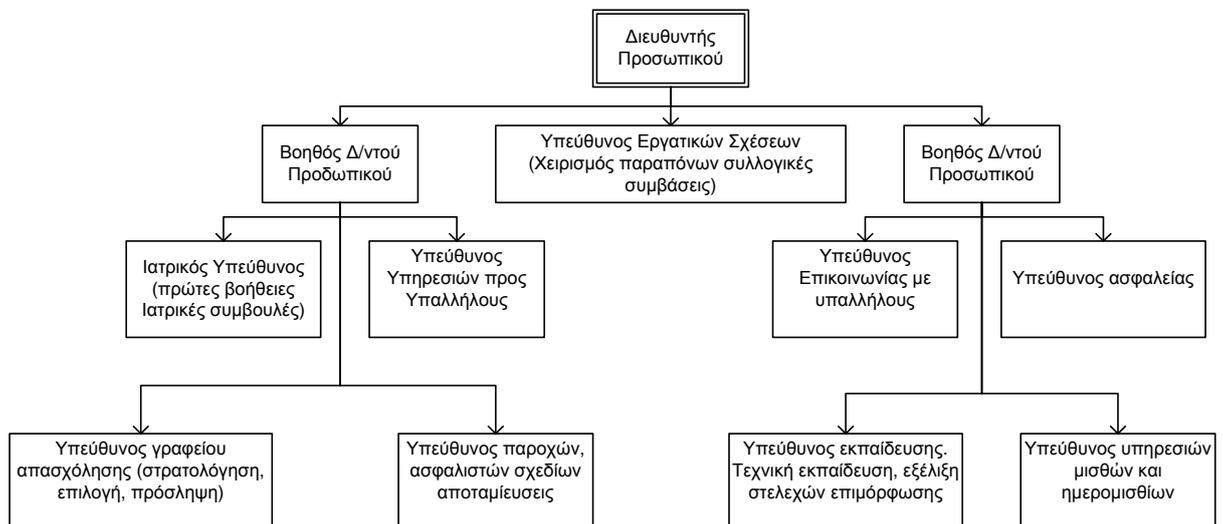
<sup>3</sup> Νίκος Δήμου (1999), Διοίκηση Προσωπικού, Αθήνα, σελ. 89-90, εκδόσεις «ΕΛΛΗΝ».

Είναι ευνόητο ότι σε μικρές επιχειρήσεις τη διοίκηση του προσωπικού την ασκεί ο εργοδότης, ο οποίος ενδιαφέρεται κυρίως για την παραγωγή και τις πωλήσεις και όχι για τις μακροχρόνιες συνέπειες που μπορεί να έχει η έλλειψη πολιτικής προσωπικού.

Σε αντίθεση με τις μεγάλες οικονομικές μονάδες και τις πολυπρόσωπες υπηρεσίες του Δημοσίου και των οργανισμών, όπου ιδιαίτερη σημασία έχει η δημιουργία υπηρεσίας που θα ασκεί την πολιτική του προσωπικού και θα επιτρέπει στον Manager να απασχοληθεί απρόσκοπτα με τα άλλα θέματα της επιχειρηματικής δραστηριότητάς του.]<sup>1</sup>

Στην συνέχεια παρατίθεται ένα διάγραμμα με τη διάρθρωση της Υπηρεσίας Προσωπικού μιας επιχείρησης.

**Εικόνα 1**



Διάγραμμα 2.3.α.: Εσωτερική Οργάνωση υπηρεσίας προσωπικού μεγάλης επιχείρησης ή υπηρεσίας ΠΗΓΗ: Νίκος Δήμου (1999), Διοίκηση Προσωπικού, Αθήνα, σελ. 92, εκδόσεις «ΕΛΛΗΝ».

## **2.4. Προγραμματισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού**

[ Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού είναι η βάση στην οποία θα στηριχθεί η Διοίκηση Προσωπικού. Αποτελεί τη συστηματική πρόβλεψη των αναγκών της

<sup>1</sup> Νίκος Δήμου (1999), Διοίκηση Προσωπικού, Αθήνα, σελ. 90-91, εκδόσεις «ΕΛΛΗΝ».

επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό και τις αναγκαίες ενέργειες για την κάλυψη αυτών των αναγκών.]<sup>1</sup>

[ Η εργασία όμως αυτή είναι δυσχερέστατη γιατί αναφέρεται στην επίλυση ενός από τα δυσκολότερα προβλήματα της σύγχρονης επιχείρησης.]<sup>2</sup>

[ Ο προγραμματισμός των αναγκών σε προσωπικό είναι μια πολύ παλιά αρχή που εφαρμόζεται από τότε που οι άνθρωποι άρχισαν να συνεργάζονται. Εκείνο που είναι καινούργιο είναι ότι συνειδητοποιήθηκε η σημασία του και συμπεριλήφθηκε στα καθήκοντα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων αντιμετωπιζόμενος συστηματικά και επιστημονικά.

Είναι φανερό ότι ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού συνδέεται άμεσα με το στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης δηλ. τις μακροχρόνιες ανάγκες της δεδομένου ότι της εξασφαλίζει το αναγκαίο σε αριθμό και ικανότητες προσωπικό τη χρονική στιγμή που αυτό αναγκαίει. Ο σχεδιασμός των ενεργειών γίνεται σε συνεργασία με τα στελέχη γραμμής τη Διοίκηση και το Διευθυντή Ανθρώπινων Πόρων και απαιτεί γνώση των μακροχρόνιων και βραχυχρόνιων στόχων της επιχείρησης.

Συγκεκριμένα:

Τα διευθυντικά στελέχη:

- Προβλέπουν πόσους εργαζόμενους θα χρειαστούν στο τμήμα τους.
- Καθορίζουν τα προσόντα τους.
- Προτείνουν τη διαδοχή δηλ. ποιος θα αντικαταστήσει ποιόν και τις προαγωγές.

Το τμήμα Ανθρώπινων Πόρων:

- Καταγράφει το υπάρχον δυναμικό από άποψη ηλικίας, προσόντων, γνώσεων, δυνατοτήτων.
- Συγκεντρώνει τα στοιχεία από επιμέρους τμήματα και κάνει προβλέψεις.
- Βοηθά στο σχεδιασμό των προγραμμάτων διαδοχής.
- Σχεδιάζει και συντονίζει όλες τις παραπάνω ενέργειες.]<sup>3</sup>

[ Ο προγραμματισμός πρέπει να περιλαμβάνει τον κατά κατηγορία, φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο και εμπειρία, αριθμητικό προσδιορισμό του αναγκαίου προσωπικού για τις σημερινές και μελλοντικές ανάγκες της οικονομικής μονάδας.

---

<sup>1</sup> Στέλλα Ξηροτύρη - Κουφίδου (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Θεσ/νίκη, σελ. 120, εκδόσεις «ΑΝΙΚΟΥΛΑ».

<sup>2</sup> Νίκος Δήμου (1999), Διοίκηση Προσωπικού, Αθήνα, σελ. 95, εκδόσεις «ΕΛΛΗΝ».

<sup>3</sup> Στέλλα Ξηροτύρη - Κουφίδου (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Θεσ/νίκη, σελ. 120-121, εκδόσεις «ΑΝΙΚΟΥΛΑ».

Πρέπει να είναι εύκαμπτος και να επιτρέπει την ομαλή εξέλιξη του προσωπικού ώστε να επιτυγχάνεται η απρόσκοπτη κάλυψη των κενών σε στελέχη που θα δημιουργούνται με την πάροδο του χρόνου, καθώς επίσης να προβλέπει τη δυνατότητα λειτουργίας της επιχείρησης ακόμη και σε κρίσιμες περιόδους. Συγχρόνως, θα πρέπει να αντιμετωπίσει, μέσα στις δυνατότητες της επιχείρησης, τη δίκαιη και ανταγωνιστική αμοιβή του προσωπικού, ώστε να αποτελέσει αυτή πόλο έλξης για ικανά στελέχη από την αγορά και όχι αιτία μετακίνησης στελεχών σε ανταγωνιστικές επιχειρήσεις.

Επίσης, η υπηρεσία Ανθρωπίνων Πόρων ή Προσωπικού, θα πρέπει να διαμορφώσει και να διατηρήσει την κατάλληλη οργανωτική πυραμίδα της υπαλληλικής ιεραρχίας και να τη διαρθρώσει σε βαθμίδες που να αναφέρεται στην ορθολογική κατανομή των καθηκόντων των στελεχών κατά θέσεις και τάξεις και στη δυνατότητα ικανοποιητικής εποπτείας των εργαζομένων.

Μια υπέρμετρη διόγκωση των στελεχών, μιας ή περισσότερων ιεραρχικών βαθμίδων, επιφέρει τη μείωση της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων, την απογοήτευση και την αδιαφορία τους.]<sup>1</sup>

[ Ο ρόλος των στελεχών γραμμής είναι ο προσδιορισμός των εργασιών που πρέπει να αναλυθούν (σε συνεργασία με την υπηρεσία ανθρωπίνων πόρων), του σκοπού ανάλυσης, του καθορισμού των ατόμων που θα λάβουν μέρος και της προετοιμασίας όλων των στοιχείων που θα χρειαστούν. Στη διαδικασία συμμετέχουν επίσης, μέσω των συνεντεύξεων ή της συμπλήρωσης ερωτηματολογίων ενώ διευκολύνουν τη συμμετοχή των υφισταμένων ή συναδέλφων τους.]<sup>2</sup>

## **2.5. Διαδικασία Προγραμματισμού**

Η δραστηριότητα του προγραμματισμού αποτελεί τη βάση για τις προσλήψεις και το σχεδιασμό της επαγγελματικής εξέλιξης, όπως αναφερθήκαμε εκτενέστερα παραπάνω.

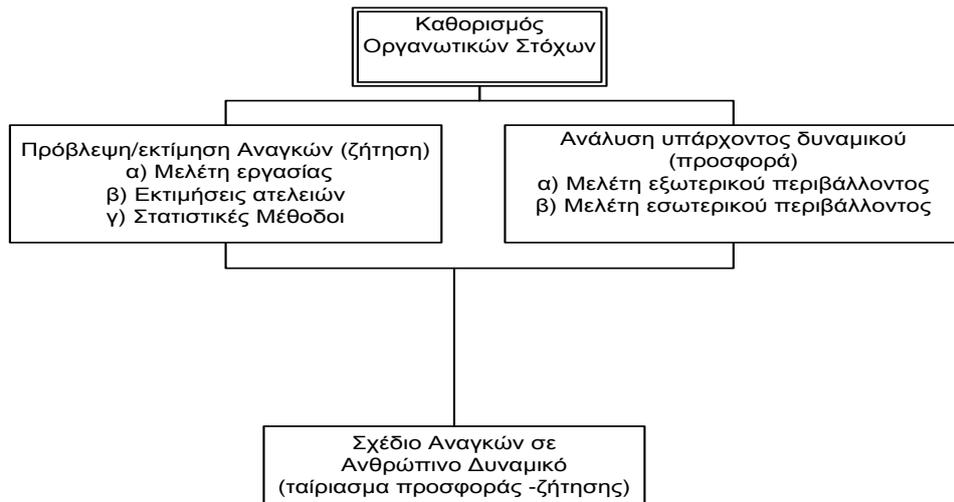
Σημείο εκκίνησης αποτελούν οι οργανωσιακοί στόχοι δεδομένου ότι καθορίζουν τι θα παράγει ή τι θα προσφέρει η επιχείρηση, ποιο θα είναι το επίπεδο, ποια η θέση της σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, ποια τα επίπεδα κερδών που θέλει να επιτύχει, σε ποιες περιοχές ή προϊόντα θέλει να επεκταθεί.

---

<sup>1</sup> Νίκος Δήμου (1999), Διοίκηση Προσωπικού, Αθήνα, σελ. 95-96, εκδόσεις «ΕΛΛΗΝ».

<sup>2</sup> Στέλλα Ξηροτύρη Κουφίδου (2001), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Θεσ/νίκη, σελ. 123, εκδόσεις «ΑΝΙΚΟΥΛΑ».

## Εικόνα 2



Διάγραμμα 2.5.α.: Διαδικασία προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού

ΠΗΓΗ: Στέλλα Ξηροτύρη - Κουφίδου (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Θεσ/νίκη, σελ. 121, εκδόσεις «ΑΝΙΚΟΥΛΑ».

### - Πρόβλεψη των Αναγκών σε Ανθρώπινο Δυναμικό(ζήτηση):

Αναφέρεται στην εκτίμηση του ορισμού και του τύπου του προσωπικού που αποκτιέται για να εκπληρωθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Η διαδικασία αυτή είναι αρκετά πολύπλευρη και δύσκολο να οδηγήσει σε ακριβείς υπολογισμούς, δεδομένου ότι μας ενδιαφέρει και η ποσότητα, αλλά και η ποιότητα. [ Συνήθως χρησιμοποιείται συνδυασμός μεθόδων κάτω από την καθοδήγηση έμπειρων στελεχών, των οποίων οι προβλέψεις πρέπει να είναι αξιόπιστες και να βασίζονται σε σωστά στοιχεία δηλαδή σε αυτά που πραγματικά χρειαζόμαστε (αναγκαία) και όχι σ' αυτά που καλά θα ήταν «να υπάρχουν».]<sup>1</sup>

#### α) Μελέτη Εργασίας

[ Η μελέτη εργασίας αποτελεί μια συστηματική ανάλυση της εργασίας και του τρόπου με τον οποίο αυτή εκτελείται με σκοπό να διερευνήσουμε τον πραγματικό αριθμό των ατόμων που απαιτούνται για την εκτέλεσή της.

Αναλύει την εργασία από άποψη αριθμού εργαζομένων, ικανοτήτων, υλικών, πρότυπων ανθρωποωρών ανά μονάδα προϊόντος με σκοπό να επιτευχθεί η μέγιστη παραγωγικότητα και περιλαμβάνει τη μελέτη μεθόδων και τη μέτρηση εργασίας.

Μελέτη μεθόδων είναι η συστηματική καταγραφή και κριτική εξέταση του τρόπου με τον οποίο εκτελείται μια εργασία με σκοπό να αναπτύξουμε και να εφαρμόσουμε

<sup>1</sup> Στέλλα Ξηροτύρη - Κουφίδου (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Θεσ/νίκη, σελ. 122, εκδόσεις «ΑΝΙΚΟΥΛΑ».

ευκολότερους και αποτελεσματικότερους τρόπους δράσης. Αυτό σημαίνει απλοποίηση και τυποποίηση μιας εργασίας.]<sup>1</sup>

Μελέτη εργασίας (χρονομέτρηση) είναι ο προσδιορισμός του απαιτούμενου χρόνου για την πραγματοποίηση μιας ορισμένης εργασίας από ένα κατάλληλα εκπαιδευμένο και ικανό άτομο, το οποίο εργάζεται με μια καθορισμένη μέθοδο και με καθορισμένο ρυθμό.

#### β) Οι εκτιμήσεις των στελεχών.

[ Η πιο απλή και πρακτική μέθοδος που χρησιμοποιείται κυρίως σε μικρές επιχειρήσεις και πραγματοποιείται από τα στελέχη γραμμής, αλλά και από την ανώτατη διοίκηση και τους αρμόδιους του τμήματος ανθρωπίνων πόρων.

Στελέχη με εξουσία και δύναμη επηρεασμού προς τη διοίκηση, είναι δυνατό να πετύχουν την εξασφάλιση άφθονων στελεχών για το τμήμα τους, ενώ άλλα, που δεν διαθέτουν δύναμη, να μην μπορούν να εξασφαλίσουν ούτε το απαραίτητο προσωπικό. Οπότε για να εφαρμόσουμε αυτή τη μέθοδο θα πρέπει να είμαστε ιδιαίτερα προσεκτικοί ώστε οι προβλέψεις που θα γίνουν να είναι απαλλαγμένες εγωιστικών τάσεων και υστεροβουλίας.

#### γ) Στατιστικές Μέθοδοι

Οι στατιστικές μέθοδοι χρησιμοποιούνται από ειδικούς και ειδικευμένα άτομα και εφαρμόζονται κυρίως από μεγάλες επιχειρήσεις όπου ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού είναι ένα πολύπλευρο πρόβλημα.

Οι κυριότερες μέθοδοι είναι:

- Η Γραμμική και πολλαπλή συσχέτιση και
- Χρονολογικές σειρές]<sup>2</sup>

#### - Ανάλυση του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού (προσφορά):

Για να αναλύσουμε πλήρως την προσφορά πρέπει να λάβουμε υπόψη μας τόσο τη προσφορά του εξωτερικού περιβάλλοντος (δηλαδή τα χαρακτηριστικά της εργατικής δύναμης τουλάχιστον της περιοχής μας), όσο και αυτήν του εσωτερικού (δηλαδή του ανθρώπινου δυναμικού που ήδη απασχολούμε).

#### α) Εξωτερικό περιβάλλον

[ Στο εξωτερικό περιβάλλον σημαντικό είναι να παρακολουθούμε την εξέλιξη των ειδικοτήτων, τις τάσεις στην εκπαίδευση, τη νομοθεσία που αφορά τις διάφορες κατηγορίες

---

<sup>1</sup> Όπως παραπάνω, σελ. 125.

<sup>2</sup> Στέλλα Ξηροτύρη - Κουφίδου (2001), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Θεσ/νίκη, σελ.126-127, εκδόσεις «ΑΝΙΚΟΥΛΑ».

εργαζομένων (γυναίκες, άτομα με ειδικές ανάγκες), τις προϋποθέσεις συνταξιοδότησης και τη μερική απασχόληση.

Μέσα απ' το εξωτερικό περιβάλλον θα αντλήσει κάθε επιχείρηση το εργατικό δυναμικό της, τόσο σε περίπτωση απώλειας προσωπικού, όσο και σε περίπτωση επέκτασης των δραστηριοτήτων της.

#### β) Εσωτερικό Περιβάλλον

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης περιλαμβάνει την ανάλυση των αναμενόμενων μεταβολών στο προσωπικό της κατά τα προσεχή χρόνια, δηλαδή τις αναμενόμενες αποχωρήσεις προσωπικού και τις αναμενόμενες προσελεύσεις.<sup>1</sup>

## **2.6. Στρατολόγηση προσωπικού**

[Στρατολόγηση είναι η σειρά των ενεργειών εκείνων στις οποίες προβαίνει μια επιχείρηση προκειμένου να προσελκύει υποψήφιους για εργασία ικανούς να επιδιώξουν και να επιτύχουν τους στόχους που αυτή έχει θέσει.

Η στρατολόγηση αποτελεί την πρώτη επαφή της επιχείρησης με τους πιθανούς εργαζόμενους, δεδομένου ότι είναι η διαδικασία με την οποία τα άτομα αποκτούν επαφή με τη συγκεκριμένη επιχείρηση. Άρα μια σωστά σχεδιασμένη διαδικασία θα προσελκύσει υψηλού επιπέδου υποψήφιους εργαζόμενους, γιατί τους πληροφορεί για τις ευκαιρίες εργασίας, δημιουργεί θετική εικόνα για την επιχείρηση, παρέχει πληροφορίες για τη συγκεκριμένη εργασία και βοηθά τον υποψήφιο να διαλέξει εργασία σύμφωνη με τα ενδιαφέροντά του.]<sup>2</sup>

Όλα αυτά επιτυγχάνονται, εφαρμόζοντας τόσο την εξωτερική στρατολόγηση (προσφυγή στην αγορά εργασίας) όσο και την εσωτερική (προσφυγή στο δυναμικό που ήδη εργάζεται στην επιχείρησή μας). [Μπορεί βεβαίως να γίνει συνδυασμός εσωτερικής και εξωτερικής στρατολόγησης.]<sup>3</sup>

Τα στάδια στρατολόγησης είναι τα εξής:

---

<sup>1</sup> Στέλλα Ξηροτύρη - Κουφίδου (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Θεσ/νίκη, σελ. 128, εκδόσεις «ΑΝΙΚΟΥΛΑ».

<sup>2</sup> Όπως παραπάνω, σελ. 129-130.

<sup>3</sup> Ιορδάνης Κοτζαϊβάζογλου (2003), Πώς να εργαστείς εκεί που επιθυμείς, Αθήνα, σελ.2, Β. ΓΚΙΟΥΡΔΑΣ εκδοτική.

1. Προσδιορισμός κενών θέσεων σαν αποτέλεσμα του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού.
2. Μελέτη / Επιλογή πηγών.
  - α) Εξωτερική στρατολόγηση – Προσδιορισμός της Αγοράς Εργασίας  
Πηγές: [Επαγγελματικοί Σύλλογοι, Αγγελίες στον τύπο ή στο διαδίκτυο, Συντάσεις εργαζομένων, Γραφεία ευρέσεως εργασίας, Πανεπιστήμια, Άμεση επαφή με επιχειρήσεις, τράπεζες δεδομένων, Πρακτική φοιτητών, Γραφεία διασύνδεσης Σχολών, Προγράμματα ανέργων του κράτους και της Ευρωπαϊκής Ένωσης.]<sup>1</sup>
  - β) Εσωτερική Στρατολόγηση.  
Πηγές: [Τυπική Ανακοίνωση θέσεων, Άτυπη ανακοίνωση θέσεων.]<sup>2</sup>
3. Προετοιμασία και δημοσίευση πληροφοριών.
4. Επιλογή υποψηφίων.
5. Εγκατάσταση.

Η ευθύνη της όλης διαδικασίας στρατολόγησης ανήκει στο τμήμα ανθρωπίνων πόρων όπου τα στελέχη είναι υπεύθυνα στο να:

- Προγραμματίζουν και συντονίζουν όλες τις ενέργειες.
- Λαμβάνουν υπόψη τους νομικούς περιορισμούς.
- Διερευνούν τις πηγές και την αξιοπιστία τους.
- Σχεδιάζουν και να εκτελούν τη διαδικασία.
- Να τηρούν τα απαραίτητα αρχεία.

Τα στελέχη γραμμής:

- Προσδιορίζουν τις σημερινές αλλά και τις μελλοντικές κενές θέσεις εργασίας.
- Προετοιμάζουν περιγραφές καθηκόντων και απαιτήσεων για τις θέσεις που θα πληρωθούν.
- Προετοιμάζονται για τη διαδικασία συνέντευξης.
- Βοηθούν στον προσδιορισμό των ικανών στελεχών που μπορούν να προωθηθούν στο μέλλον.

---

<sup>1</sup> Στέλλα Ξηροτύρη - Κουφίδου (2001), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Θεσ/νίκη, σελ. 131, εκδόσεις «ΑΝΙΚΟΥΛΑ».

<sup>2</sup> Ιορδάνης Κοτζαϊβάζογλου (2003), Πώς να εργαστείς εκεί που επιθυμείς, Αθήνα, σελ.2, Β. ΓΚΙΟΥΡΔΑΣ εκδοτική.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>

## Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

### 3.1. Ο Σκοπός της Αποτελεσματικής Επιλογής του Προσωπικού

[Η επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού που θα στελεχώσει μια οργάνωση όσο και αυτού που θα προωθηθεί στις ανώτερες διευθυντικές θέσεις, αποτελεί πλέον τον κύριο άξονα γύρω από το οποίο περιστρέφονται όλες οι άλλες λειτουργίες που αφορούν τη διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα. Αυτό συμβαίνει, γιατί στο δυναμικό περιβάλλον που λειτουργούν πλέον οι επιχειρήσεις ο χρόνος μέσα στον οποίο πρέπει να προσαρμοσθεί και να αποδώσει ένας εργαζόμενος, περιορίζεται συνεχώς.

Άρα είναι προφανές ότι πρέπει να υπάρξει ένα ταίριασμα των χαρακτηριστικών των στρατηγικών στόχων της εκάστοτε επιχείρησης και των ανθρώπων που καλούνται να τους επιτύχουν. Οι οργανώσεις περνούν από διάφορα στάδια στη διαδικασία εξέλιξής τους, τα οποία αποκτούν και διαφορετικό τρόπο διοίκησης. Οπότε το είδος των χαρακτηριστικών που επιζητούν να έχει το προσωπικό τους είναι διαφορετικό σε κάθε φάση εξέλιξης (Cascio 1995, Torrington and Hall 1995, Purcell, 1992).]<sup>1</sup>

Για παράδειγμα όταν μια επιχείρηση διανύει το αρχικό στάδιο εξέλιξής της, έχει ανάγκη από στελέχη που διακατέχονται από τη νοοτροπία του «επιχειρηματία». Τα οποία είναι σε θέση να αποδώσουν σε ένα περιβάλλον υψηλού κινδύνου και να είναι ανταγωνιστικά. Όσο όμως η επιχείρηση πλησιάζει προς το στάδιο της ωριμότητας τα στελέχη δεν ενδιαφέρονται για ποικιλία καθηκόντων στη δουλειά τους, αλλά οικονομικότερη εκτέλεση διαδικασιών και είναι σε θέση να αναπτύξουν σταθερά και αποτελεσματικά συστήματα διοίκησης ώστε όχι μόνο να διατηρήσουν αλλά και να αναπτύξουν τα πλεονεκτήματα που απέκτησαν κατά το αρχικό στάδιο εξέλιξης της επιχείρησης.

[Ένα άλλο σημείο που πρέπει να αναφέρουμε είναι ότι η επιλογή προσωπικού σχετίζεται άμεσα με την οργανωσιακή κουλτούρα της εκάστοτε επιχείρησης. Αυτό συμβαίνει

---

<sup>1</sup> Στέλλα Ξηροτύρη - Κουφίδου (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Θεσ/νίκη, σελ. 131-132, εκδόσεις «ΑΝΙΚΟΥΛΑ».

διότι η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί το σύνολο των «αξιών» και των «πιστεύω» που κυριαρχούν σε μια οργάνωση και είναι επόμενο μια επιχείρηση να επιζητεί να προσλάβει άτομα τα οποία διακατέχονται από τις ίδιες αξίες μ' αυτήν. Από την άλλη πλευρά ένας εργαζόμενος που επιλέγει να εργασθεί σε μια επιχείρηση στην οποία κυριαρχούν αξίες ίδιες με τις δικές του είναι πολύ πιθανό να εξελιχθεί σε ένα ικανοποιημένο και αποδοτικό στέλεχος.

Ένας άλλος παράγοντας που σχετίζεται άμεσα με την επιλογή του προσωπικού είναι η υποκίνηση του ατόμου, δηλαδή ο βαθμός στον οποίο είναι διατεθειμένο να χρησιμοποιήσει τις ικανότητές του ένα άτομο.]<sup>1</sup> [Με άλλα λόγια είναι η παροχή των κινήτρων προς τους εργαζόμενους ώστε να δράσουν κατά τον επιθυμητό τρόπο και προς όφελος της επιχείρησης.

Η έννοια της υποκίνησης στηρίζεται στη βασική παραδοχή ότι οι άνθρωποι συνεργάζονται μέσα στην επιχείρηση για την επίτευξη στόχων τους οποίους δεν μπορούν να επιτύχουν ατομικά. Η επίτευξη αυτή πραγματοποιείται με την καταβολή ίσης προσπάθειας από όλους. Καθήκον της διοίκησης είναι να υποκινούν τους υστερούντες να φθάσουν στους λοιπούς συναδέλφους τους. Η δυνατότητα όμως των στελεχών να επιτύχουν το πιο πάνω στόχο εξαρτάται από το μέγεθος της εξουσίας τους και από την «φιλοσοφία» της ανώτατης ηγεσίας. Το στέλεχος της κάθε μιας οργανωτικής μονάδας καλείται με τα μέσα που διαθέτει, να υποκινήσει τους συναδέλφους του.]<sup>2</sup> Τα μέσα αυτά καλούνται κίνητρα και πρέπει να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των εργαζομένων γιατί διαφορετικά η προσπάθεια της υποκίνησης θα έχει αρνητικά αποτελέσματα.

Η βασική φιλοσοφία της υποκίνησης στηρίζεται στο ότι οι άνθρωποι γενικά είναι θετικά τοποθετημένοι έναντι της υποκίνησης, αλλά και κατευθύνονται εύκολα, αρκεί να πεισθούν ότι αυτό που τους ζητείται να κάνουν οδηγεί σε ανταμοιβή. Αυτό σημαίνει ότι για να υποκινηθεί ένα άτομο πρέπει να διαπιστωθεί τι επιθυμεί και να του εξασφαλισθεί η ικανοποίηση της επιθυμίας του. Αυτή ακριβώς η διαπίστωση περικλείει και τη μεγαλύτερη δυσχέρεια, αφού αυτό που ικανοποιεί έναν εργαζόμενο, ίσως δυσαρεστεί έναν άλλον.

[Ευθύνη της επιχείρησης είναι να εντοπίζει, στο κάθε εργαζόμενο, ότι καλύτερο έχει σε ταλέντο, χάρισμα, επιδεξιότητα και ενθουσιασμό και να το μετατρέπει σε επιτυχία προς όφελος του ίδιου και της επιχείρησης.]<sup>3</sup> [Κάτι τέτοιο δεν είναι καθόλου εύκολο, γιατί η διοίκηση καλείται να κάνει μια πρόβλεψη για το μέλλον, με βάση την ανάλυση ενός δεύτερου ατόμου (του αρμόδιου για την επιλογή), το οποίο πάλι βασίζεται σε ενδείξεις που διαθέτει

---

<sup>1</sup> Στέλλα Ξηροτύρη - Κουφίδου (2001), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Θεσ/νίκη, σελ. 132, εκδόσεις «ΑΝΙΚΟΥΛΑ».

<sup>2</sup> Νίκος Δήμου (1999), Διοίκηση Προσωπικού, Αθήνα, σελ. 168, εκδόσεις «ΕΛΛΗΝ».

<sup>3</sup> Όπως παραπάνω, σελ, 168.

σήμερα και που είναι κάπως δύσκολο να διερευνηθούν και αρκετά εύκολο να μεταβληθούν στο μέλλον.]<sup>1</sup>

Το έργο της επιλογής πρέπει να εκτελείται από ειδικευμένα στελέχη και πάντα με πολλή προσοχή, γιατί είναι πολύ εύκολο να οδηγήσει σε εσφαλμένα και επιζήμια συμπεράσματα για μια επιχείρηση.

### **3.2. Οι σημαντικότεροι παράγοντες στην επιλογή ενός υποψηφίου απ' τις επιχειρήσεις**

Τα βασικά προσόντα που ζητούν οι περισσότερες εταιρίες από τους υποψηφίους που «χτυπούν την πόρτα τους» για πρόσληψη είναι τα εξής:

- ✓ Η ικανότητα συνεργασία με άλλα στελέχη της ομάδας
- ✓ Η προσαρμογή τους στο νέο περιβάλλον
- ✓ Η επαγγελματική τους εμπειρία
- ✓ Η δυνατότητα αναγνώρισης και επίλυσης σύνθετων προβλημάτων
- ✓ Η ευχέρειά τους στη συλλογή και οργάνωση πληροφοριών
- ✓ Η σωστή διαχείριση χρόνου και πόρων
- ✓ Η κριτική σκέψη και
- ✓ Η επιθυμία για μάθηση

Όπως επισημαίνει στις «Καριέρες» ο Δρ. Νικήτας Καστής, Διευθυντής Έργου της Μορφωτικής και Αναπτυξιακής Πρωτοβουλίας, μεγάλη έλλειψη παρατηρείται σε υποψηφίους που έχουν γνώσεις ξένων γλωσσών, αλλά και χειρισμού βασικών προγραμμάτων ηλεκτρονικών υπολογιστών που συνήθως χρησιμοποιούνται στο γραφείο.

Όπως φαίνεται και στον πίνακα που παρατίθεται, η έρευνα του IOBE για την Πρωτοβουλία έδειξε ότι, το 95% των εργοδοτών που συμμετείχαν στην αναφερθείσα έρευνα, συμφώνησαν ότι ο σημαντικότερος παράγων στην επιλογή ενός υποψηφίου είναι τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του. Μάλιστα, οι εργοδότες τόνισαν τη σημασία χαρακτηριστικών όπως η ευσυνειδησία, το πνεύμα συνεργασίας και η προσαρμοστικότητα σε νέες ευθύνες και ανάγκες της απασχόλησης.

---

<sup>1</sup> Στέλλα Ξηροτύρη - Κουφίδου (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Θεσ/νίκη, σελ. 133, εκδόσεις «ΑΝΙΚΟΥΛΑ».

**Πίνακας Α**  
**ΤΑ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΑ ΠΡΟΣΟΝΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΙΜΟΤΗΤΑΣ**  
**(ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ)**

<b>Κατηγορίες χαρακτηριστικών, ικανοτήτων &amp; δεξιοτήτων που είναι απαραίτητες για την εργασία</b>	<b>Ποσοστό (%) εταιριών που δηλώνουν ότι είναι απαραίτητα σε μεγάλο και πολύ μεγάλο βαθμό</b>	<b>Επιμέρους σημαντικά στοιχεία</b>
Χαρακτηριστικά προσωπικότητας	95	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Συνεργασία</li> <li>▪ Προσαρμοστικότητα</li> </ul>
Ικανότητες επίλυσης σύνθετων προβλημάτων	92	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Αναγνώριση προβλημάτων</li> <li>▪ Συλλογή &amp; οργάνωση πληροφοριών</li> </ul>
Ικανότητα χειρισμού διαδικασιών	90	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Κριτική σκέψη</li> <li>▪ Ενεργός μάθηση</li> </ul>
Βασικές ικανότητες	90	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ανάγνωση</li> <li>▪ Ενεργός ακρόαση</li> <li>▪ Προφορικός &amp; γραπτός λόγος</li> </ul>
Κοινωνικές δεξιότητες	90	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Συντονισμός ( ή ρύθμιση των ενεργειών σε σχέση με τις ενέργειες των άλλων)</li> </ul>
<b>Επαγγελματική εμπειρία</b>		
Συστημικές ικανότητες	85	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Αναγνώριση αιτιών</li> <li>▪ Κρίση &amp; λήψη αποφάσεων</li> </ul>
Ικανότητες διαχείρισης πόρων	80	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ικανότητα διαχείρισης χρόνου</li> </ul>
Διάφορες γνώσεις	70	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Βασικές γνώσεις χρήσης σύγχρονου λογισμικού γραφείου με 3,6 (95%)</li> </ul>
Τεχνικές δεξιότητες	60	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ξένες γλώσσες με 3,5</li> </ul>

ΠΗΓΗ: Εφημερίδα «ΤΑ ΝΕΑ», Ένθετο «Καριέρες», 26 Μαΐου 2008, σελ. 16

### **3.3. Οι Πηγές Άντλησης Προσωπικού**

[Ο εντοπισμός και η προσέλευση των κατάλληλων υποψηφίων είναι το πρώτο στάδιο της διαδικασίας πρόσληψης προσωπικού. Η πραγματική επιτυχία συνίσταται στην εξεύρεση ανθρώπων με προσόντα και εμπειρία ανάλογη με αυτά που απαιτεί η συγκεκριμένη θέση. Η επιχείρηση αρχικά θα πρέπει να δημιουργήσει ένα σχέδιο δράσης, έχοντας πάντα υπ' όψιν ότι προσπάθεια και προσοχή αποκτώνται όχι μόνο για την κάλυψη των πιο σημαντικών διοικητικών θέσεων, αλλά κάθε φορά που πρόκειται να πραγματοποιηθεί μια νέα πρόσληψη.

Οι βασικότερες πηγές άντλησης προσωπικού είναι:

- 1) Οι συστάσεις από τους ήδη υπάρχοντες υπαλλήλους της επιχείρησης.
- 2) Η σύνδεση με χώρους επαγγελματικής εκπαίδευσης και με πανεπιστήμια.
- 3) Οι αγγελίες και οι καταχωρήσεις σε εφημερίδες ή εμπορικές και επαγγελματικές εκδόσεις.
- 4) Η έρευνα στα τοπικά γραφεία εύρεσης εργασίας.
- 5) Η συνεργασία με γραφεία συμβούλων επιχειρήσεων.
- 6) Η επικοινωνία με παρόμοιες επιχειρήσεις που προβαίνουν σε μείωση προσωπικού.

Η επιχείρηση καλό θα ήταν στραφεί σε εξωτερικές πηγές άντλησης του κατάλληλου προσωπικού, να δώσει την ευκαιρία στη ήδη υπάρχοντα στελέχη της, να καταλάβουν τις θέσεις που προκύπτουν, οι οποίες ενδεχομένως να είναι ανώτερες από αυτές που ήδη κατέχουν, σε περίπτωση, βέβαια, που έχουν τις απαιτούμενες ικανότητες και δεξιότητες.

Ένας από τους σημαντικότερους υποκινητικούς παράγοντες για το προσωπικό είναι η αίσθηση και η σιγουριά που τους δίνει η γνώση πως δεν θα παραβλεφθούν και αγνοηθούν οι ικανότητες, τα ταλέντα και η συνολική προσφορά τους στην επιχείρηση που εργάζονται.]<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Νίκος Ε. Σκουλάς, Κυριακή Π. Οικονομάκη (1998), Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα, σελ. 61, εκδόσεις «ΚΑΠΑ».

