

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ, ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ
ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ



ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ:
ΜΑΝΤΟΥΣΗΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ:
ΑΓΟΥ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΑ
ΡΕΝΤΟΥΛΙΑ ΣΟΦΙΑ

Εγκρίθηκε από την τριμελή εξεταστική επιτροπή

ΠΡΕΒΕΖΑ .../.../2006

ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

1.

(Υπογραφή)

2.

(Υπογραφή)

3.

(Υπογραφή)

Ο Προϊστάμενος του τμήματος

α **“Θ** θέλαμε να ευχαριστήσουμε θερμά τον κ. Μαντούση Νικόλαο για την εμπιστοσύνη που μας έδειξε και την ουσιαστική βοήθεια που μας πρόσφερε για την ολοκλήρωση αυτής της εργασίας, καθώς και όλους όσους συντέλεσαν για την πραγματοποίησή της”.

Αφιερώνεται στους γονείς μας ως ελάχιστη προσφορά, για τη συμβολή τους στην πρόοδο και επιτυχία μας.

**“Imagine all the people
Searing all the world”**

John Lennon.

Στίχοι από το τραγούδι Imagine.

“Προτιμότερο το ΕΜΕΙΣ από το ΕΓΩ”

Σύγχρονη Κοινωνιολογία

Περιεχόμενα
Περιεχόμενα
σχημάτων &
Τηνάκων

Πρόλογος	V
Περιεχόμενα	VIII
Εισαγωγή	1

Κεφάλαιο 1

Προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού	6
---	----------

1.1 Ορισμός και επιδίωξη	7
1.2 Προϋποθέσεις προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού	9
1.3 Βασικές αρχές του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού.....	10
1.4 Δραστηριότητες που εντάσσονται στο σύστημα ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού	11
1.5 Διαδικασία του προγραμματισμού	12
1.5.1 Γενικά	12
1.5.2 Ενέργειες της διαδικασίας προγραμματισμού	12
1.5.3 Στάδια της διαδικασίας προγραμματισμού	15
1.6 Ανάλυση της εργασίας	16
1.6.1 Γενικά	16
1.6.2 Βασικοί κύκλοι δεδομένων της ανάλυσης εργασίας	17
1.6.2.1 Περιεχόμενο περιγραφής θέσης εργασίας	19
1.6.2.2 Πλεονεκτήματα – Μειονεκτήματα της περιγραφής θέσης εργασίας	20
1.6.2.3 Αξιολόγηση θέσης εργασίας	21
1.6.3 Ενέργειες της ανάλυσης εργασίας	22
1.6.4 Ανάλυση της εργασίας και τρόποι αξιοποίησής της	22
1.7 Σχεδιασμός της εργασίας	23
1.7.1 Γενικά	23
1.7.2 Έννοια και χρησιμότητα του σχεδιασμού εργασίας	24
1.7.3 Αντικειμενικοί σκοποί του σχεδιασμού της εργασίας	26
1.7.4 Βασικά βήματα της διαδικασίας σχεδιασμού των εργασιών και των θέσεων	26
1.8 Καθορισμός των απαιτήσεων σε ανθρώπινο δυναμικό	27
1.9 Απογραφή του ανθρώπινου δυναμικού	28
1.10 Πρόβλεψη των μεταβολών στο ήδη υφιστάμενο προσωπικό	29
1.11 Ανάπτυξη του προγράμματος	30

1.12 Αξιολόγηση της προσφοράς εργασίας	31
1.13 Μέθοδοι κατάρτισης του προγράμματος	32
1.14 Οφέλη και Εμπόδια προγραμματισμού	33
1.14.1 Οφέλη	34
1.14.2 Εμπόδια	35

Κεφάλαιο 2

Στρατολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού	36
--	-----------

2.1 Γενικά	37
2.1.1 Εσωτερικές πηγές αναζήτησης	39
2.1.2 Εξωτερικές πηγές προσέλκυσης	40
2.1.3 Πλεονεκτήματα – Μειονεκτήματα εσωτερικών και εξωτερικών πηγών στρατολόγησης	45
2.2 Διαδικασία στρατολόγησης	46
2.3 Πολιτική στρατολόγησης	47
2.3.1 Γενικά	47
2.3.2 Πλεονεκτήματα – Μειονεκτήματα πολιτικής στρατολόγησης	48
2.3.3 Διακρίσεις πολιτικής στρατολόγησης	49
2.4 Προβλήματα στρατολόγησης εργατικού και υπαλληλικού προσωπικού	51

Επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού	52
---	-----------

3.1 Γενικά	53
3.2 Σημασία της επιλογής του ανθρώπινου δυναμικού	55
3.3 Σκοπός της επιλογής του ανθρώπινου δυναμικού	56
3.4 Διαδικασία επιλογής υποψηφίων	58
3.5 Πλεονεκτήματα της ορθής επιλογής	61
3.6 Λειτουργίες της υπηρεσίας προσωπικού	62
3.6.1 Πρόσληψη προσωπικού	62
3.6.2 Αξιολογικά κέντρα	63
3.6.3 Μέθοδοι επιλογής προσωπικού	64
3.6.3.1 Το Ερωτηματολόγιο	66
3.6.3.2 Το Βιογραφικό Σημείωμα	67
(α) Σχεδιασμός βιογραφικού σημειώματος	68

(β) Τι περιλαμβάνει το βιογραφικό σημείωμα	69
Περιεχόμενα	69
Επιδιώξεις	70
Σπουδές	71
1 Ειδικές σπουδές – Ειδικές γνώσεις	71
1 Ξένες γλώσσες	72
1 Σεμινάρια – Συνέδρια	72
1 Συγγράμματα – Μελέτες	72
Προϋπηρεσία – Επαγγελματική Εμπειρία	72
Ειδικές Ικανότητες	73
Προσωπικά Ενδιαφέροντα	73
Συστάσεις	74
3.6.3.3 Η Συνέντευξη	75
Η διαδικασία της συνέντευξης	77
Έναρξη της συνέντευξης	78
Ανάπτυξη – διαμόρφωση της συνέντευξης	78
Κλείσιμο της συνέντευξης	79
Χαρακτηριστικά ενός καλού εξεταστή	79
Παρατηρήσεις για τον υποψήφιο	80
Αναζήτηση υποψηφίων	80
1 Τρόποι αναζήτησης υποψηφίων	82
Τύποι υποψηφίων	82
Μορφές συνέντευξης	83
Σφάλματα που συνδέονται άμεσα με τη διαδικασία της συνέντευξης	86
Κανόνες για τη λήψη συνεντεύξεων	87
Εμπόδια και θεραπεία της συνέντευξης	88
3.6.3.4 Το Συνοδευτικό γράμμα	88
3.6.3.5 Οι Διαγωνισμοί	89
3.6.3.6 Οι Αγγελίες	90
3.6.3.7 Οι Ιατρική εξέταση	91
3.6.3.8 Η Πρόσληψη με δοκιμή	91
3.6.3.9 Η Αίτηση πρόσληψης	92
Ειδικά χαρακτηριστικά του εντύπου της αίτησης	92
3.6.3.10 Προκήρυξη κατάληψης θέσης	93

3.6.3.11 Οι Δοκιμασίες	93
(α) Κατηγορίες των τεστ	94
Τεστ Νοημοσύνης	94
Τεστ Προσωπικότητας	95
Τεστ Ικανοτήτων	96
Τεστ Ενδιαφέροντος για επαγγέλματα	97
Τεστ Καταστάσεων	97
Τεστ Απόδοσης	98
(β) Προβλήματα των τεστ επιλογής	98
(γ) Πρακτικοί περιορισμοί στη χρησιμοποίηση των τεστ επιλογής	99
(δ) Προσαρμογή του ατόμου στην οργάνωση	100

Κεφάλαιο 4

Διαδικασία ένταξης και προσανατολισμού των νέων υπαλλήλων	102
---	-----

4.1 Διαδικασία ένταξης και προσανατολισμού	103
--	-----

4.2 Κατηγορίες προσληφθέντων	107
------------------------------------	-----

Συμπεράσματα	111
--------------------	-----

Παράρτημα Α Υποδείγματα	117
-------------------------------	-----

Παράρτημα Β Γραφεία επιλογής στελεχών	123
---	-----

Περιεχόμενα σχημάτων και πινάκων	129
--	-----

Βιβλιογραφία	131
--------------------	-----

Περιεχόμενα
Περιεχόμενα
σχημάτων &
πίνακων

Περιεχόμενα Σχημάτων:

Σχήμα 1.1 Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού σε επιχειρησιακό επίπεδο.....	8
Σχήμα 1.2 Σύστημα Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού – Κύρια Σημεία του Συστήματος	11
Σχήμα 1.3 Διαδικασία Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού	13
Σχήμα 2.1 Εσωτερικές πηγές αναζήτησης	39
Σχήμα 2.2 Εξωτερικές πηγές προσέλκυσης	41
Σχήμα 2.3 Διαδικασία στρατολόγησης	46
Σχήμα 3.1 Διαδικασία Επιλογής Προσωπικού	59
Σχήμα 3.2 Τυπικές Μέθοδοι και πράξεις κατά τη διαδικασία της επιλογής προσωπικού	65
Σχήμα 3.3 Υπόδειγμα συνοδευτικού γράμματος	89
Σχήμα 3.4 Υπόδειγμα αγγελίας	90
Σχήμα 4.1 Ισοζύγιο αναγκών, γνώσεων & ικανοτήτων επιχείρησης και νέου υπαλλήλου	106

Περιεχόμενα Πινάκων:

Πίνακας 1.1 Περιεχόμενο περιγραφής θέσης εργασίας	19
Πίνακας 1.2 Πλεονεκτήματα – Μειονεκτήματα της περιγραφής θέσης εργασίας	20
Πίνακας 1.3 Φύλλο περιγραφής της εργασίας	21
Πίνακας 1.4 Πενταετές πρόγραμμα κάλυψης αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό	33
Πίνακας 3.1 Εμπόδια και θεραπεία της διαδικασίας της συνέντευξης	88

Πρόλογος

Πρόλογος

Κανένας επιστημονικός τομέας δεν αναπτύχθηκε και εξελίχθηκε τόσο γρήγορα όσο ο τομέας του μανάτζμεντ στη διάρκεια αυτού του αιώνα.

Η πολλαπλότητα και πολυπλοκότητα του σύγχρονου πολιτισμού έφερε

αναστάτωση και δημιούργησε προβλήματα στη λειτουργία των επιχειρήσεων που

ήδη υπήρχαν. Έτσι, η ανάπτυξη στον τομέα της διοίκησης αποτέλεσε σοβαρή

ανάγκη για να δοθεί νέα μορφή στις επιχειρήσεις, λύση στα προβλήματά τους και

συντονισμός στις προσπάθειες του μέλλοντος ώστε να πραγματοποιηθούν οι

στόχοι των επιχειρήσεων.

Το αντικείμενο της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, το οποίο αποτελεί το περιεχόμενο της εργασίας αυτής, θα βοηθήσει τα άτομα τα οποία περνούν τον περισσότερο χρόνο τους εργαζόμενα μέσα σε κάποια επιχείρηση, να γίνουν αποτελεσματικότερα ως μέλη της επιχείρησης, γιατί θα μπορέσουν να κατανοήσουν τη διαδικασία της συμπεριφοράς των ατόμων στον εργασιακό χώρο, τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να διοικούνται αυτά, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις προσαρμόζονται στις αλλαγές του περιβάλλοντος και μπορούν να αναπτυχθούν.

Θα εξετασθούν θέματα σχετικά με την προσωπικότητα των ατόμων και τις ικανότητες και δεξιότητες αυτών. Θα αναλυθεί ο προγραμματισμός και ο σχεδιασμός της εργασίας, που αποτελεί τη βάση για τις προσλήψεις, ώστε να εξασφαλισθεί το αναγκαίο ανθρώπινο δυναμικό ανάλογα με τις ικανότητες και τα προσόντα που διαθέτει, προκειμένου να δημιουργηθεί το περιβάλλον εκείνο μέσα στο οποίο θα μπορέσει η επιχείρηση να πραγματοποιήσει τους βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους της. Στη συνέχεια θα αναλυθούν οι εξωτερικές και εσωτερικές πηγές προσέλκυσης υποψηφίων και τέλος θα δοθεί έμφαση στο θέμα της επιλογής και πρόσληψης των εργαζομένων με βάση τις επιστημονικές αρχές, τις μεθόδους και τα μέσα τα οποία χρησιμοποιούνται για την αποτελεσματικότερη έκβαση της διαδικασίας της πρόσληψης των εργαζομένων και της προσαρμογής αυτών στο οργανωτικό κλίμα της επιχείρησης.

Η εργασία μας αυτή πιστεύουμε πως θα αποτελέσει ένα βασικό κριτήριο εκμάθησης και πληροφόρησης για όσους ενδιαφέρονται να βρουν μία θέση εργασίας και κυρίως θα βοηθήσει τους νέους που βγαίνουν για πρώτη φορά στην αγορά εργασίας και έχουν το άγχος της επαγγελματικής τους αποκατάστασης, να μάθουν τον τρόπο λειτουργίας των σημερινών επιχειρήσεων και τη σχέση τους με τον εργαζόμενο, από τη στιγμή εξεύρεσης και αξιολόγησής τους μέχρι την τελική τους πρόσληψη και παραμονή τους στην επιχείρηση.

Άγου Κωνσταντίνα

Σοφία

Ρεντούλια

Εισαγωγή

**Καμία ενέργεια να μην γίνεται
άστοχα μήτε αλλιώς παρά
σύμφωνα με τέλειο σχεδιασμό.**

Μάρκος Αυρήλιος
Μάρκος Αυρήλιος

Εισαγωγή

Τα τελευταία χρόνια η γνώση έχει αρχίσει να συγκεντρώνει ένα νέο κύμα προσοχής. Ιδιαίτερα για τις ιαπωνικές επιχειρήσεις, η δημιουργία γνώσης αποτελεί την πιο σημαντική πηγή της διεθνούς ανταγωνιστικότητάς της.

Στις δεκαετίες που πέρασαν δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση και προσοχή στη μελέτη των προβλημάτων του εργασιακού χώρου.

Η παγκοσμιοποίηση που ανοίγει νέες αγορές για νέα προϊόντα, δημιουργεί αβεβαιότητα και αναγκάζει τις επιχειρήσεις να υιοθετούν ευέλικτα συστήματα λειτουργίας προκειμένου να προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Οι επιχειρήσεις για να μπορέσουν να αντιμετωπίσουν τη νέα αυτή πραγματικότητα, σκέφτονται τρόπους ώστε να υπερέχουν από τους ανταγωνιστές τους.

Τα διευθυντικά στελέχη, ανέπτυξαν και εφάρμοσαν νέες μεθόδους διεύθυνσης και οργάνωσης της εργασίας. Οι επιστήμονες διατύπωσαν θεωρίες και πρότειναν συστήματα για την αποτελεσματικότερη λειτουργία των επιχειρήσεων και τη βελτίωση του ηθικού των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι απαίτησαν καλύτερη ποιότητα ζωής στον εργασιακό χώρο¹.

Ενώ δηλαδή στο παρελθόν το ενδιαφέρον μας περιοριζόταν στο πώς να αποκτηθούν και να χρησιμοποιηθούν οι μηχανές που προσφέρει η τεχνολογική μας εποχή, τώρα έχουμε να αντιμετωπίσουμε και το ανθρώπινο στοιχείο που το έχουμε αγνοήσει.

Διοικούντες και υπάλληλοι, ανακαλύπτουν σιγά – σιγά, πως οι σχέσεις τους εξαιτίας των τεχνολογικών εξελίξεων είναι τόσο στενά αλληλοεξαρτώμενες και αμοιβαίες, ώστε ο καθένας να επηρεάζει θετικά ή αρνητικά την ευημερία του άλλου, τόσο την ψυχολογική όσο και την οικονομική.

Δυστυχώς εξακολουθούν και σήμερα να υπάρχουν πολλές αδυναμίες στις σχέσεις μεταξύ των διοικούντων και των εργαζομένων. Γι' αυτό χρειάζεται αλληλογνωριμία που ευτυχώς μπορούμε να αναπτύξουμε με τις καθημερινές

¹ *Frederick Taylor*. Θεμελιωτής του σχεδιασμού της εργασίας στα μέσα του 19^{ου} αιώνα. Θεωρείται από πολλούς ως ο μεγαλύτερος “εχθρός των εργαζομένων” για τα κακά συστήματα διοίκησης που εφάρμοζε, προσπαθώντας να μετατρέψει τους εργαζόμενους σε μηχανοκίνητα ρομπότ. Χαρακτηριστικά έλεγε: “Κανένας δεν περιμένει από εσάς να σκέφτεστε. Υπάρχουν πολλοί άνθρωποι, οι οποίοι πληρώνονται για να σκέφτονται”.

εμπειρίες μας, που απαιτούν ευαισθησία γύρω από τις αντιλήψεις και τις ανάγκες των άλλων.

Στην κοινωνία των πληροφοριών “η οργάνωση μαθαίνει” για να αντιμετωπίσει τον διεθνή πλέον ανταγωνισμό, “οι εργάτες της γνώσης” που την αποτελούν, μοχθούν για “συνεχή βελτίωση ποιότητας” και ανανέωση στα πλαίσια ευέλικτων δομών, που επιτρέπουν τη συνεργασία ώστε τα προβλήματα να επιλύονται με δημιουργική σκέψη.

Η επιχειρησιακή κουλτούρα αποτελεί θεμελιακό στοιχείο της επιτυχούς διαχείρισης γνώσης. Ενθαρρύνει την ανταλλαγή γνώσεων, απαιτεί εργαζόμενους που αισθάνονται ασφαλείς, που έχουν επίγνωση ότι η συμμετοχή τους σε λειτουργίες διαχείρισης γνώσης είναι σημαντικό και αναπόσπαστο κομμάτι των καθηκόντων τους, που επωφελούνται άμεσα από την εταιρική γνώση που συλλέγεται και που αισθάνονται τόσο οι ίδιοι, όσο και οι συνάδελφοί τους την έννοια της κυριότητας και της ιδιοκτησίας γνώσεων που αποβαίνουν χρήσιμες στο σύνολο της εταιρίας.

Η δημιουργία οργανωσιακής γνώσης αφορά τόσο τη σωματική εμπειρία και τη διαδικασία δοκιμής και λάθους, όσο και τη δημιουργία νοητικών μοντέλων και τη μάθηση από τους άλλους. Επομένως αφορά ιδανικά και ιδέες.

Η ανάγκη αυτή προκύπτει από τη διαπίστωση ότι ο άνθρωπος έχει πλέον πάψει να αποτελεί ένα απλό εξάρτημα μέσα σε ένα απρόσωπο μηχανιστικό σύστημα, αλλά αντιμετωπίζεται ως μία σύνθεση γνώσεων, ικανοτήτων, αξιών, επιδιώξεων και αναγκών, πράγμα που δημιουργεί την υποχρέωση από την πλευρά της επιχείρησης, να εξασφαλίζει και να δημιουργεί τις αναγκαίες συνθήκες, ώστε οι άνθρωποι που εργάζονται μέσα στις επιχειρήσεις να αισθάνονται ότι αποτελούν ένα σημαντικό μέρος της επιχείρησης.

Στα πλαίσια των παλαιότερων οργανωτικών διαρθρώσεων, πολύ λίγοι ήταν εκείνοι οι εργαζόμενοι, οι οποίοι είχαν το κατάλληλο εκπαιδευτικό υπόβαθρο και συνεπώς είχαν τη δυνατότητα για ανάληψη ευρύτερου φάσματος αρμοδιοτήτων και συμμετοχής στις διευθυντικές διαδικασίες.

Σήμερα όμως και ακόμη περισσότερο στο μέλλον, όπου το εργατικό δυναμικό σχεδόν στο σύνολό του θα είναι κάτοχος εξειδικευμένων γνώσεων, η πίεση την οποία θα ασκεί μέσω των εργατικών ενώσεων, θα είναι εντονότερη και οι απαιτήσεις που θα προβάλλει θα είναι αυξημένες, τόσο στα επίπεδα των αποδοχών, όσο και στους όρους απασχόλησης.

