



Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Ηπείρου
Σχολή Διοίκησης & Οικονομίας
Τμήμα Τηλεπληροφορικής και Διοίκησης

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ:

Ο ρόλος των Ψυχομετρικών Τεστ και της Συνέντευξης
κατά τη διαδικασία επιλογής
προσωπικού

Επιβλέπων Καθηγήτρια: Σεργιανίτη Άννα
Σπουδάστρια: Μπόσια Σοφία

ΑΡΤΑ 2005

ΔΗΛΩΣΗ ΠΕΡΙ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗΣ

Όλες οι προτάσεις οι οποίες παρουσιάζονται σε αυτό το κείμενο και οι οποίες ανήκουν σε άλλους αναγνωρίζονται από τα εισαγωγικά και υπάρχει η σαφής δήλωση του συγγραφέα.

Τα υπόλοιπα γραφόμενα είναι επινόηση του γράφοντος ο οποίος φέρει και την καθολική ευθύνη γι' αυτό το κείμενο και δηλώνω υπεύθυνα ότι δεν υπάρχει λογοκλοπή γι' αυτό το κείμενο.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Αισθάνομαι την υποχρέωση να ευχαριστήσω την καθηγήτριά μου, **κα Σεργιανίτη Άννα**, για την ευκαιρία που μου έδωσε να εξετάσω αυτό το τόσο ενδιαφέρον γνωστικό αντικείμενο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων καθώς και για την πολύτιμη βοήθεια και συνεχή ενθάρρυνσή της καθ' όλη τη διάρκεια συγγραφής της συγκεκριμένης πτυχιακής εργασίας.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σοφία Μπόσια

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΨΥΧΟΜΕΤΡΙΚΩΝ ΤΕΣΤ

ΚΑΙ ΤΗΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Σεπτέμβριος 2005

Η παρούσα εργασία επιχειρεί να παρουσιάσει τα βασικά θέματα που αφορούν τη σύγχρονη και αποτελεσματική διοίκηση των εργαζομένων (του ανθρώπινου δυναμικού), ώστε αυτοί να καταστούν ικανοί, να επιθυμούν και τελικά να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Κυρίως, όμως, η εργασία αυτή εξετάζει **τη διαδικασία με την οποία γίνεται η επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού**, που θα στελεχώσει μια επιχείρηση, δίνοντας ιδιαίτερη βαρύτητα και προσοχή **στα ψυχομετρικά τεστ και στη συνέντευξη επιλογής**.

Τα ψυχομετρικά τεστ, ή αλλιώς ψυχολογικά τεστ ή τεστ δεξιοτήτων, αποτελούν ένα από τα σημαντικότερα βήματα της διαδικασίας επιλογής προσωπικού. Κύριος στόχος της εφαρμογής τους είναι η συγκέντρωση χρήσιμων πληροφοριών για κάθε υποψήφιο, ώστε να διαπιστωθεί κατά πόσο μπορεί το συγκεκριμένο άτομο να ανταποκριθεί με επιτυχία στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας. Συνήθως, τα τεστ αυτά έχουν γραπτή μορφή και αξιολογούν τις γνώσεις, τη νοητική αντίληψη, τις ικανότητες – δεξιότητες, τα χαρακτηριστικά και την προσωπικότητα του υποψηφίου.

Η συνέντευξη επιλογής, η οποία αποτελεί μια από τις σπουδαιότερες φάσεις της διαδικασίας επιλογής, είναι μια από τις πιο διαδεδομένες και αποτελεσματικές τεχνικές για την εύρεση προσωπικού που εφαρμόζεται από την πλειονότητα των επιχειρήσεων. Κύριος στόχος της εφαρμογής της είναι, μέσω της διαπροσωπικής επαφής του συνεντευξιαστή και του συνεντευξιαζομένου, να αντληθούν πληροφορίες σχετικές με τις γνώσεις του

υποψηφίου, την προηγούμενη εργασιακή εμπειρία του, τις ικανότητες και δεξιότητές του και κυρίως να γίνει εκτίμηση της προσωπικότητάς του.

Η εργασία περιλαμβάνει επίσης και δύο παραρτήματα:

Το Παράρτημα Α, το οποίο περιλαμβάνει μια ενδεικτική λίστα των ικανοτήτων-χαρακτηριστικών του υποψηφίου που πρέπει να εξετάζονται και να αξιολογούνται (από τους υπευθύνους) στη συνέντευξη επιλογής, και

Το Παράρτημα Β, το οποίο παρουσιάζει τις συνήθεις-πιθανές ερωτήσεις που υποβάλλουν οι υπεύθυνοι της συνέντευξης στους υποψηφίους.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	1
1.1.	Εισαγωγή.....	1
1.2.	Ορισμός Διοίκησης και ορισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού.....	2
1.3.	Ορισμός της Διοίκησης - Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων	3
1.4.	Ιστορική εξέλιξη της λειτουργίας των Ανθρώπινων Πόρων	4
1.4.1.	Αρχαία Χρόνια	4
1.4.2.	Μεσαιωνικά Χρόνια.....	5
1.4.3.	Νεότερα Χρόνια	6
	Εμφάνιση Βιομηχανικής Οικονομίας	6
	Εμφάνιση εργατικών σωματείων	8
	Επέκταση της νομοθεσίας για την εργασία	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	
	ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	11
2.1.	Εισαγωγή.....	11
2.1.1.	Η συσχέτιση των λειτουργιών της Διοίκησης	
	Ανθρώπινων Πόρων	11
2.2.	Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων.....	12
2.2.1.	Τα βήματα της λειτουργίας του Προγραμματισμού	
	Ανθρώπινων Πόρων	13
2.3.	Ανάλυση Εργασίας.....	14
2.3.1.	Η Ανάλυση Εργασίας και η σχέση της με τη λειτουργία	
	της Προσέλκυσης και Επιλογής.....	15
2.3.2.	Τα βήματα της λειτουργίας της Ανάλυσης Εργασίας	16
2.4.	Εκπαίδευση και Ανάπτυξη	17
2.4.1.	Μέθοδοι εξέλιξης εντός εργασίας	18
2.4.2.	Εκπαίδευση εκτός εργασίας.....	21
2.5.	Ανταμοιβή Εργατικού Δυναμικού.....	22
2.6.	Έρευνα και Έλεγχος	25
2.7.	Εργασιακές Σχέσεις.....	26

2.7.1. Διαδικασίες επίλυσης διαφορών	28
Μια τυπική διαδικασία επίλυσης διαφοράς από την πλευρά του εργαζομένου.....	29
2.7.2. Διαβάθμιση των Ποινών εκ μέρους της Διοίκησης	30
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ	33
3.1. Εισαγωγή.....	33
3.2. Εσωτερικές και εξωτερικές πηγές προσέλκυσης υποψηφίων.....	35
3.2.1. Εσωτερικές πηγές προσέλκυσης υποψηφίων	35
3.2.2 Εξωτερικές πηγές προσέλκυσης υποψηφίων	38
3.3. Χαρακτηριστικά αξιολόγησης των μεθόδων Επιλογής.....	39
3.4. Βήματα της Διαδικασίας Επιλογής των Υποψηφίων.....	40
3.4.1. Προκαταρκτική συνέντευξη.....	42
3.4.2. Αίτηση απασχόλησης.....	43
3.4.3. Επιβεβαίωση πληροφοριών σχετικών με το παρελθόν του υποψηφίου.....	45
3.4.4. Ιατρική εξέταση	46
3.4.5. Τελική απόφαση και προσφορά θέσης εργασίας.....	47
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΨΥΧΟΜΕΤΡΙΚΑ ΤΕΣΤ	49
4.1. Εισαγωγή.....	49
4.2. Ιστορική ανάπτυξη των Τεστ.....	50
4.3 Μέγιστη απόδοση των Τεστ	52
4.4 Είδη των Τεστ Επιλογής	52
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΕΠΙΛΟΓΗΣ	61
5.1. Εισαγωγή.....	61
5.1.1. Παράγοντες που επηρεάζουν τη Συνέντευξη Επιλογής	61
5.1.2. Ο ρόλος της Συνέντευξης	63
5.1.3. Χώρος και διάρκεια διεξαγωγής της Συνέντευξης	66
5.2. Είδη – Τύποι Συνεντεύξεων	66

5.3. Βασικές αρχές για έναν αποτελεσματικό ("καλό") συνεντευξιαστή	72
5.4. Βασικοί κανόνες για μια επιτυχημένη συνέντευξη επιλογής (εκ μέρους του υποψηφίου)	75
Πριν τη συνέντευξη.....	77
Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης	78
Μετά το τέλος της συνέντευξης.....	81

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ:

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α: ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΗ ΛΙΣΤΑ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ -ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΥΠΟΨΗΦΙΟΥ	83
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β: ΣΥΝΗΘΕΙΣ-ΠΙΘΑΝΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΙΑΣΤΗ	87
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	92

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

1.1. Εισαγωγή

Το ανθρώπινο δυναμικό που διοικεί και στελεχώνει μια επιχείρηση και γενικά κάθε είδους οργανισμό αποτελεί έναν από τους βασικούς συντελεστές παραγωγής. Ανάλογα με το μέγεθός της, κάθε επιχείρηση διαθέτει έναν αριθμό εργαζομένων, γεγονός που είναι απαραίτητο για τη λειτουργία της και την επίτευξη των στόχων που έχει θέσει. Χωρίς εργατικό δυναμικό δεν είναι δυνατό να υπάρξουν επιχειρήσεις. Επειδή όμως ο στόχος κάθε επιχείρησης δεν είναι απλά να επιβιώσει αλλά να καταφέρει να γίνει ανταγωνιστική στην αγορά εργασίας, χρειάζεται να είναι πλαισιωμένη από το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό που μπορεί να την οδηγήσει στην επιτυχία.

Για το λόγο αυτό κάθε επιχείρηση για να λειτουργήσει με σωστό τρόπο και να καταφέρει να ικανοποιήσει στο μέγιστο δυνατό βαθμό τους στόχους που έχει θέσει πρέπει να στελεχωθεί από τους κατάλληλους ανθρώπους. Αυτό σημαίνει πως το ανθρώπινο δυναμικό που εργάζεται σε μια επιχείρηση οφείλει να έχει τις γνώσεις και τη θέληση να συμβάλλει στην ανάπτυξη και στη σωστή λειτουργία αυτής. Κατά πλείστον όλες οι μεγάλες και επιτυχημένες επιχειρήσεις είναι στελεχωμένες από ικανούς ανθρώπους, οι οποίοι είτε ανήκουν στο διοικητικό επίπεδο είτε είναι απλοί εργαζόμενοι.

Από όλα τα παραπάνω προκύπτει πως ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού μέσα σ' έναν οργανισμό είναι αναμφισβήτητα κυρίαρχος διότι όσο σύγχρονα κι αν είναι τα μηχανικά μέσα που έχει στη διάθεσή του και όσο τέλειες κι αν είναι οι κτιριακές εγκαταστάσεις που χρησιμοποιεί, χωρίς τους κατάλληλους ανθρώπους και τη σωστή παρακίνησή τους είναι αδύνατο να επιτύχει τους στόχους που επιθυμεί.

Αυτό είναι εύλογο αν σκεφτεί κανείς πως τα υλικά μέσα (μηχανήματα, ηλεκτρονικοί υπολογιστές, κτίρια, έπιπλα, κ.ά.) που χρησιμοποιούνται έχουν μόνο υλική υπόσταση, επομένως απαιτούν απλά τεχνική και κατάρτιση εκ μέρους των χειριστών τους. Τα υλικά αυτά μέσα δεν σκέπτονται, δεν θέτουν στόχους, δεν έχουν προσδοκίες και όνειρα. Επιπλέον δεν έχουν ανάγκη από υποκίνηση, δεν εκπαιδεύονται, δεν δρουν ομαδικά. Αντίθετα η ανθρώπινη

φύση, η οποία αποτελεί σύνθεση υλικών αλλά και ψυχικών στοιχείων, απαιτεί λογικό χειρισμό ο οποίος θα πρέπει να είναι προσανατολισμένος στο συμφέρον του οργανισμού και ταυτόχρονα ν' ανταποκρίνεται στις υλικές και ψυχολογικές ανάγκες του ανθρώπου.

Όλα όσα προείπαμε οδηγούν στο συμπέρασμα πως η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ένα δύσκολο και πολύπλοκο έργο που απαιτεί γνώση και τέχνη από όσους είναι υπεύθυνοι για την αξιοποίηση των εργαζομένων, δηλαδή τη Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων ή κάποια γραμμικά στελέχη, για την αποτελεσματική διοίκησή τους.

Για να γίνει πλήρως κατανοητή αυτή η πολύπτυχη έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στη συνέχεια ακολουθούν κάποιοι σχετικοί ορισμοί καθώς και πληροφορίες σχετικές με την ιστορική εξέλιξή της στο πέρασμα των χρόνων.

1.2. Ορισμός Διοίκησης και ορισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού

Ένας ορισμός της Διοίκησης είναι ο ακόλουθος:

"Κάθε οργάνωση, ανεξάρτητα από τη φύση της (επιχείρηση, δημόσια υπηρεσία, ή φιλανθρωπικός οργανισμός), επιδιώκει την επίτευξη των στόχων της μέσω της χρήσης ορισμένων πόρων - οικονομικών, υλικοτεχνικών, ανθρώπινων, γνώσης, κ.ά.

Η αποδοτική χρήση, δηλαδή η αξιοποίηση, των πόρων αυτών είναι ο διαρκής στόχος των λειτουργιών και δραστηριοτήτων που ονομάζονται "διοίκηση" ".¹

Ένας άλλος απλός ορισμός της Διοίκησης είναι ο εξής:

"Διοίκηση είναι η επίτευξη αποτελεσμάτων με τη χρησιμοποίηση και διά μέσου της χρησιμοποιήσεως άλλων προσώπων. Μόνο διά μέσου της αποτελεσματικής διοικήσεως είναι δυνατόν ένας οργανισμός να αναπτύξει μια ορθολογική οργανωτική διάρθρωση και να επιτύχει ρεαλιστικούς αντικειμενικούς σκοπούς.

Στα πλαίσια αυτά, η Διοίκηση προβαίνει στην εκπόνηση των αναγκαίων προγραμμάτων και κατευθύνσεων που είναι απαραίτητα για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών του οργανισμού.

¹ Χατζηπαντελή, Σ. Π., (1999), *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Μεταίχμιο, σελ. 15.

Όλα αυτά γίνονται, με τη χρησιμοποίηση ανθρώπων."²

Μία άλλη έννοια που πρέπει να διευκρινιστεί είναι τι ακριβώς εννοούμε όταν αναφερόμαστε στον όρο Ανθρώπινοι Πόροι:

"Οι άνθρωποι που εργάζονται σ' έναν οργανισμό είναι οι ανθρώπινοι πόροι του. Τα προσόντα τους πρέπει να ικανοποιούν τις ανάγκες του οργανισμού για την αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία του."³

1.3. Ορισμός της Διοίκησης - Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων⁴

Μετά την διευκρίνιση των εννοιών της Διοίκησης και των Ανθρώπινων Πόρων μπορεί να δοθεί ο ορισμός της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ)⁵:

"Διαχείριση ανθρώπινων πόρων είναι η διαδικασία σχεδιασμού μέτρων και δραστηριοτήτων για το εργατικό δυναμικό με στόχο τη βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της λειτουργίας του οργανισμού. Από την άποψη αυτή, ποιότητα και ΔΑΠ φαίνεται να συμβαδίζουν. Και οι δύο έχουν στόχο να εξασφαλίσουν την επίτευξη των στόχων του οργανισμού με τον αποτελεσματικότερο τρόπο. Η ΔΑΠ, όσον αφορά τους μάνατζερ ανθρώπινων πόρων, ασχολείται με την εφαρμογή λειτουργιών και καθηκόντων που συνδέονται με την πρόσληψη, την επιλογή, εκπαίδευση και επιμόρφωση του εργατικού δυναμικού, συμπεριλαμβανομένων των μάνατζερ, ενώ γενικά στην ίδια έννοια περιλαμβάνονται και άλλοι ρόλοι συνδικαλιστικών διαπραγματεύσεων και η εφαρμογή μεθόδων για το προσωπικό που αντανακλούν νομικά και ηθικά ζητήματα. Η ΔΑΠ είναι σημαντικότερη πτυχή του μάνατζμεντ σε έναν προσανατολισμένο στην ποιότητα οργανισμό. Για το λόγο αυτόν, οι μάνατζερ ΔΑΠ έχουν μεγαλύτερη εξουσία εκεί παρά στους παραδοσιακούς οργανισμούς – ανεξαρτήτως

² Φαναριώτης, Π., *Διοίκηση Προσωπικού*, Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα, σελ. 85.

³ Montana, P. J. και Charvon, B. H., (1993), *Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα, σελ. 98 - 99.

⁴ Ο όρος Διοίκηση ή Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων συχνά αναφέρεται και ως Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Διοίκηση Προσωπικού και Διοίκηση Εργατικού Δυναμικού. Αν και μεταξύ αυτών των χρησιμοποιούμενων όρων υπάρχει διαφορά εννοιολογικής έμφασης ωστόσο όλοι αναφέρονται στην ίδια οργανωτική λειτουργία ανεξάρτητα από το όνομα που χρησιμοποιείται κάθε φορά. Γι' αυτό όλοι οι προαναφερόμενοι όροι τόσο στο παρόν όσο και στα επόμενα κεφάλαια θα χρησιμοποιούνται εναλλακτικά.

⁵ James, P., (1998), *Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας*, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα, σελ. 240.

μεγέθους – λόγω του αντικτύπου που μπορούν να έχουν στους ανθρώπινους πόρους."

Ένας άλλος ορισμός της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι ο ακόλουθος:

"Ως Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων εννοείται ένα σύνολο ενεργειών, στρατηγικών (π.χ. προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων, σχεδιασμός συστημάτων ανταμοιβής) και λειτουργικών (π.χ. επιλογή υποψηφίων, εκπαίδευση) που πρέπει να γίνουν για να μπορεί η επιχείρηση ν' αποκτήσει, διατηρήσει κι αξιοποιήσει ικανούς εργαζομένους που θα εκτελούν επιτυχώς και με παραγωγικό τρόπο το έργο τους."⁶

Σχετικά με τον όρο Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Human Resources Management):

Είναι "όρος που χρησιμοποιείται εν γένει για τις δραστηριότητες διοίκησης προσωπικού. Περιλαμβάνει τις τυπικές λειτουργίες προσωπικού, όπως πρόσληψη, επιλογή, αποζημίωση, εκπαίδευση, ανάπτυξη, έρευνα και έλεγχο και αποχώρηση. Επίσης, μπορεί να περιλαμβάνει επίβλεψη προγραμμάτων θετικής δράσης, ίσων ευκαιριών εργασίας, ασφάλειας, επαγγελματικής υγείας, και αξιολόγησης απόδοσης."⁷

Μια νέα προσέγγιση της Διοίκησης Προσωπικού, σύμφωνα με την Χατζηπαντελή Παναγιώτα στο βιβλίο *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, η οποία αναπτύχθηκε κατά τη δεκαετία του 1980 αναφέρει:

"Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι μια ιδιαίτερη προσέγγιση της διοίκησης της απασχόλησης, η οποία επιδιώκει να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της στρατηγικής ενεργοποίησης ενός πιστού και ικανού εργατικού δυναμικού, χρησιμοποιώντας ένα ολοκληρωμένο φάσμα πολιτισμικών, διαρθρωτικών και προσωπικών τεχνών." (Storey, 1995)

1.4. Ιστορική εξέλιξη της λειτουργίας των Ανθρώπινων Πόρων

1.4.1. Αρχαία Χρόνια

Όπως προκύπτει από γραπτές πηγές ο άνθρωπος από την αρχή της ύπαρξής του λόγω των βιοτικών αναγκών του αναγκάστηκε να οργανώσει τη ζωή του με τέτοιο

⁶ Χυτήρης, Λ., (2001), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, σελ. 18-19.

⁷ Montana, P. J., και Charnov, B. H., (1993), *Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα, σελ. 259.

τρόπο έτσι ώστε αξιοποιώντας τα μέσα που διέθετε να καλύπτει τις ανάγκες του με το μικρότερο δυνατό κόπο.

Από στοιχεία που έχουν βρεθεί βγαίνει το συμπέρασμα πως από τη νεολιθική εποχή (πριν 12.000 χρόνια) υπήρχαν οργανωμένοι οικισμοί, γεγονός που υποδηλώνει πως ο άνθρωπος ήδη από εκείνη τη μακρινή εποχή είχε αρχίσει να καλλιεργεί την οργανωτική του σκέψη προκειμένου να καλυτερέψει τις συνθήκες της ζωής του. Συγκεκριμένα σε πολιτισμούς πολύ παλαιών χρόνων έχουν βρεθεί στοιχεία από τα οποία προκύπτουν αναφορές σχετικά με την οργάνωση και τη Διοίκηση Προσωπικού. Ορισμένα παραδείγματα τέτοιων παλαιών πολιτισμών είναι τα ακόλουθα:

Η Μινωική Εποχή (2800-1400 π.Χ.) όπου υπήρχε η έννοια του καταμερισμού των έργων, η εποχή των Βαβυλωνίων όπου ο βασιλιάς Χαμουραμί στον Κώδικά του περιείχε διατάξεις που προσδιόριζαν τα κατώτερα όρια αμοιβής, η εποχή των Αιγυπτίων όπου από επιγραφές που έχουν βρεθεί συμπεραίνεται ότι είχε αναπτυχθεί η έννοια της εποπτείας και του συντονισμού, κ.ά.

(Πηγή: Φαναριώτης, *Διοίκηση Προσωπικού*)

1.4.2. Μεσαιωνικά Χρόνια

Κατά τα Μεσαιωνικά Χρόνια έχουν αναπτυχθεί ορισμένες από τις σημαντικότερες λειτουργίες οι οποίες έχουν σχέση με τη Διοίκηση Προσωπικού. Συγκεκριμένα, έκανε την εμφάνισή του το μοντέλο της ελεύθερης εργασιακής σχέσης, το οποίο αποτελεί τη βάση για τις σημερινές σχέσεις απασχόλησης.

Κατά την περίοδο αυτή, η ραγδαία ανάπτυξη και επέκταση των αστικών κέντρων οδήγησε από τη μία σε μεγάλη ζήτηση νέων αγαθών και υπηρεσιών και από την άλλη σε ταυτόχρονη προσφορά εργασίας από εκείνους που ήθελαν να εξασφαλίσουν ευμενείς συνθήκες διαβίωσης.

Σε τέτοιες περιπτώσεις, άνθρωποι που είχαν ειδικευτεί σε κάποιο είδος εργασίας άρχισαν να συνενώνονται σε συντεχνίες επιβάλλοντας μέσω αυτών ειδικούς κανονισμούς και ελέγχους προκειμένου να προστατέψουν και να επιτύχουν καλύτερη διεξαγωγή του επαγγέλματός τους.

Οι σύγχρονες επαγγελματικές ενώσεις θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν ως "απόγονοι" των συντεχνιών αυτών, των οποίων η συνεισφορά ήταν καθοριστική στη θεμελίωση του συστήματος εκπαίδευσης για την απόκτηση

των απαιτούμενων ικανοτήτων και γνώσεων για την ομαλή ένταξη ενός νέου στο εργασιακό περιβάλλον.

Επειδή υπήρχαν περιορισμένες δυνατότητες εκ μέρους των συντεχνιών για δημιουργία δικών τους εργαστηρίων οι περισσότεροι αναγκάστηκαν να μισθώσουν την εργασία τους σε κάποιους άλλους προκειμένου να δημιουργηθούν οι κατάλληλες προϋποθέσεις για εξασφάλιση καλύτερης αποδοτικότητας με όσο δυνατό μικρότερο κόστος. Έτσι από εκείνη τη στιγμή άρχισε να υφίσταται η έννοια της εξαρτημένης εργασίας. Στη συνέχεια όλοι όσοι μίσθωσαν την εργασία τους υποχρεώθηκαν να προχωρήσουν σε συνενώσεις για να προστατέψουν τα συμφέροντά τους από ενδεχόμενη εκμετάλλευση. Αυτές οι συνενώσεις υπήρξαν οι πρωτοπόροι των σημερινών εργατικών σωματείων.

(Πηγή: Φαναριώτης, *Διοίκηση Προσωπικού*)

1.4.3. Νεότερα Χρόνια

Εμφάνιση Βιομηχανικής Οικονομίας

Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι αν και η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ως έννοια ασκείται από την αρχή ύπαρξης του ανθρώπου, ωστόσο σαν επιστήμη άρχισε να οργανώνεται μόλις στις αρχές του εικοστού αιώνα.

Έως τα τέλη του δεκάτου ένατου αιώνα η παραγωγή των αγαθών και των υπηρεσιών γινόταν είτε σε μικρά εργοστάσια είτε σε σπίτια εργατών με χειρονακτική εργασία. Η οικονομία δηλαδή μέχρι τότε μπορούσε να χαρακτηριστεί ως αγροτική και οικογενειακή. Μετά όμως την έναρξη της **Βιομηχανικής Επανάστασης** (1815 – 1870) λόγω της ώθησης που δόθηκε στην ανάπτυξη εργοστασίων και της πραγματοποίησης οικονομιών κλίμακας η οικονομία άρχισε να γίνεται βιομηχανική.

Κατά την περίοδο της Βιομηχανικής Επανάστασης το ενδιαφέρον της επιστήμης στράφηκε έντονα προς θέματα σχετικά με τη Διοίκηση του Προσωπικού. Κυρίαρχος σκοπός, τότε, όλων των επιστημονικών θεωριών ήταν η καλύτερευση των συνθηκών εργασίας και η ταυτόχρονη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων και κατ' επέκταση ολόκληρου του οργανισμού. Ως ενδεικτικά παραδείγματα ανθρώπων που ασχολήθηκαν εκείνη την περίοδο με θέματα της Διοίκησης Προσωπικού αναφέρονται, σύμφωνα με τον Φαναριώτη Παναγιώτη στο βιβλίο *Διοίκηση Προσωπικού*, ο επιχειρηματίας

Robert Owen (περίπου το 1800) και ο Άγγλος συγγραφέας Andrew Ure. Ο πρώτος διαπίστωσε την αναγκαιότητα της καλυτέρευσης των συνθηκών εργασίας και των σχέσεων εργασίας ενώ ο δεύτερος μέσα από το βιβλίο του "The psychology of manufactures" (1835) ήταν ο πρώτος που τόνισε τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στο περιβάλλον του εργοστασίου.

Κατά την περίοδο 1900 – 1940 άρχισαν να αναπτύσσονται μεγάλοι οργανισμοί με ταυτόχρονη ανάπτυξη διαφόρων προγραμμάτων σχετικών με το προσωπικό. Επιπλέον θεσπίστηκαν σημαντικοί νόμοι και έκαναν την εμφάνισή τους αρχές των κοινωνικών επιστημών, οι οποίες αποτελούν μέχρι σήμερα οδηγό για τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Δύο από τους ανθρώπους που προσέφεραν τα μέγιστα, την εποχή εκείνη, σε αυτόν τον τομέα είναι ο Frederic W. Taylor στην Αμερική και ο Henri Fayol (1918) στη Γαλλία. Ο Taylor, ο οποίος είχε την ειδικότητα του μηχανικού παραγωγής, υπήρξε ο ιδρυτής της "Επιστημονικής Διοίκησης" και έγραψε δύο βιβλία. Το βιβλίο "Shop Management" (Διοίκηση Εργοστασίου), το 1903, και το βιβλίο "Principles of Scientific Management" (Αρχές Επιστημονικής Διοίκησης), το 1911, όπου διατύπωσε τις τέσσερις προσδιοριστικές αρχές της διοίκησης. Επίσης, σύμφωνα με την Χατζηπαντελή Παναγιώτα στο βιβλίο *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, ένας από τους θεμελιωτές της "Επιστημονικής Διοίκησης" είναι και ο Luther Gulick.

Τη δεκαετία του 1920 υπήρξαν σημαντικές αλλαγές σχετικές με τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Κατά τη διάρκεια του Πρώτου Παγκόσμιου Πολέμου, σύμφωνα με τους Montana και Charnon στο βιβλίο *Μάνατζμεντ*, η Αμερική άρχισε να εφαρμόζει διαδικασίες στρατολόγησης και επιλογής αξιωματικών στο στράτευμά της ενώ ταυτόχρονα άρχισαν να εφαρμόζονται προγράμματα εκπαίδευσης στην εργασία. Αυτή την εποχή, το 1927, διενεργήθηκαν στο Hawthorn του Σικάγου τα πρώτα πειράματα σε εγκαταστάσεις της εταιρείας Western Electric Co ώστε να προσδιοριστεί ο βαθμός που οι φυσικοί παράγοντες (κόπωση, ωράριο και συνθήκες εργασίας, διαλείμματα ανάπαυσης) επηρεάζουν την παραγωγικότητα και την απόδοση. Οι μελέτες αυτές διεξάχθηκαν από τον Elton Mayo, ο οποίος μετέπειτα υπήρξε ο ιδρυτής της Σχολής των Ανθρώπινων Σχέσεων (1930).

Εμφάνιση εργατικών σωματείων

Τη δεκαετία του 1930 έκαναν την εμφάνισή τους τα πρώτα εργατικά σωματεία. Λόγω της οικονομικής κρίσης, που ήταν έντονη εκείνη την εποχή, σημειώθηκε μείωση των δαπανών για τα προγράμματα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και το ενδιαφέρον στράφηκε προς την αύξηση της παραγωγικότητας και προς θέματα ασφάλειας στο εργασιακό περιβάλλον. Το 1935 θεσπίστηκε στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής ο Νόμος περί Εργασιακών Σχέσεων (National Labor Relations Act) με τον οποίο τα εργατικά σωματεία αναγνωρίστηκαν ως εξουσιοδοτημένοι εκπρόσωποι των εργαζομένων, δηλαδή είχαν την ιδιότητα του μεσάζοντα ανάμεσα στο εργατικό δυναμικό και τη διοίκηση. Το 1938, με τη θέσπιση του Νόμου περί Δικαίων Προτύπων Εργασίας (Fair Labor Standards Act) καθορίστηκε ο βασικός μισθός καθώς και οι συνθήκες βάσει των οποίων καταβάλλονταν οι υπερωρίες (Πηγή: Montana και Charnov, 1993).

Επέκταση της νομοθεσίας για την εργασία

Τη μεταπολεμική περίοδο της δεκαετίας του 1940 ως και τη δεκαετία του 1970 θεσπίστηκαν, στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής, Νόμοι που επηρεάζουν τη διακριτική ευχέρεια των διοικήσεων και καθοδηγούν τα στελέχη σε θέματα που σχετίζονται με τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Οι σημαντικότεροι Νόμοι είναι οι ακόλουθοι:

- 1946 Εργατικός Νόμος του 1946 (Employment Act of 1946), ο οποίος καθορίζει τον εθνικό στόχο της πλήρους απασχόλησης.
- 1947 Νόμος περί εργασιακών σχέσεων (Labor Management Relations Act), ο οποίος θεσπίζει ορισμένους περιορισμούς στις δραστηριότητες των εργατικών σωματείων.
- 1962 Νόμος περί εκπαίδευσης και εξέλιξης του εργατικού δυναμικού (Manpower Training and Development Act), ο οποίος προβλέπει τη διάθεση ειδικών κεφαλαίων για τους ανειδίκευτους εργάτες.
- 1963 Τροποποίηση του Νόμου περί δίκαιων εργασιακών προτύπων για ίσες αμοιβές (Equal Pay Amendment to the Fair Labor Standards Act), ο οποίος απαγορεύει τις μισθολογικές διακρίσεις λόγω φύλλου.

- 1964 Νόμος περί πολιτικών δικαιωμάτων (Civil Rights Act), ο οποίος απαγορεύει τις διακρίσεις φυλής, χρώματος ή εθνικής καταγωγής.
- 1967 Νόμος περί διακρίσεων ηλικίας στην εργασία (Age Discrimination in Employment Act), ο οποίος απαγορεύει τις διακρίσεις που έχουν σχέση με την ηλικία και παρέχει προστασία στους εργαζόμενους ηλικίας 40 ως 65 ετών.
- 1970 Νόμος περί ασφάλειας και υγείας στην εργασία (Occupational Safety and Health Act, OSHA), ο οποίος ορίζει πρότυπα σχετικά με την υγεία και την ασφάλεια καθώς και τρόπους εφαρμογής αυτών των προτύπων.
- 1972 Νόμος περί ίσων ευκαιριών στην εργασία (Equal Employment Opportunity Act), ο οποίος ενθαρρύνει τα προγράμματα θετικής δράσης.
- 1973 Νόμος περί αποκατάστασης του 1973 (Rehabilitation Act of 1973), ο οποίος επιβάλλει στους εργοδότες να υιοθετούν θετικά μέτρα και να προσλαμβάνουν άτομα με ειδικές ανάγκες.
- 1973 Νόμος περί απασχόλησης και εκπαίδευσης εργαζομένων (Comprehensive Employment and Training Act, CETA), ο οποίος διαθέτει κεφάλαια κυρίως για ανέργους.
- 1974 Νόμος περί συνταξιοδοτικής ασφάλισης των εργαζομένων (Employee Retirement Income Security Act, ERISA), ο οποίος διέπει τα συστήματα ιδιωτικής συνταξιοδότησης.
- 1978 Τροποποίηση του Νόμου περί διακρίσεων λόγω ηλικίας (Amendment to Age Discrimination Act), ο οποίος διευρύνει την προστασία στις ηλικίες 40 ως 70 ετών.
- 1982 Νόμος περί συμμετοχής στην επαγγελματική εκπαίδευση (Job Training Partnership Act), με τον οποίο διατίθενται δισεκατομμύρια δολάρια σε συμβούλια του τομέα ιδιωτικής απασχόλησης για την εκπαίδευση των ανέργων. Τα συμβούλια αυτά, τα οποία είναι υπό τον έλεγχο του ιδιωτικού τομέα, δημιουργήθηκαν για τη μακροχρόνια εκπαίδευση των εργαζομένων, σε αντίθεση με τα προγράμματα CETA τα οποία ήταν 18μηνης διάρκειας. Αυτός ο νόμος κατήργησε, στην πραγματικότητα, τα προγράμματα CETA.