### **3.3.1. Οι συστάσεις από τους ήδη υπάρχοντες υπαλλήλους**

[Οι άνθρωποι που εργάζονται στην επιχείρηση, όταν τους ζητείται η βοήθειά τους, κολακεύονται και αντιδρούν όσο το δυνατόν θετικά και ευσυνείδητα, ενώ όταν προτείνουν κάποιο άτομο γίνονται πιο προσεκτικοί. Επίσης δείχνουν μεγάλη προθυμία να κάνουν περισσότερα για να βοηθήσουν και να στηρίξουν τον νέο εργαζόμενο, στην προσπάθειά τους να εγκλιματιστεί στη καινούρια του δουλειά.

### **3.3.2. Σύνδεση με χώρους Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης και με Πανεπιστήμια**

[Η σύνδεση με τέτοιους χώρους μπορεί να αναδειχθεί σε μια πολύ καλή μέθοδο προσέλευσης προσωπικού, ιδιαίτερα για τις μικρότερες επιχειρήσεις ή εταιρίες. Στην πραγματικότητα, ένα μέτρο της αποτελεσματικότητας ενός εκπαιδευτικού ιδρύματος είναι ο δείκτης απορρόφησης των αποφοίτων των πανεπιστημίων και άλλων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων από την αγορά.]<sup>1</sup>

### **3.3.3. Οι Αγγελίες και οι Καταχωρήσεις σε εφημερίδες ή εμπορικές και επαγγελματικές Εκδόσεις**

[Οι δημοσιεύσεις και οι αγγελίες σε εφημερίδες αλλά και επαγγελματικές εκδόσεις, αποτελούν εδώ και αρκετά χρόνια, το πλέον διαδεδομένο, και ίσως και αξιόπιστο τρόπο προσέλευσης ανθρώπινου δυναμικού.]<sup>2</sup>

Οι καταχωρήσεις στον ημερήσιο τύπο από τη μία πλευρά παρέχουν έναν υψηλότατο βαθμό ανταπόκρισης, αλλά δεν επιτυγχάνουν πάντα στην ανεύρεση υποψηφίων με ικανοποιητικά προσόντα. Αυτό σημαίνει ότι η μαζικότητα και η ποσότητα δεν διασφαλίζει πάντα την ποιότητα των υποψηφίων, απλώς αυξάνουν τις πιθανότητες για καλύτερο αποτέλεσμα.

---

<sup>1</sup> Νίκος Ε. Σκουλάς, Κυριακή Π. Οικονομάκη (1998), Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα, σελ. 62-63, εκδόσεις «ΚΑΠΑ».

<sup>2</sup> Νίκος Ε. Σκουλάς, Κυριακή Π. Οικονομάκη (1998), Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα, σελ. 62-63, εκδόσεις «ΚΑΠΑ».

Η δημιουργία ενός ιδιαίτερου μηνύματος, αυξάνει εντυπωσιακά τις πιθανότητες προσέλευσης ικανότερων και πιο προικισμένων υποψηφίων.

Οι δημοσιεύσεις σε καθαρά εμπορικές ή οικονομικές εκδόσεις αποδίδουν περισσότερο για τους εξής λόγους:

- [Οι συνδρομητές και οι αναγνώστες αυτού του περιεχομένου διακατέχονται από πραγματικό και έντονο ενδιαφέρον για τις οικονομικές και επιχειρηματικές εξελίξεις.
- Στοχεύουν σε μια καθαρά επαγγελματική προσέγγιση του αντικειμένου τους.
- Θέλουν να συμβαδίζουν με την εποχή τους και να είναι ενήμεροι για κάθε νέο στοιχείο και πληροφορία.
- Είναι συνήθως αφοσιωμένοι στη δουλειά τους αλλά και πάντοτε δεκτικοί σε κάθε νέα πρόταση, πρόκληση ή προοπτική.]<sup>1</sup>

#### **3.3.4. Έρευνα σε Τοπικά Γραφεία Εύρεσης Εργασίας**

[Ο Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ) είναι μια σημαντική πηγή εξεύρεσης προσωπικού ιδιαίτερα για ορισμένες κατηγορίες ανειδίκευτων άνεργων εργατοϋπαλλήλων, αλλά και για ειδικευμένο προσωπικό, καθώς επίσης και νέους απόφοιτους ανώτερων και ανωτάτων σχολών που ζητούν ένταξη στην αγορά εργασίας.

Κάθε επιχείρηση αξίζει τον κόπο να διατηρεί στενή και συνεχή επαφή με τον ΟΑΕΔ και να ενημερώνεται για τα εκάστοτε προγράμματα απασχόλησης, ορισμένα απ' τα οποία μάλιστα επιδοτούνται από διάφορα ταμεία.

#### **3.3.5. Συνεργασία με Γραφεία Συμβούλων Επιχειρήσεων**

Τα διάφορα γραφεία συμβούλων επιχειρήσεων, εκτός των άλλων υπηρεσιών που προσφέρουν, συχνά δραστηριοποιούνται και στον τομέα της εύρεσης και επιλογής προσωπικού, για λογαριασμό κυρίως, μικρότερων επιχειρήσεων, που δεν διαθέτουν τμήμα

---

<sup>1</sup> Όπως παραπάνω, σελ. 63.

ανθρωπίνου δυναμικού, αλλά και για μεγάλες επιχειρήσεις και οργανισμούς που αναζητούν υψηλοτάτου βαθμού στελέχη.

Τα γραφεία αυτά οφείλουν να ελέγξουν τις ικανότητες και τα προσόντα των υποψηφίων, προτού τους παραπέμψουν στην ενδιαφερόμενη εταιρία. Υποχρέωσή τους είναι η δημοσίευση της αγγελίας και η συγκέντρωση των αντίστοιχων απαντητικών αιτήσεων, ενώ αναλαμβάνουν τη διεκπεραίωση της πρώτης επαφής με τον υποψήφιο που πληρεί τις προϋποθέσεις,

Καλό θα ήταν πριν η εκάστοτε εταιρία συνάψει συμβόλαιο με ένα γραφείο συμβούλων επιχειρήσεων, να κάνει ένα στοιχειώδη έλεγχο σχετικά με τη φήμη και τι κύρος του συγκεκριμένου γραφείου, καθώς επίσης το κατά πόσο το γραφείο αυτό διαθέτει εξειδικευμένα στελέχη στον τομέα της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Σημαντικό στοιχείο είναι και η εξακρίβωση του βαθμού ικανοποίησης άλλων πελατών από το συγκεκριμένο γραφείο, αλλά και μια προσωπική επίσκεψη στο χώρο αυτό, αποκομίζοντας μια πρώτη εντύπωση για τον επαγγελματισμό που τους διακρίνει.]<sup>1</sup>

Ένα μειονέκτημα αυτής της μεθόδου άντλησης εξειδικευμένου προσωπικού είναι το υψηλό κόστος για την επιχείρηση. Η μέθοδος αυτή είναι η πλέον ακριβότερη, αλλά απλουστεύει σε μεγάλο βαθμό και επιταχύνει τη διαδικασία επιλογής και προσέλευσης προσωπικού.

### **3.3.6. Η Επικοινωνία με άλλες επιχειρήσεις που προβαίνουν σε μείωση Προσωπικού.**

Ένας άλλος τρόπος άντλησης εκπαιδευμένου προσωπικού είναι η άντληση προσωπικού από άλλες παρόμοιες επιχειρήσεις που για διάφορους λόγους προβαίνουν σε μείωση του αριθμού των υπαλλήλων τους.

Σ' αυτή την περίπτωση όμως, [χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή διότι είναι λεπτή η θέση της εταιρίας που αναζητεί προσωπικό και σε καμία περίπτωση δεν θα πρέπει να γίνονται «επιδρομές» στους ανταγωνιστές της. Αν παραβιαστούν κάποια όρια, υπάρχει κίνδυνος η

---

<sup>1</sup> Νίκος Ε. Σκουλάς, Κυριακή Π. Οικονομάκη (1998), Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα, σελ. 64, εκδόσεις «ΚΑΠΑ».

ανταγωνιστική εταιρία να μην μείνει με «σταυρωμένα τα χέρια» και να αντιδράσει ανάλογα.]]<sup>1</sup>

### **3.4. Η Διαδικασία Επιλογής Προσωπικού**

Η απόφαση για την επιλογή ενός εργαζόμενου βασίζεται σε πληροφορίες και στοιχεία που συγκεντρώνονται από διάφορες πηγές (βλέπε 3.2). Η συλλογή των πληροφοριών αυτών περνά από διάφορα στάδια, τα οποία σύμφωνα με τον Ιορδάνη Κοτζαϊβάζογλου (2003), συνοψίζονται ως ακολούθως:

#### **Πίνακας Β ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΕΝΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ**

1.	Συνειδητοποίηση της ανάγκης για νέα θέση εργασίας.
2.	Προσδιορισμός των απαντήσεων της θέσης.
3.	Στρατολόγηση υποψηφίων εντός ή εκτός αυτής.
4.	Αρχική αξιολόγηση των υποψηφίων.
5.	Αρχική συνέντευξη επιλογής.
6.	Αρχική επιλογή.
7.	Δεύτερη συνέντευξη επιλογής.
8.	Τελική επιλογή.
9.	Ολοκλήρωση γραφειοκρατικών ενεργειών.
10.	Ένταξη, εκπαίδευση και προσαρμογή στο χώρο εργασίας.

ΠΗΓΗ: Ιορδάνης Κοτζαϊβάζογλου (2003), Πώς να εργαστείς εκεί που επιθυμείς, Αθήνα, σελ. 5, Β. Γκιούρδας Εκδοτική.

Οι πληροφορίες που συλλέγονται σε κάθε στάδιο, αποτελούν τη βάση για το επόμενο βήμα. Αυτό σημαίνει ότι σε κάθε στάδιο λαμβάνεται απόφαση αν κάποιος υποψήφιος θα συνεχίσει τη διαδικασία επιλογής ή θα αποκλεισθεί. Η απόφαση για τον αποκλεισμό ενός υποψηφίου λαμβάνεται με πολλή περίσκεψη και μόνον εφόσον είμαστε βέβαιοι για την αξιοπιστία των στοιχείων μας, γιατί διαφορετικά μπορεί να αποκλειστεί ένας υποψήφιος που πραγματικά έχει επιθυμητά χαρακτηριστικά για τη συγκεκριμένη θέση.]]<sup>2</sup>

Τα δέκα αυτά στάδια αναλύονται ως εξής:

<sup>1</sup> Νίκος Ε. Σκουλάς, Κυριακή Π. Οικονομάκη (1998), Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα, σελ. 65, εκδόσεις «ΚΑΠΑ».

<sup>2</sup> Στέλλα Ξηροτύρη - Κουφίδου (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Θεσ/νίκη, σελ. 135, εκδόσεις «ΑΝΙΚΟΥΛΑ».

### 1. Συνειδητοποίηση της Ανάγκης για νέα θέση εργασίας

Στο στάδιο αυτό, οι υπεύθυνοι της εταιρίας αντιλαμβάνονται ότι η εταιρία χρειάζεται να προσλάβει κάποιο άτομο, είτε γιατί αποχώρησε κάποιος παλαιότερος εργαζόμενος από τη συγκεκριμένη θέση εργασίας, είτε γιατί αυξήθηκαν οι δραστηριότητές της, με αποτέλεσμα να προκύψουν νέες θέσεις εργασίας.

### 2. Προσδιορισμός των απαιτήσεων της θέσης

Στη περίπτωση που η θέση εργασίας προκύπτει για πρώτη φορά στην εταιρία, θα πρέπει να γίνει προσδιορισμός των απαιτήσεών της. Θα πρέπει δηλαδή να προσδιοριστούν οι αρμοδιότητες και οι ευθύνες της θέσης αυτής καθώς και τα άλλα προσόντα του υποψηφίου που καλείται να τη στελεχώσει.

### 3. Στρατολόγηση υποψηφίων εντός ή εκτός αυτής

Με την στρατολόγηση υποψηφίων ασχοληθήκαμε και στο προηγούμενο κεφάλαιο, καθώς αποτελεί και κομμάτι της Διοίκησης Προσωπικού. Παράλληλα όμως η στρατολόγηση αποτελεί και μέρος της διαδικασίας επιλογής προσωπικού, καθώς είναι το στάδιο εκείνο όπου οι υπεύθυνοι της εταιρίας προβαίνουν σε ενέργειες για να προσελκύσουν μέσα σ' ένα εύλογο χρονικό διάστημα όσον το δυνατόν περισσότερα άτομα, που διαθέτουν τα απαραίτητα προσόντα για να στελεχώσουν την κενή θέση εργασίας και να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της εταιρίας.

Κάποιες επιπλέον πηγές αναζήτησης υποψηφίων, που δεν αναφέρθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο, είναι: Ημέρες καριέρας ή σταδιοδρομίας, Επαγγελματικές Ενώσεις, σύλλογοι και ημερίδες, διάφορες γνωριμίες, Προσωπική επαφή που είχαν στο παρελθόν με διάφορους ενδιαφερομένους υποψήφιους κ.ά.]<sup>1</sup>

### 4. Αρχική αξιολόγηση των υποψηφίων

Σ' αυτό το στάδιο, οι υπεύθυνοι των εταιριών αποφασίζουν ποιοι από τους υποψήφιους διαθέτουν τα ανάλογα προσόντα, σύμφωνα με τις απαιτήσεις της συγκεκριμένης θέσης, ώστε να μετέχουν στη συνέντευξη επιλογής.

Οι υποψήφιοι κρίνονται με βάση τα βιογραφικά τους σημειώματα, τα συνοδευτικά γράμματα, τη γνώμη που σχηματίζουν γι' αυτούς από προηγούμενες μεταξύ τους επαφές και τις συστάσεις τρίτων, τις γνώμες των οποίων εκτιμούν.

---

<sup>1</sup> Ιορδάνης Κοτζαϊβάζογλου (2003), Πώς να εργαστείς εκεί που επιθυμείς, Αθήνα, σελ. 1-2, Β. ΓΚΙΟΥΡΔΑΣ εκδοτική.

Ορισμένες εταιρίες ζητούν από τους υποψήφιους να μετέχουν σε γραπτές εξετάσεις ώστε να προσδιορίσουν τις γνώσεις τους, στοιχεία της προσωπικότητάς τους καθώς και τις νοητικές τους ικανότητες.

#### 5. Αρχική Συνέντευξη Επιλογής

Η εταιρία αφού καταρτίσει μία λίστα με τα επικρατέστερα ονόματα των υποψηφίων που διαθέτουν τα απαραίτητα τυπικά προσόντα για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας, καλούν τους υποψηφίους για μια αρχική συνέντευξη επιλογής.

Με τη συγκεκριμένη διαδικασία, οι υπεύθυνοι της εταιρίας, μέσα από προσωπική επαφή και συζήτηση με τους υποψηφίους, προβαίνουν σε διευκρινιστικές ερωτήσεις και συγκεντρώνουν περισσότερες πληροφορίες σχετικά με κάθε υποψήφιο.

Οι πληροφορίες αυτές αφορούν τα όσα αναφέρονται στο βιογραφικό σημείωμα, κυρίως όμως αφορούν στοιχεία της προσωπικότητας του υποψηφίου που είναι απαραίτητα για τη συγκεκριμένη θέση, αλλά δεν φαίνονται στο βιογραφικό, όπως τις επικοινωνιακές του ικανότητες, την ευελιξία και προσαρμοστικότητά του, το σύστημα αξιών του, στοιχεία της κουλτούρας του, τι ενδιαφέρον του για τη θέση και την εταιρία, το προσωπικό του στυλ, την εμφάνισή του κ.ά.]<sup>1</sup>

#### 6. Αρχική Επιλογή

Ανάλογα με την αρχική εντύπωση που δημιούργησαν οι υποψήφιοι στην αρχική συνέντευξη επιλογής αλλά και στα προηγούμενα στάδια (από το βιογραφικό σημείωμα, συνοδευτικό γράμμα κ.λ.π.) και λαμβάνοντας υπόψη τις απαιτήσεις της κενής θέσης εργασίας, η εταιρία επιλέγει σ' αυτό το στάδιο, ένα σχετικά μικρό αριθμό υποψηφίων από τον οποίο θα κάνουν την τελική επιλογή.

#### 7. Δεύτερη Συνέντευξη Επιλογής

Οι υποψήφιοι που επιλέχθηκαν στο προηγούμενο στάδιο, καλούνται τώρα να συμμετέχουν σε μια δεύτερη συνέντευξη επιλογής. Στη φάση αυτή, οι αξιολογητές μπορεί να είναι οι ίδιοι πάλι από πλευράς εταιρίας ή και άλλοι εντελώς διαφορετικοί αξιολογητές που έχουν και τον τελευταίο λόγο. Η ύπαρξη πολλών αξιολογητών αυξάνει τις πιθανότητες η κρίση για την επιλογή των κατάλληλων υποψηφίων να είναι αντικειμενική και όχι υποκειμενική.

Πολλές εταιρίες πάντως παραβλέπουν τα στάδια 6 και 7 και από το στάδιο 5 πάνε κατευθείαν στο στάδιο 8.

---

<sup>1</sup> Ιορδάνης Κοτζαϊβάζογλου (2003), Πώς να εργαστείς εκεί που επιθυμείς, Αθήνα, σελ.3, Β. ΓΚΙΟΥΡΔΑΣ εκδοτική.

## 8. Τελική Επιλογή

Στο στάδιο της Τελικής Επιλογής, οι υπεύθυνοι της εταιρίας αποφασίζουν ποιος θα είναι τελικά ο υποψήφιος που θα στελεχώσει τη συγκεκριμένη θέση εργασίας. Άλλες εταιρίες σχηματίζουν επιπλέον ένα κατάλογο επιλαχόντων, άλλες κρατούν αρχείο των υποψηφίων που συμμετείχαν στη διαδικασία.

Υπάρχει πιθανότητα κάποιος ή κάποιοι υποψήφιοι που απορρίφθηκαν στη συγκεκριμένη διαδικασία, να προσληφθούν από την εταιρία σε κάποια άλλη χρονική στιγμή.

## 9. Ολοκλήρωση γραφειοκρατικών ενεργειών

Σ' αυτό το στάδιο ολοκληρώνονται οι γραφειοκρατικές ενέργειες που απαιτούνται για να γίνει και τυπικά η πρόσληψη του επιλεγόμενου υποψηφίου και συγκεντρώνονται τα απαραίτητα δικαιολογητικά που πιστοποιούν τη γνησιότητα των εγγράφων που προσκόμισε ο υποψήφιος στην εταιρία, όπως πτυχία, βεβαιώσεις, παρακολούθηση σεμιναρίων, ένσημα από προηγούμενες εργασίες κ.λ.π.]<sup>1</sup>

Αν όμως υπάρξει κάποιο πρόβλημα και δεν ολοκληρωθεί τελικά η πρόσληψη του συγκεκριμένου υποψηφίου, η εταιρία επιλέγει τον πρώτο από τον κατάλογο των επιλαχόντων.

## 10 Ένταξη, Εκπαίδευση και προσαρμογή στο χώρο εργασίας

[Η διαδικασία της επιλογής του εργαζόμενου ολοκληρώνεται με την ένταξη, την εκπαίδευση και την προσαρμογή του στο χώρο εργασίας. Στο στάδιο αυτό ο νεοπροσληθείς εργαζόμενος γνωρίζει το καινούργιο περιβάλλον εργασίας του, τους νέους συναδέλφους του, τη φιλοσοφία της εταιρίας και κυρίως πληροφορείται για τα καθήκοντα της εργασίας του.

Ο νέος εργαζόμενος εκπαιδεύεται συνήθως από κάποιον παλαιότερο απλό εργαζόμενο ή στέλεχος της εταιρίας, ή παρακολουθεί σεμινάρια. Η διαδικασία αυτή μπορεί να διαρκέσει κατά περίπτωση από μερικές ώρες, μέχρι μερικές ημέρες ακόμα και εβδομάδες.]<sup>2</sup>

[Η έκταση της διαδικασίας επιλογής προσωπικού, αλλά και οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται (όπως θα δούμε στη συνέχεια), εξαρτώνται και από τα χρηματικά ποσά που είναι διατεθειμένη να διαθέσει η κάθε επιχείρηση, αλλά και από τις απαιτήσεις που έχει η θέση που πρέπει να καλυφθεί.]<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Ιορδάνης Κοτζαϊβάζογλου (2003), Πώς να εργαστείς εκεί που επιθυμείς, Αθήνα, σελ.3-4, Β. ΓΚΙΟΥΡΔΑΣ εκδοτική.

<sup>2</sup> Ιορδάνης Κοτζαϊβάζογλου (2003), Πώς να εργαστείς εκεί που επιθυμείς, Αθήνα, σελ.4-5, Β. ΓΚΙΟΥΡΔΑΣ εκδοτική.

<sup>3</sup> Στέλλα Ξηροτύρη - Κουφίδου (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Θεσ/νίκη, σελ. 135, εκδόσεις «ΑΝΙΚΟΥΛΑ».

### **3.5. Τα Μέσα Επιλογής Προσωπικού**

Για την επιλογή του προσωπικού των επιχειρήσεων χρησιμοποιούνται διάφορα μέσα, τα κυριότερα των οποίων είναι η συνέντευξη και το βιογραφικό σημείωμα. Με αυτά θα ασχοληθούμε διεξοδικά στα επόμενα κεφάλαια. Υπάρχουν όμως και κάποια άλλα δευτερεύοντα μέσα επιλογής προσωπικού σύμφωνα με την Νίκο Δήμου (1999), τα οποία αναλύονται στη συνέχεια:

- α) Το ερωτηματολόγιο.
- β) Οι πληροφορίες από τρίτους και οι συστάσεις
- γ) Οι διαγωνισμοί
- δ) Οι αγγελίες
- ε) Η ιατρική εξέταση
- στ) Η πρόσληψη υπό δοκιμή]<sup>1</sup>
- ζ) [Η γραφολογία.]<sup>2</sup>

[Η χρησιμοποίηση ενός και μόνο μέσου από τα παραπάνω δεν διασφαλίζει συνήθως την άριστη επιλογή προσωπικού, γι' αυτό και οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την κατάλληλη και συνδυασμένη εφαρμογή περισσότερων του ενός, ώστε να επιτρέπει την αποτελεσματικότερη διακρίβωση των προσόντων και των ικανοτήτων του υποψήφιου.]<sup>3</sup>

#### **3.5.1. Το ερωτηματολόγιο**

[Το ερωτηματολόγιο είναι ένα μέσο συλλογής πληροφοριών, το οποίο συμπληρώνεται ιδιόγραφα από τον υποψήφιο και περιλαμβάνει ερωτήσεις οι οποίες αφορούν: την ατομική και οικογενειακή κατάσταση του υποψηφίου, τις σπουδές, την προϋπηρεσία, τις προτιμήσεις και τα ενδιαφέροντά του, τις ασχολίες τους κ.λ.π.

Η σαφής διατύπωση των ερωτήσεων και η ειλικρινής απάντηση σ' αυτές παρέχουν την δυνατότητα συγκέντρωσης στοιχείων που αναδεικνύουν τις διαθέσεις του υποψηφίου έναντι της εργασίας, τις προσδοκίες του και τις συναισθηματικές αντιδράσεις του.]<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Νίκος Δήμου (1999), Διοίκηση Προσωπικού, Αθήνα, σελ. 99, εκδόσεις «ΕΛΛΗΝ».

<sup>2</sup> Νίκος Βιταντζάκης, Christine Descoin (1993), Επιλογή Προσωπικού- Μέθοδοι-Τεχνικές-Διαδικασίες, ΑΘΗΝΑ, σελ. 231, εκδόσεις «ΕΛΛΗΝ».

<sup>3</sup> Νίκος Δήμου (1999), Διοίκηση Προσωπικού, Αθήνα, σελ. 99, εκδόσεις «ΕΛΛΗΝ».

<sup>4</sup> Νίκος Δήμου (1999), Διοίκηση Προσωπικού, Αθήνα, σελ. 99-100, εκδόσεις «ΕΛΛΗΝ».

Με το ερωτηματολόγιο γίνεται προσπάθεια να φανούν κάποια από τα βασικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ατόμου όπως: η σταθερότητα, η υπομονή και η λογική τάξη, ο συναισθηματικός κόσμος του, η συγκρότηση και η αυτοκυριαρχία του, η υπευθυνότητα στην ανάληψη πρωτοβουλιών, η πίστη στις ιδέες του και η ικανότητα να τις μεταδίδει, η ικανότητα ανάπτυξης πρωτοβουλίας, η σωστή εκτίμηση των άλλων ανθρώπων, η ικανότητα επικοινωνίας του με άλλους ανθρώπους (πελάτες, προϊσταμένους κ.ά.), η ευθυκρισία στην αντιμετώπιση πραγματικών καταστάσεων κ.ά.

### **3.5.2. Οι πληροφορίες από τρίτους**

[Οι πληροφορίες από τρίτους παρέχουν την δυνατότητα της πρόσληψης ατόμων με δοκιμασμένες ικανότητες. Προέρχονται συνήθως από προηγούμενους εργοδότες, συναδέλφους, συνεργάτες και φίλους της επιχείρησης στους οποίους απευθύνονται και τους ρωτούσαν γνωρίζουν άτομα με τα προσόντα που χρειάζονται σε θέσεις που θέλουν να καλύψουν.

Εφόσον οι πληροφορίες είναι αντικειμενικές και αξιόπιστες επιτρέπουν την διαμόρφωση γνώμης για τις ικανότητες, την εντιμότητα, τη θετικότητα και τα λοιπά προσόντα των υποψηφίων. Οι πληροφορίες σε συνδυασμό με τις συστάσεις, που προέρχονται από συστατικές επιστολές αξιόλογων προσώπων, βοηθούν τις επιχειρήσεις να έχουν μια πρώτη εκτίμηση του «προφίλ» του υποψηφίου και της καταλληλότητάς του για τη θέση που του προορίζουν.

Επόμενο είναι η αξία των πληροφοριών να εξαρτάται από την αντικειμενικότητα και από το χαρακτήρα αυτού που τις παρέχει.

Είναι διαπιστωμένο ότι το 60% των κενών θέσεων, μέσων και ανώτερων στελεχών, καλύπτεται με πληροφορίες και συστάσεις από τρίτους.]<sup>1</sup>

### **3.5.3. Οι Διαγωνισμοί**

[Οι διαγωνισμοί είναι το σύνηθες μέσο επιλογής προσωπικού κυρίως όταν αγορά αυτός στην πρόσληψη μεγάλου αριθμού προσώπων. Η μέθοδος του διαγωνισμού, όταν είναι

---

<sup>1</sup> Νίκος Δήμου (1999), Διοίκηση Προσωπικού, Αθήνα, σελ. 104-105, εκδόσεις «ΕΛΛΗΝ».

αντικειμενικός, είναι ο ασφαλέστερος τρόπος απόκτησης ικανού προσωπικού. Τουλάχιστον από άποψη γνώσεων.

Βέβαια δεν πρέπει να παραβλέπεται το μειονέκτημα αυτού του τρόπου να φέρει στην πρώτη γραμμή επιτυχίας άτομο που έχει μεν αρκετές γραμματικές γνώσεις ή μόρφωση, αλλά δεν διακρίνεται για το ζήλο, την επιμέλεια, την τάξη και πιθανώς να στερείται διοικητικών προσόντων. Ο διαγωνισμός δεν είναι σωστό να θεωρείται αλάνθαστο κριτήριο και μοναδικό μέσο εκτίμησης των ικανοτήτων του υποψήφιου αλλά συμπληρωματικός τρόπος συγκέντρωσης στοιχείων.

Μια μορφή διαγωνισμού είναι και η εξέταση των γνώσεων, της εξυπνάδας και της ετοιμότητας των διαγωνιζόμενων με τα test. Χρειάζεται όμως ιδιαίτερη εμπειρία για την μορφή, το περιεχόμενο και την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων τους.<sup>1</sup>

### **3.5.3.i. Test Ικανοτήτων – Δεξιότητων**

[Τα Test ικανοτήτων – δεξιότητων είναι ειδικά ερωτηματολόγια με τα οποία είναι δυνατόν να εξασφαλιστεί μια πιο λεπτομερής περιγραφή της προσωπικότητας του υποψηφίου. Στόχος του είναι η μέτρηση της εξοικείωσης του ατόμου με διάφορα πεδία της ανθρώπινης νοητικής δραστηριότητας.

[Επιγραμματικά τα πεδία αυτά είναι: το Γλωσσικό, το Αριθμητικό, το Διαγραμματικό, το Μηχανικό, η Άντληση του Χώρου, τα Εργασιακά κίνητρα και αξίες, η Λογική, η Συναισθηματική Νοημοσύνη, Η Λήψη Αποφάσεων, ο Εξωτερικός-Εσωτερικός Έλεγχος, η Επικοινωνία, η Αυτοεκτίμηση, τα Εγκεφαλικά ημισφαίρια, τα Χρώματα και γενικά η προσωπικότητα του ατόμου.

Στην πραγματικότητα τα test αυτού του τύπου, αξιολογούν τα εγγενή και επίκτητα χαρακτηριστικά του ατόμου και δείχνουν την καταλληλότητα των εργαζομένων για την ένταξή τους σε τμήματα και εξειδικευμένα εργασιακά περιβάλλοντα.

Τα επίκτητα στοιχεία κατακτώνται στην πορεία της ζωής του ανθρώπου μέσα από εμπειρία και σχετική εκπαίδευση, ενώ τα εγγενή στοιχεία εστιάζονται στην προσωπικότητα, καθώς και στις κλίσεις, στις προτιμήσεις και στα ενδιαφέροντα που την συνθέτουν και είναι

---

<sup>1</sup> Όπως παραπάνω, σελ. 105-106.

στενά συνηφασμένα μ' αυτήν. Τα εγγενή στοιχεία σύμφωνα με τη θεωρία της εξέλιξης, έχουν ήδη διαμορφωθεί οριστικά στα πέντε με οκτώ πρώτα χρόνια της ζωής του ανθρώπου.]<sup>1</sup>

### **3.5.3.ii. Τα πλεονεκτήματα του test Ικανοτήτων-Δεξιοτήτων**

[Αν και τα συγκεκριμένα test δεν χρησιμοποιούνται στη χώρα μας σε ευρεία κλίμακα, ποικίλοι λόγοι συνηγορούν υπέρ της καθιέρωσής τους στη διαδικασία επιλογής ανθρώπινου δυναμικού σε μια επιχείρηση. Σε μια πρώτη μελέτη τα test ικανοτήτων-δεξιοτήτων φαίνεται να υπερτερούν έναντι της προσωπικής συνέντευξης και των υπολοίπων βημάτων στη διαδικασία επιλογής, στο ότι αποκαλύπτουν περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τις ικανότητες και τα ενδιαφέροντα του υποψηφίου.]<sup>2</sup>

[Αξίζει να σημειωθεί ότι σε περιπτώσεις συσσώρευσης μεγάλου αριθμού υποψηφίων για την κάλυψη μιας εργασιακής θέσης, όπου τα ελάχιστα και γενικά στοιχεία που προκύπτουν μέσα από τα προσωπικά έγγραφα και από τη συνέντευξη, κάθε άλλο παρά διευκολύνουν την επιλογή. Τα test προσανατολίζουν τον εργοδότη στο να προσδιορίσει τα ενδιαφέροντα του κάθε υποψηφίου αλλά και το χώρο στον οποίο μπορεί αυτός να αποδώσει καλύτερα, βασιζόμενος πάντα σε αντικειμενικά κριτήρια.

Καθώς η αλματώδης εξέλιξη στη σύγχρονη αγορά εργασίας, με την αύξηση των απαιτήσεων των επαγγελματιών και την ανάγκη εξειδίκευσης των εργαζομένων, έχει δώσει μεγάλη σημασία και αξία στις δεξιότητες, οι άνθρωποι καλούνται να δρουν πιο αυτόνομα από ότι στο παρελθόν αναλαμβάνοντας πρωτοβουλίες. Ταυτόχρονα όμως καλούνται να διαθέτουν και δεξιότητες συλλογικής εργασίας. Τα εξειδικευμένα ερωτηματολόγια εντοπίζουν τα χαρακτηριστικά εκείνα που εννοούν τις διαπροσωπικές σχέσεις και τα οποία, ενδεχομένως να αποκτώνται σε έναν εργασιακό χώρο.

Ο εργοδότης λοιπόν, συνεκτιμώντας όλα τα διαθέσιμα στοιχεία που του παρέχονται μέσω της χορήγησης του test ικανοτήτων-δεξιοτήτων, τα οποία είναι σχεδιασμένα επιστημονικά τεκμηριωμένων και έγκυρων κριτηρίων, είναι σε θέση να διακρίνει με σχετική ασφάλεια και αξιοπιστία τον ικανότερο να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της συγκεκριμένης εργασίας.]<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> [www.computeracademy.gr](http://www.computeracademy.gr)

<sup>2</sup> Όπως παραπάνω.

<sup>3</sup> [www.computeracademy.gr](http://www.computeracademy.gr)

Συνοψίζοντας, θα μπορούσαμε να πούμε ότι τα συγκεκριμένα test στηρίζουν και καθιστούν αποτελεσματικότερο το έργο της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, εφόσον μέσω αυτών είναι δυνατόν:

- 1) [Να διαπιστωθεί εάν το άτομο είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις απαντήσεις που προκύπτουν από συγκεκριμένο εργασιακό περιβάλλον.
- 2) Να εντοπιστεί η ειδικότητα που ταιριάζει στην προσωπικότητα και στις κλίσεις του ατόμου.
- 3) Να αξιοποιηθούν στο βέλτιστο βαθμό οι διαπιστωμένες ικανότητες και δεξιότητες που διαθέτει το άτομο.
- 4) Να ελεγχθεί κατά πόσο η ήδη επιλεγμένη ασκούμενη ειδικότητα ανταποκρίνεται στην προσωπικότητα και τις κλίσεις του ατόμου.
- 5) Να εντοπιστούν εναλλακτικές επαγγελματικές δυνατότητες και επιπλέον κλίσεις του ατόμου.

Κλείνοντας, θα λέγαμε ότι τα εν λόγω test καταπολεμούν κατά κάποιο τρόπο τον κοινωνικό αποκλεισμό. Προσφέροντας τη δυνατότητα σε ομάδες ατόμων, που για οποιουδήποτε λόγους βιώνουν διακρίσεις, να αποδείξουν την αξία τους και να κατακτήσουν μια θέση εργασίας βασισμένα στις ικανότητές τους.]<sup>1</sup>

#### **3.5.4. Οι Αγγελίες**

[Οι αγγελίες είναι το τελευταίο μέσο που χρησιμοποιούν οι εργοδότες για την πρόσληψη προσωπικού. Συνήθως η μορφή αυτή χρησιμοποιείται για τη συμπλήρωση δευτερευουσών θέσεων εργασίας ή για μαζικές και χωρίς ιδιαίτερη σημασία προσλήψεις, προκειμένου να καλυφθούν ανάγκες που χρειάζονται απλή ή χειρωνακτική εργασία και για την κάλυψη θέσεων ημιεξαρτώμενης εργασίας για την οποία δεν υπάρχει σχετικό ενδιαφέρον στην αγορά.

#### **3.5.5. Η Ιατρική Εξέταση**

Σημαντικό ρόλο στην επιλογή προσωπικού, παίζει και η καλή υγεία και η καλή φυσική κατάσταση των ατόμων που πρόκειται να προσληφθούν οι ιατρικές εξετάσεις έχουν

---

<sup>1</sup> Όπως παραπάνω.

ιδιαίτερη σημασία μάλιστα, όταν σε μερικές θέσεις απαιτούνται ξεχωριστές σωματικές ικανότητες όπως μεταφορείς, αποθηκάριοι, φύλακες κ.λ.π.

### **3.5.6. Η Πρόσληψη υπό Δοκιμή**

Η πρόσληψη υπό δοκιμή επιτρέπει στην επιχείρηση να εξετάσει τον προσληφθέντα υπάλληλο στην πράξη, να διαπιστώσει τις ικανότητές του και να βεβαιωθεί ότι ικανοποιεί, με τα προσόντα του, τις απαιτήσεις της θέσης στην οποία τοποθετήθηκε και για την οποία προσελήφθηκε.

Στις περισσότερες τράπεζες και στους μεγαλύτερους οργανισμούς εφαρμόζεται η μέθοδος αυτή για χρονικό διάστημα, συνήθως ενός ή δύο ετών, γιατί οι μέθοδοι που προαναφέρθηκαν παρέχουν ενδείξεις μόνον για το τι μπορεί να αποδώσει ο υπάλληλος στη συγκεκριμένη θέση και όχι αποδείξεις.]<sup>1</sup>

### **3.5.7. Η Γραφολογία**

[Η γραφολογία ή μελέτη των γραφικών χαρακτηριστικών ενός ατόμου, αποτελεί ένα σπανιότερο μέσο επιλογής προσωπικού σε μια επιχείρηση, ενώ χρησιμοποιείται ευρέως στην Ευρώπη και ιδιαίτερα στη Γαλλία, αν και έχει δημιουργήσει επανειλημμένες αντιδράσεις.

Στην Ελλάδα, η χρήση της γραφολογίας στη διαδικασία επιλογής προσωπικού, περιορίζεται στο ελάχιστο εξαιτίας μάλλον της έλλειψης ειδικών που απαιτούνται για την μελέτη αυτή.