Ο αυξημένος ανταγωνισμός δεν αντιμετωπίζεται με το να υποχρεωθούν οι άνθρωποι να δουλέψουν σκληρότερα, αλλά να μάθουν να δουλεύουν διαφορετικά, υιοθετώντας νέες τεχνικές, κατάλληλες για τις συγκεκριμένες κάθε φορά περιπτώσεις.

Ο άνθρωπος ανεξάρτητα από τις τεχνολογικές κάθε φορά εξελίξεις, ήταν, είναι και θα παραμείνει ο βασικότερος συντελεστής για την επιτυχία των στόχων μίας επιχείρησης. Όλα αρχίζουν από τον άνθρωπο και τελειώνουν σε αυτόν.

Μία από τις δραστηριότητες της Οργάνωσης και Διοίκησης, είναι και η στελέχωση. Αντικείμενο της στελέχωσης είναι όλες εκείνες οι διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα πριν από την πρόσληψη του προσωπικού και είναι:

- Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού.
- Η προσέλκυση για εξεύρεση του κατάλληλου προσωπικού.
- Η επιλογή του προσωπικού.

“Επιχείρηση που δεν αλλάζει τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί ώστε να προσαρμόζεται συνέχεια στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος, είναι καταδικασμένη να κλείσει”. Είναι γεγονός ότι οι επιχειρήσεις συνειδητοποιούν όλο και περισσότερο το δυναμικό περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργούν και ότι για να παραμείνουν ανταγωνιστικές δεν αρκεί να προσφέρουν προϊόντα σε λογικές τιμές, αλλά πρέπει να προσφέρουν προϊόντα που έχουν ανάγκη οι πελάτες τους και ικανοποιούν τις απαιτήσεις τους.

Ωστόσο τα τελευταία χρόνια η “προσέλκυση του πελάτη” φαίνεται να αναδεικνύεται σε κυρίαρχη δύναμη στον κόσμο των επιχειρήσεων. Πραγματικά, αν παρατηρήσει κανείς την εξέλιξη των συστημάτων διοίκησης, θα δει ότι όλη η προσπάθεια των επιχειρήσεων επικεντρώνεται στο να προσελκύσουν πελάτες, να διατηρήσουν και να επαυξήσουν τη συνεργασία τους με αυτούς.

Μ’ άλλα λόγια το ανθρώπινο δυναμικό θα πρέπει να διοικείται με τέτοιο τρόπο ώστε η επιχείρηση να πετύχει την αφοσίωσή τους, πρέπει να φροντίζει ώστε οι εργαζόμενοι να παραμένουν στην επιχείρηση για μεγάλο χρονικό διάστημα, αν το αξίζουν, γιατί όπως είναι φυσικό η επιχείρηση ενδιαφέρεται για την εξειδίκευση του μόνιμου προσωπικού, κάτι που σημαίνει κόστος γι’ αυτήν.

Οι εργαζόμενοι λοιπόν θα πρέπει:

- Να επιλέγονται με ιδιαίτερη προσοχή ώστε να ανταποκρίνονται στις ανάγκες της επιχείρησης από άποψη γνώσεων και δεξιοτήτων.
- Να εκπαιδεύονται και να επιμορφώνονται ώστε να είναι πιο αποδοτικοί και κατά συνέπεια η επιχείρηση να γίνεται πιο ανταγωνιστική.
- Να αμείβονται όταν πετυχαίνουν τους στόχους που θέτει η επιχείρηση, καθώς και για το σύνολο της συνεισφοράς τους σ’ αυτήν.

- Η επιχείρηση θα πρέπει για το προσωπικό που απασχολεί πολλά χρόνια και είναι αναγκασμένο να κάνει πολλές φορές τις ίδιες κινήσεις και την ίδια δουλειά, να φροντίζει, για να μην έχει μείωση της αποδοτικότητάς τους λόγω ρουτίνας, να αλλάζει συχνά το αντικείμενο της εργασίας τους.

Με αυτόν τον τρόπο, η επιχείρηση αξιοποιεί την εμπειρία, την ευφυΐα και εξειδίκευση, καθώς επίσης και την αφοσίωση των εργαζομένων δημιουργώντας μία επιχείρηση και ένα δυναμικό που προσαρμόζεται στις ανάγκες του σύγχρονου περιβάλλοντος.

κεφάλαιο 1

1.1 Γενικά

1.1 Γενικά

1.2 Προϋποθέσεις προγραμματισμού ανθρώπινου

1.2 Προϋποθέσεις προγραμματισμού ανθρώπινου

δυναμικού

δυναμικού

1.3 Βασικές αρχές του προγραμματισμού

1.3 Βασικές αρχές του προγραμματισμού

ανθρώπινου δυναμικού

ανθρώπινου δυναμικού

1.4 Δραστηριότητες που εντάσσονται στο

1.4 Δραστηριότητες που εντάσσονται στο

σύστημα ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού

σύστημα ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού

1.5 Διαδικασία του προγραμματισμού

1.5 Διαδικασία του προγραμματισμού

1.6 Ανάλυση της εργασίας

1.6 Ανάλυση της εργασίας

1.7 Σχεδιασμός της εργασίας

1.7 Σχεδιασμός της εργασίας

1.8 Καθορισμός των απαιτήσεων σε ανθρώπινο

1.8 Καθορισμός των απαιτήσεων σε ανθρώπινο

δυναμικό

δυναμικό

1.9 Απογραφή του ανθρώπινου

1.9 Απογραφή του ανθρώπινου

δυναμικού

δυναμικού

1.10 Πρόβλεψη των μεταβολών στο ήδη

1.10 Πρόβλεψη των μεταβολών στο ήδη

υφιστάμενο προσωπικό

υφιστάμενο προσωπικό

1.11 Ανάπτυξη του προγράμματος

1.11 Ανάπτυξη του προγράμματος

1.12 Αξιολόγηση της προσφοράς εργασίας

1.12 Αξιολόγηση της προσφοράς εργασίας

1.13 Μέθοδοι κατάρτισης του προγράμματος

1.13 Μέθοδοι κατάρτισης του προγράμματος

1.14 Οφέλη και εμπόδια

1.14 Οφέλη και εμπόδια

Προγραμματισμός του ανθρώπινου

Προγραμματισμός του ανθρώπινου

δυναμικού

δυναμικού

Προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού

1.1 Ορισμός και επιδίωξη

Ο προγραμματισμός των αναγκών σε προσωπικό είναι μία πολύ παλιά αρχή που εφαρμόζεται από τότε που οι άνθρωποι άρχισαν να συνεργάζονται. Όταν λέμε **“προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού”**² εννοούμε τη διαδικασία πρόβλεψης των αναγκών του οργανισμού και τη λήψη των κατάλληλων μέτρων, ώστε να εξασφαλιστεί το αναγκαίο ανθρώπινο δυναμικό στο επιθυμητό ποσοτικό και ποιοτικό επίπεδο, με την άριστη εκμετάλλευση των εξωτερικών και εσωτερικών πηγών, η διατήρηση και ανάπτυξη του δυναμικού αυτού και η επιτυχής αντιμετώπιση

² Οι Igor Ansoff, Brandenburg σε άρθρο τους (1987) ανέφεραν:

Προγραμματισμός είναι δραστηριότητα της διοίκησης που μετατρέπει τις αποφάσεις σε συγκεκριμένα πρότυπα δράσης για εφαρμογή. Τα βασικά διοικητικά καθήκοντα στη φάση αυτή είναι:

- σχεδιασμός δραστηριοτήτων για υποστήριξη των αποφάσεων,
- ανάθεση και σχεδιασμός των πόρων για υποστήριξη των αποφάσεων (που ονομάζεται προϋπολογισμός),
- καθορισμός της ροής εργασίας μέσα στην επιχείρηση,
- καθορισμός προτύπων εξουσίας και ευθύνης,
- καθορισμός δικτύων ροής επικοινωνίας.

των πιθανών προβλημάτων που ενδεχομένως να προκύψουν είτε από την αύξηση είτε από την έλλειψη προσωπικού³.

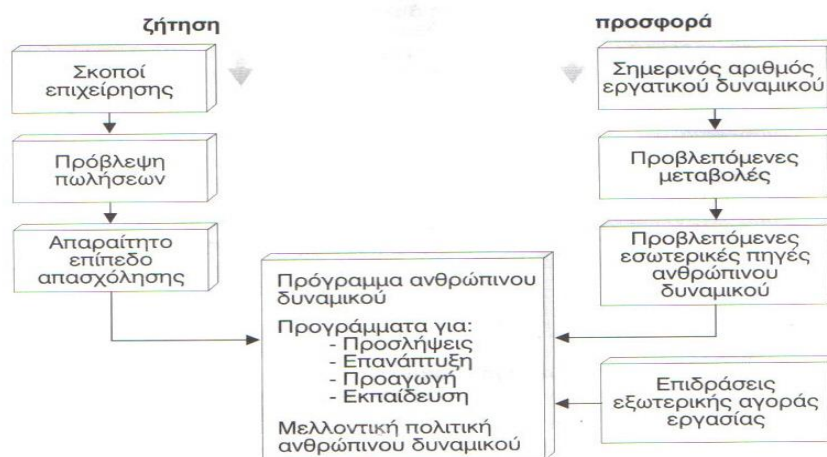
Ο προγραμματισμός λοιπόν γεφυρώνει το κενό ανάμεσα στη θέση που βρισκόμαστε τώρα και σε εκείνη που αποσκοπούμε να βρεθούμε μελλοντικά. Το μέλλον όμως δεν προβλέπεται. Έτσι ο προγραμματισμός ασχολείται με τη μελλοντική αποτελεσματικότητα των αποφάσεων που θα ληφθούν σήμερα.

Βασικός σκοπός του προγραμματισμού είναι να εξασφαλίσει το αναγκαίο σε αριθμό και ικανότητες προσωπικό, τη χρονική στιγμή που απαιτείται. Ο σχεδιασμός των εργασιών γίνεται σε συνεργασία με τα στελέχη γραμμής, τη Διοίκηση και το Διευθυντή Ανθρωπίνων Πόρων και απαιτεί γνώση των μακροχρόνιων και βραχυχρόνιων στόχων της επιχείρησης.

Για την επίτευξη των σκοπών αυτών, ο προγραμματισμός πρέπει να είναι σε θέση να προσδιορίζει την υφιστάμενη ή να προβλέπει τη μελλοντική ζήτηση και προσφορά και να προβαίνει στις αναγκαίες ενέργειες για την εξασφάλιση της προσφοράς εκείνης, η οποία είναι αναγκαία από ποσοτικής και ποιοτικής πλευράς για την πραγματοποίηση των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων του οργανισμού.

Σχήμα 1.1

Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού σε επιχειρησιακό επίπεδο



Πηγή: Διοίκηση & Εποπτεία Προσωπικού, Σπ. Ζευγαρίδη – Γ. Σταματιάδη, σελ. 112

Εκείνο που είναι καινούριο είναι, ότι συνειδητοποιήθηκε η σημασία του προγραμματισμού σε ότι αφορά το ανθρώπινο δυναμικό και συμπεριλήφθηκε στα

³ Σε μία παλαιότερη ομιλία του, ο καθηγητής Χρ. Τζεκίνης είχε τονίσει, ότι ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού εισάγεται σαν ανταπόκριση σε ένα συγκεκριμένο πρόβλημα ή σε κάποια κρίση, που δημιουργήθηκε στην επιχείρηση, αλλά όταν παρέλθει η άμεση ανάγκη γεννιούνται συνήθως πιο μακροπρόθεσμοι σκοποί, εντασσόμενοι σε έναν τέτοιο προγραμματισμό.

καθήκοντα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, αντιμετωπιζόμενος συστηματικά και επιστημονικά⁴.

Είναι πολύ δύσκολο να προσδιοριστούν με ακρίβεια οι ανάγκες του οργανισμού και της υφιστάμενης προσφοράς, γι' αυτό τις περισσότερες φορές σκόπιμα αποφεύγεται κάθε σχετική προσπάθεια για να καθοριστεί για το τι είναι δυνατόν να συμβεί στο μέλλον.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, επιδίωξη του προγραμματισμού σε ότι αφορά το ανθρώπινο δυναμικό είναι:

- Η εξασφάλιση μιας σαφούς αντίληψης ως προς την κατεύθυνση την οποία ακολουθεί ο οργανισμός σε σχέση με τη μελλοντική του εξέλιξη.
- Η αξιολόγηση των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό.
- Ο καθορισμός των εναλλακτικών δυνατοτήτων για την κάλυψη των υφισταμένων και μελλοντικών αναγκών του οργανισμού.
- Η μέριμνα για προώθηση των λύσεων και μεθόδων εκείνων, οι οποίες θα κατευθύνουν καλύτερα τον οργανισμό στην επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων του.

1.2 Προϋποθέσεις προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού

Για να έχουμε έναν αποτελεσματικό προγραμματισμό θα πρέπει να ισχύουν οι παρακάτω προϋποθέσεις:

1. Διαμόρφωση της γενικής και επιμέρους πολιτικής στα θέματα προσωπικού.
2. Τμηματοποίηση και οργανόγραμμα, όπου φαίνονται τα τμήματα, οι ειδικότητες και ο βαθμός εξουσίας και ευθύνης.
3. Ανάλυση του έργου, δηλαδή η λεπτομερής καταγραφή της εργασίας του κάθε υπαλλήλου σχετικά με τα καθήκοντα, τις ενέργειες και τις ευθύνες.
4. Περιγραφή του έργου, η οποία προέρχεται από την παραπάνω ανάλυση και περιγράφει την εκτελούμενη εργασία (εκπαίδευση, προύπηρεσία κλπ.).
5. Οι απαιτήσεις του έργου, οι οποίες αναφέρονται στα προσωπικά χαρακτηριστικά που απαιτεί το έργο και περιγράφουν το είδος του υπαλλήλου.

⁴ Η κίνηση ξεκίνησε από το *Ινστιτούτο Tavistock* και τους επιχειρησιακούς ερευνητές που προσπάθησαν να εφαρμόσουν στο θέμα αυτό τις αρχές της μαθηματικής επιστήμης.

6. Ο όγκος του έργου, όπου προσδιορίζεται το πόση δουλειά θα εκτελέσει ο εργαζόμενος στο κανονικό ωράριο εργασίας.

1.3 Βασικές αρχές του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού

Οι βασικές αρχές από τις οποίες διέπεται ένας επιτυχής προγραμματισμός είναι:

➤ Αρχή της συμβολής στην επίτευξη των στόχων:

Ο προγραμματισμός θα πρέπει να συμβάλλει οριστικά στην πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Ο Goetz είπε ότι χωρίς πρόγραμμα η δράση καθίσταται μία τυχαία δραστηριότητα, μη παράγουσα θετικό έργο, εκτός από χάος.

➤ Αρχή του προβαδίσματος:

Αυτό σημαίνει ότι όλες οι ενέργειες της οργάνωσης, στελέχωσης, διεύθυνσης και ελέγχου της διοίκησης αποβλέπουν στο να βοηθούν στην πραγματοποίηση των επιχειρηματικών στόχων. Επομένως, ο προγραμματισμός προηγείται έναντι των άλλων δραστηριοτήτων της διοίκησης για την αποφυγή λανθασμένων ενεργειών, προκειμένου να μην χρειασθεί να γίνει επαναπροσδιορισμός του προγραμματισμού.

➤ Αρχή της αποτελεσματικότητας των προγραμμάτων:

Η αποτελεσματικότητα ενός προγράμματος υπολογίζεται από την σύγκριση της συμβολής του στην επίτευξη των στόχων, σε σχέση με τις δαπάνες που απαιτούνται για τη δημιουργία και εφαρμογή του.

➤ Αρχή της ελαστικότητας:

Το πρόγραμμα πρέπει να χαρακτηρίζεται από ελαστικότητα. Αυτό σημαίνει ότι σε κάθε βήμα πρέπει να υπάρχουν εναλλακτικές λύσεις, έτσι ώστε αν συμβεί κάποιο λάθος να υπάρχει δυνατότητα αλλαγής προγράμματος και επιλογή της κατάλληλης εναλλακτικής λύσης.

1.4 Δραστηριότητες που εντάσσονται στο σύστημα ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού

Οι δραστηριότητες που συνδέουν τα διάφορα μέρη του συστήματος κατανέμονται σε τρεις κατηγορίες:

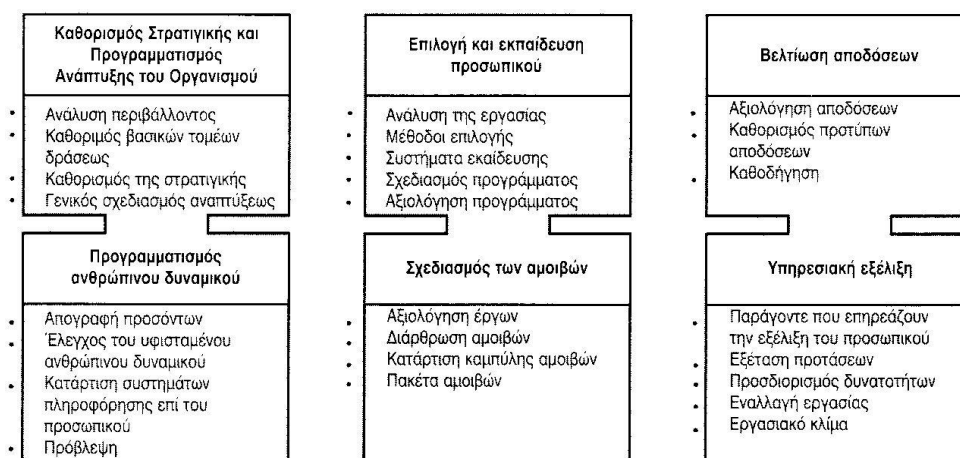
A) Δραστηριότητες που καλύπτουν ολόκληρη την επιχείρηση: σχετίζονται με το γενικό προγραμματισμό (ανάλυση του περιβάλλοντος, κατάρτιση του γενικού σχεδιασμού της ανάπτυξης του οργανισμού) και με τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού (καταγραφή και έλεγχος των προσόντων, ανάλυση των απαιτήσεων της εργασίας σε σχέση με τα προσόντα και τα αναμενόμενα αποτελέσματα).

B) Δραστηριότητες που έχουν ως βάση της εργασία: εντάσσονται οι δραστηριότητες που αφορούν την πρόσληψη και εκπαίδευση του προσωπικού, καθώς και το σχεδιασμό των αμοιβών.

Γ) Δραστηριότητες που έχουν ως κέντρο τον εργαζόμενο: σχετίζονται με τη βελτίωση των αποδόσεων και την υπηρεσιακή εξέλιξη του προσωπικού.

Σχήμα 1.2

Σύστημα Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού - Κύρια Σημεία του Συστήματος



Πηγή: Διοίκηση Δημοσίων Υπηρεσιών και Οργανισμών, Π. Φαναριώτης, σελ. 359.

1.5 Διαδικασία του προγραμματισμού

1.5.1 Γενικά

Η διαδικασία του προγραμματισμού στο χώρο της διοίκησης του προσωπικού, περιλαμβάνει την πρόβλεψη των μελλοντικών αναγκών σε προσωπικό κατάλληλο να καλύψει τις διάφορες θέσεις, την επισήμανση των πηγών και του βαθμού επάρκειας προσωπικού και τη θέσπιση των αναγκαίων διαδικαστικών σταδίων, για την ικανοποίηση των αναγκών. Η διαδικασία του προγραμματισμού είναι αυτή που ορίζει και καθορίζει την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα του προγράμματος και των σχεδίων δράσης.

Όπως συμβαίνει και με τον προγραμματισμό των λοιπών τομέων της επιχείρησης έτσι και στην προκειμένη περίπτωση, τα προγράμματα μπορεί να είναι βραχυχρόνια και μακροχρόνια. Η κατάρτιση προγραμμάτων χρονικής διάρκειας ενός έως δύο (1 – 2) ετών αποτελεί την πιο εφαρμοσμένη τακτική εκ μέρους των επιχειρήσεων παρόλο που η χρησιμοποίηση των μακροχρόνιων προγραμμάτων, αναγνωρίζεται ως εξαιρετικά χρήσιμη.