- 1983 Νόμος περί πολιτικών δικαιωμάτων του 1983 (Civil Rights Act of 1983), ο οποίος απαγορεύει τη στέρηση οποιουδήποτε δικαιώματος, προνομίου ή απαλλαγής που προβλέπεται από το Σύνταγμα και τους νόμους των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής και δίνει στους πολίτες το δικαίωμα να προσφύγουν στα Δικαστήρια αν στερηθούν κάποιο από αυτά. Αν και σύμφωνα με το νόμο τα παραπάνω αναφέρονται στο δημόσιο τομέα, ο νόμος ερμηνεύεται ευρύτερα και χρησιμοποιείται για τον περιορισμό των νόμων που μπορεί να εκμεταλλευτεί η διοίκηση καθώς και για τη δικαίωση των πολιτών που είναι θύματα διακρίσεων τόσο στο δημόσιο όσο και στον στον ιδιωτικό τομέα.
- 1992 Νόμος υπέρ των ατόμων με ειδικές ανάγκες (Americans With Disabilities Act), ο οποίος προβλέπει την υποχρεωτική εξυπηρέτηση των ατόμων με ιδιαιτερότητες όσον αφορά την πρόσβαση στην εργασία και την απαγόρευση οποιασδήποτε μορφής διάκρισης εις βάρος τους. Ο συγκεκριμένος νόμος άσκησε μετέπειτα τεράστια επίδραση στους υπαλλήλους, στους πελάτες και στους τρόπους απασχόλησης. Με τη σταδιακή εφαρμογή του αρχικά σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις, τελικά κατάφερε να επηρεάσει τη διαδικασία σχεδιασμού όλων των επιχειρήσεων.

Ανάλογοι νόμοι ισχύουν και στην Ελλάδα. Η Ελληνική εργατική νομοθεσία και νομολογία βρίσκονται κωδικοποιημένες σε ειδικά συγγράμματα, καθώς και σε περιοδικές εκδόσεις, όπως το Δελτίο Εργατικής Νομοθεσίας. Αυτοί οι νόμοι επηρέασαν σημαντικά τους τρόπους διαχείρισης των προγραμμάτων πρόσληψης, επιλογής, αμοιβής, εξέλιξης και αποχώρησης. Επομένως, ένα στέλεχος πρέπει να συμμορφώνεται με αυτήν την νομοθεσία διοίκησης προσωπικού.

Επίσης, εκτός από τους παραπάνω νόμους, θεσπίστηκαν και άλλοι ειδικοί νόμοι που καλύπτουν σχεδόν όλα τα θέματα εργασίας. Αυτοί οι ειδικοί νόμοι αντιμετωπίζουν με πιο διεξοδικό τρόπο θέματα που σχετίζονται με φυλετικές διακρίσεις, με την ηλικία, με την ιεραρχία, με τις δοκιμασίες, με το ιστορικό του προσωπικού και με την προνομιακή επιλογή.

(Πηγή: Montana και Charnov, 1993)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

2.1. Εισαγωγή

Η οργανωτική λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων συνίσταται από ένα σύνολο επιμέρους ενεργειών, οι οποίες καλούνται λειτουργίες των Ανθρώπινων Πόρων. Ονομαστικά, οι λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι οι ακόλουθες:

1. Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων.
2. Ανάλυση Εργασίας.
- 3. Προσέλκυση και Επιλογή των Υποψηφίων⁸.**
4. Εκπαίδευση και Ανάπτυξη.
5. Ανταμοιβή Εργατικού Δυναμικού.
6. Έρευνα και Έλεγχος.
7. Εργασιακές Σχέσεις.

2.1.1. Η συσχέτιση των λειτουργιών της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Οι λειτουργίες των Ανθρώπινων Πόρων, οι οποίες προαναφέρθηκαν, όχι μόνο δεν είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους αλλά αλληλοσυνδέονται με τέτοιο τρόπο ώστε η επιτυχημένη ή αποτυχημένη εκτέλεση της μίας να επηρεάζει την αποτελεσματικότητα της άλλης. Για παράδειγμα, εάν η λειτουργία της διαδικασίας της επιλογής εκτελεστεί σωστά, δηλαδή προσληφθούν τα κατάλληλα άτομα για τις συγκεκριμένες θέσεις εργασίας, τότε αυτό θα διευκολύνει τη λειτουργία της εκπαίδευσης αφού θα μειωθεί η ανάγκη για γρήγορη και μακρόχρονη εκπαίδευση του εργατικού δυναμικού. Είναι λογικό ότι ο έγκαιρος και εύστοχος προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων επηρεάζει την αποτελεσματικότητα σημαντικών λειτουργιών της διοίκησης αυτών, όπως είναι η λειτουργία της προσέλκυσης, της επιλογής και της εκπαίδευσης. Αντιστρόφως εάν είναι αναποτελεσματικό, για παράδειγμα, το σύστημα προσέλκυσης και επιλογής επηρεάζεται η επιτυχία του προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων.

⁸ Η λειτουργία της Προσέλκυσης και Επιλογής θα αναλυθεί εκτενώς στο επόμενο κεφάλαιο (βλέπε Κεφάλαιο 3).

Για να δοθεί έμφαση στην αλληλοσυσχέτιση μεταξύ των λειτουργιών της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, είναι σκόπιμο να θεωρηθούν ως υποσυστήματα του ενιαίου συστήματος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Οποιαδήποτε μεταβολή σ' ένα από αυτά τα υποσυστήματα επηρεάζει τη λειτουργία και την αποτελεσματικότητα ολόκληρου του συστήματος.

2.2. Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων

Ο Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων είναι μια λειτουργία που έχει κυρίως στρατηγικό χαρακτήρα και στοχεύει στην πρόβλεψη των αναγκών σε εργατικό δυναμικό για την κάλυψη των μελλοντικών θέσεων εργασίας. Ο προγραμματισμός αυτός πραγματοποιείται σε επίπεδο ομίλου επιχειρήσεων, μεμονωμένης επιχείρησης, διευθύνσεων και τμημάτων αυτής και αναφέρεται τόσο στον αριθμό όσο και στις ειδικότητες. Για να επιτευχθεί σωστός και αποτελεσματικός Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων χρειάζεται να γίνει ανάλυση τόσο του εξωτερικού όσο και του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης ώστε να καθοριστεί με όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ακρίβεια η προσφορά και η ζήτηση του εργατικού δυναμικού (Πηγή: Χυτήρης, 2001).

Οι υπεύθυνοι για τον Προγραμματισμό Ανθρώπινων Πόρων δίνουν εξέχουσα σημασία σε θέματα όπως:

- Ο σκοπός και η φιλοσοφία της επιχείρησης.
- Το στάδιο του κύκλου ζωής που βρίσκεται η επιχείρηση. Εξετάζουν δηλαδή αν βρίσκεται στο στάδιο της εισαγωγής, της ανάπτυξης, της ωρίμανσης ή της παρακμής.
- Η οργανωτική ή εταιρική κουλτούρα, δηλαδή το σύνολο των κοινών αξιών και αντιλήψεων ολόκληρου του εργατικού δυναμικού.
- Οι παράγοντες που επηρεάζουν και οι συνθήκες που υπερισχύουν στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, για παράδειγμα το νομοθετικό πλαίσιο, η αγορά εργασίας, οι πολιτικές των κυβερνήσεων και τα κίνητρα, οι οικονομικές συνθήκες, κ.ά.
- Ο καθορισμός των μειονεκτημάτων και ελλείψεων αλλά και των πλεονεκτημάτων της επιχείρησης που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό, όπως για παράδειγμα το πλεονάζον ανθρώπινο δυναμικό, οι ελλείψεις σε εξειδικευμένο προσωπικό, τα επίπεδα παραγωγικότητας, κ.ά.

- Η πρόβλεψη σχετικά με τη μελλοντική ζήτηση και προσφορά ανθρώπινου δυναμικού.
- Ο καθορισμός των στόχων και η ανάπτυξη των σχεδίων δράσης της επιχείρησης για το απαιτούμενο εργατικό δυναμικό, με βάση τα στοιχεία που προκύπτουν από τη σύγκριση ζήτησης και προσφοράς.
- Η υλοποίηση αυτών των σχεδίων δράσης και η επίλυση των προβλημάτων που προκύπτουν, όπως για παράδειγμα το πλεονάζον εργατικό δυναμικό, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των ανθρώπων που στελεχώνουν την επιχείρηση, κ.ά.

2.2.1. Τα βήματα της λειτουργίας του Προγραμματισμού Ανθρώπινων Πόρων

Η συνολική διαδικασία του Προγραμματισμού Ανθρώπινων Πόρων θα πρέπει να γίνεται με τέτοιο τρόπο ώστε να εξασφαλίζεται ότι το ανθρώπινο δυναμικό που ήδη υπάρχει στην επιχείρηση καθώς και εκείνο που μελλοντικά θα χρειαστεί θα είναι διαθέσιμο και ικανό να εφαρμόσει τα σχέδια δράσης και να επιτύχει τους στόχους που έχει θέσει η συγκεκριμένη επιχείρηση. Για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο, χρειάζεται οι υπεύθυνοι για τον Προγραμματισμό, δηλαδή οι άνθρωποι που συνθέτουν τη Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων, να ακολουθήσουν κάποια συγκεκριμένα βήματα. Τα βήματα αυτά είναι τα ακόλουθα :

1. Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος.
2. Ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος.
3. Πρόβλεψη της ζήτησης και της προσφοράς των ανθρώπινων πόρων.
4. Ποσοτική και ποιοτική σύγκριση της ζήτησης και της προσφοράς των ανθρώπινων πόρων.
5. Καθορισμός των στόχων και διαμόρφωση των κατάλληλων σχεδίων δράσης για τους ανθρώπινους πόρους.

Τα τρία πρώτα βήματα καλούνται να δώσουν απαντήσεις σε ερωτήματα όπως:

Πόσοι άνθρωποι θα χρειαστούν για να καλυφθούν οι θέσεις εργασίας; Ποιος ο βαθμός εξειδίκευσης και ποια τα προσόντα που απαιτούνται για τις συγκεκριμένες θέσεις; Το υπάρχον προσωπικό μπορεί ν' ανταποκριθεί στις

απαιτήσεις κάποιων από αυτών των θέσεων; Ποιοι είναι οι περιορισμοί που επιβάλλονται από το εξωτερικό περιβάλλον;

Στο τέταρτο βήμα, με βάση τα στοιχεία που έχουν προκύψει από τις προβλέψεις της ζήτησης και τις προσφορές, η Διεύθυνση των Ανθρώπινων Πόρων προβαίνει σε μία τόσο ποσοτική όσο και ποιοτική σύγκριση αυτών των μεγεθών. Η συγκεκριμένη σύγκριση πραγματοποιείται για ολόκληρη την επιχείρηση καθώς και για κάθε μονάδα, διεύθυνση και τμήμα αυτής. Με αυτόν τον τρόπο προσδιορίζονται οι ανάγκες για πρόσληψη ή μείωση εργατικού δυναμικού, οι ειδικότητες και η χρονική περίοδος που πρέπει να γίνουν αυτές οι προσλήψεις ή απολύσεις, καθώς και πόσοι από το υπάρχον προσωπικό ή από αυτούς που πρόκειται να προσληφθούν πρέπει να εκπαιδευτούν και σε ποιους τομείς.

Στο τελευταίο βήμα, του οποίου η συμβολή είναι καθοριστική για τη διαδικασία του Προγραμματισμού, με βάση το αποτέλεσμα του προηγούμενου βήματος (τη σύγκριση ζήτησης και προσφοράς) τίθενται οι στόχοι και καταρτίζονται τα κατάλληλα σχέδια δράσης ώστε να εξισωθεί η ζήτηση με την προσφορά ανθρώπινων πόρων. Εάν μετά τη σύγκριση δεν διαπιστωθεί διαφορά ανάμεσα στη ζήτηση και στην προσφορά, τότε δεν γίνεται καμία ενέργεια. Στην περίπτωση όμως που η ζήτηση υπερβαίνει την προσφορά, είτε ποσοτικά είτε ποιοτικά, τότε χρειάζεται να τεθούν στόχοι και να διαμορφωθούν σχέδια για την κάλυψη της διαφοράς. Ενδεικτικά παραδείγματα που θα μπορούσαν να αναφερθούν είναι σχέδια προσέλκυσης, επιλογής και πρόσληψης για πλήρη ή μερική απασχόληση, σχέδια εκπαίδευσης και ανάπτυξης του υπάρχοντος προσωπικού για την κάλυψη ποιοτικών διαφορών σε προσόντα, σχέδια προαγωγών και μετακινήσεων του εργατικού δυναμικού για την κάλυψη των αναγκών σε συγκεκριμένα τμήματα ή περιοχές. Στην αντίθετη περίπτωση, δηλαδή όταν η προσφορά είναι μεγαλύτερη από τη ζήτηση, είναι πιθανή η ανάγκη για μείωση του εργατικού δυναμικού, οπότε πρέπει να διαμορφωθούν τα κατάλληλα σχέδια δράσης.

2.3. Ανάλυση Εργασίας

Η τοποθέτηση των κατάλληλων ανθρώπων στις κατάλληλες θέσεις εργασίας, από το σύνολο όσων έχουν προγραμματιστεί, προϋποθέτει την Ανάλυση Εργασίας. Αυτό σημαίνει πως αρχικά πρέπει να γίνει περιγραφή του

έργου που πρόκειται να πραγματοποιηθεί από τον φορέα της θέσης και η εξ' αυτής προκύπτουσα προδιαγραφή. Μετέπειτα πρέπει να προσδιοριστούν με ακρίβεια τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα των υποψηφίων που προορίζονται για τη θέση εργασίας ώστε να επιτευχθεί σωστή προσέλκυση και επιλογή των υποψηφίων.

Η Ανάλυση Εργασίας είναι εκείνη η διαδικασία συλλογής δεδομένων και πληροφοριών που αναφέρεται κυρίως στο αντικείμενο και τα καθήκοντα του φορέα της κάθε θέσης εργασίας, στις συνθήκες που επικρατούν στο φυσικό περιβάλλον όπου εκτελείται η εργασία και στις ικανότητες που πρέπει να έχει ο φορέας της θέσης για να διεκπεραιώσει στο έπακρο τα καθήκοντα της θέσης που έχει αναλάβει. Την κύρια ευθύνη για τη λειτουργία της Ανάλυσης Εργασίας έχει η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων, η οποία συνεργάζεται με τα στελέχη της Διοίκησης Ανθρώπινων πόρων (Πηγή: Χυτήρης, 2001).

Η Ανάλυση Εργασίας αποτελείται από δύο στάδια: το στάδιο της περιγραφής και το στάδιο της προδιαγραφής της εργασίας.

A) Περιγραφή θέσης εργασίας

Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει αναλυτική περιγραφή των γεγονότων που συμβαίνουν στο εργασιακό περιβάλλον και των αιτιών που οδηγούν στην εμφάνισή τους, του φυσικού χώρου που διαδραματίζονται και του τρόπου που πραγματοποιούνται. Επίσης προσδιορίζονται τα καθήκοντα, οι υποχρεώσεις, οι ικανότητες και οι ευθύνες που απαιτούνται για τον φορέα της συγκεκριμένης θέσης.

B) Προδιαγραφή θέσης εργασίας

Μετά την ανάλυση και τη μελέτη των δεδομένων και των πληροφοριών που έχουν προκύψει από το προηγούμενο στάδιο (περιγραφή θέσης εργασίας) συντάσσεται μια λίστα, η οποία περιέχει τις γνώσεις, τις δεξιότητες, τα προσόντα και τα στοιχεία της προσωπικότητας που πρέπει να έχει ένα άτομο για να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της συγκεκριμένης θέσης εργασίας.

2.3.1. Η Ανάλυση Εργασίας και η σχέση της με τη λειτουργία της Προσέλκυσης και Επιλογής

Οι πληροφορίες που προκύπτουν από την ανάλυση της θέσης εργασίας, βοηθούν τα στελέχη και το μελλοντικό εργατικό δυναμικό ν' αναγνωρίσουν τα στοιχεία μιας ικανοποιητικής εκτέλεσης εργασίας. Με αυτό τον τρόπο,

απλοποιείται η όλη διαδικασία της Προσέλκυσης και Επιλογής εργαζομένων αφού περιορίζεται μόνο σ' εκείνα τα άτομα που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της συγκεκριμένης θέσης εργασίας αφ' ενός και αφετέρου τα άτομα που ενδιαφέρονται για τη θέση είναι έγκυρα και πλήρως ενημερωμένα για το αντικείμενο και τις απαιτήσεις της συγκεκριμένης θέσης. Έτσι, οι υποψήφιοι διαμορφώνουν ρεαλιστικές προσδοκίες με αποτέλεσμα να ελαχιστοποιείται η πιθανότητα εμφάνισης εργασιακής δυσαρέσκειας και ο κίνδυνος παραιτήσεων ή αποχωρήσεων.

2.3.2. Τα βήματα της λειτουργίας της Ανάλυσης Εργασίας

Η συνολική διαδικασία Ανάλυσης Εργασίας συντονίζεται και εκτελείται, κυρίως, από κάποιο στέλεχος της Διεύθυνσης των Ανθρώπινων Πόρων, ο οποίος καλείται "Αναλυτής Εργασιών", σε συνεργασία με τους εργαζομένους και τους άμεσα προϊσταμένους τους.

Τα βήματα, τα οποία ακολουθούνται συνήθως κατά τη διαδικασία της Ανάλυσης Εργασίας, είναι τα ακόλουθα:

- Γίνεται προσδιορισμός των εργασιών που θα αναλυθούν, αν πρόκειται δηλαδή για διοικητικές ή τεχνικές εργασίες και ποιο τμήμα ή μονάδα της επιχείρησης αφορούν, με ταυτόχρονη μελέτη των στοιχείων και των πληροφοριών που έχουν προκύψει από παλαιότερες περιγραφές και προδιαγραφές.
- Γίνεται επεξήγηση των λόγων που επιβάλλουν την Ανάλυση Εργασίας, στους άμεσα και έμμεσα ενδιαφερόμενους, όπως είναι οι φορείς των θέσεων εργασίας, οι άμεσοι προϊστάμενοι και οι εκπρόσωποι εργατικών και άλλων σωματείων.
- Γίνεται καθορισμός των προσώπων, των φορέων των θέσεων εργασίας και των προϊσταμένων που θα βοηθήσουν στην ανάλυση και εξασφαλίζεται η ενεργή συμμετοχή τους.
- Επιλέγεται η κατάλληλη μέθοδος ανάλυσης ή αποφασίζεται ο συνδυασμός των μεθόδων που θα χρησιμοποιηθεί.
- Εκτελείται αυτή καθ' αυτή η Ανάλυση Εργασίας, δηλαδή η συλλογή πληροφοριών και δεδομένων, με χρήση της μεθόδου ή του συνδυασμού των μεθόδων που έχει επιλεγεί στο προηγούμενο βήμα.

- Συντάσσεται η περιγραφή καθώς και η προδιαγραφή της θέσης εργασίας.
- Δημιουργείται μια βάση δεδομένων για κάθε θέση εργασίας, η οποία είναι απαραίτητο να ενημερώνεται κάθε τριετία προκειμένου να συμπεριλάβει τις αλλαγές που ενδεχομένως να σημειωθούν στην περιγραφή και στην προδιαγραφή της θέσης εργασίας.

2.4. Εκπαίδευση και Ανάπτυξη

Το εργατικό δυναμικό που προέρχεται από την αγορά εργασίας, στις περισσότερες περιπτώσεις, δεν έχει όλες τις γνώσεις και τις ικανότητες που απαιτούνται για την επιτυχή εκτέλεση των καθηκόντων του. Είναι, λοιπόν, απαραίτητη η εκπαίδευση και η καθοδήγησή του με συγκεκριμένες μεθόδους και διαδικασίες. Τα κενά που δημιουργούν οι προαγωγές, οι μεταθέσεις, οι νέες θέσεις εργασίας με περισσότερες υποχρεώσεις, καθιστούν αναγκαία την ανάπτυξη του ήδη υπάρχοντος προσωπικού ώστε ν' ανταποκριθεί στις μεγαλύτερες απαιτήσεις των συγκεκριμένων θέσεων εργασίας.

Με τον όρο εκπαίδευση εννοείται μια *διαδικασία μάθησης* με την οποία επιδιώκεται ο εργαζόμενος να αποκτήσει γνώσεις, τεχνικές δεξιότητες και να αναπτύξει στάσεις και συμπεριφορές που θα τον κάνουν πιο αποτελεσματικό στην *τωρινή δουλειά του*.⁹ Η διαδικασία της εκπαίδευσης επικεντρώνεται στην τρέχουσα θέση εργασίας του εργαζομένου και η αξιολόγησή της γίνεται με βάση την εργασία του, έχει δηλαδή εργοκεντρικό χαρακτήρα. Το ζητούμενο κατ' αυτή τη διαδικασία είναι να διευκρινιστούν οι απαιτήσεις της θέσης εργασίας ώστε να αποσαφηνιστούν τα προσόντα που χρειάζεται να έχει ο εργαζόμενος, την παρούσα χρονική περίοδο καθώς και μελλοντικά, για να ανταποκριθεί με επιτυχία. Αυτό βοηθάει να εντοπιστούν οι ενδεχόμενες ελλείψεις που χρειάζεται να καλυφθούν ώστε η απόδοση του εργαζομένου στη θέση εργασίας να είναι η καλύτερη δυνατή ή σε κάθε περίπτωση η κατ' ελάχιστον αποδεκτή.

Η ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων είναι και αυτή μια διαδικασία μάθησης, όμως, έχει μεγαλύτερο χρονικό ορίζοντα και ο στόχος είναι ο εργαζόμενος ν' αποκτήσει γνώσεις και να αναπτύξει ικανότητες που θα τις χρησιμοποιήσει

⁹ Χυτήρης, Α., (2001), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, σελ. 113.

στο μέλλον, σε εργασίες που απαιτούν περισσότερη ευθύνη και πρωτοβουλία.¹⁰ Η διαδικασία της ανάπτυξης έχει έναν πιο ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα διότι επικεντρώνεται κυρίως στο πώς ο εργαζόμενος θα καταστεί ικανός και θα αναπτυχθεί ως προσωπικότητα, ώστε μελλοντικά να είναι σε θέση ν' αντιμετωπίζει καταστάσεις, να παίρνει πρωτοβουλίες και να αποφασίζει για θέματα που δεν θα σχετίζονται απλά με την τεχνική διάσταση των εργασιών, αλλά κυρίως με την επίλυση οργανωτικών προβλημάτων.

Η λειτουργία της Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης των εργαζομένων σχετίζεται με αρκετές από τις υπόλοιπες λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, όπως είναι η Προσέλκυση και Επιλογή, η Έρευνα και Έλεγχος, η Ανταμοιβή, κ.ά. Συγκεκριμένα, αν μια επιχείρηση εφαρμόζει ένα τυπικό και αποτελεσματικό πρόγραμμα εκπαίδευσης νέων υπαλλήλων, αυτό επιτρέπει την επιλογή υποψηφίων με λιγότερα τυπικά προσόντα ή ,αντίθετα, αν στην αγορά εργασίας υπάρχουν υποψήφιοι με υψηλά προσόντα τότε η ανάγκη προγραμμάτων τυπικής εκπαίδευσης, από μέρους της επιχείρησης, μειώνεται.

2.4.1. Μέθοδοι εξέλιξης εντός εργασίας

Οι υπάλληλοι μπορούν να καταρτιστούν και να αποκτήσουν νέες ικανότητες στα πλαίσια της εργασίας τους ως εξής:

- **Προσανατολισμός νέων υπαλλήλων:** Αυτή η μέθοδος μπορεί να είναι είτε επίσημη (για παράδειγμα, μια ημερίδα χρηματοδοτούμενη από τον εργοδότη) είτε ανεπίσημη (για παράδειγμα, στην περίπτωση που ένα στέλεχος διαθέτει μισή ώρα για κάθε νέο υπάλληλο). Αν δεν υπάρχει πρόγραμμα προσανατολισμού, τότε ο νέος υπάλληλος θα αναπτύξει ένα δικό του πρόγραμμα, το οποίο μπορεί να διαρκεί περισσότερο και να είναι λιγότερο αποτελεσματικό από το επίσημο πρόγραμμα.
- **Κατάρτιση μαθητευόμενων:** Αυτά τα προγράμματα μαθητείας χρησιμοποιούνται ευρύτατα και δίνουν την ευκαιρία σε ένα άτομο να εργαστεί με χαμηλές αποδοχές, αλλά να μαθαίνει μια εργασία υπό την επίβλεψη ενός πεπειραμένου εργαζομένου. Κατ' αυτήν την μέθοδο, οι μαθητευόμενοι διδάσκονται τόσο σε θεωρητικό (με καθορισμένο πρόγραμμα μαθημάτων) όσο και σε πρακτικό επίπεδο. Τυπικά

¹⁰ Χυτήρης, Λ., (2001), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, σελ. 113.

προγράμματα μαθητείας διεξάγονται μεταξύ επιχείρησης και συλλόγου εργαζομένων, μεταξύ κυβέρνησης και συνδέσμου βιομηχάνων ή και μεταξύ επιχειρήσεων και επαγγελματικών σχολείων, υπό την επίβλεψη είτε του Υπουργείου Παιδείας είτε του Υπουργείου Εργασίας (ή φορέων αυτού, όπως είναι ο Ο.Α.Ε.Δ.) και οι μαθητευόμενοι στο τέλος της εκπαίδευσης αποκτούν επαγγελματικό δίπλωμα.

- **Εσωτερική ειδίκευση τεχνικών, υπαλλήλων γραφείου, βοηθητικών υπαλλήλων, υποτροφίες:** Αυτά τα προγράμματα προσφέρουν ευκαιρίες για εργασία με αποδοχές σε έναν ελεγχόμενο εκπαιδευτικό τομέα. Για τη συμμετοχή σε αυτά τα προγράμματα είναι πιθανό να χρειάζεται ειδική εκπαίδευση, όπως για παράδειγμα η ολοκλήρωση της φοίτησης σε ιατρική σχολή θεωρείται προϋπόθεση για την εργασία κάποιου ειδικευόμενου γιατρού σε ένα νοσοκομείο.
- **Εναλλαγή εργασιών:** Πολλές εταιρείες υποστηρίζουν την εναλλαγή του προσωπικού τους, ιδιαίτερα των στελεχών τους, κάθε διετία ή τριετία, προκειμένου τα στελέχη να αποκτήσουν μια ολοκληρωμένη εικόνα της επιχείρησης. Συγκεκριμένα, το υπό εκπαίδευση στέλεχος αποκτά εμπειρίες σε διαφορετικές λειτουργίες και τομείς, γνωρίζοντας από κοντά τους στόχους, τους σκοπούς και τις αδυναμίες τους και αποκτά μια καλύτερη συνολική εικόνα και αντίληψη για την επιχείρηση, ενώ ταυτόχρονα ταυτίζεται με μεγαλύτερη ευκολία με την κουλτούρα και τις αξίες της. Το ίδιο το στέλεχος δεν περιορίζεται σε μια καριέρα ειδικού, δηλαδή δεν εξειδικεύεται σε μια μόνο λειτουργία (για παράδειγμα, στον τομέα των πωλήσεων, στον οικονομικό τομέα ή σε τομέα της παραγωγής) αλλά αποκτά γενικότερες εμπειρίες, γνώσεις και ικανότητες που θα το βοηθήσουν να ανταποκριθεί με επιτυχία σε απαιτήσεις θέσεων γενικότερου διοικητικού χαρακτήρα (για παράδειγμα ως ανώτερο ή ανώτατο στέλεχος), γεγονός που ωφελεί και την ίδια την επιχείρηση.
- **Καθοδήγηση – Κηδεμονία:** Πολλοί άνθρωποι, όταν αναφέρονται στο ιστορικό της ανάπτυξης και εξέλιξής τους τόσο σε επαγγελματικό όσο και σε προσωπικό επίπεδο, κάνουν λόγο για ένα ή περισσότερα άτομα

που τους δίδαξαν, τους υποστήριξαν, τους καθοδήγησαν και τους συμβούλεψαν. Αυτό ουσιαστικά είναι μια μέθοδος εκπαίδευσης και ανάπτυξης, η οποία μπορεί να αποδοθεί με τον όρο κηδεμονία. Το πεπειραμένο ανώτερο στέλεχος θα πρέπει, οικειοθελώς, να παίρνει υπό την προστασία του το νεαρό και άπειρο στέλεχος (τον υφιστάμενό του) και να το καθοδηγεί, συμβουλεύει, στηρίζει και ενθαρρύνει. Το ίδιο ισχύει και για την αντίθετη περίπτωση, δηλαδή κάθε νέο στέλεχος θα πρέπει να ακούει τις συμβουλές και τις παρατηρήσεις που γίνονται από κάποιο ανώτερο στην ιεραρχία στέλεχος (τον προϊστάμενό του). Η καθοδήγηση αυτή, στην πράξη, είναι συνήθως άτυπη, όπως μια συζήτηση κατά τη διάρκεια ενός γεύματος εργασίας όπου συζητούνται διάφορες ιδέες σχετικά με τις αιτίες για τη μεταβολή της απόδοσης, όμως μπορεί να είναι και τυπική – για παράδειγμα μπορεί να βασίζεται σε κάποια έκθεση αξιολόγησης απόδοσης.

- **Συναντήσεις προσωπικού ενός τμήματος:** Αυτές οι συναντήσεις μπορεί να συμβάλλουν θετικά στην εξέλιξη του προσωπικού, αρκεί να διεξάγονται με το σωστό τρόπο. Κάθε στέλεχος μπορεί να ορίσει συναντήσεις που θα πραγματοποιούνται κάθε μία ή δύο εβδομάδες, στις οποίες τα μέλη του προσωπικού έχουν τη δυνατότητα να παρουσιάζουν εκθέσεις σχετικά με τα προγράμματα και τις δραστηριότητές τους. Οι συναντήσεις συμβάλλουν στην ανάπτυξη ικανοτήτων παρουσίασης, διατηρούν το προσωπικό ενημερωμένο για τις τρέχουσες δραστηριότητες του τμήματος και υποκινούν έμμεσα τους υπαλλήλους για αύξηση της παραγωγικότητάς τους. Ένα μέρος της διάρκειας της συνάντησης συνήθως αφιερώνεται είτε σε μια σύντομη παρουσίαση ή συζήτηση ενός σχετικού άρθρου κάποιου περιοδικού, είτε σε κάποια εκκρεμή νομοθετική ρύθμιση που προκαλεί το ενδιαφέρον, είτε σε οποιοδήποτε άλλο θέμα μπορεί να "τραβήξει" την προσοχή των στελεχών και των υφισταμένων.
- **Σεμινάρια χρηματοδοτούμενα από την επιχείρηση:** Πολλές φορές, οι εταιρείες χρηματοδοτούν σεμινάρια, τα οποία διεξάγονται από εσωτερικούς ή εξωτερικούς ειδικούς. Με τη διεξαγωγή αυτών των σεμιναρίων τα στελέχη ανταλλάσσουν πληροφορίες και γνώσεις κι έτσι

με την εφαρμογή αυτής της εμπειρίας στο χώρο εργασίας αναμένεται αύξηση της παραγωγικότητας και ώθηση των υπαλλήλων να αναλάβουν σοβαρότερα καθήκοντα.

2.4.2. Εκπαίδευση εκτός εργασίας

- **Εξωτερικά σεμινάρια:** Η παρακολούθηση αυτών των σεμιναρίων μπορεί να έχει διάφορους σκοπούς, όπως η μάθηση ή η επαφή με άλλα άτομα που ασκούν το ίδιο επάγγελμα, ενώ μπορεί επίσης να αποτελεί και ανταμοιβή για την καλή απόδοση του εργαζομένου. Τα σεμινάρια αυτά αποτελούν μια παραδοσιακή μέθοδο παθητικής μάθησης, κατά την οποία οι εκπαιδευόμενοι παρακολουθούν διαλέξεις (η διάρκεια των οποίων κυμαίνεται από μερικές ημέρες έως αρκετούς μήνες) σχετικά με το γνωστικό πεδίο που τους ενδιαφέρει (π.χ. μάρκετινγκ, χρηματοοικονομικά, λήψη αποφάσεων, ηγεσία και επίβλεψη υφισταμένων, κ.ά.) από ειδικούς, έμπειρα ανώτατα στελέχη και πανεπιστημιακούς καθηγητές. Τα εξωτερικά σεμινάρια μπορούν να διοργανωθούν από την ίδια την επιχείρηση, από γραφεία συμβούλων επιχειρήσεων, από εκπαιδευτικούς οργανισμούς, από συλλόγους εργαζομένων, από πανεπιστήμια, από επαγγελματικούς φορείς (π.χ. ΕΒΕΑ, ΟΠΕ, ΣΟΛ), από επιστημονικούς συλλόγους (π.χ. ΕΕΔΕ) και από διάφορους φορείς του κράτους (π.χ. Υπουργεία, Νομαρχίες, κ.λπ.).
- **Εκπαιδευτική βοήθεια ή επιδοτούμενα προγράμματα:** Είναι μια μέθοδος εκπαίδευσης η οποία εφαρμόζεται ευρέως στην Ευρώπη και την Αμερική και τα τελευταία χρόνια και στη χώρα μας. Σύμφωνα με αυτή, πολλές εταιρίες προσφέρουν εκπαιδευτική βοήθεια για μαθήματα που σχετίζονται με την εργασία του υπαλλήλου. Συγκεκριμένα, ορισμένα πανεπιστημιακά ιδρύματα προσφέρουν (σε επίπεδο μάστερ) μια σειρά μαθημάτων (πρόγραμμα) Διοίκησης Επιχειρήσεων, για ανώτατα στελέχη, όπως για παράδειγμα κάποια μεταπτυχιακά προγράμματα ειδικού ενδιαφέροντος. Τα παραδοσιακά – τυπικά προγράμματα μάστερ στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (M.B.A.), τα οποία προσφέρονται είτε από κρατικά πανεπιστήμια είτε από ιδιωτικούς

εκπαιδευτικούς οργανισμούς (π.χ. ALBA) μπορούν να παρακολουθούν και στελέχη επιχειρήσεων.