Η γραφολογία λοιπόν είναι η μέθοδος εκείνη η οποία σκοπό έχει να αποκαλυφθούν τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του υποψηφίου για πρόσληψη. Βασίζεται στην αρχή ότι « η γραφή ζωγραφίζει με τον καλύτερο τρόπο την ψυχή».

Τα χαρακτηριστικά γραφής κάθε ατόμου, προδίδουν την προσωπικότητά του όπως για παράδειγμα η δεξιά κλίση των γραμμάτων μαρτυρεί εξωστρεφή χαρακτήρα, η αριστερή εσωστρεφή ενώ η κάθετη/ορθή γραφή μαρτυρεί βαθύτητα σκέψης. Επίσης το γρήγορο

---

<sup>1</sup> Νίκος Δήμου (1999), Διοίκηση Προσωπικού, Αθήνα, σελ. 106, εκδόσεις «ΕΛΛΗΝ».

γράψιμο αποκαλύπτει ευφυΐα, ενώ το αργό και το ατελές, σε πολλές περιπτώσεις, μειωμένη πνευματική ικανότητα.

Η γραφολογία δεν αποτελεί επιστήμη και αναφέρεται απλώς, γιατί χρησιμοποιείται σε ορισμένες περιπτώσεις ως μέθοδος επιλογής προσωπικού.]]<sup>1</sup>

### **3.6. Το U – TEST**

[Το U-Test είναι το κυριότερο εργαλείο της U-MAN INTERNATIONAL, μιας διεθνούς εταιρίας συμβούλων επιχειρήσεων με γραφεία σε όλες τις Ευρωπαϊκές χώρες. Η χρήση του test από τις επιχειρήσεις έχει σαν αποτέλεσμα, οι υπεύθυνοι για την ποιότητα του προσωπικού να έχουν μια ακριβή και ξεκάθαρη εικόνα των βασικών στοιχείων της προσωπικότητας των εξεταζόμενων, είτε πρόκειται για πρόσληψη είτε για αξιοποίηση ήδη υπάρχοντος προσωπικού.

Το U-test αποτελείται από διακόσες ερωτήσεις οι οποίες ανιχνεύουν τη στάση του ατόμου σε σχέση με τις καθημερινές καταστάσεις της ζωής του. Οι ερωτήσεις είναι του τύπου «Το βρίσκεις δύσκολο ν' αρχίσεις ένα έργο που είναι ανάγκη να γίνει;» ή «Σου κοστίζει πολύ μια αποτυχία σου;» κ.ά, ενώ οι δυνατές απαντήσεις είναι τρεις: «ναι», «όχι», «Ίσως, εξαρτάται».

Στην ουσία οι ερωτήσεις είναι έτσι φτιαγμένες ώστε να μην υπάρχει μια μόνο απάντηση, αλλά τρεις. Μ' αυτόν τον τρόπο το αποτέλεσμα ανιχνεύει το πώς θα συμπεριφερθεί ο εξεταζόμενος σε δεδομένες καταστάσεις στη ζωή του. Από την άλλη πλευρά δεν είναι δυνατό να εξαπατήσει κάποιος το test, γιατί έχει προβλεφθεί ώστε το ίδιο να ανιχνεύει το ποσοστό αξιοπιστίας του εξεταζόμενου και έτσι ο αναλυτής να γνωρίζει με ακρίβεια σε ποια σημεία το άτομο προσπάθησε να το «εξαπατήσει». Αυτό είναι και το βασικό προτέρημα του U-test που το κάνει να ξεχωρίζει από τα υπόλοιπα test.

Ακόμα, αν κάποιος θελήσει να αλλοιώσει τα αποτελέσματα δίνοντας απαντήσεις που δεν ισχύουν στην πραγματικότητα, συνήθως δεν παίζουν κανένα ρόλο στη μέτρηση των χαρακτηριστικών. Αυτό συμβαίνει, διότι οι απαντήσεις που δίνονται είναι και πάλι χρήσιμες καθώς μας δίνουν μια μέτρηση για το τι το άτομο θεωρεί ως καλό ή ηθικό.]]<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Νίκος Βιταντζάκης, Christine Descoin (1993), Επιλογή Προσωπικού- Μέθοδοι-Τεχνικές-Διαδικασίες, ΑΘΗΝΑ, σελ. 221, εκδόσεις «ΕΛΛΗΝ».

<sup>2</sup> Νίκος Βιταντζάκης, Christine Descoin (1993), Επιλογή Προσωπικού- Μέθοδοι-Τεχνικές-Διαδικασίες, ΑΘΗΝΑ, σελ. 225-226, εκδόσεις «ΕΛΛΗΝ».

### **3.6.1. Επιλογή Προσωπικού μέσω του U-test**

[Όταν προσλαμβάνει μια επιχείρηση ένα άτομο, το κάνει γιατί το θεωρεί ως το καταλληλότερο για την θέση αυτή σύμφωνα πάντα με τις δεξιότητες που διαθέτει και που μπορεί να εντοπίσει η επιχείρηση. Η πιο συνηθισμένη αιτία όμως για την απόλυσή του, είναι η λανθασμένη κρίση για την προσωπικότητά του, που είναι και ένας από τους κυριότερους λόγους για την λανθασμένη επιλογή.

Το πρόβλημα της λανθασμένης κρίσης μιας προσωπικότητας βρίσκεται στο γεγονός ότι συχνά οι άνθρωποι μιλάνε με μια κοινωνική μάσκα, η οποία μπορεί να απέχει πολύ από την πραγματική προσωπικότητα που ο ίδιος ο υποψήφιος παρουσιάζει στην καθημερινή του ζωή.

Έντιμοι και παραγωγικοί άνθρωποι μπορεί να είναι ο εαυτός τους κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων, αλλά δυστυχώς υπάρχουν επίσης άνθρωποι οι οποίοι ούτε έντιμοι είναι, ούτε παραγωγικοί και πετυχαίνουν να δώσουν την εικόνα του «καλού» και «πολύ παραγωγικού». Την ίδια στιγμή υπάρχουν άνθρωποι οι οποίοι είναι πραγματικά παραγωγικοί, αλλά δεν κάνουν μια «ισχυρή εντύπωση».

Με το U-test λοιπόν, μπορεί κάθε επιχείρηση να έχει μια εικόνα μεγάλης ακρίβειας για την προσωπικότητα του υποψηφίου για πρόσληψη.]<sup>1</sup>

### **3.6.2. Τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας που ανιχνεύει το U-test**

Σύμφωνα με το U-test, υπάρχουν δέκα χαρακτηριστικά στην προσωπικότητα του ατόμου που μπορεί να ανιχνεύσει και να ερμηνεύσει. Αυτά είναι:

1) [Η Σταθερότητα.

Ένας συνδυασμός τυπικών συμπεριφορών που δείχνουν την ικανότητα του εξεταζόμενου να εστιάζει την προσοχή του σε έναν αντικειμενικό στόχο, με αποτέλεσμα να κρατά την προσοχή του σ' αυτόν. Αυτό το χαρακτηριστικό εφοδιάζει την επιχείρηση με πληροφορίες σχετικά με την ικανότητα του ατόμου να λειτουργεί οργανωμένα, να εργάζεται με σύστημα και σύμφωνα με ένα προδιαγεγραμμένο σχέδιο.

---

<sup>1</sup> Όπως παραπάνω, σελ. 226.

2) Ο Ενθουσιασμός.

Οι ενθουσιώδεις άνθρωποι παράγουν πολύ περισσότερο από τους απαισιόδοξους. Οι άνθρωποι που αισθάνονται άνετα είναι δεκτικοί σε αλλαγές και ανανεώσεις, ενώ οι άνθρωποι που είναι απογοητευμένοι αντιδρούν στις αλλαγές και στις βελτιώσεις.

Οι άνθρωποι με αυτό το χαρακτηριστικό έχουν αυτοπεποίθηση και καλή εικόνα για τον εαυτό τους, αντιθέτως τα άτομα με χαμηλή αυτοπεποίθηση χρειάζονται περισσότερη ενθάρρυνση και υποκίνηση από τους άλλους.

3) Η Αυτοκυριαρχία.

Οι άνθρωποι με αυτοκυριαρχία μπορούν να κρατήσουν την ψυχραιμία τους και έχουν καλό έλεγχο του εαυτού τους και του περιβάλλοντός τους. Από την άλλη πλευρά άτομα με νευρικότητα δεν αντιδρούν ικανοποιητικά στις καταστάσεις όταν προκύψουν προβλήματα.

4) Η Βεβαιότητα.

Η βεβαιότητα μετράει πρωταρχικά τη συνέπεια ενός ατόμου και εξαρτάται απ' την ικανότητα κάποιου να παρατηρεί και να καθορίζει τις ακριβείς δράσεις που πρέπει να γίνουν. Η αβεβαιότητα δηλώνει σύγχυση, παρορμητική συμπεριφορά και ανάγκη να υπολογίζει κανείς στην τύχη.

5) Η Δραστηριότητα.

Το επίπεδο της δραστηριότητας υποδεικνύει την ενέργεια που κρύβει ένα άτομο, όταν συμμετέχει στις δραστηριότητες της επιχείρησης. Άμα συμμετέχει δηλαδή ενεργά ή είναι ένας απλός θεατής.

6) Η Τόλμη.

Το επίπεδο της τόλμης και της αποφασιστικότητας μετράει σε ποιο βαθμό ένα άτομο είναι αποφασισμένο να επιμείνει και να στηρίξει τις απόψεις. Υψηλή αποφασιστικότητα σημαίνει δυναμισμός, αυτοπεποίθηση, πρωτοβουλία, ενώ το χαμηλό επίπεδο υποδεικνύει χαμηλή αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα στην εκτέλεση της εργασίας του.

7) Η Υπευθυνότητα.

Η υπευθυνότητα δείχνει αν το άτομο λαμβάνει υπόψη του τις συνέπειες των πράξεών του. Τα άτομα μ' αυτό το χαρακτηριστικό έχουν την αίσθηση της ευθύνης και την ικανότητα να ανταποκρίνονται ενεργητικά στις καταστάσεις

που τους περιβάλλουν και να προκαλούν αποτέλεσμα σ' αυτές. Είναι ένδειξη εξωστρέφειας ή εσωστρέφειας του ατόμου, ενώ τα εσωστρεφή άτομα δεν έχουν επίγνωση ότι υπάρχει κάποιο πρόβλημα.

8) Η Κρίση.

Όταν κάποιος είναι ικανός να κρίνει και να αξιολογήσει καταστάσεις με τον σωστό τρόπο, είναι δυνατό να βρει και λειτουργικές λύσεις. Δίνοντας συστάσεις για βελτίωση βοηθά κανείς να επιτευχθούν τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα, ενώ με την επίκριση απλά παρεμποδίζει κανείς ή σταματά τους άλλους. Αυτό το χαρακτηριστικό δείχνει το κατά πόσο κάποιος είναι ικανός να αποδειχθεί και να κατανοήσει την πραγματικότητα των άλλων.

Δείχνει την προθυμία του να ακούσει τους άλλους, να δει την οπτική τους και να βρει σημεία συμφωνίας ή να παραμείνει προσηλωμένος στην άποψή του και να επικρίνει τις απόψεις των άλλων.

9) Η Στοργή.

Θετικά αποτελέσματα σε μια επιχείρηση επιτυγχάνονται όταν οι ομάδες των εργαζομένων συνεργάζονται μεταξύ τους. Ο σεβασμός προς τους άλλους και η εμπιστοσύνη στις ικανότητές τους είναι επομένως κρίσιμης σημασίας. Χωρίς στοργή ένα άτομο δημιουργεί προβλήματα και κάνει τους συναδέλφους του να αισθάνονται άσχημα. Όταν ένα άτομο είναι στοργικό μπορεί να μπει στη θέση του άλλου και να συνεργαστεί καλύτερα μαζί του, καταλαβαίνοντας τις προθέσεις του.

10) Η Επικοινωνία.

Η επικοινωνία μετρά τον βαθμό στον οποίο είναι κάποιος ικανός να μεταβιβάσει τις ιδέες του στους άλλους. Δείχνει την ικανότητα του ατόμου να δημιουργήσει επαφές και να τις διατηρήσει. Με την αποτελεσματική επικοινωνία μπορούν να επιλυθούν τα προβλήματα και να προωθηθεί η συνεργασία.]<sup>1</sup>



---

<sup>1</sup> Νίκος Βιταντζάκης, Christine Descoin (1993), Επιλογή Προσωπικού- Μέθοδοι-Τεχνικές-Διαδικασίες, ΑΘΗΝΑ, σελ. 232-234, εκδόσεις «ΕΛΛΗΝ».

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>

## ΤΟ ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ ΚΑΙ Η ΣΥΝΟΔΕΥΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΟΛΗ

### 4.1. Ορισμός – Κατηγορίες και Σκοπός του Βιογραφικού Σημειώματος

[Το βιογραφικό σημείωμα είναι ένα έγγραφο, το οποίο απευθύνεται συνήθως στο διευθυντή Προσωπικού μιας εταιρίας και περιλαμβάνει διάφορες πληροφορίες που αφορούν τον υποψήφιο μιας θέσης.]<sup>1</sup>

Οι πληροφορίες αυτές οι οποίες είναι γραμμένες με συγκεκριμένο τρόπο αφορούν τα προσόντα, τις γνώσεις, την επαγγελματική εμπειρία, τα ενδιαφέροντα, τις διακρίσεις του υποψηφίου, αλλά ακόμα την ηλικία του και την οικογενειακή του κατάσταση.

Σκοπός του βιογραφικού σημειώματος είναι να προκαλέσει το ενδιαφέρον της εταιρίας, ώστε αυτή στη συνέχεια να τον καλέσει για μια πρώτη συνέντευξη. Γι' αυτό το λόγο ο υποψήφιος θα πρέπει να παρουσιάσει με λίγα λόγια τις ικανότητές του με τέτοιο τρόπο ώστε να εντυπωσιάσει τους υπεύθυνους. Μια αρχική πρώτη εντύπωση δύσκολα ανατρέπεται.

[Το βιογραφικό σημείωμα καθώς συνήθως είναι και η σημαντικότερη πηγή άντλησης πληροφοριών για τις ικανότητες του υποψηφίου, θα πρέπει να είναι καλογραμμένο από άποψη εμφάνισης και προπαντός δομής και διατύπωσης. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να είναι σωστά δομημένο, δακτυλογραφημένο, ποιοτικά εκτυπωμένο ομοιόμορφο, πλήρες και αναλυτικό.]<sup>2</sup> [Δεν θα πρέπει να έχει ορθογραφικά ή συντακτικά λάθη μουτζούρες ή σχισίματα, και θα πρέπει να προδιαθέτει ευνοϊκά τον αναγνώστη με την εμφάνισή του.]<sup>3</sup>

[Τα βιογραφικά αυτά σημειώματα εξυπηρετούν πολλούς σκοπούς. Μας βοηθούν να δούμε την ικανότητα εκφράσεως του υποψηφίου στο γραπτό λόγο, την ικανότητα του να τακτοποιεί τη σκέψη του και να παρουσιάζει συγκεκριμένα πράγματα με σαφή και ξεκάθαρο

---

<sup>1</sup> Νίκος Βιταντζάκης, Christine Descoin (1993), Επιλογή Προσωπικού- Μέθοδοι-Τεχνικές-Διαδικασίες, ΑΘΗΝΑ, σελ. 51, εκδόσεις «ΕΛΛΗΝ».

<sup>2</sup> Ιορδάνης Κοτζαϊβάζογλου (2003), Πώς να εργαστείς εκεί που επιθυμείς, Αθήνα, σελ.25, Β. ΓΚΙΟΥΡΔΑΣ εκδοτική.

<sup>3</sup> Νίκος Δήμου (1999), Διοίκηση Προσωπικού, Αθήνα, σελ. 104, εκδόσεις «ΕΛΛΗΝ».

τρόπο. Είναι πολύ χρήσιμα γι' αυτόν ου θα διενεργήσει αργότερα τη συνέντευξη και αποτελούν χρήσιμα στοιχεία για το αρχείο της εταιρίας.]<sup>1</sup>

[Τα αρνητικά βιογραφικά είναι εκείνα που παρουσιάζουν κακή οργάνωση, αυτά που έχουν πολλές σελίδες με ανεπαρκή και σκόρπια στοιχεία. Από την αξιολόγηση του βιογραφικού σημειώματος, προκύπτει μια προεπιλογή που οδηγεί κατά κανόνα το 10% των εισερχόμενων βιογραφικών να καταλήξουν σε συνέντευξη.

Τα βιογραφικά που υποβάλλονται ανήκουν συνήθως σε τρεις κατηγορίες. Αυτές είναι:

**1. Το αντιστρόφως χρονολογικό βιογραφικό, το οποίο:**

- Περιέχει σταθερή προϊστορία εργασίας
- Είναι περισσότερο δημοφιλές και αποδεκτό
- Οι σύμβουλοι εξεύρεσης στελεχών (executive search, «headhuhters») συχνά το προτιμούν
- Είναι εύκολο να κατανοηθεί, αλλά
- Τονίζει την έλλειψη εμπειρίας και τα κενά εργασίας

**2. Το λειτουργικό βιογραφικό, το οποίο:**

- Υποστηρίζει την εμπειρία και την ιδιοσυγκρασία του υποψηφίου
- Επιτρέπει να οργανώσει ο υποψήφιος την εμπειρία του σύμφωνα με τα ενδιαφέροντά του
- Επιτρέπει στον υποψήφιο να τονίζει τις θετικές ιδιαιτερότητές του, αλλά
- Δεν αναδεικνύει τα κενά εργασίας σε σχέση με τις λειτουργικές ανάγκες της επιχείρησης

**3. Το ενωτικό-συνδυαζόμενο βιογραφικό που περιέχει στοιχεία των δύο τύπων, που ίσως να είναι και το πλέον χρηστικό και αποδεκτό.]<sup>2</sup>**

Το βιογραφικό σημείωμα (Curriculum Vitae ή CV) συντάσσεται από τον υποψήφιο σε ελεύθερο ύφος, της προτίμησής του, με σκοπό να προβληθούν τα θετικά του στοιχεία και να υποβαθμιστούν ή να αποκρυφτούν εντελώς τα αρνητικά.

[Καλό θα ήταν ο υποψήφιος ανάλογα με την εταιρία στην οποία απευθύνεται κάθε φορά, να προσαρμόζει και το βιογραφικό του σημείωμα. Φυσικά ούτε οι δυνατότητες ούτε οι

---

<sup>1</sup> Στέλλα Ξηροτύρη - Κουφίδου (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Θεσ/νίκη, σελ. 136, εκδόσεις «ΑΝΙΚΟΥΛΑ».

<sup>2</sup> Νίκος Ε. Σκουλάς, Κυριακή Π. Οικονομάκη (1998), Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα, σελ. 69-70, εκδόσεις «ΚΑΠΑ».

εμπειρίες του υποψήφιου μπορούν να αλλάξουν, αλλά μπορεί να αλλάξει ο τρόπος παρουσιάσής τους ανάλογα με τις περιστάσεις. Ο αναγνώστης πρέπει να αισθάνεται ότι το βιογραφικό σημείωμα απευθύνεται σ' αυτόν.]<sup>1</sup>

[Τελευταία γίνεται πολλή χρήση του μέσου αυτού για την επιλογή προσωπικού. Υπάρχουν ενδείξεις ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ ορισμένων βιογραφικών στοιχείων και επιτυχίας σε διοικητικές θέσεις (French,1994). Έτσι για παράδειγμα, χαρακτηριστικά όπως: υψηλή επίδοση στις σπουδές, ενασχόληση με τουλάχιστον ένα ανταγωνιστικό άθλημα, εκλογή σε τουλάχιστον τρία αξιώματα κ.λ.π., συνδέονται με την επιτυχία σε ηγετικές θέσεις.

Αντίθετα, σε ορισμένες εργασίες που ασχολούνται με την πώληση, άτομα με μια μέση επίδοση στις σπουδές τους, έχουν περισσότερες πιθανότητες για επιτυχία.]<sup>2</sup>

## **4.2. Τα χαρακτηριστικά ενός Βιογραφικού Σημειώματος**

Όπως αναφέραμε και παραπάνω ο υποψήφιος είναι προτιμότερο να παρουσιάσει ένα βιογραφικό σημείωμα, το οποίο να είναι προσαρμοσμένο στις εκάστοτε περιστάσεις, δηλαδή ένα βιογραφικό που εμπεριέχει στοιχεία που σχετίζονται άμεσα ή έμμεσα με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας, παρά να παρουσιάσει ένα βιογραφικό που αναφέρεται γενικά σε όλες του τις δραστηριότητες.

[Το συντομότερο βιογραφικό δεν κουράζει και βοηθά τον αναγνώστη του να επικεντρωθεί στα σημαντικά στοιχεία του υποψήφιου. Αν για παράδειγμα έχει κάνει εργασίες σε διάφορα μαθήματα, μπορεί να παρουσιάσει αναλυτικότερα τις εργασίες αυτές που σχετίζονται με τη συγκεκριμένη θέση εργασίας και να αναφέρει γενικά ότι έχει κάνει και άλλες εργασίες σε άλλα μαθήματα.

Πάντως εάν το βιογραφικό δεν είναι πολύ μεγάλο σε έκταση, ο υποψήφιος μπορεί να φροντίσει να αναφερθεί διεξοδικά σε κάθε δραστηριότητά του και επίτευγμα.]<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Νίκος Βιταντζάκης, Christine Descoin (1993), Επιλογή Προσωπικού- Μέθοδοι-Τεχνικές-Διαδικασίες, ΑΘΗΝΑ, σελ. 51, εκδόσεις «ΕΛΛΗΝ».

<sup>2</sup> Στέλλα Ξηροτύρη - Κουφίδου (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Θεσ/νίκη, σελ. 136, εκδόσεις «ΑΝΙΚΟΥΛΑ».

<sup>3</sup> Ιορδάνης Κοτζαϊβάζογλου (2003), Πώς να εργαστείς εκεί που επιθυμείς, Αθήνα, σελ.26, Β. ΓΚΙΟΥΡΔΑΣ εκδοτική.

Έτσι λοιπόν, για να είναι αποτελεσματικό το βιογραφικό σημείωμα, δηλαδή να τραβήξει το ενδιαφέρον του αναγνώστη, θα πρέπει να περιέχει ορισμένα απαραίτητα χαρακτηριστικά στοιχεία, όπως:

α) Να διαβάζεται εύκολα και να είναι κατανοητό

Το άτομο που θα το πάρει μπορεί να διαβάσει έως εκατό βιογραφικά σημειώματα την ημέρα. Μάλιστα σύμφωνα με την «Interexec» επαγγελματίες που επιλέγουν τα νέα στελέχη διαβάζουν τρία βιογραφικά το λεπτό. Αυτό σημαίνει ότι οι μελλοντικοί υπάλληλοι έχουν 20 δευτερόλεπτα για να πουλήσουν τις υπηρεσίες τους.

Έτσι καταλαβαίνουμε εύκολα ότι ο αναγνώστης δεν θα κάνει καμιά προσπάθεια για να διαβάσει βιογραφικά σημειώματα τα οποία δεν έχουν καλή παρουσίαση και έχουν ορθογραφικά λάθη.

β) Να προσαρμόζεται στον αναγνώστη σε κάθε περίπτωση

Πρέπει το βιογραφικό σημείωμα να υπογραμμίζει σημεία τα οποία ενδιαφέρουν τον αναγνώστη. Το καλύτερο δηλαδή είναι να φαίνεται ότι απευθύνεται ιδιαίτερα στον Υπεύθυνο Προσλήψεων.]<sup>1</sup>

γ) Να έχει ενδιαφέρον

Για να έχει ενδιαφέρον ένα βιογραφικό σημείωμα θα πρέπει ο υποψήφιος να περιγράψει με ακρίβεια και σαφήνεια τις επιτυχίες του, χωρίς να υπερβάλλει και να δώσει λανθασμένη ή αναληθή στοιχεία, αλλά δίνοντας συγκεκριμένα και ακριβή αποτελέσματα ή γεγονότα σε αριθμητική σειρά.

δ) Να ξεχωρίζει από τα άλλα βιογραφικά σημειώματα

Χωρίς να είναι πρωτότυπο, το βιογραφικό σημείωμα πρέπει να ξεχωρίζει χάρη στην ποιότητά του.

Η μέση ποιότητα των βιογραφικών σημειωμάτων είναι πολύ χαμηλή τόσο για τη μορφή όσο και για το περιεχόμενο. Πολλά βιογραφικά σημειώματα απορρίπτονται επειδή δεν έχουν σωστή παρουσίαση ή έχουν μουτζούρες, ορθογραφικά λάθη, άνισα διαστήματα κ.λ.π.

Άλλα βιογραφικά μπορεί να μην παρουσιάζουν ενδιαφέρον, επειδή απλώς δίνουν ημερομηνίες, ονόματα εταιριών και τίτλους.

---

<sup>1</sup> Νίκος Βιταντζάκης, Christine Descoin (1993), Επιλογή Προσωπικού- Μέθοδοι-Τεχνικές-Διαδικασίες, ΑΘΗΝΑ, σελ. 52, εκδόσεις «ΕΛΛΗΝ».

Πέρα απ' αυτά τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα που πρέπει να υπάρχουν σε ένα βιογραφικό σημείωμα, υπάρχουν και κάποια πρακτικά ζητήματα που μπορεί να απασχολήσουν τον υποψήφιο, όσον αφορά την μορφή του. Αυτά είναι:

- Εκτύπωση: Το βιογραφικό σημείωμα θα πρέπει να στέλνεται φωτοτυπία, η οποία θα πρέπει να είναι πολύ καλής ποιότητας.
- Μέγεθος Κειμένου: Εάν ο υποψήφιος δεν έχει επαγγελματική εμπειρία, το βιογραφικό δεν θα πρέπει να είναι μεγαλύτερο από δύο σελίδες. Εάν υπάρχει επαγγελματική εμπειρία μπορεί να δώσει έμφαση σ' αυτή και να έχει μέγεθος έως τρεις σελίδες.
- Παρουσίαση: Θα πρέπει να είναι δακτυλογραφημένο σε επεξεργαστή κειμένου σε χαρτί μεγέθους A4.]<sup>1</sup>
- Στυλ: [Το βιογραφικό θα πρέπει να είναι γραμμένο στο πρώτο πρόσωπο του ενικού αριθμού. Οι λέξεις πρέπει να είναι απλές, ενώ καλό θα είναι να αποφεύγονται οι αόριστες λέξεις και τα επίθετα. Οι προτάσεις πρέπει να είναι αντιπροσωπευτικές, απλές και μικρές.

Οι παράγραφοι πρέπει να είναι όχι πάνω από πέντε σειρές και να αφορούν ένα και μοναδικό θέμα κάθε φορά.

Αν ζητηθεί μπορεί ο υποψήφιος να στείλει και μια φωτογραφία του καλής ποιότητας και να τοποθετηθεί στην πρώτη σελίδα πάνω δεξιά.

### **4.3. Το Περιεχόμενο ενός Βιογραφικού Σημειώματος**

Εάν η παρουσίαση και η μορφή του βιογραφικού σημειώματος είναι τυποποιημένες, το περιεχόμενο αντίθετα δεν μπορεί να είναι, εφόσον αντιπροσωπεύει τον υποψήφιο.

Πρέπει να εμπεριέχει όλες τις πληροφορίες εκείνες που θα ερεθίσουν την περιέργεια του αναγνώστη ώστε να καταφέρει ο υποψήφιος να κλείσει ραντεβού για συνέντευξη.]<sup>2</sup>

Το βιογραφικό σημείωμα έχει συγκεκριμένο τρόπο γραφής και είναι χωρισμένο σε ενότητες. Εάν ο υποψήφιος δεν έχει κάτι σχετικό να αναφέρει σε ορισμένες ενότητες ή υποενότητες, μπορεί να τις παραλείψει εντελώς και να μην αναφερθεί σε αυτές.

---

<sup>1</sup> Νίκος Βιταντζάκης, Christine Descoin (1993), Επιλογή Προσωπικού- Μέθοδοι-Τεχνικές-Διαδικασίες, ΑΘΗΝΑ, σελ. 52-53, εκδόσεις «ΕΛΛΗΝ».

<sup>2</sup> Όπως παραπάνω, σελ. 53.

Κατ' αρχήν το βιογραφικό σημείωμα πρέπει να ξεκινάει με τον τίτλο «ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ», ώστε να καταλαβαίνει ο οποιοσδήποτε ότι πρόκειται γι' αυτό.

Ένα βιογραφικό σημείωμα μπορεί να αποτελείται από τα εξής στοιχεία που αφορούν τις γνώσεις, δεξιότητες και ενδιαφέροντα ενός υποψηφίου. Τα στοιχεία αυτά, που η ανάλυσή τους παρατίθεται στο Παράρτημα Α', είναι τα εξής:

- ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ: Περιλαμβάνουν το ονοματεπώνυμο του υποψηφίου, το έτος και τον τόπο γέννησής του. Επίσης απαραίτητο είναι να αναφέρεται αναλυτικά η διεύθυνση κατοικίας του, δηλ. η οδός, ο αριθμός, ο Τ.Κ. και η περιοχή που διαμένει. Ο υποψήφιος ακόμα θα πρέπει να αναγράψει το ή τα τηλέφωνα που μπορούν να επικοινωνήσουν μαζί του οι εκάστοτε εταιρίες, σταθερά και κινητά, όπως επίσης και το fax ή την ηλεκτρονική του διεύθυνση, εφόσον διαθέτει. Καλό θα ήταν να αναφέρει και την οικογενειακή του κατάσταση.
- ΜΟΡΦΩΣΗ: Εδώ παρατίθενται οι σπουδές του υποψηφίου και αναφέρεται το εκπαιδευτικό ίδρυμα σπουδών, το έτος κτήσης πτυχίου και ο βαθμός εάν είναι αξιόλογος. Εφόσον όμως ο υποψήφιος έχει περισσότερα του ενός πτυχία ή έχει και μεταπτυχιακές σπουδές, αναφέρονται πρώτα τα μεταπτυχιακά διπλώματα και μετά τα πτυχία κατά χρονολογική σειρά, αρχίζοντας από το πιο πρόσφατο.

Στη συνέχεια αναγράφεται η κατοχή διπλώματος ξένης γλώσσας, μίας ή περισσότερων εάν υπάρχουν, το επίπεδό της και ο πανεπιστημιακός φορέας που τις διεξήγαγε.

Απαραίτητο είναι να αναφερθεί στη συνέχεια η γνώση που έχει ο υποψήφιος στους Η/Υ, και συγκεκριμένα τι πτυχίο ή βεβαιώσεις σπουδών έχει αποκτήσει και σε ποιο αντικείμενο, αναλυτικά.

Κατόπιν αναγράφονται τα σεμινάρια που τυχόν έχει παρακολουθήσει, αναφέροντας τον φορέα διεξαγωγής τους, τον τόπο και τη χρονολογία που έγιναν, και η τυχόν συμμετοχή σε αυτά.

Επίσης τα εκπαιδευτικά Ταξίδια καλό θα ήταν να αναφερθούν ενώ σημαντικό είναι ο υποψήφιος να αναφέρει τις εργασίες – έρευνες – δημοσιεύσεις – βιβλία που τυχόν έχει εκπονήσει. Τα συνέδρια, οι ομιλίες και οι ημερίδες που

έχει παρακολουθήσει, μπορούν να τοποθετηθούν στο τέλος με χρονολογική όμως σειρά, αρχίζοντας και εδώ από το πιο πρόσφατο.

- ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ: Εδώ αναφέρεται η τυχόν επαγγελματική εμπειρία που έχει ο υποψήφιος, με τα στοιχεία του εργοδότη, την επωνυμία της εταιρίας, την ειδικότητα και αρμοδιότητες που είχε και τη χρονολογική διάρκεια της εμπειρίας.
- ΥΠΟΛΟΙΠΑ ΠΡΟΣΩΝΤΑ: Εδώ δηλώνονται τα υπόλοιπα προσόντα που διαθέτει ο υποψήφιος και δεν αναφέρονται παραπάνω, όπως διακρίσεις-Βραβεύσεις, τα προσωπικά του ενδιαφέροντα και εάν οι στρατιωτικές του υποχρεώσεις έχουν εκπληρωθεί, εφόσον ο υποψήφιος είναι άνδρας.

Στο τέλος αναφέρεται ότι τυχόν συστάσεις ή βεβαιώσεις για το άτομό του είναι διαθέσιμες.

Παραδείγματα Βιογραφικών Σημειωμάτων παρατίθενται στο Παράρτημα Β' στο τέλος της εργασίας.

#### **4.4. Η Αίτηση Πρόσληψης**

[Ορισμένες εταιρίες, ανεξάρτητα από την ύπαρξη βιογραφικού σημειώματος, ζητούν από κάθε υποψήφιο για πρόσληψη να συμπληρώσει, ιδιοχείρως, το έντυπο «Αίτηση Πρόσληψης» της εταιρίας. ( Ένα έντυπο Αίτησης Πρόσληψης, παρατίθεται στο Παράρτημα Γ', στο τέλος της εργασίας). Ο γραφικός χαρακτήρας, η ορθογραφία και το ευανάγνωστο ή μη των γραφομένων του αποτελούν χρήσιμα στοιχεία για τη συνολική αξιολόγηση του υποψηφίου.

Σημαντικής σημασίας είναι ο υποψήφιος να συμπληρώσει όλες τις στήλες του εντύπου αίτησης και να απαντήσει σε όλα τα ερωτήματα. Για παράδειγμα η στήλη «Αιτία Αποχώρησης» από τις προηγούμενες θέσεις (στη σελίδα «Επαγγελματική Εμπειρία»), εάν δεν διερευνηθεί σε βάθος, μπορεί να αποκαλύψει στοιχεία που ή θα βοηθήσουν την εταιρία να προλάβει ολέθρια σφάλματα – όπως η πρόσληψη υποψηφίου που απολύθηκε από προηγούμενη θέση για κλοπή- ή θα αναδείξει τα ηγετικά προσόντα και το χαρακτήρα ενός υποψηφίου που ζήτησε π.χ. να φύγει από την προηγούμενη θέση του γιατί αυτή δεν τον προκαλούσε δημιουργικά.

Επίσης, επιμονή χρειάζεται στη συμπλήρωση άλλων στηλών όπως: θέση που κατείχε, καθήκοντα, όνομα προϊσταμένου και τηλέφωνο. Αυτές οι πληροφορίες είναι

απαραίτητες στην εταιρία, για να μπορέσει να ελέγξει με άνεση, την ακρίβεια των στοιχείων που δίνει ο κάθε υποψήφιος.]<sup>1</sup>

Ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να δοθεί στους εξής τομείς:

### Πίνακας C

1.	Στην εκπαίδευση ή το γενικότερο επίπεδο γνώσεων του υποψηφίου και στο κατά πόσο αυτό ανταποκρίνεται στις ανάγκες της θέσης που πρόκειται να καλυφθεί.
2.	Στην εργασιακή του εμπειρία για την οποία θα πρέπει να δίνεται σαφής εικόνα. Ένα σωστά δομημένο και πλήρες βιογραφικό περιλαμβάνει, εκτός των άλλων, την περιγραφή των προσωπικών επιτυχιών, καθώς και των βασικών καθηκόντων και υπευθυνοτήτων που κατά καιρούς έχει αναλάβει ο υποψήφιος. Η προσεκτική μελέτη αυτών των στοιχείων μας βοηθά στην αποκρυστάλλωση απόψεων για το αν και κατά πόσο η πρόσληψη του συγκεκριμένου ατόμου θα απαντήσει στις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητες της κενής θέσης.
3.	Στην πρόοδο που έχει κάνει ο υποψήφιος σε κάθε προηγούμενη εργασία του. Πρέπει να δοθεί μεγάλη προσοχή στον αριθμό και το είδος των διαφορετικών θέσεων που έχει καταλάβει σε άλλες εταιρίες, καθώς και στις προαγωγές, τις υποβαθμίσεις ή ακόμα και τις οριζόντιες μετακινήσεις που έχει πραγματοποιήσει σε κάθε μία από αυτές.
4.	Στη σταθερότητα των επιλογών του υποψηφίου. Αν κάποιος υποψήφιος έχει αλλάξει πέντε δουλειές μέσα στα δύο τελευταία χρόνια, είναι πολύ πιθανόν ότι δεν θα μείνει και στην συγκεκριμένη παραπάνω από τέσσερις μήνες. Οι συχνές αλλαγές εργασίας σκιαγραφούν προσωπικότητα που δυσαρεστείται ή αγανακτεί εύκολα και αφήνουν υπόνοιες για την ύπαρξη επιθετικών χαρακτηριστικών. Πριν, όμως η εταιρία προβεί στη εξαγωγή οποιουδήποτε συμπεράσματος, καλό θα ήταν να ερωτηθεί και ο ίδιος ο υποψήφιος, κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, τους λόγους αποχώρησης από όλες τις προηγούμενες θέσεις.

ΠΗΓΗ: Νίκος Σκούλας, Κυριακή Οικονομάκη (1980), Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα, σελ. 71, εκδόσεις «ΚΑΠΑ».

[Η εταιρία αποφεύγοντας να προδικάσει το αποτέλεσμα, ίσως λάβει εξηγήσεις που να δικαιολογούν απολύτως τις επιλογές του υποψηφίου. Επίσης, η αναζήτηση των αιτιών

<sup>1</sup> Νίκος Ε. Σκούλας, Κυριακή Π. Οικονομάκη (1998), Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα, σελ. 70-71, εκδόσεις «ΚΑΠΑ».