Για την επιτυχία του προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού είναι απαραίτητη η συγκέντρωση και η αξιοποίηση διαφόρων προελεύσεων πληροφοριών. Πρώτα απ' όλα θα πρέπει να γίνεται ανάλυση των πληροφοριών που αφορούν το παρελθόν της επιχείρησης και έχουν σχέση με το ρυθμό προσλήψεων και αποχωρήσεων προσωπικού. Ακόμα πρέπει να προσδιορίζεται η τάση του ρυθμού αυτού κατά το χρόνο της σύνταξης του προγράμματος. Π.χ. η επέκταση της επιχείρησης σε νέες αγορές είναι πιθανό να προκαλέσει νέες ανάγκες όχι μόνο σε προσωπικό πωλήσεων αλλά και σε προσωπικό παραγωγής, προμηθειών κ.ο.κ.

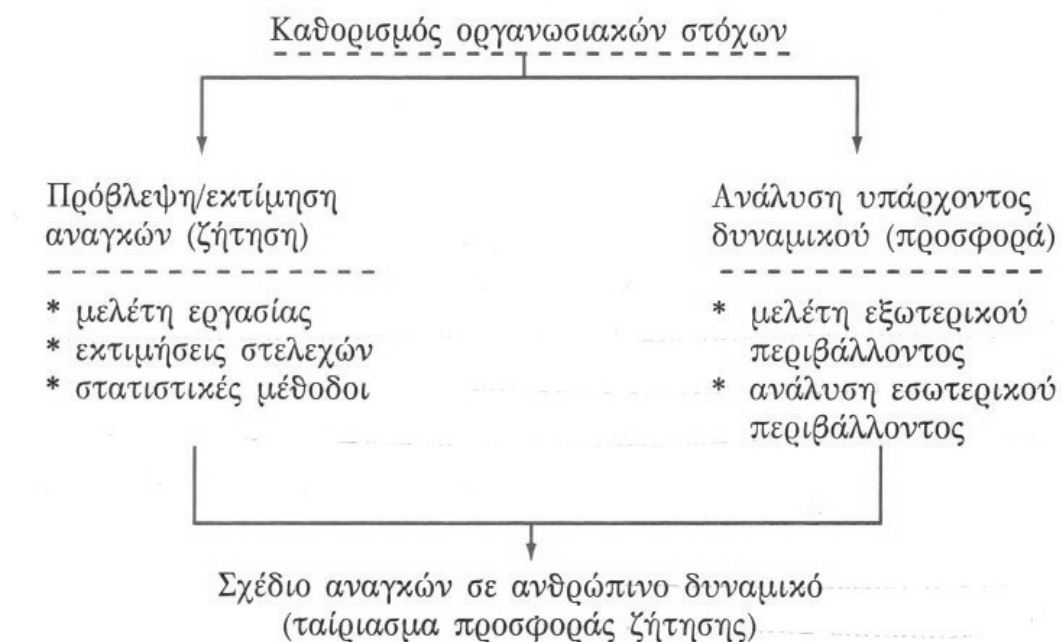
1.5.2 Ενέργειες της διαδικασίας προγραμματισμού

Είναι φανερό, ότι η δραστηριότητα του προγραμματισμού, αποτελεί τη βάση για τις προσλήψεις και το σχεδιασμό της επαγγελματικής εξέλιξης.

Η διαδικασία του προγραμματισμού, περιλαμβάνει τις εξής ενέργειες:

Σχήμα 1.3

Διαδικασία Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού



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

Η πρόβλεψη των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό (ζήτηση), αναφέρεται στην εκτίμηση του αριθμού και του τύπου του προσωπικού που απαιτείται, προκειμένου να εκπληρωθούν οι στόχοι της επιχείρησης ή του οργανισμού. Η διαδικασία αυτή είναι αρκετά πολύπλοκη και δύσκολο να οδηγήσει σε ακριβείς υπολογισμούς, εφόσον δεν μας ενδιαφέρει μόνο η ποσότητα αλλά και η ποιότητα. Επομένως, ο χώρος εργασίας πρέπει να οργανώνεται έτσι ώστε ο εργαζόμενος να βλέπει ότι η εργασία του αποτελεί τμήμα του συνόλου. Έτσι, συνήθως χρησιμοποιείται συνδυασμός μεθόδων και βέβαια οι προσωπικές εκτιμήσεις των εμπειρων στελεχών αλλά και της ανώτατης διοίκησης και των αρμοδίων του τμήματος ανθρωπίνων πόρων. **Καμία πρόβλεψη δεν μπορεί να είναι αξιόπιστη αν δεν βασιστεί σε σωστά στοιχεία, δηλαδή σε αυτά που πραγματικά χρειαζόμαστε και όχι σε αυτά που καλά θα ήταν “να υπάρχουν”.** Αυτό σημαίνει, ότι όποιος αναλαμβάνει να κάνει μία πρόβλεψη, θα πρέπει να γνωρίζει καλά τις διαδικασίες, αλλά και το έργο που εκτελείται. Για να επιτευχθεί αυτό, θα πρέπει να προηγηθεί η ανάλυση κάθε εργασίας⁵, η οποία θα αποτελέσει το βασικό οργανωτικό υπόβαθρο πάνω στο οποίο θα δομηθούν οι προβλέψεις. Επομένως ο βαθμός επιτυχούς πρόβλεψης των μελλοντικών εξελίξεων εντός και εκτός της επιχείρησης θα βοηθήσει σημαντικά τα διοικητικά στελέχη στην ορθολογική χρήση των ανθρωπίνων πόρων και στην αποφυγή σπατάλης, δημιουργίας προστριβών με τους εργαζομένους και γενικά στον πιο επιτυχημένο προγραμματισμό.

Οι στατιστικές μέθοδοι χρησιμοποιούνται από ειδικευμένα άτομα και εφαρμόζονται κυρίως από μεγάλες επιχειρήσεις όπου ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού είναι ένα πολύπλοκο πρόβλημα. Οι κυριότερες από αυτές είναι:

- **Γραμμική και πολλαπλή συσχέτιση:** Οι τεχνικές αυτές δείχνουν την σχέση των διαφόρων μεταβλητών μέσα στην επιχείρηση και πως θα κινηθούν αυτές στο μέλλον.

⁵ Περισσότερες λεπτομέρειες για ανάλυση εργασίας βλ. κεφ. 1.6 σελ. 16.

- **Χρονολογικές σειρές:** Αποτελούν την ανάλυση της απασχόλησης κατά τα προηγούμενα χρόνια πάνω στην οποία βασίζεται η πρόβλεψη για τα επόμενα.

Προκειμένου να γίνει σωστή ανάλυση του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού (προσφορά) πρέπει να λάβουμε υπόψη μας τόσο την προσφορά του εξωτερικού περιβάλλοντος όσο και του εσωτερικού.

- **Εξωτερικό περιβάλλον:** Παρακολουθούμε τις εξελίξεις που συμβαίνουν σε αυτό προκειμένου να αντλήσουμε το δυναμικό μας σε περίπτωση απώλειας προσωπικού και επέκτασης των δραστηριοτήτων μας.
- **Εσωτερικό περιβάλλον:** Προβλέψεις για το παρόν και το προσεχές μέλλον σχετικά με τις αναμενόμενες αποχωρήσεις και προσελεύσεις που θα δημιουργηθούν στην επιχείρηση από το ήδη υπάρχον προσωπικό.

Τέλος, αφού προσδιοριστούν οι ανάγκες σε προσωπικό, πρέπει να καθοριστούν και οι ενέργειες που θα γίνουν για να εξυπηρετηθούν οι ανάγκες αυτές. Στο σχέδιο αναγκών ανθρώπινου δυναμικού απεικονίζονται μερικές από τις ανάγκες αυτές:

- Στρατολόγηση⁶ νέου προσωπικού εφόσον πρέπει να προσληφθούν εργαζόμενοι από την αγορά εργασίας.
- Εκπαίδευση και ανάπτυξη αυτών που κρίνεται ότι μπορούν να προωθηθούν.
- Απόλυση όσων περισσεύουν ή μείωση ωρών εργασίας ή πρόωρη συνταξιοδότηση.

1.5.3 Στάδια της διαδικασίας προγραμματισμού

Τα στάδια προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού είναι τα εξής:

1. Διαπίστωση της παρούσας κατάστασης. Εξετάζονται:

- αν είναι αναγκαίο το προσωπικό που ήδη εργάζεται στην επιχείρηση, κατά τομέα και θέση
- αν το υπάρχον προσωπικό είναι επαρκές, από άποψη ποσοτική (αριθμός εργαζομένων) και ποιοτική (επίπεδο των εργαζομένων από άποψη κατάρτισης, ικανότητας και απόδοσης)
- που υπάρχουν ελλείψεις ποσοτικές και υστερήσεις ποιοτικές.

⁶ Περισσότερες λεπτομέρειες για *στρατολόγηση* βλ. κεφ. 2 σελ. 37.

2. Προβλέψεις για το παρόν και το προσεχές μέλλον, σχετικές με το προσωπικό που ήδη εργάζεται στην επιχείρηση. Εξετάζονται, ποιες αποχωρήσεις προβλέπονται που θα δημιουργήσουν κενά λόγω:
 - ηλικίας και συνταξιοδότησης
 - αλλαγή επαγγέλματος
 - μεταπήδησης σε άλλη επιχείρηση
 - ασθενειών κ.ά.

3. Προβλέψεις σχετικές με τα κενά που θα προκύψουν από τις προαγωγές μελών του προσωπικού.

4. Εκτίμηση των μελλοντικών αναγκών σε προσωπικό. Αυτή γίνεται βραχυχρόνια και μακροχρόνια⁷.
Για την εκτίμηση αυτή, πρέπει να ληφθούν υπόψη τα εξής:
 - Ο σχεδιασμός για επέκταση της επιχείρησης
 - Η προβλεπόμενη παραγωγή νέου ή νέων προϊόντων
 - Η πιθανή χρησιμοποίηση νέων μηχανημάτων που απαιτούν εξειδικευμένο προσωπικό
 - Η ενδεχόμενη εφαρμογή νέων μεθόδων πώλησης (π.χ. με υπαλλήλους περιοδεύοντες πωλητές).

1.6 Ανάλυση της εργασίας

1.6.1 Γενικά

Έχουν διδαχθεί πολλά για τη σημασία της ανάλυσης της εργασίας. Χωρίς την ανάλυση αυτή, δεν είναι δυνατόν να γίνουν οι σωστές προσλήψεις και στη συνέχεια να γίνει σωστή αξιολόγηση του έργου των προσληφθέντων.

Σε μία σειρά σεμιναρίων στο ΕΛΚΕΠΑ, η καθηγήτρια της ΑΒΣΠ Σοφία Γεδεών, παρουσίασε πολλά από τα θέματα της θεωρίας της ανάλυσης έργου (job analysis).

⁷ Βραχυχρόνια είναι η εκτίμηση που αφορά στις ανάγκες μιας περιόδου το πολύ ενός έτους. Μακροχρόνια είναι η εκτίμηση που αφορά στις ανάγκες για μια περίοδο από δύο (2) μέχρι πέντε (5) χρόνια.

Στην πράξη, έχουν σημειωθεί ριζικές μεταβολές από τότε, ώστε μία αναφορά μας σε αυτές τις ομιλίες να μην χάνει την επικαιρότητά της⁸.

Με τον όρο “**ανάλυση εργασίας**” εννοούμε, τη διαδικασία αναγνώρισης (μέσω της παρατήρησης, της συνέντευξης, της μελέτης και αναφοράς) των σημαντικών δραστηριοτήτων, τις οποίες εκτελεί ένας εργαζόμενος, σε συνδυασμό με τις απαιτήσεις και τα τεχνικά και περιβαλλοντικά δεδομένα μιας συγκεκριμένης εργασίας. Η έννοια της αναγνώρισης και προσδιορισμού μιας εργασίας, περιλαμβάνει επίσης, τα προσόντα, τις γνώσεις, τις ικανότητες και την υπευθυνότητα που πρέπει να συνδυάζει ο εργαζόμενος, για την επιτυχή διεξαγωγή αυτής της συγκεκριμένης εργασίας.

1.6.2 Βασικοί κύκλοι δεδομένων της ανάλυσης εργασίας

Η ανάλυση της εργασίας περιλαμβάνει δύο δραστηριότητες οι οποίες μπορούν να διακριθούν εννοιολογικά μεταξύ τους με αρκετή σαφήνεια. Συγκεκριμένα περιλαμβάνει:

- Την περιγραφή της εργασίας (job description)
- Την περιγραφή των απαιτήσεων της εργασίας (job specification)

Η περιγραφή της εργασίας περιλαμβάνει: τα καθήκοντα, τις υπευθυνότητες, τι ακριβώς κάνει αυτός που εκτελεί το έργο, πως το κάνει, γιατί το κάνει, κάτω από ποιες συνθήκες το κάνει, τις σχέσεις, τις δραστηριότητες και τις εξουσίες μιας θέσης εργασίας και ενδεχομένως τις ώρες εργασίας και τα όρια μέσα στα οποία διαμορφώνεται η παρεχόμενη αμοιβή.

Η περιγραφή των απαιτήσεων της εργασίας αφορά τα προσόντα και τις λοιπές προϋποθέσεις που πρέπει να συγκεντρώνει ένα άτομο προκειμένου να ανταποκριθεί ικανοποιητικά στα σχετικά καθήκοντα. Αναφέρονται κυρίως στην εκπαίδευση (π.χ. θέση αποφοίτου τεχνικής σχολής), στην προϋπηρεσία, στην εμπειρία, στην επίδοση στις δεξιότητες, στα χαρακτηριστικά προσωπικότητας και σε τυχόν άλλες προϋποθέσεις (π.χ. ειδικότητα εγγραφής σε επαγγελματική ένωση κλπ.) απαραίτητες για την κατοχή της συγκεκριμένης θέσης.

Η ανάλυση της εργασίας δίνει στην επιλογή προσωπικού, τα στοιχεία των υποψηφίων, προκειμένου να επιλέξει τα άτομα που θα προσληφθούν και να

⁸ Από *Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού*, Σπύρου Ζευγαρίδη, Γεωργίου Σταματιάδη, σελ. 120.

αποκλείσει εκείνα που κρίνονται ανεπαρκή. Το πρόβλημα που υπάρχει εδώ είναι, πως θα διακρίνουμε ανάμεσα στους υποψηφίους, ποιοι είναι ικανοί για τη συγκεκριμένη εργασία, δηλαδή, ποιες μεθόδους θα επιλέξουμε και με ποιους συγκεκριμένους στόχους θα τις χρησιμοποιήσουμε προκειμένου να επιλέξουμε το κατάλληλο προσωπικό. Π.χ. αν εφαρμόσουμε τη μέθοδο της συνέντευξης⁹, τι ακριβώς θα προσέξουμε στον κάθε υποψήφιο και αν θα υποβάλλουμε τους υποψηφίους σε εξέταση με τεστ¹⁰, ποια θα είναι τα κατάλληλα είδη.

Η ανάλυση της εργασίας αποτελεί, μία διαδικασία συγκέντρωσης πληροφοριών, που αποβλέπει κυρίως, στην παρακολούθηση και τον έλεγχο του τρόπου διεξαγωγής της, σε συνδυασμό με τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται. Στα πλαίσια της ανάλυσης της εργασίας, περιλαμβάνεται το σύνολο των πληροφοριών που αφορούν τόσο στην περιγραφή, όσο και στην προδιαγραφή της εργασίας.

Με τον όρο **περιγραφή εργασίας** όπως αναφέραμε παραπάνω, εννοούμε την καταγραφή των καθηκόντων, των υπευθυνοτήτων και των συνθηκών κάτω από τις οποίες εκτελείται μία εργασία, ενώ με τον όρο **προδιαγραφή εργασίας**, εννοούμε, την καταγραφή των προσόντων και των ειδικών χαρακτηριστικών που πρέπει να συνδυάζει ένας εργαζόμενος, προκειμένου να έχει ένα επιτυχημένο αποτέλεσμα η εργασία που του ανατίθεται.

Σήμερα για να πετύχουμε στην εργασία μας κατά την εξεύρεση του κατάλληλου σε κάθε περίπτωση προσωπικού, θα πρέπει να γνωρίζουμε καλά τα ακόλουθα πράγματα:

- Σε τι συνίσταται το έργο που πρόκειται να του αναθέσουμε.
- Ποιες απαιτήσεις προβάλλει η εκτέλεσή του στον εργαζόμενο, ώστε ορισμένα άτομα να είναι κατάλληλα για αυτό και άλλα να πρέπει να αποκλεισθούν.

Ένα απλό παράδειγμα:

Ο οικοδόμος εργάζεται πάνω σε σκαλωσιά, καμιά φορά σε μεγάλο ύψος. Για να μη διατρέξει μεγάλο κίνδυνο, πρέπει να μην υποφέρει από ιλίγγους και να έχει κανονικό οπτικό πεδίο. Άτομα που ζαλίζονται βλέποντας από ψηλά ή μονόφθαλμα, δεν κάνουν για την εργασία αυτή.

⁹ Περισσότερες λεπτομέρειες για *συνέντευξη* βλ. κεφ. 3.6.3.3 σελ. 75.

¹⁰ Περισσότερες λεπτομέρειες για *τεστ* (δοκιμασίες) βλ. κεφ. 3.6.3.11 σελ. 93.

Γενικά, τα δεδομένα της “ανάλυσης του έργου” κάνουν πιο συνειδητή και αντικειμενικά στηριγμένη την απόφαση του νέου ανθρώπου και της οικογένειάς του, σχετικά με την επαγγελματική του σταδιοδρομία, προλαβαίνουν μετατάξεις και αλλαγές επαγγέλματος, καθώς και τις απογοητεύσεις, που φυσικό είναι να προκαλούν οι αποτυχίες και οι διαψεύσεις των προσδοκιών.

Μ’ άλλα λόγια, η μελέτη της εργασίας και τα δεδομένα της, υψώνουν την ατομική απόδοση και προωθούν την παραγωγικότητα, ενώ παράλληλα συντελούν έμμεσα στην προαγωγή της προσωπικής ευημερίας των εργαζομένων.

1.6.2.1 Περιεχόμενο περιγραφής θέσης εργασίας

Η περιγραφή μιας θέσης εργασίας αποτελεί σημαντικό μέρος του εγχειριδίου οργάνωσης. Έχει δυναμικό χαρακτήρα καθώς οι αρχικές δραστηριότητες μεταβάλλονται είτε με κατάργηση μερικών από αυτές είτε με αλλαγή του περιεχομένου τους εξαιτίας αλλαγών στο περιβάλλον και την οργάνωση.

Η αναθεώρηση και επικαιροποίηση της περιγραφής θέσης εργασίας αποτελεί υποχρέωση του κατόχου της θέσης, του προϊσταμένου του, αλλά και της ίδιας της ηγεσίας μιας επιχείρησης.