- **Διαλέξεις – Ημερίδες – Συνέδρια:** Μέθοδοι οι οποίες χρησιμεύουν για την ανάπτυξη των στελεχών και έχουν σαν στόχο την ενημέρωση των στελεχών για τις γενικότερες εξελίξεις στη Διοίκηση Επιχειρήσεων ή σε συγκεκριμένες περιοχές της διοικητικής πρακτικής.

2.5. Ανταμοιβή Εργατικού Δυναμικού

Κάθε επιχείρηση, ανάλογα με την πολιτική αμοιβών που ακολουθεί, καταρτίζει ειδικά σχέδια μισθών, ημερομισθίων, οικονομικών κινήτρων και παροχών για τις ποικίλες κατηγορίες εργαζομένων. Αυτά τα σχέδια καταρτίζονται με βάση την αξία της θέσης εργασίας, την πραγματική προσφορά του εργαζομένου, τις ανταμοιβές που παρέχονται από την αγορά εργασίας και τις οικονομικές δυνατότητες της κάθε επιχείρησης. Στόχος της λειτουργίας αυτής είναι η δημιουργία και η εφαρμογή ενός δίκαιου και ανταγωνιστικού συστήματος ανταμοιβών με αποτέλεσμα την παρακίνηση των εργαζομένων για ποσοτική και ποιοτική βελτίωση της απόδοσής τους.

Η αμοιβή των εργαζομένων αποτελεί ουσιαστικό και κύριο καθοριστικό παράγοντα αφ' ενός για την προσέλκυση ικανών-κατάλληλων υποψηφίων και την παραμονή αυτών στην επιχείρηση και αφ' ετέρου για το επίπεδο απόδοσης (ποσοτικό και ποιοτικό) και την εν γένει συμπεριφορά τους. Ως αμοιβή, την οποία οι επιχειρήσεις καταβάλλουν (αναφέρεται συνήθως και ως "πακέτο αμοιβών"), θεωρείται η κάθε είδους πληρωμή στον εργαζόμενο, εις αντάλλαγμα της απασχόλησης και συμβολής του στην επίτευξη των στόχων τους.¹¹ Πολλές φορές, τον όρο αμοιβή ενδέχεται να τον συναντήσουμε και ως αποζημίωση (compensation), η οποία ορίζεται ως ένα **σύστημα δίκαιης και ισότιμης ανταμοιβής των εργαζομένων**¹², όμως στο παρόν κεφάλαιο θα χρησιμοποιηθεί ο όρος αμοιβή λόγω της ευρύτερης χρήσης του.

Γενικά, η αμοιβή διακρίνεται σε δύο κατηγορίες:

¹¹ Χυτήρης, Λ., (2001), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, σελ. 163.

¹² Montana, P. J. και Charnov, B. H., (1993), *Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα, σελ.225

A) Χρηματική αμοιβή

Η **χρηματική αμοιβή**, η οποία είναι άμεση οικονομική παροχή, αφορά τα ημερομίσθια και τους μισθούς και περιλαμβάνει κατά κανόνα ένα ή περισσότερα από τα παρακάτω:

- **Βασικός μισθός:** τα χρήματα που παίρνει ένα άτομο για μια χρονική περίοδο εργασίας. Γενικά όσοι παίρνουν μισθό δεν αμείβονται για υπερωρίες και έχουν τον ίδιο μισθό για κάθε περίοδο πληρωμής.
- **Ωρομίσθια:** το χρηματικό ποσό που παίρνει ένα άτομο που εργάζεται τις βασικές ώρες ανά εβδομάδα. Οι ώρες που υπερβαίνουν τις βασικές ώρες (που μπορεί να είναι 35, 37.5, ή 40 ώρες) πληρώνονται ως υπερωρίες, σύμφωνα με τις διατάξεις της εργατικής νομοθεσίας.
- **Κίνητρα:** το κίνητρο σχετίζεται με την απόδοση στην εργασία, ενός ατόμου ή μιας ομάδας ατόμων, εντός των πλαισίων σχετικής συμφωνίας. Το είδος αυτό της χρηματικής αμοιβής καταβάλλεται ανάλογα με τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται και τα οποία καθορίζονται ύστερα από μελέτη της εργασίας. Στα πλαίσια των κινήτρων συμπεριλαμβάνονται και οι αμοιβές του προσωπικού των πωλήσεων με τη μορφή της προμήθειας.
- **Αμοιβή με το κομμάτι:** εξαρτάται από τον αριθμό των παραγόμενων μονάδων. Αυτό το είδος της χρηματικής αμοιβής, συνήθως, προβλέπει για τον εργαζόμενο ένα βασικό ωρομίσθιο και επιπρόσθετα συγκεκριμένο αντίτιμο ανά παραγόμενη μονάδα. Επομένως, συμφέρει τον εργαζόμενο να παράγει όσο το δυνατόν περισσότερα κομμάτια, επειδή η χρηματική αμοιβή του αυξάνεται ανάλογα με την παραγωγή.
- **Επιμίσθιο (bonus):** το μπόνους ή πριμ παραγωγικότητας, είναι αμοιβή που δίνεται μόνο εφάπαξ, σε περιπτώσεις που ο εργαζόμενος κρίνεται ότι έχει επιτύχει υψηλά ποσοστά απόδοσης. Είναι πιθανό οι όροι παροχής του (μέγεθος αμοιβής, αναγκαία απόδοση) να είναι γνωστοί εκ των προτέρων, γι' αυτό αποτελεί κίνητρο. Κατά κανόνα, πάντως, είναι στη δικαιοδοσία της διοίκησης να κρίνει αν η απόδοση ήταν υψηλή και με ποιο τρόπο θα πρέπει να αμειφθεί, οπότε το μπόνους έχει την έννοια

της ανταμοιβής. Εφαρμόζεται, κυρίως για ανώτερα στελέχη, από τα οποία κρίνεται η επιτυχία ολόκληρης της επιχείρησης.

B) Μη χρηματική αμοιβή

Η **μη χρηματική αμοιβή** περιλαμβάνει κάποιες πρόσθετες παροχές (Benefits) εκτός της χρηματικής αμοιβής, οι οποίες προσφέρονται στους υπαλλήλους εκ μέρους των επιχειρήσεων. Πρόκειται για έμμεση οικονομική παροχή και δίνεται με κύριο στόχο την ενίσχυση της αφοσίωσης των υπαλλήλων. Αν και στο παρελθόν η μη χρηματική αμοιβή δε θεωρούνταν σημαντική, σήμερα αποτελεί, ιδιαίτερα με τη μορφή ασφάλισης υγείας, σημαντικό παράγοντα για την προσέλκυση και διατήρηση ικανών υπαλλήλων.

Οι μη χρηματικές αμοιβές περιλαμβάνουν:

- **Ασφάλιση υγείας**, δηλαδή νοσοκομειακή, σημαντική ιατρική, οδοντιατρική, φαρμακευτική, οφθαλμολογική, παροχή ακουστικών βαρηκοίας, κ.ά.
- **Προγράμματα παροχής νομικής βοήθειας.**
- **Προγράμματα συνταξιοδότησης και κοινωνικής ασφάλισης** (επιπλέον αυτών που παρέχονται από τους κρατικούς οργανισμούς).
- **Οικονομικές εξυπηρετήσεις**, δηλαδή παροχή δανείων με χαμηλό επιτόκιο (ιδιαίτερα για την αγορά κατοικίας, ηλεκτρονικού υπολογιστή, κ.ά.).
- **Πληρωμένες άδειες**, όπως αναρρωτική, διακοπές, γονική, άδεια γάμου, άδεια ημερών πένθους και απουσίας για προσωπικούς λόγους από την εργασία.
- **Προγράμματα επιστημονικής και επικουρικής εκπαίδευσης** (κάλυψη του κόστους έξω-υπηρεσιακής εκπαίδευσης του υπαλλήλου που δεν σχετίζεται άμεσα με τις επαγγελματικές υποχρεώσεις του, καταβολή της συνδρομής του υπαλλήλου σε επιστημονικούς συλλόγους και περιοδικά, κ.ά.).
- **Προγράμματα οικογενειακών εξυπηρετήσεων** (παιδικός σταθμός, διοργάνωση παιδικών γιορτών).
- **Ειδικές τιμές στα προϊόντα που παράγει ή στις υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρηση.**

- **Κάλυψη εξόδων μετακίνησης και παράστασης** (παροχή μεταφορικού μέσου, κάλυψη του κόστους των καυσίμων, γεύματα εργασίας).
- **Ειδικές αμοιβές και προγράμματα αναγνώρισης της απόδοσης.**
- **Κοινωνικές εκδηλώσεις** (διοργάνωση εκδρομών, χορών κ.ά.).
- **Γεύματα με ειδική (μειωμένη) τιμή στο εστιατόριο που λειτουργεί στο χώρο εργασίας.**

Οι μη χρηματικές αμοιβές αναλογούν (στις Η.Π.Α.), σε ποσοστό, 20 με 30 τοις εκατό του χρηματικού μισθού. Με άλλα λόγια για κάθε εκατό δολάρια μισθού, η επιχείρηση δαπανά επιπλέον 20 ως 30 δολάρια για μη χρηματικές αμοιβές (Πηγή: Montana και Charnov, 1993).

2.6. Έρευνα και Έλεγχος

Η λειτουργία της Έρευνας και Ελέγχου αξιολογεί την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Οι δραστηριότητες της Έρευνας και του Ελέγχου, όμως, εφαρμόζονται στον τομέα των ανθρώπινων πόρων με μεγαλύτερη δυσκολία από ό,τι στον τομέα των φυσικών επιστημών, γιατί κάθε άτομο είναι μοναδική και πολύπτυχη προσωπικότητα.

Εν τούτοις, υπάρχουν κάποιες μέθοδοι που χρησιμοποιούνται ευρέως και είναι οι ακόλουθες:

- 1. Ιστορικές μελέτες.** Από τις ιστορικές μελέτες μπορούν να εξαχθούν κάποια χρήσιμα συμπεράσματα. Για παράδειγμα, το στέλεχος που θέλει να αναλύσει την εναλλαγή προσωπικού, το ποσοστό απουσιών ή την καθυστέρηση προσέλευσης στην εργασία, μπορεί να προβεί σε μελέτη των αντίστοιχων μεταβλητών από τα αρχεία, π.χ. κατά ημέρα εβδομάδας, κατηγορία θέσεων, τομέα, πλήθος και χρονική διάρκεια απουσιών ή καθυστερήσεων. Από αυτά τα δεδομένα, το στέλεχος είναι σε θέση να κάνει παρατηρήσεις και, κυρίως να προχωρήσει σε αλλαγές για μελλοντικές βελτιώσεις.
- 2. Έρευνες.** Οι έρευνες είναι, συνήθως, ερωτηματολόγια και συνεντεύξεις που απευθύνονται σε συγκεκριμένο κοινό.
- 3. Ελεγχόμενα πειράματα.** Αυτά χρησιμοποιούνται σχετικά σπάνια από τη Διοίκηση Επιχειρήσεων. Συνήθως, τα ελεγχόμενα πειράματα

περιέχουν υποθέσεις, σχεδιάζονται με ειδικές δειγματοληπτικές τεχνικές, εφαρμόζονται σε μια ομάδα δοκιμών και σε μια ομάδα ελέγχου, ενώ πραγματοποιούνται μετρήσεις πριν και μετά το πείραμα.

Οι **διοικητικοί έλεγχοι** αποτελούν, επίσης, πολύ χρήσιμα εργαλεία για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Αυτοί οι έλεγχοι περιλαμβάνουν συστηματικές μελέτες και αναλύσεις όλων των λειτουργιών σχετικά με τους ανθρώπινους πόρους, και τα συμπεράσματα και οι συστάσεις τους παρουσιάζονται στη Διοίκηση. Συνήθως, περιλαμβάνουν εκτιμήσεις σχετικά με την επάρκεια ενός προγράμματος καθώς και προτάσεις για μελλοντικές βελτιώσεις. Τέλος, οι έλεγχοι ενδέχεται να αφορούν ολόκληρη την εταιρεία ή ένα μόνο τμήμα της.

(Πηγή: Montana και Charnov, 1993)

2.7. Εργασιακές Σχέσεις

Οι εργαζόμενοι και οι εργοδότες κάθε επιχείρησης συνδέονται με μια σχέση εργασίας, η οποία καθορίζει τις διαφορετικές υποχρεώσεις των δύο συμβαλλόμενων μερών. Οι μεν πρώτοι οφείλουν να παρέχουν το έργο και τις υπηρεσίες που τους αναλογεί, οι δε δεύτεροι έχουν την υποχρέωση να παρέχουν τις απαιτούμενες ανταμοιβές γι' αυτές τις υπηρεσίες. Η προσεκτική διευθέτηση των διαφορών ή συγκρούσεων που ενδέχεται να προκύψουν, η τήρηση της πειθαρχίας και του ήρεμου κλίματος στο περιβάλλον εργασίας καθώς και η αποτελεσματική αντιμετώπιση των παραπόνων των εργαζομένων απαιτούν ειδικούς χειρισμούς ώστε να δημιουργηθούν και να διατηρηθούν καλές εργασιακές σχέσεις.

Με τον όρο *εργασιακές σχέσεις* εννοούνται οι σχέσεις μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων, οι οποίες δημιουργούνται στο πλαίσιο του συστήματος της μισθωτής εργασίας. Αντικείμενο των εργασιακών σχέσεων είναι ο καθορισμός τόσο των όρων υπό τους οποίους παρέχεται η εργασία, όσο και των διαδικασιών μέσω των οποίων συμφωνούνται και καθορίζονται οι όροι αυτοί. Ακόμη, αντικείμενο των εργασιακών σχέσεων είναι ο καθορισμός των διαδικασιών που χρησιμοποιούνται για την επίλυση ζητημάτων που προκύπτουν κατά τη διαχείριση της υπαλληλικής σχέσης.¹³

¹³ Χατζηπαντελή, Π., (1999), *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Μεταίχμιο, σελ. 209.

Η ανάπτυξη του συνδικαλισμού και των συλλογικών διαπραγματεύσεων είχε σαν αποτέλεσμα, η "πλήρης ελευθερία" που είχαν τα στελέχη για τον καθορισμό των πολιτικών και των διαδικασιών χειρισμού των εργαζομένων να μετατραπεί σ' έναν αριθμό "κανόνων", οι οποίοι ορίζουν ορισμένες παραμέτρους στον τρόπο Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων.

Στις Η.Π.Α., τα εργατικά σωματεία και ο συνδικαλισμός άρχισαν να αναπτύσσονται με την ψήφιση του Νόμου περί Εθνικών Εργασιακών Σχέσεων, στα μέσα της δεκαετίας του 1930. Το 1935, τα μέλη των σωματείων αποτελούσαν σχεδόν το 15 τοις εκατό του εργατικού δυναμικού, ενώ στα τέλη της δεκαετίας του 1940 αυτό το ποσοστό έφτασε στο 35 τοις εκατό. Από τότε έως σήμερα, ο αριθμός των συνδικαλισμένων εργαζομένων μειώνεται με σταθερό ρυθμό. Συγκεκριμένα, σήμερα, τα συνδικάτα εκπροσωπούν μόλις το 10 τοις εκατό του εργατικού δυναμικού των Η.Π.Α. (πέφτοντας από το 20,1 στο 15,5 τοις εκατό μεταξύ 1983 και 1994, δηλαδή σε ένα σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα).

Ορισμένες αιτίες αυτής της μείωσης σχετίζονται με την αλλαγή του χαρακτήρα της αμερικανικής βιομηχανίας: η βαριά βιομηχανία αντικαταστάθηκε σιγά - σιγά από υπηρεσίες, στις οποίες εφαρμόζεται υψηλή τεχνολογία, και οι υπάλληλοι γραφείου είναι λιγότερο διατεθειμένοι να ενταχθούν σε σωματεία. Μάλιστα, τα τελευταία χρόνια, έχει διαπιστωθεί πως τα σωματεία έχουν κάνει πολλές παραχωρήσεις στους εργοδότες και δεν έχουν πετύχει τις σημαντικές αυξήσεις μισθών που είχαν πετύχει στις δεκαετίες του 1960 και του 1970. Επίσης, ορισμένες παλιές αναποτελεσματικές αμερικανικές βιομηχανίες αντικαθίστανται από τον αποδοτικότερο και χαμηλότερου κόστους ξένο ανταγωνισμό.

Τα εργατικά σωματεία είναι οργανώσεις που προωθούν τα συμφέροντα των μελών τους. Είναι νόμιμοι εκπρόσωποι των εργαζομένων και, όταν εκλέγονται επίσημα από τους υπαλλήλους, η νομοθεσία τους δίνει το δικαίωμα να διαπραγματεύονται με τη διοίκηση για τον καθορισμό των συνθηκών εργασίας των εργαζομένων. Το αποτέλεσμα αυτής της συλλογικής διαπραγμάτευσης είναι μια σύμβαση εργασίας που αποτελεί γραπτή συμφωνία σχετικά με δύο θέματα:

- Τις συνθήκες εργασίας, όπως οι μισθοί, οι ώρες εργασίας, η προϋπηρεσία και οι αργίες. Επίσης, ορίζεται η θέση του σωματείου,

δηλαδή αναγνωρίζεται ως αντιπρόσωπος διαπραγμάτευσης και οι υπάλληλοι μπορούν να καταβάλλουν συνδρομές σε αυτό.

- Τους κανόνες και τις διαδικασίες για την επίλυση οποιωνδήποτε διαφωνιών και αποριών σχετικά με την ερμηνεία και την εφαρμογή των όρων της συμφωνίας.

Από τα δύο παραπάνω θέματα, το δεύτερο είναι σημαντικότερο για το στέλεχος που είναι υπεύθυνο για τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Σε πολλές συμβάσεις εργασίας υπάρχουν συγκεκριμένοι περιορισμοί σχετικά με την επίλυση διαφωνιών, οι οποίοι ονομάζονται εν γένει διαδικασίες επίλυσης διαφωνιών (Πηγή: Montana και Charnov, 1993).

2.7.1. Διαδικασίες επίλυσης διαφορών

Ιστορικά, αν και αυτές οι διαδικασίες προέρχονται από το εργατικό κίνημα, σήμερα **οι διαδικασίες επίλυσης διαφορών** μπορεί να εφαρμόζονται και σε εργαζομένους που δεν ανήκουν σε κάποιο σωματείο. Ορισμένες εταιρείες και επιχειρήσεις δεν έχουν καθόλου σωματεία, αλλά έχουν διαδικασίες επίλυσης διαφορών με τους υπαλλήλους τους. Ενδεικτικά παραδείγματα διαφορών είναι η περίπτωση ενός υπαλλήλου που αισθάνεται ότι αδικήθηκε σε μια προαγωγή ή αύξηση μισθού ή θεωρεί ότι αναγκάζεται να εκτελέσει κάποια εργασία που δεν ανήκει στις αρμοδιότητές του.

Οι διαφορές μπορούν να οριστούν ως διαφωνίες που προκύπτουν από ορισμένες αλλαγές των συνθηκών εργασίας ή από ορισμένες αποφάσεις που λαμβάνονται από τα στελέχη. Οι διαδικασίες επίλυσης διαφορών είναι πολλές, ωστόσο όλες έχουν ορισμένα κοινά σημεία, τα οποία είναι τα ακόλουθα:

- **Τεκμηρίωση:** "Τίποτα δεν ισχύει αν δεν υπάρχει γραμμένο". Η εφαρμογή οποιασδήποτε διαδικασίας επίλυσης διαφορών απαιτεί την ύπαρξη συγκεκριμένων αποδείξεων άνισης συμπεριφοράς. Ημερολόγια, εκθέσεις γεγονότων και γραπτό υλικό σχετικά με προηγούμενες προειδοποιήσεις δίνουν σημαντικές πληροφορίες για τα γεγονότα της υπόθεσης.
- **Βήματα ή βαθμίδες:** Κάθε διαδικασία επίλυσης διαφορών ξεκινά με μια συνάντηση του ατόμου που θεωρεί ότι αδικήθηκε και του άμεσου

προϊσταμένου του. Αν δεν επιλυθεί το πρόβλημα, τότε απαιτείται ακόμη ένα βήμα - ίσως μια συνάντηση με το διευθυντή του τμήματος. Στις περισσότερες διαδικασίες ακολουθούνται τουλάχιστον δύο βήματα, ωστόσο σε μερικές ο αριθμός των βημάτων φτάνει τα πέντε.

- **Ανάμιξη άλλων προσώπων:** Στην περίπτωση που η διαφωνία δεν μπορεί να επιλυθεί σε επίπεδο προϊσταμένου ή στελέχους, τότε παραπέμπεται σε έναν ειδικό στους ανθρώπινους πόρους, δηλαδή, στο διευθυντή εργασιακών σχέσεων ή στο διευθυντή προσωπικού. Τα παράπονα που δεν μπορούν να αντιμετωπιστούν ούτε σε αυτό το επίπεδο παραπέμπονται σε ανώτερα επίπεδα εντός ή εκτός του οργανισμού.
- **Χρονικά όρια:** Μια διαδικασία επίλυσης διαφορών πρέπει, επίσης, να καθορίζει το χρονικό διάστημα εντός του οποίου θα πραγματοποιηθεί μια ακρόαση ή θα δοθεί μια απάντηση. Για παράδειγμα, στο **Βήμα 1** της τυπικής διαδικασίας επίλυσης διαφοράς που ακολουθεί, η αρχική συνάντηση προϊσταμένου και υπάλληλου μπορεί να γίνει εντός πέντε ημερών από τη στιγμή που ο υπάλληλος έδωσε στον προϊστάμενό του τη γραπτή αίτηση παραπόνου.

(Πηγή: Montana και Charnov, 1993)

Μια τυπική διαδικασία επίλυσης διαφοράς από την πλευρά του εργαζομένου

Βήμα 1: Ο υπάλληλος καταθέτει γραπτώς το παράπονό του στον άμεσο προϊστάμενό του. Η μεταξύ τους συνάντηση για την εξέταση των γεγονότων θα πρέπει να οριστεί μέσα σ' ένα συγκεκριμένο αριθμό ημερών. Στην πλειονότητα των περιπτώσεων, ο υπάλληλος μπορεί να παραστεί στη συνάντηση με κάποιον αντιπρόσωπο (π.χ. τον εκπρόσωπο του σωματείου).

Βήμα 2: Η διαφορά μπορεί να παραπεμφθεί στο διευθυντή του τμήματος. Ο διευθυντής, ο προϊστάμενος, το άτομο που έκανε την αίτηση διαφοράς και ο αντιπρόσωπος συναντώνται ξανά και συντάσσεται μια γραπτή απάντηση εντός των δεδομένων χρονικών πλαισίων.

Βήμα 3: Εάν δεν επιλυθεί η διαφωνία, τότε αυτή παραπέμπεται στη διεύθυνση του προσωπικού. Πραγματοποιείται μια συνάντηση, παρόμοια μ' εκείνη του Βήματος 2, στην οποία παρευρίσκονται όλοι οι ενδιαφερόμενοι. Εάν δεν επέλθει κάθαρση του προβλήματος ούτε σε αυτό το επίπεδο, τότε το παράπονο μπορεί να παραπεμφθεί:

(α) Σε ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα του οργανισμού ή της επιχείρησης. Μερικοί οργανισμοί μεταφέρουν το πρόβλημα για επίλυση στον Πρόεδρο, του οποίου η απόφαση είναι τελεσίδικη.

(β) Εκτός της επιχείρησης για μεσολάβηση ή διαιτησία.

Η **μεσολάβηση** είναι μια διαδικασία κατά την οποία κάποιο ουδέτερο πρόσωπο (ο μεσολαβητής) αναλαμβάνει να μιλήσει με τις δύο πλευρές προκειμένου να βρεθεί μια κοινά αποδεκτή λύση. Εάν οι δύο πλευρές αποδεκτούν τις συστάσεις, τότε η διαφορά θεωρείται ότι επιλύθηκε. Ωστόσο, οι συστάσεις του μεσολαβητή *δεν είναι δεσμευτικές* και η διαφορά μπορεί να παραμείνει άλυτη (Πηγή: Montana και Charnov, 1993).

Η **διαιτησία** είναι μια διαδικασία κατά την οποία κάποιο ουδέτερο άτομο (ο διαιτητής) αναλαμβάνει την εξέταση των γεγονότων της υπόθεσης με μια συνάντηση, αν είναι απαραίτητο, και ετοιμάζει μια γραπτή απόφαση για την υπόθεση. Τα δύο μέρη θα πρέπει να έχουν συμφωνήσει προκαταβολικά για τη χρησιμοποίηση της διαιτησίας και για την πληρωμή του διαιτητή. Οι αποφάσεις του διαιτητή είναι *τελεσίδικες* και οι δύο πλευρές δεν έχουν το δικαίωμα να τις αμφισβητήσουν. Παράδειγμα διαιτησίας στην Ελλάδα είναι τα διαιτητικά δικαστήρια, τα μέλη των οποίων αποτελούνται από δικαστές και εκπροσώπους εργατικών και εργοδοτικών ενώσεων. Αυτά επιλύουν ζητήματα, στα οποία οι συλλογικές διαπραγματεύσεις απέτυχαν (Πηγή: Montana και Charnov, 1993).

2.7.2. Διαβάθμιση των Ποινών εκ μέρους της Διοίκησης

Όσα προαναφέρθηκαν έχουν να κάνουν με την περίπτωση δυσaráσκειας των υπαλλήλων από κάποιες ενέργειες ή συμπεριφορές ανώτερων ιεραρχικά στελεχών ή απλών στελεχών της Διοίκησης. Υπάρχουν, όμως, και περιπτώσεις κατά τις οποίες η ίδια η Διοίκηση αναγκάζεται να λάβει κάποια

δραστικά μέτρα προκειμένου να υποχρεωθεί ο εργαζόμενος να προσαρμοστεί στους στόχους, στους κανόνες και στις λειτουργίες της επιχείρησης. Οι περιπτώσεις αυτές προκύπτουν όταν ορισμένες ενέργειες ή παραλείψεις του εργαζομένου παραβιάζουν τους κανόνες της επιχείρησης και ζημιώνουν με οποιονδήποτε τρόπο τα συμφέροντά του.

Οι πράξεις ή παραλείψεις του εργαζομένου οι οποίες έχουν ως αποτέλεσμα την βλάβη των συμφερόντων του οργανισμού, είναι γνωστές ως πειθαρχικά αδικήματα και οδηγούν στην επιβολή ορισμένων ποινών. Όταν λέμε ποινή εννοούμε κάποιας μορφής κύρωση που επιβάλλεται στον εργαζόμενο για κάποιο πειθαρχικό αδίκημα.¹⁴ Τα πειθαρχικά αυτά αδικήματα μπορεί να γίνονται είτε από αμέλεια είτε από πρόθεση. Στην περίπτωση που τα πειθαρχικά αδικήματα διαπράττονται από αμέλεια, η Διοίκηση μπορεί να καθοδηγήσει και να κατευθύνει τον εργαζόμενο, με τρόπο τέτοιο ώστε να μην επαναληφθεί αυτή η πράξη. Εξαιρέση βέβαια αποτελούν οι πράξεις που είναι αποτέλεσμα βαριάς αμέλειας του εργαζομένου, οι οποίες χαρακτηρίζονται ως πειθαρχικά αδικήματα και επισύρουν αυστηρές ποινές.

Η συνήθης διαβάθμιση των ποινών είναι η εξής:

- **Προφορική παρατήρηση** (π.χ. λόγω παραβίασης των κανόνων στάθμευσης και των κανονισμών λειτουργίας των κτιριακών εγκαταστάσεων, κατ' επανάληψη καθυστερημένης άφιξης στην εργασία ή αδικαιολόγητης απουσίας, εγκατάλειψης της εργασίας κατά τις εργάσιμες ώρες, κ.ά.).
- **Γραπτή επίπληξη** (π.χ. λόγω χρησιμοποίησης εργαλείων που ανήκουν σε άλλους εργαζομένους χωρίς την συναίνεσή τους, μη ενημέρωσης της κάρτας στο ωρολόγιο παρουσίας του προσωπικού όταν ο εργαζόμενος εγκαταλείπει τον χώρο εργασίας για προσωπικούς λόγους, κ.ά.) .
- **Επιβολή προστίμου.**
- **Αργία – Παύση εργασίας για κάποιο χρονικό διάστημα** (π.χ. λόγω συμπλοκής με συναδέλφους σε ώρα υπηρεσίας και εντός του χώρου εργασίας, προσέλευσης στην εργασία σε εμφανή κατάσταση μέθης, απειθαρχίας και απείθειας, κ.ά.).

¹⁴ Φαναριώτης, Π., *Διοίκηση Προσωπικού*, Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα, σελ. 378.

- **Απόλυση** (π.χ. λόγω πλαστογράφησης ή παραποίησης στοιχείων της επιχείρησης, είσπραξης μη εγκεκριμένων αμοιβών κατά τη διάρκεια της εργασίας πέραν του μισθού, καταστροφής οποιουδήποτε περιουσιακού στοιχείου της επιχείρησης, κ.ά.).

Η προφορική παρατήρηση αποτελεί το πρώτο στάδιο της πειθαρχικής διαδικασίας και επιδιώκει να έχει διορθωτικό αποτέλεσμα, δηλαδή αποβλέπει στην κατάλληλη ενημέρωση του υπαλλήλου να μην παρεκκλίνει από την καθιερωμένη συμπεριφορά του. Γι' αυτό η διαδικασία της παρατήρησης έχει ,συνήθως, τη μορφή συνέντευξης μεταξύ κάποιου ανώτερου στελέχους και του υπαλλήλου με σκοπό τη διόρθωση των αδυναμιών του και τη βελτίωση της συμπεριφοράς του.

Οι υπόλοιπες ποινές είναι πράγματι ποινές, διότι η επαναλαμβανόμενη διάπραξη αδικημάτων αποδεικνύει τη δυσκολία συμμόρφωσης και προσαρμογής του υπαλλήλου, γεγονός που αναπόφευκτα οδηγεί στη λήψη αυστηρότερων μέτρων (Πηγή: Φαναριώτης, *Διοίκηση Προσωπικού*).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ

3.1. Εισαγωγή

Ο εντοπισμός των κατάλληλων υποψηφίων, σε κάποια επιχείρηση ή γενικότερα στην αγορά εργασίας, ο κατάλληλος τρόπος προσέλκυσής τους ώστε να ενδιαφερθούν για τις προτεινόμενες θέσεις και η σωστή τελική επιλογή, με τη χρήση των κατάλληλων μεθόδων, αποτελεί το αντικείμενο της συγκεκριμένης λειτουργίας. Αν και η υποδοχή και η ένταξη των νεοπροσληφθέντων εργαζομένων δεν εφαρμόζεται με συστηματικό τρόπο από όλες τις επιχειρήσεις, ωστόσο είναι μια πολύ σημαντική λειτουργία για τη σωστή και άμεση υποδοχή και ενημέρωση των νέων εργαζομένων.

Ως **προσέλκυση** υποψηφίων ορίζεται η διαδικασία εντοπισμού και πρόσκλησης κατάλληλων ατόμων (τόσο μέσα από την επιχείρηση όσο και κυρίως απ' έξω) για την κάλυψη των κενών θέσεων.¹⁵

Ο βασικός στόχος της λειτουργίας προσέλκυσης είναι η προσέλκυση ικανοποιητικού αριθμού κατάλληλων, για τη θέση που προορίζονται, υποψηφίων, την κατάλληλη χρονική περίοδο και με το μικρότερο δυνατό κόστος. Για να επιτευχθεί, όμως, αυτός ο στόχος απαιτείται οι υπεύθυνοι της προσέλκυσης να επιτύχουν δύο υποστόχους που είναι οι ακόλουθοι:

- Κοινοποίηση της κενής θέσης, έγκαιρα, στους υποψηφίους με τα κατάλληλα προσόντα και με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο.
- Παροχή των απαραίτητων πληροφοριών σχετικά με τη θέση εργασίας προκειμένου να ενδιαφερθούν και να υποβάλλουν αιτήσεις οι κατάλληλοι άνθρωποι και να αποθαρρυνθούν οι μη προσοντούχοι.

Η **επιλογή** υποψηφίων είναι μια διαδικασία συγκέντρωσης πληροφοριών και αξιολόγησης υποψηφίων για την επιλογή των πλέον κατάλληλων για συγκεκριμένες θέσεις εργασίας. Η καταλληλότητα των υποψηφίων κρίνεται με βάση τα οριζόμενα (προσόντα) στην προδιαγραφή της θέσης εργασίας.¹⁶

¹⁵ Χυτήρης, Λ., (2001), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, σελ. 61.

¹⁶ Χυτήρης, Λ., (2001), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, σελ. 77.

Τα κυριότερα σημεία που πρέπει να προσεχθούν από τους υπεύθυνους της όλης διαδικασίας της επιλογής, δηλαδή τη Διεύθυνση των Ανθρώπινων Πόρων (εάν πρόκειται για κατώτερες θέσεις εκτελεστικού κυρίως περιεχομένου) και τα στελέχη (εάν πρόκειται για ανώτερες θέσεις), είναι δύο:

- Η διατήρηση και η διαρκής βελτίωση της καλής εικόνας της επιχείρησης.
- Η αποφυγή παράνομων ενεργειών ή ανάρμοστων συμπεριφορών, που ενδέχεται να οδηγήσουν σε νομικές περιπέτειες την επιχείρηση.