αποχώρησης είναι μία χρήσιμη πηγή διορατικότητας και εντοπισμού της νοοτροπίας και των προσωπικών αξιών του υποψηφίου.

Η δυνατότητα διασταύρωσης όλων των στοιχείων εκ μέρους της εταιρίας, μπορεί να πραγματοποιηθεί, επικοινωνώντας με τους προηγούμενους εργοδότες του και τα άτομα που προτείνει ως προσωπικές συστάσεις, αντλώντας έτσι, χρήσιμες πληροφορίες για τις εργασιακές του συνήθειες και ικανότητες.

Υπάρχει περίπτωση κάποιος από τους προηγούμενους προϊσταμένους του υποψηφίου, να δώσει αρνητικές πληροφορίες για το άτομό του, επηρεαζόμενος από καθαρά δικούς του προσωπικούς λόγους. Αυτό δεν θα πρέπει να πτοήσει την εταιρία, καθώς μπορεί να επαληθεύσει την ορθότητά τους, μέσω και κάποιας άλλης πηγής.]<sup>1</sup>

#### **4.5. Η Συνοδευτική Επιστολή**

Ένα βιογραφικό σημείωμα καλό θα είναι να συνοδεύεται από μια συνοδευτική επιστολή. Η επιστολή αυτή είναι ένα κείμενο με το οποίο ο υποψήφιος απευθύνεται προσωπικά σε κάποιον αρμόδιο της εταιρίας όπως για παράδειγμα τον διευθυντή Ανθρωπίνων Πόρων ή τον Ιδιοκτήτη της και του αναφέρει το ειλικρινές ενδιαφέρον του να εργαστεί στη συγκεκριμένη εταιρία και τη συγκεκριμένη θέση εργασίας.

[Το να στείλει ο υποψήφιος απλά το βιογραφικό του σημείωμα στον εκάστοτε εργοδότη, δείχνει ότι στέλνει τυχαία και αδιάκριτα εκατοντάδες αντιγράφων οπουδήποτε. Οι εργοδότες θέλουν να ξέρουν ότι τους διαλέγουνε ορμώμενοι από πραγματική θέληση να δουλέψουνε γι' αυτούς. Η επιστολή θα πρέπει να δείχνει τι μπορεί να κάνει ο υποψήφιος για τον εργοδότη και γιατί θα είναι καλός υπάλληλος.]<sup>2</sup>

Η συνοδευτική επιστολή αποτελεί τον συνδετικό κρίκο μεταξύ του βιογραφικού σημειώματος και της θέσης εργασίας καθώς και της εταιρίας στην οποία ενδιαφέρεται να προσληφθεί ο υποψήφιος. Η Συνοδευτική επιστολή θα πρέπει να είναι το πρώτο<sup>3</sup> έγγραφο στη σειρά μεταξύ των εγγράφων που θα υποβοηθούν, ακόμα και του βιογραφικού σημειώματος. Σκοπός της Συνοδευτικής Επιστολής είναι να προδιαθέσει τους υπεύθυνους της

---

<sup>1</sup> Νίκος Βιταντζάκης, Christine Descoin (1993), Επιλογή Προσωπικού- Μέθοδοι-Τεχνικές-Διαδικασίες, ΑΘΗΝΑ, σελ. 62, εκδόσεις «ΕΛΛΗΝ».

<sup>2</sup> Νίκος Ε. Σκουλάς, Κυριακή Π. Οικονομάκη (1998), Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων, Αθήνα, σελ. 72, εκδόσεις «ΚΑΠΑ».

<sup>3</sup> Ιορδάνης Κοτζαϊβάζογλου (2003), Πώς να εργαστείς εκεί που επιθυμείς, Αθήνα, σελ.65-66, Β. ΓΚΙΟΥΡΔΑΣ εκδοτική.

εταιρίας να διαβάσουν το βιογραφικό του υποψηφίου και να τον καλέσουν σε συνέντευξη επιλογής.

[Για να γράψει μια καλή συνοδευτική επιστολή, ο υποψήφιος θα πρέπει να έχει συγκεντρώσει όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες τόσο για την συγκεκριμένη εταιρία-όπως την ιστορία της, την φιλοσοφία της, τα αγαθά ή υπηρεσίες που παράγει ή παρέχει, τις χώρες στις οποίες εξάγει, τους στόχους, τη συμπεριφορά της προς το προσωπικό κ.λ.π.. όσο και τη συγκεκριμένη θέση εργασίας, όπως προσόντα που απαιτούνται (μόρφωση, εμπειρία, άλλες ικανότητες), ωράρια εργασίας, μισθοί κ.λ.π.

Οι πληροφορίες αυτές θα χρησιμεύσουν στον υποψήφιο ώστε να αποφασίσει αν όντως τον ενδιαφέρει η συγκεκριμένη θέση ή εταιρία, αλλά και για να παρουσιάσει τα δικά του προσόντα με τέτοιο τρόπο, ώστε να ταιριάζουν με τις απαιτήσεις αυτής της θέσης και εταιρίας.

Η Συνοδευτική Επιστολή θα πρέπει να είναι σύντομη, σαφής, περιεκτική, απλή και σοβαρή. Θα πρέπει να αναδεικνύει τα κατορθώματα του υποψηφίου, τη μόρφωση και εμπειρία του, όπως τις ακαδημαϊκές του γνώσεις κι άλλες ικανότητές του επίκτητες ή έμφυτες.

Πολλές συνοδευτικές επιστολές γράφονται χειρόγραφα για να φανεί η καλλιγραφία του υποψηφίου και για να δοθεί ένας πιο προσωπικός τόνος στην επικοινωνία μεταξύ εταιρίας και γράφοντα. Επίσης θα πρέπει να είναι επίσημα και ευγενικά γραμμένη, χωρίς ορθογραφικά και συντακτικά λάθη, να έχει καλή εμφάνιση και να συμπεριλαμβάνει όλα εκείνα τα στοιχεία που θα διευκολύνουν τον αρμόδιο να επικοινωνήσει ευκολότερα μαζί του.]<sup>1</sup>

Ακόμα, μπορούμε να πούμε ότι επειδή ο αναγνώστης της συνοδευτικής επιστολής δεν γνωρίζει προσωπικά τον υποψήφιο, καλό θα είναι να προβάλλει όλα του τα προσόντα, ακόμα και εκείνα που με την πρώτη ματιά δεν σχετίζονται άμεσα με την συγκεκριμένη θέση, σχετίζονται όμως έμμεσα μ' αυτήν. Η συνοδευτική επιστολή δεν ενδείκνυται για ταπεινοφροσύνη, αλλά από την άλλη δεν χρειάζεται και η υπερβολή.

Ο υποψήφιος δεν χρειάζεται να αναφέρει στην επιστολή από πού έμαθε για την συγκεκριμένη θέση, ενώ καλό θα ήταν να ζητήσει μια πρόσωπο με πρόσωπο συνάντηση με τον αρμόδιο της εταιρίας και με την προτροπή αυτή να κλείνει την Συνοδευτική Επιστολή.

---

<sup>1</sup> Ιορδάνης Κοτζαϊβάζογλου (2003), Πώς να εργαστείς εκεί που επιθυμείς, Αθήνα, σελ.65-66, Β. ΓΚΙΟΥΡΔΑΣ εκδοτική.

### ➤ Αναλυτική Σύνταξη Συνοδευτικής Επιστολής

[Η Συνοδευτική Επιστολή, όπως και κάθε επαγγελματικό έγγραφο θα πρέπει να αποτελείται από τρία μέρη: την εισαγωγή, το κυρίως θέμα και τον επίλογο. Πριν την εισαγωγή θα πρέπει να αναφέρονται όλα τα στοιχεία του υποψηφίου όπως ονοματεπώνυμο, ιδιότητα, διεύθυνση, ηλεκτρονική διεύθυνση, τηλέφωνο επικοινωνίας κ.λ.π. Κάτω και δεξιά από τα παραπάνω αναφέρεται η ημερομηνία και τα στοιχεία του παραλήπτη.]<sup>1</sup>

Εισαγωγή: Στην εισαγωγή ο υποψήφιος αναφέρεται ονομαστικά, αν είναι δυνατόν στον αρμόδιο της εταιρίας και του αναφέρει το λόγο για τον οποίο επικοινωνεί μαζί του, για ποια θέση εργασίας ενδιαφέρεται και αν επιθυμεί, μπορεί να αναφέρει από πού έμαθε για τη συγκεκριμένη θέση (π.χ. από αγγελία ή από κάποιον εργαζόμενο στην εταιρία κ.λ.π.).

Κυρίως Θέμα: Στο κυρίως θέμα, ο υποψήφιος έχοντας κατά νου τα χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας, θα πρέπει να αναφέρει με ακρίβεια και συντομία τα προσόντα που διαθέτει και τους λόγους για τους οποίους ενδιαφέρεται να εργαστεί στη συγκεκριμένη θέση εργασίας και εταιρία. Μία με δυο παραγράφους τις περισσότερες φορές είναι αρκετές.

Επίλογος: Τελειώνοντας με τη Συνοδευτική Επιστολή, ο υποψήφιος θα πρέπει να δείξει ότι είναι διαθέσιμος για μία συνέντευξη, εάν και όταν του ζητηθεί. Δεν πρέπει να παραλείψει να αναφέρει το τηλέφωνο ή την ηλεκτρονική διεύθυνση και τις ώρες στις οποίες μπορούν να επικοινωνήσουν μαζί του.

Επίσης στην τελευταία παράγραφο ο υποψήφιος εάν το επιθυμεί, μπορεί να αναφέρει τα συνημμένα έγγραφα που τους παραδίδει, όπως το βιογραφικό σημείωμα, οι συστατικές επιστολές, αποδεικτικά έγγραφα κ.λ.π.

Η επιστολή κλείνει στερεότυπα, με θερμές ευχαριστίες προς τον αναγνώστη για την συνεργασία του, ενώ κάτω δεξιά γράφουμε: «Με εκτίμηση», ονοματεπώνυμο και υπογραφή.]<sup>2</sup>

Παράδειγμα Συνοδευτικής Επιστολής παρατίθεται στο Παράρτημα Δ' στο τέλος της εργασίας.

[Περιληπτικά κάποιες συμβουλές στους υποψηφίους για τη σωστή σύνταξη μιας Συνοδευτικής Επιστολής, παρατίθενται παρακάτω:

- 1) Να απευθύνεστε σε ένα συγκεκριμένο άτομο.
- 2) Αναφέρετε ξεκάθαρα στην πρώτη παράγραφο τον λόγο για τον οποίο γράφετε.

<sup>1</sup> Νίκος Βιταντζάκης, Christine Descoin (1993), Επιλογή Προσωπικού- Μέθοδοι-Τεχνικές-Διαδικασίες, ΑΘΗΝΑ, σελ. 62, εκδόσεις «ΕΛΛΗΝ».

<sup>2</sup> Ιορδάνης Κοτζαϊβάζογλου (2003), Πώς να εργαστείς εκεί που επιθυμείς, Αθήνα, σελ.67-68, Β. ΓΚΙΟΥΡΔΑΣ εκδοτική.

- 3) Αναφερθείτε οπωσδήποτε στο βιογραφικό σας. Αυτό δίνει τα στοιχεία.
- 4) Μην γράφετε πολλά. Πρέπει απλώς να ερεθίσετε την περιέργεια του αναγνώστη.
- 5) Καλό είναι να προτείνετε μια συνέντευξη για να σας γνωρίσουν καλύτερα.
- 6) Χρησιμοποιείτε απλή και σωστή γλώσσα.
- 7) Η επιστολή/γράμμα πρέπει να τονίζει ότι είστε ξεχωριστή προσωπικότητα αλλά αποφύγετε να είστε επιθετικοί, τρομερά ανεκτικοί ή χαριτωμένοι.]<sup>1</sup>



---

<sup>1</sup> Νίκος Βιταντζάκης, Christine Descoin (1993), Επιλογή Προσωπικού- Μέθοδοι-Τεχνικές-Διαδικασίες, ΑΘΗΝΑ, σελ. 62, εκδόσεις «ΕΛΛΗΝ».

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>

## Η ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

*«Όταν συναντιούνται δύο άνθρωποι στην πραγματικότητα είναι παρόντες έξη: Ο καθένας όπως βλέπει τον εαυτό του, ο καθένας όπως τον βλέπει ο άλλος, και ο καθένας έτσι όπως είναι στην πραγματικότητα»*

*William James*

### **5.1. Γενικά για τη Συνέντευξη**

[Η συνέντευξη δίνει τη δυνατότητα στα αρμόδια με τις προσλήψεις όργανα της επιχείρησης να γνωρίσουν σε προσωπικό επίπεδο τον υποψήφιο, να εκτιμήσουν τις ικανότητες και τις δυνατότητές του και να σχηματίσουν γνώμη για την προσωπικότητα και τη συμπεριφορά του.]<sup>1</sup>

[Από την άλλη πλευρά δίνεται και η δυνατότητα στον ίδιο τον υποψήφιο να συζητήσει για την επιχείρηση γενικά και ειδικότερα για την συγκεκριμένη θέση εργασίας για την οποία ενδιαφέρεται.]<sup>2</sup>

[Ευτυχώς ή δυστυχώς, στη συνέντευξη υπεισέρχεται περισσότερο παρά αλλού ο υποκειμενισμός της κρίσης. Τα λάθη είναι συχνά γιατί παρεμβαίνουν παράγοντες που «θολώνουν» τα νερά, όπως είναι η προσωπικότητα και η προκατάληψη εκείνου που ενεργεί τη συνέντευξη, αλλά και η προσπάθεια του υποψηφίου να καλύψει τις αδυναμίες του και να δώσει «ευχάριστες» απαντήσεις.

Το σίγουρο είναι ότι ο ενεργών τη συνέντευξη θα πρέπει να είναι προετοιμασμένος για κάθε υποψήφιο ξεχωριστά. Να έχει διαβάσει προσεκτικά το βιογραφικό του και να έχει

---

<sup>1</sup> Νίκος Δήμου (1999), Διοίκηση Προσωπικού, Αθήνα, σελ. 101, εκδόσεις «ΕΛΛΗΝ».

<sup>2</sup> Στέλλα Ξηροτύρη - Κουφίδου (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Θεσ/νίκη, σελ. 136, εκδόσεις «ΑΝΙΚΟΥΛΑ».

έτοιμες ερωτήσεις που θα τον βοηθήσουν να ξεκαθαρίσει κάποια σημεία, να ξεδιαλύνει κάποιες αμφιβολίες, να εξακριβώσει κάποιες πληροφορίες ή να μάθει κάτι περισσότερο.]<sup>1</sup>

[Εάν η συνέντευξη γίνει σωστά και από πεπειραμένο πρόσωπο, προσφέρει μια αξιόπιστη εικόνα του υποψηφίου. Όσο καλά προετοιμασμένος και να είναι ο υποψήφιος για να προσφέρει την καλύτερη δυνατή εικόνα, ένας έμπειρος συνομιλητής μπορεί να μαζέψει πολύτιμες πληροφορίες για τα θέματα που τον ενδιαφέρουν όπως π.χ.-γιατί ο υποψήφιος έλκεται από ορισμένες εργασίες και απωθείται από άλλες, ποια επίδραση είχε πάνω του το περιβάλλον στο οποίο έζησε αν έχει τάση για δραστηριοποίηση των ικανοτήτων του, ποια η ικανότητά του να αντιμετωπίζει τις διάφορες καταστάσεις που πιθανόν θα δυσκολέψουν ή θα ικανοποιήσουν τις επιδιώξεις του, ποια η διαπραγματευτική του ικανότητα ή ποια η ικανότητά του να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και να διευθετεί καταστάσεις, ποια η στάση του απέναντι στις διάφορες αξίες κ.λ.π.]<sup>2</sup>

[Καθήκον του αρμόδιου προσώπου είναι να δημιουργήσει ένα κλίμα εμπιστοσύνης και αρμονίας που θα βοηθήσει τον υποψήφιο, ο οποίος πιθανόν να βρίσκεται κάτω από ψυχολογική πίεση. Το σωστό κλίμα θα βοηθήσει τον υποψήφιο να εκφραστεί αυθόρμητα. Καλό είναι να γίνονται ανοικτές ερωτήσεις όπως «μιλήστε μου για τα καθήκοντά σας στη προηγούμενη δουλειά σας» και να αποφεύγονται ερωτήσεις με αυτονόητες απαντήσεις όπως «σας αρέσει η δουλειά;».

Είναι σίγουρο ότι ο υποψήφιος δεν υπάρχει περίπτωση να απαντήσει αρνητικά, ακόμη κι αν πράγματι δεν του αρέσει η δουλειά. Τέτοιες ερωτήσεις είναι περιττές και άρα άχρηστες.]<sup>3</sup>

[Η συνέντευξη είναι ένα πολύ ευέλικτο όργανο. Δίνει την δυνατότητα σ' αυτόν που τη διεξάγει να ελιχθεί και να αποκαλύψει τόσο τις τεχνικές ικανότητες του υποψηφίου, όσο και τη βαθύτερη προσωπικότητά του. Επειδή όμως η επιτυχία της εξαρτάται αποκλειστικά από το άτομο που τη διενεργεί, είναι δυνατό να υπεισέλθει σφάλμα εκτιμήσεως και να οδηγηθούμε σε εσφαλμένα τελειώς συμπεράσματα. Γι' αυτό αν θέλουμε να υπάρχει αντικειμενική κρίση, πρέπει διαφορετικά πρόσωπα να συζητήσουν με τον ίδιο υποψήφιο, ώστε να υπάρξει μια αντιπαραβολή και στο τέλος μια αντιπροσωπευτική εικόνα του υποψηφίου.

Γενικά πάντως η συνέντευξη δε φαίνεται να έχει μεγαλύτερη αξιοπιστία από τις δοκιμασίες (test), που η αξιοπιστία τους είναι ήδη κάπως χαμηλή.

---

<sup>1</sup> [Http://www.ga.graphopress.com](http://www.ga.graphopress.com)

<sup>2</sup> Στέλλα Ξηροτύρη - Κουφίδου (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Θεσ/νίκη, σελ. 136-137, εκδόσεις «ΑΝΙΚΟΥΛΑ».

<sup>3</sup> [Http://www.ga.graphopress.com](http://www.ga.graphopress.com)

Στις περιπτώσεις που έχουμε πολλούς υποψηφίους, σκόπιμο είναι να εφαρμόζουμε την κατευθυνόμενη συνέντευξη, η οποία ακολουθεί ένα σχέδιο και περιλαμβάνει όμοιες ερωτήσεις για όλους τους υποψηφίους, πράγμα που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να κάνουν συγκρίσεις.]<sup>1</sup>

[Αμέσως μετά τη συνέντευξη πρέπει να καταχωρηθούν εγγράφως οι εντυπώσεις, γιατί υπάρχει κίνδυνος πολλά να ξεχαστούν ιδιαίτερα αν ακολουθήσουν κι άλλες συνεντεύξεις. Καλό είναι οι σημειώσεις αυτές να αποφεύγεται να γίνονται κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, γιατί έχουν επίδραση πάνω στις εκδηλώσεις του υποψηφίου που γίνεται πιο συγκερατημένος.]<sup>2</sup>

## **5.2. Οι Μορφές της Συνέντευξης**

Η συνέντευξη επιλογής προσωπικού, ενώ έχει πάντα τον ίδιο σκοπό, που είναι η επιλογή του πλέον κατάλληλου υποψηφίου, δεν έχει πάντα την ίδια μορφή. Οι πιο συνηθισμένες μορφές συνέντευξης παρουσιάζονται συνοπτικά στον πίνακα.

### **Πίνακας D** **Οι μορφές της Συνέντευξης Επιλογής**

#### **A. Ανάλογα με τη δομή της:**

1. Δομημένη ή κατευθυνόμενη Συνέντευξη Επιλογής.
2. Μη δομημένη ή χωρίς δομή ή μη κατευθυνόμενη συνέντευξη επιλογής.
3. Ημιδομημένη ή ημικατευθυνόμενη συνέντευξη επιλογής.

#### **B. Ανάλογα με τη συμπεριφορά του αξιολογητή:**

1. Φιλική και Ειλικρινή συνέντευξη Επιλογής.
2. Συνέντευξη Επιλογής υπό ψυχολογική πίεση.

#### **Γ. Ανάλογα με τη φιλοσοφία των Ερωτήσεων:**

1. Συνέντευξη Επιλογής προσανατολισμένη στην επίλυση προβλημάτων.
2. Συνέντευξη Επιλογής προσανατολισμένη στην συμπεριφορά του υποψηφίου.

---

<sup>1</sup> Στέλλα Ξηροτύρη - Κουφίδου (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Θεσ/νίκη, σελ. 137, εκδόσεις «ΑΝΙΚΟΥΛΑ».

<sup>2</sup> [Http://www.ga.graphopress.com](http://www.ga.graphopress.com)

**Δ. Ανάλογα με τον αριθμό των ατόμων που συμμετέχουν σε αυτήν:**

1. Προσωπική ή ατομική ή ιδιωτική συνέντευξη επιλογής.
2. Ομαδική συνέντευξη επιλογής.

**Ε. Ανάλογα με τον αριθμό των συνεντεύξεων που γίνονται για την τελική επιλογή:**

1. Μία και μοναδική συνέντευξη επιλογής.
2. Διαδοχικές ή Αλληπάλληλες συνεντεύξεις επιλογής.

**Στ. Η εξ' αποστάσεως συνέντευξη επιλογής.**

ΠΗΓΗ: Ιορδάνης Κοτζαϊβάζογλου (2003), Πώς να εργαστείς εκεί που επιθυμείς, (σελ.73), Β. Γκιούρδας Εκδοτική»

### **5.2.1. Η συνέντευξη ανάλογα με την δομή της**

➤ Δομημένη ή κατευθυνόμενη: Στη δομημένη ή κατευθυνόμενη συνέντευξη επιλογής, οι υποψήφιοι δέχονται τις ίδιες ακριβώς ερωτήσεις-καθώς οι αξιολογητές έχουν έναν κατάλογο συγκεκριμένων ερωτήσεων-και με την ίδια ακριβώς σειρά. Έτσι υπάρχει μια κοινή βάση πληροφοριών για αξιολόγηση και βοηθά τον αξιολογητή να προβεί σχετικά εύκολα σε συγκρίσεις των απαντήσεων των υποψηφίων.

[Προκειμένου ο εξεταστής να είναι σε θέση να εκτιμήσει τις απαντήσεις, θα πρέπει να γνωρίζει ποιες είναι οι «σωστές» απαντήσεις. Έτσι έχει προετοιμάσει έναν οδηγό στον οποίο περιγράφονται οι «καλές» και οι λιγότερες καλές απαντήσεις. Είναι δυνατόν επίσης οι διάφοροι τύποι των απαντήσεων να σταθμιστούν και να βαθμολογηθούν, γεγονός που προσδίδει ακόμη μεγαλύτερη αξιοπιστία στη συνέντευξη και διευκολύνει τον εξεταστή στις τελικές του αποφάσεις.]<sup>1</sup>

[Η δομημένη ή κατευθυνόμενη συνέντευξη επιλογής δίνει την δυνατότητα σε όλους τους υποψηφίους να εξεταστούν με τον ίδιο τρόπο, δεν τους δίνει όμως την δυνατότητα να εκφραστούν ελεύθερα.]<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Στέλλα Ξηροτύρη - Κουφίδου (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Θεσ/νίκη, σελ. 141, εκδόσεις «ΑΝΙΚΟΥΛΑ».

<sup>2</sup> Ιορδάνης Κοτζαϊβάζογλου (2003), Πώς να εργαστείς εκεί που επιθυμείς, Αθήνα, σελ.74, Β. ΓΚΙΟΥΡΔΑΣ εκδοτική.

➤ Μη δομημένη ή χωρίς δομή ή μη κατευθυνόμενη: Η συγκεκριμένη μορφή συνέντευξης είναι η ακριβώς αντίθετη μορφή συνέντευξης από την δομημένη ή κατευθυνόμενη.

[Στην περίπτωση αυτή, ο αξιολογητής έχει ορίσει πάνω κάτω τα πλαίσια μέσα στα οποία θα κινηθεί η συνέντευξη και κάνει μια γενικότερη συζήτηση με τον υποψήφιο σχετικά με τα προσόντα του και τις απαιτήσεις της συγκεκριμένης θέσης εργασίας και της εταιρίας. Δεν έχει σχεδιάσει όμως εκ των προτέρων κάτι πιο συγκεκριμένο.

Τα πλεονεκτήματα αυτής της μικρής συνέντευξης είναι ότι δίνει την δυνατότητα στον αξιολογητή να προσαρμόσει απόλυτα τη συνέντευξη στα χαρακτηριστικά του κάθε υποψηφίου και να εξετάσει σε βάθος τις ικανότητές του και στον υποψήφιο αν έχει την ικανότητα, να κατευθύνει «έντεχνα» τη συζήτηση στα δυνατά σημεία του.

Η μη δομημένη συνέντευξη παρουσιάζει όμως και κάποια σοβαρά μειονεκτήματα εγκυρότητας και αξιοπιστίας, καθώς δεν επιτρέπει εύκολα τις αντικειμενικές συγκρίσεις μεταξύ των υποψηφίων, ενώ ελλοχεύει και ο κίνδυνος του επηρεασμού της κρίσης του αξιολογητή από την «επικοινωνιακή δεινότητα» του υποψηφίου.

Πάντως η μη δομημένη συνέντευξη επιλογής παρά τα σοβαρά μειονεκτήματα που έχει είναι μια μορφή συνέντευξης που συναντάται στην πράξη αρκετά συχνά.

➤ Ημιδομημένη ή ημικατευθυνόμενη: Σ' αυτήν την περίπτωση, ο αξιολογητής έχει υπόψιν του κάποιες θεματικές ενότητες ερωτήσεων κοινές για κάθε υποψήφιο, αλλά προσαρμόζει κάθε φορά τη συνέντευξη ανάλογα με τη συζήτηση που προκύπτει με τον εκάστοτε υποψήφιο.

Αυτό δίνει το πλεονέκτημα στον αξιολογητή να θέσει ερωτήσεις που αφορούν το συγκεκριμένο υποψήφιο και να αξιολογήσει καλύτερα τις ικανότητές του, αλλά και στον υποψήφιο να εκφραστεί σχετικά ελεύθερα και να παρουσιάσει καλύτερα τα προσόντα του. Το μειονέκτημά της είναι ότι δεν υπάρχει ένα σταθερό κοινό μέτρο σύγκρισης των υποψηφίων.

Οι περισσότεροι αξιολογητές ακολουθούν αυτή τη μορφή συνέντευξης, γιατί συνδυάζει σε ικανοποιητικό βαθμό τα πλεονεκτήματα τόσο της δομημένης όσο και της μη δομημένης συνέντευξης, ενώ ταυτόχρονα περιορίζει σημαντικά τα μειονεκτήματά τους.]<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Ιορδάνης Κοτζαϊβάζογλου (2003), Πώς να εργαστείς εκεί που επιθυμείς, Αθήνα, σελ.74-75, Β. ΓΚΙΟΥΡΔΑΣ εκδοτική.

## **5.2.2. Η Συνέντευξη ανάλογα με τη Συμπεριφορά του Αξιολογητή**

➤ Φιλική και Ειλικρινής συνέντευξη: [Η συγκεκριμένη μορφή συνέντευξης είναι με διαφορά η πιο συνηθισμένη μορφή. Ο αξιολογητής προσπαθεί να εδραιώσει και να διατηρήσει πάνω απ' όλα μια καλή και ειλικρινή σχέση μεταξύ αυτού και του υποψηφίου. Έτσι πιστεύεται ότι ο υποψήφιος μπορεί να χαλαρώσει, να απαντήσει καλύτερα στις ερωτήσεις που του τίθενται και να δώσει περισσότερες πληροφορίες για το άτομό του. Ακόμα θεωρείται ασχέτως με το που θα καταλήξει αυτή η συνεργασία ότι με αυτό τον τρόπο δημιουργείται καλύτερη εικόνα για την επιχείρηση και ότι ο υποψήφιος φεύγει με τις καλύτερες εντυπώσεις από αυτήν.]<sup>1</sup>

➤ Συνέντευξη υπό Ψυχολογική Πίεση ή Ψυχολογικής Υπερέντασης: [Στην περίπτωση αυτή ο υποψήφιος υφίσταται μια επιθετική συνέντευξη, μάλλον εχθρική, με σκοπό να εκτιμηθεί ο βαθμός ψυχραιμίας του και οι αντιδράσεις του σε καταστάσεις δύσκολες που δημιουργούν ψυχολογική υπερένταση.]<sup>2</sup>[Θέλει δηλαδή ο αξιολογητής να διαπιστώσει αν ο υποψήφιος θα κρατήσει αμυντική στάση, θα αντεπιτεθεί, θα χάσει την ψυχραιμία του ή θα παραμείνει ψύχραιμος.

Η συγκεκριμένη μορφή συνέντευξης χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση υποψηφίων που επιθυμούν να προσληφθούν σε θέσεις εργασίας όπου υπάρχει υψηλή ψυχολογική πίεση και άγχος ή θέσεις στις οποίες οι κάτοχοί τους είναι πιθανόν να έρθουν αντιμέτωποι με επιθετικές συμπεριφορές τρίτων.]<sup>3</sup>

[Μια παραλλαγή αυτής της μεθόδου είναι η «γλυκιά και ξινή τακτική». Εδώ η συνέντευξη γίνεται από δύο άτομα και ο ένας παίζει τον ρόλο του κακού ενώ ο άλλος τον ρόλο του καλού.

Η αξιοπιστία και των δύο αυτών μορφών θεωρείται μάλλον χαμηλή αν και μας δίνει την δυνατότητα να επισημάνουμε κάποια προτερήματα ή αδυναμίες του υποψηφίου.]<sup>4</sup>

[Πάντως το να πραγματοποιείται μια συνέντευξη κάτω από ψυχολογική πίεση θεωρείται ανήθικο, παραβιάζει τα ατομικά δικαιώματα του ατόμου και δημιουργεί χωρίς λόγο νευρικήτητα στον υποψήφιο (Fletscher, 1992). Επίσης η αξιολόγηση της συμπεριφοράς του

---

<sup>1</sup> Ιορδάνης Κοτζαϊβάζογλου (2003), Πώς να εργαστείς εκεί που επιθυμείς, Αθήνα, σελ.75, Β. ΓΚΙΟΥΡΔΑΣ εκδοτική.

<sup>2</sup> Στέλλα Ξηροτύρη - Κουφίδου (2001), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Θεσ/νίκη, σελ.137-139, εκδόσεις «ΑΝΙΚΟΥΛΑ».

<sup>3</sup> Ιορδάνης Κοτζαϊβάζογλου (2003), Πώς να εργαστείς εκεί που επιθυμείς, Αθήνα, σελ.75, Β. ΓΚΙΟΥΡΔΑΣ εκδοτική.

<sup>4</sup> Στέλλα Ξηροτύρη - Κουφίδου (2001), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Θεσ/νίκη, σελ.137-139, εκδόσεις «ΑΝΙΚΟΥΛΑ».

υποψηφίου είναι προβληματική και δημιουργεί την κακή εντύπωση για την εταιρία η οποία την εφαρμόζει. Γι' αυτούς τους λόγους χρησιμοποιείται πολύ σπάνια.

### **5.2.3. Η Συνέντευξη ανάλογα με τη Φιλοσοφία των Ερωτήσεων**

➤ Επίλυσης Προβλημάτων: Στη συνέντευξη επίλυσης προβλημάτων, ο αξιολογητής περιγράφει μια θέση εργασίας ή μια συγκεκριμένη περίπτωση, στη συνέχεια θέτει στον υποψήφιο ερωτήσεις σχετικά με υποθετικά προβλήματα που ενδέχεται να προκύψουν και αξιολογεί τις απαντήσεις του. Ο υποψήφιος καλείται να απαντήσει σαν να κατείχε ήδη τη συγκεκριμένη θέση και να περιγράψει τις ενέργειες που θα έκανε σε διαφορετικές υποθετικές περιπτώσεις.]<sup>1</sup>

[Για παράδειγμα ο υποψήφιος θα μπορούσε να ερωτηθεί: «Τι θα έκανες αν η γυναίκα σου έλειπε ταξίδι, το παιδί σου αρρώσταινε ξαφνικά των ώρα που ετοιμαζόσουν να πας στο γραφείο;» Είναι βασικό οι ερωτήσεις αυτές να βασίζονται στην περιγραφή του έργου που πρόκειται να αναλάβει ο υποψήφιος.]<sup>2</sup>

[Αυτή η μορφή συνέντευξης, εναλλακτικά γνωστή και ως «συνέντευξη επιλογής προσανατολισμένη σε καταστάσεις», ενδείκνυται για να εξετάσει ο αξιολογητής συγκεκριμένες γνώσεις και ικανότητες του υποψηφίου. Δεν μπορεί όμως να παράσχει ικανοποιητικές αποδείξεις για όλα τα προσόντα του. Δεν εξασφαλίζει επίσης ότι ο υποψήφιος θα ενεργούσε με τον ίδιο ή ανάλογο τρόπο κάτω από πραγματικές συνθήκες.]<sup>3</sup>

➤ Ανάλυσης Συμπεριφοράς / Προσανατολισμένη στη συμπεριφορά του Υποψηφίου: [Η συγκεκριμένη μορφή συνέντευξης είναι παρεμφερής με την προηγούμενη με τη διαφορά ότι οι ερωτήσεις αφορούν πραγματικά γεγονότα και καταστάσεις που έχει βιώσει ο υποψήφιος και όχι υποθετικά προβλήματα.

---

<sup>1</sup> Ιορδάνης Κοτζαϊβάζογλου (2003), Πώς να εργαστείς εκεί που επιθυμείς, Αθήνα, σελ.75-76, Β. ΓΚΙΟΥΡΔΑΣ εκδοτική.

<sup>2</sup> Στέλλα Ξηροτύρη - Κουφίδου (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Θεσ/νίκη, σελ. 138-139, εκδόσεις «ΑΝΙΚΟΥΛΑ».

<sup>3</sup> Ιορδάνης Κοτζαϊβάζογλου (2003), Πώς να εργαστείς εκεί που επιθυμείς, Αθήνα, σελ.75-76, Β. ΓΚΙΟΥΡΔΑΣ εκδοτική.

Θεωρείται ότι οι απαντήσεις του υποψηφίου είναι πιο αξιόπιστες για καταστάσεις που βίωσε παρά για υποθετικά γεγονότα στα οποία δεν γνωρίζουμε αν θα αντιδράσει έτσι όπως απαντά ότι θα αντιδράσει.]<sup>1</sup>

[Ο υποψήφιος καλείται να περιγράψει αναλυτικά προηγούμενες συμπεριφορές και ενέργειές του, να εξηγήσει τις αιτίες που τον οδήγησαν σε αυτές, καθώς και τις συνθήκες κάτω από τις οποίες αυτές αποφασίστηκαν. Ποιες δηλαδή δυνατότητες επιλογής είχε, πως αποφάσισε για το τι θα πράξει, πως ακριβώς το έπραξε, ποια ήταν τα αναμενόμενα και ποια τα πραγματικά αποτελέσματα κ.λ.π.]<sup>2</sup> [Π.χ. «Την τελευταία φορά που αναγκάστηκες να μείνεις σπίτι και να μην πας στο γραφείο, ποιος ήταν ο λόγος;»

Η μορφή αυτής της συνέντευξης μπορεί να μας δώσει αξιόπιστα αποτελέσματα εφόσον βασιστεί στην ανάλυση του έργου, γίνουν οι σωστές ερωτήσεις και ο υποψήφιος διαθέτει ήδη εργασιακή εμπειρία. Δεν ενδείκνυται για νεοεισερχομένους στην αγορά εργασίας.]<sup>3</sup>

[Η επιτυχία του υποψηφίου στη συγκεκριμένη μέθοδο έγκειται στην ικανότητά του να αναλύει επαρκώς τεκμηριωμένα προηγούμενες συμπεριφορές και ενέργειές του.

Η συνέντευξη ανάλυσης συμπεριφοράς αλλά και επίλυσης προβλημάτων μπορεί να είναι ταυτόχρονα φιλικές και ειλικρινείς ή υπό ψυχολογική πίεση.]<sup>4</sup>

[Μια άλλη μορφή συνέντευξης που συνδυάζει τις δύο προηγούμενες μορφές είναι η «πολλαπλή». Στην περίπτωση αυτή ο υποψήφιος ενημερώνεται επακριβώς για τις απαιτήσεις και την φύση της εργασίας για την οποία ενδιαφέρεται, οι ερωτήσεις βασίζονται αποκλειστικά στην ανάλυση της εργασίας, διερευνούν ψυχολογικές ιδιότητες και είναι σταθμισμένες δηλ. έχουν βαθμολογηθεί.]<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Στέλλα Ξηροτύρη - Κουφίδου (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Θεσ/νίκη, σελ. 138-139, εκδόσεις «ΑΝΙΚΟΥΛΑ».

<sup>2</sup> Ιορδάνης Κοτζαϊβάζογλου (2003), Πώς να εργαστείς εκεί που επιθυμείς, Αθήνα, σελ.76, Β. ΓΚΙΟΥΡΔΑΣ εκδοτική.