Περιεχόμενο της περιγραφής θέσης εργασίας αποτελούν οι εξής πληροφορίες:

Πίνακας 1.1

Περιεχόμενο περιγραφής θέσης εργασίας

Χαρακτηρισμός της θέσης	Η ονομασία της θέσης και / ή ο κωδικός αριθμός της
Ένταξη στην ιεραρχία	Υπερκείμενες και υποκείμενες θέσεις εργασίας
Αντικείμενο της θέσης	Λεπτομερής περιγραφή των διαρκών καθηκόντων
Αρμοδιότητες	Λήψη αποφάσεων, δικαίωμα υπογραφής, εργασιακές ρυθμίσεις
Ευθύνες	Ευθυγράμμιση των ευθυνών με τις αρμοδιότητες
Στόχοι θέσης	Ποσοτική διατύπωση (όπου αυτό είναι δυνατό)
Αναπλήρωση θέσης	Διευκρινήσεις ποιος αναπληροί ποιον, σε ποιες περιπτώσεις
Απαιτήσεις της θέσης	Περιγραφή των ειδικών απαιτήσεων από τον κάτοχο της θέσης (γνώσεις, ικανότητες, εμπειρίες κ.ά.)
Κριτήρια αξιολόγησης	Περιγραφή κριτηρίων απόδοσης του κατόχου της θέσης

1.6.2.2 Πλεονεκτήματα – Μειονεκτήματα της περιγραφής θέσης εργασίας

Πίνακας 1.2

Πλεονεκτήματα – Μειονεκτήματα της περιγραφής θέσης εργασίας

Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της περιγραφής θέσης εργασίας	
Πλεονεκτήματα:	Πιθανά μειονεκτήματα:
<ul style="list-style-type: none">➤ Αποτελεί εργαλείο για διασαφήνιση αρμοδιοτήτων και ευθυνών σε περίπτωση αντίθετων απόψεων➤ Ακριβής ορισμός των καθηκόντων, των αρμοδιοτήτων και των σχέσεων υποταγής➤ Ευκολότερος προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων και ανάπτυξης προσωπικού➤ Προσφέρει βάση για αξιολόγηση και αντικειμενικοποίηση των αμοιβών➤ Πληροφορεί τους εργαζόμενους για τα δικαιώματά, τις υποχρεώσεις τους και τις συνθήκες κάτω από τις οποίες πρόκειται να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους➤ Αποτελεί οδηγό για την εξοικείωση νέων συνεργατών και η προσαρμογή τους αποτελεί βάση για προκήρυξη θέσεων➤ Βοηθάει στον περιορισμό των παραπόνων εκ μέρους των εργαζομένων για εύνοιες και εξασφαλίζει καλές ανθρώπινες σχέσεις και υψηλό ηθικό	<ul style="list-style-type: none">➤ Οι θέσεις αντιμετωπίζονται ως «κοινωνικό κεκτημένο» και αποτελούν αντικείμενο υπεράσπισης➤ Παγίωση της οργάνωσης και μείωση της ευελιξίας της➤ Η διαφορά μεταξύ της περιγραφής θέσης εργασίας και της πραγματικής εργασιακής κατάστασης, οδηγεί σε κυνισμό και αναποτελεσματικότητα➤ Κόστος συντήρησης

1.6.2.3 Αξιολόγηση θέσης εργασίας

Η αξιολόγηση της θέσης εργασίας αποτελεί μία συστηματική προσπάθεια των αρχών μέτρησης για τον καθορισμό της αξίας κάθε έργου σε μία επιχείρηση. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα τον καθορισμό των αμοιβών, όχι με βάση την επιθυμία του εργοδότη, ούτε με βάση τις επιδιώξεις του εργαζόμενου, αλλά με βάση το αποτέλεσμα που θα προκύψει στην προσπάθεια από την κανονική εκτέλεση κάθε έργου. Παρά τις κάποιες αντιρρήσεις για τη χρησιμότητα της μεθόδου, θεωρείται ότι συμβάλλει στην επίλυση εργασιακών προβλημάτων και κυρίως στην ομαλοποίηση των σχέσεων εργαζομένων και Διοίκησης.

Ένα παράδειγμα φύλλου περιγραφής θέσης εργασίας εμφανίζεται παρακάτω:

Πίνακας 1.3

Φύλλο περιγραφής της εργασίας

<p style="text-align: center;">Φύλλο Περιγραφής της Εργασίας Τίτλος: Προϊστάμενος αρχείου.</p> <p>Αποστολή. Ο προϊστάμενος του αρχείου έχει ως αποστολή την οργάνωση και αποτελεσματική λειτουργία του αρχείου της υπηρεσίας, την ασφαλή τήρηση των εγγράφων και τον εφοδιασμό των αρμοδίων τμημάτων του Υπουργείου με σχετικές πληροφορίες.</p> <p>Ειδικότερα Καθήκοντα</p> <p>α. Παραλαμβάνει τα προς αρχειοθέτησιν έγγραφα τα οποία ταξινομεί κατά κατηγορίες και τα παραπέμπει στους αρμοδίους υπαλλήλους του τμήματος, για τοποθέτηση στους οικείους φακέλους.</p> <p>β. Παραλαμβάνει τις αιτήσεις των τμημάτων για αναζήτηση εγγράφων ή φακέλων από το αρχείο, τα κατανέμει στους αρμοδίους υπαλλήλους για ανεύρεση από τους φακέλους. Συγκεντρώνει τα αιτούμενα έγγραφα καταχωρισμένα σε βιβλίο και τα προωθεί στα αρμόδια τμήματα με ένδειξη της ημερομηνίας παραδόσεως.</p> <p>γ. Ελέγχει την επιστροφή και την επανατοποθέτηση των εγγράφων στους οικείους φακέλους.</p> <p>δ. Ασκεί εποπτεία στο προσωπικό του τμήματος αρχείου και παρακολουθεί την πληρότητα της ενημέρωσης των αρχείων κλπ.</p> <p>ε. Μεριμνά για την εκκαθάριση των αρχείων κατά τακτά χρονικά διαστήματα και για τη συνεχή βελτίωση των συστημάτων αρχειοθετήσεως.</p> <p>Προδιαγραφή της εργασίας.</p> <p>Απαιτούμενα προσόντα.</p> <ul style="list-style-type: none">• Απολυτήριο επαγγελματικού Λυκείου τομέας Στελεχών Διοικήσεως.• Ικανοποιητική γνώση των διαδικασιών και της οργανωτικής διάρθρωσης του Υπουργείου• Άριστη γνώση των συστημάτων αρχειοθετήσεως.• Γνώση της Αγγλικής γλώσσας σε ικανοποιητικό βαθμό.• Ικανότητα αποτελεσματικής ανάπτυξης των εργασιακών σχέσεων. <p>Πλαίσιο Εξαρτήσεων Ο προϊστάμενος αρχείου υπάγεται στη Διεύθυνση Διοικητικού και αναφέρεται απ' ευθείας στον Διευθυντή</p>
--

Πηγή: Διοίκηση Δημοσίων Υπηρεσιών και Οργανισμών, Π. Φαναριώτη, σελ.365

1.6.3 Ενέργειες της ανάλυσης εργασίας

Οι ενέργειες που γίνονται για να πραγματοποιηθεί η ανάλυση της εργασίας είναι συνοπτικά οι εξής:

- Επιλογή των εργασιών που θα αναλυθούν.
- Καθορισμός, του ή των ατόμων που θα συλλέξουν τις απαραίτητες πληροφορίες.
- Ενημέρωση των εργαζομένων για την έναρξη του προγράμματος.
- Εκπαίδευση αυτών που θα λάβουν μέρος στη διαδικασία ανάλυσης των εργασιών.
- Συλλογή των απαραίτητων στοιχείων με παρατήρηση, συνέντευξη, τήρηση ημερολογίων, ερωτηματολόγια¹¹.
- Παρουσίαση των πληροφοριών σε μορφή χρήσιμη για τα στελέχη, δηλαδή σε μία συνοπτική ή αναλυτική μορφή περιγραφής των εργασιών.
- Συλλογή πληροφοριών για να προσδιοριστούν τα προσόντα από τη νομοθεσία, την παράδοση κάθε επιχείρησης (π.χ. πολιτική πρόσληψης στελεχών με υψηλού επιπέδου μορφωτικά προσόντα), τις εκτιμήσεις του εργοδότη, τις εκτιμήσεις των έμπειρων στελεχών και φυσικά αυτών που είναι υπεύθυνοι για τη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων.

1.6.4 Ανάλυση της εργασίας και τρόποι αξιοποίησής της

Οι πληροφορίες που αποκτούμε μέσα από την ανάλυση της εργασίας, μπορούν να αξιοποιηθούν με τους εξής τρόπους:

A. Η απλοποίηση της εργασίας.

Η απλοποίηση συνδυάζεται με την προσπάθεια βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων, μέσα από την εξάλειψη περιττών ή την αναδιάρθρωση περίπλοκων διαδικασιών.

B. Διεύρυνση και εμπλουτισμός της εργασίας (job enlargement and job enrichment).

Η μέθοδος της διεύρυνσης και εμπλουτισμού της εργασίας, χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις, για να περιορίσει ή να εξαφανίσει τις δυσμενείς επιπτώσεις που προκαλούνται στο προσωπικό από την οργάνωση της εργασίας και ταυτόχρονα να βελτιώσει το πλαίσιο απόδοσης της επιχείρησης, κάτω από την πίεση του ανταγωνισμού.

¹¹ Περισσότερες λεπτομέρειες για μεθόδους επιλογής βλ. κεφ. 3.6.3 σελ. 64.

Γ. Εναλλαγή της εργασίας (job rotation).

Πρόκειται για μία μέθοδο σχεδιασμού της εργασίας, με τέτοιο τρόπο, ώστε, να μπορεί το προσωπικό να εναλλάσσεται στα διάφορα τμήματα της εργασίας με περισσότερη ευχέρεια, ώστε να αποκτά μία γενικότερη αντίληψη της εργασίας και ταυτόχρονα να δημιουργείται μία ποικιλία στην απασχόλησή του, η οποία βοηθά στην διεύρυνση των ικανοτήτων του και απομακρύνει το αίσθημα της ανίας.

1.7 Σχεδιασμός της εργασίας

1.7.1 Γενικά

Όταν μιλάμε για υψηλό επίπεδο διαβίωσης, συνήθως εννοούμε υψηλά standards καταναλώσεως. Ο άνθρωπος, παράγει κατά τη διάρκεια της εργασίας του και καταναλώνει κατά τη διάρκεια της αναπαύσεώς του, ενώ απολαμβάνει την εσωτερική πληρότητα, όχι μόνο κατά τη διάρκεια της ανάπαυσης, αλλά και κατά τη διάρκεια της εργασίας του. Όταν ο άνθρωπος εργάζεται χωρίς να παράγει ή όταν ο εργαζόμενος παράγει προϊόντα που δεν έχουν ζήτηση, τότε ο χρόνος που διαθέτει στην εργασία, συνιστά μία πραγματική απώλεια από το συνολικό χρόνο της ζωής του. Επομένως, η εργασία που διατίθεται στο χώρο της εργασίας, πρέπει να μεγιστοποιεί την οικονομική αξία που παράγεται στο χώρο αυτό. Ο επιστημονικός σχεδιασμός της εργασίας μεγιστοποιεί τις προϋποθέσεις για αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων και ταυτόχρονα για την ικανοποίηση του προσωπικού από την εργασία. Π.χ. Παλαιότερα, ο σχεδιασμός της εργασίας, ήταν καθαρά ένα τεχνικό θέμα, το οποίο απαιτούσε την προσαρμογή του ανθρώπου στις προδιαγραφές και τις απαιτήσεις της μηχανικής τεχνολογίας ή στα συστήματα εργασίας, τα οποία είχαν σχεδιαστεί από μηχανικούς, ενώ τα τελευταία χρόνια, οι σχεδιαστές της εργασίας άρχισαν να προβληματίζονται ως προς το αν στο σχεδιασμό αυτό θα πρέπει να εντάσσονται και περιβαλλοντικοί παράγοντες, με την έννοια του αν και κατά πόσο θα πρέπει να σχεδιάζεται το περιβάλλον, έτσι ώστε να προσαρμόζεται στις ανάγκες του ανθρώπου.

Σύμφωνα με τα δεδομένα αυτά, ο σχεδιασμός της εργασίας, δεν περιορίζεται μόνο στις νέες εργασίες, αλλά αφορά και στις ήδη υφιστάμενες, κάτω από την ανάγκη της προσαρμογής του στις νέες συνθήκες. Η εργασία, όπως την προσδιορίσαμε ήδη,

αποτελεί στην πράξη ένα υποσύστημα, ενταγμένο μέσα σε ένα μεγαλύτερο σύστημα, που είναι ο οργανισμός. Η δε σχεδίαση και ανασχεδίαση του υποσυστήματος αυτού, μπορεί πολλές φορές να ολοκληρώνεται χωρίς την ουσιαστική μεταβολή του ευρύτερου συστήματος.

1.7.2 Έννοια και χρησιμότητα του σχεδιασμού της εργασίας

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού συνδέεται άμεσα με τα συγκεκριμένα έργα που πρόκειται να εκτελέσουν οι εργαζόμενοι. Τα έργα αυτά επηρεάζουν την απόδοση, την αναζήτηση και την στρατολόγηση των εργαζομένων, ανάλογα με τον τρόπο που τα σχεδίασε η οργάνωση και με τις συνθήκες εργασίας. Παράγοντες, όπως ο αριθμός των υπαλλήλων που απαιτείται για να εκπληρωθούν οι σκοποί του οργανισμού, οι δραστηριότητές τους, οι απαιτούμενες δεξιότητες, οι ικανότητες και οι γνώσεις, η εξουσία, η υπευθυνότητα και η επίβλεψη, συνδέονται με τη διαδικασία του σχεδιασμού της εργασίας.

Ο σχεδιασμός της εργασίας είναι ένα από τα βασικότερα στοιχεία των αρχών της επιστημονικής διοίκησης¹². Με τον όρο “**σχεδιασμός εργασίας**” εννοούμε τον τρόπο με τον οποίο τα καθήκοντα και οι υπευθυνότητες συνδυάζονται για να σχηματίσουν μία ολοκληρωμένη και με νόημα εργασία. Με άλλα λόγια ο σχεδιασμός μιας εργασίας είναι η οργάνωση αυτής της εργασίας, με τέτοιο τρόπο που να εκπληρώνονται οι τεχνικές – οργανωτικές απαιτήσεις της δουλειάς παράλληλα με τις ανθρώπινες ανάγκες των ατόμων που πραγματοποιούν αυτή την εργασία.

Πριν πραγματοποιηθεί η διαδικασία του σχεδιασμού θα πρέπει να προηγηθούν οι παρακάτω δραστηριότητες:

- Προσδιορισμός του περιεχομένου κάθε καθήκοντος της δουλειάς.
- Προσδιορισμός της μεθόδου πραγματοποίησης κάθε καθήκοντος που πρέπει να συμπεριλαμβάνει τα όργανα και τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται για αυτό το καθήκον.
- Συνδυασμός των επιμέρους ατομικών καθηκόντων για τη διαμόρφωση συγκεκριμένων εργασιών.

¹² Κατά τον *Taylor* (θεμελιωτής του σχεδιασμού της εργασίας 19^{ου} αιώνα) κάθε εργασία πρέπει να χωρίζεται σε επί μέρους μικρότερα τμήματα – καθήκοντα, για το καθένα από τα οποία πρέπει να προσδιορίζονται οι μέθοδοι πραγματοποίησής του και τα κίνητρα, κυρίως οικονομικά, για τους εργάτες που θα πραγματοποιήσουν την εργασία ώστε να εξασφαλιστεί μεγαλύτερη απόδοση.

Επίσης κατά το σχεδιασμό της εργασίας πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και ο βαθμός απόδοσης που καθορίζεται από το βαθμό πραγματοποίησης του καθήκοντος (π.χ. παραγωγικότητα, αποτελεσματικότητα), τη στάση και συμπεριφορά του ατόμου όπως διαμορφώνονται από την εργασία του (π.χ. ικανοποίηση από τη δουλειά, απουσίες και εγκατάλειψη της δουλειάς) και τέλος τις σχέσεις μεταξύ των ατόμων, τις ευκαιρίες για ανάπτυξη φιλικών σχέσεων και τις απαιτήσεις για ομαδική εργασία.

Ο σχεδιασμός λοιπόν είναι ιδιαίτερα χρήσιμος γιατί:

- βοηθά στην εκπόνηση της κατεύθυνσης του οργανισμού,
- βελτιώνει την τμηματοποίηση της επιχείρησης,
- εισάγει για τη μακροχρόνια έρευνα της επιχείρησης, την επιστημονική μέθοδο
- είναι μηχανισμός εκπαίδευσης και ευκαιρία για πολλαπλές αλληλεπιδράσεις και διαπραγματεύσεις με το προσωπικό όλων των επιπέδων.

Είναι τέλος ένα μέσο για την εκπλήρωση των σκοπών που επιδιώκει η διοίκηση με πιο συγκεκριμένο τρόπο, δηλαδή με ανάλυση σε επιμέρους λειτουργίες του οργανισμού. Οι λειτουργίες αυτές είναι: διοικητική, οργανωτική, ασφαλιστική – προσαρμοστική και αριστοποίησης.

1.7.3 Αντικειμενικοί σκοποί του σχεδιασμού της εργασίας

Οι βασικότεροι αντικειμενικοί σκοποί του σχεδιασμού της εργασίας (και των θέσεων) μπορεί να περιγραφούν ως εξής:

- Ο καθορισμός των αναγκαίων θέσεων στον οργανισμό και η κατανομή τους κατά επίπεδα.
- Η βελτίωση των συνθηκών εργασίας, ώστε να εξασφαλίζεται η υποκίνηση και ικανοποίηση του προσωπικού στον υψηλότερο δυνατό βαθμό.
- Η βελτίωση των τεχνικών πλευρών της εργασίας που ανατίθεται σε κάθε εργαζόμενο, ώστε να εξασφαλίζεται ο μέγιστος βαθμός παραγωγικότητας, ταυτόχρονα με το υψηλότερο επίπεδο ικανοποίησης.
- Ο σχεδιασμός της παραγωγικής διαδικασίας με τέτοιο τρόπο ώστε να εξασφαλιστεί ένα ικανοποιητικό επίπεδο λειτουργικής απόδοσης από την πλευρά των μεγαλύτερων έκτασης υποσυστημάτων.

- Η ανάπτυξη μιας ικανοποιητικής ισορροπίας μεταξύ της αποδοτικότητας στην παραγωγή και την ικανοποίηση του εργαζομένου με μία μακροχρόνια προοπτική.

1.7.4 Βασικά βήματα της διαδικασίας σχεδιασμού των εργασιών και των θέσεων

Η διαδικασία του σχεδιασμού των εργασιών και των θέσεων είναι:

- Ανάλυση των εργασιακών δραστηριοτήτων. Αποβλέπει στην αναγνώριση και καταγραφή του περιεχομένου των εκτελουμένων εργασιών.
- Μελέτη των συνθηκών εργασίας. Αποβλέπει στη μελέτη των συνθηκών κάτω από τις οποίες εργάζεται ο υπάλληλος.
- Προσδιορισμός των ενδιαφερόντων των εργαζομένων, των στόχων τους και των προσωπικών χαρακτηριστικών. Τα στοιχεία αυτά συλλέγονται μέσω των συνεντεύξεων, των ψυχολογικών τεστ, τις μελέτης της συμπεριφοράς κλπ.
- Προσδιορισμός των ψυχολογικών χαρακτηριστικών των εργαζομένων, όπως αντίληψη, φιλοδοξίες κ.ά.
- Ανάλυση ατομικών δραστηριοτήτων, με σκοπό την καθιέρωση πρότυπων αποδόσεων οι οποίες στη συνέχεια διαμορφώνουν τους στόχους κάθε εργαζομένου.
- Εξέταση των δυνατοτήτων εφαρμογής μίας ή περισσότερων από τις κατωτέρω διαδικασίες σε συνδυασμό με τις ανάγκες, τις ελπίδες, τους φόβους και τις φιλοδοξίες των εργαζομένων.
- Κατάταξη των εργασιών σε ομάδες.
- Καθιέρωση ενός νέου σχεδίου εργασίας στα πλαίσια της προσπάθειας για εξασφάλιση της μέγιστης δυνατής αποδοτικότητας εν όψει των παραγόντων οι οποίοι επηρεάζουν το επίπεδο παραγωγικότητας και ικανοποίησης των εργαζομένων.
- Καθιέρωση του γενικότερου σχεδίου οργάνωσης.
- Εφαρμογή του σχεδίου στην πράξη.
- Συχνή παρακολούθηση της εφαρμογής του σχεδίου και των συναφών διαδικασιών.
- Τροποποιήσεις και προσαρμογές του σχεδίου.

1.8 Καθορισμός των απαιτήσεων σε ανθρώπινο δυναμικό

Ο καθορισμός των αναγκών των οργανισμών σε ανθρώπινο δυναμικό, αποτελεί μία διαδικασία η οποία έχει κρίσιμη σημασία, γιατί από την επιτυχημένη επιλογή του προσωπικού¹³, τόσο από ποιοτικής όσο και από ποσοτικής πλευράς, εξαρτάται η επιβίωση και ανάπτυξή τους, μέσα στα πλαίσια του έντονα ανταγωνιστικού περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργούν.