Οι υποψήφιοι την χρονική περίοδο που αναζητούν εργασία (ακόμη και μετά από περίοδο μακρόχρονης ανεργίας) επιλέγουν συγκεκριμένες επιχειρήσεις, με κριτήρια αντικειμενικά και υποκειμενικά, όπως για παράδειγμα την επωνυμία της επιχείρησης, το μέγεθος, το αντικείμενο εργασίας, οι δυνατότητες εξέλιξης και καριέρας και γενικότερα η εν γένει γνώμη που έχει διαμορφωθεί για αυτές.

Επομένως όταν οι υποψήφιοι καλούνται για επιλογή, η επιχείρηση κρίνεται από τους ίδιους τους υποψηφίους ως προς τον επαγγελματισμό και την ευγένεια των στελεχών της, την αξιοπιστία και την συνέπειά της, το φυσικό και κοινωνικό της περιβάλλον, κ.ά. Αυτό συμβαίνει σε όλα τα στάδια της διαδικασίας επιλογής, από την απλή υποβολή αίτησης απασχόλησης έως και κυρίως την τελική συνέντευξη επιλογής. Σε καμία περίπτωση και για κανένα λόγο δεν θα πρέπει η εικόνα που θα παρουσιάσει η επιχείρηση στους υποψηφίους να μην ικανοποιήσει τις προσδοκίες τους.

Όταν μια επιχείρηση προβαίνει σε επιλογή υποψηφίων αυτό είναι κατά βάση μια αρνητική ενέργεια (αναγκαία απόρριψη κάποιων υποψηφίων), γι' αυτό επιβάλλεται να γίνεται με ιδιαίτερη προσοχή και με σεβασμό στον υποψήφιο. Οι υποψήφιοι θα πρέπει να αντιμετωπίζονται με ευγενικό τρόπο, σε κατάλληλο χώρο, στον προκαθορισμένο χρόνο, από τους αρμόδιους ανθρώπους για την επιλογή. Εκτός του γεγονότος ότι οι υποψήφιοι τίμησαν την επιχείρηση με την δήλωση της υποψηφιότητάς τους θα πρέπει να αντιμετωπιστούν ως (δυνητικοί) πελάτες και ως φορείς σχολίων για την εγκυρότητα και την εικόνα της. Επομένως, η επιχείρηση θα πρέπει να προβάλλει όσο το δυνατόν περισσότερο τα θετικά της στοιχεία και να δείξει το καλύτερο πρόσωπό της. Όσον αφορά θέματα ίσης αντιμετώπισης

υποψηφίων, απρεπούς συμπεριφοράς, αδιάκριτων ερωτήσεων και ασυνήθιστων ή παράτυπων πρακτικών, πρέπει να προσεχθούν ιδιαίτερα, για να μη βρεθεί η επιχείρηση στη δυσάρεστη θέση να μηνυθεί από κάποιους υποψηφίους.

3.2. Εσωτερικές και εξωτερικές πηγές προσέλκυσης υποψηφίων

Κάθε επιχείρηση προσελκύει τους υποψηφίους τόσο μέσα από την επιχείρηση (εσωτερικές πηγές) όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον της (εξωτερικές πηγές). Οι δύο τεχνικές προσέλκυσης, είτε πρόκειται για εσωτερικές πηγές είτε για εξωτερικές, έχουν κάποια πλεονεκτήματα καθώς και κάποια μειονεκτήματα. Για παράδειγμα, η προώθηση μέσω προαγωγής κάποιων υφισταμένων ανεβάζει το ηθικό και λειτουργεί ως κίνητρο για καλύτερη απόδοση, ενδέχεται όμως, να οδηγήσει σε παγίωση και διαιώνιση ξεπερασμένων τρόπων λειτουργίας και συμπεριφορών. Για μια επιχείρηση που λειτουργεί σε ένα αργά μεταβαλλόμενο βιομηχανικό περιβάλλον η ανατροφοδότηση μέσω εσωτερικών πηγών είναι η πλέον κατάλληλη και συμφέρουσα προσέγγιση. Ένας συνδυασμός από εσωτερικές και εξωτερικές πηγές προσέλκυσης υποκινεί τις επιχειρήσεις να γίνουν ανταγωνιστικές σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Ο Πίνακας 3.2. (σελίδα 37) συνοψίζει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα τόσο των εσωτερικών όσο και των εξωτερικών πηγών προσέλκυσης.

3.2.1. Εσωτερικές πηγές προσέλκυσης υποψηφίων

Σε κάποιες περιπτώσεις, ο υπεύθυνος για την επιλογή υποψηφίων μπορεί να θέλει να επιλέξει ορισμένα άτομα μέσα από την επιχείρηση. Αυτό μπορεί να γίνει με τους εξής τρόπους:

- 1. Ανακοίνωση της θέσης εργασίας.** Πολλοί εργοδότες, ανά τακτά χρονικά διαστήματα (συνήθως μία ή και δύο φορές την εβδομάδα), ανακοινώνουν τις διαθέσιμες θέσεις. Οι ανακοινώσεις αυτές τοποθετούνται, είτε στον πίνακα ανακοινώσεων (εάν και εφόσον διαθέτει) της επιχείρησης, είτε σε πολυσύχναστα μέρη (όπως στην καντίνα) που είναι σε κοινή θέα, είτε δημοσιεύονται σε έντυπα (εφημερίδα ή περιοδικό) που εκδίδουν οι εργαζόμενοι της επιχείρησης.

Αυτό δίνει τη δυνατότητα σε υπαλλήλους που εργάζονται ήδη στην επιχείρηση να κάνουν αίτηση για μια δεδομένη θέση.

- 2. Αναζήτηση σε υπάρχοντα αρχεία.** Μια επιχείρηση μπορεί να έχει μια ηλεκτρονική βάση δεδομένων, η οποία να περιέχει μια καταγραφή των προσόντων, ενδιαφερόντων, δεξιοτήτων, χαρακτηριστικών, αδυναμιών, προτιμήσεων και περιορισμών του κάθε εργαζομένου της. Η αναζήτηση στα αρχεία αυτής της βάσης δεδομένων μπορεί να οδηγήσει στον εντοπισμό υπαλλήλων που είναι κατάλληλοι για μια νέα θέση εργασίας.
- 3. Συστάσεις των ίδιων των εργαζομένων.** Αποτελούν μια αξιόπιστη πηγή, από τους υπάρχοντες υπαλλήλους, καθώς λίγοι από αυτούς θα πρότειναν άτομα ακατάλληλα για τα δεδομένα του εργοδότη. Οι συστάσεις των ίδιων των εργαζομένων αποτελούν μια εξωτερική πηγή υποψηφίων προερχόμενη από εσωτερική πληροφόρηση. Έτσι, όταν υπάρχει έλλειψη προσφοράς προσωπικού για ένα συγκεκριμένο επάγγελμα (π.χ. νοσηλευτικό προσωπικό, γραμματείς, προσωπικό επεξεργασίας δεδομένων), τότε ορισμένες επιχειρήσεις παρακινούν τους υπαλλήλους τους να συστήσουν άλλα άτομα. Πολλές φορές η παρακίνηση αυτή γίνεται με παροχή οικονομικής ανταμοιβής, εκ μέρους της επιχείρησης, στο άτομο που σύστησε τον υποψήφιο.
- 4. Προαγωγές και μεταθέσεις.** Επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να καλύπτουν πολλές υπεύθυνες ή διοικητικές θέσεις αξιοποιώντας με αποτελεσματικό τρόπο τα προσόντα και τις ικανότητες των δικών τους υπαλλήλων, ενώ ταυτόχρονα δίνουν την ευκαιρία σε άλλους εργαζομένους να αναλάβουν τις θέσεις που μένουν κενές. Ωστόσο, ένας επιτυχημένος εργάτης μπορεί να μην είναι το ίδιο αποδοτικός σε μια θέση επόπτη. Γι' αυτό απαιτείται μεγάλη προσοχή στο σύστημα και τη διαδικασία των προαγωγών. Επίσης, προσοχή απαιτείται κατά την εφαρμογή ενός συστήματος προαγωγών και μεταθέσεων να μην αποκλείονται ή αδικούνται ομάδες εργαζομένων (π.χ. λόγω φύλλου, ηλικίας, κ.ά.).

Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
Εσωτερικές πηγές	
<ul style="list-style-type: none"> • Αξιόπιστη αξιολόγηση των ικανοτήτων των υποψηφίων και επομένως μεγαλύτερες πιθανότητες για καλύτερη επιλογή. • Τόνωση ηθικού των προαγόμενων. • Μικρότερο κόστος για ορισμένες εργασίες. • Παροχή κινήτρων για καλύτερη απόδοση • Οι προαγόμενοι γνωρίζουν καλύτερα την κουλτούρα που διέπει την επιχείρηση. • Ακολουθείται πολιτική διαδοχής. • Η ανάγκη για προσλήψεις περιορίζεται μόνο στις ιεραρχικά κατώτερες βαθμίδες. 	<ul style="list-style-type: none"> • Παγίωση και διαιώνιση της ίδιας νοοτροπίας. • Πιθανή εμφάνιση προβλημάτων χαμηλού ηθικού από την πλευρά εκείνων που δεν προήχθησαν. • "Πολιτικές" διενέξεις για προώθηση • Αναγκαιότητα ύπαρξης ενός δυνατού προγράμματος για την ανάπτυξη των στελεχών.
Εξωτερικές πηγές	
<ul style="list-style-type: none"> • Οι υποψήφιοι, εκτός της επιχείρησης, διακατέχονται από διαφορετικές και νέες αντιλήψεις, άλλη κουλτούρα και δημιουργούν νέες προοπτικές. • Οικονομικότερη και ταχύτερη εκπαίδευση. • Δεν επικρατεί κλίμα πίεσης από ομάδες συμφερόντων. • Εισαγωγή σύγχρονης τεχνογνωσίας. 	<ul style="list-style-type: none"> • Κίνδυνος επιλογής ατόμου που δεν ταιριάζει στη θέση εργασίας ή στην επιχείρηση. • Ενδεχόμενη εμφάνιση προβλημάτων ηθικής φύσεως στους εσωτερικούς υποψηφίους, που δεν επιλέχθηκαν. • Χρειάζεται περισσότερος χρόνος για προσαρμογή.

**Πίνακας 3.2.: Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των εσωτερικών και εξωτερικών πηγών της διαδικασίας προσέλκυσης
(Πηγή: Χυτήρης, 2001)**

3.2.2 Εξωτερικές πηγές προσέλκυσης υποψηφίων

Οι εξωτερικές πηγές υποψηφίων είναι πολλές και διαφέρουν σε όρους κόστους και αποτελεσματικότητας. Οι πιο διαδεδομένες πηγές είναι οι εξής:

- 1. Αγγελίες.** Πρόκειται για μια συνηθισμένη τεχνική πρόσληψης. Αλλά πρέπει να χρησιμοποιείται με ιδιαίτερη προσοχή επειδή οι αγγελίες κοστίζουν ακριβά και πρέπει να περιγράφουν με ειλικρίνεια τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της προσφερόμενης θέσης εργασίας. Στις περισσότερες αγγελίες αναφέρεται ότι προσφέρονται "ίσες ευκαιρίες εργασίας". Οι αγγελίες δημοσιεύονται σε εφημερίδες τοπικής ή εθνικής κυκλοφορίας, ή όταν πρόκειται για αναζήτηση εξειδικευμένου προσωπικού, σε κάποια ειδική έκδοση όπως είναι τα τεχνικά, επαγγελματικά ή επιστημονικά περιοδικά.
- 2. Γραφεία εύρεσης εργασίας.** Υπάρχουν δημόσια και ιδιωτικά γραφεία εύρεσης εργασίας. Τα δημόσια γραφεία (που συντηρούνται από τα έσοδα του κράτους - στην Ελλάδα ο ΟΑΕΔ) παρέχουν δωρεάν υπηρεσίες σε όλους τους συμμετέχοντες (επιχειρήσεις και υποψηφίους). Αντιθέτως τα ιδιωτικά γραφεία, συνήθως γραφεία συμβούλων επιχειρήσεων, αμείβονται για κάθε πρόσληψη και μπορούν να προσφέρουν στους πελάτες τους γενικές υπηρεσίες ή να περιοριστούν σε εξειδικευμένες υπηρεσίες. Δηλαδή, αυτά τα γραφεία αναλαμβάνουν υπηρεσίες αναζήτησης και υπηρεσίες παροχής συμβουλών. Από την πλευρά τους, οι εργοδότες οφείλουν να παρέχουν σε αυτά τα γραφεία μια πραγματική εικόνα της κενής θέσης εργασίας, με βάση τα απαιτούμενα προσόντα, την εμπειρία (προϋπηρεσία), την απαιτούμενη μόρφωση και τις διαβαθμίσεις των μισθών.
- 3. Άλλες οργανώσεις.** Επαγγελματικές σχολές, ανώτερα και ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα, κολέγια, εργατικά σωματεία και επαγγελματικές οργανώσεις μπορεί, επίσης, να αποτελούν πηγές για την πρόσληψη προσωπικού.
- 4. Άλλες μέθοδοι.** Άλλες μέθοδοι για την πρόσληψη προσωπικού είναι οι υπηρεσίες εύρεσης εργασίας μέσω του διαδικτύου (Internet), της τηλεπροσέλκυσης ή της ανοικτής τηλεφωνικής γραμμής, οι περιστασιακές ή εκούσιες αιτήσεις και τα γραφεία προσωρινής παροχής βοήθειας.

3.3. Χαρακτηριστικά αξιολόγησης των μεθόδων Επιλογής

Η **Επιλογή των Υποψηφίων** είναι εκείνη η διαδικασία μέσω της οποίας γίνεται εκτίμηση και σύγκριση της καταλληλότητας των υποψηφίων για μια δεδομένη θέση. Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για το σκοπό αυτό είναι ποικίλες, ενώ συχνά γίνεται και συνδυασμός τους. Η μέθοδος που θα χρησιμοποιηθεί επιλέγεται με βάση, κυρίως, τέσσερα χαρακτηριστικά, ως προς τα οποία μπορούν να αξιολογηθούν οι διάφορες μέθοδοι επιλογής. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι τα ακόλουθα:

- 1. Εγκυρότητα.** Αναφέρεται στην ικανότητα της μεθόδου να προβλέπει με ακρίβεια τη μελλοντική απόδοση των υποψηφίων. Είναι συνάρτηση, κυρίως, της συνάφειας που προκύπτει ανάμεσα στο περιεχόμενο της θέσης εργασίας (δηλαδή τα καθήκοντα που θα κληθεί να ασκήσει ο μελλοντικός εργαζόμενος) και στο αντικείμενο της διαδικασίας επιλογής. Αυτό είναι πολύ σημαντικό, διότι οι μέθοδοι επιλογής τείνουν στη μέτρηση παραμέτρων (π.χ. χαρακτηριστικών της προσωπικότητας των υποψηφίων), όχι πάντα σχετικών με το αντικείμενο της εργασίας. Η εγκυρότητα αποτελεί το βασικότερο κριτήριο για την αξιολόγηση μιας μεθόδου επιλογής προσωπικού.
- 2. Ισοτιμία-Δικαιοσύνη.** Μια μέθοδος χαρακτηρίζεται ισότιμη και δίκαιη όταν δεν οδηγεί σε διακρίσεις σχετικές με το φύλο, την ηλικία, τη φυλή ή άλλα τυχαία χαρακτηριστικά γνωρίσματα των υποψηφίων. Όπως και η εγκυρότητα, η δικαιοσύνη μιας μεθόδου ενδέχεται να έχει διάφορους βαθμούς. Παρόλο που κάποιες φορές τα στοιχεία που προκύπτουν από στατιστικές έρευνες δείχνουν ότι μια μέθοδος οδηγεί σε διάκριση, η "αδικία" δεν είναι εύκολο να αποδεικτεί και η πηγή της είναι δύσκολο να εντοπιστεί.
- 3. Πεδίο εφαρμογής της μεθόδου.** Πρόκειται για το φάσμα των θέσεων εργασίας και των υποψηφίων για τους οποίους μπορεί να χρησιμοποιηθεί μια μέθοδος. Κάποιες από τις μεθόδους μπορούν να χρησιμοποιηθούν για ένα ευρύ φάσμα επαγγελματών (π.χ. συνέντευξη υποψηφίων), ενώ άλλες χρησιμοποιούνται για ένα μόνο επάγγελμα (π.χ. ακρόαση).
- 4. Οικονομικό κόστος.** Αν και, συνήθως, ο παράγοντας κόστος αγνοείται από τις επιχειρήσεις που αναζητούν την τέλεια μέθοδο, το κόστος

αποτελεί κρίσιμο παράγοντα στη διαδικασία επιλογής προσωπικού, δεδομένου ότι οι ποικίλες μέθοδοι διαφέρουν αισθητά μεταξύ τους ως προς τις δαπάνες που συνεπάγονται. Επομένως, η οικονομική αποδοτικότητα μιας μεθόδου, δηλαδή το κόστος σε συνάρτηση με την αποτελεσματικότητά της, είναι βασικό κριτήριο για την επιλογή της.

Αν και τα τέσσερα χαρακτηριστικά που προαναφέρθηκαν μπορούν να κατευθύνουν, ως κάποιο σημείο, την έρευνα για την επιλογή της κατάλληλης μεθόδου, η επιχείρηση θα πρέπει να περιμένει ότι η στάθμιση δε θα την οδηγήσει σε μία βέλτιστη μέθοδο επιλογής. Τέτοια μέθοδος δεν υπάρχει και η κάθε επιχείρηση θα πρέπει να είναι διατεθειμένη να "ανταλλάξει" π.χ. ένα βαθμό εγκυρότητας, για να εξασφαλίσει την ισοτιμία και δικαιοσύνη ή το χαμηλό κόστος της διαδικασίας επιλογής (Πηγή: Χατζηπαντελή, 1999).

3.4. Βήματα της Διαδικασίας Επιλογής των Υποψηφίων

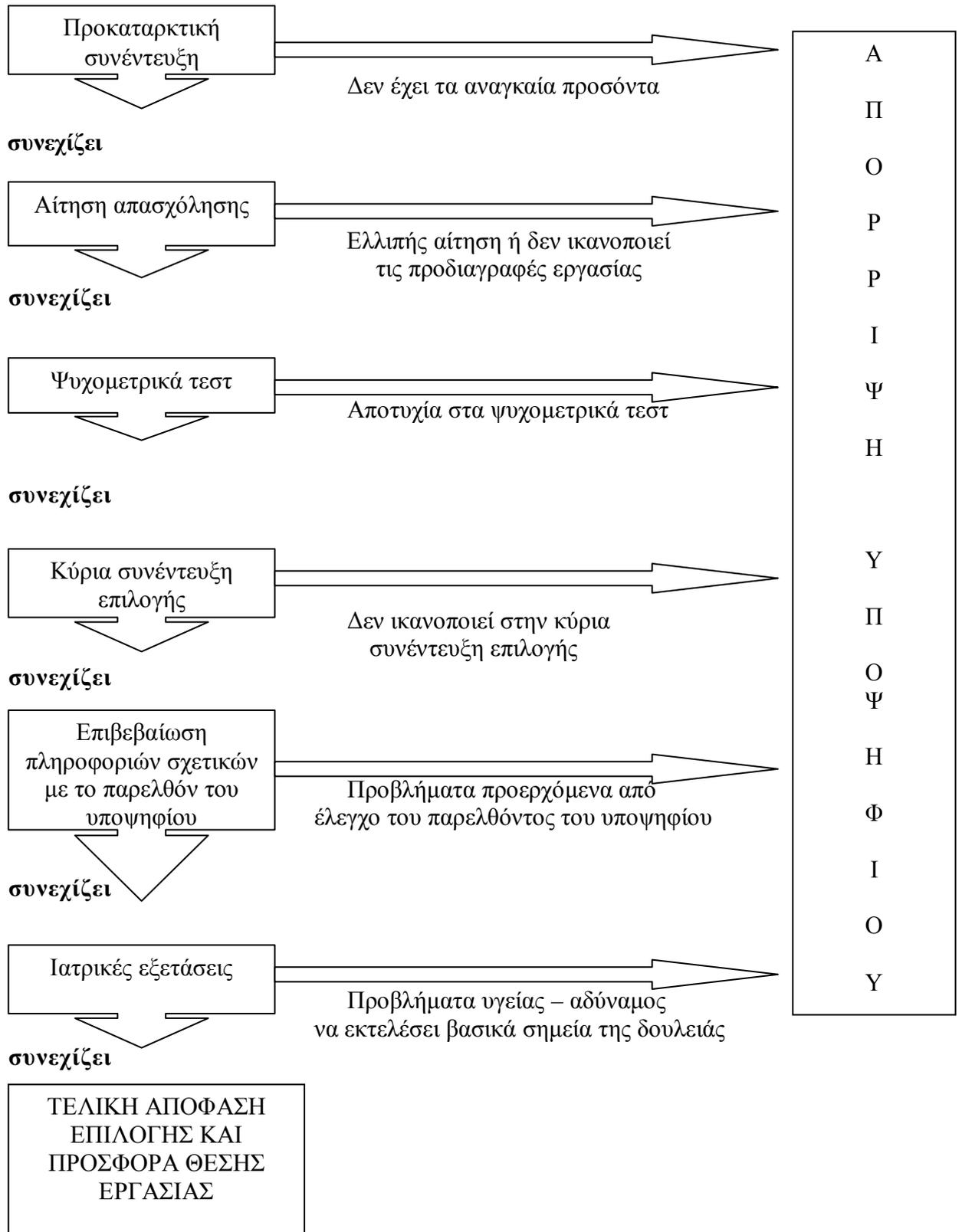
Ως διαδικασία επιλογής υποψηφίων ορίζεται ένα σύνολο συγκεκριμένων ενεργειών, που αφορούν τη συγκέντρωση και αξιολόγηση πληροφοριών, για κάθε έναν από τους υποψηφίους, ώστε να ληφθεί η απόφαση επιλογής - σε ποιον θα προσφερθεί η θέση εργασίας.¹⁷

Ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης, τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας και το πλήθος των υποψηφίων, ο χρόνος ολοκλήρωσης του συνόλου της διαδικασίας μέχρι τη λήψη της τελικής απόφασης επιλογής μπορεί να κυμαίνεται από λίγες ημέρες έως μερικούς μήνες. Κατά το πλείστον, τα βήματα που ακολουθούνται σε μια τυπική διαδικασία επιλογής είναι τα εξής (Σχήμα 3.4., σελ. 41):

- Προκαταρκτική συνέντευξη.
- Αίτηση απασχόλησης.
- **Ψυχομετρικά τεστ.**¹⁸
- **Κύρια συνέντευξη επιλογής.**¹⁸
- Επιβεβαίωση πληροφοριών σχετικών με το παρελθόν του υποψηφίου.
- Ιατρική εξέταση.

¹⁷ Χυτήρης, Λ., (2001), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, σελ. 79.

¹⁸ Λόγω της βαρύτητας που πρέπει να δοθεί στα δύο αυτά βήματα της διαδικασίας επιλογής, δε θα αναλυθούν στο παρόν κεφάλαιο αλλά διεξοδικά σε ξεχωριστά κεφάλαια (βλέπε Κεφάλαιο 4, Κεφάλαιο 5).



Σχήμα 3.4.: Βήματα Διαδικασίας Επιλογής
(Πηγή: Χυτήρης, 2001)

- Τελική απόφαση και προσφορά θέσης εργασίας.

Σε κάθε ένα από αυτά τα βήματα είναι δυνατό να υπάρξει απόρριψη του υποψηφίου. Στη συνέχεια ακολουθεί μια αναλυτική περιγραφή των βημάτων επιλογής.

3.4.1. Προκαταρκτική συνέντευξη

Είναι λογικό πως όσοι υποψήφιοι εκδηλώνουν ενδιαφέρον για κάποια θέση εργασίας, ανταποκρινόμενοι στην προκήρυξη της επιχείρησης, να μην ανταποκρίνονται, όλοι, επαρκώς στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας ή να μην ενδιαφέρονται πραγματικά για τη συγκεκριμένη θέση (αρμοδιότητες θέσης και οικονομικές απολαβές). Το υπεύθυνο, για τη διαδικασία επιλογής, στέλεχος της Διεύθυνσης των Ανθρώπινων Πόρων, θα πρέπει να διακρίνει αυτές τις υποψηφιότητες και να τις αποκλείσει από την περαιτέρω διαδικασία. Αρχικά, το υπεύθυνο στέλεχος επιλογής εξετάζει τα βιογραφικά σημειώματα που έχουν στείλει οι υποψήφιοι καθώς και εκείνα που υπάρχουν στο αρχείο. Όσοι από τους υποψηφίους δεν πληρούν τις προϋποθέσεις απορρίπτονται. Στη συνέχεια, καλεί σε μια πρώτη (μικρής διάρκειας) συνέντευξη τα άτομα που, ενδεχομένως, ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της θέσης για να εκτιμηθούν και αξιολογηθούν οι ικανότητες (τα προσόντα) και η προσωπικότητά τους. Είναι σκόπιμο, στη συγκεκριμένη πρώτη συνέντευξη, να πραγματοποιείται μια γενική και συνοπτική παρουσίαση της επιχείρησης αλλά και της θέσης εργασίας (job preview) προκειμένου να διαπιστωθεί εάν ο υποψήφιος ενδιαφέρεται πραγματικά για τη θέση εργασίας. Εκείνοι που δεν ικανοποιούν τις τυπικές προδιαγραφές της θέσης εργασίας απορρίπτονται. Πολλές φορές, βέβαια, διαπιστώνεται πως κάποιοι υποψήφιοι ενώ δεν ικανοποιούν πλήρως τις τυπικές προϋποθέσεις της θέσης, ωστόσο έχουν κάποια άλλα θετικά στοιχεία. Γι' αυτό, οι υπεύθυνοι επιλογής εκτιμώντας αυτά τα στοιχεία, τους δίνουν τη δυνατότητα να συνεχίσουν στο επόμενο στάδιο της διαδικασίας.

Σήμερα, για την επίτευξη ταχύτερης αξιολόγησης βιογραφικών έχουν δημιουργηθεί λογισμικά, όπως το Resumix, τα οποία χρησιμοποιούνται από εκατοντάδες επιχειρήσεις. Η λειτουργία τους βασίζεται σε έναν οπτικό σαρωτή, ο οποίος αποθηκεύει τα εισερχόμενα βιογραφικά σε έναν υπολογιστή. Το Resumix παρέχει τη δυνατότητα να διαβαστεί ένα βιογραφικό

σε χρόνο μικρότερο από τρία δευτερόλεπτα και να γραφτεί μια επιστολή προς τον υποψήφιο, η οποία να τον ενημερώνει ότι το βιογραφικό του έχει ληφθεί και εξετάζεται. Στη συνέχεια με βάση τη δυνατότητά του "να κατανοεί κείμενα και να επικεντρώνεται σε προκαθορισμένα σημεία", το Resumix εξετάζει κάθε βιογραφικό με βάση το μορφωτικό επίπεδο, τα προσόντα, τις ικανότητες και την προηγούμενη επαγγελματική εμπειρία (προϋπηρεσία) του υποψηφίου. Ακολουθεί η απόφαση για την κατηγορία εργασίας που είναι καταλληλότερος ο υποψήφιος. Έρευνες δείχνουν ότι η αξιολόγηση των υποψηφίων μέσω της τεχνολογίας δίνει τα ίδια ικανοποιητικά αποτελέσματα με την αξιολόγηση των υπευθύνων επιλογής.

3.4.2. Αίτηση απασχόλησης

Όσοι από τους υποψηφίους περάσουν με επιτυχία το στάδιο της πρώτης συνέντευξης οφείλουν να συμπληρώσουν ένα ειδικό έντυπο αίτησης. Το έντυπο αυτό, που καλείται αίτηση απασχόλησης, περιέχει κατά συστηματικό τρόπο συγκεκριμένες ερωτήσεις, οι οποίες καλύπτουν βασικές απαιτήσεις της θέσης εργασίας όπως είναι πληροφορίες σχετικά με την ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, την προηγούμενη επαγγελματική εμπειρία, τις συστάσεις, κ.ά. Με βάση τις απαντήσεις των υποψηφίων, όσοι δεν πληρούν τις βασικές προδιαγραφές της θέσης απορρίπτονται. Βέβαια πολλές φορές, όπως και στο πρώτο στάδιο της συνέντευξης, εάν διαπιστωθεί από τους υπευθύνους μέσω της αιτήσεως πως ο υποψήφιος δεν ικανοποιεί μεν απόλυτα όλες τις προϋποθέσεις αλλά έχει κάποια πολύ καλά στοιχεία, τότε του επιτρέπουν να συνεχίσει στο επόμενο στάδιο της διαδικασίας.

Η αίτηση απασχόλησης, σε σχέση με το βιογραφικό σημείωμα, θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως μια πιο αντικειμενική πηγή πληροφοριών διότι όλοι οι υποψήφιοι καλούνται να απαντήσουν στα ίδια ερωτήματα, επομένως υπάρχει ίση και δίκαιη μεταχείριση των υποψηφίων. Τα οφέλη, μέσω της συμπλήρωσης της αιτήσεως από τους υποψηφίους κατά τη διαδικασία επιλογής, για την επιχείρηση είναι πολλά. Οι πληροφορίες είναι οργανωμένες με συστηματικό τρόπο, γεγονός που οδηγεί στη γρήγορη και εύκολη αξιολόγησή τους αλλά και στην ενημέρωση της βάσης δεδομένων των υποψηφίων. Επίσης, η αίτηση, αποτελεί μια έγκυρη βάση για τις ερωτήσεις που θα ακολουθήσουν στην κύρια συνέντευξη επιλογής. Μπορεί ακόμη να

χρησιμοποιηθεί ως βάση αναφοράς για έλεγχο στοιχείων, στην περίπτωση που στο μέλλον διαπιστωθεί πως κάποιος υποψήφιος έχει δώσει κάποια στοιχεία που δεν ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα. Για να αποφευχθεί κάτι τέτοιο, οι επιχειρήσεις ζητούν από τους υποψηφίους να υπογράψουν ότι όσα δηλώνουν είναι αληθή.

Στις επιχειρήσεις μικρού μεγέθους και για ανειδίκευτες θέσεις εργασίας δεν απαιτείται έντυπη ή μεγάλου περιεχομένου αίτηση απασχόλησης, αρκεί να περιλαμβάνονται οι απαραίτητες πληροφορίες που σχετίζονται με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας. Για συγκεκριμένες θέσεις, όπως θέσεις στελεχών, εποπτών, επιστημόνων και επαγγελματιών, είναι σκόπιμο να χρησιμοποιηθεί έντυπη και μεγάλου περιεχομένου (με αρκετές ερωτήσεις) αίτηση. Ορισμένες μεγάλες επιχειρήσεις θεωρούν σκόπιμο να έχουν πολλά, διαφορετικού περιεχομένου (με διαφορετικές ερωτήσεις), έντυπα αίτησης ανάλογα με την κατηγορία της θέσης που ζητείται να καλυφθεί, π.χ. τεχνική, διοικητική, εποπτική, βοηθητική, κ.ά.

Τα τελευταία χρόνια έκανε την εμφάνισή της άλλη μια μέθοδος, παρόμοια με την αίτηση απασχόλησης, η οποία χρησιμοποιείται για την επιλογή υποψηφίων και καλείται ερωτηματολόγιο δεδομένων (**Bio Data**). Ο όρος βιοδεδομένα αναφέρεται σε πληροφορίες σχετικές με την προσωπική ιστορία, τις εμπειρίες και τις σπουδές του υποψηφίου. Το ερωτηματολόγιο βιοδεδομένων περιέχει ερωτήσεις οι απαντήσεις στις οποίες δείχνουν τι έπραξε, πως αντέδρασε ο υποψήφιος σε κάποιες συγκεκριμένες καταστάσεις στο παρελθόν, ποια τα ενδιαφέροντα και κίνητρά του, κ.ά. Βέβαια, οι ερωτήσεις αυτές αναφέρονται (ή θα πρέπει να αναφέρονται) σε πληροφορίες που σχετίζονται αυστηρά με τη θέση εργασίας, δηλαδή με τη συμπεριφορά και τις ικανότητες που πρέπει να έχει ο υποψήφιος ως φορέας της θέσης. Η χρησιμοποίηση του συγκεκριμένου τεστ από κάποιες επιχειρήσεις έχει δείξει πως η εγκυρότητά του είναι σχετικά υψηλή. Κάποιες ενδεικτικές ερωτήσεις του ερωτηματολογίου δεδομένων έχουν ως εξής: (α) Κάνετε κάποιες μηχανικού - ηλεκτρονικού είδους επισκευές στο σπίτι σας; (β) Κάνατε κάποια συλλογή (π.χ. γραμματοσήμων, μινιατούρες αυτοκινήτων - αεροπλάνων) στην παιδική σας ηλικία; (γ) Επισκευάσατε ποτέ ένα μηχανικό παιχνίδι, π.χ. αεροπλανάκι, τρενάκι;

3.4.3. Επιβεβαίωση πληροφοριών σχετικών με το παρελθόν του υποψηφίου

Για εκείνους τους υποψηφίους που καταφέρουν να περάσουν με επιτυχία τη διαδικασία της συνέντευξης, δηλαδή κριθούν κατάλληλοι για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας, είναι σκόπιμο να γίνεται μια επιβεβαίωση των στοιχείων - πληροφοριών που οι ίδιοι δίνουν στο βιογραφικό τους σημείωμα ή και κατά τη διάρκεια της συνέντευξης. Στην πράξη έχει αποδειχτεί ότι, είτε σκόπιμα είτε από αμέλεια, κάποιοι υποψήφιοι δεν αναφέρουν κάποια γεγονότα του παρελθόντος ή μεγαλοποιούν τα πράγματα στο βιογραφικό τους ή στη συνέντευξη επιλογής όσον αφορά κυρίως τις γνώσεις τους, την εξειδίκευση που έχουν, την προηγούμενη εργασιακή αποδοτικότητά τους και γενικότερα όσα αφορούν την προηγούμενη απασχόλησή τους, π.χ. ύψος μισθού, καθήκοντα και αρμοδιότητες, τίτλος θέσης εργασίας, εργασιακή συμπεριφορά, κ.ά. Η έρευνα για το παρελθόν του υποψηφίου χρησιμοποιείται ευρέως (κυρίως για υποψηφίους διοικητικών θέσεων) από αγγλικές και αμερικανικές επιχειρήσεις, ενώ μικρότερο είναι το ποσοστό των γαλλικών επιχειρήσεων που προβαίνει σε τέτοιου είδους έρευνα.