<sup>3</sup> Στέλλα Ξηροτύρη - Κουφίδου (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Θεσ/νίκη, σελ. 138, εκδόσεις «ΑΝΙΚΟΥΛΑ».

<sup>4</sup> Ιορδάνης Κοτζαϊβάζογλου (2003), Πώς να εργαστείς εκεί που επιθυμείς, Αθήνα, σελ.76, Β. ΓΚΙΟΥΡΔΑΣ εκδοτική.

<sup>5</sup> Στέλλα Ξηροτύρη - Κουφίδου (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Θεσ/νίκη, σελ. 138, εκδόσεις «ΑΝΙΚΟΥΛΑ».

#### **5.2.4. Η Συνέντευξη ανάλογα με τον Αριθμό των Ατόμων που Συμμετέχουν σ' αυτήν**

➤ Προσωπική ή Ατομική ή Ιδιωτική: Το συγκεκριμένο είδος συνέντευξης διεξάγεται με έναν αξιολογητή, ο οποίος παίρνει συνέντευξη ατομικά με έναν υποψήφιο. Αυτή η διαπροσωπική επαφή έχει τα πλεονεκτήματα ότι δίνει την ευκαιρία να δημιουργηθεί μια καλή σχέση αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ του αξιολογητή και του υποψηφίου, ενώ κάνει τον υποψήφιο να αισθάνεται καλύτερα.

Επίσης, με την προσωπική συνέντευξη μπορεί να επιτευχθεί ακριβώς προσαρμογή της συζήτησης στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του υποψηφίου, ενώ δεν υπάρχει συνήθως πίεση χρόνου ούτε άμεσος ανταγωνισμός μεταξύ των υποψηφίων. Ακόμα μια ατομική συνέντευξη θεωρείται αρκετά οικονομική.<sup>1</sup>

[Τα μειονεκτήματά της είναι ότι ο υποψήφιος δεν αισθάνεται πάντα καλά, ιδιαίτερα στις περιπτώσεις όπου η συμπεριφορά του αξιολογητή δεν είναι η πρέπουσα ή η αναμενόμενη. Επίσης, η κρίση των υποψηφίων εξαρτάται αποκλειστικά από έναν και μοναδικό αξιολογητή, υπάρχει δηλαδή σοβαρός κίνδυνος υποκειμενικότητας της κρίσης.

Για τον λόγο αυτό, πολλές εταιρίες προβαίνουν σε διαδοχικές ή αλληπάλληλες προσωπικές συνεντεύξεις επιλογής από διαφορετικούς κάθε φορά αξιολογητές, αλλά και πάλι οι επόμενες συνεντεύξεις γίνονται σε λιγότερους αριθμητικά υποψηφίους, σε αυτούς δηλαδή που πέρασαν επιτυχώς την πρώτη αξιολόγηση.]<sup>2</sup>

➤ Ομαδική: [Στην ομαδική συνέντευξη επιλογής μπορεί να συμμετέχουν ένας αξιολογητής με περισσότερους του ενός υποψηφίους, περισσότεροι του ενός αξιολογητές με έναν υποψήφιο (συνέντευξη από επιτροπή) ή περισσότεροι του ενός αξιολογητές με περισσότερους του ενός υποψηφίους.

Όταν οι αξιολογητές είναι άνω του ενός, συνήθως δύο ή τρεις, το κύριο πλεονέκτημα είναι ότι η κρίση των υποψηφίων δεν εξαρτάται αποκλειστικά και μόνο από ένα άτομο, άρα η πιθανότητα λάθους και το σφάλμα εκτιμήσεως μειώνονται σημαντικά, χωρίς όμως να εξαλείφεται πλήρως.]<sup>3</sup>

Από την άλλη πλευρά, εξαιτίας της ύπαρξης πολλών αξιολογητών οι υποψήφιοι συνήθως δεν αισθάνονται το ίδιο άνετα όπως στην προσωπική συνέντευξη, ενώ ενδέχεται να

<sup>1</sup> Στέλλα Ξηροτύρη - Κουφίδου (2001), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Θεσ/νίκη, σελ. 139-140, εκδόσεις «ΑΝΙΚΟΥΛΑ».

<sup>2</sup> Ιορδάνης Κοτζαϊβάζογλου (2003), Πώς να εργαστείς εκεί που επιθυμείς, Αθήνα, σελ.77, Β. ΓΚΙΟΥΡΔΑΣ εκδοτική.

<sup>3</sup> Στέλλα Ξηροτύρη - Κουφίδου (2001), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Θεσ/νίκη, σελ. 139-140, εκδόσεις «ΑΝΙΚΟΥΛΑ».

προκύπτει διαφωνία μεταξύ των αξιολογητών που μπορεί να περιπλέξει τη διαδικασία της τελικής απόφασης. Επιπροσθέτως θεωρείται ότι λόγω των πολλών ατόμων και της δυσκολίας συντονισμού της, δεν είναι δυνατό να γίνει η σε βάθος συζήτηση που μπορεί να γίνει στην ατομική συνέντευξη. Ενώ δεν δημιουργείται το κατάλληλο κλίμα ηρεμίας και εμπιστοσύνης ώστε οι υποψήφιοι να εκφραστούν άνετα και ελεύθερα.

Πάντως πλεονέκτημα αποτελεί το γεγονός ότι οι υποψήφιοι εξετάζονται ομαδικά, η εταιρία έχει μικρότερο κόστος σε χρόνο και χρήμα, αλλά και ότι εκδηλώνεται η συμπεριφορά των υποψηφίων όταν αυτοί συμμετέχουν σε μία μικρή ομάδα με ανταγωνισμό μεταξύ των μελών της.

### **5.2.5. Η Συνέντευξη ανάλογα με τον αριθμό των συνεντεύξεων που γίνονται για την τελική επιλογή**

➤ Μία και Μοναδική: [Στην περίπτωση αυτή ένας ή περισσότεροι αξιολογητές εξετάζουν μία φορά κάθε υποψήφιο, ατομικά ή ομαδικά. Για την εταιρία το πλεονέκτημα είναι ότι υπάρχει μικρότερο κόστος σε χρόνο και χρήμα, όμως ελλοχεύουν οι κίνδυνοι της μη αντικειμενικής κρίσης όταν ο αξιολογητής είναι ένας ή της μη επίτευξης κλίματος καλής σχέσης και εμπιστοσύνης όταν είναι περισσότεροι του ενός κ.ά.

➤ Διαδοχικές ή Αλληπάλληλες: Αυτή η περίπτωση συνέντευξης πραγματοποιείται με έναν υποψήφιο ο οποίος εξετάζεται από έναν ή περισσότερους αξιολογητές διαδοχικά την ίδια ή διαφορετικές ημέρες. Καθώς λοιπόν υπάρχουν περισσότεροι του ενός αξιολογητές, αυξάνονται οι πιθανότητες η κρίση για την καταλληλότητα του υποψηφίου να είναι ορθότερη, ενώ το μειονέκτημα είναι η απώλεια σε χρόνο και χρήμα.]<sup>1</sup>

[Πάντως το να επαναλαμβάνονται τα ίδια πράγματα και οι ίδιες πληροφορίες από του υποψηφίους σε κάθε αξιολογητή, είναι τουλάχιστον κουραστικό για τους υποψηφίους, εκτός κι αν κάθε εξεταστής υποβάλλει διαφορετικού τύπου ερωτήσεις, οπότε κα βελτιώνεται η αξιοπιστία της συνέντευξης. Βεβαία όσο περισσότερα άτομα συνομιλήσουν με τον υποψήφιο τόσο καλύτερη πληροφόρηση θα υπάρχει για τις ικανότητες του υποψηφίου.

---

<sup>1</sup> Ιορδάνης Κοτζαϊβάζογλου (2003), Πώς να εργαστείς εκεί που επιθυμείς, Αθήνα, σελ.78, Β. ΓΚΙΟΥΡΔΑΣ εκδοτική.

Μεγαλύτερη σημασία πάντως πρέπει να δίνεται στη φύση των ερωτήσεων και λιγότερη στον αριθμό των ατόμων που διεξάγουν τη συνέντευξη.]<sup>1</sup>

[Τις περισσότερες φορές για την πρόσληψη απλών εργαζομένων αρκεί μια και μοναδική συνέντευξη επιλογής, ενώ για τα στελέχη, ιδιαίτερα τα υψηλόβαθμα, εκεί δηλαδή που οι απαιτήσεις είναι περισσότερες και η ζημιά για την εταιρία από μία λανθασμένη επιλογή μεγαλύτερη, ακολουθείται η μέθοδος των διαδοχικών ή αλληπάλληλων συνεντεύξεων επιλογής.

### **5.2.6. Η Εξ' αποστάσεως συνέντευξη επιλογής**

Σήμερα με τις τεχνολογικές δυνατότητες της εποχής μας, υπάρχει πλέον η δυνατότητα για την εξ' αποστάσεως συνέντευξη επιλογής. Αυτή είναι μια νέα μορφή συνέντευξης που γίνεται μέσω τηλεδιάσκεψης.

Τα θετικά αυτής της μορφής συνέντευξης είναι ότι εκμηδενίζονται οι αποστάσεις και κερδίζεται χρόνος και χρήμα και από τις δύο πλευρές.

Τα αρνητικά είναι ότι απλά υποκαθιστά, δεν αντικαθιστά πλήρως την πρόσωπο με πρόσωπο επαφή, με αποτέλεσμα να μη δημιουργείται το καλό κλίμα και η αμεσότητα μεταξύ αξιολογητή και υποψηφίου που είναι απαραίτητα για την επιτυχή έκβαση της συνέντευξης. Ακόμα στα αρνητικά ανήκει το γεγονός ότι ο αξιολογητής δεν μπορεί να παρατηρήσει όλα τα μη λεκτικά μηνύματα του υποψηφίου αλλά και το αντίστροφο.]<sup>2</sup>

## **5.3. Η Δομή της Συνέντευξης Επιλογής**

Μια δομημένη και σωστά οργανωμένη συνέντευξη επιλογής αποτελείται από τρία μέρη, την εισαγωγή, το κυρίως μέρος και τον επίλογο ή κλείσιμο.

---

<sup>1</sup> Στέλλα Ξηροτύρη - Κουφίδου (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Θεσ/νίκη, σελ. 140, εκδόσεις «ΑΝΙΚΟΥΛΑ».

<sup>2</sup> Ιορδάνης Κοτζαϊβάζογλου (2003), Πώς να εργαστείς εκεί που επιθυμείς, Αθήνα, σελ.78 Β. ΓΚΙΟΥΡΔΑΣ εκδοτική.

## Πίνακας Ε

ΜΕΡΗ	ΣΤΟΧΟΣ	ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Εισαγωγή</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Να κάνει τον υποψήφιο να αισθανθεί άνετα</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Χαιρετισμός υποψηφίου, προσφώνηση με το όνομά του</li> <li>▪ Ενημέρωση για το σκοπό της συνέντευξης</li> <li>▪ Εξήγηση για το πώς θα επιτευχθεί ο σκοπός της συνέντευξης κ.ά.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Κυρίως μέρος</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Να συλλεχθούν οι απαραίτητες πληροφορίες</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Υποβολή ερωτήσεων στα πλαίσια μιας δομής δηλ. μιας λογικής σειράς και με συγκεκριμένο στόχο:               <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Ερωτήσεις που αφορούν την εκπαίδευση του υποψηφίου</li> <li>⇒ Ερωτήσεις που αφορούν την εμπειρία του και τις γνώσεις.</li> <li>⇒ Ερωτήσεις που αφορούν προσωπικές του στάσεις, στόχους, δραστηριότητες στον ελεύθερο χρόνο.</li> </ul> </li> <li>▪ Ακρόαση πολύ προσεχτική</li> <li>▪ Υποβολή ερωτήσεων</li> <li>▪ Απάντηση σε ερωτήσεις.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Επίλογος</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Να ολοκληρωθεί η συνέντευξη</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ανακεφαλαίωση</li> <li>▪ Επιβεβαίωση ότι ο υποψήφιος δεν έχει να υποβάλλει άλλες ερωτήσεις και ότι λύθηκαν όλες οι απορίες</li> </ul>

Πρότυπο δομημένης συνέντευξης προσαρμογή από Torrington and Hall.

ΠΗΓΗ: Στέλλα Ξηροτύρη-Κουφίδου (2001), Ανθρωπίνων Πόρων, Θεσ/νίκη, σελ. 149, εκδόσεις «ΑΝΙΚΟΥΛΑ».

Αναλυτικά κάθε στάδιο της δομημένης συνέντευξης περιλαμβάνει:

[Εισαγωγή]: Σκοπός αυτού του σταδίου της διαδικασίας για τον αξιολογητή είναι ο υποψήφιος να νιώσει άνετα, να θέσει θεμέλια για τη δημιουργία μιας καλής σχέσης μαζί του και να τον ενημερώσει για το πώς θα προχωρήσει στη συνέχεια η διαδικασία.

Από την άλλη, σκοπός του υποψηφίου είναι να δημιουργήσει μία θετική πρώτη εντύπωση και να εγκλιματισθεί στο περιβάλλον.

Η εισαγωγή περιλαμβάνει:

- ❖ Το καλωσόρισμα του υποψηφίου από τον αξιολογητή.
- ❖ Την προσφώνηση του υποψηφίου με το όνομά του.
- ❖ Τις συστάσεις και τις χειραψίες.
- ❖ Την προσπάθεια για άνετη παραμονή του υποψηφίου (προσφέρεται κάθισμα, κέρασμα, χώρος για να αφήσει τα πράγματά του κ.ά.).
- ❖ Μια σύντομη γενική συζήτηση για να σπάσει ο πάγος και να νοιώσει άνετα ο υποψήφιος.
- ❖ Την επεξήγηση του σκοπού της συνέντευξης.
- ❖ Την παρουσίαση του τρόπου με τον οποίο θα πραγματοποιηθεί η συνέντευξη.
- ❖ Τη συγκατάθεση του υποψηφίου στην όλη διαδικασία.

Κυρίως Μέρος: Σκοπός του κυρίως μέρους είναι αξιολογητής και υποψήφιος να αντλήσουν τις πληροφορίες που επιθυμούν.

Τον απόλυτο έλεγχο της διαδικασίας τον έχει ο αξιολογητής, ο οποίος επιδιώκει να συλλέξει πληροφορίες για να αξιολογήσει την καταλληλότητα του υποψηφίου για τη συγκεκριμένη θέση και την εταιρία. Ταυτόχρονα όμως παρέχει πληροφορίες προς αυτόν, έτσι ώστε και ο υποψήφιος να σιγουρευτεί για την ορθότητα της επιλογής του.

Πιο συγκεκριμένα το κύριο μέρος περιλαμβάνει:

- ❖ Τις ερωτήσεις του αξιολογητή που αφορούν τον υποψήφιο σχετικά με τις σπουδές του, την επαγγελματική του εμπειρία, τα προσόντα του, την προσωπικότητα ή τα ενδιαφέροντά του, καθώς και με τη στάση του απέναντι στη συγκεκριμένη θέση εργασίας και την εταιρία.
- ❖ Τις απαντήσεις του υποψηφίου στις ερωτήσεις του αξιολογητή.
- ❖ Την προσεκτική ακρόαση από τον αξιολογητή των απαντήσεων του υποψηφίου.
- ❖ Τη λεπτομερή ενημέρωση του υποψηφίου από τον αξιολογητή για τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας και της εταιρίας.
- ❖ Τις απαντήσεις του αξιολογητή στις τυχόν ερωτήσεις του υποψηφίου.

Επίλογος-Κλείσιμο: Σκοπός του τρίτου και τελευταίου σταδίου είναι να κλείσει ομαλά η συνέντευξη επιλογής και να ενημερωθεί ο υποψήφιος για τη διαδικασία που θα ολοκληρωθεί από το σημείο αυτό και μετά.

Αναλυτικά ο επίλογος περιλαμβάνει:

- ❖ Περιληπτική ανακεφαλαίωση των σημαντικότερων σημείων της συνέντευξης.
- ❖ Επιβεβαίωση του γεγονότος ότι ο υποψήφιος δεν έχει άλλες ερωτήσεις.
- ❖ Πληροφόρηση για τη διαδικασία που θα ακολουθηθεί στη συνέχεια, π.χ. πώς και μέχρι πότε θα ενημερωθεί ο υποψήφιος, αν θα υπάρχει και δεύτερη συνέντευξη, αν θα πρέπει να προσκομίσει κάποια επίσημα έγγραφα στην εταιρία κ.λ.π.]<sup>1</sup>

[Θα πρέπει να παρατηρήσουμε ότι στη συνέντευξη δεν πρέπει να χάνουμε χρόνο, διερευνώντας αναλυτικά στοιχεία και πληροφορίες που ήδη έχουμε αντλήσει από το βιογραφικό σημείωμα και την αίτηση του υποψηφίου. Μπορούμε να κάνουμε απλά μια σύντομη επιβεβαίωση των στοιχείων και να ζητήσουμε ενδεχομένως κάποιες διευκρινήσεις. Αντίθετα πρέπει να επιμείνουμε και να αντλήσουμε πληροφορίες για τις ικανότητες του υποψηφίου που δεν φαίνονται στο βιογραφικό ή στην αίτηση. Π.χ. όσον αφορά την εκπαίδευσή του, μπορούμε να επικεντρωθούμε στο είδος των προγραμμάτων που παρακολούθησε και τις γνώσεις που απέκτησε, τις δυσκολίες που συνάντησε, τον ανταγωνισμό που αντιμετώπισε, τις εξωσχολικές δραστηριότητες στις οποίες αναμείχθηκε και τα τυχόν αξιώματα που εκλέχθηκε, τις ευθύνες και αρμοδιότητες που ανέλαβε κ.ά.

Στο θέμα της εμπειρίας ενδιαφέρει πάρα πολύ η μορφή της εργασιακής σχέσης (πλήρους ή μερικής απασχόλησης), οι λόγοι της επιλογής, η εμπειρία που αποκτήθηκε, η χρονολογική σειρά αλλαγής εργοδότη, οι λόγοι των αλλαγών, οι ευθύνες και αρμοδιότητες που είχε αναλάβει, τα προβλήματα, τα επιτεύγματα και το επίπεδο ανταγωνισμού στο εργασιακό περιβάλλον κ.ά.

Για τη διερεύνηση των ικανοτήτων και των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας οι ερωτήσεις πρέπει να είναι πιο συστηματικές και ο εξεταστής να γνωρίζει την επιθυμητή απάντηση. Εδώ μπορούμε να εφαρμόσουμε τη συνέντευξη ανάλυσης συμπεριφοράς. Ένα τέτοιο παράδειγμα ερώτησης, παρατίθεται παρακάτω:

«Η γυναίκα σου (ή ο άντρας σου και τα δύο παιδιά σου είναι στο κρεβάτι με γερό κρυολόγημα. Δεν υπάρχουν συγγενείς ή φίλοι για να βοηθήσουν. Σε 3 ώρες πρέπει να είσαι στο γραφείο. Τι θα έκανες σε αυτή την περίπτωση;

- Θα μείνω σπίτι, η οικογένειά μου προέχει (ανεπαρκής απάντηση).
- Θα τηλεφωνήσω στον προϊστάμενό μου και θα του εξηγήσω την κατάσταση (μέτρια απάντηση).

<sup>1</sup> Ιορδάνης Κοτζαϊβάζογλου (2003), Πώς να εργαστείς εκεί που επιθυμείς, ΑΘΗΝΑ, σελ.80,81, Β. ΓΚΙΟΥΡΔΑΣ εκδοτική.

- Εφόσον έχουν μόνο κρυολόγημα, θα πάω στην εργασία μου (καλή απάντηση).

Συνοψίζοντας, η δομημένη συνέντευξη θεωρείται πιο αξιόπιστη και έγκυρη και πρέπει να βασίζεται στην ανάλυση της εργασίας, στην υποβολή των ιδίων ερωτήσεων σε όλους τους υποψηφίους και στη χρησιμοποίηση κάποιων κλιμάκων αξιολόγησης των απαντήσεων.]<sup>1</sup>

#### **5.4. Ο Ρόλος του Αξιολογητή στη Διεξαγωγή της Συνέντευξης**

[Ξεκινώντας η συνέντευξη επιλογής με ένα υποψήφιο, θα ήταν φρόνιμο να αναζητούνται εκείνα τα χαρακτηριστικά, που αν δεν τα διαθέτει, θα πρέπει να απορρίπτεται εκ προοιμίου. Για παράδειγμα όμως η αγωγή και η οξυδέρκεια είναι απαραίτητα στοιχεία που δεν αποκτούνται μέσα από την επαγγελματική εκπαίδευση.

Αυτό ισχύει πολύ περισσότερο στη συμπλήρωση θέσεων στελεχών διοίκησης, όπου είναι απαραίτητο να αναζητούνται χαρακτηριστικά, όπως μεγάλες ικανότητες επίλυσης προβλημάτων, υψηλά ποσοστά φυσικής και διανοητικής ενέργειας, περιέργεια, ανθρώπινη ευαισθησία και έμφυτη ανάγκη για επιτεύγματα. Πάνω απ' όλα όμως κάθε εταιρία πρέπει να ψάχνει για ανθρώπους με επιτυχημένο παρελθόν.

Ο Feargal Quinn, ένας πολύ επιτυχημένος ιδιοκτήτης αλυσίδας supermarket στην Ιρλανδία, χρησιμοποιεί ένα εξαιρετικά εύστοχο κριτήριο: Αν ο υποψήφιος δεν χαμογελά κατά τη διάρκεια της συνέντευξης απορρίπτεται αυτομάτως, με το σκεπτικό ότι το χαμόγελο και η συμπεριφορά που αντανακλά έχουν μεγάλη σημασία, ιδιαίτερα σε επιχειρήσεις προσφοράς υπηρεσιών.

Ακόμα πρέπει να αναφερθεί ότι ένα άλλο στοιχείο που οδηγεί στην αυτόματη απόρριψη ακόμα και του πιο προικισμένου υποψηφίου είναι η οποιασδήποτε μορφής αναλήθεια ή ανακρίβεια που θα διαπιστωθεί κατά την εξέταση του βιογραφικού σημειώματος ή κατά τον έλεγχο των προσωπικών του συστάσεων.

Η συζήτηση και η εξέλιξη της συνέντευξης εξαρτώνται από αρκετούς παράγοντες που έχουν να κάνουν κυρίως με την ικανότητα και το επίπεδο επικοινωνίας των δύο συνομιλητών. Συνήθως μιλάμε για κατάλληλους ή λιγότερο κατάλληλους υποψηφίους, ενώ η επιτυχής έκβαση μιας συνέντευξης εξαρτάται και από την ικανότητα του εκάστοτε αξιολογητή να επιλέξει τον ιδανικό υποψήφιο.

---

<sup>1</sup> Στέλλα Ξηροτύρη - Κουφίδου (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Θεσ/νίκη, σελ. 144-147, εκδόσεις «ΑΝΙΚΟΥΛΑ».

Όσο επαγγελματικά και να είναι δομημένη μια συνέντευξη, είναι αμφίβολη η επιτυχία της, αν με τον ίδιο επαγγελματικό τρόπο δεν είναι εκπαιδευμένος και προετοιμασμένος ο εξεταστής που θα την διευθύνει.]<sup>1</sup>

#### **5.4.1. Τα χαρακτηριστικά ενός αξιολογητή**

[Κατ' αρχήν θα πρέπει να αναφέρουμε ότι ο αρμόδιος που έχει κληθεί να πάρει συνέντευξη από τον υποψήφιο, μπορεί να είναι άτομο από την ίδια την εταιρία δηλαδή κάποιο στέλεχος του τμήματος όπου ανήκει η συγκεκριμένη θέση εργασίας, όπως ο διευθυντής ή υποδιευθυντής του τμήματος ή ο άμεσος προϊστάμενος.

Ακόμα μπορεί να είναι ο διευθυντής ανθρωπίνων πόρων, ο ιδιοκτήτης ή ένας από τους ιδιοκτήτες της εταιρίας. Αυτό συμβαίνει συνήθως σε εταιρίες μικρότερου μεγέθους, ενώ επίσης μπορεί να πάρει συνέντευξη ο προηγούμενος κάτοχος της θέσης ο οποίος θα μετακινηθεί σε άλλο τμήμα ή θα πάρει προαγωγή ή σύνταξη.

Μπορεί όμως ο αξιολογητής να είναι κάποιος εξωτερικός συνεργάτης της εταιρίας όπως κάποιος σύμβουλος ειδικός στις προσλήψεις ή κάποιος εργασιακός ψυχολόγος.

Βέβαια ένας υποψήφιος μπορεί να περάσει από διαδοχικές συνεντεύξεις επιλογής οπότε και να εξεταστεί από περισσότερους του ενός αρμοδίους.]<sup>2</sup>

Πάντως, όποιος και να είναι κάθε φορά ο αρμόδιος που αναλαμβάνει αυτό το δύσκολο εγχείρημα, θα πρέπει να διαθέτει κάποια χαρακτηριστικά που έχουν να κάνουν με τις επαγγελματικές του δεξιότητες, αλλά και με την ποιότητα του χαρακτήρα του. Αυτά είναι:

- **Αντικειμενικότητα** και **αμεροληψία** στην εκτίμηση προσώπων και συνθηκών.
- Γόνιμη **περιέργεια** και **ικανότητα διατύπωσης** ερωτήσεων που οδηγούν στην απόκτηση πλήρους και σαφούς εικόνας, αλλά και πολύτιμων λεπτομερειών.
- **Ικανότητα** για ακριβή παρατήρηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς και επακόλουθη σκιαγράφιση της προσωπικότητας του υποψηφίου μέσα από τα λεγόμενά του. Αυτό προϋποθέτει εμπειρία στο να ακούει κανείς προσεχτικά το συνομιλητή του και να οδηγείται στην εξαγωγή συμπερασμάτων, όχι μόνο από το περιεχόμενο των απαντήσεων που λαμβάνει, αλλά και από τον τρόπο που εκφέρονται οι διάφορες προτάσεις, συνοδευόμενες από αντίστοιχες χειρονομίες,

---

<sup>1</sup> Νίκος Ε. Σκουλάς, Κυριακή Π. Οικονομάκη (1998), Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων, Αθήνα, σελ. 73-74, εκδόσεις «ΚΑΠΑ».

<sup>2</sup> Ιορδάνης Κοτζαϊβάζογλου (2003), Πώς να εργαστείς εκεί που επιθυμείς, Αθήνα, σελ. 79, Β. ΓΚΙΟΥΡΔΑΣ εκδοτική.

εκφράσεις του προσώπου και κινήσεις του σώματος. Αποκρυπτογραφούνται έτσι οι διάφορες στάσεις, νοοτροπίες, πεποιθήσεις και προσανατολισμοί του υποψηφίου.

- **Αυτοκυριαρχία** και **νηφαλιότητα**, στο βαθμό που να μεταδίδει στον υποψήφιο την έννοια της επαγγελματικής δεοντολογίας, η οποία ορίζει πως ό, τι λέγεται θα παραμείνει αυστηρά εμπιστευτικό.
- **Απλότητα** και **φιλικότητα** στο βαθμό που να βοηθούν τον υποψήφιο να χαλαρώσει και να λάβει, έτσι, μέρος σε μια ελεύθερη και ανοιχτή συζήτηση.
- **Απόλυτη γνώση** των απαντήσεων, των υπευθυνοτήτων και των συνθηκών της προσφερόμενης θέσης εργασίας, καθώς και των προσδοκιών της εταιρίας από τον νέο υπάλληλο.]<sup>1</sup>

Πιθανόν βέβαια, να παρουσιασθούν κάποια σφάλματα στην κρίση των εξεταστών, για τα οποία θα μιλήσουμε σε επόμενη ενότητα.

#### **5.4.2. Η Μεθοδολογία άντλησης πληροφοριών από τον Αξιολογητή**

[Βασικός σκοπός της συνέντευξης, όπως προείπαμε, είναι από τη μια ο εξεταστής να γνωρίσει τον υποψήφιο και από την άλλη ο υποψήφιος να αντλήσει τις πληροφορίες που επιθυμεί σχετικά με τη θέση που ενδιαφέρεται να καλύψει. Για να πετύχει το σκοπό αυτό ο εξεταστής, ακολουθεί μια συγκεκριμένη μεθοδολογία σύμφωνα με τους (Torrington and Hall, 1991). Συγκεκριμένα ο εξεταστής:

- **Παρατηρεί:** Η προσεχτική παρατήρηση μπορεί να μας δώσει σημαντικές πληροφορίες για τον υποψήφιο. Ο τρόπος που είναι ντυμένος, η εμφάνισή του, η χροιά και ο τόνος της φωνής, η μη λεκτική επικοινωνία (γλώσσα του σώματος) επηρεάζουν την απόφαση του εξεταστή (Cooper and Robertson, 1995).
- **Ακούει Προσεχτικά:** Ο εξεταστής ακούει πολύ προσεχτικά ώστε όχι μόνο να κατανοήσει τις απαντήσεις του υποψηφίου, αλλά να αντιληφθεί στον τόνο της φωνής του κάποια αλλαγή, όπως δισταγμό κ.ά. Δεν διακόπτει τον υποψήφιο γιατί έτσι μπορεί να χαθούν πολύτιμες πληροφορίες.
- **Υποβάλλει ερωτήσεις:** Εφόσον ο βασικό σκοπός της συνομιλίας είναι η άντληση πληροφοριών, έχει μεγάλη σημασία να τεθούν σωστά οι ερωτήσεις

---

<sup>1</sup> Νίκος Ε. Σκουλάς, Κυριακή Π. Οικονομάκη (1998), Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα, σελ. 74-75, εκδόσεις «ΚΑΠΑ».

ώστε να δίνεται η ευκαιρία στον υποψήφιο να μιλά και να εκφράζεται. Για τον λόγο αυτό δίνεται έμφαση στις ανοικτές ερωτήσεις οι οποίες ενθαρρύνουν τον υποψήφιο να δώσει περισσότερες λεπτομέρειες και να αναλύσει το θέμα. Θα πρέπει να επισημανθεί όμως, ότι ο εξεταστής ενθαρρύνει τον υποψήφιο να μιλήσει αλλά προσέχει να μην εκφράζει προσωπικές του κρίσεις για τις απαντήσεις.

- **Κρατά σημειώσεις:** Ο εξεταστής τηρεί σημειώσεις, αλλά με πολύ προσοχή ώστε να μη δοθεί στον υποψήφιο η εντύπωση της «ανάκρισης», ενώ είναι καλό αυτές να γράφονται πάνω στο έντυπο της αίτησης ή της δομημένης συνέντευξης.
- **Διατηρεί τον έλεγχο:** Ο εξεταστής πρέπει να είναι αυτός που δίνει πάντα τον ρυθμό στη συνέντευξη και φροντίζει να διατηρεί τον έλεγχό της. Ειδικότερα ο εξεταστής θα είναι αυτός που θα ανοίξει και θα κλείσει ένα θέμα.

**Συμπέρασμα:** Απ' όλα τα παραπάνω γίνεται φανερό ότι η συνέντευξη επιλογής είναι μια εξαιρετικά δύσκολη διαδικασία που απαιτεί από τον εξεταστή ικανότητες, γνώσεις και εμπειρία. Αποτελεί μια προσπάθεια «εκτίμησης» παραγόντων που είναι δύσκολο να διερευνηθούν ενώ είναι πολύ εύκολο για αυτόν που διεξάγει τη συνέντευξη (εξεταστή) να υποπέσει σε σφάλματα.]<sup>1</sup>

[Το σημείο που χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή είναι οι προκαταλήψεις και οι προδιαθέσεις του εξεταστή ο οποίος θα κληθεί να δώσει τα σχετικά αποτελέσματα. Αυτό είναι ένα δύσκολο και ιδιαίτερα ευαίσθητο σημείο, καθώς έχει να κάνει με την ίδια την φύση του ανθρώπου και τον τρόπο λειτουργίας του εγκεφάλου.

Σπεύδουμε, βέβαια να πούμε πως όσο μεγαλύτερη είναι η εκπαίδευση και η καλλιέργεια ενός ανθρώπου, τόσο μικρότερη είναι η πιθανότητα εμφάνισης εκτιμήσεων που τελούν υπό το κράτος της στερεοτυπικής σκέψης ή της συναισθηματικής νοημοσύνης (emotional intelligence).]<sup>2</sup>

[Σχεδόν όλα τα στελέχη θεωρούν ότι είναι σε θέση να διεξάγουν μια συνέντευξη επιλογής. Κάτι τέτοιο όμως είναι λάθος. Έρευνες αποδεικνύουν ότι ο εξεταστής, ανεξαρτήτως εμπειρίας, πρέπει να εκπαιδευτεί, δεδομένου ότι η εκπαίδευση βελτιώνει την αξιοπιστία και την εγκυρότητα της συνέντευξης (Cooper and Robertson, 1995). Συγκεκριμένα βοηθά τον εξεταστή:

- α) να αναπτύξει κάποιες απαραίτητες ικανότητες (αυτές αναλύονται στο 5.4.1.) και

---

<sup>1</sup> Στέλλα Ξηροτύρη - Κουφίδου (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Θεσ/νίκη, σελ. 147-148, εκδόσεις «ΑΝΙΚΟΥΛΑ».

<sup>2</sup> Νίκος Ε. Σκουλάς, Κυριακή Π. Οικονομάκη (1998), Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα, σελ. 75, εκδόσεις «ΚΑΠΑ».

β) να αποφύγει τα σφάλματα.]<sup>1</sup>

## **5.5. Τα προβλήματα και τα Σφάλματα στη Συνέντευξη Επιλογής**

[Η συνέντευξη ως μέθοδος επιλογής προσωπικού έχει κατηγορηθεί επανειλημμένα από ειδικούς για αναξιοπιστία, μη εγκυρότητα και υποκειμενικότητα κυρίως. Έρευνες έχουν αποδείξει ότι τις περισσότερες φορές με τη συνέντευξη επιλογής δεν μπορεί να γίνει επιτυχώς έγκυρη πρόβλεψη για την καταλληλότητα ενός υποψηφίου. Στατιστικά έχει συντελεστή συσχέτισης από 0 μέχρι 0,3, το οποίο είναι εξαιρετικά χαμηλό.

Ο Webster συνόψισε τα προβλήματα της μεθόδου σε τέσσερα. Αυτά είναι:

- 1) Οι αξιολογητές αποφασίζουν για την καταλληλότητα ενός υποψηφίου μέσα στα πρώτα τρία (3) ή τέσσερα (4) λεπτά. Τον υπόλοιπο χρόνο απλά επιβεβαιώνουν ότι η επιλογή τους είναι σωστή, λαμβάνοντας τα μηνύματα του υποψηφίου, λεκτικά και μη, όπως αυτοί θέλουν.
- 2) Οι αξιολογητές σπάνια αλλάζουν τη γνώμη που έχουν σχηματίσει ήδη για έναν υποψήφιο από τη συνοδευτική του επιστολή, το βιογραφικό του σημείωμα και πιθανόν την πρώτη τους επαφή μαζί του ή τις συστάσεις από τρίτους.
- 3) Οι αξιολογητές δίνουν μεγαλύτερη σημασία στα αρνητικά χαρακτηριστικά του υποψηφίου παρά στα θετικά.
- 4) Από τη στιγμή που οι αξιολογητές αποφασίσουν για ένα υποψήφιο και μάλιστα πρόωρα, η συμπεριφορά τους από εκείνο το σημείο και μετά προδίδει την απόφασή τους.

Παρ' όλα αυτά, η συνέντευξη επιλογής παραμένει μία ιδιαίτερα δημοφιλής μέθοδος επιλογής των περισσότερα υποσχόμενων υποψηφίων, που τη χρησιμοποιούν όλες οι εταιρίες. Για να μειώσουν τα μειονεκτήματά της, ολοένα κι περισσότερες εταιρίες προσλαμβάνουν ειδικούς και έμπειρους αξιολογητές και προβαίνουν σε διαδοχικές συνεντεύξεις, όπου ένας υποψήφιος αξιολογείται από περισσότερους του ενός διαφορετικούς αξιολογητές.

Πάντως, ακόμα και οι πιο ειδικοί και έμπειροι αξιολογητές είναι πάνω απ' όλα άνθρωποι, που παραπλανιούνται, με αποτέλεσμα να υποπέσουν σε σφάλματα, τις περισσότερες φορές ακούσια.]<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Στέλλα Ξηροτύρη - Κουφίδου (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Θεσ/νίκη, σελ. 148, εκδόσεις «ΑΝΙΚΟΥΛΑ».

<sup>2</sup> Ιορδάνης Κοτζαϊβάζογλου (2003), Πώς να εργαστείς εκεί που επιθυμείς, Αθήνα, σελ.82, Β. ΓΚΙΟΥΡΔΑΣ εκδοτική.

Σύμφωνα με τον Ιορδάνης Κοτζαϊβάζογλου (2003), τα συνηθέστερα σφάλματα που υποκύπτουν οι αξιολογητές κατά τη διάρκεια της συνέντευξης επιλογής, είναι εννέα (9) και αναλύονται στη συνέχεια:

1) Η διατύπωση ακατάλληλων ερωτήσεων.