Το πρώτο βήμα σε ότι αφορά στην επίβλεψη των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό, είναι ο έλεγχος και η αξιολόγηση της υφιστάμενης οργανωτικής διαρθρώσεως και των τυχόν υφισταμένων αναλύσεων της εργασίας.

Για τον ακριβή υπολογισμό των αναγκών είναι απαραίτητο να εξετασθούν και να αναλυθούν πολλές παράμετροι τις οποίες πρέπει να έχει υπόψιν του ο προγραμματιστής του ανθρώπινου δυναμικού.

Τα κυριότερα ερωτήματα που προκύπτουν από τις παραμέτρους αυτές είναι:

- Ποιος είναι ο χρονικός στόχος του προγράμματος;
- Ποιο το προβλεπόμενο μέγεθος του οργανισμού στα όρια του χρονικού στόχου του προγράμματος;
- Ποιες θα είναι οι εξελίξεις ως προς το ήδη υπηρετούν προσωπικό;
- Ποιες θα είναι οι ανάγκες του οργανισμού σε προσωπικό ανωτέρων βαθμίδων κατά την προγραμματιζόμενη χρονική περίοδο;
- Ποιο είναι το υφιστάμενο ανθρώπινο δυναμικό και θα είναι αυτό σε θέση να καλύψει τις μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού;
- Πόσα άτομα πρέπει να προσλάβει ο οργανισμός στο διάστημα αυτό και πως κατανέμονται χρονικά κατά κατηγορίες και βαθμούς;

1.9 Απογραφή του ανθρώπινου δυναμικού

Το δεύτερο βήμα σε ότι αφορά στην πρόβλεψη των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό είναι η απογραφή του ήδη υπάρχοντος προσωπικού και των προσόντων που διαθέτει (skills inventory).

¹³ Περισσότερες λεπτομέρειες για επιλογή προσωπικού βλ. κεφ. 3 σελ. 53.

Τα δεδομένα της απογραφής περιλαμβάνουν στοιχεία για κάθε έναν υπάλληλο χωριστά, όπως ηλικία, εργασία με την οποία ασχολείται, εμπειρία, εκπαίδευση, ειδικά προσόντα, προϋπηρεσία και άλλα παρόμοια στοιχεία. Τελικό αποτέλεσμα της συγκέντρωσης όλων των στοιχείων θα είναι η κατάρτιση ενός φακέλου ο οποίος θα περιέχει στοιχεία ως προς:

- Τον αριθμό των υπαλλήλων που υπηρετούν τον οργανισμό.
- Τα βιογραφικά και λοιπά στοιχεία σχετικά με τον κάθε έναν υπάλληλο.
- Ενδείξεις για την καταλληλότητα προαγωγής.

Εκτός από τα στοιχεία αυτά, στην απογραφή του προσωπικού περιλαμβάνονται και ειδικά οργανογράμματα, στα οποία εμφανίζεται το σύστημα του καταμερισμού των έργων και η σύνθεση της ιεραρχικής πυραμίδας. Η απογραφή και τα προσόντα του προσωπικού καταχωρούνται σε πίνακα όλων των τίτλων εργασίας που υπάρχουν μέσα στον οργανισμό και συγκρίνονται με τον αριθμό του υπάρχοντος προσωπικού σε κάθε εργασία. Ένας άλλος τρόπος κατάταξης των στοιχείων, είναι η καταχώρηση του συνολικού αριθμού των υπαλλήλων σε πίνακες ανάλογα με το επίπεδο εκπαιδεύσεως.

Σκοπός της διαδικασίας αυτής είναι η πλήρης και αντικειμενική καταγραφή τόσο από ποσοτικής όσο και από ποιοτικής πλευράς ολόκληρου του προσωπικού που υπηρετεί στον οργανισμό, ώστε ο προγραμματιστής να έχει μία πλήρη εικόνα της παρούσας κατάστασης.

1.10 Πρόβλεψη των μεταβολών στο ήδη υφιστάμενο προσωπικό

Το ανθρώπινο δυναμικό συνεχώς μεταβάλλεται επηρεαζόμενο από ένα πλήθος παραγόντων τους οποίους η διοίκηση πρέπει να λαμβάνει υπόψιν και να αξιολογεί κατάλληλα, ώστε να μπορεί να κάνει σωστές προβλέψεις. Οι βασικότεροι από τους παράγοντες αυτούς είναι:

- Οι αναμενόμενες απώλειες.
- Οι μετακινήσεις εντός του οργανισμού.
- Οι ποιοτικές μεταβολές στο εργατικό δυναμικό.

A) Απώλειες σε προσωπικό.

Οι παράγοντες που προκαλούν απώλειες είναι πολλοί, ενώ υπάρχουν και ορισμένοι οι οποίοι δεν μπορεί να ελεγχθούν από την επιχείρηση, όπως υπάρχουν και άλλοι οι οποίοι δεν μπορεί να προληφθούν. Μερικοί από τους λόγους αυτούς είναι η συνταξιοδότηση, η παραίτηση, ο θάνατος κλπ.

B) Μετακινήσεις του προσωπικού μέσα στην ίδια την επιχείρηση.

Ως αποτέλεσμα των απωλειών σε προσωπικό ή της αναπτύξεώς του, έχουμε τις εσωτερικές μετακινήσεις, οι οποίες οφείλονται σε προαγωγές, μεταθέσεις, αποσπάσεις κλπ. Πολλές επιχειρήσεις έχουν καθιερώσει ορισμένα συστήματα προαγωγών με σκοπό τη μετακίνηση των υπαλλήλων από μία εργασία σε μία άλλη σε συνδυασμό με την ανάπτυξη των ικανοτήτων και των εμπειριών του. Οι μετακινήσεις αυτές πρέπει να γίνονται με προσοχή, ώστε να αποφεύγονται οι απολύσεις και ότι αυτές συνεπάγονται. Οι εργασίες αυτές ακολουθούν από άποψη σπουδαιότητας μία αυξανόμενη πορεία κλιμακωτής μορφής, την οποία το προσωπικό ακολουθεί κατά βαθμίδες στη διάρκεια της εξελίξεώς του (job ladders).

Γ) Ποιοτικές μεταβολές στο ανθρώπινο δυναμικό.

Ο προγραμματιστής του ανθρώπινου δυναμικού, είναι υποχρεωμένος κατά την κατάρτιση του προγράμματος να λάβει υπόψιν του εκτός από τις ποσοτικές μεταβολές και τις ποιοτικές. Αυτές συνδυάζονται με τη βελτίωση των γνώσεων και ικανοτήτων του προσωπικού, οι οποίες προκύπτουν από την οργάνωση και παρακολούθηση προγραμμάτων μετεκπαίδευσης, την απόκτηση νέων δεξιοτήτων κ.ο.κ.

1.11 Ανάπτυξη του προγράμματος

Ο προγραμματιστής μπορεί να εξασφαλίσει δύο βασικές εκτιμήσεις.

α. Μία εκτίμηση της ζήτησης, δηλαδή των αναγκών του οργανισμού σε ανθρώπινο δυναμικό.

β. Μία εκτίμηση της προσφοράς, η οποία πρέπει να ισούται με τη δύναμη του προσωπικού που ήδη υπηρετεί στον οργανισμό.

Με άλλα λόγια, το προσωπικό που πρέπει να προσληφθεί προκύπτει αν από την υπολογιζόμενη ζήτηση αφαιρεθεί η υφιστάμενη προσφορά.

Παρ' όλα αυτά όμως, υπάρχουν και άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν το όλο θέμα, γι' αυτό δεν μπορεί να υπολογιστεί εύκολα στην πράξη. Οι παράγοντες αυτοί συνδέονται:

- Με τον ακριβή χρόνο που θα καταστεί αναγκαία η πρόσληψη του προσωπικού.
- Με το είδος των προσόντων που πρέπει να συνδυάζει το υπό πρόσληψη προσωπικό.

Το θέμα που σχετίζεται με την ποιότητα του προσωπικού που πρόκειται να προσληφθεί, προσδιορίζεται και περιορίζεται από ένα πλήθος εξωτερικών παραγόντων και μέτρων πολιτικής, τα οποία υιοθετούνται από τις Διοικήσεις των επιμέρους οργανισμών.

1.12 Αξιολόγηση της προσφοράς εργασίας

Η προσφορά εργασίας αποτελεί καθοριστικό παράγοντα της ποιότητας του προσωπικού που πρόκειται να προσλάβει ο οργανισμός για την κάλυψη των κενών του θέσεων στα διάφορα επίπεδα απασχόλησης. Σκοπός κάθε οργανισμού είναι να προσλάβει άτομα με ικανότητες και προσόντα που δεν διέθετε το μέχρι τώρα προσωπικό του. Αν η προσφορά εργασίας είναι μεγάλη τότε η επιχείρηση θα έχει μεγάλη ευχέρεια επιλογής, ενώ αν είναι περιορισμένη, τότε θα είναι εξίσου περιορισμένες και οι επιλογές της. Εκτός από τα παραπάνω, υπάρχουν και άλλα στοιχεία τα οποία πρέπει να εξετάζονται και να προβληματίζουν την επιχείρηση. Αυτά αναφέρονται παρακάτω:

- Έχει το νέο προσωπικό που εισέρχεται στην αγορά εργασίας τα προσόντα που απαιτεί ο οργανισμός;
- Ποιες είναι οι προοπτικές επιλογής των ατόμων με προσόντα και ικανότητες τα οποία δεν απασχολούνται τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο όπως επιστήμονες, γυναίκες που ασχολούνται με τα οικιακά κ.ά.;
- Τα πρόσωπα που εγκαταλείπουν τις εργασίες με τις οποίες ήδη ασχολούνται σε άλλους οργανισμούς, έχουν τα προσόντα που απαιτεί ο δικός μας οργανισμός;
- Ποιες είναι οι ανάγκες και οι δυνατότητες της επιχείρησης, προκειμένου να καλύψει τα κενά της με πρόσληψη προσωπικού από την ελεύθερη αγορά εργασίας;

- Μπορεί η επιχείρηση να προσλάβει προσωπικό με τα απαραίτητα προσόντα ή θα πρέπει να αναβαθμίσει τα προσόντα του υπάρχοντος προσωπικού μέσω της εφαρμογής κατάλληλων εκπαιδευτικών προγραμμάτων;

Για την αξιολόγηση των δυνατοτήτων προσφοράς εργασίας έχουν διαμορφωθεί ειδικά μοντέλα πρόβλεψης από τα οποία το ποιο γνωστό είναι το μοντέλο που αναπτύχθηκε από την εταιρία IBM¹⁴. Μέσω της εφαρμογής των μοντέλων αυτών, οι επιχειρήσεις μπορεί να αποκτήσουν πληροφορίες διαφόρων τύπων πτυχιούχων πανεπιστημίου ή τεχνιτών, οι οποίοι σχετίζονται με τα μακροχρόνια προγράμματα ανάπτυξής τους.

Η προσφορά εργασίας επηρεάζει το σχεδιασμό της εργασίας και το σύστημα των αμοιβών με τέτοιο τρόπο ώστε να εξισορροπείται η ζήτηση με την προσφορά.

1.13 Μέθοδοι κατάρτισης του προγράμματος

Σύμφωνα με εμπειρίες που προέκυψαν από εφαρμογή σχετικών προγραμμάτων σε μεγάλες αμερικανικές επιχειρήσεις οι πρακτικές διαφέρουν ως προς:

- Το προσωπικό που εντάσσεται στο πρόγραμμα.
- Τις θέσεις που καλύπτονται μέσω του προγράμματος.
- Τους τρόπους κάλυψης των κενών θέσεων.

Γενικό χαρακτηριστικό όλων αυτών των πρακτικών είναι ότι βασικό αντικείμενο του προγράμματος είναι κυρίως οι θέσεις προσωπικού ανωτέρων επιπέδων, ενώ η πρόσληψη ωρομισθίου προσωπικού σπάνια αποτελεί αντικείμενο μακροχρόνιου προγραμματισμού.

Συνήθως τα προγράμματα είναι πενταετής (5 έτη) ή ετήσιας (1 έτος) διάρκειας. Τα πενταετή προγράμματα είναι γενικά και περιλαμβάνουν τις γενικές εκτιμήσεις, ενώ τα ετήσια είναι λεπτομερειακά και περιλαμβάνουν προβλέψεις και ρυθμίσεις οι οποίες αφορούν τις θέσεις, το χρόνο και τον ακριβή αριθμό των ατόμων που πρόκειται να

¹⁴ Το μοντέλο αυτό είναι γνωστό ως *προσομειωτής περιβάλλοντος εργασίας (Employment, Environment Simulator EES)*. Βοηθάει στην πρόβλεψη προσφοράς πτυχιούχων πανεπιστημίου κατά ειδικότητες ή προσώπων με πολύτιμη εμπειρία από την μέχρι τώρα εργασία τους.

προσληφθούν. Βασικό χαρακτηριστικό των προγραμμάτων αυτών είναι το κόστος και οι σχετικές δαπάνες που απαιτούνται για την πρόσληψη του ανθρώπινου δυναμικού.

Οι ανάγκες των οργανισμών σε προσωπικό απεικονίζονται σε σχετικούς πίνακες, οι οποίοι περιλαμβάνουν τις διακυμάνσεις της εσωτερικής προσφοράς και της ζήτησης του προσωπικού σε μακροχρόνια και ετήσια βάση.

Πίνακας 1.4

Πενταετές πρόγραμμα κάλυψης αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό

ΠΕΝΤΑΕΤΕΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΚΑΛΥΨΗΣ ΑΝΑΓΚΩΝ ΣΕ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ*

Διακυμάνσεις του Ανθρώπινου Δυναμικού	ΕΤΗ					
	1ο	2ο	3ο	4ο	5ο	1-5
1 Διαθέσιμο Προσωπικό κατά την Αρχήν του Έτους	300	350	360	375	375	
2 Είσοδος Νέων από το Σύστημα Εκπαίδευσης και κατάρτισης κατά τη Διάρκεια του Έτους	20	30	35	50	50	185
3 Απώλειες Προσωπικού για Διάφορους Λόγους	47	55	68	82	92	344
I. Συνταξιοδοτήσεις Κανονικές	10	8	12	20	25	75
II. Συνταξιοδοτήσεις Πρόωρες	3	4	4	4	4	19
III. Απολύσεις 1% κατά Έτος	6	7	8	8	8	37
IV. Απομακρύνσεις για άλλους λόγους	3	4	4	4	4	19
V. Προαγωγές	15	17	20	21	21	94
VI. Παραιτήσεις	10	15	20	25	30	100
4 Σύνολο Διαθεσίμου Προσωπικού κατά το τέλος του Έτους (1+2-3)	273	325	327	343	333	
5 Απαιτούμενη ελάχιστη δύναμη κατά τη διάρκεια του έτους	300	350	360	375	375	
6 Ετήσιες ανάγκες	50	10	15	0	0	
7 Συνολικές Ανάγκες κατά το Τέλος τους Έτους 5+6	350	360	375	375	375	

* εξυπακούεται ότι τα στοιχεία του πίνακα αυτού απαιτούν περαιτέρω ανάλυση των θέσεων κατά ειδικότητα και βαθμούς.

Πηγή: Διοίκηση Δημοσίων Υπηρεσιών και Οργανισμών, Π. Φαναριώτη, σελ. 379.

1.14 Οφέλη και Εμπόδια προγραμματισμού

Ο αποτελεσματικός προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού συμβάλλει σε:

1. Σταθερά επίπεδα απασχόλησης σε όλο το κύκλωμα.
2. Βελτίωση χρησιμοποίησης εργατικού δυναμικού.
3. Καθοδήγηση στη διαμόρφωση του κόστους ανθρώπινου δυναμικού και έλεγχος αυτού του κόστους.

4. Επίτευξη ευρύτερων εθνικών, οικονομικών και κοινωνικών σκοπών π.χ. τομείς χρησιμοποίησης και εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού, για την αντιμετώπιση της ανεργίας και των αναγκών της βιομηχανικής ανάπτυξης.
5. Πρόβλεψη μελλοντικών αναγκών, από άποψη εξειδικευμένου προσωπικού, συμπεριλαμβανομένων και των αναγκών προσωπικού διοικητικού επιπέδου.

1.14.1 Οφέλη

Τα κυριότερα οφέλη των επιχειρήσεων από τις ρυθμίσεις που προβλέπει ένας αποτελεσματικός προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού είναι τα εξής:

➤ Καλύτερος συντονισμός:

Οι ομάδες είναι υπεύθυνες για την εκπλήρωση των στόχων της επιχείρησης και ο προγραμματισμός συντονίζει τις δραστηριότητες των ομάδων αυτών.

➤ Προσανατολισμός στο μέλλον:

Η λειτουργία του προγραμματισμού προτρέπει τους μάνατζερ να σκεφτούν για το μέλλον και να προσδιορίσουν τις οποιεσδήποτε καταστάσεις που μπορεί να αντιμετωπίσει η επιχείρηση στο μέλλον.

➤ Συμμετοχή στην πραγματοποίηση των δραστηριοτήτων:

Για την επιτυχή υλοποίηση των σχεδίων της επιχείρησης, απαιτείται η ευρεία συμμετοχή των μελών της.

➤ Αποτελεσματικότερο σύστημα ελέγχου:

Ένα σχέδιο παρέχει τη βάση για αποτελεσματικότερο έλεγχο προγραμμάτων και προϋπολογισμών για να ελέγξουμε αν οι σκοποί εκπληρώθηκαν, δηλαδή αν ο οργανισμός ακολούθησε τη σωστή πορεία.

➤ Μεγαλύτερη ενημέρωση των σύγχρονων τάσεων, που υπάρχουν στο ανθρώπινο δυναμικό και πιθανές μελλοντικές συνέπειες αυτών των τάσεων.

1.14.2 Εμπόδια

Μερικές φορές ο προγραμματισμός δεν είναι αποτελεσματικός γιατί υπάρχουν κάποια εμπόδια τα οποία είναι:

➤ Έλλειψη χρόνου:

Επειδή οι μάνατζερ είναι πολύ απασχολημένοι, δεν διαθέτουν τον απαραίτητο χρόνο που χρειάζονται για τον προγραμματισμό, με αποτέλεσμα να παρουσιάζονται προβλήματα στην υλοποίησή του.

➤ Αβέβαιες και ασταθείς συνθήκες του περιβάλλοντος:

Η πολυπλοκότητα και οι συχνές αλλαγές που γίνονται στο περιβάλλον είναι μία άλλη αιτία που επηρεάζει αρνητικά την αποτελεσματικότητα του προγραμματισμού.

➤ Αντίσταση στην αλλαγή:

Μερικές φορές οι μάνατζερ δεν επιχειρούν τον προγραμματισμό από μία τάση αντίδρασης σε μία επιβεβλημένη αλλαγή. Αυτό συμβαίνει γιατί συνδέουν τον προγραμματισμό με την ανάγκη της αλλαγής μεθόδου, την οποία μέχρι στιγμής εφαρμόζουν στην εργασία τους.

Με άλλα λόγια ο μη σωστός προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού και η κακή διοίκηση προσωπικού, όχι μόνο επιβαρύνουν το κόστος λειτουργίας της επιχείρησης, αλλά μπορεί να οδηγήσουν μέχρι και σε πτώχευση της επιχείρησης ή την συρρίκνωσή της στην αγορά.

Τα εμπόδια αυτά μπορεί να υπερνικηθούν με τη συμμετοχή των υπαλλήλων στη διαδικασία του προγραμματισμού και την παράλληλη αποδοχή από τους μάνατζερ των διαφόρων γνώμων και προτάσεων από τα άτομα που βρίσκονται στα διάφορα ιεραρχικά επίπεδα της επιχείρησης.