Οι κύριες πηγές στις οποίες στηρίζεται η έρευνα του παρελθόντος των υποψηφίων είναι οι ακόλουθες:

- Προηγούμενοι εργοδότες.
- Σχολές και εκπαιδευτικά ιδρύματα.
- Δικαστικές υπηρεσίες (έλεγχος ποινικού μητρώου).
- Εφορίες, τράπεζες, χρηματιστηριακές εταιρείες.
- Προτεινόμενα πρόσωπα (από τον υποψήφιο) για επιστολές συστάσεων.

Σε κάθε περίπτωση, κάθε επιχείρηση που επιθυμεί να προβεί σε ενέργειες για έρευνα του παρελθόντος του υποψηφίου οφείλει να ζητά ενυπόγραφη άδεια από τον υποψήφιο. Οποιαδήποτε επιχείρηση το πράξει αυθαίρετα κινδυνεύει να κατηγορηθεί για προσβολή του προσωπικού απορρήτου. Οι πληροφορίες και τα στοιχεία, που έχει το νομικό και ηθικό δικαίωμα να ζητήσει, θα πρέπει να σχετίζονται αποκλειστικά με όσα αναφέρει ο υποψήφιος στο βιογραφικό του σημείωμα και με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας.

Οι απαιτήσεις της θέσης εργασίας είναι αυτές που καθορίζουν το ποιες από τις πηγές άντλησης πληροφοριών για το παρελθόν του υποψηφίου θα χρησιμοποιηθούν, κάθε φορά. Για παράδειγμα, αν πρόκειται για τη θέση διευθυντή καταστήματος τράπεζας ή του ανώτερου στελέχους χρηματοπιστηριακής επιχείρησης ή του διευθυντή οικονομικής υπηρεσίας-λογιστηρίου, τότε είναι σκόπιμο (η επιχείρηση) να ζητήσει στοιχεία οικονομικού περιεχομένου από όσους είναι σε θέση να της τα προσφέρουν. Βέβαια, αν πρόκειται για κάλυψη θέσης υπαλλήλου της αστυνομίας ή υπαλλήλου εταιρείας παροχής υπηρεσιών ασφαλείας, οι παραπάνω πληροφορίες-στοιχεία δεν είναι αναγκαίες, είναι όμως απαραίτητο να γνωρίζει η επιχείρηση άλλες πληροφορίες, όπως το ποινικό του μητρώο. Όσον αφορά την αξία των επιστολών που περικλείουν συστάσεις, αυτή είναι σχετικά μικρή (εκτός αν ο συστήνων είναι πρόσωπο αναμφισβήτητου κύρους) αφού οι συστήνοντες σπάνια δεν δίνουν θετικές πληροφορίες για τον υποψήφιο.

3.4.4. Ιατρική εξέταση

Για κάποιες θέσεις εργασίας απαιτείται ο φορέας της θέσης (α) να μην αντιμετωπίζει κάποια συγκεκριμένα προβλήματα υγείας, π.χ. όρασης, ακοής, αναπνευστικά, (β) να μην πάσχει από κάποια μεταδοτική ασθένεια, (γ) να έχει συγκεκριμένα φυσικά προσόντα, π.χ. ύψος, βάρος, αρτιμέλεια, σωματική δύναμη, κ.ά. Για παράδειγμα, η θέση επισκευαστή λεπτών οργάνων απαιτεί αυξημένη οξύτητα όρασης ενώ η θέση οδηγού βαρέων χωματουργικών μηχανημάτων απαιτεί καταβολή ιδιαίτερης σωματικής προσπάθειας. Για τέτοιες περιπτώσεις, η επιχείρηση θα πρέπει να ζητήσει από τον υποψήφιο σχετική ιατρική γνωμάτευση ή να πληρώσει η ίδια για τις συγκεκριμένες εξετάσεις. Όπως και να' χει η εξέταση της φυσικής κατάστασης και της εν γένει υγείας του υποψηφίου θα πρέπει να γίνεται αφού του προσφερθεί η θέση εργασίας. Για την αποφυγή του κινδύνου να κατηγορηθεί η επιχείρηση ότι προβαίνει σε ιατρική εξέταση για να απορρίψει κάποιους (έλλειψη αντικειμενικότητας, π.χ. για γυναίκες και άτομα με ειδικές ανάγκες-προβλήματα), οι πληροφορίες που ζητούνται σχετικά με την υγεία του υποψηφίου θα πρέπει να αφορούν αποκλειστικά την ικανότητά του να φέρει αποτελεσματικά εις πέρας την εργασία που θα του ανατεθεί. Σε αυτό θα

πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή, λαμβάνοντας υπόψη το νομοθετικό πλαίσιο για την προστασία και τα δικαιώματα των ατόμων με ειδικές ανάγκες-προβλήματα.

3.4.5. Τελική απόφαση και προσφορά θέσης εργασίας

Η τελική απόφαση επιλογής θα πρέπει να λαμβάνεται από τα διευθυντικά στελέχη ή από εκείνα τα στελέχη στα τμήματα των οποίων θα απασχοληθούν οι συγκεκριμένοι υποψήφιοι. Η ανακοίνωση της προσφοράς της θέσης εργασίας στον υποψήφιο γίνεται, τυπικά, από τη Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων. Η τελική απόφαση επιλογής θα πρέπει να βασίζεται στην αξιολόγηση όλων των πληροφοριών, που έχουν συγκεντρωθεί σε κάθε ένα από τα προηγούμενα στάδια της διαδικασίας επιλογής και αναφέρονται στις ικανότητες-δυνατότητες και τη θέληση του υποψηφίου να αποδώσει αποτελεσματικά στη συγκεκριμένη θέση εργασίας.

Για να ληφθεί η απόφαση επιλογής, χρειάζεται (η επιχείρηση) να ακολουθήσει μια στρατηγική, η οποία είναι διαφορετική για κάθε μία κατηγορία εργασίας, π.χ. διοικητική, πωλήσεων ή εκτελεστική. Η στρατηγική αυτή, για όποια κατηγορία εργασίας και αν προορίζεται, θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη της τα εξής ερωτήματα (που βεβαίως πρέπει να έχουν απαντηθεί εκ των προτέρων):

- Θα επιλέγονται υποψήφιοι που απλώς ικανοποιούν τις προδιαγραφές της θέσης εργασίας ή και με βάση τις διακρινόμενες δυνατότητές τους;
- Οι υποψήφιοι με παραπάνω προσόντα (για τη θέση εργασίας) θα προσλαμβάνονται;
- Οι υποψήφιοι που δεν ικανοποιούν πλήρως τις προδιαγραφές αλλά έχουν δυνατότητες εξέλιξης και κάλυψης των αδυναμιών τους, θα προσλαμβάνονται;
- Θα δίνεται μεγαλύτερη βαρύτητα στα ποσοτικά κριτήρια (ποσοτικά χαρακτηριστικά υποψηφίου, π.χ. προηγούμενη εμπειρία, σπουδές, γνώσεις, κ.ά) ή στα ποιοτικά (ποιοτικά χαρακτηριστικά υποψηφίου, π.χ. προσωπικότητα, ενδιαφέρον για μάθηση, συνεργατικότητα, κ.ά.);
- Οι αρνητικές πληροφορίες (ή τα αδύνατα χαρακτηριστικά των υποψηφίων) θα ισοσταθμίζονται με τις θετικές;

Πάντως, γενικότερα, η τάση που επικρατεί διεθνώς, με δεδομένη τη μικρή απόκλιση των υποψηφίων ως προς τα τυπικά ποσοτικά προσόντα, είναι τα ποιοτικά κριτήρια να έχουν μεγαλύτερη βαρύτητα στη λήψη της τελικής απόφασης επιλογής των υποψηφίων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΨΥΧΟΜΕΤΡΙΚΑ ΤΕΣΤ¹⁹

4.1. Εισαγωγή

Τόσο το βιογραφικό σημείωμα όσο και η αίτηση απασχόλησης παρέχουν πληροφορίες σχετικές με το παρελθόν του υποψηφίου, δηλαδή τι έχει καταφέρει σε επαγγελματικό επίπεδο έως τη δεδομένη χρονική στιγμή. Γι' αυτό θα μπορούσαμε να πούμε ότι αποτελούν ένα δείκτη πρόβλεψης για την καταλληλότητα του υποψηφίου στην υπό πλήρωση θέση. Όμως, επειδή η συλλογή στοιχείων του παρόντος και όχι του παρελθόντος μπορεί να οδηγήσει σε μια καλύτερη και πιο ακριβή πρόβλεψη για το μέλλον κάποιου (κατά πόσο δηλαδή μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας με βάση τις τωρινές του ικανότητες) σε συνδυασμό με το βιογραφικό και την αίτηση χρησιμοποιούνται ευρέως και τα ψυχομετρικά τεστ (τεστ δεξιοτήτων). Με τη βοήθεια αυτών των τεστ αντλούνται πληροφορίες σχετικές με τις δυνατότητες, τις γνώσεις, την φυσική κλίση, την νοητική αντίληψη, τις δεξιότητες και την προσωπικότητα του κάθε υποψηφίου.

Τα τεστ που χρησιμοποιούνται πιο συχνά έχουν γραπτή μορφή και αξιολογούν τις γνώσεις, τη νοημοσύνη (I.Q.), τις ικανότητες και τα χαρακτηριστικά του υποψηφίου. Λιγότερο συχνά χρησιμοποιούνται τα τεστ απόδοσης, για να διαπιστωθεί τι μπορεί να κάνει-εκτελέσει ο υποψήφιος καθώς και τα τεστ κέντρων αξιολόγησης (assessment centers). Ακόμη λιγότερο χρησιμοποιούνται τα τεστ που μετρούν το βαθμό τιμιότητας ή την τάση προς το ψεύδος του υποψηφίου.

Βασικό κριτήριο για την επιλογή ενός τεστ είναι αν οδηγεί σε διαχρονικά συγκρίσιμα αποτελέσματα και κατά πόσο μετρά εκείνα τα χαρακτηριστικά του υποψηφίου που σχετίζονται με την επιτυχή απόδοσή του στη θέση εργασίας (**Δείκτης Αξιοπιστίας και Εγκυρότητας**). Επιπλέον κριτήρια για την υιοθέτηση ενός συγκεκριμένου τεστ αποτελούν το κόστος, η δυσκολία εκτέλεσης του τεστ και ο απαιτούμενος χρόνος εφαρμογής. Σήμερα, υπάρχουν διάφορες κατηγορίες ψυχομετρικών τεστ που έχουν δημιουργηθεί από

¹⁹ Λόγω του ότι ο όρος τεστ θεωρείται εξελληνισμένος και έχει καταστεί δόκιμος χρησιμοποιείται σε αυτό το κεφάλαιο, αντί των όρων: δοκιμασία ή εξέταση.

συμβούλους επιχειρήσεων, πανεπιστημιακούς και βιομηχανικούς ψυχολόγους με αποτέλεσμα κάθε επιχείρηση να έχει τη δυνατότητα να επιλέξει το πιο κατάλληλο γι' αυτήν. Βέβαια, υπάρχουν πολλές μεγάλες επιχειρήσεις που δημιουργούν και εφαρμόζουν το δικό τους τεστ.

Η τεχνογνωσία που έχει αναπτυχθεί για τα γραπτά, κυρίως, τεστ έχει οδηγήσει πολλές επιχειρήσεις να χρησιμοποιούν ως βάση τα τεστ αυτά στη διαδικασία επιλογής των υποψηφίων. Γενικότερα όμως, η χρησιμοποίηση των τεστ κατά τη διαδικασία επιλογής έχει μεν πολλούς υποστηρικτές αλλά έχει και πολλούς επικριτές. Οι υποστηρικτές της χρησιμοποίησης των τεστ βασίζονται, κυρίως, στην αδυναμία που παρουσιάζει η συνέντευξη ως μέσο πρόβλεψης της απόδοσης του υποψηφίου και στη μεγαλύτερη ακρίβεια των πληροφοριών που προκύπτουν από τα τεστ. Από την άλλη πλευρά, οι επικριτές των τεστ εναντιώνονται στη χρησιμοποίησή τους στηριζόμενοι, κυρίως, στην έλλειψη αντικειμενικότητας που περικλείει ένα τεστ καθώς και στη δυσκολία ενσωμάτωσης των πληροφοριών, που προκύπτουν από τα τεστ, στο σύνολο των πληροφοριών που συγκεντρώνονται για το ίδιο πρόσωπο από άλλες πηγές. Γεγονός πάντως είναι πως τα τεστ εφαρμόζονται σε μεγάλη έκταση (κυρίως από τις μεσαίες και μεγάλο μεγέθους επιχειρήσεις) και σε συνδυασμό με τις πληροφορίες που προκύπτουν από τη συνέντευξη, το βιογραφικό σημείωμα, την αίτηση πρόσληψης και τον έλεγχο του παρελθόντος του υποψηφίου (με την προϋπόθεση πως είναι πολύ καλά σχεδιασμένα), μπορούν να συμβάλλουν σε μεγάλο βαθμό στην ορθή επιλογή του προσωπικού.

4.2. Ιστορική ανάπτυξη των Τεστ

Η χρησιμοποίηση των ψυχομετρικών τεστ χρονολογείται προς το τέλος της περιόδου πριν από τον Α' Παγκόσμιο Πόλεμο με την έννοια του I.Q. τεστ, το οποίο δημιουργήθηκε από τον γάλλο ψυχολόγο Alfred Binet. Αρχικά, παρείχε τη δυνατότητα να παρατάσσονται τα άτομα σε μια κλίμακα και να κατατάσσονται σε υψηλές ή χαμηλές θέσεις σε αυτήν, ανάλογα με τις επιδόσεις τους, με ένα μέτρο σύγκρισης που ονομάστηκε «γενική εξυπνάδα». Στη συνέχεια, ο αμερικανός ψυχολόγος Louis Thurstone και ο άγγλος συνάδελφός του Charles Spearman, ανακάλυψαν πως ήταν δυνατό να "μετράνε" το άτομο όχι μόνο βασιζόμενοι στις γενικές ικανότητές του αλλά

και στις διαδοχικές ειδικές ικανότητές του, όπως είναι η επιδεξιότητα των χεριών, η νοητική αντίληψη και η λεκτική ικανότητα (Πηγή: Κανελλόπουλος, 1991).

Η ευρεία χρήση των τεστ άρχισε την αυτή καθ' αυτή περίοδο του Α' Παγκόσμιου Πολέμου με το Army Alpha Test, το οποίο συνέβαλλε στην επιλογή και τοποθέτηση των στρατιωτών και κορυφώθηκε μεταξύ των δυο πολέμων (Πηγή: Ζευγαρίδης και Σταματιάδης, *Διοίκηση & Εποπτεία Προσωπικού*).

Βέβαια, η ανάπτυξη των τεστ ως στοιχείο για την επιλογή προσωπικού, ουσιαστικά, ξεκίνησε κατά την περίοδο που ακολούθησε μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο. Το γεγονός αυτό οφείλεται, κυρίως, στη διερεύνηση της περιπλοκότητας των επιχειρήσεων καθώς και στην ποσοτική και ποιοτική διαφοροποίηση των εργασιών, με αποτέλεσμα οι διευθύνοντες των επιχειρήσεων να αντιμετωπίζουν έως και σήμερα σοβαρές δυσκολίες στο θέμα της εφαρμογής των κατάλληλων μεθόδων για τη βελτίωση των αποφάσεων που αφορούν τη διαδικασία της επιλογής προσωπικού. Με την έννοια αυτή, τα τεστ θεωρούνται από αρκετούς ως τα πλέον αντικειμενικά και απαλλαγμένα από προκαταλήψεις, μέσα συλλογής πληροφοριών για τους υποψηφίους. Από την άλλη μεριά, υπάρχουν και εκείνοι που υποστηρίζουν ότι τα τεστ δεν μπορούν να μετρήσουν κάποιους ασταθείς και απροσδιόριστους παράγοντες, όπως είναι τα κίνητρα και η προσωπικότητα. Για παράδειγμα, σύμφωνα με τους τελευταίους, μερικά άτομα μπορεί να επιτύχουν καλές επιδόσεις στα τεστ αλλά μπορεί να μην έχουν την επιθυμία να εργαστούν, ενώ άλλοι να έχουν κακές επιδόσεις στα τεστ αλλά την ενδεχόμενη έλλειψη προσόντων να αντισταθμίζει η επιθυμία τους για δουλειά. Γενικότερα, πάντως, στην αγορά εργασίας τα τεστ κερδίζουν συνεχώς όλο και περισσότερους υποστηρικτές, ιδιαίτερα εκείνα που έχουν γραπτή μορφή (με μολύβι και χαρτί) και μετρούν την **μέγιστη απόδοση** των υποψηφίων. Μάλιστα, πολλές από τις σύγχρονες μεγάλες επιχειρήσεις έχουν συστήσει ειδικά γραφεία ψυχοτεχνικής, επανδρωμένα από βιομηχανικούς ψυχολόγους, προκειμένου να εφαρμόσουν επιστημονικές μεθόδους επιλογής στις οποίες συμπεριλαμβάνεται και η εφαρμογή των τεστ (Πηγή: Φαναριώτης, *Διοίκηση Προσωπικού*).

4.3 Μέγιστη απόδοση των Τεστ

Ένα τεστ μπορεί να είναι είτε μέγιστης απόδοσης, είτε τυπικής απόδοσης. Ένα τεστ μέγιστης απόδοσης είναι αυτό στο οποίο σε κάθε ερώτημα αντιστοιχεί μία και μόνο σωστή απάντηση και με το οποίο το άτομο που δοκιμάζεται καλείται να πράξει όσο πιο σωστά μπορεί. Για παράδειγμα το τεστ νοημοσύνης είναι ένα μέγιστης απόδοσης τεστ εάν ληφθεί υπόψη πως κάθε θέμα ή ερώτημα έχει μόνο μια σωστή απάντηση, οπότε οποιαδήποτε άλλη απάντηση βαθμολογείται λάθος. Επομένως, στην περίπτωση που δύο άτομα εξετάζονται στο ίδιο τεστ νοημοσύνης και το ένα άτομο έχει περισσότερες σωστές απαντήσεις από το άλλο, θα μπορούσε να ειπωθεί ότι το άτομο με τις περισσότερες σωστές απαντήσεις και άρα τη μεγαλύτερη βαθμολογία είναι πιο έξυπνο.

Σε αντίθεση με το τεστ μέγιστης απόδοσης υπάρχει το τεστ τυπικής απόδοσης, όπως για παράδειγμα είναι ένα τεστ προσωπικότητας. Ένα χαρακτηριστικό ερώτημα ενός τέτοιου τεστ μπορεί να είναι το εξής: Σας αρέσουν οι κακόκεφοι άνθρωποι; Ναι ή Όχι. Η σωστή απάντηση σ' ένα τέτοιο ερώτημα είναι πολύ θεωρητική και καθαρά υποκειμενική. Επίσης, είναι προφανές πως ο υποψήφιος σε τέτοιου είδους ερωτήσεις μπορεί να κοροϊδέψει ή να πει ψέματα. Σ' ένα τεστ νοημοσύνης, αντίθετα, δεν υπάρχει τρόπος να πεις ψέματα – το άτομο γνωρίζει ή δε γνωρίζει την απάντηση. Για το λόγο αυτό θα μπορούσαμε να πούμε πως τα τεστ μέγιστης απόδοσης είναι πιο έγκυρα και αξιόπιστα για τη διεξαγωγή ασφαλέστερων συμπερασμάτων έναντι αυτών που θα προέκυπταν από την εφαρμογή των τεστ τυπικής απόδοσης (Πηγή: Κανελλόπουλος, 1991).

4.4 Είδη των Τεστ Επιλογής

Όπως προείπαμε, υπάρχουν πολλές κατηγορίες τεστ που χρησιμοποιούνται, ανάλογα με τα χαρακτηριστικά των υποψηφίων που η κάθε επιχείρηση επιθυμεί να εξετάσει, κατά τη διαδικασία επιλογής του προσωπικού. Τα πιο διαδεδομένα τεστ επιλογής είναι τα ακόλουθα:

1. Τεστ Νοημοσύνης (Intelligence Test ή Cognitive Ability Test)

Το Τεστ Νοημοσύνης περιλαμβάνει ένα εκτεταμένο ερωτηματολόγιο, το οποίο εμπεριέχει τέτοιου είδους ερωτήματα ώστε να διαπιστωθεί η γενική εξυπνάδα του υποψηφίου, δηλαδή να μετρηθεί κατά κάποιο τρόπο η

νοημοσύνη του (Πηγή: Χυτήρης, 2001). Έως σήμερα, δεν υπάρχει κάποια γενική συμφωνία ώστε να αποδοθεί ένας ακριβής ορισμός στον όρο νοημοσύνη. Ωστόσο, τα περισσότερα από αυτά τα τεστ μετρούν κάποια ειδικά είδη πνευματικών ικανοτήτων του υποψηφίου όπως: η κατανόηση του προφορικού και γραπτού λόγου, η ικανότητα αριθμητικής ανάλυσης και σύνθεσης, η ευγλωττία, η μνήμη, η κρίση, η ταχύτητα αντίληψης, η αντίληψη του χώρου, κ.ά. (Πηγή: Ζευγαρίδης και Σταματιάδης, *Διοίκηση & Εποπτεία Προσωπικού*). Διαδεδομένα είναι τα αμερικάνικα τεστ, όπως: General Aptitude Test Battery (GATB), Scholastic Aptitude Test (SAT), Graduate Management Aptitude Test (GMAT) και το Bennett Mechanical Comprehension Test. Τα τεστ αυτά χρησιμοποιούνται, κυρίως, για μέτρηση χαρακτηριστικών που αφορούν την κατανόηση γραπτού, προφορικού λόγου και αριθμητικής ανάλυσης. Υπάρχει, επίσης, το γνωστό τεστ I.Q. (Intelligence Quantity) που μετρά τη γενική εξυπνάδα ή, όπως έχει επικρατήσει να λέγεται, το δείκτη νοημοσύνης του ατόμου (Πηγή: Χυτήρης, 2001). Οι υποστηρικτές αυτών των τεστ νοημοσύνης λένε πως έρευνες αποδεικνύουν πως υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στη βαθμολογία που προκύπτει από αυτά τα τεστ και στην επιτυχία σε μια ποικιλία υπαλληλικών απασχολήσεων, εποπτικών εργασιών, δεξιοτήτων σε μηχανήματα και σε εργασία τηλετύπων (Πηγή: Ζευγαρίδης και Σταματιάδης, *Διοίκηση & Εποπτεία Προσωπικού*).

2. Τεστ Γνώσεων, για την εργασία

Το Τεστ Γνώσεων μετρά τις γενικές αλλά κυρίως τις ειδικές γνώσεις ή ικανότητες που πρέπει να έχει ο υποψήφιος για να εκτελέσει μια συγκεκριμένη εργασία, χωρίς να είναι αναγκαία προηγουμένως η εκπαίδευσή του. Συνήθως αυτό το τεστ χρησιμοποιείται για τη μέτρηση ειδικών ικανοτήτων σε εργασίες γραφείου και περιλαμβάνει θέματα ορθογραφίας, σύνταξης, αριθμητικών πράξεων, συγκρίσεων, σημασίας λέξεων κ.ά.. Μία ενδεικτική, τέτοια, περίπτωση, σύμφωνα με τον Χυτήρη Λεωνίδα στο βιβλίο *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, είναι η συνήθης χρησιμοποίηση του Τεστ Γνώσεων από τις Δημόσιες Υπηρεσίες, του οποίου το περιεχόμενο είναι διάφορες ερωτήσεις και ασκήσεις που έχουν άμεση σχέση με την προς κάλυψη θέση (π.χ. εφοριακού, μεταφραστή, κ.ά).

3. Τεστ Εκτέλεσης Εργασίας (Job Sample Test)

Στην κατηγορία αυτή υπάγονται εκείνα τα τεστ τα οποία επιχειρούν να εκτιμήσουν, όσο αυτό είναι δυνατό, την ύπαρξη στον υποψήφιο ειδικών ομάδων ικανοτήτων, οι οποίες θεωρούνται απαραίτητες για την προς κάλυψη θέση (Πηγή: Χατζηπαντελή, 1999). Συγκεκριμένα, στο Τεστ Εκτέλεσης Εργασίας ζητείται από τον υποψήφιο να εκτελέσει ένα μέρος (κάποιες βασικές ενέργειες ή ειδικές δραστηριότητες) της εργασίας προκειμένου να διαπιστωθεί εάν διαθέτει το ταλέντο να κάνει αυτή τη δουλειά. Λόγω της μέτρησης συγκεκριμένων ομάδων ικανοτήτων, είναι επόμενο πως το τεστ αυτό έχει περιορισμένο πεδίο εφαρμογής, δηλαδή μπορεί να χρησιμοποιηθεί για ένα μικρό φάσμα εργασιών, αν όχι για μία, μόνο, εργασία. Κυρίως, χρησιμοποιείται για υπαλλήλους γραφείου, υπαλλήλους ξενοδοχείων, δακτυλογράφους, χειριστές μηχανών, αλλά και για πιλότους, διοικητικούς (τεστ εισερχόμενων εγγράφων), επιβλέποντες, κ.ά. Ως ενδεικτικό παράδειγμα, σύμφωνα με τους Ζευγαρίδη και Σταματιάδη στο βιβλίο *Διοίκηση & Εποπτεία Προσωπικού*, θα μπορούσε να αναφερθεί το τεστ μηχανικής ικανότητας, το οποίο μετράει τις ικανότητες για την αντίληψη του χώρου, την ταχύτητα αντίληψης και τον χειρισμό μηχανικών μέσων. Άλλο είδος τεστ που υπάγεται σε αυτή την κατηγορία είναι εκείνο που μετρά ικανότητες όπως είναι οι δεξιότητες του χεριού, οι κινητικές ικανότητες και ο συντονισμός χεριού και ματιού, που είναι ιδιαίτερα χρήσιμο για την επιλογή εργατών σε έργα ημειδικευμένα, για την επιδιόρθωση και τον συντονισμό ρολογιών, κ.ά. Ένα από τα τεστ, σύμφωνα με τον Κανελλόπουλο Χαράλαμπο στο βιβλίο *Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, που είχε τη μεγαλύτερη εφαρμογή (μετρώντας περισσότερες από μία ικανότητες) είναι το Differential Aptitude Test που αναπτύχθηκε Psychological Corporation και την General Aptitude Test Battery και χρησιμοποιήθηκε από το Κέντρο Εργασίας των Η.Π.Α.

Το Τεστ Εκτέλεσης Εργασίας θεωρείται ότι είναι πιο αξιόπιστο και πιο αντικειμενικό, σε σχέση με τα ερωτηματολόγια, αφού παρέχει τη δυνατότητα να διαπιστωθεί στην πράξη η ικανότητα του υποψηφίου να εκτελέσει τη συγκεκριμένη εργασία. Το κύριο μειονέκτημά του είναι αφ' ενός ο προσδιορισμός του κατάλληλου δείγματος (ενεργειών – δραστηριοτήτων) για κάθε εργασία και αφ' ετέρου η μη εφαρμογή του για όλα τα είδη των

εργασιών – π.χ. είναι δύσκολο να εφαρμοστεί για θέσεις εργασίας ανώτερων στελεχών. Ακόμη, στην περίπτωση που ο αριθμός των υποψηφίων είναι μεγάλος, η εφαρμογή του τεστ κρίνεται δαπανηρή και χρονοβόρα, αν και σήμερα η ανάπτυξη της τεχνολογίας (χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών) το έχει καταστήσει σαφώς πιο προσεγγίσιμο (Πηγή: Χυτήρης, 2001).

4. Τεστ Μαθησιακής Ικανότητας (Trainability Test)

Το Τεστ Μαθησιακής Ικανότητας χρησιμοποιείται, κυρίως, για υποψηφίους ημειδικευμένων θέσεων εργασίας. Αρχικά, ο υποψήφιος είναι απλός παρατηρητής του τρόπου που εκτελείται η εργασία (από κάποιον εκπαιδευτή ή έμπειρο εργάτη) και καταγράφει τις οδηγίες που του παρέχονται. Στη συνέχεια, εκτελεί ο ίδιος την εργασία μία ή δύο φορές υπό καθοδήγηση. Στην περίπτωση που ο υποψήφιος εκτελεί την εργασία μόνος του, βαθμολογείται από τον υπεύθυνο της όλης διαδικασίας (τον αξιολογητή) σε ειδικό έντυπο (κατάλογος ελέγχου).

5. Τεστ Προσωπικότητας (Personality Test)

Το Τεστ Προσωπικότητας είναι, κατά κανόνα, ένα ερωτηματολόγιο το οποίο ο υποψήφιος καλείται να συμπληρώσει και να δώσει πληροφορίες για τα χαρακτηριστικά, τις αρχές, τις εμπειρίες και τον τρόπο συμπεριφοράς του. Οι απαντήσεις που προκύπτουν συνθέτουν μια πολυδιάστατη εικόνα του υποψηφίου, η οποία στη συνέχεια συγκρίνεται με ένα επιθυμητό πρότυπο (Πηγή: Χατζηπαντελή, 1999). Είναι προφανές ότι τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας καθορίζουν, σε μεγάλο βαθμό, τη συμπεριφορά του ατόμου. Για παράδειγμα, σύμφωνα με τον Χυτήρη Λεωνίδα στο βιβλίο *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, η συναισθηματική σταθερότητα, η ψυχραιμία, η υπομονή, η αποφασιστικότητα, η κοινωνικότητα, η διάθεση για πρωτοβουλία, η αυτοπεποίθηση, η συναδελφικότητα, ο εγωκεντρισμός, η φιλοδοξία, η δυσπιστία, κ.ά., προσδιορίζουν την μοναδικότητα του κάθε ατόμου και ασφαλώς επηρεάζουν τη συμπεριφορά του όχι μόνο στην προσωπική ζωή αλλά και στον εργασιακό χώρο. Επομένως, το τεστ προσωπικότητας, γραπτό ή προφορικό, θα μπορούσε να θεωρηθεί ιδιαίτερα σημαντικό διότι μετρά κατά πόσο μπορεί να ενταχθεί ομαλά ο υποψήφιος στο κοινωνικό περιβάλλον της εργασίας και να ανταποκριθεί στις διαπροσωπικές απαιτήσεις της θέσης

εργασίας. Ωστόσο, το τεστ αυτό είναι το πιο αμφιλεγόμενο για την αξιοπιστία και την εγκυρότητά του και θεωρείται ότι δεν αποτελεί καλό δείκτη πρόβλεψης για την απόδοση και τη συμπεριφορά του υποψηφίου στη θέση εργασίας. Τα βασικά σημεία αμφισβήτησης για το συγκεκριμένο τεστ είναι η κατάσταση, μέσω αυτού, της προσωπικότητας ως αντικείμενο μέτρησης και η "αδιακρισία" του. Πολλοί υποψήφιοι, δηλαδή, ενδέχεται να αισθανθούν ότι οι ερωτήσεις που καλούνται να απαντήσουν αφορούν θέματα προσωπικά και λεπτά που, επιπλέον, είναι τελείως άσχετα με τη συγκεκριμένη δουλειά. Επίσης, πολλοί ισχυρίζονται πως τα τεστ αυτά είναι επιπόλαια, εύκολα στην απάτη και παραπλανητικά. Παρ' όλα αυτά, τα πολύ προσεκτικά δομημένα ερωτηματολόγια, εφόσον αφορούν συγκεκριμένες ομάδες εργασιών και η οργάνωση και αξιολόγησή τους γίνεται από ειδικούς, μπορούν να συμβάλλουν στην άντληση σημαντικών πληροφοριών για τον υποψήφιο. Για παράδειγμα, σύμφωνα με τους Ζευγαρίδη και Σταματιάδη στο βιβλίο *Διοίκηση & Εποπτεία Προσωπικού*, πολλές μεγάλες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τα Τεστ Προσωπικότητας για θέσεις διοικητικών στελεχών, αφού το πιο σπουδαίο στοιχείο στις διοικητικές εργασίες είναι η ικανότητα να χειρίζεται κανείς αποτελεσματικά ανθρώπους.

Γνωστά τεστ προσωπικότητας και ευρέως χρησιμοποιούμενα από τις επιχειρήσεις είναι τα: Strength Deployment Inventory (SDI), Personal Profile System (PPS), Minnesota Multiphasic Personality Inventory (MMPI) και το California Psychological Inventory (CPI).²⁰

Μερικές ενδεικτικές ερωτήσεις ενός τέτοιου τεστ είναι:²¹

- α) *Αισθάνεστε πως οι άνθρωποι βλέποντάς σας γελούν για την εμφάνισή σας; **Ναι... Όχι...***
- β) *Ξυπνάτε συχνά μέσα σε «κρύο ιδρώτα»; **Ναι... Όχι...***
- γ) *Πολλοί άνθρωποι βρίσκουν το μπελά τους γιατί ποτέ δεν τιμωρήθηκαν και γιατί δεν γνωρίζουν τη σημασία της πειθαρχίας; **Ναι... Όχι...***
- δ) *Η μητέρα μου είχε τη μεγαλύτερη επίδραση στη ζωή μου; **Ναι... Όχι...***
- ε) *Δυσκολεύομαι να εργαστώ όταν οι άλλοι κουβεντιάζουν; **Ναι... Όχι...***

²⁰ Χυτήρης, Λ., (2001), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, σελ. 86.

²¹ Ζευγαρίδης, Σ. και Σταματιάδης, Γ., (1997), *Διοίκηση & Εποπτεία Προσωπικού*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, σελ. 175-176.