Στην προσπάθειά τους οι εξεταστές να εντοπίσουν στοιχεία της προσωπικότητας του υποψηφίου και της διάθεσής του στην συγκεκριμένη εταιρία, οι αξιολογητές συχνά θέτουν εντελώς άσχετες ερωτήσεις στους υποψηφίους, ακόμα και αδιάκριτες.

2) Η πρόωρη αξιολόγηση/πρώτη εντύπωση.

Οι περισσότεροι άνθρωποι, όταν συναντήσουν για πρώτη φορά κάποιον άγνωστο, προβαίνουν αμέσως σε μια πρόωρη αξιολόγηση. Η αξιολόγηση αυτή μπορεί να γίνει στα πρώτα δευτερόλεπτα ή λεπτά της γνωριμίας, ενώ είναι δύσκολο η γνώμη αυτή να αλλάξει στη συνέχεια. [Αντίθετα, αν η πρώτη εντύπωσή τους για τον υποψήφιο είναι θετική ή αρνητική, στο υπόλοιπο χρόνο που απομένει προσπαθούν να επιβεβαιώσουν με αντίστοιχες ερωτήσεις, δηλ. ερωτήσεις που ωθούν τον υποψήφιο στην επιβεβαίωση αυτής της θετικής ή αρνητικής εικόνας.]<sup>1</sup>

[Σύμφωνα με την Philippa Davies, οι άνθρωποι κρίνουν τους άλλους ανθρώπους που συναντούν για πρώτη φορά, βασιζόμενοι σε κάποια εξωτερικά τους γνωρίσματα και με την εξής σειρά:

- ✓ Χρώμα
- ✓ Φύλο
- ✓ Ηλικία
- ✓ Μέγεθος
- ✓ Χαρακτηριστικά – Εκφράσεις Προσώπου
- ✓ Επαφή με τα μάτια
- ✓ Μαλλιά
- ✓ Κατασκευή
- ✓ Κίνηση, ενώ στη συνέχεια τους κρίνουν ανάλογα με τα λεγόμενά τους.

---

<sup>1</sup> Στέλλα Ξηροτύρη - Κουφίδου (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Θεσ/νίκη, σελ. 135, εκδόσεις «ΑΝΙΚΟΥΛΑ».

Ο Webster, όπως είδαμε πιο πάνω, μίλησε για τα πρώτα 3 με 4 λεπτά, ενώ η Shirley Shepherd αναφέρει ότι οι ψυχολόγοι υποστηρίζουν ότι κατά μέσο όρο οι αξιολογητές λαμβάνουν το 50% της απόφασής τους τα πρώτα 30 με 60 δευτερόλεπτα, και ένα άλλο ποσοστό 25%, μέσα στα επόμενα 15 λεπτά.]<sup>1</sup>

3) Το συναίσθημα κυριαρχίας που διακατέχει τους αξιολογητές.

[Οι αξιολογητές πολλές φορές μπορεί να διακατέχονται από ένα συναίσθημα κυριαρχίας και υπεροπτικότητας έναντι του υποψηφίου, λόγω της θέσης ή της σχέσης η οποία δημιουργείται.

Ο εξεταστής μπορεί να εξωτερικεύσει αυτό του το συναίσθημα προς τον υποψήφιο, δηλαδή να του μιλάει απότομα και υπεροπτικά, να μην τον προσέχει ή να μην τον αφήνει να ολοκληρώσει τα λεγόμενά του.

Υπάρχει όμως ενδεχόμενο, ο εξεταστής να διακατέχεται μεν από ένα τέτοιο συναίσθημα, αλλά να μην το εξωτερικεύει. Σ' αυτή την περίπτωση, ο αξιολογητής φαίνεται ήπιος, φιλικός και ευγενικός όσο ο υποψήφιος συμπεριφέρεται ανάλογα. Με το πρώτο όμως αρνητικό μήνυμα του υποψηφίου, λεκτικό ή μη, πειράζετε υπέρμετρα, χωρίς μάλιστα να εξωτερικεύει αυτό του το συναίσθημα. Η συμπεριφορά του παραμένει το ίδιο ήπια, φιλική και ευγενική, κατά πάσα πιθανότητα, όμως, έχει απορρίψει εντελώς τον υποψήφιο.

4) Η διατύπωση ασύνδετων ερωτήσεων.

Πολλές φορές ο αξιολογητής, θέτει ερωτήσεις προς τον υποψήφιο, οι οποίες δεν έχουν καμία σχέση μεταξύ τους ή δεν ακολουθούν κάποιο λογικό ειρμό. Αυτό το λάθος συμβαίνει συνήθως στη μη δομημένη συνέντευξη επιλογής.

5) Η κεντρική τάση/ σφάλματα ομοιότητας με τον εξεταστή.

Όταν οι διαφορές των ικανοτήτων των υποψηφίων δεν είναι πολύ μεγάλες υπάρχει πιθανότητα ο αξιολογητής να μη καταφέρει να διακρίνει τον περισσότερο από τον λιγότερο κατάλληλο υποψήφιο.

Σ' αυτή την περίπτωση ο υποψήφιος για να κερδίσει την εύνοια του αξιολογητή μπορεί να χρησιμοποιήσει τεχνικές, ώστε να δημιουργήσει την

---

<sup>1</sup> Ιορδάνης Κοτζαϊβάζογλου (2003), Πώς να εργαστείς εκεί που επιθυμείς, Αθήνα, σελ.83, Β. ΓΚΙΟΥΡΔΑΣ εκδοτική.

καλύτερη δυνατή εντύπωση για το άτομό του. Αυτές είναι τεχνικές μιμητισμού, καθρεφτίσματος ή την «τεχνική του ανθρώπου όπως εμείς».<sup>1</sup>

Μ' αυτές τις τεχνικές ο υποψήφιος αντιγράφει την συμπεριφορά του εξεταστή του και αντιδρά όπως ακριβώς εκείνος. [Μπορεί όπως οι πεποιθήσεις και οι προσδοκίες του υποψηφίου να ταιριάζουν μ' αυτές του εξεταστή, οπότε και είναι σχεδόν βέβαιο ότι ο τελευταίος θα τον αξιολογήσει θετικά, παραβλέποντας, ασυνείδητα, άλλα χαρακτηριστικά που μπορεί να μην είναι τα κατάλληλα για τη θέση για την οποία προορίζεται ο υποψήφιος.]<sup>2</sup>

6) Το σφάλμα του φωτοστέφανου.

Το φωτοστέφανο, γνωστό στα αγγλικά ως «hallo error» ή «hallo effect», είναι η τάση που έχει ο εξεταστής να αξιολογήσει έναν υποψήφιο με βάση ένα ή δύο χαρακτηριστικά του π.χ. τον τρόπο που ντύνεται ή μιλά.

[Επίσης, για παράδειγμα, αν ένας υποψήφιος μοιάζει εμφανισιακά στον τόπο ομιλίας με κάποιον που είναι συμπαθής στον αξιολογητή ή το αντίθετο, μπορεί να προτιμήσει ή να απορρίψει τον συγκεκριμένο υποψήφιο αποκλειστικά και μόνο γι' αυτό του το χαρακτηριστικό, χωρίς να δώσει την πρέπουσα σημασία στα υπόλοιπα.]<sup>3</sup>

[Αυτό το σφάλμα είναι γνωστό και ως «σφάλμα των κοινωνικών στερεοτύπων», όπου η ομοιότητα του υποψηφίου με κάποιο πρόσωπο με το οποίο ο εξεταστής συνδέεται με ευχάριστες ή δυσάρεστες καταστάσεις είναι πιθανό να τον οδηγήσει σε υπερεκτίμηση ή υποεκτίμηση του υποψηφίου.]<sup>4</sup>

7) Το αποτέλεσμα της αντίθεσης.

[Το σφάλμα της αντίθεσης συμβαίνει στην περίπτωση που κάποιος υποψήφιος, επειδή ξεχωρίζει, θετικά ή αρνητικά, από τον μέσο όρο των προηγούμενων συνυποψηφίων του, κρίνεται από τον αξιολογητή αντίστοιχα, υπέρμετρα θετικά ή αρνητικά.

Αν ο αξιολογητής πάρει προηγουμένως συνεντεύξεις από μία σειρά μη ικανών υποψηφίων, κάποιος υποψήφιος ο οποίος έπεται και είναι συγκριτικά

---

<sup>1</sup> Ιορδάνης Κοτζαϊβάζογλου (2003), Πώς να εργαστείς εκεί που επιθυμείς, Αθήνα, σελ.84,85, Β. ΓΚΙΟΥΡΔΑΣ εκδοτική.

<sup>2</sup> Στέλλα Ξηροτύρη - Κουφίδου (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Θεσ/νίκη, σελ. 142, εκδόσεις «ΑΝΙΚΟΥΛΑ».

<sup>3</sup> Ιορδάνης Κοτζαϊβάζογλου (2003), Πώς να εργαστείς εκεί που επιθυμείς, Αθήνα, σελ.86, Β. ΓΚΙΟΥΡΔΑΣ εκδοτική.

<sup>4</sup> Στέλλα Ξηροτύρη - Κουφίδου (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Θεσ/νίκη, σελ. 142, εκδόσεις «ΑΝΙΚΟΥΛΑ».

καλύτερος από τους προηγούμενους χωρίς να είναι όμως αντικειμενικά απόλυτα κατάλληλος, είναι πιθανόν να φανεί στα μάτια του αξιολογητή ως ιδιαίτερα κατάλληλος για να προσληφθεί.

Το αποτέλεσμα της αντίθεσης, όμως, μπορεί να ισχύει και αντίστροφα. Οι προηγούμενοι υποψήφιοι δηλαδή να είναι πιο κατάλληλοι από τον συγκεκριμένο υποψήφιο, με αποτέλεσμα ο υποψήφιος αυτός να δώσει την εντύπωση ότι είναι λιγότερο ικανός από ότι είναι στην πραγματικότητα. Το αποτέλεσμα όμως τότε της αντίθεσης δεν δημιουργεί κανένα πρόβλημα, γιατί έχουν βρεθεί ήδη καλύτεροι υποψήφιοι.

8) Η μεροληψία του αξιολογητή.

Ο αξιολογητής πολλές φορές υποκύπτει στο σφάλμα της μεροληπτικότητας. Αυτό σημαίνει ότι είναι προκατειλημμένος απέναντι στον υποψήφιο, θετικά ή αρνητικά, με αποτέλεσμα η κρίση του να μην είναι αντικειμενική, στηριζόμενη στη συνολική παρουσία του υποψηφίου, αλλά να είναι προϊόν της προκατάληψης απέναντί του.

Η προκατάληψη αυτή του εξεταστή, μπορεί να οφείλεται είτε σε σχόλια που άκουσε εκ των προτέρων για τον υποψήφιο, είτε από την εντύπωση που απέκτησε διαβάζοντας το βιογραφικό του, είτε από τα χαρακτηριστικά, την εμφάνιση ή την συμπεριφορά του κατά τη διάρκεια της συνέντευξης επιλογής.

Το σφάλμα αυτό έχει κοινά σημεία με το σφάλμα της πρόωρης αξιολόγησης / πρώτης εντύπωσης, αλλά και το σφάλμα του φωτοστέφανου που αναφέρθηκαν παραπάνω.

9) Η αποστολή αρνητικών λεκτικών και μη λεκτικών μηνυμάτων.

Κανονικά ο εξεταστής θα πρέπει να έχει την ίδια θετική συμπεριφορά απέναντι σε κάθε υποψήφιο και καθ' όλη την διάρκεια της συνέντευξης επιλογής, ακόμα και αν έχει καταλήξει στο συμπέρασμα ότι ο συγκεκριμένος υποψήφιος δεν είναι κατάλληλος για πρόσληψη.

Πολλές φορές όμως οι αξιολογητές δείχνουν αυτή την δυσαρέσκειά τους προς τους υποψηφίους και τα λεγόμενά τους, στέλνοντάς τους τελικά λεκτικά και μη λεκτικά αρνητικά μηνύματα. Αυτά θα μπορούσαν να είναι η παύση στη συνομιλία, το έντονο ξεφύσημα σε μια απάντηση που δεν τους άρεσε, η μη προσεκτική ακρόαση του υποψηφίου, η αποφυγή οπτικής επαφής, η επιμονή για διευκρίνιση της απάντησης του υποψηφίου, η αποφυγή διατύπωσης σχετικών

σχολίων στις απαντήσεις, η ατονία της συζήτησης από μέρους του αξιολογητή, το σταύρωμα των χεριών ή και των ποδιών του, η νευρική κατάσταση στις κινήσεις του, η έλλειψη χαμόγελου κ.ά.

Μία τέτοια συμπεριφορά από πλευράς αξιολογητή, σίγουρα επηρεάζει τον υποψήφιο και την απόδοσή του, ο οποίος δεν μπορεί να νοιώσει άνετα και να εκφραστεί ελεύθερα κατά τη διάρκεια της συνέντευξης.]<sup>1</sup>

## **5.6. Οι Ερωτήσεις της Συνέντευξης Επιλογής**

[Οι ερωτήσεις που υποβάλλονται κατά τη διάρκεια μιας συνέντευξης επιλογής μπορεί να αφορούν οτιδήποτε. Μπορεί να είναι γενικές ή εξειδικευμένες, περισσότερο ή λιγότερο σχετικές με τη συγκεκριμένη θέση εργασίας και κλειστού ή ανοικτού τύπου.

Οι ερωτήσεις κλειστού τύπου είναι αρκετά περιοριστικές ως προς τη δυνατότητα έκφρασης, γιατί ο υποψήφιος καλείται να δώσει συγκεκριμένες απαντήσεις. Για τον αξιολογητή όμως είναι εύκολο να συγκρίνει τις απαντήσεις των άλλων υποψηφίων.

Οι ερωτήσεις ανοικτού τύπου είναι ερωτήσεις που βοηθούν τον υποψήφιο να εκφραστεί ελεύθερα και καλύτερα. Έτσι ο αξιολογητής μπορεί να καταλήξει σε πιο συγκεκριμένα συμπεράσματα σχετικά με τους υποψηφίους, δυσκολεύεται όμως να συγκρίνει τις απαντήσεις του ενός υποψηφίου με τον άλλο.

Για καλύτερα αποτελέσματα, πολλοί αξιολογητές χρησιμοποιούν συνδυαστικά και τους δύο τύπους ερωτήσεων.

Γενικά, οι ερωτήσεις που μπορούν να τεθούν κατά τη διάρκεια της συνέντευξης επιλογής περιλαμβάνουν:

- Διευκρινιστικές ερωτήσεις σχετικές με το βιογραφικό σημείωμα, όπως σπουδές, επαγγελματική εμπειρία κ.λ.π.
- Διευκρινιστικές ερωτήσεις σχετικές με τη συνοδευτική επιστολή.
- Ερωτήσεις σχετικές με τα υπόλοιπα προσόντα του υποψηφίου.
- Ερωτήσεις σχετικές με το ενδιαφέρον του υποψηφίου για τη συγκεκριμένη θέση και τη συγκεκριμένη εταιρία.
- Ερωτήσεις σχετικές με τις απαιτήσεις του υποψηφίου και τις προηγούμενες εργασίες και εργοδότες εταιρίες.

---

<sup>1</sup> Ιορδάνης Κοτζαϊβάζογλου (2003), Πώς να εργαστείς εκεί που επιθυμείς, Αθήνα, σελ.87-88, Β. ΓΚΙΟΥΡΔΑΣ εκδοτική.

- Ερωτήσεις σχετικές με τη συμπεριφορά του υποψηφίου σε συγκεκριμένες υποθετικές ή πραγματικές καταστάσεις.
- Και γενικότερα ερωτήσεις σχετικές με το παρελθόν, τον τρόπο ζωής, την προσωπικότητα και την κουλτούρα του, ώστε να αξιολογηθεί η ετοιμολογία του, η επικοινωνιακή του δεινότητα και κυρίως το αν και κατά πόσο είναι σε θέση να ενστερνιστεί τη φιλοσοφία και το σύστημα αξιών της εταιρίας.]<sup>1</sup>

Στο τέλος της εργασίας παρατίθεται ένας ενδεικτικός κατάλογος με 50 πιθανές ερωτήσεις, που μπορεί να θέσει ένας αξιολογητής στον υποψήφιο κατά τη διάρκεια μιας συνέντευξης επιλογής. (Παράρτημα Ε').

### **5.6.1. Οι Συγκαλυμμένες Ερωτήσεις**

[Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης επιλογής, ο αξιολογητής είναι πολύ πιθανό να θέσει στον υποψήφιο γενικότερες ερωτήσεις, οι οποίες με το πρώτο άκουσμα να μην έχουν ιδιαίτερη σχέση με τις απαιτήσεις της θέσης για την οποία ενδιαφέρεται.

Οι ερωτήσεις αυτές ονομάζονται συγκαλυμμένες και σχετίζονται άμεσα με τις απαιτήσεις της συγκεκριμένης θέσης και της εταιρίας, αλλά διατυπώνονται με πλάγιο τρόπο με αποτέλεσμα να ακούγονται αρχικά, λίγο έως πολύ, γενικές και άσχετες με το σκοπό της συνάντησης.

Οι ερωτήσεις αυτές προσπαθούν να αποκαλύψουν τα κίνητρα, το βαθμό ανάληψης πρωτοβουλιών, τις ικανότητες στον προγραμματισμό δράσης και την εκτέλεση εργασιών, τις πεποιθήσεις και τις στάσεις των υποψηφίων. Συνήθως οι ερωτήσεις αυτές γίνονται στο στάδιο της εισαγωγής της συνέντευξης ώστε να σπάσει ο πάγος μεταξύ αξιολογητή και υποψηφίου, να δημιουργηθεί μια καλή σχέση και να νοιώσει καλύτερα ο υποψήφιος.

Παραδείγματα τέτοιων ερωτήσεων ακολουθούν στη συνέχεια, συνοδευμένα από τις πραγματικές ερωτήσεις που κρύβονται πίσω από τις συγκαλυμμένες.

**Συγκαλυμμένη Ερώτηση:** *«Πώς μπήκατε στο συγκεκριμένο επαγγελματικό χώρο;»*

**Πραγματική Ερώτηση:** *«Ξεκινήσατε μόνο σας ή όχι;»*

**Συγκαλυμμένη Ερώτηση:** *«Υπήρξε στιγμή που αισθανθήκατε ότι θα τα παρατούσατε όλα;»*

<sup>1</sup> Ιορδάνης Κοτζαϊβάζογλου (2003), Πώς να εργαστείς εκεί που επιθυμείς, Αθήνα, σελ. 136, Β. ΓΚΙΟΥΡΔΑΣ εκδοτική.

- Πραγματική Ερώτηση:** «Μπορείτε να φέρετε εις πέρας ένα μη ευχάριστο ή δύσκολο έργο που πιθανόν να προκύψει στην πορεία της συνεργασίας μας;»
- Συγκαλυμμένη Ερώτηση:** «Πώς κρίνετε γενικά τους ανθρώπους που βρίσκουν λάθη στους άλλους;»
- Πραγματική Ερώτηση:** «Πώς δέχεστε την κριτική;»
- Συγκαλυμμένη Ερώτηση:** «Πείτε μου πώς περνάτε μια τυπική σας μέρα;»
- Πραγματική Ερώτηση:** «Μπορείτε να ταιριάζετε με τη φιλοσοφία και να ενταχθείτε ομαλά στην οργανωτική δομή της εταιρίας μας;»<sup>1</sup>

## **5.6.2. Οι Διευκρινιστικές Ερωτήσεις**

[Οι διευκρινιστικές ερωτήσεις είναι δευτερεύουσες ερωτήσεις που στηρίζονται σε μια κύρια ερώτηση και τίθενται από τον αξιολογητή προς τον υποψήφιο, όταν ο αξιολογητής θέλει να αποσαφηνίσει περαιτέρω μία απάντηση του υποψηφίου.

Αν ο αξιολογητής, δηλαδή, δεν κατάλαβε την απάντηση του υποψηφίου σε κάποιο ερώτημα που του έθεσε ή θέλει να αποσαφηνίσει περισσότερο ένα κρίσιμο σημείο στην συνέντευξη, είναι πολύ πιθανόν να επιμείνει, θέτοντάς του τις λεγόμενες διευκρινιστικές ερωτήσεις.

Ακόμα, ο αξιολογητής, αν δεν έμεινε ικανοποιημένος από την έκταση της απάντησής του αυτή καθαυτή, μπορεί να συνεχίσει την συνέντευξη και να επανέλθει στη συνέχεια με μία ευθεία ή συγκαλυμμένη ερώτηση ή να του θέσει ξανά κάποιες διευκρινιστικές ερωτήσεις.

Μάλιστα το τελευταίο είναι προτιμότερο, γιατί έτσι ο αξιολογητής δείχνει έμμεσα τη μη ικανοποίησή του από την απάντηση που του έδωσε ο υποψήφιος, δίνοντάς του έτσι μια δεύτερη ευκαιρία να του απαντήσει καλύτερα.

Οι διευκρινιστικές ερωτήσεις χρησιμοποιούν λέξεις και φράσεις όπως: γιατί, πώς, πού, πότε, δηλαδή, τι εννοείται κ.λ.π. Παραδείγματα τέτοιων ερωτήσεων είναι:

- «Τι εννοείται όταν λέτε;»

<sup>1</sup> Ιορδάνης Κοτζαϊβάζογλου (2003), Πώς να εργαστείς εκεί που επιθυμείς, Αθήνα, σελ. 139-140, Β. ΓΚΙΟΥΡΔΑΣ εκδοτική.

- «Θέλετε να πείτε ότι...;»
- «Γιατί το ισχυρίζεστε αυτό;»
- «Τι πιστεύετε ότι το προκάλεσε αυτό;»
- «Μπορείτε να μου πείτε ακόμα ένα παράδειγμα;»
- «Γιατί αισθανθήκατε έτσι στη συγκεκριμένη περίπτωση;»
- «Πώς ήσασταν τόσο σίγουρος ότι...;»
- «Θέλετε να πείτε εσείς κάτι άλλο πάνω στο συγκεκριμένο θέμα;»
- «Κάτω από ποιες συνθήκες πήρατε αυτή την απόφαση;»
- «Δηλαδή;»
- «Θέλετε να συμπληρώσετε κάτι;»]<sup>1</sup>

### **5.6.3. Ερωτήσεις που μπορεί να θέσει ο υποψήφιος στον Αξιολογητή**

[Υπάρχουν κάποιες ερωτήσεις που μπορεί ο ίδιος ο υποψήφιος να υποβάλλει στον αξιολογητή του, δείχνοντας έτσι τον δυναμισμό του, αλλά και το ενδιαφέρον του να εργαστεί στη συγκεκριμένη θέση εργασίας.

Ο υποψήφιος μπορεί να θέσει ερωτήσεις σχετικές με το θέμα που συζητάνε με τον αξιολογητή σε εκείνο το σημείο της συνέντευξης ή ακόμα καλύτερα, μπορεί να τις υποβάλλει προς το τέλος της συνέντευξης, όταν ρωτήσει ο αξιολογητής αν υπάρχει κάποια ερώτηση που έχει να θέσει ή κάποια απορία.

Πάντως ο υποψήφιος καλό θα είναι να αποφύγει να διατυπώσει ερωτήσεις σε άσχετο σημείο της συνέντευξης ή να θέσει πολλές και αλληπάλληλες ερωτήσεις. Δεν θα πρέπει να ξεχνάει ότι δίνει και δεν παίρνει συνέντευξη!

Κάποιες ερωτήσεις που θα μπορούσε να υποβάλλει ο υποψήφιος στον αρμόδιο της συνέντευξης, έχουν σχέση με:

1. Τις απαιτήσεις της εργασίας και τις καθημερινές του ασχολίες, όπως ωράρια, ταξίδια, υπερωρίες κ.λ.π.
2. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα της εταιρίας.
3. Τις προοπτικές εξέλιξης.

<sup>1</sup> Ιορδάνης Κοτζαϊβάζογλου (2003), Πώς να εργαστείς εκεί που επιθυμείς, Αθήνα, σελ. 141, 145, Β. ΓΚΙΟΥΡΔΑΣ εκδοτική.

4. Τους λόγους για τους οποίους έφυγε ο προηγούμενος εργαζόμενος.
5. Τα μειονεκτήματα της συγκεκριμένης εργασίας.
6. Τις πιθανές επιπλέον παροχές που παρέχονται, όπως αυτοκίνητο, δωρεάν τηλέφωνο, ρούχα κ.λ.π.
7. Την κουλτούρα και τη φιλοσοφία της εταιρίας.
8. Τι μισθό, προς το τέλος της συνέντευξης.]<sup>1</sup>

### **5.7. Συμβουλές προς τους Υποψηφίους κατά τη Διάρκεια της Συνέντευξης**

Τι δεν πρέπει να κάνετε κατά τη διάρκεια της συνέντευξης:

#### **Πίνακας F**

1.	Μην καθυστερήσετε στο ραντεβού.
2.	Μην πείτε ότι είναι η μοναδική συνέντευξη που κλείσατε.
3.	Μη δυσφημίσετε τον πρώην εργοδότη σας.
4.	Μην προσπαθήσετε να διαβάσετε τα χαρτιά στο γραφείο του συνομιλητή σας.
5.	Μην τα λέτε όλα.
6.	Μην μιλάτε πολιτικά.
7.	Μην παρουσιάσετε τον εαυτό σας ως κάποιον υπεράνθρωπο που τα καταφέρνει όλα.
8.	Μην παρουσιάσετε τον εαυτό σας ως κάποιον που αμφισβητεί τις δυνατότητές του.
9.	Μην πείτε ότι είσαστε διατεθειμένος να δουλέψετε για λίγα χρήματα.
10.	Μην αποκαλύψετε απόρρητα στοιχεία που αφορούν την πρώτη δουλειά σας.
11.	Μην μιλήσετε πολύ για προσωπικά σας θέματα.
12.	Μην απαντάτε μόνο με μονοσύλλαβες λέξεις (ναι – όχι).
13.	Μη λέτε ψέματα.
14.	Μη σφίγγετε τα χέρια νευρικά και μην κοιτάτε το ρολόι σας.
15.	Μην ξεχνάτε ότι το περιβάλλον στο οποίο γίνεται η συνέντευξη είναι φτιαγμένο έτσι, ώστε να σας κάνει να νιώθετε άνετα. Αυτό όμως δεν σημαίνει ότι θα νοιώσετε άνετα, ώστε να αρχίσετε να λέτε ότι θέλετε ή να είστε αγενής. Οι ερωτήσεις είναι τέτοιες που μπορεί να ρίξουν κάποιον σε παγίδα.

ΠΗΓΗ: Νίκος Βιτανιζάκης, Christine Descoin (1993), Επιλογή Προσωπικού, Αθήνα, σελ. 97-99, εκδόσεις «ΕΛΛΗΝ».

<sup>1</sup> Ιορδάνης Κοτσαϊβάζογλου (2003), Πώς να εργαστείς εκεί που επιθυμείς, Αθήνα, σελ. 141,145, Β. ΓΚΙΟΥΡΔΑΣ εκδοτική.

Τι πρέπει να κάνετε κατά τη διάρκεια της συνέντευξης:

### Πίνακας G

1.	Εμπλουτίστε κάθε επιχείρημα με συγκεκριμένο και αριθμοποιημένο παράδειγμα.
2.	Δείξτε ενδιαφέρον και ενθουσιασμό για την εταιρία χωρίς υπερβολές.
3.	Μη διστάσετε να κάνετε ερωτήσεις.
4.	Όταν απαντάτε στις ερωτήσεις, δώστε πληροφορίες που έχετε συγκεντρώσει για την εταιρία.
5.	Κρατήστε σημειώσεις.
6.	Επαναλαμβάνετε στις ερωτήσεις επιχειρήματα που χρησιμοποίησε ο συνομιλητής σας.
7.	Όταν μιλάτε για τον εαυτό σας, δώστε έμφαση, όσο μπορείτε, στην ενέργειά σας, τη θέλησή σας και στα επαγγελματικά σας προσόντα.
8.	Δείξτε αυτοπεποίθηση.
9.	Κατανικήστε τις τυχόν αδυναμίες σας.
10.	Εκφραστείτε σωστά. Μην κάνετε γλωσσικά λάθη, χρησιμοποιείτε ένα καλό λεξιλόγιο και σε κάθε περίπτωση χρησιμοποιήστε την κατάλληλη λέξη, άνετα και χωρίς δισταγμό.
11.	Δημιουργείστε και διατηρείστε ένα θετικό κλίμα.
12.	Δώστε απαντήσεις με θετικό τρόπο.
13.	Φροντίστε να έχετε πάντα το χαμόγελο στα χείλη.
14.	Παραμείνετε προσηλωμένοι στο σκοπό σας και ψύχραιμοι.
15.	Να είστε ο εαυτός σας.
16.	Αποδείξτε ότι η εμπειρία και τα προσόντα σας μπορούν να βοηθήσουν την εταιρία να λύσει τα προβλήματά της.
17.	Προσοχή στις κινήσεις σας! Η γλώσσα του σώματος μπορεί να σας προδώσει.
18.	Φροντίστε να έχετε σωστή παρουσίαση η οποία θα πρέπει να είναι σε αρμονία με αυτά που περιμένει η επιχείρηση (ντύσιμο).

ΠΗΓΕΣ: 1) Νίκος Βιταντζάκης, Christine Descoin (1993), Επιλογή Προσωπικού, Αθήνα, σελ. 99-101, εκδόσεις «ΕΛΛΗΝ».

2) Ιορδάνης Κοτζαϊβάζογλου (2003), Πώς να εργαστείς εκεί που επιθυμείς, Αθήνα, σελ.135, εκδόσεις «ΚΑΠΑ».

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup>

## Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΤΟΥ ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΓΙΑ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

### **6.1. Τα ερωτήματα που απασχολούν τις Επιχειρήσεις στην Πρόσληψη Προσωπικού**

[Για τους υπεύθυνους των επιχειρήσεων η πρόσληψη ενός εργαζομένου δεν είναι μια απλή ή ανώδυνη απόφαση. Δεν επιλέγουν κάποιον υποψήφιο με το επιπόλαιο σκεπτικό: «Αν μας κάνει έχει καλώς, αν δεν μας κάνει θα βρούμε άλλον».

Η λανθασμένη επιλογή κοστίζει αρκετά στην επιχείρηση. Κοστίζει την πληρωμή του επιλεγόμενου υποψηφίου από τη στιγμή που θα προσληφθεί και μετά, την αποζημίωση που θα του δοθεί σε περίπτωση απόλυσής του, την εκπαίδευσή του, τις ανθρωποώρες που χάθηκαν για την επιλογή του, τον όγκο της εργασίας που πήγε πίσω λόγω της αναποτελεσματικότητάς του κ.λ.π.

Γι' αυτόν ακριβώς τον λόγο, οι υπεύθυνοι προβληματίζονται ιδιαίτερα όταν προκύψει μια νέα θέση εργασίας στην εταιρία τους. Τα τρία θεμελιώδη ερωτήματα που τους απασχολούν είναι τα εξής:

#### ***1) Μπορεί ο υποψήφιος να ανταπεξέλθει αμέσως ή κατόπιν ορισμένης εκπαίδευσης στις απαιτήσεις της συγκεκριμένης θέσης εργασίας;***

Οι υπεύθυνοι προβληματίζονται καταρχήν για το αν και κατά πόσο ο υποψήφιος διαθέτει τα προσόντα να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις της συγκεκριμένης εργασίας αμέσως ή κατόπιν μιας σύντομης εκπαίδευσης και προσαρμογής του. Εξετάζουν θέματα όπως γνώση, εμπειρία, φυσική ικανότητα και άλλες δεξιότητες που αποκτούνται για τη συγκεκριμένη εργασία.]<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Ιορδάνης Κοτζαϊβάζογλου (2003), Πώς να εργαστείς εκεί που επιθυμείς, Αθήνα, σελ.7-8, Β. ΓΚΙΟΥΡΔΑΣ εκδοτική.

**2) [Μπορεί ο υποψήφιος να αποδίδει για μεγάλο χρονικό διάστημα στο μέλλον με τον απαραίτητο ζήλο στη συγκεκριμένη θέση εργασίας και γενικά στην εταιρία;**

Ο δεύτερος προβληματισμός των υπευθύνων αφορά το αν και κατά πόσο ο υποψήφιος επιθυμεί να εργαστεί για μεγάλο χρονικό διάστημα και με την ίδια διάθεση και θέληση στη συγκεκριμένη θέση εργασίας και κυρίως στη συγκεκριμένη εταιρία. Εξετάζονται θέματα όπως, υποκίνηση, οι επιθυμίες, οι φιλοδοξίες, ο στόχοι, τα ενδιαφέροντά του κ.λ.π.

Ο προβληματισμός αυτός οφείλεται στο γεγονός ότι ο υποψήφιος μπορεί να έχει όλα τα απαιτούμενα προσόντα, όμως να μην ενδιαφέρεται πραγματικά για τη συγκεκριμένη θέση ή εταιρία / επιχείρηση/ οργανισμό.

Μπορεί οι λόγοι που τον οδήγησαν σε αυτή την επιλογή να ήταν βιοποριστικοί ή να επέλεξε τη συγκεκριμένη εταιρία τυχαία ή για να αποκτήσει μια πρώτη επαγγελματική εμπειρία και στη συνέχεια να αναζητήσει κάτι καλύτερο. Κατά πάσα πιθανότητα οι εργαζόμενοι αυτοί δεν αποδίδουν μακροχρόνια στην εταιρία και συνήθως λύεται η συνεργασία τους με αυτήν από τη μία ή την άλλη πλευρά, με αποτέλεσμα να δημιουργείται πρόβλημα στην εταιρία.

Αυτό που θα πρέπει να προσέξει πολύ δηλαδή ο υποψήφιος είναι να δείξει στους υπευθύνους ότι δεν ενδιαφέρεται απλώς να καταλάβει την συγκεκριμένη θέση, αλλά ενδιαφέρεται και για την συγκεκριμένη εταιρία.

**3) Μπορεί ο υποψήφιος να «δέσει» με τη φιλοσοφία της εταιρίας και με τους συνεργάτες της;**

Ο τελευταίος προβληματισμός των στελεχών αφορά το αν και κατά πόσο ο συγκεκριμένος υποψήφιος, πέρα από τις όποιες επιθυμίες του, μπορεί να ενστερνιστεί τη φιλοσοφία της εταιρίας και να συνεργαστεί αποτελεσματικά με τους υπάρχοντες συνεργάτες της εταιρίας, όπως εργαζόμενους, προμηθευτές, πελάτες, μετόχους κ.λ.π.]<sup>1</sup>

[Στην περίπτωση αυτή εξετάζονται θέματα όπως η κουλτούρα, το σύστημα αξιών, οι επικοινωνιακές ικανότητες, το προσωπικό στυλ του υποψηφίου κ.ά.

Έτσι λοιπόν ο υποψήφιος θα πρέπει να φροντίσει με τη γενικότερη παρουσία του, την εμφάνισή του και τη συμπεριφορά του, να αποδείξει ότι όχι

---

<sup>1</sup> Ιορδάνης Κοτζαϊβάζογλου (2003), Πώς να εργαστείς εκεί που επιθυμείς, Αθήνα, σελ.8, Β. ΓΚΙΟΥΡΔΑΣ εκδοτική.

απλά θέλει, αλλά μπορεί να εργαστεί με επιτυχία στη συγκεκριμένη θέση και εταιρία.

Ο κατάλληλος υποψήφιος για κάθε εταιρία είναι αυτός που διαθέτει ταυτόχρονα σε ικανοποιητικό βαθμό τα εξής δύο χαρακτηριστικά:

- α) Όλα τα προσόντα για να ανταπεξέλθει με επιτυχία στις απαιτήσεις της συγκεκριμένης θέσης εργασίας.
- β) Την επιθυμία και τις δυνατότητες να εργαστεί στη συγκεκριμένη εταιρία.]<sup>1</sup>

## **6.2. Τα Προσόντα που απαιτούνται από τους Υποψηφίους**

[Οι εταιρίες ανάλογα με τη θέση εργασίας που προσφέρουν κάθε φορά, αλλάζουν και τα προσόντα που αναζητούν από τους υποψηφίους. Για παράδειγμα άλλα είναι τα προσόντα που απαιτεί η εταιρία για τη στελέχωση μιας θέσης οδηγού φορτηγού για τη μεταφορά των προϊόντων της εταιρίας και άλλα για μια θέση στελέχους στο τμήμα Marketing αυτής.

Οι εταιρίες συνήθως ζητούν από τους υποψηφίους που καλούνται να στελεχώσουν διοικητικές θέσεις να διαθέτουν μια πληθώρα προσόντων, έχοντας ως στόχο να αξιοποιήσουν τα προσόντα αυτά τόσο άμεσα όσο και μελλοντικά, όταν τα στελέχη αυτά ανέβουν στην ιεραρχική κλίμακα της εταιρίας.