κεφάλαιο 2

2.1 Γενικά

2.1 Γενικά

2.2 Διαδικασία στρατολόγησης

2.2 Διαδικασία στρατολόγησης

2.3 Πολιτική στρατολόγησης

2.3 Πολιτική στρατολόγησης

2.4 Προβλήματα στρατολόγησης εργατικού και

υπαλληλικού προσωπικού

Στρατολόγηση του ανθρώπινου
δυναμικού

Στρατολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού

2.1 Γενικά

Το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης ή υπηρεσίας είναι ένα από τα σπουδαιότερα ενεργητικά της. Η απόκτηση συνεπώς, ανθρώπων με τα κατάλληλα προσόντα, ορίζει την επιτυχία μιας επιχείρησης τόσο όσο και τα οικονομικά μέσα, οι πρώτες ύλες ή οι αγορές. Γι' αυτό η πολιτική απόκτησης προσωπικού βρίσκεται μέσα σε μία σειρά συσχετισμένων αποφάσεων για εκτίμηση των αναγκών σε ανθρώπους, εκτίμηση των δυνατοτήτων, τόσο της εξωτερικής όσο και της εσωτερικής (της επιχείρησης) αγοράς εργασίας, καθορισμός των μεθόδων στρατολόγησης κι ανάπτυξη μεθόδων για επιλογή ανάμεσα από υπάρχοντες υποψήφιους.

Στρατολόγηση είναι οι ενέργειες στις οποίες προβαίνει μία επιχείρηση, προκειμένου να προσελκύσει υποψηφίους για εργασία ικανούς να επιδιώξουν και να πετύχουν τους στόχους που αυτή έχει θέσει.

Μία ρεαλιστική στρατολόγηση προϋποθέτει:

- Γνώση του ανθρώπινου δυναμικού που χρειάζεται.
- Γνώση εξέλιξης των προαγωγών μέσα στην επιχείρηση.
- Πρόβλεψη των μελλοντικών αναγκών βάσει της πείρας του παρελθόντος και της αυξανόμενης προσδοκίας για το μέλλον.
- Γνώση του κατάλληλου τύπου ανθρώπου για μία συγκεκριμένη θέση.

Για να αναπτύξουμε ένα πρόγραμμα στρατολόγησης, πρέπει να λάβουμε υπόψη μας ορισμένα στοιχεία όπως:

- Τα ελάχιστα προσόντα και απαιτήσεις κάθε εργασίας (η προσέλκυση ατόμων που δεν θα προσληφθούν λόγω έλλειψης προσόντων θεωρείται άσκοπη).
- Αν θα γίνουν εσωτερικές προαγωγές ή θα προσληφθούν άτομα εκτός της επιχείρησης.

Πριν την στρατολόγηση, κάθε εργαζόμενος που η θέση του θα επηρεαστεί από τις νέες προσλήψεις, πρέπει να πληροφορηθεί για τη δουλειά στην οποία θα διοριστούν νέοι υπάλληλοι. Έτσι η επιχείρηση θα κρατηθεί σταθερή στα μάτια των υπαρχόντων υπαλλήλων και θα τους προετοιμάσει για τις αλλαγές που θα γίνουν.

Η στρατολόγηση αποτελεί την πρώτη επαφή της επιχείρησης με τους πιθανούς εργαζομένους, δεδομένου ότι είναι η διαδικασία με την οποία τα άτομα αποκτούν επαφή με τη συγκεκριμένη επιχείρηση.

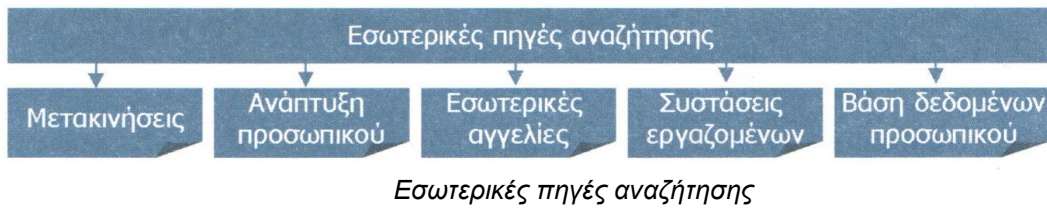
Οι δυνατότητες στρατολόγησης προσωπικού είναι ποικίλες. Στην καθημερινή πρακτική όμως, οι επιχειρήσεις προσφεύγουν συνήθως σε συγκεκριμένες δοκιμασμένες μεθόδους όπως π.χ. οι αγγελίες. Μία ισορροπημένη και ταυτόχρονα προσανατολισμένη στο κόστος στρατολόγηση, πρέπει να σταθμίζει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των πηγών άντλησης προσωπικού κατά περίπτωση. Άρα μία σωστά σχεδιασμένη διαδικασία θα προσελκύσει υψηλού επιπέδου υποψήφιους εργαζομένους, γιατί τους πληροφορεί για τις ευκαιρίες εργασίας, δημιουργεί θετική εικόνα για την επιχείρηση, παρέχει πληροφορίες για τη συγκεκριμένη εργασία και βοηθά τον υποψήφιο να διαλέξει μία εργασία που να ταιριάζει με τα ενδιαφέροντά του.

Τα παραπάνω επιτυγχάνονται, στρατολογώντας κάθε επιχείρηση τους συνεργάτες της, είτε εφαρμόζοντας την εξωτερική στρατολόγηση (προσφυγή στην αγορά εργασίας), είτε στην εσωτερική στρατολόγηση (προσφυγή στο δυναμικό που ήδη εργάζεται στην επιχείρησή μας).

2.1.1 Εσωτερικές πηγές αναζήτησης

Είναι σκόπιμο πριν από την πλήρωση μιας θέσης να εξεταστεί αν και σε ποιο βαθμό μπορούν να αξιοποιηθούν υπάρχοντα αποθέματα εργατικού δυναμικού της επιχείρησης. Για το σκοπό αυτό βρίσκονται στη διάθεση της επιχείρησης πέντε εσωτερικές πηγές αναζήτησης προσωπικού.

Σχήμα 2.1



Πηγή: Μάνατζμεντ Στρατηγική Προσέγγιση, Κωνσταντίνος Τερζίδης, σελ. 250

1. Μετακινήσεις.

Ως μετακίνηση θεωρείται κάθε αλλαγή του πεδίου καθηκόντων κατά είδος, εύρος και επίπεδο της δραστηριότητας. Αυτό σημαίνει πως όταν χηρεύει μία θέση σε ένα τμήμα και πλεονάζει ένας εργαζόμενος σε ένα άλλο, είναι δυνατόν να πραγματοποιηθεί η μετακίνησή του σε αυτήν. Η μετακίνηση αυτή μπορεί να γίνει:

α) Με εντολή (προσταγή)

Ο εργοδότης έχει τη δυνατότητα μονομερούς αλλαγής του πεδίου καθηκόντων με απλή εντολή εφόσον:

- δεν δεσμεύεται από όρους συλλογικών συμβάσεων
- δεν κωλύεται από προβλέψεις των ατομικών συμβολαίων
- δεν προσφέρει στον εργαζόμενο θέση με υποδιέστερη ανταμοιβή
- δεν προσκρούει η απόφασή του σε αντιδράσεις του εργατικού σωματείου κ.ά.

β) Με συμβόλαιο αλλαγών

Στο βαθμό που νομικά διστάζει ο εργοδότης να μεταθέσει εσωτερικά με εντολή του έναν εργαζόμενο, μπορεί να του προτείνει αλλαγές σε μερικά σημεία του συμβολαίου του. Αυτός όμως δεν είναι υποχρεωμένος να το δεχτεί.

2. Ανάπτυξη προσωπικού.

Στο βαθμό που μία εσωτερική μετακίνηση δεν επαρκεί για την αντιμετώπιση των πραγματικών αναγκών, τότε προσφέρεται η δυνατότητα προσαρμογής των προσώπων με μέτρα ανάπτυξης προσωπικού, δηλαδή μέτρα επιμόρφωσης για ανάδυση των απαραίτητων ικανοτήτων.

3. Εσωτερική προκήρυξη θέσης.

Πρόκειται για γνωστοποίηση θέσεων υπό πλήρωση σε όλο το προσωπικό, μέσω πινάκων ανακοινώσεων, εφημερίδας ή περιοδικού της επιχείρησης. Η απόρριψη αίτησης εσωτερικού υποψηφίου πρέπει να τεκμηριώνεται με πειστικό τρόπο.

4. Συστάσεις εργαζομένων.

Αποτελεί μία πολύ αξιόπιστη πηγή, καθώς οι προτείνοντες γνωρίζουν τόσο τον υποψήφιο όσο και τον εργοδότη και κατά κανόνα είναι σε θέση να κρίνουν αντικειμενικά. Για το λόγο αυτό η μέθοδος αυτή είναι ευρέως διαδεδομένη στην αγορά εργασίας.

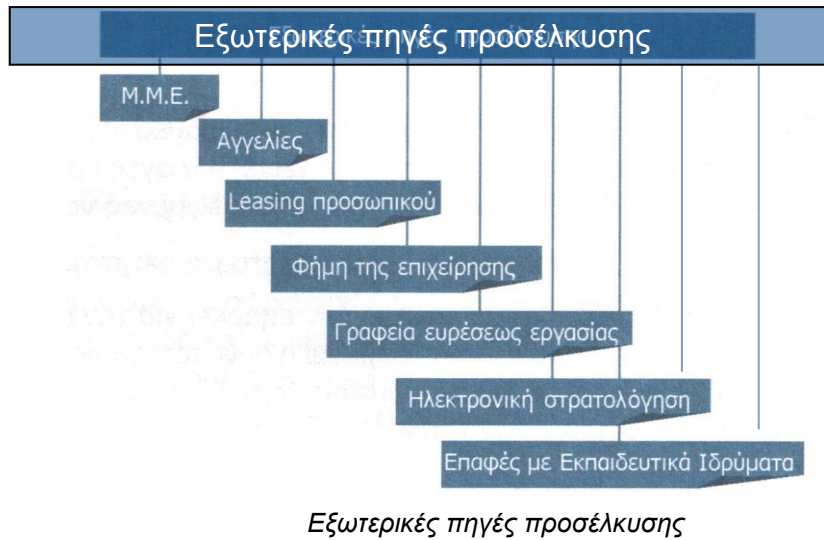
5. Βάση δεδομένων προσωπικού.

Περιέχει σε ηλεκτρονική μορφή πληροφορίες που αφορούν τους εργαζόμενους στην επιχείρηση (προσόντα, χαρακτηριστικά, προτιμήσεις κ.ά.) καθώς και πρώην εργαζόμενους, δεδομένου ότι η επιχείρηση είναι γνώστης των προσόντων τους, των γνώσεων, του ήθους και άλλων πληροφοριών που την ενδιαφέρουν και οι οποίοι ανάλογα με τις ανάγκες, μπορούν να ανακληθούν στην ενεργό δράση. Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν αιτήσεις – βιογραφικά σημειώματα που υποβάλλονται από ενδιαφερόμενους για την περίπτωση που δημιουργηθεί μελλοντική κενή θέση στην επιχείρηση.

2.1.2 Εξωτερικές πηγές προσέλκυσης

Η εξωτερική αγορά εργασίας περιλαμβάνει διάφορες πηγές, προς τις οποίες μπορεί να στραφεί μία επιχείρηση για την αναζήτηση προσωπικού εξαιτίας μερικών μειονεκτημάτων της εσωτερικής στρατολόγησης προσωπικού.

Σχήμα 2.2



Πηγή: Μάνατζμεντ Στρατηγική Προσέγγιση, Κωνσταντίνος Τερζίδης, σελ. 250

1. M.M.E.

Εδώ περιλαμβάνεται η διαφήμιση μέσω ραδιοφώνου, τηλεόρασης ή κινηματογραφικών αιθουσών. Συνηθισμένη είναι και η διαφήμιση με μεγάλες αφίσες (posters) που αναρτώνται σε πολυσύχναστα σημεία (αεροδρόμια, σιδηροδρομικούς



σταθμούς, στάσεις λεωφορείων κ.ά.).

2. Αγγελίες¹⁵

Μία ευρύτατα διαδεδομένη μέθοδος στρατολόγησης υποψηφίων είναι η δημοσίευση σχετικών αγγελιών στον ημερήσιο, εβδομαδιαίο ή περιοδικό τύπο. Το σύνηθες περιεχόμενο των αγγελιών αυτών αφορά την περιγραφή της θέσης, τα απαιτούμενα προσόντα (ηλικία, εκπαίδευση, προϋπηρεσία κλπ.) και μερικές φορές και την προσφερόμενη αμοιβή. Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δίνεται στην επιλογή της ημέρας δημοσίευσης, καθώς η αναγνωσιμότητα ποικίλει, όπως επίσης και το κοινό στο οποίο απευθύνεται η αγγελία.

¹⁵ Βλ. υποδείγματα αγγελιών σελ. 123.

Η επιλογή του εντύπου για τη δημοσίευση τέτοιων αγγελιών, εξαρτάται από διάφορους παράγοντες. Μερικά έντυπα δημοσιεύουν κατά παράδοση αγγελίες αυτού του τύπου, ανεξάρτητα από το αντικείμενο της θέσης, γεγονός το οποίο είναι γνωστό στο ευρύτερο κοινό και το οποίο συνεπάγεται την προσφυγή στην ανάγνωση των εντύπων αυτών, από άτομα που αναζητούν εργασία. Σε ορισμένες περιπτώσεις η επιλογή του εντύπου εξαρτάται από το αντικείμενο της θέσης. Για την πρόσληψη οικονομικών στελεχών π.χ. μπορεί να προτιμηθεί έντυπο οικονομικού περιεχομένου, ενώ για την πρόσληψη γιατρού, ιατρικό περιοδικό. Η αγγελία αυτής της μορφής έχει υψηλό κόστος.

3. Leasing προσωπικού

Εξειδικευμένες εταιρίες “νοικιάζουν” σε ενδιαφερόμενες επιχειρήσεις στελέχη και υπαλλήλους για περιορισμένο χρονικό διάστημα. Οι εργαζόμενοι ανήκουν στην εταιρία Leasing η οποία χειρίζεται όλα τα θέματα της εργασιακής της σχέσης (πρόσληψη, ασφάλιση, μισθοδοσία κ.ά.).

Πλεονέκτημα της στρατολόγησης της μορφής αυτής αποτελεί η βραχυπρόθεσμη αποτελεσματικότητά της, η μείωση των κινδύνων λανθασμένων επιλογών, η απουσία μακρόχρονης δέσμευσης και η απαλλαγή από αποζημιώσεις σε περίπτωση απουσίας λόγω ασθένειας.

Μειονέκτημα αποτελεί το υψηλό κόστος που προκαλείται στην ενδιαφερόμενη επιχείρηση, καθώς επίσης και τα περιορισμένα χρονικά όρια χρησιμοποίησης ενός υπαλλήλου με αυτή την εργασιακή σχέση (συνήθως μετά την παρέλευση 12 μηνών είναι υποχρεωμένη να τον προσλάβει).

4. Φήμη της επιχείρησης

Η φήμη της επιχείρησης προσελκύει συχνά ενδιαφερομένους με πολλά προσόντα. Για το λόγο αυτό πολλές επιχειρήσεις την επιλέγουν ως συνειδητή στρατηγική προσέλκυσης (από στόμα σε στόμα). Η φήμη προωθείται ιδιαίτερα με τις δημόσιες σχέσεις. Προβολή ταινιών, διαλέξεις, παρουσιάσεις, πληροφοριακό υλικό κ.ά., προκαλούν θετική απήχηση που καθιστά ελκυστικές τις θέσεις που προκηρύχθηκαν από μία επιχείρηση.

5. Γραφεία ευρέσεως εργασίας¹⁶

Η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσει τόσο δημόσια όσο και ιδιωτικά γραφεία. Η προσφυγή στα δημόσια γραφεία έχει το πλεονέκτημα ότι δεν

¹⁶ Βλ. Παράρτημα Β σελ.125.

συνεπάγεται κόστος, ενώ μειονεκτεί κατά στο ότι ουδεμία ευθύνη αναλαμβάνουν για την καταλληλότητα των υποψηφίων. Ο πιο γνωστός δημόσιος φορέας που παρέχει αντίστοιχες υπηρεσίες και μάλιστα δωρεάν, είναι ο Ο.Α.Ε.Δ. Επειδή αποστολή του είναι η καταπολέμηση της ανεργίας, συνήθως προσφέρει θέσεις εκτελεστικών αρμοδιοτήτων, με αποτέλεσμα η σχετικά χρονοβόρα διαδικασία μεσολάβησης για στελέχη υψηλών προσόντων και βαθμίδων λόγω έλλειψης χρόνου, να αποτελεί δεύτερη προτεραιότητα. Η διατύπωση αμφιβολιών από μερικές επιχειρήσεις για την ικανότητα του Ο.Α.Ε.Δ. να ανταποκρίνεται σε συγκεκριμένα αιτήματά τους δεν είναι δικαιολογημένη και συχνά οφείλεται σε δυσλειτουργία του τρόπου συνεργασίας τους. Για το λόγο αυτό, η ενδιαφερόμενη επιχείρηση οφείλει να παρέχει ικανοποιητική πληροφόρηση αναφορικά με την περιγραφή θέσης, το προφίλ απαιτήσεων της θέσης κ.ά.

Τα ιδιωτικά γραφεία είναι συνήθως ειδικά γραφεία συμβούλων επιχειρήσεων ή εξειδικευμένες εταιρίες επιλογής στελεχών, που αναλαμβάνουν για λογαριασμό της επιχείρησης την εξεύρεση κατάλληλων στελεχών, συνήθως υψηλών βαθμίδων, παρέχουν συμβουλευτική υποστήριξη για τη λήψη της απόφασης πρόσληψης και ευθύνονται για την προκαταρκτική ή και τελική αξιολόγηση τους. Η δραστηριότητα του συμβούλου εκδηλώνεται συνήθως με δύο μορφές:

(α) Προσεγγίζει τους υποψηφίους τηλεφωνικά. Η προσέγγιση αυτή για διακοπή συμβολαίου αποτελεί αθέμιτο ανταγωνισμό και είναι επιλήψιμη. Αντίθετα, ως προσφορά συμβολαίου, απαλλαγμένη από αθέμιτα μέσα είναι νόμιμη.

(β) Μεσολαβεί σε στελέχη που έχουν απολυθεί από τις επιχειρήσεις, παρέχοντάς τους ψυχολογική στήριξη και τεχνική υποστήριξη για την αναζήτηση νέας θέσης. Η συνεργασία αυτή είναι επωφελής για τις επιχειρήσεις, προκαλεί όμως σχετικά υψηλή δαπάνη.

Και στις δύο περιπτώσεις που προαναφέρθηκαν, η αμοιβή του μεσολαβούντος (“κυνηγού κεφαλών”) αποτελεί συνήθως συμφωνημένο ποσοστό των πρώτων ετήσιων αποδοχών από τη συγκεκριμένη θέση.

6. Ηλεκτρονική στρατολόγηση¹⁷

Σε αυτή την κατηγορία ενεργειών ανήκουν οι προσπάθειες προσέλκυσης στελεχών μέσω διαδικτύου. Επίσης, χρησιμοποιούνται οι ηλεκτρονικοί πίνακες που τοποθετούνται σε πολυσύχναστους δρόμους και περιέχουν κατάλληλα μηνύματα,

¹⁷ Βλ. Παράρτημα Β σελ. 128.

καθώς και η ανοιχτή τηλεφωνική γραμμή για επικοινωνία – πληροφόρηση ενδιαφερομένων σχετική με διαθέσιμες θέσεις εργασίας.

7. Επαφές με εκπαιδευτικά ιδρύματα

Για την προσέλκυση ικανών στελεχών, οι επιχειρήσεις προσφεύγουν συχνά σε ιδρύματα της ανώτατης εκπαίδευσης (Πανεπιστήμια, ΤΕΙ). Προς το σκοπό αυτό προσφέρουν πληροφοριακό υλικό, θέσεις πρακτικής άσκησης, θέματα πτυχιακών εργασιών ή ακόμη και υποτροφίες. Πολύ συνηθισμένες είναι τα τελευταία χρόνια και οι “ημέρες καριέρας” που διοργανώνονται συνήθως από τα γραφεία Διασύνδεσης των Ιδρυμάτων της Ανώτατης Εκπαίδευσης. Αποτελούν μεθοδικά προετοιμασμένη συνάντηση τελιοφοίτων και αποφοίτων με στελέχη εκπροσώπους επιχειρήσεων, που αναζητούν κατάλληλο προσωπικό για τις θέσεις εργασίας που προσφέρονται, με τα πλεονεκτήματα που παρουσιάζουν οι θέσεις αυτές και με τις προοπτικές σταδιοδρομίας για νεαρά άτομα, μέσω της οποίας προκύπτουν επωφελή και για τις δύο πλευρές “συνοικέσια” συνεργασίας.