6. Τεστ Ενδιαφέροντος για Επαγγέλματα (Vocational Test)

Το Τεστ Ενδιαφέροντος για Επαγγέλματα αποτελείται από γραπτές ερωτήσεις που σκοπό έχουν να διαπιστωθεί ποια πράγματα αρέσουν ή δεν αρέσουν στον υποψήφιο, σχετικά με συγκεκριμένες εργασίες ή ενέργειες του επαγγέλματός του, καθώς και τα ενδιαφέροντά του εκτός χώρου εργασίας (hobbies, ψυχαγωγικές ενέργειες) (Πηγή: Χυτήρης, 2001). Το τεστ αυτό χρησιμοποιείται με το σκεπτικό ότι υπάρχει ένα ορισμένο σύνολο (Pattern) ενδιαφερόντων για όσους είναι επιτυχημένοι σε ένα επάγγελμα, οπότε όταν το εξεταζόμενο άτομο έχει τα ίδια ενδιαφέροντα και επιθυμεί τα ίδια πράγματα, που οι ασχολούμενοι σε αυτό θέλουν, τότε ενδιαφέρεται πραγματικά για αυτό το είδος της εργασίας. Για παράδειγμα, σύμφωνα με τους Ζευγαρίδη και Σταματιάδη στο βιβλίο *Διοίκηση & Εποπτεία Προσωπικού*, κάποιες από τις ευρείες περιοχές ενδιαφερόντων που μπορεί να εξεταστεί ο υποψήφιος, μέσω αυτού του τεστ, είναι: μηχανικά, επιστημονικά, μουσικά και φιλολογικά ενδιαφέροντα, ενδιαφέροντα τέχνης ή κοινωνικής υπηρεσίας, υπαλληλικά ενδιαφέροντα, κ.ά.

Το συγκεκριμένο τεστ σπάνια χρησιμοποιείται για επιλογή και αυτό οφείλεται σε δύο, κυρίως, λόγους:

- α) Ο κίνδυνος για απάτη εκ μέρους του υποψηφίου είναι μεγάλος.
- β) Η απόδοση κάποιου στη θέση εργασίας, όπως έχει αποδειχθεί, λίγο σχετίζεται με τα ενδιαφέροντά του (ενώ αυτά σχετίζονται αρκετά με την εργασιακή ικανοποίηση και την παραμονή στη συγκεκριμένη θέση εργασίας).

Ωστόσο, το τεστ ενδιαφερόντων είναι ιδιαίτερα χρήσιμο για τον επαγγελματικό προσανατολισμό των ατόμων, δηλαδή για τον καθορισμό της σταδιοδρομίας των εργαζομένων και την επιλογή επαγγέλματος. Κάποια από τα πιο γνωστά, τέτοια, τεστ είναι τα εξής δύο: το Kuder Preference Record και το Strong - Campbell Interest Inventory (Πηγή: Χυτήρης, 2001).

7. Κέντρα Αξιολόγησης (Assessment Centers)

Πρόκειται για ένα τεστ δεξιοτήτων που περιλαμβάνει ένα σύνολο ερωτήσεων και ασκήσεων, στις οποίες υποβάλλονται κυρίως οι υποψήφιοι που διεκδικούν διοικητικές θέσεις ή προαγωγή (πρόσληψη εκ των έσω). Κατ'

ουσίαν, είναι μέθοδος επιλογής αφού πρόκειται για ένα συνδυασμό τεστ (ερωτήσεων και ασκήσεων) και χρησιμοποιείται για την επιλογή σημαντικών στελεχών. Η εξέταση των υποψηφίων πραγματοποιείται σε χώρο εντός ή εκτός της επιχείρησης, από μια ομάδα αξιολογητών (ανώτερα γραμμικά στελέχη, σύμβουλοι επιχειρήσεων και ψυχολόγοι), αποτελούμενη από έξι έως οκτώ άτομα. Οι υποψήφιοι εξετάζονται τόσο ομαδικά όσο και ατομικά. Η διαδικασία που ακολουθείται είναι η ακόλουθη:

- Οι υποψήφιοι χωρίζονται σε μικρές ομάδες, συνήθως αποτελούμενες από τέσσερα άτομα.
- Οι αξιολογητές υποβάλλουν τους υποψηφίους, σε χρονικό διάστημα δύο έως τεσσάρων ημερών, στις ακόλουθες δραστηριότητες: εξέταση μέσω συνέντευξης, επίλυση καθημερινών διοικητικών προβλημάτων (με αληθινά στοιχεία-δεδομένα που αναφέρονται σε πραγματικό έργο), υποβολή λύσεων σε πραγματικές προβληματικές καταστάσεις (case studies) και παρουσίασή τους, συμμετοχή σε συζητήσεις χωρίς συντονιστή ή αρχηγό συζήτησης (για την ανάδειξη ηγετικών προτύπων), συμμετοχή σε επιχειρηματικά παίγνια (business games) και εξέταση σε τεστ προσωπικότητας και τεστ γενικών ικανοτήτων.
- Οι αξιολογητές, κατά πλείστον δύο, παρατηρούν και καταγράφουν τη συμπεριφορά των υποψηφίων τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο.
- Ο κάθε υποψήφιος εξετάζεται και αξιολογείται για 20-25 χαρακτηριστικά, σχετικά με τις γνώσεις και την προσωπικότητά του, όπως: ικανότητες και γνώσεις για οργάνωση, προγραμματισμό, λήψη αποφάσεων, δημιουργικότητα, αντοχή σε ψυχολογικές πιέσεις, ικανότητες στην επικοινωνία, κ.ά.
- Οι αξιολογητές, μετά τη συγκέντρωση και την ανάλυση όλων των στοιχείων, αποφασίζουν για την καταλληλότητα των υποψηφίων, σε σχέση πάντα με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας.

Τα Κέντρα Αξιολόγησης έχει διαπιστωθεί ότι δίνουν πολύ έγκυρα και αξιόπιστα αποτελέσματα. Στην πράξη αποδεικνύεται ότι όσοι υποψήφιοι πέρασαν με επιτυχία την όλη διαδικασία των τεστ, είχαν μετέπειτα πολύ καλή απόδοση στη θέση εργασίας. Βέβαια, η μέθοδος αυτή έχει υπέρμετρο κόστος

(αγορά τεστ και ασκήσεων, αμοιβές αξιολογητών) για την επιχείρηση και απαιτεί πολύ χρόνο, γεγονός που καθιστά δύσκολη την εφαρμογή της (Πηγή: Χυτήρης, 2001).

8. Τεστ Ανάλυσης Γραφικού Χαρακτήρα

Σε αυτό το τεστ, όπως υποδηλώνει και ο τίτλος του, γίνεται ανάλυση του προσωπικού γραφικού χαρακτήρα του κάθε υποψηφίου. Το σχήμα των γραμμάτων, το μέγεθος, η κλίση τους, η απόσταση μεταξύ τους, κ.ά. ερευνώνται από ειδικούς γραφολόγους για να προσδιοριστούν κάποια από τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του υποψηφίου, όπως: η εξυπνάδα, η δημιουργικότητα, η ενεργητικότητα, οι οργανωτικές ικανότητες, η αυτοεκτίμηση, οι επιχειρηματικές τάσεις του υποψηφίου, κ.ά. Το Τεστ Ανάλυσης Γραφικού Χαρακτήρα δεν θεωρείται, ιδιαίτερα, έγκυρο και αξιόπιστο αφού η ορθότητα των αξιολογήσεων εξαρτάται αποκλειστικά από τις ικανότητες του γραφολόγου. Ωστόσο, έχει και θετικά στοιχεία αφού είναι σχετικά οικονομικό, η εφαρμογή του απαιτεί ελάχιστο χρόνο (λίγα μόνο λεπτά για κάθε υποψήφιο για να γράψει μια πρόταση που θα του ζητηθεί) και είναι συγκριτικά καλύτερος δείκτης της προσωπικότητας του υποψηφίου από άλλες κατηγορίες ψυχολογικών τεστ. Το τεστ αυτό χρησιμοποιείται, κυρίως, σε χώρες της Ευρώπης και της Αμερικής. Ειδικότερα, στη Γαλλία οι περισσότερες μεγάλες επιχειρήσεις (σε ποσοστό 73%) χρησιμοποιούν το συγκεκριμένο τεστ, σε κάποιο βαθμό, για υποψηφίους διοικητικών θέσεων, ενώ οι υπόλοιπες (το 17%) το χρησιμοποιούν σε πολύ μεγάλο βαθμό. Από την άλλη μεριά, στην Αγγλία οι περισσότερες επιχειρήσεις (σε ποσοστό 97%) δεν το χρησιμοποιούν σχεδόν ποτέ, ενώ και στην Αμερική χρησιμοποιείται ελάχιστα (Πηγή: Χυτήρης, 2001).

9. Ανιχνευτής Αλήθειας²²

Η εφαρμογή του συγκεκριμένου τεστ βασίζεται σε μια μηχανική μέθοδο με τη βοήθεια της οποίας επιδιώκεται να διαπιστωθεί αν ο υποψήφιος ψεύδεται, σε όσα λέει σε σχέση με το βιογραφικό σημείωμα που έχει υποβάλλει ή αν

²² Στο παρόν κεφάλαιο θα χρησιμοποιηθεί ο όρος Ανιχνευτής Αλήθειας διότι έχει επικρατήσει στην ελληνική γλώσσα αν και η ακριβή απόδοση του αγγλικού όρου Lie Detector, όπως καλείται το συγκεκριμένο τεστ στην αγγλική, είναι Ανιχνευτής Ψεύδους.

έχει την τάση να ψεύδεται, γενικώς. Η όλη διαδικασία έχει ως εξής: Ο υποψήφιος "καλωδιώνεται", του γίνονται ερωτήσεις και μέσω ενός ειδικού μηχανήματος μετριέται η εφίδρωση, η αρτηριακή του πίεση, η εναλλαγή του ρυθμού αναπνοής, οι παλμοί της καρδιάς, κ.ά. Χρήση αυτού του τεστ γίνεται, κυρίως, από τις κρατικές μυστικές υπηρεσίες, τις αστυνομικές αρχές, τις ιδιωτικές επιχειρήσεις παροχής προσωπικής ασφάλειας και προστασίας περιουσιακών στοιχείων και από φαρμακευτικές επιχειρήσεις. Για τις υπόλοιπες επιχειρήσεις έχει, ουσιαστικά, απαγορευθεί (στις χώρες της Ευρώπης και της Αμερικής) να χρησιμοποιείται για λόγους ηθικής αλλά και σεβασμού της προσωπικότητας των υποψηφίων.

10. Τεστ Τιμιότητας και Ακεραιότητας (του χαρακτήρα)

Το Τεστ Τιμιότητας και Ακεραιότητας περιλαμβάνει ένα σύνολο γραπτών ερωτήσεων στις οποίες οι υποψήφιοι καλούνται να απαντήσουν με ένα ΝΑΙ ή ένα ΟΧΙ. Το τεστ αυτό, όπως άλλωστε όλα τα τεστ που καλούνται να μετρήσουν στοιχεία της προσωπικότητας των υποψηφίων, δεν θεωρείται ιδιαίτερα έγκυρο και αξιόπιστο. Ωστόσο, χρησιμοποιείται από κάποιες επιχειρήσεις (κυρίως από πολυκαταστήματα, από κοσμηματοπωλεία) για να αποτρέπονται οι μελλοντικοί υπάλληλοι να προβούν σε πράξεις κλοπής και κυρίως για να μειωθεί ο αριθμός εκείνων των υποψηφίων που δεν είναι 100% σίγουροι ότι δεν θα προβούν σε πράξεις κλοπής εάν επιλεγούν. Η δομή του ερωτηματολογίου είναι τέτοια (π.χ. ερωτήσεις ειδικού περιεχομένου, βαθμολογία ερωτήσεων, επαναλαμβανόμενες με διαφορετική διατύπωση ερωτήσεις) που δύσκολα μπορεί κανείς να διεκπεραιώσει με επιτυχία το τεστ, ακόμη και αν υπολογίσει εκ των προτέρων ποια θα πρέπει να είναι η σωστή απάντηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

5.1. Εισαγωγή

Η κύρια συνέντευξη αποτελεί μια από τις σπουδαιότερες φάσεις της διαδικασίας επιλογής και είναι μια από τις πιο αποτελεσματικές και ευπροσάρμοστες τεχνικές, χρήσιμη για κάθε επίπεδο μελλοντικού υπαλλήλου. Η κύρια συνέντευξη, συνήθως, είναι μια πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία, μεταξύ του υπεύθυνου (ή των υπευθύνων) της διαδικασίας επιλογής και του υποψηφίου, με σκοπό να καλυφθούν θέματα σχετικά με την εκπαίδευση του υποψηφίου, την εργασιακή εμπειρία του, τις ικανότητες και δεξιότητές του και επιπλέον να γίνει εκτίμηση της προσωπικότητάς του (**βλέπε Παράρτημα Α**). Επίσης, στην κύρια συνέντευξη επιδιώκεται οι ανακριβείς, αντιφατικές κι ελλιπείς, για ορισμένες περιπτώσεις, πληροφορίες, που έχουν αντληθεί από το βιογραφικό σημείωμα, την αίτηση απασχόλησης, τα ψυχομετρικά τεστ ή και από την προκαταρκτική συνέντευξη (αρχικό "κοσκίνισμα"), να αποσαφηνιστούν και να συμπληρωθούν.

Όλες σχεδόν οι επιχειρήσεις, ανεξάρτητα από τη διαδικασία επιλογής που εφαρμόζουν (από την πλέον άτυπη έως την πλέον τυπική), χρησιμοποιούν τη μέθοδο της προσωπικής συνέντευξης για την επιλογή του προσωπικού. Η δημοτικότητά της αυτή οφείλεται σε τρεις, κυρίως, λόγους: (α) πρόκειται για μια απλή και πρακτική μέθοδο, αν ο αριθμός των υποψηφίων είναι μικρός, (β) δημιουργεί θετική εικόνα για την επιχείρηση, αν γίνει με επαγγελματικό τρόπο, (γ) οι υπεύθυνοι της συνέντευξης, οι οποίοι καλούνται αξιολογητές ή συνεντευξιαστές, αισθάνονται πιο σίγουροι για τις αποφάσεις επιλογής τους, όταν οι ίδιοι έχουν δει και ακούσει τον κάθε υποψήφιο.

5.1.1. Παράγοντες που επηρεάζουν τη Συνέντευξη Επιλογής

Η αξιοπιστία και εγκυρότητα της συνέντευξης επηρεάζεται από κάποιους παράγοντες, οι πιο καθοριστικοί από τους οποίους σχετίζονται με τον αξιολογητή-συνεντευξιαστή, τον συνεντευξιαζόμενο-υποψήφιο και τη μορφή της συνέντευξης. Ο χρόνος και ο χώρος που γίνεται η συνέντευξη, οι υποψήφιοι που έχουν προηγηθεί και οι εντυπώσεις που έχουν αφήσει, ο

αριθμός των αξιολογητών–συνεντευξιαστών, επηρεάζουν επίσης την ορθότητα της απόφασης επιλογής (το αποτέλεσμα της συνέντευξης), ως προς την καταλληλότητα του υποψηφίου για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας (Σχήμα 5.1.1., σελ. 65).

Μερικοί από τους πιο σημαντικούς παράγοντες, όπως έχει διαπιστωθεί από έρευνες, που επηρεάζουν σημαντικά το αποτέλεσμα της συνέντευξης είναι οι ακόλουθοι:

- Η αξιολόγηση του συνεντευξιαστή επηρεάζεται από τις τυχόν πληροφορίες που έχει, εκ των προτέρων (π.χ. από το βιογραφικό σημείωμα, την αίτηση απασχόλησης, τα ψυχομετρικά τεστ ή και από την προσωπική γνωριμία τους), για τον υποψήφιο.
- Κάθε αξιολογητής – συνεντευξιαστής, συνήθως, έχει δημιουργήσει ένα πρότυπο για το ποιος είναι "καλός" υποψήφιος, συνεπώς συγκρίνει τον κάθε υποψήφιο με αυτό το πρότυπο (ενδυμασία, τρόπος ομιλίας, στάση σώματος, γνώσεις, ενδιαφέροντα, κ.ά.).
- Η σειρά με την οποία οι υποψήφιοι καλούνται να δώσουν συνέντευξη επηρεάζει την αξιολόγηση. Για παράδειγμα, εάν ο προηγούμενος ήταν έντονα αρνητικός, ο υποψήφιος που ακολουθεί κρίνεται πιο θετικά, έστω και αν παρουσιάζει ελάχιστη διαφορά.
- Η σειρά με την οποία ο υποψήφιος παρέχει τις πληροφορίες επηρεάζει την αξιολόγηση.
- Οι αρνητικές πληροφορίες–χαρακτηριστικά λαμβάνονται περισσότερο υπόψη από ό,τι οι θετικές, με αποτέλεσμα η πλειονότητα των αξιολογητών–συνεντευξιαστών να μπορούν να εξηγήσουν γιατί ένας υποψήφιος είναι ακατάλληλος αλλά όχι γιατί είναι κατάλληλος.
- Ο αξιολογητής–συνεντευξιαστής σχηματίζει από την αρχή μια γνώμη για τον υποψήφιο, από τα πρώτα πέντε (5') λεπτά, και κατόπιν διαθέτει τον υπόλοιπο χρόνο αναζητώντας στοιχεία για να επιβεβαιώσει ότι η πρώτη εντύπωσή του ήταν η σωστή. Πρόσφατες έρευνες πάντως δείχνουν πως κάτι τέτοιο δεν υφίσταται κατά τα τελευταία χρόνια.
- Ο αξιολογητής–συνεντευξιαστής ενδέχεται να ξεχάσει αρκετά από όσα λέχθηκαν, λίγο μετά το τέλος της συνέντευξης.

- Κάθε αξιολογητής–συνεντευξιαστής ξεκινά με κάποια προκατάληψη, κυρίως λόγω των στερεοτύπων που γενικότερα επικρατούν, την συνέντευξη, κάτι που επηρεάζει καθοριστικά την μετέπειτα κρίση του.

Η όλη διαδικασία, όπως έχει αποδειχθεί, παρέχει πιο αξιόπιστα αποτελέσματα όταν οι συνεντεύξεις έχουν δομημένη μορφή (ίδιες–σταθερές ερωτήσεις, με συγκεκριμένη σειρά) και ο αξιολογητής–συνεντευξιαστής είναι καταρτισμένος και έμπειρος. Η εγκυρότητα μπορεί επίσης να αυξηθεί όταν αρκετοί υποψήφιοι δίνουν συνέντευξη για κάθε θέση, διότι μπορούν να γίνουν συγκρίσεις μεταξύ των υποψηφίων. Γενικά, όσο υψηλότερο είναι το επίπεδο της υπό πλήρωση θέσης, τόσο περισσότεροι είναι οι υποψήφιοι που δίνουν συνέντευξη. Για παράδειγμα, σύμφωνα με τον Dubrin Adrew στο βιβλίο *Βασικές Αρχές Μάνατζμεντ*, η αεροπορική εταιρεία Southwest Airlines παίρνει συνέντευξη από πολύ περισσότερα άτομα για τη θέση του πιλότου από ότι γι' αυτήν του αχθοφόρου. Εν κατακλείδι, το γενικό συμπέρασμα που προκύπτει από έρευνες είναι πως οι διαπροσωπικές ικανότητες, τα συναισθήματα, η παρακίνηση και τα ενδιαφέροντα του υποψηφίου αξιολογούνται καλύτερα μέσα από τη συνέντευξη επιλογής, παρά από τα ποικίλα τεστ προσωπικότητας.

5.1.2. Ο ρόλος της Συνέντευξης

Ανεξάρτητα από την κριτική που ασκείται κατά της συνέντευξης, δεν πρέπει να υποτιμάται ο ρόλος που παίζει στη διαδικασία επιλογής, κυρίως διότι παρέχει δυνατότητες οι οποίες αν αξιοποιηθούν με το σωστό τρόπο, οδηγούν σε ένα πιο δίκαιο και αντικειμενικό αποτέλεσμα.

Η συνέντευξη δίνει τη δυνατότητα σε δύο, ή περισσότερα, άτομα να συναντηθούν το ένα αντίκρυ στο άλλο (πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία), με σκοπό να εξευρενήσουν τη δυνατότητα συνεργασίας. Αυτή η δυνατότητα της αμφίδρομης επικοινωνίας δίνει την ευκαιρία στον μεν συνεντευξιαστή να πληροφορηθεί περισσότερα για τον υποψήφιο (ενδιαφέροντα, απόψεις και γενικά το υπόβαθρο του υποψηφίου), στον δε υποψήφιο να συζητήσει γενικά για την επιχείρηση και ειδικότερα για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας, για την οποία ενδιαφέρεται.

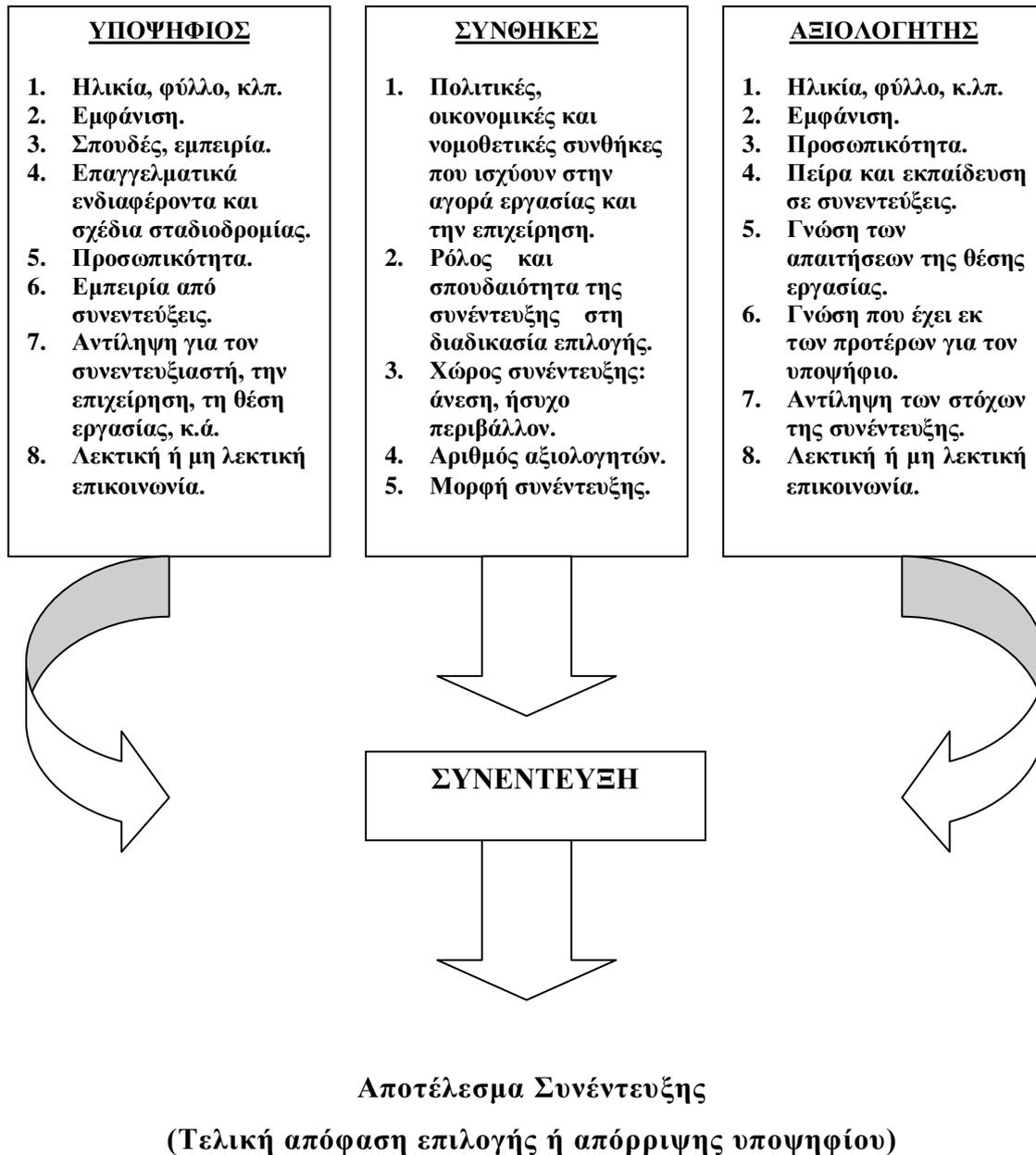
Η συνέντευξη αποτελεί ένα πολύ ευέλικτο όργανο διότι καμία άλλη τεχνική, που χρησιμοποιείται στην επιλογή προσωπικού, δεν προσφέρει την

ευκαμψία και τη βαθύτητα της συνέντευξης. Παρέχει τη δυνατότητα στο άτομο που τη διεξάγει να ελιχθεί και να αποκαλύψει τόσο τις τεχνικές ικανότητες του υποψηφίου όσο και βαθύτερες πτυχές της προσωπικότητάς του. Επειδή όμως η επιτυχία της εξαρτάται, κατά κύριο λόγο, από το άτομο που τη διεξάγει, είναι πιθανό να γίνει λάθος εκτίμηση που θα οδηγήσει σε τελείως λανθασμένα αποτελέσματα. Για να ελαχιστοποιηθεί αυτό το σφάλμα εκτίμησης προτιμάται το άτομο που διεξάγει τη συνέντευξη να έχει κάποια εμπειρία και εκπαίδευση ως συνεντευξιαστής, ενώ για ακόμη αντικειμενικότερη κρίση προτείνεται να υπάρχουν περισσότεροι του ενός συνεντευξιαστές που θα συζητήσουν με τον υποψήφιο.

Η συνέντευξη, αν διεξαχθεί σωστά από έμπειρο πρόσωπο, μπορεί να συμβάλλει σημαντικά στη δημιουργία μιας αξιόπιστης εικόνας για τον υποψήφιο. Όσο προετοιμασμένος κι αν είναι ο υποψήφιος, για να προβάλλει τα καλύτερα δυνατά σημεία του, ένας πεπειραμένος συνομιλητής είναι σε θέση να συλλέξει πολύτιμες πληροφορίες για τα θέματα που τον ενδιαφέρουν. Για παράδειγμα, σύμφωνα με τους Ζευγαρίδη και Σταματιάδη στο βιβλίο *Διοίκηση & Εποπτεία Προσωπικού*, κάποια από τα θέματα που μπορούν να εξεταστούν μέσω της συνέντευξης είναι: ποιες είναι οι εργασίες που έλκουν τον υποψήφιο ή ποιες τον απωθούν και τους λόγους που συμβαίνει αυτό, ποια η επίδραση του περιβάλλοντος εργασίας στην απόδοσή του, αν και κατά πόσο είναι δραστήριος, ποια η ικανότητά του να αντιμετωπίζει διάφορες πιθανές καταστάσεις που είτε θα δυσκολέψουν τις επιδιώξεις του είτε θα τις ικανοποιήσουν, ποιες οι διαπραγματευτικές του ικανότητες ή ποια η ικανότητά του να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και να διευθετεί διάφορες καταστάσεις, ποιες είναι οι αξίες που τον αντιπροσωπεύουν, κ.ά.

Όπως προαναφέρθηκε στην αρχή της ενότητας, η συνέντευξη συντελεί στη συγκέντρωση πρόσθετων πληροφοριών, για τον υποψήφιο, που δεν μπορούν να συναχθούν από το βιογραφικό σημείωμα, την αίτηση απασχόλησης ή από τα υπόλοιπα στοιχεία που βρίσκονται στη διάθεση της επιχείρησης. Ωστόσο, ο ρόλος της δεν σταματάει μόνο σε αυτό. Η συνέντευξη μπορεί να αποδειχθεί ιδιαίτερα χρήσιμη για τον καθορισμό του κατά πόσο ο υποψήφιος είναι το κατάλληλο άτομο, το οποίο μπορεί να ενσωματωθεί χωρίς δυσκολία στο περιβάλλον μιας εργασιακής ομάδας. Από την άλλη πλευρά, μέσω της συνέντευξης, ο υποψήφιος έχει την ευκαιρία να αντλήσει περισσότερες

πληροφορίες για την επιχείρηση και τη θέση – μορφή εργασίας που πρόκειται να του ανατεθεί.



Σχήμα 5.1.: Παράγοντες που επηρεάζουν το αποτέλεσμα της συνέντευξης επιλογής (Πηγή: Χυτήρης, 2001)

5.1.3. Χώρος και διάρκεια διεξαγωγής της Συνέντευξης

Κάθε συνέντευξη πρέπει να είναι ιδιωτική και να προσφέρει αναπαυτικές ευκολίες που να καθιστούν εφικτή την αναπόσπαστη επικοινωνία των δύο εμπλεκομένων μερών (υποψήφιος, συνεντευξιαστής/ες). Για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο, θα πρέπει να διεξάγεται σε έναν χώρο ελεύθερο από περισπασμούς καθώς και συνεχείς διακοπές. Για παράδειγμα, αν κατά τη διάρκεια της συνέντευξης ο υπεύθυνος διακόψει τον υποψήφιο για να απαντήσει σε ένα τηλεφώνημα και στη συνέχεια επιστρέψει στη συζήτηση με τη φράση "σε ποιο σημείο είχαμε μείνει ακριβώς;", ή κάτι παρόμοιο, είναι λογικό πως αφενός ο υποψήφιος θα ενοχληθεί αφετέρου η ροή της συνέντευξης από το μέρος του υπευθύνου θα χαθεί.

Ο χρόνος που θα αφιερωθεί σε μια συνέντευξη εξαρτάται από παράγοντες όπως: ο τύπος και η θέση της εργασίας που πρέπει να καλυφθεί, η μορφή της συνέντευξης που έχει επιλέξει να εφαρμόσει η επιχείρηση, κ.ά. Σε πολλές περιπτώσεις πάντως μια δομημένη επαγγελματική συνέντευξη μπορεί να χαρακτηριστεί ιδιαίτερα ικανοποιητική εντός του χρονικού διαστήματος των τριάντα λεπτών (30'). Το συγκεκριμένο χρονικό διάστημα θεωρείται επαρκές για τους υπευθύνους της συνέντευξης προκειμένου να πάρουν τις απαντήσεις στα ζητούμενα ερωτήματα, με την προϋπόθεση πως συμβάλλουν οι ίδιοι στην πολυλογία. Πολλές συνεντεύξεις που αφορούν απλές θέσεις μπορούν να διεκπεραιωθούν σε ακόμη μικρότερο χρονικό διάστημα, εντός δεκαπέντε λεπτών (15') (Πηγή: Κανελλόπουλος, 1991).

5.2. Είδη – Τύποι Συνεντεύξεων

Οι συνεντεύξεις ανάλογα με τη μέθοδο που χρησιμοποιείται για την άντληση πληροφοριών, κυρίως όσον αφορά το είδος των ερωτήσεων και τον έλεγχο της συζήτησης, αλλά και ανάλογα με τον σκοπό που επιδιώκουν διακρίνονται στις ακόλουθες κατηγορίες:

1. Μη Κατευθυνόμενη ή Αδόμητη ή Ελεύθερη Συνέντευξη

Κύριος στόχος στην περίπτωση της ελεύθερης συνέντευξης είναι ο υποψήφιος να μιλήσει για τον εαυτό του (σπουδές, προϋπηρεσία, φιλοδοξίες, κ.ά). Για το λόγο αυτό, το άτομο που κατευθύνει τη συζήτηση (συνεντευξιαστής) υποβάλλει στον υποψήφιο ορισμένες γενικές-ανοικτές ερωτήσεις (που σχετίζονται με την εργασία) και του αφήνει ένα πολύ

σημαντικό περιθώριο χρόνου να ανταποκριθεί σε αυτές με όποιον τρόπο θεωρεί καλύτερο, π.χ. "Πείτε μου για τις σπουδές σας στο πανεπιστήμιο..", "Περιγράψτε περιληπτικά τους στόχους της επαγγελματικής σταδιοδρομίας σας.." ή "Πείτε μου κάτι για τον εαυτό σας..". Κάθε επόμενη ερώτηση γίνεται με βάση την προηγούμενη απάντηση του υποψηφίου. Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, ο συνεντευξιαστής ελάχιστες φορές διακόπτει τον υποψήφιο ή αλλάζει ξαφνικά θέμα συζήτησης.

Ο συγκεκριμένος τύπος συνέντευξης υιοθετείται, κυρίως, για υποψηφίους ανώτερων θέσεων εργασίας και αποφοίτους πανεπιστημίων. Το κύριο μειονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι ότι επειδή ουσιαστικά ο υποψήφιος καθορίζει την όλη συζήτηση και οι ερωτήσεις που γίνονται δεν είναι προκαθορισμένες, δεν είναι εφικτή η συλλογή συγκρίσιμων πληροφοριών για τους υποψηφίους της συγκεκριμένης θέσης εργασίας. Το γεγονός αυτό μειώνει κατά πολύ την αξιοπιστία της (Πηγή: Χυτήρης, 2001). Επίσης, η ελευθερία χρόνου που δίνεται στον υποψήφιο για να απαντήσει στις υποβαλλόμενες ερωτήσεις καθιστά τη μέθοδο αυτή ιδιαίτερα χρονοβόρα και επιπλέον απαιτείται το άτομο που κατευθύνει τη συνέντευξη να είναι ιδιαίτερα ικανό (Πηγή: Φαναριώτης, *Διοίκηση Προσωπικού*).

Το κύριο θετικό χαρακτηριστικό της μη κατευθυνόμενης συνέντευξης είναι ότι, δίνοντας την ευκαιρία στον υποψήφιο να μιλήσει ελεύθερα για ό,τι αυτός θεωρεί σημαντικό και ενδιαφέρον, συγκεντρώνονται περισσότερες πληροφορίες για την προσωπικότητά του από ό,τι αν οι ερωτήσεις ήταν προκαθορισμένες και δομημένες με συγκεκριμένη σειρά (Πηγή: Χυτήρης, 2001). Πολλές επιχειρήσεις συνδυάζουν την αδόμητη συνέντευξη με τη δομημένη, που ακολουθεί, ώστε να εξασφαλίσουν κάποια δυνατότητα σύγκρισης και να ελαχιστοποιηθούν οι πιθανότητες λάθους εκτίμησης (Πηγή: Montana και Charnov, 1993).