Είναι αυτονόητο ότι όσο πιο νευραλγική είναι η θέση εργασίας για την επίτευξη των στόχων της εταιρίας, τόσο περισσότερα προσόντα απαιτούνται.]<sup>2</sup> Τα προσόντα που απαιτούνται για τη στελέχωση κυρίως μιας διοικητικής θέσης εργασίας, αναλύονται παρακάτω:

### ➤ Γνώση

Οι εταιρίες απαιτούν πλέον από τον υποψήφιο να διαθέτει ακαδημαϊκές γνώσεις στο συγκεκριμένο αντικείμενο απασχόλησης, γνώσεις χειρισμού ηλεκτρονικών υπολογιστών (H/Y), καλή γνώση τουλάχιστον μιας ξένης γλώσσας (συνήθως αγγλικής) και να πιστοποιούνται οι γνώσεις αυτές με τα ανάλογα πτυχία. Επίσης ενδιαφέρονται για τη γενικότερη παιδεία και μόρφωση του υποψηφίου.

---

<sup>1</sup> Ιορδάνης Κοτζαϊβάζογλου (2003), Πώς να εργαστείς εκεί που επιθυμείς, Αθήνα, σελ.9-10, Β. ΓΚΙΟΥΡΔΑΣ εκδοτική.

<sup>2</sup> Όπως παραπάνω, σελ. 10.

➤ Επαγγελματική Εμπειρία

Η επαγγελματική εμπειρία είναι συχνά απαραίτητη. Οι εταιρίες απαιτούν από τον υποψήφιο να έχει εργαστεί στο παρελθόν σε κάποια θέση εργασίας, ίδια ή παρόμοια.

➤ Εργατικότητα – Ενδιαφέρον για τη συγκεκριμένη θέση

Όλες οι εταιρίες επιδιώκουν να προσλάβουν εργαζόμενους που είναι εργατικοί και ενδιαφέρονται για την εργασία την οποία τους αναθέτουν.

Γι' αυτό το λόγο οι υποψήφιοι θα πρέπει να ενδιαφέρονται πραγματικά για την εργασία για την οποία ψάχνουν, διότι έτσι αποδίδουν περισσότερο με αποτέλεσμα οι ίδιοι αλλά και οι προϊστάμενοι να είναι ευχαριστημένοι και να έχουν καλύτερες ανταμοιβές, υλικές και ηθικές.

➤ Ευελιξία – Προσαρμοστικότητα

Εξαιτίας του γεγονότος ότι τα δεδομένα του περιβάλλοντος αλλάζουν συνέχεια, ο εταιρίες επιθυμούν να προσλάβουν στελέχη που διαθέτουν ευελιξία και προσαρμοστικότητα.]<sup>1</sup>

[Αυτό σημαίνει ότι ο υποψήφιος θα πρέπει να είναι σε θέση να τροποποιήσει τη σκέψη του και τη συμπεριφορά του, ανάλογα με τις απαιτήσεις των εκάστοτε περιστάσεων. Δεν θα πρέπει να είναι προσκολλημένος σε γνώσεις ή απόψεις που έχουν απαξιωθεί από τις εξελίξεις και δεν θα πρέπει να παρασύρεται από την καθημερινότητα.

Θα πρέπει να είναι πάντα «απασχολήσιμος», να ανανεώνει δηλαδή τα προσόντα και τις δεξιότητές του και να ενημερώνεται συνεχώς για τις νέες εξελίξεις.

➤ Ικανότητα ανάληψης πρωτοβουλιών – Δημιουργικότητα

Σπάνια όταν λαμβάνουμε μια απόφαση είμαστε απόλυτα σίγουροι για την ορθότητά της και ακόμα πιο σπάνια επιβεβαιωνόμαστε στη συνέχεια από τα γεγονότα. Αυτό συμβαίνει γιατί κάθε απόφαση έχει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά της και κρύβει ένα ρίσκο.

Οι σύγχρονες εταιρίες αναζητούν στελέχη που διαθέτουν την ικανότητα να παίρνουν αποφάσεις και να αναλαμβάνουν την ευθύνη των πράξεών τους, έστω και αν κάνουν κάποια φορά λάθη, αρκεί οι αποφάσεις αυτές να είναι αποτέλεσμα εκτίμησης των καταστάσεων, γνώσης και λογικής σκέψης.

---

<sup>1</sup> Ιορδάνης Κοτζαϊβάζογλου (2003), Πώς να εργαστείς εκεί που επιθυμείς, Αθήνα, σελ. 10-12, Β. ΓΚΙΟΥΡΔΑΣ εκδοτική.

Επίσης, οι εταιρίες εκτιμούν το γεγονός τα στελέχη τους να σκέφτονται δημιουργικά, να ψάχνουν δηλαδή για το καινούργιο, το διαφορετικό, το καινοτόμο και να κάνουν ανάλογες προτάσεις,

➤ Ευφυΐα – Λογική Σκέψη – Αυτοέλεγχος

Οι εταιρίες γενικά ψάχνουν την απλή ευφυΐα και την κοινή λογική. Αυτό σημαίνει ότι απαιτούν από τον υποψήφιο εργαζόμενο να αποφεύγει τις επιπολαιότητες, τους παρορμητισμούς και τους υπέρμετρους συναισθηματισμούς.]<sup>1</sup>

[Επιζητούν την ικανότητα ανάλυσης και απλοποίησης σύνθετων γεγονότων και επανασύνδεσης αυτών με νέα μορφή ώστε να ανταποκρίνονται στις εκάστοτε περιστάσεις. Ακόμα επιθυμούν εργαζόμενους που μπορούν να διατηρούν την ψυχραιμία και τη νηφαλιότητά τους σε κρίσιμες περιστάσεις.

➤ Σύστημα Αξιών – Ηθική – Ακεραιότητα χαρακτήρα

Ανεξαρτήτως πόσο ικανός ή μορφωμένος είναι ο υποψήφιος, οι εταιρίες επιθυμούν οπωσδήποτε από τον εργαζόμενο που θα προσλάβουν να διακρίνεται από ήθος, συνέπεια λόγων και έργων, ειλικρίνεια προθέσεων και ακεραιότητα χαρακτήρα.

Πέρα από αυτά, επιθυμούν από τον νέο εργαζόμενο να ταιριάζει και με την κουλτούρα τους, ώστε να μπορεί να προσαρμοστεί εύκολα σ' αυτήν.

➤ Ικανότητες καλής επικοινωνίας και συνεργασίας

Είναι πολύ σημαντικό ο εργαζόμενος να μπορεί να επικοινωνεί καλά με όλους τους συνεργάτες του, συναδέλφους, πελάτες, προμηθευτές κ.λπ. και να οικοδομεί σχέσεις ειλικρίνειας, αλληλοσεβασμού και καλής συνεργασίας σε μακροχρόνια βάση.

Ο καλός στην επικοινωνία είναι ταυτόχρονα καλός ομιλητής και ακροατής. Ξέρει να μιλάει, να επηρεάζει, να κερδίζει και να πείθει το συνομιλητή του, αλλά συγχρόνως να τον ενθαρρύνει να εκφράζει τη γνώμη του, να τον ακούει προσεκτικά και προπαντός, να λαμβάνει σοβαρά υπόψη του τα λεγόμενά του.

Επίσης ο καλός στην επικοινωνία δεν είναι ευέξαπτος, οξύθυμος, υπερφλύαρος, κουραστικός, νωθρός, παράλογος, εγωιστής, και εκκεντρικός, δεν δημιουργεί προβλήματα στους συνεργάτες του και δε διαταράσσει την ήρεμη λειτουργία της εταιρίας. Αντίθετα

---

<sup>1</sup> Ιορδάνης Κοτζαϊβάζογλου (2003), Πώς να εργαστείς εκεί που επιθυμείς, Αθήνα, σελ. 12-13, Β. ΓΚΙΟΥΡΔΑΣ εκδοτική.

διακρίνεται για το ομαδικό του πνεύμα και για τους καλούς του τρόπους, ενώ οι συνεργάτες του χαίρονται να εργάζονται μαζί του.]<sup>1</sup>

➤ Διοικητικές Ικανότητες

[Ο εργαζόμενος που θα προσληφθεί θα πρέπει να διακρίνεται από ικανότητες προγραμματισμού, οργανικότητας, διοίκησης και ελέγχου τόσο του ιδίου όσο και των εργαζομένων που πιθανόν να κληθεί να διοικήσει εντός της εταιρίας. Θα πρέπει να έχει ηγετικά χαρακτηριστικά ώστε να εμπνέει τους συνεργάτες του.

Ακόμα θα πρέπει να είναι σε θέση να οργανώνει την εργασία του, να διακρίνει τα σημαντικά έργα από τα δευτερεύοντα, να θέτει προτεραιότητες, να ελέγχει το χρόνο του, να διαχειρίζεται με σύνεση και οικονομία τους πόρους της εταιρίας, υλικούς και ανθρώπινους και να ανταπεξέρχεται στις απαιτήσεις της εργασίας του με τη μεγαλύτερη δυνατή αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα.

➤ Ωραίο Στυλ και Εμφάνιση

Τέλος, οι εταιρίες συνήθως αναζητούν εργαζόμενους με ωραίο στυλ και εμφάνιση. Αυτό δεν σημαίνει ότι ψάχνουν αποκλειστικά αυτούς με τα πιο ωραία βιολογικά χαρακτηριστικά, αλλά απαιτούν από τους υποψηφίους να ξέρουν να ντύνονται σωστά, να είναι περιποιημένοι, καθαροί, ευχάριστοι και καλοί στη συμπεριφορά τους με τους άλλους.

Κάποιος που έχει κακή ή ατημέλητη εμφάνιση και συμπεριφορά στο χώρο εργασίας του προδιαθέτει αρνητικά τους συνεργάτες του τόσο για εκείνον τον ίδιο όσο και για την εταιρία. Γιατί όταν κάποιος εργάζεται σε μια εταιρία δεν αντιπροσωπεύει μόνο τον εαυτό του, αλλά εκπροσωπεί και την ίδια την εταιρία. Γι' αυτό ο υποψήφιος πρέπει να προσέχει ιδιαίτερα την εμφάνιση και τη συμπεριφορά του.]<sup>2</sup>

### **6.3. Τα πλεονεκτήματα της Εταιρίας μετά την πρόσληψη του Κατάλληλου Υποψηφίου**

Τα πλεονεκτήματα άμεσα και έμμεσα που αποκτά μια εταιρία μετά την επιλογή και πρόσληψη του κατάλληλου / ιδανικού προσώπου για κάθε θέση εργασίας, παρατείθονται στον παρακάτω πίνακα.

---

<sup>1</sup> Ιορδάνης Κοτζαϊβάζογλου (2003), Πώς να εργαστείς εκεί που επιθυμείς, Αθήνα, σελ.13-14, Β. ΓΚΙΟΥΡΔΑΣ εκδοτική.

<sup>2</sup>Όπως παραπάνω, σελ.14-15.

## Πίνακας Η

1.	Ο κατάλληλος υποψήφιος είναι πάντα πιο παραγωγικός. Η εμπειρία αλλά και σχετικές έρευνες έχουν δείξει πως αυτοί οι υπάλληλοι είναι τουλάχιστον δύο φορές πιο παραγωγικοί από τον υποψήφιο που δεν διαθέτει τη στοιχειώδη πείρα και ικανότητες.
2.	Ο κατάλληλος υποψήφιος μαθαίνει πιο εύκολα και κατ' επέκταση γρηγορότερα. Το επίπεδο ικανοτήτων και πείρας του νέου εργαζόμενου είναι αντιστρόφως ανάλογο του χρόνου προσαρμογής του. Με άλλα λόγια, αυτό σημαίνει πως όσα περισσότερα προσόντα διαθέτει ο καινούργιος υπάλληλος, τόσο μικρότερο είναι το χρονικό διάστημα που απαιτείται για να ενταχθεί στο νέο εργασιακό του περιβάλλον και να φτάσει στο μέγιστο των πραγματικών του δυνατοτήτων.
3.	Ο κατάλληλος υποψήφιος δεν χρειάζεται εκπαίδευση και επίβλεψη. Αποτελεί έναν «έτοιμο» υπάλληλο, ικανό να ανταποκριθεί γρήγορα στις προσδοκίες της εταιρίας. Αυτή η εξοικονόμηση χρόνου δεν είναι πολύτιμη μόνο για την επιχείρηση, αλλά και για τον ίδιο τον εργαζόμενο, που κερδίζει σε ηθικό και ψυχολογικό επίπεδο.
4.	Ο κατάλληλος υποψήφιος έχει περισσότερες πιθανότητες από οποιονδήποτε άλλο, να παραμείνει στη δουλειά του. Έτσι παραμένουν ικανοποιημένες και οι δύο πλευρές, εργοδότη και εργαζόμενου, γεγονός που μειώνει τον κίνδυνο της κινητικότητας.
5.	Ο κατάλληλος υποψήφιος αφήνει αρκετό ελεύθερο χρόνο στον προϊστάμενό του. Η σωστή επιλογή και πρόσληψη ανθρώπινου δυναμικού σημαίνει πως ο νέος υπάλληλος διεκπεραιώνει γρήγορα και σωστά τη δουλειά του, παρέχοντας ελεύθερο χρόνο στον προϊστάμενό του, να ασχοληθεί με πιο σημαντικά θέματα διοίκησης.

ΠΗΓΗ: Νίκος Σκούλας, Κυριακή Οικονομάκη (19980, Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων, (σελ. 66,67), εκδόσεις «ΚΑΠΑ»

### **6.4. Η Σημασία της σωστής επιλογής προσωπικού για τις επιχειρήσεις**

Στο σύγχρονο περιβάλλον, βασική πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κάθε επιχείρησης είναι το ανθρώπινο δυναμικό της. Ο σκοπός της εταιρίας για μια επιτυχημένη πρόσληψη είναι η εξεύρεση ανθρώπων με προσόντα και εμπειρία ανάλογη με αυτή που η κενή θέση απαιτεί, λαμβάνοντας όμως υπόψη το οικονομικό - κοινωνικό - πολιτικό περιβάλλον της.

Η επίτευξη των στόχων των σύγχρονων επιχειρήσεων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την προσπάθεια που καταβάλλει το απασχολούμενο προσωπικό της. Αυτό που χρειάζεται η σύγχρονη επιχείρηση είναι επαγγελματισμός και ικανούς υπαλλήλους. Οι επιχειρήσεις που διαθέτουν την καλύτερη ομάδα, την πιο ανταγωνιστική, την πιο προετοιμασμένη και που

συμμετέχει ενεργά και δραστικά έχουν περισσότερες πιθανότητες ανταγωνιστικού αποτελέσματος και πλεονεκτήματος.

Σήμερα ο ανταγωνισμός των επιχειρήσεων γίνεται όλο και πιο σκληρός σε εθνικό και διεθνές επίπεδο και αυτό απαιτεί σωστή οργάνωση και αποτελεσματικότητα, δίνοντας στην προσέλευση και επιλογή προσωπικού ιδιαίτερη σημασία και βαρύτητα. Η ανεπαρκής επιλογή προσωπικού επηρεάζει την απόδοση της εργασίας και κατά συνέπεια την ανάπτυξη και ανταγωνιστικότητά της, δημιουργώντας καθυστερήσεις και αύξηση του κόστους, αλλά κυρίως αναποτελεσματικότητα. Τα οφέλη όμως που αποκομίζει μια επιχείρηση από τη σωστή επιλογή προσωπικού είναι σημαντικά (όπως αυτά αναφέρονται στην παραπάνω ενότητα).

Οι συνθήκες συνεχώς αλλάζουν και η επιχείρηση καλείται να προσαρμοστεί σε αυτές τις αλλαγές που συμβαίνουν στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον, όπως για παράδειγμα, η αλλαγή στη διάρθρωση της εταιρείας, συνεπάγεται αλλαγές στις περιγραφές των θέσεων εργασίας, ώστε να γίνουν πιο αποδοτικές και επίσης να υπάρξει ευθυγράμμιση τακτικής με στόχο τη μείωση του κόστους.

Το να απασχολεί τελικά μια επιχείρηση το κατάλληλο προσωπικό είναι το ίδιο σημαντικό με το να χρησιμοποιεί τον κατάλληλο εξοπλισμό για την παραγωγή των αγαθών ή των υπηρεσιών της. Είναι ευνόητο ότι ο κατάλληλα επιλεγμένος υπάλληλος μπορεί να εξελιχθεί στο μέλλον σε ακόμη καλύτερο, λόγω της ικανότητας που υποτίθεται ότι διαθέτει, να προσαρμόζεται εύκολα σε κάθε περιβάλλον και με τις όποιες αλλαγές που μπορεί να συμβαίνουν.

Ο κατάλληλος υπάλληλος μπορεί να ανταπεξέλθει σε συντομότερο χρονικό διάστημα στις απαιτήσεις της επιχείρησης απ' ό,τι ένας μη κατάλληλος υπάλληλος, ενώ μπορεί και αποδίδει για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα. Διαθέτει τον απαραίτητο ζήλο να εργαστεί στη συγκεκριμένη επιχείρηση και προσπαθεί να ολοκληρώνει τα καθήκοντά του χωρίς να διαταράζει την ομαλή λειτουργία της.

Επίσης το κατάλληλα επιλεγμένο προσωπικό διεκπεραιώνει την δουλειά του σε σύντομο χρονικό διάστημα, αφήνοντας στον προϊστάμενο αρκετό ελεύθερο χρόνο να ασχοληθεί με άλλα σημαντικότερα θέματα που αφορούν τη διοίκηση και λειτουργία της επιχείρησης.

Απ' όλα τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι η επιλογή του κατάλληλου ή μη υποψηφίου, έχει σημαντικές συνέπειες για μια επιχείρηση. Εάν ο υποψήφιος δεν είναι ο κατάλληλος μπορεί να προκαλέσει την διαταραχή της λειτουργίας της επιχείρησης και όλο το υπόλοιπο προσωπικό να χάσει το στόχο και σκοπό του, ώστε να χρειαστεί αναπροσδιορισμός αυτών. Πράγμα αρκετά δύσκολο, χρονοβόρο και με πολλές οικονομικές επιπτώσεις.

Ακόμα αν δεν ανταπεξέρχεται στα καθήκοντά του, μπορεί να προκαλέσει τη μείωση του κέρδους για την επιχείρηση, αλλά και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε σχέση με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις.

Αντίθετα, αν το προσωπικό είναι το κατάλληλο για την συγκεκριμένη επιχείρηση, μπορεί να καταφέρει πολλά και να κατακτήσει ακόμα περισσότερα. Μπορεί δηλαδή από τη θέση που βρίσκεται ο εκάστοτε υπάλληλος να συνεισφέρει σε μεγάλο βαθμό στην εξέλιξη και ευημερία της επιχείρησης, αλλά και να αναγνωριστεί η ικανότητά του ώστε να ανελιχθεί στην ιεραρχική βαθμίδα και από ανώτερη θέση πια να προσφέρει ακόμα περισσότερα στην εργασία του και κατά συνέπεια στην επιχείρηση.

*«Αυτό που πραγματικά μετρά είναι  
να αγαπάς και να αισθάνεσαι  
αυτό που κάνεις.*

*Αλήθεια, υπάρχει τίποτα πιο ευχάριστο;»*

*Katharine Graham*

## ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η επιλογή των ανθρώπων που καλούνται να εργαστούν σε μια επιχείρηση, αποτελεί σπουδαίο κεφάλαιο για αυτήν και δεν θα πρέπει να παραβλέπεται κατά τη διάρκεια της επιχειρηματικής ζωής. Αντιθέτως κάθε υπεύθυνος, κάθε εταιρίας θα πρέπει να επιλέγει με ιδιαίτερη προσοχή, το προσωπικό που πρόκειται να την στελεχώσει.

Η επιτυχία ή όχι μιας εταιρίας βασίζεται σε πολύ μεγάλο βαθμό στους ανθρώπους που την στελεχώνουν, είτε αυτός είναι απλός εργάτης είτε διευθυντής κάποιας υπηρεσίας. Από τον πρώτο μέχρι τον τελευταίο τροχό της αμάξης, όλοι παίζουν τον ρόλο τους και συμβάλουν με τον τρόπο τους στην απόδοση ή όχι της εταιρίας.

Η ποιότητα των ανθρώπων που στελεχώνουν την εταιρία, αλλά και η μεταξύ τους χημεία και η σύμπνοια, μπορούν να την βοηθήσουν να αποκτήσει συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της. Μπορεί όμως να συμβεί και το αντίθετο, να καταποντιστεί δηλαδή εντελώς.

Γενικά, μεταξύ των υποψηφίων, ο καλύτερος δεν σημαίνει ότι είναι ο λιγότερο χειρότερος. Αν για μια θέση κανένας υποψήφιος δεν ικανοποιεί τις ανάγκες, τις επιθυμίες και δεν ενστερνίζεται την κουλτούρα της εκάστοτε επιχείρησης, τότε θα πρέπει να συνεχίζει να ψάχνει, εντοπίζοντας τελικά τον κατάλληλο γι' αυτήν.

Η διαδικασία της επιλογής είναι ιδιαίτερα χρονοβόρα για την εταιρία αλλά παρ' όλα αυτά, αξίζει τον κόπο να διαρκέσει αρκετά, αρκεί να βρεθεί ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση. Θα πρέπει να ελέγχονται τα βιογραφικά σημειώματα, οι τυχόν σημειώσεις από τις συνεντεύξεις και να λαμβάνονται οι αποφάσεις βάση στοιχείων και όχι βάση προσωπικών χαρακτηριστικών και προκαταλήψεων. Κάτι που συμβαίνει πολύ συχνά, αφού οι αξιολογητές/εξεταστές υποκύπτουν σε διάφορα σφάλματα, τις περισσότερες φορές ακούσια. Παρά ταύτα η συνέντευξη επιλογής αποτελεί μια από τις πιο δημοφιλείς μεθόδους επιλογής προσωπικού.

Εν κατακλείδι, θα λέγαμε ότι η επιλογή προσωπικού αποτελεί πράγματι μια από τις σημαντικότερες αν όχι τη σημαντικότερη αρμοδιότητα της διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, η απόφαση της οποίας θα πρέπει να λαμβάνεται μετά από πολύ ώριμη σκέψη και από έμπειρους αξιολογητές. Μια λάθος κίνηση, πρόσληψη ατόμου μη κατάλληλου για την εταιρία, μπορεί να επιφέρει επιζήμια αν όχι καταστροφικά αποτελέσματα γι' αυτήν. Δεν θα πρέπει να επιλέγεται ο «μονόφθαλμος» ανάμεσα στους τυφλούς, αλλά ο καλύτερος ανάμεσα στους καλύτερους.

# ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

## ΒΙΒΛΙΑ

- ❖ Βιταντζάκης Νίκος, Christine Descoin, 1993, ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΜΕΘΟΔΟΙ-ΤΕΧΝΙΚΕΣ-ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ, ΑΘΗΝΑ, Εκδόσεις «ΕΛΛΗΝ».
- ❖ Δήμου Νίκος, 1999, ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ, ΑΘΗΝΑ, Εκδόσεις «ΕΛΛΗΝ».
- ❖ Δημητριάδης Αντώνιος, 1996, ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΜΕΙΩΣΕΙΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΚΑΙ ΑΥΞΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ, ΑΘΗΝΑ, Εκδόσεις «ΝΕΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ».
- ❖ Κοτζαϊβάζογλου Ιορδάνης, 2003, ΠΩΣ ΝΑ ΕΡΓΑΣΤΕΙΣ ΕΚΕΙ ΠΟΥ ΕΠΙΘΥΜΕΙΣ (Οδηγός Αναζήτησης και Εξεύρεσης Εργασίας), ΑΘΗΝΑ, Β. Γκιούρδας Εκδοτική.
- ❖ Μαντάς Β. Νικόλαος, 1992, ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ, ΑΘΗΝΑ, Εκδόσεις «ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΚΔΟΤΙΚΗ».
- ❖ Ξηροτύρη – Κουφίδου Στέλλα, 2001, ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ (Η πρόκληση του 21<sup>ου</sup> αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον), ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, Εκδόσεις «ΑΝΙΚΟΥΛΑ».
- ❖ Σκουλάς Ε. Νίκος, Κυριακή Π. Οικονομάκη, 1998, ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ, ΑΘΗΝΑ, Εκδόσεις «ΚΑΠΑ».

## ΠΕΡΙΟΔΙΚΟΣ ΤΥΠΟΣ

- ❖ Εφημερίδα «ΤΑ ΝΕΑ», Ένθετο «ΚΑΡΙΕΡΕΣ».

## ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ

- ❖ [www.computeracademy.gr](http://www.computeracademy.gr)
- ❖ [www.disabled.gr](http://www.disabled.gr)
- ❖ <http://ga.graphopress.com>

# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α΄

## ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟΥ ΣΗΜΕΙΩΜΑΤΟΣ

### ➤ ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Όνοματεπώνυμο: Αναφέρεται το ονοματεπώνυμο του υποψηφίου. Πρώτα γράφεται το μικρό και στη συνέχεια συνήθως με κεφαλαία γράμματα το επίθετο. Μπορεί να αναφερθεί και το όνομα του πατέρα ή απλά να γραφτεί το πρώτο γράμμα του πατρώνυμου ανάμεσα στο όνομα και το επίθετο του υποψηφίου.

Έτος Γέννησης: Γράφεται η ημερομηνία<sup>1</sup> γέννησης του υποψηφίου και μέσα σε παρένθεση η ακριβής ηλικία του. Όσο κι αν φαίνεται παράξενο υπάρχουν ορισμένοι αξιολογητές που επηρεάζονται από το ζώδιο<sup>2</sup> του υποψηφίου!

Τόπος Γέννησης: Μπορεί να αναφερθεί ο τόπος και η χώρα γέννησης, ακόμα και η ιθαγένεια και η υπηκοότητα του υποψηφίου. Αυτό δεν είναι υποχρεωτικό, ενδείκνυται όμως στην περίπτωση που έχει γεννηθεί σε διαφορετικό μέρος από αυτό που αναφέρεται στη διεύθυνση κατοικίας.

Διεύθυνση Κατοικίας: Αναφέρεται η διεύθυνση όπου δέχεται ο υποψήφιος την αλληλογραφία του όλο το χρόνο. Σε περίπτωση μετακόμισης, μπορεί να δοθεί η διεύθυνση του πατρικού του.

Τηλέφωνα Επικοινωνίας ή Fax: Αναφέρονται τα τηλέφωνα κινητά και σταθερά και αν υπάρχει αναφέρεται και ο αριθμός fax του.

Ηλεκτρονική Διεύθυνση: Αν ο υποψήφιος έχει ηλεκτρονική διεύθυνση, την αναφέρει. Αν έχει περισσότερες από μια, αναφέρει αυτή που χρησιμοποιεί περισσότερο. Αν δεν έχει, δεν χρειάζεται να αναφέρει τίποτα, ενώ αν έχει αλλά δεν τη χρησιμοποιεί συχνά, είναι καλύτερο να μην την αναφέρει καθόλου, γιατί ενδέχεται να τον αναζητήσουν με κάποιο ηλεκτρονικό γράμμα και να μην το αντιληφθεί έγκαιρα.

---

<sup>1</sup> Νίκος Βιταντζάκης, Christine Descoin (1993), Επιλογή Προσωπικού- Μέθοδοι-Τεχνικές-Διαδικασίες, ΑΘΗΝΑ, σελ. 54, εκδόσεις «ΕΛΛΗΝ».

<sup>2</sup> Ιορδάνης Κοτζαϊβάζογλου (2003), Πώς να εργαστείς εκεί που επιθυμείς, Αθήνα, σελ.26, Β. ΓΚΙΟΥΡΔΑΣ εκδοτική.

Οικογενειακή Κατάσταση: Αναφέρεται εάν ο υποψήφιος έχει πραγματοποιήσει γάμο ή όχι εάν είναι διαζευγμένος, εάν έχει παιδιά, πόσα και ποιες είναι οι ηλικίες του.

[Ακόμα για ορισμένα επαγγέλματα, καλό θα ήταν να αναφέρονται και κάποια φυσικά χαρακτηριστικά του υποψηφίου όπως βάρος, ύψος κ.λ.π.]<sup>1</sup>

#### ➤ ΜΟΡΦΩΣΗ

Σπουδές: Στην κατηγορία αυτή αναφέρονται όλες οι σπουδές του υποψηφίου είτε αυτές προέρχονται από ιδιωτικούς ή δημόσιους φορείς, όπως ΑΕΙ, ΤΕΙ, ΙΕΚ, ΤΕΕ, Λύκειο κ.λ.π. σε επιστήμη ή τέχνη όπως μαθηματικά, οικονομικά, νομικά, μουσική, κομμωτική κ.λ.π. Οι σπουδές αυτές θα πρέπει να είναι διάρκειας άνω του ενός έτους και να συνοδεύονται από πιστοποιητικό αποφοίτησης.

Η αναφορά σ' αυτές θα πρέπει να γίνει με την εξής σειρά: Χρονολογία εγγραφής και αποφοίτησης, αντικείμενο σπουδών, τμήμα, σχολή και ίδρυμα αποφοίτησης. Εάν ο υποψήφιος έχει καλούς βαθμούς αποφοίτησης μπορεί να τους αναφέρει, εάν δεν έχει δεν χρειάζεται.

[Συνήθως ξεκινάμε από τις πιο πρόσφατες σπουδές ή από σπουδές που έχουν μεγαλύτερη σχέση με τη θέση στην οποία επιθυμούμε να εργαστούμε και καταλήγουμε χρονολογικά μέχρι τις σπουδές του Λυκείου.

Αν τέλος ο υποψήφιος δεν έχει ολοκληρώσει τις σπουδές του, αναφέρει απλά το έτος εγγραφής του στη σχολή και μετά βάζει μία παύλα. Αυτό σημαίνει ότι οι συγκεκριμένες σπουδές του συνεχίζονται.]<sup>2</sup>

[Σεμινάρια: Τα σεμινάρια είναι σπουδές χρονικής διάρκειας αρκετών ωρών, συνήθως άνω των δέκα εβδομάδων ή μηνών και ως επί το πλείστον μικρότερης διάρκειας του έτους. Η αναφορά σε αυτές θα πρέπει να γίνει με την ίδια ακριβώς σειρά, όπως και στις σπουδές: ημερομηνία έναρξης και ολοκλήρωσης του σεμιναρίου, αντικείμενο σεμιναρίου, φορέας που το οργάνωσε και χρονική διάρκεια σεμιναρίου, η οποία συνήθως αναφέρεται σε ώρες.

Συνήθως τα σεμινάρια αυτά ολοκληρώνονται με εξετάσεις, σχετικά απλές που αν κάποιος τις περάσει παίρνει πτυχίο επιτυχούς παρακολούθησης.

---

<sup>1</sup> Νίκος Βιταντζάκης, Christine Descoin (1993), Επιλογή Προσωπικού- Μέθοδοι-Τεχνικές-Διαδικασίες, ΑΘΗΝΑ, σελ. 54, εκδόσεις «ΕΛΛΗΝ».

<sup>2</sup> Ιορδάνης Κοτζαϊβάζογλου (2003), Πώς να εργαστείς εκεί που επιθυμείς, Αθήνα, σελ.28, Β. ΓΚΙΟΥΡΔΑΣ εκδοτική.

Αν ο υποψήφιος έχει παρακολουθήσει πολλά σεμινάρια, ξεκινάει πάλι από τα πιο πρόσφατα ή από αυτά που έχουν μεγαλύτερη σχέση με τη θέση που επιθυμεί να καταλάβει.

Εκπαιδευτικά Ταξίδια: Πολλοί επισκέπτονται για κάποιο χρονικό διάστημα σχολές του εξωτερικού, είτε μέσω προγραμμάτων ανταλλαγής φοιτητών στα πλαίσια της φοίτησής τους, είτε για οποιονδήποτε άλλο λόγο, όπως για έρευνα ή για τη σπουδή κάποιας ξένης γλώσσας κ.λ.π.

Αν υπάρχει κάποια τέτοια εμπειρία, καλό θα ήταν να αναφερθεί. Μπορεί να αναφερθεί από πότε μέχρι πότε πήγε ο υποψήφιος, που πήγε, για ποιο λόγο πήγε και για πόσο χρονικό διάστημα παρακολούθησε συνολικά τα διάφορα μαθήματα ή σεμινάρια.

Αν έχει πραγματοποιήσει πολλά τέτοια εκπαιδευτικά ταξίδια, ξεκινάει πάλι από τα πιο πρόσφατα ή από αυτά που είναι πιο σχετικά με το αντικείμενο της θέσης που επιθυμεί. Αν δεν υπάρχει πάλι κάποια εμπειρία, δεν χρειάζεται να αναφερθεί τίποτα.

Εργασίες-Έρευνες-Δημοσιεύσεις-Βιβλία: Στην ενότητα αυτή ο υποψήφιος μπορεί να αναφέρει όλες τις εργασίες που έκανε, την πραγματοποίηση ή συμμετοχή του σε κάποια έρευνα, τη δημοσίευση κάποιου άρθρου του σε εφημερίδα ή περιοδικό ή οπουδήποτε αλλού. Επίσης άμα έχει γράψει ή συμμετάσχει στην εγγραφή κάποιου βιβλίου, μπορεί να το αναφέρει. Εννοείται πως εάν ο υποψήφιος δεν έχει πραγματοποιήσει τίποτα από τα παραπάνω δεν αναφέρει καθόλου αυτή την ενότητα.

Η αναφορά στις εργασίες γίνεται με την εξής σειρά: Χρονολογία εκποίησης, τίτλος και μορφή εργασίας, μάθημα στα πλαίσια του οποίου έγινε. Καλό είναι ο υποψήφιος να αναφέρει αυτές που θεωρεί ως καλύτερες ή αυτές που σχετίζονται άμεσα ή έμμεσα με το αντικείμενο της θέσης εργασίας.<sup>1</sup>

[Με τον ίδιο τρόπο αναφέρεται και η τυχόν πραγματοποίηση ή συμμετοχή σε κάποια έρευνα. Τυπικά η συμμετοχή αυτή θα πρέπει να αποδεικνύεται με την απόδειξη αμοιβής από την επιτροπή ερευνών της σχολής του υποψηφίου ή από οποιονδήποτε άλλον φορέα ή άτομο. Αν κάτι τέτοιο δεν είναι εφικτό μπορεί να πάρει κάποια γραπτή βεβαίωση από τον καθηγητή του ή οποιονδήποτε άλλον υπεύθυνο.

---

<sup>1</sup> Ιορδάνης Κοτζαίβάζογλου (2003), Πώς να εργαστείς εκεί που επιθυμείς, Αθήνα, σελ.28-29, Β. ΓΚΙΟΥΡΔΑΣ εκδοτική.

Η δημοσίευση σε εφημερίδα, περιοδικό γενικά ή επιστημονικό περιοδικό με κριτές είναι δύσκολο να γίνουν, έχουν όμως ιδιαίτερα μεγάλη αξία, ειδικά στον ακαδημαϊκό χώρο. Οι δημοσιεύσεις πρέπει να αναγράφουν οπωσδήποτε το ονοματεπώνυμο του υποψηφίου και ως βεβαίωση πρέπει να προσκομιστεί φωτοτυπία τους. Η αναφορά τους γίνεται με τον εξής τρόπο: συγκεκριμένη ημερομηνία δημοσίευσης, τίτλος δημοσιεύματος και εφημερίδα ή περιοδικό στο οποίο δημοσιεύθηκε.

Τέλος, αν έχει γράψει ή συμμετάσχει σε κάποιο βιβλίο, μπορεί να το αναφέρει ως εξής: Τίτλος βιβλίου, έκδοση, συγγραφέας, εκδοτικός οίκος, έτος έκδοσης. Εάν το βιβλίο δεν έχει ολοκληρωθεί, μπορεί να αναφερθεί ότι είναι υπό έκδοση.

Συνέδρια-Ομιλίες-Ημερίδες: Τα συνέδρια είναι εκδηλώσεις στις οποίες παρουσιάζονται οι εξελίξεις σε ένα γνωστικό πεδίο, κυρίως επιστημονικό και ως επί το πλείστον διαρκούν χρονικά από μία έως τρεις ημέρες.

Οι ημερίδες είναι επίσης εκδηλώσεις σχετικές με ένα αντικείμενο, συνήθως επιστημονικό. Έχουν διάρκεια μισής το πολύ μίας ημέρας και περιλαμβάνουν ενημερωτικές παρουσιάσεις για τις τρέχουσες εξελίξεις του συγκεκριμένου αντικειμένου ή μια σύντομη εκπαίδευση που μοιάζει με σεμινάριο χωρισμένο σε σχετικές ενότητες.

Υπάρχουν διαφόρων μορφών συνέδρια και ημερίδες. Αυτά που έχουν τη μεγαλύτερη αξία είναι τα διεθνή-επιστημονικά, τα οποία οργανώνονται από φορείς δημόσιους ή ιδιωτικούς, με κύρος και έχουν ομιλητές διεθνούς εμβέλειας.]<sup>1</sup>

[Η οποιαδήποτε συμμετοχή σε κάποιο συνέδριο ή ημερίδα είναι θετική ειδικά όταν υπάρχει συνέπεια στην συμμετοχή σε μια σειρά συνεδρίων ή ημερίδων που αναφέρονται σε ένα συγκεκριμένο γνωστικό αντικείμενο.

Η αναφορά των συνεδρίων, ημερίδων και ομιλιών στο βιογραφικό θα πρέπει να γίνει ως εξής: Ημερομηνία πραγματοποίησης, τίτλος συνεδρίου/ημερίδας ή ομιλίας, φορέας που διοργάνωσε την εκδήλωση και χώρος στον οποίο πραγματοποιήθηκε.