Η μέθοδος αυτή αποτελεί κατά κάποιον τρόπο και ένα μέσο ανάπτυξης δημοσίων σχέσεων της επιχείρησης με τα εκπαιδευτικά ιδρύματα, ως μόνιμα κέντρα προγύμνασης ατόμων προοριζομένων για την κατάληψη υπεύθυνων θέσεων.

Συχνή είναι επίσης η διείσδυση μεγάλων επιχειρήσεων σε ιδρύματα με διαλέξεις υπευθύνων του τμήματος προσωπικού και ταυτόχρονη παρότρυνση για την υποβολή υποψηφιοτήτων.

Στο Μάρκετινγκ των Ιδρυμάτων Ανώτατης Εκπαίδευσης ανήκει σήμερα και η δραστηριότητα έκδοσης καταλόγων αποφοίτων που περιέχουν πλήρη βιογραφικά σημειώματα (με προφίλ καταλληλότητας, εργασιακές προτιμήσεις υποψηφίου κ.ά.), τα οποία διευκολύνουν τη διαδικασία προεπιλογής υποψηφίων.

8. Άλλες επιχειρήσεις

Υπάρχουν επίσης και “οι άλλες επιχειρήσεις” στις οποίες μπορεί να στραφεί μία επιχείρηση για αναζήτηση προσωπικού και μάλιστα οι ανταγωνιστικές. Διάφοροι λόγοι συντρέχουν ώστε τα άτομα να αλλάξουν εργοδότη. Ιδιαίτερα στον τομέα των ιδιωτικών οργανισμών, δεν είναι καθόλου σπάνιες οι περιπτώσεις κατά τις οποίες ένα άτομο εργάζεται διαδοχικά κατά τη διάρκεια της σταδιοδρομίας του σε δύο ή περισσότερους εργοδότες. Οι μεγάλες επιχειρήσεις των αναπτυγμένων χωρών, έχουν ιδιαίτερη προτίμηση στην πρόσληψη στελεχών, τα οποία έχουν προϋπηρεσία σε ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, διότι θεωρούν ότι η τακτική αυτή παρουσιάζει ορισμένα πλεονεκτήματα. Πράγματι, πρώτο και βασικό πλεονέκτημα αποτελεί το

γεγονός ότι τα άτομα αυτά διαθέτουν πείρα στο αντικείμενο της εργασίας και είναι ως εκ τούτου σε θέση να αποδώσουν αμέσως. Αποφεύγεται συνεπώς το στάδιο της απειρίας με τη μειωμένη απόδοση και τα αυξημένα λάθη και ακόμη, η επιχείρηση απαλλάσσεται από το κόστος της εκπαίδευσης και της αυξημένης εποπτείας. Εξάλλου, η απομάκρυνση ενός – ανωτέρου ιδιαίτερα – στελέχους από μία ανταγωνιστική επιχείρηση μπορεί να σημαίνει και αποδυνάμωσή της, αν ληφθεί μάλιστα υπόψη ότι το στέλεχος αυτό μπορεί να αποτελέσει και πηγή πολύτιμων πληροφοριών για τη νέα επιχείρηση – εργοδότη.

9. Επιστημονικοί σύλλογοι

Τέλος οι επιχειρήσεις προσφεύγουν και σε επιστημονικούς συλλόγους ή ενώσεις επαγγελματιών για τη στρατολόγηση υποψηφίων στελεχών όπως είναι π.χ. οι δικηγορικοί σύλλογοι, οι ιατρικοί σύλλογοι και τα επιμελητήρια.

2.1.3 Πλεονεκτήματα – Μειονεκτήματα εσωτερικών και εξωτερικών πηγών στρατολόγησης

Η απάντηση στο ερώτημα αν θα πρέπει να αναζητηθούν στελέχη μέσα στην ίδια την επιχείρηση ή να γίνουν προσπάθειες προσέλκυσής τους από την αγορά εργασίας, είναι δυνατόν να απαντηθεί σταθμίζοντας τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των δύο αυτών επιλογών.

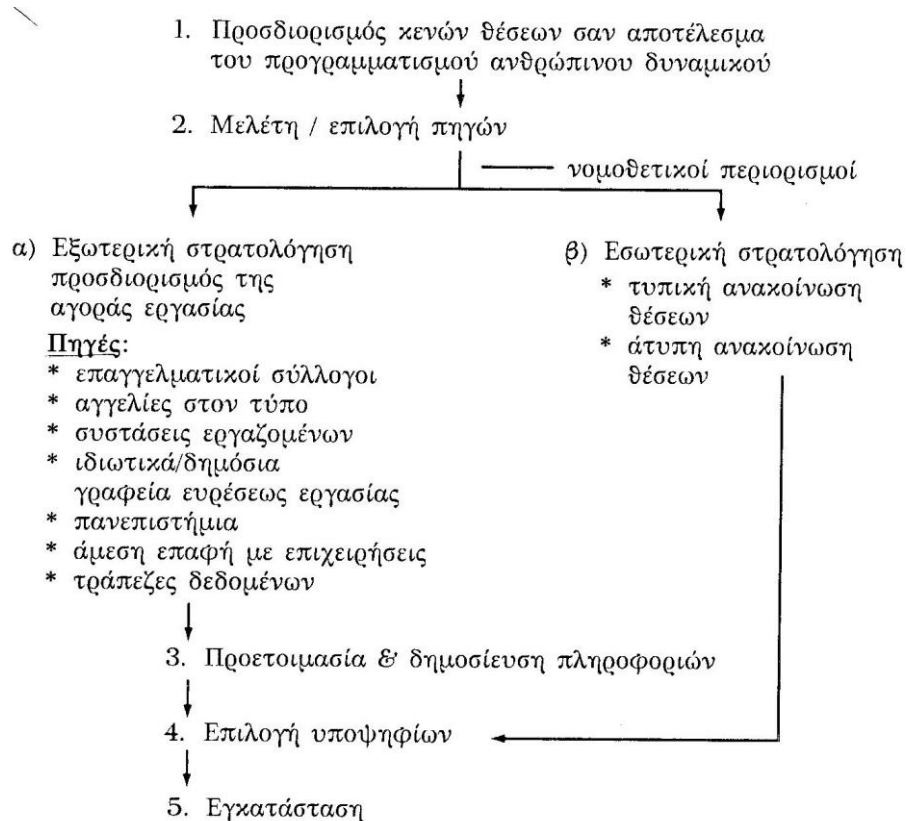
Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
Εσωτερικές πηγές στρατολόγησης	
➤ Εσωτερικοί υποψήφιοι έχουν συνήθως μικρότερες οικονομικές απαιτήσεις.	➤ Πιθανή μη αποδοχή προαχθέντος πρώην συναδέλφου.
➤ Γρήγορη προσαρμογή των εργαζομένων.	➤ Η επιμόρφωση εσωτερικών υποψηφίων είναι συνήθως ακριβότερη.
➤ Παρακίνηση των εργαζομένων λόγω προοπτικής προαγωγών.	➤ Περιορισμένες δυνατότητες επιλογών.
➤ Γρήγορη και οικονομική στρατολόγηση.	➤ Αναπαραγωγή της ίδιας νοοτροπίας.
➤ Διατήρηση του επιπέδου αμοιβών.	
Εξωτερικές πηγές στρατολόγησης	

➤ Μεγάλο εύρος επιλογών.	➤ Μεγαλύτερος χρόνος προσαρμογής.
➤ Περιορισμένο κόστος ανάπτυξης προσωπικού.	➤ Πιθανή απογοήτευση απορριφθέντων εσωτερικών υποψηφίων.
➤ Εισαγωγή νέας τεχνολογίας.	➤ Πιθανή λανθασμένη επιλογή.
➤ Μεταφύτευση νέας νοοτροπίας.	

2.2 Διαδικασία στρατολόγησης

Η διαδικασία στρατολόγησης περιλαμβάνει τα εξής στάδια:

Σχήμα 2.3



Διαδικασία στρατολόγησης

Πηγή: Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Στέλλα Ξηροτύρη – Κουφίδου, σελ. 130

Η ευθύνη της όλης διαδικασίας ανήκει στο τμήμα ανθρωπίνων πόρων και στα στελέχη γραμμής.

Τα στελέχη του τμήματος ανθρωπίνων πόρων:

- προγραμματίζουν και συντονίζουν όλες τις ενέργειες
- λαμβάνουν υπόψη τους, τους νομικούς περιορισμούς
- διερευνούν τις πηγές και την αξιοπιστία τους
- σχεδιάζουν και εκτελούν τη διαδικασία
- τηρούν τα απαραίτητα αρχεία.

Τα στελέχη γραμμής:

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

Η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της διαδικασίας μπορεί να γίνει συγκρίνοντας για κάθε πηγή που χρησιμοποιήθηκε τον αριθμό αυτών που υπέβαλαν αίτηση με αυτών που προσλήφθηκαν και παρέμειναν στην επιχείρηση περισσότερο από 12 μήνες.

2.3 Πολιτική στρατολόγησης

2.3.1 Γενικά

Πολλές είναι οι επιχειρήσεις που δεν έχουν διαμορφώσει κάποια πολιτική προσλήψεων, παρόλο που πέρα από κάθε αμφιβολία η ποιότητα του εργατικού

δυναμικού καθορίζει κατά μεγάλο μέρος τη δύναμη και την επιτυχία της. Κι όμως μία προσεκτική πολιτική αποτελεί τον οδηγό για πράξη και διατύπωση του προγράμματος στρατολόγησης και επιλογής, για σταθερότητα ενεργειών μέσα σ' ολόκληρο τον οργανισμό από μέρους της υπηρεσίας προσωπικού και των στελεχών και ακόμα δίνει στον καθένα τη δυνατότητα να ξέρει που στέκεται και τι μπορεί να περιμένει.

Κάθε επιχείρηση προσλαμβάνει ανθρώπους, για να κάνουν μία δουλειά έτσι ώστε η παραγωγική τους συμβολή να ξεπερνά ή τουλάχιστον να ισοφαρίζει την αμοιβή τους. Γι' αυτό και οι επιχειρήσεις διακόπτουν την απασχόληση εκείνων που δεν ανταποκρίνονται σ' αυτή την αξίωση. Τα τελευταία χρόνια όμως, πολλοί εργοδότες αισθάνονται όλο και περισσότερο την υποχρέωση να προσλαμβάνουν και να εκπαιδεύουν ανέργους, γιατί διαπιστώνουν πως έτσι συντελούν στην ευημερία της περιοχής, όπου βρίσκεται η επιχείρηση και στη λύση ενός πιεστικού προβλήματος της κοινωνίας σε συνεργασία με τις κρατικές αρχές και άλλους παράγοντες. Αλλά καθώς πολλοί απ' αυτούς τους ανθρώπους δεν πετυχαίνουν τα κανονικά μέτρα παραγωγής, παρά την εκπαίδευση και τον προσανατολισμό, οι εργοδότες, ύστερα από μερικές εβδομάδες ή μήνες τερματίζουν την απασχόληση αυτών που δεν μπορούν να ανταποκριθούν σε μία λογική οικονομική συμβολή.

2.3.2 Πλεονεκτήματα – Μειονεκτήματα πολιτικής στρατολόγησης

Πολλές επιχειρήσεις αφήνουν στους υπαλλήλους τους να εννοηθεί πως η πολιτική προαγωγών τους θα είναι προαγωγές κατά το δυνατόν από μέσα. Και υπάρχουν διάφορα πλεονεκτήματα από τέτοιο σύστημα όπως:

α. Πολλοί είναι οι εργαζόμενοι που περιμένουν μία πρόοδο σε θέσεις με μεγαλύτερες αμοιβές και γόητρο, που αν πετυχαίνεται συντελεί σε ένα ανώτερο ηθικό.

β. Η διοίκηση μπορεί ακριβέστερα να αξιολογήσει τις γνώσεις και τις δεξιότητες των ανθρώπων που είναι μέσα στη μονάδα, παρά εκείνων που θα έρθουν από έξω και θα αξιολογηθούν με μία συνέντευξη ή και άλλα μέσα στο γραφείο προσωπικού. Έτσι ο κίνδυνος λάθους στην επιλογή και την τοποθέτηση είναι πολύ μικρότερος.

γ. Το πρόβλημα της στρατολόγησης και επιλογής απλοποιείται, γιατί υπάρχουν μόνο λίγες αρχικές εργασίες, για τις οποίες οι απαιτήσεις σε μόρφωση, δεξιότητες και γνώσεις είναι μέτριες, παρά για τις ανώτερες θέσεις, την πλήρωση των οποίων επιδιώκουμε.

Στην πολιτική όμως αυτή υπάρχουν και ορισμένα μειονεκτήματα όπως:

α. Η ανάγκη προγράμματος εκπαίδευσης αυτών που προάγονται από μέσα (όπου είναι και πλεονέκτημα) στην οποία δεν μπορούν να ανταποκριθούν οι μικρές επιχειρήσεις

β. Η ενδεχόμενη έλλειψη των προσόντων που απαιτούνται στους υποψηφίους.

γ. Η αρχική είσοδος ανθρώπων με περισσότερα προσόντα.

δ. Η στέρηση της επιχείρησης από νέες ιδέες και γνώσεις στις ανώτερες θέσεις.

ε. Η δημιουργία συνασπισμού.

Όλα τα παραπάνω οδηγούν στη διατήρηση παλαιωμένων ιδεών και εφαρμογών. Γι' αυτό η πλήρωση ενός μικρού ποσοστού από ανώτερες θέσεις πρέπει οπωσδήποτε να γίνεται με προσφυγή στην εξωτερική αγορά εργασίας, ακριβώς για να παρασχεθούν στον οργανισμό οι νέες ιδέες και μέθοδοι.

2.3.3 Διακρίσεις πολιτικής στρατολόγησης

Στα θέματα πολιτικής στρατολόγησης συχνά παρεμβάλλονται διάφορες διακρίσεις όπως:

α. Διάκριση φύλλου: Κάποτε η γυναίκα αντιμετώπιζε για την απασχόλησή της πολλά εμπόδια όπως μικρότερες πληρωμές, είσοδο μόνο σε μερικά επαγγέλματα (δασκάλας, νοσοκόμας), απόλυση αν παντρευόταν κλπ. Τώρα όμως αυτά ανήκουν στο παρελθόν και η γυναίκα μπορεί να εργάζεται σχεδόν σε κάθε κατηγορία επαγγέλματος όπως και ο άνδρας.

β. Διάκριση ηλικίας: Σε πολλές κατηγορίες επαγγελματιών, από το ανειδίκευτο μέχρι και το ανώτατο διοικητικό στέλεχος υπάρχει σε πολλούς οργανισμούς η τάση

πρόσληψης νέων ανθρώπων. Έτσι, συχνά είναι το φαινόμενο διαφημίσεων στις εφημερίδες, που καθορίζουν όρια ηλικίας, όπως π.χ. πλασιέ 21 – 35, πωλήτριες 18 – 40, μηχανικοί 21 – 40 κλπ. Επομένως, εάν κάποιος, έστω και αν είναι ανώτατο στέλεχος, βρεθεί χωρίς εργασία και είναι πάνω από 40 – 45 θα συναντήσει πολλές δυσκολίες για να βρει κάποια ικανοποιητική θέση. Και η φιλοσοφία πίσω απ’ αυτή την πολιτική είναι: Οι νέοι διαμορφώνονται καλύτερα και εργάζονται με ταχύτερο ρυθμό, παρά οι μεγαλύτεροι στην ηλικία. Όμως και οι τελευταίοι πρέπει να εργαστούν, να ζήσουν και να φάνε. Και επιπλέον συμβαίνει και τούτο: Ο ρυθμός των απουσιών, των αποχωρήσεων και των ατυχημάτων είναι χαμηλότερος στους εργαζομένους με κάποια ηλικία παρά στους νέους. “Ο φιλονεισμός αυτός, κυρίως των αμερικανικών επιχειρήσεων, άρχισε να υποχωρεί τελευταία και να λαμβάνεται υπόψη το παράδειγμα της Ευρώπης, όπου επικεφαλής των μεγάλων εταιριών βρίσκονται μάνατζερ ηλικίας κατά μέσο όρο άνω των 55 ετών, οι οποίοι κρίνονται τώρα και στην Αμερική σαν εγγύηση αποδοτικότητας. Οι “κάποιας ηλικίας” διευθύνοντες των επιχειρήσεων θεωρούνται ότι έχουν αναντικατάστατη εμπειρία, γνώση του κόσμου, των προσώπων και των πραγμάτων και πολύτιμες γνώσεις Φυσικής, απαιτήσεις σωματικής καταλληλότητας, μπορεί σε μερικές περιπτώσεις να αποτελούν τη βάση νόμιμων περιορισμών ηλικίας”.

γ. Υποψήφιοι με επιρροή στη διοίκηση: Υπάρχουν περιπτώσεις υποψηφίων οι οποίοι έχουν προσωπικές επαφές και φιλίες με ανθρώπους που βρίσκονται σε υψηλές διοικητικές θέσεις μέσα στον οργανισμό. Παρόλο που τα ανώτατα στελέχη σε πολλές επιχειρήσεις δεν επιθυμούν να παραδεχτούν ότι έχουν ειδική προτίμηση σε αυτούς οι οποίοι έχουν κάποιο “κουμπί” μέσα στον οργανισμό, στην πράξη για μερικά είδη θέσεων αυτό το στοιχείο παίζει κάποιο σπουδαίο ρόλο στη λειτουργία μερικών προγραμμάτων απασχόλησης. Αυτό σημαίνει πως η ικανότητα μόνο δεν αποτελεί το πρωταρχικό κριτήριο για την επιλογή, κάτι δηλαδή που μπορεί να έχει σαν αποτέλεσμα το αδυνάτισμα των μέτρων επιλογής.

δ. Συγγενείς: Άλλο πρόβλημα είναι το αν πρέπει να προσλαμβάνονται συγγενείς των ήδη εργαζομένων. Κάτι τέτοιο για έναν μεγάλο οργανισμό, γενικά δεν δημιουργεί δυσκολίες, φτάνει ένα τέτοιο συγγενικό άτομο να μην τοποθετηθεί κάτω από την εξουσία ενός συγγενή, ο οποίος ενδέχεται να δείξει εύνοια ή μεροληψία. Στις μικρές όμως επιχειρήσεις το πρόβλημα αυτό απαιτεί μεγάλη προσοχή, γιατί οι πολλοί συγγενικοί δεσμοί δεν μπορούν να δημιουργήσουν κάμψη στα μέτρα απόδοσης.

2.4 Προβλήματα στρατολόγησης εργατικού και υπαλληλικού προσωπικού

Τα προβλήματα στρατολόγησης προσωπικού διαφέρουν από οργανισμό σε οργανισμό. Ένας υψηλός ρυθμός αποχωρήσεων, οι οποίες περιλαμβάνουν εθελούσιες παραιτήσεις, απολύσεις και συνταξιοδοτήσεις σημαίνει πως η υπηρεσία προσωπικού πρέπει συνέχεια να ψάχνει για νέους υπαλλήλους. Π.χ. ένα εμπορικό κατάστημα με ένα σχετικά μεγάλο ποσοστό νέων ανύπαντρων γυναικών υπαλλήλων, αναγκάζεται να προσλαμβάνει κάθε χρόνο δύο – τρεις φορές περισσότερες από το συνολικό αριθμό γυναίκες υπαλλήλους και τούτο εξαιτίας παραιτήσεων λόγω γάμου ή τεκνοποίησης. Ενώ σε μία επιχείρηση όπου απασχολούνται άρρενες υπάλληλοι με περισσότερο από 15 χρόνια υπηρεσία τουλάχιστον, το πρόβλημα στρατολόγησης είναι μηδαμινό. Αλλά και η αναστολή της εργασίας, επηρεάζει το πρόβλημα απασχόλησης όπως συμβαίνει σε επιχειρήσεις που αναγκάζονται, για διάφορους λόγους, να μειώσουν σημαντικά την παραγωγή τους, οπότε όταν θελήσουν να ξαναπάρουν τους ανθρώπους τους, βρίσκουν ότι αυτοί έχουν πιάσει αλλού δουλειά και δεν θα επιστρέψουν.