2. Κατευθυνόμενη ή Δομημένη ή Τυποποιημένη Συνέντευξη

Η κατευθυνόμενη συνέντευξη προσδιορίζεται από το βαθμό της οργάνωσής της και από τον τρόπο διεξαγωγής της. Σε αυτό το είδος συνέντευξης οι ερωτήσεις είναι συγκεκριμένες και υποβάλλονται με μία αυστηρά προκαθορισμένη σειρά. Προκαθορισμένες επίσης είναι και οι πιθανές απαντήσεις έναντι των οποίων αξιολογείται η κάθε απάντηση του υποψηφίου.

Το άτομο που κατευθύνει τη συζήτηση (συνεντευξιαστής/ές) αφού αρχικά αποκαταστήσει την επικοινωνία με τον υποψήφιο, αρχίζει την υποβολή ερωτήσεων προς αυτόν, σχετικά με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας. Οι ερωτήσεις αυτές είτε είναι προετοιμασμένες είτε παίρνονται από κάποιο τυποποιημένο έντυπο. Σε αντίθεση με τις αδόμητες συνεντεύξεις, όπου κάθε μία μπορεί να είναι μοναδική (λόγω των μη τυποποιημένων ερωτήσεων), οι δομημένες συνεντεύξεις είναι σχεδόν όλες ίδιες μεταξύ τους (ίδιες ερωτήσεις για όλους). Η ομοιομορφία αυτή των δομημένων συνεντεύξεων επιτρέπει τη συγκέντρωση συγκρίσιμων πληροφοριών για τους υποψηφίους κι έτσι από τη μία μεριά είναι δυνατή η σύγκριση των υποψηφίων και από την άλλη αποφεύγονται οι παράνομες ερωτήσεις. Τη συνέντευξη παίρνουν συνήθως δύο ή τρία άτομα για μεγαλύτερη αντικειμενικότητα στην όλη διαδικασία, αλλά κυρίως στην αξιολόγηση των υποψηφίων. Όπως είναι φανερό αυτό το είδος συνέντευξης προσφέρει μεγαλύτερη αξιοπιστία σε σύγκριση με την αδόμητη, κυρίως, αλλά και με άλλου είδους συνεντεύξεις.

Οι ερωτήσεις που υποβάλλονται μέσω της κατευθυνόμενης συνέντευξης χωρίζονται σε τέσσερις βασικές κατηγορίες: (α) ερωτήσεις γνώσεων με σκοπό να προσδιοριστεί αν ο υποψήφιος κατέχει τις ουσιαστικές γνώσεις για την εργασία, (β) ερωτήσεις προσομοίωσης της εργασίας, οι οποίες ζητούν από τον υποψήφιο να αναφερθεί σε κάποια λειτουργία της εργασίας, έτσι ώστε να είναι σε θέση το στέλεχος να κρίνει αν διαθέτει ο υποψήφιος όχι μόνο τις θεωρητικές γνώσεις, αλλά και τεχνικές γνώσεις για την εργασία, (γ) περιπτώσιολογικές ερωτήσεις που ελέγχουν τον τρόπο αντίδρασης του υποψηφίου σε μια συγκεκριμένη κατάσταση – η οποία μπορεί να σχετίζεται με μια συγκεκριμένη κατάσταση στην εργασία ή να αφορά μια γενική κατάσταση, και (δ) ερωτήσεις σχετικά με την προθυμία για εργασία που επιδιώκουν να προσδιορίσουν τη διάθεση και το ενδιαφέρον του υποψηφίου για δουλειά (Πηγή: Montana και Charnov, 1993).

Για το πρώτο βήμα της διαδικασίας επιλογής (προκαταρκτική συνέντευξη - "πρώτο κοσκίνισμα"), λόγω του μεγάλου αριθμού υποψηφίων, οι οποίοι πρέπει να αξιολογηθούν και να συγκριθούν για τα ίδια πράγματα, η κατευθυνόμενη συνέντευξη κρίνεται ως η καλύτερη μέθοδος λόγω των προκαθορισμένων ερωτήσεων. Περιορίζει βέβαια τον συνεντευξιαστή με άμεση συνέπεια να μην υπάρχει η δυνατότητα να αντληθούν περισσότερες

πληροφορίες, σε ένα επόμενο βήμα της διαδικασίας επιλογής στο οποίο απαιτείται μεγαλύτερη γνώση για τον υποψήφιο. Παρ' όλα αυτά, ο συνεντευξιαστής θα πρέπει να δίνει τη δυνατότητα στον υποψήφιο να επεξηγεί την απάντησή του ή να δίνει περισσότερες πληροφορίες, ώστε να σχηματιστεί μια πιο αντιπροσωπευτική εικόνα για το άτομό του.

3. Συνέντευξη Ανάλυσης Υποθετικής Συμπεριφοράς (Situational Interview)

Πρόκειται για μια παραλλαγή του τύπου της κατευθυνόμενης συνέντευξης, στην οποία παρουσιάζεται στον υποψήφιο ένα υποθετικό περιστατικό και του ζητείται να πει πως θα αντιδρούσε, τι θα έκανε. Οι απαντήσεις του αξιολογούνται με βάση κάποιες προκαθορισμένες πιθανές απαντήσεις στην κλίμακα: καλή-μέτρια-κακή απάντηση. Πρόκειται για μια αυστηρά δομημένη συνέντευξη, η οποία περιλαμβάνει ερωτήσεις που σχετίζονται μόνο με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας και χρησιμοποιείται ιδίως στη διαδικασία επιλογής πτυχιούχων πανεπιστημίων.

4. Συνέντευξη Ανάλυσης Πραγματικής Συμπεριφοράς (Behavioral Description Interview)

Σε αυτό το είδος συνέντευξης ζητείται από τον υποψήφιο να περιγράψει πως αντέδρασε σε ένα πραγματικό περιστατικό, που σχετίζεται συνήθως με την προηγούμενη εργασία του. Η εφαρμογή του συγκεκριμένου τύπου συνέντευξης βασίζεται στη λογική ότι το παρελθόν του καθενός (υποψηφίου), συνήθως, αποτελεί έναν πολύ καλό δείκτη πρόβλεψης για τη μελλοντική συμπεριφορά και απόδοσή του.

5. Η Ενώπιον Επιτροπής Συνέντευξη (Panel Interview)

Αυτός ο τύπος συνέντευξης αναπτύχθηκε κατά τη διάρκεια του Β' Παγκόσμιου Πολέμου, όπου χρησιμοποιήθηκε για την επιλογή προσωπικού τόσο για κυβερνητικές θέσεις, όσο και για θέσεις στρατιωτικών υπηρεσιών (Πηγή: Φαναριώτης, *Διοίκηση Προσωπικού*).

Στη μέθοδο αυτή ο υποψήφιος εξετάζεται από μια ομάδα 3-5 αξιολογητών -συνεντευξιαστών (αποτελώντας επιτροπή), οι οποίοι του θέτουν προκαθορισμένες κυρίως ερωτήσεις και καταγράφουν την όλη συμπεριφορά

του. Όπως είναι φανερό, η μέθοδος αυτή είναι πιο αξιόπιστη από τη συνέντευξη που βασίζεται στην πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία, αφού περισσότερα του ενός άτομα αξιολογούν και συμφωνούν, στο τέλος, για την καταλληλότητα του υποψηφίου. Έρευνες έχουν δείξει ότι χρειάζεται σχετικά λίγος χρόνος για να πάρουν οι αξιολογητές μια κοινά αποδεκτή απόφαση επιλογής για κάποιους υποψηφίους. Εκείνο που είναι ιδιαίτερα σημαντικό για την αποτελεσματικότητα της συνέντευξης αυτού του είδους είναι να υπάρχει πολλή καλή συνεργασία και συντονισμός μεταξύ των συνεντευξιαστών.

6. Ομαδική Συνέντευξη

Η ομαδική συνέντευξη βασίζεται στην από κοινού εξέταση μιας ομάδας υποψηφίων (συνήθως 5-6 άτομα) και όχι μεμονωμένων ατόμων. Στις ομάδες αυτές δίνεται ένα θέμα συζήτησης πάνω στο οποίο οι συμμετέχοντες ανταλλάσσουν απόψεις, συνήθως επί στρογγυλής τραπέζης. Οι αξιολογητές – συνεντευξιαστές θέτουν τα θέματα, συντονίζουν τις συζητήσεις και αξιολογούν τις αντιδράσεις και τις απόψεις που αναπτύσσει κάθε μέλος της ομάδας.

7. Συνέντευξη με χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται ότι όλο και περισσότερες μεγάλες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ηλεκτρονικούς υπολογιστές για την αρχική, τουλάχιστον, επιλογή υποψηφίων. Έχουν δημιουργηθεί λογισμικά, 75-125 ερωτήσεων (με πολλαπλές απαντήσεις) αυστηρά σχετικών με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας. Οι απαντήσεις του κάθε υποψηφίου συγκρίνονται είτε με ένα προκαθορισμένο προφίλ υποψηφίου, που έχει οριστεί ως ιδανικό, είτε με τα προφίλ που έχουν προκύψει από τις απαντήσεις άλλων υποψηφίων. Όταν ολοκληρωθεί η όλη διαδικασία, ο υπολογιστής εμφανίζει, αυτόματα, τα αποτελέσματα, όπως: συνοπτική περίληψη για τις ικανότητες και την καταλληλότητα του κάθε υποψηφίου, ξεχωριστή αναφορά με τις αντικρουόμενες απαντήσεις που έδωσε, τον ακριβή χρόνο καθυστέρησης για κάθε απάντηση, σελίδα με τις δυνητικά προβληματικές απαντήσεις του υποψηφίου και μία λίστα με συγκεκριμένες ερωτήσεις για τον αξιολογητή-συνεντευξιαστή που πρέπει να θέσει στον υποψήφιο.

8. Συνέντευξη μέσω τηλεφωνικής επικοινωνίας

Το συγκεκριμένο είδος συνέντευξης αποτελεί μια περαιτέρω αξιοποίηση της τεχνολογίας της πληροφορικής. Έτσι, υπάρχουν κάποιες επιχειρήσεις στην Αμερική που κάνουν χρήση αυτής της μεθόδου. Η όλη διαδικασία έχει ως εξής: ο υποψήφιος τηλεφωνεί στην επιχείρηση (σε έναν ειδικό τηλεφωνικό αριθμό) και αυτόματα του τίθενται ερωτήσεις, συνήθως 100, που σχετίζονται με τα ενδιαφέροντά του, την τιμιότητά του, τη στάση του απέναντι στην εργασία, κ.ά. Στη συνέχεια, ο ηλεκτρονικός υπολογιστής συγκεντρώνει και αξιολογεί τις απαντήσεις με βάση μία προκαθορισμένη λίστα πιθανών απαντήσεων, λαμβάνοντας υπόψη και το χρόνο ανταπόκρισης σε κάθε ερώτηση. Οι τύποι των συνεντεύξεων επιλογής που κάνουν χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών επιτυγχάνουν ,αναμφισβήτητα, δύο πράγματα: (α) μείωση του χρόνου που απαιτείται για την άντληση πληροφοριών και για τη λήψη απόφασης για τον υποψήφιο, και (β) μηδενισμός της πιθανότητας επηρεασμού του αξιολογητή-συνεντευξιαστή από τον υποψήφιο. Επειδή, όμως, δεν υπάρχει η πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία και επαφή, είναι αμφίβολο κατά πόσο μπορούν να διαπιστωθούν στοιχεία της προσωπικότητας του υποψηφίου, όπως είναι: η συναισθηματική ισορροπία, ο ενθουσιασμός, το ενδιαφέρον για τη δουλειά, κ.ά.

9. Συνέντευξη υπό Ένταση-Ψυχολογική Πίεση ή Πιεστική Συνέντευξη (Stress Interview)

Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης υπό ένταση, ο υποψήφιος υφίσταται εσκεμμένα μεγάλη πίεση προκειμένου να εκτιμηθεί κατά πόσο αντέχει και αντιδρά ψύχραιμα σε καταστάσεις έντονης ψυχολογικής πίεσης. Πρόκειται για μία πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία όπου ο συνεντευξιαστής φέρνει εσκεμμένα τον εαυτό του σε κατάσταση νευρικής έντασης, ώστε να δοκιμάσει τις αντιδράσεις του εξεταζόμενου. Συγκεκριμένα, ο συνεντευξιαστής υποβάλλει με γρήγορο ρυθμό ερωτήσεις, ασκεί κριτική στις απαντήσεις του υποψηφίου ή τον διακόπτει πριν ολοκληρώσει τη σκέψη του, γίνεται επιθετικός και πιεστικός ή ακόμη και αγενής απέναντι στον υποψήφιο. Στην περίπτωση που οι υπεύθυνοι επιθυμούν να διεξάγουν συνέντευξη με ακόμη μεγαλύτερη πίεση, τότε καταφεύγουν σε ακόμα πιο ακραίες ενέργειες, όπως: χρήση έντονου ή ανεπαρκή φωτισμού στο χώρο της εξέτασης, διεξαγωγή της

συνέντευξης ταυτόχρονα από δύο ή περισσότερα άτομα που εσκεμμένα εμποδίζουν τον υποψήφιο να χαλαρώσει (μπορεί να εναλλάσσονται στις ερωτήσεις ή να κάθονται μακριά ο ένας από τον άλλον για να διασπούν την προσοχή του υποψηφίου), υποβολή προκλητικών ερωτήσεων προς τον υποψήφιο, κ.ά. Η υιοθέτηση αυτής της μεθόδου στηρίζεται στη λογική ότι ο υποψήφιος που βρίσκεται υπό πίεση δεν θα καταφέρει να προσποιηθεί εύκολα και θα δείξει τον πραγματικό εαυτό του.

Ωστόσο, υπάρχουν δύο σημεία που επιδέχονται σοβαρή κριτική στην πιεστική συνέντευξη: (α) η απόδοση σε συνθήκες πίεσης σπανίως έχει σχέση με την εργασία, οπότε οι πληροφορίες που συγκεντρώνονται από τις πιεστικές συνεντεύξεις δεν είναι πάντα ενδεικτικές για τον εντοπισμό του καλύτερου υποψηφίου για τη θέση, και (β) η πιεστική συνέντευξη, εκτός του ότι δε δίνει πληροφορίες σχετικές με την εργασία, μπορεί να αποθαρρύνει τους υποψηφίους με αποτέλεσμα να πάψουν να ενδιαφέρονται για τη συγκεκριμένη δουλειά. Επιπλέον, ακόμα και αν το άτομο δεχτεί τη θέση εργασίας, μπορεί να τρέφει αρνητικά συναισθήματα για την επιχείρηση γενικά αλλά και για τα στελέχη που του πήραν τη συνέντευξη (Πηγή: Montana και Charnov, 1993). Από όλα τα παραπάνω είναι προφανές πως η συνέντευξη υπό ένταση αποτελεί μία ιδιαίτερα "επικίνδυνη" μέθοδο τόσο για την εικόνα της επιχείρησης όσο και του συνεντευξιαστή και απαιτεί έμπειρο και επαγγελματία αξιολογητή για τη σωστή διεξαγωγή της.

Ο τύπος αυτός της συνέντευξης δεν εφαρμόζεται συχνά στις επιχειρήσεις, αφού θεωρείται ότι η όλη διαδικασία επιλογής από μόνη της περικλείει αρκετό ποσοστό έντασης και ψυχολογικής πίεσης για κάθε υποψήφιο. Κυρίως, υιοθετείται για υποψηφίους που πρόκειται να καταλάβουν θέσεις εργασίας, οι οποίες από τη φύση τους δημιουργούν συναισθήματα πίεσης και άγχους στον φορέα, όπως: ελεγκτής εναέριας κυκλοφορίας, επιβλέπων τμήματος παραπόνων πελατών, κ.λπ.

5.3. Βασικές αρχές για έναν αποτελεσματικό ("καλό") συνεντευξιαστή

Όπως προκύπτει και από το **Σχήμα 5.1.1. (σελίδα 65)**, οι παράγοντες που επηρεάζουν το αποτέλεσμα της συνέντευξης επιλογής είναι πολλοί. Ωστόσο, ο πιο σημαντικός από αυτούς είναι αυτός καθ' αυτός ο συνεντευξιαστής διότι οι

ικανότητές του, η υποκειμενικότητα και η μεροληπτικότητά του ουσιαστικά διαμορφώνουν την αποτελεσματικότητα ή μη της συνέντευξης.

Σε κάθε περίπτωση και με κάθε υποψήφιο **ο συνεντευξιαστής επιβάλλεται να συμπεριφέρεται με ευγένεια και φιλικότητα, να έχει την ενδεδειγμένη σοβαρότητα και την πρέπουσα εξωτερική εμφάνιση.** Ωστόσο, δεν αρκούν μόνο αυτά. Ένας συνεντευξιαστής για να χαρακτηριστεί αποτελεσματικός πρέπει, επιπλέον, να:

- **Συγκεντρώνει και μελετήσει όλες τις πληροφορίες που έχει για τον υποψήφιο** (βιογραφικό σημείωμα, αίτηση απασχόλησης, λοιπά στοιχεία) και την υπό πλήρωση θέση εργασίας (περιγραφή εργασίας, προδιαγραφή προσώπων που ζητούνται) **πριν από τη συνέντευξη.**
- **Προετοιμάσει ένα σχέδιο της συνέντευξης.** Εάν ο τύπος της συνέντευξης που θα χρησιμοποιηθεί (εκ μέρους του) έχει συγκεκριμένη δομή απαιτείται προετοιμασία, διότι πρέπει να υπάρχουν συγκεκριμένες και ίδιες ερωτήσεις προς όλους τους υποψηφίους και να υποβάλλονται με μια λογική σειρά.
- **Υποδεχτεί ο ίδιος τον υποψήφιο** με έναν φιλικό χαιρετισμό, να τον διευκολύνει να χαλαρώσει και να αισθανθεί άνετα από την πρώτη στιγμή, π.χ. ζητώντας του να καθίσει. Μετά την πρώτη επαφή, μπορεί να ακολουθήσει μία ολιγόλεπτη συζήτηση γενικού περιεχομένου καθώς και μια μικρή αναφορά στο σκοπό της συνέντευξης.
- **Υποβάλλει τις αναγκαίες ερωτήσεις με τον κατάλληλο τρόπο.** Κάποιες από τις ερωτήσεις που πρέπει να υπάρχουν (άρα αναγκαίες) σε μια συνέντευξη είναι: ερωτήσεις για να αποσαφηνιστούν-αναλυθούν κάποια σημεία του βιογραφικού σημειώματος, ερωτήσεις για να διαπιστωθούν κάποια στοιχεία της προσωπικότητας του και του ενδιαφέροντος του υποψηφίου για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας, ερωτήσεις για να δώσει ο υποψήφιος συγκεκριμένα παραδείγματα της προηγούμενης επαγγελματικής του συμπεριφοράς (**βλέπε Παράρτημα Β**). Οι ερωτήσεις αυτές είναι προτιμότερο να είναι ελεύθερης απάντησης (περισσότερες από μία ή δύο λέξεις για απάντηση) για να ενθαρρυνθεί ο υποψήφιος και να μιλήσει με περισσότερη άνεση. Αντίθετα, δεν εξυπηρετούν οι ερωτήσεις κλειστού τύπου (ΝΑΙ-ΟΧΙ)

και πρέπει να αποφεύγονται ερωτήσεις που μπορεί να θεωρηθούν ότι θίγουν τον υποψήφιο (π.χ. ερωτήσεις για την εθνικότητα του υποψηφίου, για τις σεξουαλικές προτιμήσεις του, για τους λόγους απαλλαγής του από το στρατό).

- **Απαντά με ειλικρίνεια και σαφήνεια** στις ενδεχόμενες ερωτήσεις του υποψηφίου που σχετίζονται με την επιχείρηση και με την υπό πλήρωση θέση εργασίας - αν είναι δυνατό, να υπάρχει διαθέσιμη μια περιγραφή εργασίας.
- **Μιλά – σχολιάζει λίγο**, ο ίδιος, αλλά να έχει τον έλεγχο της όλης συζήτησης - στο μεγαλύτερο μέρος της συνέντευξης πρέπει να μιλά ο υποψήφιος.
- **Κρατά σημειώσεις** πάνω στο περιεχόμενο αυτών που λέγονται από τον υποψήφιο και να επανέρχεται με περισσότερο λεπτομερείς ερωτήσεις σε όσα (από τα λεγόμενά του) χρειάζονται περαιτέρω διευκρίνιση. Για παράδειγμα, σύμφωνα με τον Dubrin Adrew στο βιβλίο *Βασικές Αρχές Μάνατζμεντ*, ας υποθεθεί ότι ο υποψήφιος λέει: "Εργαζόμουν σαν ιδιωτικός οδηγός αλλά μου πήραν την άδεια", τότε ένας "καλός" συνεντευξιαστής θα μπορούσε να ρωτήσει: "Για ποιο λόγο σας πήραν την άδεια;". Επίσης, να σημειώνει τις παρατηρήσεις του για τις δηλώσεις και τη συμπεριφορά του υποψηφίου, π.χ "Ο υποψήφιος γίνεται νευρικός όταν μιλάει για το εργασιακό του ιστορικό".
- **Σημειώνει και αξιολογεί την μη ικανοποιητική λεκτική επικοινωνία του υποψηφίου.**
- **Αποφεύγει τη στερεοτυπική αντιμετώπιση των υποψηφίων** (π.χ. άνδρες – γυναίκες, πτυχιούχοι ελληνικών πανεπιστημίων – πτυχιούχοι πανεπιστημίων του εξωτερικού) **και την προκατειλημμένη συμπεριφορά** απέναντί τους. Επιπλέον, να μην επηρεάζεται από κάποιο έντονο χαρακτηριστικό (Halo Effect) του υποψηφίου, όπως: ομορφιά, σωματική ατέλεια κ.ά.
- **Ολοκληρώνει τη συνέντευξη λέγοντας στον υποψήφιο τα βασικά σημεία** όπως τα αντιλήφθηκε, ώστε ο υποψήφιος να έχει τη δυνατότητα να διορθώσει ή να προσθέσει κάτι σε αυτά που ήδη είπε.

- **Πληροφορήσει τον υποψήφιο για τις διαδικασίες που ακολουθούν μετά από αυτή τη συνέντευξη (π.χ. νέα πρόσκληση για δεύτερη συνέντευξη, απαντητική επιστολή, τηλεφωνική επικοινωνία των δύο μερών).**
- **Συμπληρώνει, αμέσως μετά την αποχώρηση του υποψηφίου, σε ειδικό έντυπο αξιολόγησης ή επί φύλλου χάρτου τα κύρια σημεία της αξιολόγησής του.**

(Πηγή: Χυτήρης, 2001)

5.4. Βασικοί κανόνες για μια επιτυχημένη συνέντευξη επιλογής (εκ μέρους του υποψηφίου)

Ένας υποψήφιος όταν καλεστεί για μια συνέντευξη επιλογής, είναι λογικό πως έχει ήδη αξιολογηθεί (από το βιογραφικό του σημείωμα, την αίτηση πρόσληψης και τα λοιπά στοιχεία που έχει υποβάλλει) ως ένας από τους πλέον κατάλληλους για τη συγκεκριμένη θέση. Απομένει στον ίδιο, τον υποψήφιο, να κερδίσει τη θέση αυτή, μέσα από τη συνέντευξη επιλογής (Πηγή: Χυτήρης, 2001). Είναι, βέβαια, φυσικό όταν ο υποψήφιος καλείται σε συνέντευξη για μία πιθανή πρόσληψη σε θέση εργασίας για την οποία υπέβαλε υποψηφιότητα, μαζί με τη χαρά για το ότι έφτασε μέχρι εκεί, να αισθανθεί ίσως άγχος για τη συνέχεια αυτής της διαδικασίας. "Τι θα με ρωτήσουν, πώς θα πρέπει να σταθώ απέναντι στους συνεντευξιαστές, τι θα απαντήσω και με ποιο τρόπο για να αυξήσω τις πιθανότητες θετικής κρίσης της υποψηφιότητάς μου", είναι μερικές από τις απορίες που αρχίζουν να ξεδιπλώνονται σχεδόν αμέσως μετά την πρόσκληση για συνέντευξη. Προκειμένου οι ερωτήσεις αυτές να γίνουν πηγή σωστής προετοιμασίας για τον υποψήφιο και όχι μία κατάσταση που θα τον μπλοκάρει, πρέπει να σκεφτεί, καταρχήν, θετικά και αισιόδοξα. Όταν μία επιχείρηση προσκαλεί κάποιον σε συνέντευξη, σημαίνει ότι ενδιαφέρεται για εκείνον και του δηλώνει έμμεσα ότι έχει κερδίσει τις πρώτες εντυπώσεις των υπευθύνων. Αν δεν πίστευαν ότι δυνητικά έχει τα προσόντα για τη θέση, δε θα τον καλούσαν σε μία τέτοια διαδικασία. Επομένως η συνέντευξη είναι μία μοναδική ευκαιρία για τον υποψήφιο να αποδείξει ότι του αξίζει και του ταιριάζει η θέση που διεκδικεί. Για να επιτευχθεί, βέβαια, κάτι τέτοιο χρειάζεται να έχει

προετοιμαστεί πολύ καλά από πριν (Πηγή: Σολωμού, Ψυχολόγος-Σύμβουλος Σταδιοδρομίας, Γραφείο Διασύνδεσης και Επαγγελματικής Πληροφόρησης, Πανεπιστήμιο Πατρών).

Η συνέντευξη, λόγω του ότι στηρίζεται στην πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία, δίνει την ευκαιρία στον υποψήφιο να συζητήσει (με τον υπεύθυνο της επιχείρησης) για σημεία του βιογραφικού του σημειώματος, να μιλήσει για τις σπουδές του, για την επιχείρηση και τη θέση εργασίας που τον ενδιαφέρει, για το τι νομίζει ότι μπορεί να προσφέρει και με ποιο τρόπο θα το κάνει. Όμως πάνω από όλα, **ο υποψήφιος έχει την ευκαιρία να τον δουν ως εμφάνιση και παρουσία, να ακούσουν τον λόγο, τις απόψεις και τα επιχειρήματά του, να αναδείξει την προσωπικότητά του καθώς και να μιλήσει για τον εαυτό του** (Πηγή: Χυτήρης,2001). Επομένως, η όλη συμπεριφορά που θα επιδείξει ο υποψήφιος στη συνέντευξη είναι ιδιαίτερα σημαντική, αφού δίνει στον πιθανό εργοδότη ένα δείγμα της γενικότερης συμπεριφοράς του ως μελλοντικό στέλεχος της συγκεκριμένης επιχείρησης. Γι' αυτό, **ο υποψήφιος-συνεντευξιαζόμενος είναι καλό να υποστηρίξει τη συμμετοχή του δίνοντας τον καλύτερό του εαυτό!** (Πηγή: Σολωμού, Ψυχολόγος-Σύμβουλος Σταδιοδρομίας, Γραφείο Διασύνδεσης και Επαγγελματικής Πληροφόρησης Πανεπιστήμιο Πατρών)

Επειδή, λοιπόν, όλα (ή σχεδόν όλα) κρίνονται τελικά από τη συνέντευξη επιλογής, είναι αναγκαίο η προετοιμασία που θα γίνει εκ μέρους του υποψηφίου να είναι πολύ καλή, ώστε να παρουσιάσει τον καλύτερο εαυτό του. Ο κάθε υποψήφιος θα πρέπει να σκέφτεται πως η κάθε συνέντευξη επιλογής είναι μία και μοναδική ευκαιρία για να διεκδικήσει τη θέση εργασίας που τον ενδιαφέρει, δεύτερη δεν θα υπάρξει για τη συγκεκριμένη θέση.

Η αλήθεια είναι ότι δεν υπάρχει "συνταγή" για μια επιτυχημένη συνέντευξη. Παρ' όλα αυτά, υπάρχουν κάποιοι κανόνες που καλό είναι να ακολουθήσει ο επίδοξος υποψήφιος - συνεντευξιαζόμενος (πριν, κατά τη διάρκεια αλλά και μετά το τέλος της συνέντευξης) προκειμένου να αφήσει καλές εντυπώσεις. Οι κανόνες αυτοί (περισσότερο λειτουργούν ως κατευθυντήριες γραμμές και συμβουλές για μια επιτυχημένη συνέντευξη) που καλό είναι να ακολουθούνται είναι οι εξής:

Πριν τη συνέντευξη

- Είναι προτιμότερο, πριν την προγραμματισμένη συνέντευξη, ο υποψήφιος να μελετήσει προσεκτικά, αφού προηγουμένως συγκεντρώσει τις απαραίτητες πληροφορίες για τις αρμοδιότητες της επιχείρησης, θέματα σχετικά με το προφίλ και τις ανάγκες της προκειμένου να είναι ενημερωμένος άρα και με μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση και σιγουριά. Η ενημέρωσή του για την επιχείρηση μπορεί να περιλαμβάνει πληροφορίες σχετικές με τη δράση της επιχείρησης, τη δομή και το μέγεθός της, τα προϊόντα που παράγει και τις υπηρεσίες που προσφέρει, τις αγορές στις οποίες κινείται, κ.ά. Επίσης, πολύ χρήσιμες είναι πληροφορίες ακόμα πιο συγκεκριμένες (που είναι όμως δύσκολο να βρεθούν) σχετικές με την οικονομική κατάσταση της επιχείρησης ή τα αναπτυξιακά της σχέδια και προγράμματα. Πηγές πληροφόρησης μπορεί να είναι: οι ήδη εργαζόμενοι στην επιχείρηση, η ιστοσελίδα της επιχείρησης στο Internet ,οι ετήσιοι οδηγοί που εκδίδει η ICAP και τέλος οι εφημερίδες και τα επαγγελματικά περιοδικά.
- Η πρώτη επαφή που γίνεται στη συνέντευξη είναι πολύ σημαντική, γι' αυτό πρέπει, μαζί με όλα τα άλλα, να δώσει ιδιαίτερη προσοχή στην εμφάνισή του. Πολλοί συνεντευξιαστές πιστεύουν ότι το πώς ντύνεται κάποιος έχει να κάνει με την προσωπικότητά του. Είναι απαραίτητο, επομένως, προκειμένου ο υποψήφιος να δημιουργήσει μια καλή εντύπωση για το άτομό του, να αποφύγει τις ακρότητες (φανταχτερό ή προκλητικό ντύσιμο, έντονο βάψιμο για τις γυναίκες) και να επιλέξει ένα ένδυμα που θα του προσδώσει σεμνότητα και σοβαρότητα (συνήθως κοστούμι για τους άνδρες, φούστα ή φουστάνι για τις γυναίκες).
- Η προετοιμασία του υποψηφίου/συνεντευξιαζομένου για πιθανές ερωτήσεις που ίσως του υποβάλλουν ή θα υποβάλλει εκείνος στον εργοδότη, ακόμη και στην περίπτωση που η συγκεκριμένη συνέντευξη δεν είναι η πρώτη του συνέντευξη επιλογής, κρίνεται απαραίτητη (όπως και να' χει θα είναι η πρώτη συνέντευξη για τη συγκεκριμένη επιχείρηση). Είναι θετικό να έχει προετοιμάσει κάποιες πιθανές ή πιο

κατάλληλες απαντήσεις αλλά δεν πρέπει, σε καμιά περίπτωση, οι απαντήσεις να φαίνονται προκατασκευασμένες γιατί κάτι τέτοιο θα γίνει εύκολα αντιληπτό από τους εξεταστές.

- Οφείλει να είναι ενημερωμένος από πριν για τον ακριβή τόπο και χρόνο της συνάντησης διότι δε γίνεται δεκτή καμία δικαιολογία για την όποια καθυστέρηση. Καλό είναι να βρίσκεται στο χώρο της συνάντησης περίπου δέκα λεπτά νωρίτερα από την καθορισμένη ώρα, όντας ψυχολογικά ήρεμος (μπορεί να χαιρετήσει ευγενικά, να δώσει τα στοιχεία του, να αναφέρει το λόγο για τον οποίο ήρθε και να ζητήσει σχετική ενημέρωση).
- Να είναι ψύχραιμος και υπομονετικός. Σε περίπτωση που χρειαστεί να περιμένει αρκετά, μετά την καθορισμένη ώρα της συνέντευξης, δεν πρέπει να αγχωθεί ή να νευριάσει. Μια τέτοια κατάσταση είναι προτιμότερο να την αντιμετωπίσει με υπομονή, στρέφοντας την προσοχή του σε κάτι άλλο, π.χ. να σκεφτεί κάτι ευχάριστο ή να διαβάσει μια εφημερίδα. Δεν πρέπει να αψηφά το ενδεχόμενο να συνέβηκε κάτι έκτακτο ή το ενδεχόμενο της σκόπιμης καθυστέρησης για να δοκιμαστεί η υπομονή και ο αυτοέλεγχός του.

(Πηγή: Χυτήρης, 2001)

Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης

A) Συμβουλές για τη στάση που πρέπει να κρατήσει ο υποψήφιος:

- Μόλις οδηγηθεί στο γραφείο της συνάντησης, να κατευθυνθεί με άνεση, σιγουριά και φυσιολογικό ρυθμό βαδίσματος προς τον αξιολογητή και να τον χαιρετήσει με μια σχετικά ζεστή χειραψία, κοιτάζοντάς τον στα μάτια. Αν κινηθεί διστακτικά και φοβισμένα, κοιτώντας διαρκώς γύρω του, τότε μεταδίδει μήνυμα πιθανού φόβου, επιφυλακτικότητας και καχυποψίας(Πηγή:<http://www.aegean.gr/career/Συμβουλευτική/Συνέντευξη.htm>). Στην περίπτωση που δεν τον προσφωνήσει ο ίδιος, μπορεί να πει το όνομά του, το λόγο παρουσίας του εκεί και ακολούθως να τον ευχαριστήσει που τον δέχεται (Πηγή: Χυτήρης, 2001).
- Αν ο συνεντευξιαστής δεν προτείνει στον υποψήφιο να καθίσει, τότε είναι καλό να περιμένει μέχρι να του προταθεί. Όταν του προταθεί, να

φροντίσει να καθίσει ευθυτενής, με άνεση και να αποπνέει σιγουριά.