Γενικότερα, αν υπάρχουν πολλές συμμετοχές σε τέτοιες εκδηλώσεις, αναφέρονται αυτές που είναι πιο σχετικές με τη θέση εργασίας που προκύπτει,

---

<sup>1</sup> Ιορδάνης Κοτζαϊβάζογλου (2003), Πώς να εργαστείς εκεί που επιθυμείς, Αθήνα, σελ.29-30, Β. ΓΚΙΟΥΡΔΑΣ εκδοτική.

ενώ αν δεν υπάρχει καμία συμμετοχή σε συνέδριο, ημερίδα ή ομιλία, δεν χρειάζεται καθόλου αναφορά στη συγκεκριμένη ενότητα.

Γνώσεις Ηλεκτρονικού Υπολογιστή (H/Y): Σ' αυτή την ενότητα αναφέρονται όλα τα προγράμματα που γνωρίζει ο υποψήφιος σχετικά με τους υπολογιστές. Αν κάποιος υποψήφιος έχουν παρακολουθήσει σεμινάρια σχετικά με τους υπολογιστές, τα αναφέρουν στην ενότητα των σεμιναρίων.

Πολλές φορές οι εταιρίες ζητούν από του υποψηφίους να αποδείξουν στην πράξη τις γνώσεις τους στους H/Y, οπότε ο υποψήφιος δεν θα πρέπει να δηλώσει ψευδή στοιχεία, γιατί αργά ή γρήγορα θα αποκαλυφθεί η αλήθεια.

Επίσης αυτό που εκτιμάται ιδιαίτερα δεν είναι μόνο η γνώση των αντίστοιχων προγραμμάτων, αλλά και η γρήγορη και χωρίς λάθη πληκτρολόγηση, καθώς και η γενικότερη εξοικείωση του υποψηφίου με τους υπολογιστές.

Ξένες Γλώσσες: Στην ενότητα αυτή ο υποψήφιος αναφέρει τις ξένες γλώσσες που γνωρίζει. Συγκεκριμένα αναφέρεται η γλώσσα, το σχετικό πτυχίο, η χρονολογία απόκτησής του και ο βαθμός, σε περίπτωση που αυτός είναι καλός.

Οι ξένες γλώσσες είναι απαραίτητες, γι' αυτό ο υποψήφιος θα πρέπει να γνωρίζει τουλάχιστον μία, ιδιαίτερα την Αγγλική. Αν ο υποψήφιος γνωρίζει κάποια ξένη γλώσσα λόγω παραμονής του στο εξωτερικό ή λόγω σπουδών, το αναφέρει μαζί με την αιτία στην οποία οφείλεται η γνώση αυτή.

Αν ο υποψήφιος γνωρίζει κάποια ξένη γλώσσα χωρίς να έχει το πτυχίο, αναφέρει πόσο καλά τη γνωρίζει και το επίπεδο στο οποίο βρίσκεται.]<sup>1</sup>

#### ➤ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ

[Αυτό το μέρος είναι το πιο σημαντικό για τον υποψήφιο και την επιχείρηση. Ο υποψήφιος, αν διαθέτει επαγγελματική εμπειρία, μπορεί να κάνει μια περίληψη αυτών με τέτοιο τρόπο ώστε οι υπεύθυνοι της επιχείρησης να θέλουν να ελέγξουν εάν ο υποψήφιος είναι το κατάλληλο άτομο, το οποίο μπορεί να λύσει τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η επιχείρησης.]<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Ιορδάνης Κοτζαϊβάζογλου (2003), Πώς να εργαστείς εκεί που επιθυμείς, ΑΘΗΝΑ, σελ.30-32, Β. ΓΚΙΟΥΡΔΑΣ εκδοτική.

<sup>2</sup> Νίκος Βιταντζάκης, Christine Descoin (1993), Επιλογή Προσωπικού- Μέθοδοι-Τεχνικές-Διαδικασίες, ΑΘΗΝΑ, σελ. 55, εκδόσεις «ΕΛΛΗΝ».

[Βέβαια, όταν ένας νέος αναζητήσει δουλειά στην αγορά εργασίας, η επαγγελματική εμπειρία του θα είναι από μικρή έως ανύπαρκτη. Αυτό όμως δεν πρέπει να τον αποθαρρύνει.

Αν ο υποψήφιος έχει μόλις βγει από τη σχολή του, μπορεί να αναφέρει ως επαγγελματική του εμπειρία την πρακτική του άσκηση ή ακόμα και οποιαδήποτε εργασία έχει κάνει κατά τη διάρκεια των σπουδών του, για να βγάλει κάποιο «χαρτζιλίκι». Καμία εργασία αν είναι τίμια δεν είναι ντροπή. Οι αξιολογητές μάλιστα θα εκτιμήσουν το γεγονός ότι ο υποψήφιος σπούδαζε και εργαζόταν παράλληλα.

Στη περίπτωση επαγγελματικής εμπειρίας λοιπόν, ο υποψήφιος μπορεί να ξεκινήσει από την πιο πρόσφατη χρονολογικά. Επίσης, αναφέρεται ακριβώς το χρονικό διάστημα στο οποίο εργάστηκε, την εταιρία στην οποία εργάστηκε και τη θέση εργασίας που κατείχε. Αν εργάζεται ακόμα σε μια θέση, μπορεί να αναφέρει την ημερομηνία πρόσληψης και μετά να βάλει μια παύλα, για να δείξει ότι συνεχίζει να εργάζεται στη συγκεκριμένη εργασία.]<sup>1</sup>

#### ➤ ΥΠΟΛΟΙΠΑ ΠΡΟΣΟΝΤΑ

Διακρίσεις-Βραβεύσεις: Σ' αυτή την ενότητα ο υποψήφιος μπορεί να αναφέρει οποιαδήποτε διάκριση έχει από την κοινωνική, φοιτητική και σχολική του ζωή ή από οπουδήποτε αλλού όπως για παράδειγμα στον αθλητισμό, στη μουσική κ.λ.π. Οι αξιολογητές του βιογραφικού μπορεί να εκτιμήσουν ιδιαίτερα<sup>2</sup> κάποιες από τις διακρίσεις του, σκεπτόμενοι ότι είναι ένα άτομο με πείσμα, στόχους και φιλοδοξίες που ξέρει να διακρίνεται μόνους του ή σε συνεργασία με άλλα άτομα, όπως στην περίπτωση ενός ομαδικού αθλήματος.

Προσωπικά ενδιαφέροντα: Εδώ αναφέρονται τα προσωπικά ενδιαφέροντα του υποψηφίου, όπως αν για παράδειγμα είναι μέλος σε κάποιους συλλόγους ή άλλους οργανισμούς και για ποια χρονική περίοδο ή αν έχει κάποια κοινωνική δραστηριότητα.

[Η ενότητα αυτή βοηθάει τους αξιολογητές να πληροφορηθούν για ορισμένα στοιχεία της προσωπικότητας του υποψηφίου και για το πώς περνάει τις ελεύθερες ώρες του. Οι πληροφορίες αυτές χρησιμοποιούνται από τους

---

<sup>1</sup> Ιορδάνης Κοτζαϊβάζογλου (2003), Πώς να εργαστείς εκεί που επιθυμείς, Αθήνα, σελ.33, Β. ΓΚΙΟΥΡΔΑΣ εκδοτική.

<sup>2</sup> Όπως παραπάνω, σελ. 33.

αξιολογητές για να εξετάσουν κατά πόσο η κουλτούρα και ο τρόπος ζωής του ταιριάζει με τη φιλοσοφία και την κουλτούρα της εταιρίας.]<sup>1</sup>

Είναι πολύ σημαντικό ο υποψήφιος να μην δηλώσει ψευδή στοιχεία για να δημιουργήσει θετική εντύπωση, γιατί υπάρχει ενδεχόμενο να αποκαλυφθεί η αλήθεια και να καταστραφεί η καλή εντύπωση που έχει δημιουργηθεί.

Στρατιωτικές Υποχρεώσεις: [Η ενότητα αυτή αφορά τους άντρες υποψηφίους. Σε περίπτωση εκπλήρωσης της στρατιωτικής θητείας πρέπει να αναφερθεί η χρονολογία, ο βαθμός, η ειδικότητα και η περιοχή υπηρετήσης. Αν ο υποψήφιος δεν έχει εκπληρώσει ακόμα τις στρατιωτικές του υποχρεώσεις, τότε μπορεί να αναφέρει τη λέξη «ανεκπλήρωτες» ή κάτι παραπλήσιο.]<sup>2</sup>

#### ➤ ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ-ΒΕΒΑΙΩΣΕΙΣ

Οι συστάσεις αφορούν συστατικές επιστολές από καθηγητές, πρώην εργοδότες, συνεργάτες, κοινούς γνωστούς ή τρίτους με βαρύνουσα γνώμη. Σε σπανιότερες περιπτώσεις οι συστάσεις μπορούν να δοθούν και τηλεφωνικώς στους ενδιαφερόμενους.

[Οι συστάσεις αναφέρονται συνήθως στο χαρακτήρα του υποψηφίου και σε άλλα στοιχεία της προσωπικότητάς του, όπως εργατικότητα, ήθος, ομαδικό πνεύμα, συνέπεια στην εργασία, φιλοτιμία κ.λ.π., τα οποία είναι πολύ σημαντικά κριτήρια για την πρόσληψή του και δεν φαίνονται στο βιογραφικό σημείωμα ή κατά τη διάρκεια της συνέντευξης επιλογής.

Όταν οι συστατικές επιστολές είναι καλές τότε μπορεί να φανούν πολύ χρήσιμες στην εξεύρεση εργασίας.

Οι βεβαιώσεις αφορούν πτυχία, παρακολουθήσεις σεμιναρίων, επαγγελματική εμπειρία, διακρίσεις ή βραβεύσεις του υποψηφίου κ.λ.π.

Όταν οι συστάσεις και οι βεβαιώσεις δεν προσκομίζονται μαζί με το βιογραφικό, το οποίο είναι και το πιο σύνηθες, μπορεί να γραφτεί κάποια από τις άλλες φράσεις: «Μπορούν να δοθούν εφόσον ζητηθούν» ή «Διαθέσιμες εφόσον ζητηθούν» ή και άλλες παρόμοιες.

Σε περίπτωση όμως που ο υποψήφιος έχει συγκεκριμένες συστάσεις ή βεβαιώσεις και πιστεύει ότι είναι καλό να τις προσκομίσει μπορεί να τις

---

<sup>1</sup> Ιορδάνης Κοτζαϊβάζογλου (2003), Πώς να εργαστείς εκεί που επιθυμείς, Αθήνα, σελ.34, Β. ΓΚΙΟΥΡΔΑΣ εκδοτική.

<sup>2</sup> Όπως παραπάνω, σελ. 34.

αναφέρει συγκεκριμένα με αριθμητική σειρά, ονοματεπώνυμο, ιδιότητα, διεύθυνση και τηλέφωνα επικοινωνίας.]<sup>1</sup>

[Είναι σημαντικό να επισημάνουμε ότι η συστατική επιστολή, σε πρώτη φάση τουλάχιστον, δηλώνει το αυξημένο ενδιαφέρον του υποψηφίου να καταλάβει τη θέση εργασίας που προσφέρεται. Κανένας υποψήφιος δεν αναζητεί ανθρώπους που θα καταθέσουν εγγράφως την άποψή τους γι' αυτόν, αν δεν θεωρεί το θέμα εργασίας πραγματική ευκαιρία.

Από την άποψη αυτή, η πρόθεση του υποψηφίου να επισυνάψει συστατική επιστολή αποτελεί κριτήριο της φιλοδοξίας και της επιθυμίας του να πετύχει, αλλά και σε ομολογουμένως ελάχιστες περιπτώσεις, προσπάθεια να δημιουργήσει ένα κλίμα εντυπωσιασμού και εμπιστοσύνης, προκειμένου να αποφύγει τυχόν έλεγχο των συστάσεων που διαθέτει.]<sup>2</sup>

Για να διαμορφώσουμε λοιπόν μια ξεκάθαρη γνώμη στο πόσο αξιόπιστη ή όχι μπορεί να είναι μια συστατική επιστολή, μπορούμε να προσέξουμε τα εξής σημεία:

1. Αν η συστατική επιστολή που καταθέτει ο υποψήφιος είναι πρωτότυπη ή αποτελεί απλώς αντίγραφο της, για το οποίο δεν γνωρίζουμε καν αν είναι πιστό.
2. Αν η επιστολή αυτή έχει συνταχθεί στο πρόσφατο παρελθόν ή περιγράφει καταστάσεις στις οποίες ο υποψήφιος συμμετείχε, αλλά αρκετά χρόνια πριν. Και αν συμβαίνει αυτό, γιατί ο συγκεκριμένος υποψήφιος εξακολουθεί να τη χρησιμοποιεί, αντί μιας πολύ πιο πρόσφατης;
3. Αν η αξιοπιστία του ανθρώπου που συνέταξε την επιστολή είναι πρόδηλη και κατά πόσο το άτομο αυτό αποτελεί την καλύτερη πηγή πληροφοριών για τις συνθήκες που περιγράφει.
4. Η εταιρία θα πρέπει να ελέγξει κατά πόσο η επιστολή αυτή έχει σταλεί προς την εταιρία, αναφέροντας παράλληλα στοιχεία που αφορούν άμεσα τη θέση εργασίας, ή αποτελεί ένα γενικό κείμενο το οποίο θα μπορούσε να απευθύνεται σε οποιονδήποτε.

---

<sup>1</sup> Ιορδάνης Κοτζαϊβάζογλου (2003), Πώς να εργαστείς εκεί που επιθυμείς, Αθήνα, σελ.34, Β. ΓΚΙΟΥΡΔΑΣ εκδοτική.

<sup>2</sup> Νίκος Ε. Σκουλάς, Κυριακή Π. Οικονομάκη (1998), Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα, σελ. 72, εκδόσεις «ΚΑΠΑ».

5. Αν η επιστολή είναι γραμμένη σε επιστολόχαρτο εταιρίας, σε προσωπικό ή σε τελείως λευκό χαρτί. Στην περίπτωση που η συστατική επιστολή αφορά σε επαγγελματική σχέση, είναι σωστό και αναμενόμενο να γραφτεί σε επιστολόχαρτο της εταιρίας ή του οργανισμού. Όταν η επιστολή είναι γραμμένη σε προσωπικό ή τελείως λευκό χαρτί, είναι η περίπτωση που το κείμενο ξεκαθαρίζει ότι η σχέση με τον υποψήφιο στηρίζεται σε καθαρά προσωπική επαφή και γνωριμία και επομένως, δεν αφορά τις επαγγελματικές του δεξιότητες, αλλά μόνο τα γνωρίσματα του χαρακτήρα του.

Εκτός από τα προαναφερθέντα στοιχεία, μπορούμε να επισημάνουμε πως τα εξειδικευμένα στελέχη στον τομέα της διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού προτιμούν να λαμβάνουν από δύο έως τέσσερις συστατικές επιστολές με εκτενείς και λεπτομερείς αναλύσεις της επαγγελματικής συμπεριφοράς και ικανότητας του υποψηφίου.]<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Νίκος Ε. Σκουλάς, Κυριακή Π. Οικονομάκη (1998), Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων, Αθήνα, σελ. 72-73, εκδόσεις «ΚΑΠΑ».

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β΄

### ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ Α΄

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ: ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ ΦΙΛΙΠΠΙΔΟΥ

ΕΤΟΣ ΓΕΝΝΗΣΗΣ: 1984

ΤΟΠΟΣ ΓΕΝΝΗΣΗΣ: Μόναχο, Γερμανία

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΚΑΤΟΙΚΙΑΣ: Μιαούλη 12, 56 428, Θεσσαλονίκη

ΤΗΛΕΦΩΝΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ: 2310... ή 69...

ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ: Άγαμη

#### ΣΠΟΥΔΕΣ

1999-2002 Πτυχίο Υπαλλήλων Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων. Τομέας Οικονομίας και Διοίκησης . Δημόσιο ΤΕΕ Ωραιοκάστρου Θεσσαλονίκης.

#### ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ

1/9/2003-20/12/2003 Γευσιγνωσία-Οινογνωσία. Επιδοτούμενο Πρόγραμμα ΟΑΕΔ. Διοργάνωση: Κέντρο Επαγγελματικής Κατάρτισης «ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΗΣ». Διάρκεια: 450 ώρες Πτυχίο επιτυχούς παρακολούθησης.

#### ΓΝΩΣΕΙΣ Η/Υ

Γνώση και χρήση Η/Υ σε περιβάλλον Windows 2000.  
Προγράμματα: Microsoft Word, Excel.  
Internet.

#### ΞΕΝΕΣ ΓΛΩΣΣΕΣ

Γερμανικά Άριστα (πτυχίο Oberstufe Goethe-Institut, ημερομηνία απόκτησης 30/6/2002).

Αγγλικά Πολύ καλά (πτυχίο Lower, First Certificate in English, University of Cambridge, ημερομηνία απόκτησης 18/12/1998).

#### ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ

1/6/2002-15/9/2002 Ξενοδοχείο «SEA VIEW», Μαρμαράς Χαλκιδικής

Θέση: Σερβιτόρα.

10/5/2003-1/10/2003

Ξενοδοχείο «MOONLIGHT», Σαντορίνη.

Θέση: Σερβιτόρα.

#### **ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΑ**

Αθλητισμός, Μουσική.

#### **ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ-ΒΕΒΑΙΩΣΕΙΣ**

Διαθέσιμες εφόσον ζητηθούν.

### **ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ Β΄**

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ: ΜΑΡΙΟΣ ΝΙΚΟΛΑΪΔΗΣ

ΕΤΟΣ ΓΕΝΝΗΣΗΣ: 1977

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΚΑΤΟΙΚΙΑΣ: Κιλκίς 75, 26 223 Πάτρα

ΤΗΛΕΦΩΝΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ: 2310.... ή 69....

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ: [manik@hol.gr](mailto:manik@hol.gr)

ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ: Άγαμος

#### **ΣΠΟΥΔΕΣ**

2000-2002 Μεταπτυχιακό δίπλωμα στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA).  
Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών, Πανεπιστήμιο  
Μακεδονίας.

Βαθμός πτυχίου: 8,7

1995- 2000 Πτυχίο Μηχανολόγων Μηχανικών, Πολυτεχνική Σχολή Αριστοτελείου  
Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης.

Βαθμός πτυχίου: 7,5.

1992-1995

3<sup>ο</sup> Λύκειο Πάτρας. Βαθμός απολυτηρίου: 19 και 2/11.

## ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ

- 1-5/5/1999 Αναδιοργάνωση των Επιχειρησιακών Διαδικασιών-BPR. Διοργάνωση: Εταιρία Συμβούλων Διοίκησης BRP HELLAS A.E. με την τεχνική καθοδήγηση της WestLand Consulting Group, USA. Διάρκεια: 14 ώρες.

## ΕΡΓΑΣΙΕΣ

- 20/9/2002 Διπλωματική εργασία με τίτλο: «Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις Εταιρίες Κατασκευής Τηλεπικοινωνιακού Υλικού».
- 16/1/2002 Εργασία με τίτλο: «Η Τηλεργασία και οι Επιπτώσεις της στο Άτομο και την Κοινωνία», στα πλαίσια του μαθήματος «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων».
- 2/6/2000 Πτυχιακή εργασία με τίτλο: «Ο Έλεγχος του Χρόνου και του Κόστους στην Γραμμή Παραγωγής Εταιριών που Χρησιμοποιούν Συστήματα Παραγωγής Just-in Time».
- 14/2/1999 Εργασία με τίτλο: «Η Αυτοματοποίηση των Δικτύων Ύδρευσης μέσω H/Y», στα πλαίσια του μαθήματος «Εφαρμογές H/Y2».

## ΣΥΝΕΔΡΙΑ

- 3-5/10/2002 Παρακολούθηση του 8<sup>ου</sup> Διεθνούς Συνεδρίου της Εταιρίας Οικονομολόγων Θεσσαλονίκης με τίτλο: «Οικονομική Ανάπτυξη – Μεγέθυνση και Ανταγωνιστικά στην Ευρώπη: Τάσεις και Προοπτικές», Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.
- 18-21/10/2001 Παρακολούθηση του 10<sup>ου</sup> Βαλκανικού Συνεδρίου στην Επιχειρησιακή Έρευνα, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης.

## ΓΝΩΣΕΙΣ Η/Υ

Γνώση και χρήση Η/Υ σε περιβάλλον Windows XP, Home – Professional Edition.

Προγράμματα: Microsoft Office, SPSS, Corel, Microfit, Minitab. Internet.

### **ΞΕΝΕΣ ΓΛΩΣΣΕΣ**

Αγγλικά Άριστα (πτυχίο Proficiency Certificate in English, University of Cambridge, ημερομηνία απόκτησης 18/12/1999).

### **ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ- ΒΡΑΒΕΥΣΕΙΣ**

2001-2002 Υποτροφία από το Πανεπιστήμιο Μακεδονίας για άριστη επίδοση κατά τις μεταπτυχιακές σπουδές.

1994- 1995 Αριστείο για άριστη επίδοση στην Δεύτερη και Τρίτη τάξη του Λυκείου.

### **ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΑ**

2000- Μέλος του Ελληνικού Φόρουμ Ποιότητας Βόρειας και Κεντρικής Ελλάδας.

Διάβασμα, Ποδόσφαιρο, Κινηματογράφος.

### **ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ**

25/5/2002-25/5/2003 Έφεδρος Λοχίας Διαβιβάσεων στη Λεπτή Ορεστιάδας και στο Χαϊδάρι Αττικής. Ειδικότητα: Χειριστής πολυδιαυλικών συστημάτων.

### **ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ – ΒΕΒΑΙΩΣΕΙΣ**

Μπορούν να δοθούν εφόσον ζητηθούν

# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ΄

(Επωνυμία Εταιρείας)

## ΑΙΤΗΣΗ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ

### ΣΚΟΠΟΣ

Όλες οι πληροφορίες που μας αναφέρετε σ' αυτή την αίτηση είναι εμπιστευτικές και ο μοναδικός σκοπός τους είναι να μας βοηθήσουν να κατανοήσουμε τις επιδιώξεις και τις δυνατότητες

### ΓΕΝΙΚΑ

ΗΜ/ΝΙΑ ΑΙΤΗΣΗΣ	ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΕΠΙΘΥΜΕΙΤΕ ΝΑ ΚΑΤΑΛΑΒΕΤΕ	ΑΙΤΟΥΜΕΝΟΣ ΜΙΣΘΟΣ	ΠΟΤΕ ΜΠΟΡΕΙΤΕ ΝΑ ΞΕΚΙΝΗΣΕΤΕ
ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ			
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ - ΟΔΟΣ, ΑΡΙΘΜΟΣ, ΠΕΡΙΟΧΗ, ΠΟΛΗ Τ.Κ., ΧΩΡΑ			
ΤΗΛΕΦΩΝΟ	ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΠΑΡΑΜΟΝΗΣ ΣΤΗΝ ΑΝΩ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ	ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΟ ΟΝΟΜΑ (αν υπάρχει)	
ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ		ΔΙΑΣΤΗΜΑ ΠΑΡΑΜΟΝΗΣ ΣΤΗΝ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ	
ΗΜ/ΝΙΑ ΓΕΝΝΗΣΕΩΣ	ΤΟΠΟΣ ΓΕΝΝΗΣΕΩΣ	ΕΘΝΙΚΟΤΗΤΑ	ΥΠΗΚΟΟΤΗΤΑ
ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΑΥΤΟΤΗΤΑΣ - ΑΡΙΘΜΟΣ, ΕΚΔ. ΑΡΧΗ, ΗΜ/ΝΙΑ ΕΚΔΟΣΗΣ			
ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ: ΕΓΓΑΜΟΣ <input type="checkbox"/> ΑΓΑΜΟΣ <input type="checkbox"/> ΣΕ ΧΗΡΕΙΑ <input type="checkbox"/> ΕΝ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙ <input type="checkbox"/> ΣΕ ΔΙΑΖΕΥΞΗ <input type="checkbox"/>			
ΤΕΚΝΑ (αν υπάρχουν)			
1.	Ημ/νια Γεννήσεως	3.	Ημ/νια Γεννήσεως
2.	Ημ/νια Γεννήσεως	4.	Ημ/νια Γεννήσεως
ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ			
ΥΠΗΡΕΤΗΣΑ ΑΠΟ:	ΕΩΣ	ΟΠΛΟ/ΣΩΜΑ	ΒΑΘΜΟΣ
ΚΑΤΟΧΟΣ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΟΥ ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/> ΚΑΤΟΧΟΣ ΑΔΕΙΑΣ ΟΔΗΓΗΣΗΣ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΟΥ ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>			
ΣΠΟΥΔΕΣ			
Αναφέρετε ονόματα σχολών που παρακολουθήσατε και αν αποφοιτήσατε			
1. ΔΗΜΟΤΙΚΟ	ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>	5. ΑΝΩΤΕΡΗ ΣΧΟΛΗ	ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>
2. ΓΥΜΝΑΣΙΟ	ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>	6. ΑΝΩΤΑΤΗ ΣΧΟΛΗ	ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>
3. ΛΥΚΕΙΟ	ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>	7. ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΕΣ ΣΠΟΥΔΕΣ	ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>
4. ΜΕΣΗ ΣΧΟΛΗ	ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>		
Άλλες ειδικές σπουδές - Σεμινάρια			
ΞΕΝΕΣ ΓΛΩΣΣΕΣ (Μέτρια - Καλά - Αριστα)			
1.		3.	
2.		4.	

**ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ**

ΑΠΟ	ΕΩΣ	ΟΝΟΜΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ
ΤΗΛΕΦΩΝΟ	ΘΕΣΗ	ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ
ΟΝΟΜΑ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ	ΤΕΛΕΥΤΑΙΟΣ ΜΙΣΘΟΣ	ΑΙΤΙΑ ΑΠΟΧΩΡΗΣΗΣ
ΑΠΟ	ΕΩΣ	ΟΝΟΜΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ
ΤΗΛΕΦΩΝΟ	ΘΕΣΗ	ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ
ΟΝΟΜΑ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ	ΤΕΛΕΥΤΑΙΟΣ ΜΙΣΘΟΣ	ΑΙΤΙΑ ΑΠΟΧΩΡΗΣΗΣ
ΑΠΟ	ΕΩΣ	ΟΝΟΜΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ
ΤΗΛΕΦΩΝΟ	ΘΕΣΗ	ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ
ΟΝΟΜΑ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ	ΤΕΛΕΥΤΑΙΟΣ ΜΙΣΘΟΣ	ΑΙΤΙΑ ΑΠΟΧΩΡΗΣΗΣ

**ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ**

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ	ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ	ΤΗΛΕΦΩΝΟ	ΠΕΡΙΟΔΟ ΓΝΩΡΙΜΙΑΣ

**ΥΓΕΙΑ**

ΑΣΘΕΝΕΙΑ - ΣΟΒΑΡΟΣ ΤΡΑΥΜΑΤΙΣΜΟΣ (Αναφέρετε σοβαρή ασθένεια ή τραυματισμό και πότε)

**ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ**

ΑΝΑΦΕΡΕΤΕ ΑΛΛΑ ΣΧΟΛΙΑ ΚΑΙ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΟΤΙ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ (Επαγγελματικοί στόχοι, κ.λπ.)

Τα παραπάνω στοιχεία δηλώνω υπεύθυνα ότι είναι ακριβή. Συγχρόνως εξουσιοδοτώ την εταιρεία να έλθει σε επαφή με τους προηγούμενους εργοδότες μου (εκτός του τελευταίου, εφόσον ακόμα εργάζομαι) αν θεωρήσει σκόπιμη αυτή την ενέργεια.

---

 ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ

---

 ΥΠΟΓΡΑΦΗ

# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ΄

## Η ΣΥΝΟΔΕΥΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΟΛΗ

Αλεξάνδρα Δεληγιάννη

Απόφοιτη Διοίκησης Επιχειρήσεων ΤΕΙ Σερρών

Μεραρχίας 25, 56 625, Σέρρες

Τηλέφωνο: 23210... ή 69...

Σέρρες, 20/8/2003

Προς: ΣΩΛΗΝΩΣΕΙΣ ΓΕΩΡΓΙΟΥ Α.Ε.

Υπόψη κ. Δημητρίου Παπαδοπούλου

Υπευθύνου Ανθρώπινου Δυναμικού

Βιομ. Περιοχή Σερρών, 26 032, Σέρρες

Αξιότιμε κ. Παπαδόπουλε,

Ενδιαφέρομαι για τη θέση του λογιστή στην εταιρία σας, για την οποία πληροφορήθηκα στις 18/8/2003 από τις μικρές αγγελίες της εφημερίδας...

Η συγκεκριμένη θέση εργασίας με ενδιαφέρει ιδιαίτερα. Γνωρίζω την εταιρία σας από στοιχεία που συγκέντρωσα γι' αυτήν και είμαι πεπεισμένη ότι πρόκειται για μία εταιρία με καλή φήμη στην αγορά, με σεβασμό στον εργαζόμενο και με προοπτικές επαγγελματικής εξέλιξης.

Είμαι απόφοιτη του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του ΤΕΙ Σερρών. Κατά τη διάρκεια των σπουδών μου τα μαθήματα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικών ήταν τα αγαπημένα μου. Παρακολούθησα μια σειρά τέτοιων μαθημάτων, υποχρεωτικά και μη . όπως: Εισαγωγή στην Χρηματοοικονομική Λογιστική, Λογιστική Εταιριών,....., στα οποία πήρα πολύ καλούς βαθμούς. Στα περισσότερα από αυτά τα μαθήματα έκανα και εργασίες, με επιστέγασμα τη διπλωματική εργασία που έχει τίτλο: Σύγχρονες Μορφές Χρηματοδότησης των Ελληνικών Επιχειρήσεων. Τα μαθήματα αυτά με βοήθησαν να αποκτήσω πολύ καλές γνώσεις στο συγκεκριμένο αντικείμενο.

Η σχετική επαγγελματική μου εμπειρία, ξεκινά κατά τη διάρκεια των σπουδών μου, όπου εργαζόμουν με μερική απασχόληση σε λογιστικό γραφείο για δύο χρόνια. Στη συνέχεια εργάστηκα σε άλλο λογιστικό γραφείο, στα πλαίσια της πρακτικής μου άσκησης.

Κατά τη διάρκεια της υπηρεσίας μου στις δύο αυτές θέσεις εργασίας απέκτησα εμπειρία και πρακτικές γνώσεις στην τήρηση λογιστικών βιβλίων Β΄ τάξης, την κατάρτιση

ισολογισμών και αποτελεσμάτων χρήσης, καθώς και στα προγράμματα επιδότησης των εταιριών με κονδύλια της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Σας υποβάλλω συνημμένα το βιογραφικό μου σημείωμα και τρεις συστατικές επιστολές, από τον κ. Κωνσταντίνο Νίκο, επ. Καθηγητή Λογιστικής του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του ΤΕΙ καθώς και των δύο προηγούμενων εργοδοτών μου, ώστε να αξιολογήσετε τις γνώσεις και τα προσόντα μου. Αν πιστεύετε ότι ανταποκρίνομαι στις απαιτήσεις της συγκεκριμένης θέσης, θα επιθυμούσα να έχω μία προσωπική συνέντευξη μαζί σας. Μπορείτε να επικοινωνήσετε μαζί μου στα τηλέφωνα... μεταξύ ... και...

Σας ευχαριστώ θερμά για τη συνεργασία.

Με εκτίμηση  
Αλεξάνδρα Δεληγιάνη

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ε΄

### 50 ΠΙΘΑΝΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΗΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

- 1) Ποια μαθήματα σας άρεσαν και γιατί;
- 2) Σε ποια μαθήματα ήσασταν αδύναμος και γιατί;
- 3) Πιστεύετε ότι οι σπουδές σας άξιζαν της προσπάθειας που αφιερώσατε για αυτές; Αν ναι , γιατί ναι; Αν όχι, γιατί όχι;
- 4) Νομίζετε ότι κάνετε ακαδημαϊκά την καλύτερη δυνατή επιλογή που θα μπορούσατε;
- 5) Αν δεν επιλέγατε τη συγκεκριμένη σχολή, τι άλλο θα θέλετε να σπουδάσετε;
- 6) Ποια από τα χρόνια των σπουδών σας ήταν τα σκληρότερα και γιατί;
- 7) Σκέφτεστε να συνεχίσετε τις σπουδές σας και στο μέλλον;
- 8) Πιστεύετε ότι όσα θεωρητικά μάθατε στις σπουδές σου, έχουν πρακτική εφαρμογή;
- 9) Πόσο σημαντικές θεωρείτε τις σπουδές που κάνατε για να ανταπεξέλθετε στη συγκεκριμένη εργασία;
- 10) Σε ποιες εργασίες έχετε εργαστεί και γιατί αποχωρήσατε από αυτές;
- 11) Με ποια κριτήρια επιλέξατε τις προηγούμενες εργασίες σας;
- 12) Ποια από τις εργασίες που κάνατε ήταν η πιο ενδιαφέρουσα και γιατί;
- 13) Γιατί εργαζόσασταν, ενώ σπουδάζατε;
- 14) Γιατί διαλέξατε τη συγκεκριμένη εργασία;
- 15) Ποια είναι κατά τη γνώμη σας τα μειονεκτήματα της εργασίας αυτής;
- 16) Υπηρετήσατε στον στρατό; Ποια ειδικότητα είχατε και τι αρμοδιότητες αναλάβατε; (φυσικά για τους άνδρες).
- 17) Ποια είναι η γνώμη σας για τον τρόπο που λειτουργούν οι εταιρίες του συγκεκριμένου κλάδου σήμερα;
- 18) Συμμετείχατε σε κάποιες δραστηριότητες στα πλαίσια των σπουδών σας; Αν ναι ποιες ήταν αυτές;
- 19) Γιατί να προτιμήσουμε εσάς που δεν έχετε επαγγελματική εμπειρία;
- 20) Μιλήστε μου για τον εαυτό σας.
- 21) Ποια πιστεύετε ότι είναι τα δυνατά σας σημεία;
- 22) Ποια πιστεύετε ότι είναι τα μειονεκτήματά σας;
- 23) Τι πιστεύετε ότι κάνει έναν άνθρωπο πραγματικά ευτυχισμένο;
- 24) Τι νομίζετε ότι προκαλεί την προσωπική πρόοδο και ανάπτυξη σε μία εταιρία;

- 25) Ποια προσωπικά χαρακτηριστικά νομίζετε ότι είναι απαραίτητα για να επιτύχει κάποιος στον επαγγελματικό τομέα που έχετε επιλέξει;
- 26) Αναφέρετέ μου κάτι που κάνατε στο παρελθόν και είστε υπερήφανος γι' αυτό.
- 27) Πείτε μου για κάποιο λάθος που κάνατε στη ζωή σας και τι διδαχθήκατε από αυτό;
- 28) Σας αρέσει να ταξιδεύετε;
- 29) Παρατήρησα στο βιογραφικό σας σημείωμα ότι σας αρέσει ο αθλητισμός. Με τι άθλημα ασχολείστε; Πόσα χρόνια; Είχατε κάποιες διακρίσεις;
- 30) Προτιμάτε να εργάζεστε με άλλους ή μόνος σας;
- 31) Τι είδους προϊστάμενο προτιμάτε;
- 32) Είχατε ποτέ κάποια δυσκολία με συναδέλφους ή προϊσταμένους; Μιλήστε μας γι' αυτήν.
- 33) Τι πιστεύετε για τις υπερωρίες;
- 34) Αναφέρετε κάτι που έχετε κάνει γενικότερα στη ζωή σας και δείχνει πρωτοβουλία και θέληση.
- 35) Προτιμάτε να εργάζεστε σε συγκεκριμένη περιοχή; Αν ναι, γιατί;
- 36) Πόσα χρήματα επιθυμείτε να κερδίζετε σε πέντε χρόνια; Σε δέκα;
- 37) Πώς εργάζεστε όταν υπάρχει πίεση για την παράδοση συγκεκριμένων έργων;
- 38) Τι θα κάνατε στην περίπτωση που ένας πελάτης σας μιλούσε άσχημα;
- 39) Τι θα κάνατε στην περίπτωση που ένας εργαζόμενος του οποίου είστε προϊστάμενος, ήταν αποδοτικός στην εργασία του, αλλά αργούσε συστηματικά πάνω από 20 λεπτά;
- 40) Τι γνωρίζετε για την εταιρία μας;
- 41) Γιατί προτιμήσατε τη συγκεκριμένη εταιρία;
- 42) Ποια πλεονεκτήματα πιστεύετε ότι έχει η συγκεκριμένη εταιρία που οι άλλες δεν έχουν;
- 43) Τι πιστεύετε ότι μπορεί να σας προσφέρει η εταιρία μας;
- 44) Θα προτιμούσατε να εργαστείτε σε μία μεγάλη ή μικρή εταιρία; Γιατί;
- 45) Με ποια κριτήρια επιλέγετε μία εταιρία για να εργαστείτε;
- 46) Πώς πιστεύετε ότι μπορείτε να συμβάλλετε στην επίτευξη των στόχων της εταιρίας;
- 47) Πώς μάθατε για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας;
- 48) Είστε διατεθειμένος να αρχίσετε ως εκπαιδευόμενος τους πρώτους 10 μήνες;
- 49) Πώς φαντάζεστε το ιδανικό εργασιακό περιβάλλον;
- 50) Με τι μισθό θα ήσασταν απόλυτα ευχαριστημένος;