(Πηγή: <http://www.cso.auth.gr/Greek/Interview.gr.htm>)

- Αν ο αξιολογητής είναι φιλικός και χαλαρός, καλό είναι ο υποψήφιος να αποδεχτεί αυτή τη φιλική στάση αλλά ταυτόχρονα να μείνει απολύτως σοβαρός και επαγγελματίας. Το ύφος του πρέπει να αναδειχνει σοβαρότητα (αρκεί να μην είναι υπερβολικά βαρύ ή υπεροπτικό) ενώ δεν ενδείκνυται να χαμογελά ή να γελά χωρίς λόγο. Εάν βέβαια ο συνεντευξιαστής κάνει χιούμορ ή ο ίδιος γελάσει, τότε ας μην παραμείνει ανέκφραστος και παγερός αλλά ας ανταποκριθεί με ένα εγκάρδιο χαμόγελο (Πηγή: Χυτήρης, 2001).
- Η οπτική επαφή είναι πολύ σημαντική γι' αυτό καθ' όλη τη διάρκεια της συνέντευξης ο υποψήφιος ας προσπαθήσει να διατηρήσει με τον συνεντευξιαστή την οπτική επαφή. Η αποφυγή της οπτικής επικοινωνίας ερμηνεύεται συχνά ως ένδειξη δειλίας, αδυναμίας ή και ως χαμηλή αυτοεκτίμηση (Πηγή: Σολωμού, Ψυχολόγος-Σύμβουλος Σταδιοδρομίας, Γραφείο Διασύνδεσης και Επαγγελματικής Πληροφόρησης, Πανεπιστήμιο Πατρών).
- Να μην είναι επιθετικός ακόμη και αν ο συνεντευξιαστής είναι. Πολλές φορές πρόκειται για σκόπιμη συμπεριφορά για να διαπιστωθεί αν και κατά πόσο μπορεί ο υποψήφιος να λειτουργήσει κάτω από ψυχολογική πίεση (Πηγή: Σολωμού, Ψυχολόγος-Σύμβουλος Σταδιοδρομίας, Γραφείο Διασύνδεσης και Επαγγελματικής Πληροφόρησης Πανεπιστήμιο Πατρών).
- Να αποφύγει: το κάπνισμα ακόμα και αν προσφερθεί (έτσι παραμένει συγκεντρωμένος χωρίς να χαλαρώσει), τη χρησιμοποίηση επίπεδου λόγου, απρεπών ή επιτηδευμένων φράσεων και ενικού προσώπου, καθώς και τις έντονες εκδηλώσεις νευρικότητας (απότομες κινήσεις των χεριών, χτύπημα τραπεζιού ή καρέκλας, κούνημα ποδιών ενώ κάθεστε).

B) Πώς να απαντήσει στις ερωτήσεις:

- Να δείξει ευγένεια και προθυμία να απαντήσει σε όλες τις ερωτήσεις.
- Να φροντίσει οι απαντήσεις να είναι ειλικρινείς, σύμφωνες με το σύστημα των αξιών του και να αντιπροσωπεύουν πραγματικές καταστάσεις της ζωής του (κυρίως την επαγγελματική), αποφεύγοντας

τις ανακρίβειες και τις αρεστές απαντήσεις γιατί μπορεί να αποκαλυφθεί. Εξάλλου κανένας δε μπορεί να είναι σίγουρος για το τι θα ήθελε να ακούσει ως απάντηση ο συνεντευξιαστής (εξαίρεση αποτελούν οι ερωτήσεις που έχουν προφανείς απαντήσεις) (Πηγή: Χυτήρης, 2001).

- Να απαντήσει στις ερωτήσεις με σαφήνεια, σύντομα και περιεκτικά αποφεύγοντας μακροσκελείς αναφορές και τις εκτροπές από το θέμα γιατί υπάρχει ο κίνδυνος να κουραστεί ο συνεντευξιαστής.

(Πηγή: <http://www.aegean.gr/career/Συμβουλευτική/Συνέντευξη.htm>)

- Αν το περιεχόμενο μιας ερώτησης δεν είναι κατανοητό, να μη διστάσει να ρωτήσει και να ζητήσει διευκρινήσεις.

(Πηγή: <http://www.aegean.gr/career/Συμβουλευτική/Συνέντευξη.htm>)

- Στην περίπτωση που οι ερωτήσεις του συνεντευξιαστή προκαλούν μια μονολεκτική απάντηση, να προσπαθήσει να επεκτείνει λίγο την απάντησή του (ο συνεντευξιαστής θέλει να μάθει όσο το δυνατόν περισσότερα), χωρίς όμως να το παρακάνει (Πηγή: Χυτήρης, 2001).

- Να μη δείξει ότι αιφνιδιάζεται από μια ερώτηση, ακόμα και αν δεν ήταν προετοιμασμένος για τη συγκεκριμένη. Αντιθέτως, ας προσπαθήσει να απαντήσει στρέφοντας τη συζήτηση εκεί που νιώθει πιο δυνατός (Πηγή: Σολωμού, Ψυχολόγος-Σύμβουλος Σταδιοδρομίας, Γραφείο Διασύνδεσης και Επαγγελματικής Πληροφόρησης, Πανεπιστήμιο Πατρών).

- Αν σε μια ερώτηση χρειάζεται χρόνο για να βάλει τις σκέψεις του σε μία τάξη είναι προτιμότερο να ξεκινήσει την απάντηση με κάποιο εισαγωγικό σχόλιο, κερδίζοντας έτσι κάποιο χρονικό διάστημα, π.χ. "Αυτή αποτελεί μία δύσκολη ερώτηση.." ή "Η ερώτηση αυτή χρειάζεται για να απαντηθεί μια πιο σφαιρική αντιμετώπιση..".

(Πηγή: <http://www.aegean.gr/career/Συμβουλευτική/Συνέντευξη.htm>)

- Εφόσον ο υποψήφιος/συνεντευξιαζόμενος έχει εργαστεί σε κάποια άλλη επιχείρηση και τεθεί ερώτηση σχετικά με τον προηγούμενο εργοδότη, ακόμη και αν είχε κακή σχέση μαζί του, καλό είναι να μην τον κατηγορήσει ή κακολογήσει γιατί πιθανότατα οι υπεύθυνοι να σκεφτούν πως θα γίνει το ίδιο μελλοντικά και με αυτούς. Είναι προτιμότερο, αν

ερωτηθεί σχετικά, να προσπεράσει την ερώτηση με έξυπνο και διακριτικό τρόπο.

(Πηγή: <http://www.aegean.gr/career/Συμβουλευτική/Συνέντευξη.htm>).

- Αν επιθυμεί να υποβάλλει ο ίδιος κάποιες ερωτήσεις να φροντίσει να είναι πραγματικές, δηλαδή να μη γίνονται χωρίς λόγο ή ένεκα αμηχανίας αλλά με σκοπό να αντλήσει πληροφορίες που θα είναι σημαντικές για εκείνον στην περίπτωση συνεργασίας του με τη συγκεκριμένη επιχείρηση (Πηγή: Σολωμού, Ψυχολόγος-Σύμβουλος Σταδιοδρομίας, Γραφείο Διασύνδεσης και Επαγγελματικής Πληροφόρησης, Πανεπιστήμιο Πατρών).

Μετά το τέλος της συνέντευξης

Όταν η συνέντευξη επέλθει σε πέρας, κρίνεται απαραίτητο να χαιρετήσει δια χειραψίας τον συνεντευξιαστή και να τον ευχαριστήσει για την ευκαιρία που του έδωσε να συζητήσει μαζί του (Πηγή: Χυτήρης, 2001). Αν επιθυμεί, ο υποψήφιος, να μείνει σε επαφή με τον συνεντευξιαστή μπορεί να του στείλει μια ευχαριστήρια επιστολή με την οποία θα τον ευχαριστεί για το χρόνο που του διέθεσε και με την ευκαιρία μπορεί να εκφράσει ξανά το ενδιαφέρον του για τη θέση αλλά και να συνοψίσει για ποιο λόγο θεωρεί ότι είναι ο κατάλληλος για τη θέση. Δεν πρέπει να αποθαρρυνθεί αν μετά το τέλος της συνέντευξης δεν υπάρχει κάποια συγκεκριμένη πληροφορία ή δέσμευση απέναντί του. Είναι πιθανό ο συνεντευξιαστής να θέλει να έρθει σε συνεννόηση με τους συνεργάτες ή τους προϊσταμένους του ή να θέλει να δει και άλλους υποψηφίους πριν πάρει την τελική απόφαση (Πηγή: <http://www.cso.auth.gr/Greek/Interview.gr.htm>). Καλό είναι να αποφύγει να τον παρακαλέσει να τον επιλέξει ή να του δείξει ότι από τη συγκεκριμένη θέση κρίνεται το επαγγελματικό ή και το προσωπικό του μέλλον.

Η συμπεριφορά που θα επιδειχθεί μετά το τέλος της συνέντευξης έχει ιδιαίτερη σημασία αν και πολλοί υποψήφιοι δεν της δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα διότι βρίσκεται στο τέλος της όλης διαδικασίας. Ωστόσο, έχουν υπάρξει περιπτώσεις που υποψήφιοι κέρδισαν τη θέση εργασίας επειδή στην κρίση του συνεντευξιαστή βάρυνε η συμπεριφορά που επέδειξαν μετά το τέλος της συνέντευξης.

Αυτό που πρέπει να γνωρίζει κάθε δυνητικός υποψήφιος είναι πως στην ανθρώπινη επικοινωνία δεν υπάρχουν "συνταγές". Η εξέλιξη των σχέσεών μας, κάθε είδους, με τους ανθρώπους που υπάρχουν γύρω μας, εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από τη σχέση που έχουμε με τον εαυτό μας καθώς και από το πόσο δεχόμαστε την ευθύνη των πράξεών μας. Η αυτοπεποίθηση, η θετική αυτοεκτίμηση και η αποδοχή του εαυτού μας, είναι τα στοιχεία εκείνα που λειτουργούν ουσιαστικά και καθοριστικά στην θετική εξέλιξη των σχέσεών μας, είτε πρόκειται για σχέσεις διαπροσωπικές, είτε επαγγελματικές, είτε φιλικές, κ.ά.

Όλα όσα προαναφέρθηκαν παρέχουν κάποιες πληροφορίες που μπορούν να κάνουν τον κάθε υποψήφιο να εστιάσει καλύτερα σε σημεία-κλειδιά της συνέντευξης επιλογής, *το καθοριστικό όμως σημείο είναι ο ίδιος μας ο εαυτός* (Πηγή: Σολωμού, Ψυχολόγος-Σύμβουλος Σταδιοδρομίας, Γραφείο Διασύνδεσης και Επαγγελματικής Πληροφόρησης, Πανεπιστήμιο Πατρών).

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΗ ΛΙΣΤΑ

ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ-ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ

ΥΠΟΨΗΦΙΟΥ

Ακολουθεί μια ενδεικτική λίστα ικανοτήτων-χαρακτηριστικών του υποψηφίου, που πρέπει να εκτιμώνται και να αξιολογούνται κατά τη διαδικασία της συνέντευξης επιλογής (ανάλογα βέβαια και με το σκοπό της αξιολόγησης), σύμφωνα με τον Χυτήρη Λεωνίδα στο βιβλίο *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*.

Πνευματικές Ικανότητες

- 1. Ικανότητα μάθησης/εκπαίδευσης:** Αναφέρεται στην ικανότητα γρήγορης κατανόησης και ταχείας "απορρόφησης" καινούργιων πληροφοριών.
- 2. Ικανότητα ανάλυσης καταστάσεων:** Αναφέρεται στην ικανότητα να διακρίνει τα σημαντικά προβλήματα, να αναλύει σε βάθος προβληματικές καταστάσεις, να προσδιορίζει αίτια γεννήσεως μιας κατάστασης ή σχέσεις μεταξύ σημαντικών παραγόντων που δύσκολα διακρίνονται. Με μία λέξη, επιδεικνύει την διερευνητική ικανότητα του υποψηφίου.
- 3. Κριτική σκέψη:** Αναφέρεται στην ικανότητα λήψης αποφάσεων με χρήση λογικής, ορθολογικής και αντικειμενικής σκέψης.
- 4. Δημιουργικότητα/Νεωτερισμός:** Αναφέρεται στην ικανότητα εφαρμογής νέων προσεγγίσεων στα προβλήματα ή στη χρήση καινοτομιών σε ήδη καθιερωμένες προσεγγίσεις. Δείχνει φαντασία και όραμα.
- 5. Πρακτικό πνεύμα/Ρεαλισμός:** Αναφέρεται στην ικανότητα να βρίσκει λογικές, εφικτές και πρακτικές λύσεις σε προβληματικές καταστάσεις.
- 6. Ικανότητα προφορικής επικοινωνίας:** Αναφέρεται στην ικανότητα να επικοινωνεί αποτελεσματικά σε διαπροσωπικό επίπεδο, αλλά και να

βρίσκεται ανάμεσα σε μία ομάδα ατόμων ή να μιλά σε δημόσιο ακροατήριο. Επιδεικνύει άνεση λόγου-ευφράδεια, ετοιμολογία, καθαρή σκέψη-διαύγεια, οργάνωση των διαδικασιών της σκέψης του και σωστή χρήση της γλώσσας.

7. **Ικανότητα γραπτής επικοινωνίας:** Αναφέρεται στην ικανότητα να γράφει σαφείς, ακριβείς και σωστά δομημένες εκθέσεις (υποθέσεων), επιστολές και προτάσεις, ακολουθώντας τους υπάρχοντες γραμματικούς κανόνες και χρησιμοποιώντας το πρέπον λεξιλόγιο.
8. **Μορφωτικό επίπεδο:** Το απαραίτητο μορφωτικό επίπεδο εξαρτάται από την ανάλυση της θέσης εργασίας.
9. **Προϋπηρεσία/Γνωστικό επίπεδο:** Αναφέρεται στον προσδιορισμό του ακριβή χρόνου επαγγελματικής εμπειρίας του καθώς και στη θέλησή του να εμπλουτίζει τις γνώσεις του διαρκώς μέσα από διάβασμα, παρακολούθηση μαθημάτων-σεμιναρίων-συνεδρίων, κ.λπ.

Χαρακτηριστικά προσωπικότητας

10. **Κίνητρα:** Επιδείχνει ενέργεια, έντονη επιθυμία για επιτυχία καθώς και υψηλό αίσθημα αφοσίωσης.
11. **Αήψη πρωτοβουλιών/επιμονή:** Παίρνει πρωτοβουλίες, δε μένει στα λόγια αλλά προσπαθεί να τα κάνει πράξη. Δε μένει αμέτοχος αλλά αναλαμβάνει δράση και προσδοκά επιτυχή αποτελέσματα. Αναζητά συνεχώς ευκαιρίες για να προσφέρει περισσότερα, καθώς δεν αρέσκεται στην επιτυχία που απλώς συμβαδίζει με τις συνηθισμένες απαιτήσεις. Δεν παραιτείται εύκολα αλλά δείχνει επιμονή μέχρι να επιτύχει το επιθυμητό αποτέλεσμα.
12. **Εργατικότητα:** Σηματοδοτεί την ευσυνειδησία και την αποδοτικότητά του στην εργασία.
13. **Πίστη:** Αποδεικνύει κατά πόσο είναι διατεθειμένος να βάλει το συμφέρον της επιχείρησης πάνω από το προσωπικό όφελος.
14. **Οργανωτικές Ικανότητες:** Προγραμματίζει, οργανώνει, σχεδιάζει, βάζει προτεραιότητες και υπολογίζει εκ των προτέρων, τυχόν απροσδόκητους παράγοντες, με αποτελεσματικό και παραγωγικό τρόπο. Αξιοποιεί το χρόνο του αποτελεσματικά, κάτι που αποπνέει σταθερή αξιοπιστία.

- 15. Συναισθηματική ισορροπία/Ψυχραιμία:** Η πίεση του ανταγωνισμού, η έλλειψη χρόνου, τα προσωπικά ή επαγγελματικά προβλήματα, οι συνεχείς απαιτήσεις των ανωτέρων του ή άλλων, είναι καταστάσεις τις οποίες αντιμετωπίζει με ψυχραιμία, παραμένοντας ταυτόχρονα ειλικρινής και παραγωγικός. Δεν πράττει απερίσκεπτα και διατηρεί τον έλεγχο των συναισθημάτων του.
- 16. Αυτογνωσία:** Έχει επίγνωση τόσο των δυνατών του σημείων όσο και των σημείων που υστερεί και που χρειάζεται βελτίωση. Δε διατηρεί αδικαιολόγητα αμυντική στάση, δεν δικαιολογεί τα λάθη του και δεν "φορτώνει" σε άλλους δικές του αποτυχίες. Αναζητά τρόπους πληροφόρησης για να καλυφθούν οι ελλείψεις στο γνωστικό του πεδίο.
- 17. Εύκολη προσαρμογή:** Προσαρμόζεται εύκολα σε νέες καταστάσεις ή υποστηρίζει ενεργά τις αναγκαίες οργανωτικές αλλαγές. Δεν είναι δύσκαμπτος, όσον αφορά τον πνευματικό, συναισθηματικό ή διαπροσωπικό τομέα. Χειρίζεται αποτελεσματικά τις πολύπλοκες καταστάσεις.
- 18. Συνέπεια/Ακεραιότητα χαρακτήρα:** Τον διακρίνει η συνέπεια σε οτιδήποτε λει ή κάνει. Είναι συνεπής στη συμπεριφορά του απέναντι στους συναδέλφους του και δεν προδίδει τις εκμυστηρεύσεις τους, κερδίζοντας έτσι την εκτίμηση και την εμπιστοσύνη τους. Πράττει με γνώμονα το σωστό και το δίκαιο και "αγωνίζεται" με θεμιτά μέσα.

Διαπροσωπικές σχέσεις

- 19. Πρώτη επαφή/Αρχική εντύπωση:** Στην πρώτη επαφή, δημιουργεί καλή εντύπωση όταν έχει αποδεκτό ντύσιμο, συμπεριφέρεται με ευγένεια, κινείται σωστά και μετρημένα, διατηρεί συμπαθητικό ύφος κατά την επικοινωνία, κρατά οπτική επαφή.
- 20. Ενεργητικότητα/Ενθουσιασμός:** Δεν είναι απαθής αλλά εκδηλώνεται με ενθουσιασμό, δείχνει ζωνηρή διάθεση και ενδιαφέρον.
- 21. Πρόκληση συμπάθειας:** Κερδίζει τη συμπάθεια και το σεβασμό των γύρω του. Δεν είναι απόλυτος αλλά ελαστικός στις διαπροσωπικές του σχέσεις, είναι ευχάριστος και φιλικός, με αίσθηση του χιούμορ και αυθεντικότητα.

- 22. Δυναμικότητα:** Αντιμετωπίζει με δυναμισμό τα θέματα που προκύπτουν, χωρίς όμως να γίνεται αγενής ή εριστικός.
- 23. Διαπραγματευτικές/Διπλωματικές ικανότητες:** Έχει την ικανότητα να αναγνωρίζει καταστάσεις αντιπαράθεσης και να τις αντιμετωπίζει προσδιορίζοντας τα διαπραγματευτικά ατού αλλά και τις αδυναμίες του αντιπάλου. Έτσι, επιτυγχάνει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα, σε συνδυασμό με την πρέπουσα ικανοποίηση του αντιπάλου.
- 24. Ικανότητες για ομαδική εργασία:** Συνεργάζεται με τους ανωτέρους του (χωρίς όμως να είναι υποχείριός τους) και δημιουργεί αποτελεσματικές σχέσεις συνεργασίας με τους συναδέλφους του (χωρίς να είναι "εύκολος").

Κάποια επιπλέον χαρακτηριστικά είναι τα ακόλουθα:

- 25. Αυτοτέλεια:** Επιδεικνύει την ικανότητα να στηρίζεται στις δυνάμεις του χωρίς να ζητάει πάντα τη βοήθεια των άλλων.
- 26. Φιλοδοξία:** Δείχνει κατά πόσο έχει τη διάθεση να εργαστεί σκληρά για να προοδεύσει και να επιτύχει υψηλούς στόχους. Επιδεικνύει επιθυμία να ανελιχθεί στην ιεραρχία της επιχείρησης.
- 27. Συμβατότητα μεταξύ των δικών του στόχων και της επιχείρησης:** Δείχνει κατά πόσο οι στόχοι που έχει θέσει ο υποψήφιος (οικονομικές απολαβές, επαγγελματική αναγνώριση και επιτυχία, επαγγελματικές σχέσεις, κύρος, κ.ά.) μπορούν να πραγματοποιηθούν μέσα από τις ευκαιρίες που παρέχει η επιχείρηση.
- 28. Ισορροπημένη ζωή:** Επιδεικνύει ύπαρξη ισορροπίας μεταξύ εργασίας, οικογενειακών υποχρεώσεων, ενασχολήσεων με τα κοινά, προσωπικών ενδιαφερόντων και κοινωνικών υποχρεώσεων.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

ΣΥΝΗΘΕΙΣ-ΠΙΘΑΝΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

ΤΟΥ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΙΑΣΤΗ

Οι ερωτήσεις, που υποβάλλει ο συνεντευξιαστής-αξιολογητής, θα πρέπει να αποτελούν για τον υποψήφιο μια σημαντική ευκαιρία να μιλήσει για τον εαυτό του, τις σπουδές, τις επαγγελματικές εμπειρίες, τους επαγγελματικούς στόχους και επιδιώξεις του, να εκφράσει τις απόψεις του και να δείξει τις γνώσεις του.

Οι ερωτήσεις που ακολουθούν είναι μερικά παραδείγματα αυτών που συνήθως γίνονται σε μία συνέντευξη επιλογής:

Α. Προσωπικά χαρακτηριστικά και ενδιαφέροντα:

1. Ποιες οι δυνατότητές σας;
2. Ποια τα αδύνατα σημεία του χαρακτήρα σας;
3. Χρειάζεστε χρόνο για να πάρετε μια δύσκολη απόφαση;
4. Μπορείτε να εργάζεστε υπό συνθήκες πίεσης;
5. Τι θα μπορούσατε να προσφέρετε στη συγκεκριμένη θέση;
6. Με τι ασχολείσθε στον ελεύθερο χρόνο σας, έχετε κάποια προσωπικά ενδιαφέροντα;
7. Συνήθως προτιμάτε να εργάζεστε σε ομάδα ή μόνος/η;
8. Περιγράψτε μου το ιδανικό επαγγελματικό περιβάλλον για εσάς..
9. Αν προσφερθεί μία καλύτερη θέση, ενόσω εργάζεστε στην επιχείρησή μας, τι θα κάνετε;
10. Θεωρείτε ότι πρέπει κανείς να αμείβεται με βάση τα προσόντα του, την αγορά εργασίας ή τις απαιτήσεις της δουλειάς;
11. Τι σας οδήγησε στην επιλογή του συγκεκριμένου επαγγέλματος;
12. Ποιος ο ρόλος της οικογένειας στην καριέρα σας;
13. Είστε ευαισθητοποιημένος/η σε κάποια κοινωνική δραστηριότητα ή σε συλλόγους;

B. Εκπαίδευση-σπουδές:

1. Μιλήστε μας για τις σπουδές σας.
2. Γιατί επιλέξατε το συγκεκριμένο Πανεπιστήμιο και γιατί ειδικά αυτό το τμήμα;
3. Ποια ήταν τα αντικείμενα των σπουδών σας που σας ενδιέφεραν περισσότερο και ποια λιγότερο (γιατί);
4. Είσαστε ικανοποιημένος/η από τις γνώσεις που αποκτήσατε;
5. Νομίζετε ότι οι γνώσεις που έχετε, από τις σπουδές σας, είναι επαρκείς για να αντεπεξέλθετε στη συγκεκριμένη θέση εργασίας (πώς);
6. Αν μπορούσατε, πόσο διαφορετικά θα σχεδιάζατε τις ακαδημαϊκές σας σπουδές (γιατί);
7. Γιατί χρειαστήκατε τόσο πολύ χρόνο για να ολοκληρώσετε τις σπουδές σας;
8. Ποια είναι η γνώμη σας για την δια βίου εκπαίδευση;
9. Είχατε λάβει μέρος σε δραστηριότητες εκτός του πανεπιστημιακού χώρου; Τι αποκομίσατε;
10. Κατά πόσο θεωρείτε ότι οι σπουδές σας στο Πανεπιστήμιο σας έχουν προετοιμάσει για μια σταδιοδρομία;

Γ. Επαγγελματική εμπειρία:

1. Μιλήστε μας για την επιχείρηση στην οποία εργαζόσασταν, τη θέση που κατείχατε και τις δραστηριότητές σας.
2. Θέλετε να μας πείτε γιατί διακόπηκε η συνεργασία σας με την επιχείρηση που εργαζόσασταν προηγουμένως;
3. Τι είναι αυτό που σας ευχαριστεί ή σας ενοχλεί στη δουλειά σας;
4. Ποιες επαγγελματικές δραστηριότητες σας ενδιαφέρουν περισσότερο;
5. Σας έχουν ποτέ απολύσει;
6. Είχατε κάποια αποτυχία ή απογοήτευση στην προηγούμενη δουλειά σας;
7. Η μέχρι τώρα επαγγελματική σας εμπειρία, θεωρείτε ότι θα σας βοηθήσει στη συγκεκριμένη θέση εργασίας (γιατί);
8. Γιατί μείνατε χωρίς δουλειά τόσο καιρό;
9. Πόσο χρονικό διάστημα μένετε συνήθως σε μια επιχείρηση;
10. Ποια είναι η γνώμη σας για τον προηγούμενο εργοδότη σας;

11. Ποια είναι τα μεγαλύτερα προβλήματα που αντιμετωπίσατε στην προηγούμενη εργασία σας; Καταφέρατε να τα επιλύσετε (πώς);
12. Έχετε αρκετά προσόντα αλλά δεν έχετε επαγγελματική εμπειρία. Πώς θα καταφέρατε να ανταποκριθείτε στις απαιτήσεις της συγκεκριμένης θέσης;

Δ. Επαγγελματικοί στόχοι και επιδιώξεις:

1. Τι θα ορίζατε ως επαγγελματική επιτυχία;
2. Ποιες είναι οι φιλοδοξίες σας;
3. Τι δουλειά θα κάνατε αν σας ήταν εύκολο να επιλέξετε;
4. Τι αναζητάτε να βρείτε σε μια δουλειά;
5. Πώς βλέπετε τον εαυτό σας μετά από πέντε χρόνια;
6. Ποια είναι τα βραχυπρόθεσμα σχέδιά σας;
7. Ποια η δουλειά που θεωρείτε ιδανική για εσάς;
8. Γιατί προτιμήσατε την επιχείρησή μας;
9. Τι γνωρίζετε για την επιχείρησή μας;
10. Γιατί εκτιμάτε ότι ταιριάζετε σε αυτή τη θέση εργασίας;
11. Ποια νομίζετε ότι πρέπει να είναι η αμοιβή σας για αυτή τη θέση εργασίας;
12. Πότε θα είσαστε έτοιμος/η να αναλάβετε εργασία;
13. Πως αισθάνεστε για την προοπτική να εργάζεστε υπερωρίες, ακόμη και τα Σαββατοκύριακα;

(Πηγή: <http://www.aegean.gr/career/Συμβουλευτική/Συνέντευξη.htm>)

Όποιος κι αν είναι ο τύπος της συνέντευξης και όση αίσθηση εμπιστοσύνης και να εμπνέει ο υπεύθυνος, υπάρχουν κάποιες ερωτήσεις που θα πρέπει να απαντηθούν με ιδιαίτερη προσοχή και διπλωματία. Οι πιο σημαντικές, σύμφωνα με την Σολωμού Άννα, Ψυχολόγο-Σύμβουλο Σταδιοδρομίας (Γραφείο Διασύνδεσης, Πανεπιστήμιο Πατρών), είναι οι εξής:

- **Μιλήστε μας για τον εαυτό σας.**

Με την ερώτηση αυτή ο υπεύθυνος θέλει να αποκτήσει μία πρώτη συνολική εικόνα για εσάς και την υποψηφιότητά σας. Μη νομίζετε πως είναι εύκολο να παρουσιάσουμε τον εαυτό μας. Δοκιμάστε να το κάνετε σε μία φίλη ή φίλο σας και θα διαπιστώσετε ότι τελικά δεν είναι τόσο εύκολο

όσο ακούγεται. Πρέπει λοιπόν να έχετε προετοιμαστεί και όταν σας γίνει η ερώτηση αυτή να απαντήσετε αποφεύγοντας τις υπερβολές ή τις εκ βαθέων εκμυστηρεύσεις. Άλλωστε, δεν πρέπει να ξεχνάτε ότι ένας άνθρωπος που μιλά για πολύ προσωπικά του πράγματα σε αγνώστους δίνει την εντύπωση ότι δεν αξιολογεί σωστά και δεν εκτιμά πότε, που και σε ποιον πρέπει να μιλήσει για τον εαυτό του. Οι πολύ προσωπικές πληροφορίες δίνονται στους πολύ κοντινούς μας ανθρώπους και όχι σε άτομα που μπορεί να μην δούμε ποτέ ξανά στη ζωή μας. Να επικεντρωθείτε στις γνώσεις, τις ικανότητες και τις δεξιότητές σας καθώς και στην εργασιακή εμπειρία σας, εφόσον έχετε ξανά-εργαστεί.

- **Γιατί θέλετε να εργαστείτε σε εμάς;**

Σε μια τέτοια ερώτηση σας δίνεται η ευκαιρία να δείξετε έμπρακτα ότι ενδιαφέρεστε πραγματικά να εργαστείτε στη συγκεκριμένη επιχείρηση. Μπορείτε να αναφέρετε οτιδήποτε γνωρίζετε για την επιχείρηση (από την έρευνα που έχετε ήδη κάνει), καθώς και τους λόγους για τους οποίους σας κίνησε το ενδιαφέρον.

- **Ποιο είναι το μεγαλύτερό σας προτέρημα;**

Η απάντηση σε αυτή την ερώτηση πρέπει να δοθεί με ιδιαίτερη προσοχή για να μη θεωρηθεί ότι περιαντολογείτε και υπερβάλλετε. Η απάντησή σας καλό είναι να επικεντρώνεται στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας. Για παράδειγμα, αν διεκδικείτε μία θέση σε βρεφονηπιακό σταθμό θα μπορούσατε να πείτε: "η αγάπη για τον άνθρωπο και ιδιαίτερα για τα παιδιά".

- **Σε ποιο σημείο θεωρείτε ότι υστερείτε;**

Η ερώτηση αυτή είναι ιδιαίτερος δύσκολη αφού σας ζητείται να αναφέρετε το αδύνατό σας σημείο, κάτι που μπορεί να λειτουργήσει αρνητικά στη γνώμη που θα σχηματίσει ο συνεντευξιαστής για εσάς. Καλό είναι να αναφέρετε ως ελάττωμα κάτι που θεωρείτε προτέρημα. Για παράδειγμα: "Δεν μπορώ να εργαστώ σε περιβάλλον που δεν περιλαμβάνει

ομαδική δουλειά, παρόλο που αν χρειαστεί μπορώ να ενεργήσω και μόνος/η μου".

- **Ποια θεωρείτε ότι είναι τα πιο δυνατά σημεία σας;**

Και εδώ θα πρέπει να έχετε προετοιμαστεί κατάλληλα. Να έχετε εντοπίσει τα σημεία εκείνα του χαρακτήρα σας, καθώς επίσης και εκείνες τις ικανότητες και δεξιότητες, που θεωρείτε πως έχουν σχέση με τη συγκεκριμένη θέση εργασίας. καλό είναι να έχετε υπόψη σας πως κάθε εργοδότης εκτιμά σαν δυνατά σημεία του εργαζομένου: την εργατικότητα, την ικανότητα και επιθυμία να συνεργάζεται με άλλους και τέλος τη δυνατότητά του να επωμίζεται ευθύνες.

- **Με βάση τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά εργασίας ή και τα προσόντα σας, τι μισθό νομίζετε ότι πρέπει να σας δώσουμε;**

Για να απαντήσετε σε μία τέτοιου είδους ερώτηση φρόντιστε να είστε ενημερωμένος/η για τον μισθό που αναλογεί στο επάγγελμα και τη θέση που διεκδικείτε καθώς και για τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά εργασίας. Μπορείτε, επίσης, να ρίξετε το μπαλάκι σε εκείνον που κάνει τη συνέντευξη λέγοντας: "Φαντάζομαι ότι ο μισθός μου θα είναι ανάλογος των προσόντων και των απαιτήσεων της συγκεκριμένης θέσης".

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική:

Ζευγαρίδης, Σ. και Σταματιάδης, Γ., (1997), *Διοίκηση & Εποπτεία Προσωπικού*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.

Κανελλόπουλος, Χ., (1991), *Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα.

Σολωμού, Α., Ψυχολόγος-Σύμβουλος Σταδιοδρομίας, Γραφείο Διασύνδεσης και Επαγγελματικής Πληροφόρησης, Πανεπιστήμιο Πατρών.

Φαναριώτης, Π., *Διοίκηση Προσωπικού*, Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα.

Χατζηπαντελή, Π., (1999), *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Μεταίχμιο.

Χυτήρης, Λ., (2001), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδοτικός Οίκος "INTERBOOKS", Αθήνα.

Ξενόγλωσση Μεταφρασμένη:

Dubrin, A., (1998), *Βασικές Αρχές Μάνατζμεντ (Essentials of Management)*, Εκδόσεις "ΕΛΛΗΝ".

James, P., (1996), *Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management)*, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.

Montana, P. και Charnov, B., (1993), *Μάνατζμεντ (Management)*, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.

Δικτυακοί Τόποι:

<http://www.cso.auth.gr/Greek/Interview.gr.htm>

<http://www.aegean.gr/career/Συμβουλευτική/Συνέντευξη.htm>