κεφάλαιο 3

3.1 Γενικά

3.1 Γενικά

3.2 Σημασία της επιλογής του ανθρώπινου δυναμικού

3.2 Σημασία της επιλογής του ανθρώπινου

δυναμικού

3.3 Σκοπός της επιλογής του ανθρώπινου δυναμικού

3.3 Σκοπός της επιλογής του ανθρώπινου

δυναμικού

3.4 Διαδικασία επιλογής υποψηφίων

3.4 Διαδικασία επιλογής υποψηφίων

3.5 Πλεονεκτήματα της ορθής επιλογής

3.5 Πλεονεκτήματα της ορθής επιλογής

3.6 Λειτουργίες της υπηρεσίας προσωπικού

3.6 Λειτουργίες της υπηρεσίας προσωπικού

Επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού

Επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού

Επιλογή του Ανθρώπινου Δυναμικού

3.1 Γενικά

Μετά από την παρουσίαση του προγραμματισμού και της στρατολόγησης, θα πρέπει να προχωρήσουμε στην επιλογή του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού, που είναι απαραίτητη για τη λειτουργία της επιχείρησης. Με τον όρο **“επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού”** εννοούμε τη διαδικασία με την οποία επιλέγονται ένας ή περισσότεροι υποψήφιοι, που ανταποκρίνονται καλύτερα στις καθορισμένες προϋποθέσεις της προσφερόμενης θέσης εργασίας.

Έτσι η επιχείρηση θα διαλέξει το προσωπικό της, ανάλογα με τις θέσεις που θέλει να καλύψει, με άλλα λόγια θα βάλει τους κατάλληλους ανθρώπους στις κατάλληλες θέσεις, ξεκινώντας από τον απλό εργάτη, μέχρι τους διάφορους προϊσταμένους. Ευθύνη του κάθε εργαζόμενου, είναι να παράγει το μέγιστο, έτσι ώστε η επιχείρηση να ευημερεί. Θα πρέπει ο διευθυντής προσωπικού, να προσλαμβάνει άτομα που είναι πιο κατάλληλα για τις εργασίες τις οποίες προσλήφθηκαν και αυτό γιατί είναι προφανές ότι έχει άμεσα και έμμεσα αποτελέσματα.

Από την επιλογή του κατάλληλου προσωπικού για τη θέση εργασίας:

➤ Ο κατάλληλος υποψήφιος είναι πάντα και ο πιο παραγωγικός.

Η εμπειρία και οι σχετικές έρευνες έχουν δείξει πως αυτοί οι υπάλληλοι είναι τουλάχιστον δύο φορές πιο παραγωγικοί από τον υποψήφιο που δεν διαθέτει τη στοιχειώδη πείρα και ικανότητες.

- Ο κατάλληλος υποψήφιος μαθαίνει πιο εύκολα και κατ' επέκταση γρηγορότερα.

Το επίπεδο ικανοτήτων και πείρας του νέου εργαζόμενου είναι αντιστρόφως ανάλογο του χρόνου προσαρμογής του. Μ' άλλα λόγια αυτό σημαίνει ότι όσο περισσότερα διαθέτει ο καινούργιος μας υπάλληλος, τόσο μικρότερο είναι το χρονικό διάστημα που απαιτείται για να ενταχθεί στο νέο εργασιακό περιβάλλον και να φτάσει στο μέγιστο των παραγωγικών του δυνατοτήτων.

- Ο κατάλληλος υποψήφιος χρειάζεται λιγότερη εκπαίδευση και λιγότερη επίβλεψη.

Εδώ μιλάμε για έναν υπάλληλο, ικανό να ανταποκριθεί γρήγορα στις προσδοκίες μας. Αυτή η εξοικονόμηση χρόνου δεν είναι πολύτιμη μόνο για την επιχείρησή μας αλλά και για τον ίδιο τον εργαζόμενο, που κερδίζει σε ηθικό και ψυχολογικό επίπεδο.

- Ο κατάλληλος υποψήφιος έχει περισσότερες πιθανότητες από οποιονδήποτε να παραμείνει στη δουλειά μας.

Εννοούμε πάντα ότι ικανοποιημένες παραμένουν και οι δύο πλευρές, εργοδότη και εργαζόμενου, γεγονός που μειώνει τον κίνδυνο της κινητικότητας.

- Ο κατάλληλος υποψήφιος αφήνει αρκετό ελεύθερο χρόνο στον προϊστάμενό του.

Η σωστή επιλογή και πρόσληψη ανθρώπινου δυναμικού σημαίνει πως ο νέος υπάλληλος διεκπεραιώνει γρήγορα και σωστά τη δουλειά του παρέχοντας ελεύθερο χρόνο στον προϊστάμενό του να ασχοληθεί με πιο σημαντικά θέματα διοίκησης.

3.2 Σημασία της επιλογής του ανθρώπινου δυναμικού

Η επιλογή του αναγκαίου προσωπικού, μπορεί να εξασφαλιστεί με δύο τρόπους:

- Με την προαγωγή του ήδη υπάρχοντος προσωπικού.
- Με την πρόσληψη νέου.

Ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που συμβάλλει στην αύξηση της εργασιακής κινητικότητας στο χώρο των οργανισμών, είναι εκείνος που ταυτίζεται με τις διαδικασίες της επιλογής και τοποθέτησης του προσωπικού στις κατάλληλες θέσεις.

Οι θέσεις εργασίας διακρίνονται σε:

- Θέσεις με περιεχόμενο κυρίως σωματικής ή κυρίως πνευματικής εργασίας.
- Θέσεις ανειδίκευτης και θέσεις ειδικευμένης εργασίας.
- Θέσεις εκτελεστικής, θέσεις διοικητικής εργασίας (managers όλων των βαθμίδων), θέσεις επιτελικής εργασίας (επιτελείς σύμβουλοι) και θέσεις εργασίας βοηθητικών τμημάτων.

Όταν οι διαδικασίες αυτές είναι κατάλληλα οργανωμένες, οδηγούν στην επιλογή των καλύτερων υπαλλήλων και όταν οι υπάλληλοι τοποθετούνται στην κατάλληλη θέση απολαμβάνουν την αναγκαία ικανοποίηση από την εργασία τους και ασφαλώς θα είναι παραγωγικότεροι στην επιχείρηση.

Από σχετικές μελέτες (Mayo, Herzberg κ.ά.), έχει αποδειχθεί ότι κύρια επιδίωξη των εργαζομένων, δεν είναι τόσο οι υψηλές αποδοχές ή ο περιορισμός των ωρών εργασίας, όσο η αίσθηση ότι η προσφορά τους αναγνωρίζεται ως σπουδαία για την επιχείρηση και ότι αποτελούν αναπόσπαστους κρίκους στην αλυσίδα της παραγωγής και στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων.

Οι ανάγκες των εργαζομένων και των επιχειρήσεων, μπορεί να αντιμετωπισθούν με την εφαρμογή κάποιων βασικών κανόνων, όπως:

- Στην τοποθέτηση των κατάλληλων ανθρώπων, στις κατάλληλες θέσεις.
- Στην παρακολούθηση και επιβεβαίωση της ορθότητας της τοποθέτησης.
- Στην εξασφάλιση ενός αποδοτικού συστήματος επικοινωνίας μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης, ώστε κάθε εργαζόμενος να καταστεί αναπόσπαστο τμήμα του συνόλου.
- Στην επαρκή εκπαίδευση της εποπτικής ομάδας, με σκοπό την εξαφάνιση τυχόν παρουσιαζόμενων τριβών, μεταξύ εργαζομένων και προϊσταμένων.
- Στη δημιουργία συνθηκών και αισθήματος συμμετοχής των εργαζομένων, στην πρόοδο της επιχείρησης.

3.3 Σκοπός της επιλογής του ανθρώπινου δυναμικού

Η επιλογή του προσωπικού αποτελεί πλέον τον κύριο άξονα γύρω από τον οποίο περιστρέφονται όλες οι άλλες λειτουργίες, που αφορούν τη διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα. Αυτό συμβαίνει γιατί, στο δυναμικό περιβάλλον που λειτουργούν οι επιχειρήσεις, ο χρόνος μέσα στον οποίο ένας εργαζόμενος πρέπει να προσαρμοσθεί και να αποδώσει, διαρκώς περιορίζεται.

Επομένως, πρέπει να υπάρξει ένα ταίριασμα των χαρακτηριστικών των στρατηγικών στόχων της συγκεκριμένης οργάνωσης και των ανθρώπων που καλούνται να τους επιτύχουν. Οι οργανώσεις, περνούν από διάφορα στάδια στη διαδικασία εξέλιξής τους, τα οποία απαιτούν και διαφορετικό τρόπο διοίκησης. Άρα, το είδος των χαρακτηριστικών που επιζητούν να έχει το προσωπικό τους, είναι διαφορετικό σε κάθε φάση εξέλιξης. Έτσι, π.χ. όταν μία επιχείρηση διανύει το αρχικό στάδιο της εξέλιξής της, έχει ανάγκη από στελέχη, τα οποία είναι σε θέση να αποδώσουν σε ένα περιβάλλον υψηλού κινδύνου και είναι ανταγωνιστικά. Όταν όμως η επιχείρηση πλησιάζει προς το στάδιο της ωριμότητας, έχει ανάγκη περισσότερο από στελέχη, τα οποία δεν ενδιαφέρονται για ποικιλία καθηκόντων στη δουλειά τους, αλλά οικονομικότερη εκτέλεση διαδικασιών και είναι σε θέση να αναπτύξουν σταθερά και αποτελεσματικά συστήματα διοίκησης, ώστε όχι μόνο να διατηρήσουν αλλά και να αναπτύξουν τα πλεονεκτήματα, που απέκτησαν κατά το αρχικό στάδιο της εξέλιξης της επιχείρησης.

Ένα από τα σημαντικότερα αλλά ταυτόχρονα και το πιο δύσκολο έργο σε μία επιχείρηση, είναι πως θα επιλέξει τα άτομα εκείνα τα οποία θα έχουν όλα τα απαραίτητα προσόντα για να “καταλάβουν” τη θέση που θέλει η επιχείρηση να καλύψει. Η επιχείρηση θα πρέπει να προσλάβει άτομα τα οποία πρώτα απ’ όλα θα έχουν τη γνώση που απαιτείται, την ικανότητα να παράγουν, αλλά το σημαντικότερο, θα πρέπει να αγαπάνε και να ενδιαφέρονται να εξελιχθούν πάνω στην εργασία που κάνουν πραγματικά. Αν δηλαδή το άτομο βρίσκει στην εργασία του ενδιαφέρον και δυνατότητα να ικανοποιήσει την ανάγκη του για επιτυχία, τότε θα ενεργοποιηθεί και θα προσπαθήσει να την εκτελέσει κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Αντίθετα, αν η εργασία δε συμπίπτει με τα ενδιαφέροντα και τις προσδοκίες του ατόμου και είναι ανίκανη να του προσφέρει μία ικανοποίηση για τον εγωισμό του, τότε βέβαια πάλι το άτομο θα την εκτελέσει αναγκαστικά, όμως το άτομο αυτό δεν πρόκειται ποτέ να δραστηριοποιηθεί, ώστε να χρησιμοποιήσει όλες του τις ικανότητες.

Έργο της διοίκησης, είναι να μπορέσει να διακρίνει και να επιλέξει τα άτομα εκείνα, τα οποία διαθέτουν τις ικανότητες για την καλύτερη προσαρμογή στο έργο

που θα εκτελέσουν. Το έργο της επιλογής πρέπει να εκτελείται από ειδικευμένα πρόσωπα και πάντα με πολύ προσοχή, γιατί είναι πολύ εύκολο να οδηγήσει σε εσφαλμένα και επιζήμια για την επιχείρηση αποτελέσματα. Μία επιχείρηση που αλλάζει συχνά το προσωπικό της, πέρα από τις οικονομικές επιβαρύνσεις που υφίσταται, αποκτά και άσχημη φήμη στην αγορά εργασίας, που έχει σαν αποτέλεσμα να περιορίζεται ο αριθμός των υποψηφίων που θα θέλουν να εργαστούν στη συγκεκριμένη επιχείρηση και δεν θα είναι βέβαια οι καλύτεροι.

Ο βαθμός επιτυχίας της επιλογής είναι συνάρτηση πολλών παραγόντων, μεταξύ των οποίων, βασικότεροι είναι:

- Οι ειδικότερες απαιτήσεις της εργασίας και οι ανάγκες του οργανισμού.
- Οι δυνατότητες άντλησης του αναγκαίου προσωπικού, από εσωτερικές ή εξωτερικές πηγές.
- Οι γενικές γνώσεις και ικανότητες που υπάρχουν μέσα στο κοινωνικό σύνολο από το οποίο αντλείται το προσωπικό.
- Η ζήτηση της προσφερόμενης εργασίας.
- Οι διαδικασίες αναζήτησης υποψηφίων και επιλογής προσωπικού, που ακολουθεί ο κάθε οργανισμός.

3.4 Διαδικασία επιλογής υποψηφίων

Κατά τη διαδικασία της επιλογής προσπαθούμε να συσχετίσουμε τα προσόντα του υποψηφίου με τις απαιτήσεις της θέσης. Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας επίσης γίνεται μία ανταλλαγή πληροφοριών ανάμεσα στον υποψήφιο και την επιχείρηση. Ο υποψήφιος θέλει να γνωρίζει από την επιχείρηση τις ευκαιρίες που θα έχει για ανάπτυξη και επαγγελματική εξέλιξη, το μισθό που θα παίρνει, την ασφάλεια που θα έχει, τη δυνατότητα προαγωγής κλπ.

Από την άλλη μεριά η επιχείρηση θέλει να γνωρίζει από τον υποψήφιο, τις γνώσεις που έχει, τις ικανότητες και δεξιότητες που διαθέτει, την προηγούμενη εμπειρία, την απόδοσή του σε προηγούμενες θέσεις κλπ.

Η διαδικασία επιλογής και πρόσληψης, περιλαμβάνει ορισμένα στάδια, κατά τη διάρκεια των οποίων γίνεται δυνατή η εξασφάλιση πρόσθετων πληροφοριών για την ικανότητα των υποψηφίων. Σε κάθε στάδιο μπορεί να αποκαλυφθούν ορισμένα στοιχεία τα οποία μπορεί να συντελέσουν στην απόρριψη του υποψηφίου.

Τα στάδια αυτά συνοψίζονται παρακάτω:

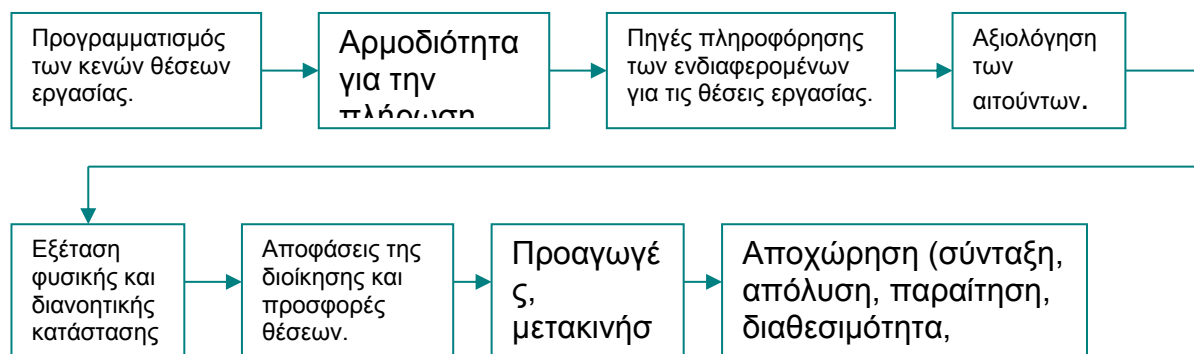
- **Προγραμματισμός των θέσεων εργασίας:** είναι η διαδικασία κατά την οποία η επιχείρηση, είναι βέβαιη ότι έχει το σωστό αριθμό ανθρώπων και τους πλέον κατάλληλους από αυτούς στις σωστές θέσεις, κατά το σωστό χρόνο και οι οποίοι κάνουν εργασίες, που από οικονομικής άποψης είναι αποδοτικότερες.
- **Αρμοδιότητα για την πλήρωση των θέσεων εργασίας:** αυτή την έχει το γραφείο προσωπικού σε συνεργασία με το διευθυντή και τους προϊσταμένους των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης και διεκπεραιώνεται με την εξέταση και εκτίμηση των προσόντων των υποψηφίων.
- **Διαφήμιση των θέσεων εργασίας μέσα και έξω από την επιχείρηση:** έχει ως στόχο την πληροφόρηση των ιδιωτικών και δημοσίων οργανισμών ανθρώπινου δυναμικού. Προσκλήσεις των ενδιαφερομένων να επισκεφτούν την επιχείρηση· συγκέντρωση και φύλαξη των βιογραφικών σημειωμάτων. Επίσης, ανακοίνωση των θέσεων εργασίας σε σχολεία, κολέγια, τεχνολογικά ιδρύματα και πανεπιστήμια, όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο.
- **Αξιολόγηση των αιτούντων:** είναι η διαδικασία κατά την οποία ο υποψήφιος για την κάλυψη μίας θέσης αξιολογείται σύμφωνα με το βιογραφικό σημείωμα, το οποίο έχει καταθέσει στην επιχείρηση, τη συνέντευξη, στην οποία γίνεται διάλογος μεταξύ υποψηφίου και εργοδότη, τα ερωτηματολόγια και τα διάφορα τεστ που υποβάλλεται¹⁸, από τα οποία διαπιστώνουμε την προσωπικότητα του υποψηφίου και την ψυχολογική του κατάσταση, έτσι ώστε να εξακριβωθεί με τον καλύτερο τρόπο ότι έχει τη δυνατότητα να αναλάβει και να φέρει σε πέρας τη συγκεκριμένη εργασία. Επίσης, γίνεται εξέταση των διαφόρων συστατικών επιστολών των υποψηφίων, από προηγούμενους εργοδότες, για την ποσοτική και ποιοτική απόδοσή τους και γενικά για την προσωπικότητά τους.
- **Εξέταση φυσικής και διανοητικής κατάστασης του υποψηφίου:** έχει μεγάλη σημασία για τις επιχειρήσεις η καλή υγεία και φυσική κατάσταση των ατόμων που πρόκειται να προσληφθούν, κυρίως όταν σε μερικές θέσεις απαιτούνται ξεχωριστές σωματικές ικανότητες.

¹⁸ Περισσότερες λεπτομέρειες για μεθόδους επιλογής βλ. κεφ. 3.6.3 σελ. 64.

- Απόφαση της διοίκησης για προσφορά ή όχι της θέσης εργασίας: εισαγωγή και προσανατολισμός των προσληφθέντων. Περιλαμβάνει την πληροφόρηση και ενημέρωσή τους για οτιδήποτε αφορά τις σχέσεις τους με την επιχείρηση.
- Εξέλιξη και αλλαγή της θέσης του εργαζομένου μέσα στην επιχείρηση.
- Αποχώρηση του εργαζομένου από την επιχείρηση.

Σχήμα 3.1

Διαδικασία Επιλογής Προσωπικού



Οι πληροφορίες που συλλέγονται σε κάθε στάδιο, αποτελούν τη βάση για το επόμενο βήμα. Αυτό σημαίνει ότι σε κάθε στάδιο λαμβάνεται απόφαση, αν κάποιος υποψήφιος θα συνεχίσει τη διαδικασία ή θα αποκλεισθεί. Η απόφαση για τον αποκλεισμό ενός υποψηφίου, λαμβάνεται με μεγάλη προσοχή, γιατί διαφορετικά μπορεί να αποκλεισθεί ένα άτομο που πραγματικά έχει επιθυμητά χαρακτηριστικά για τη συγκεκριμένη θέση. Απαραίτητη προϋπόθεση της αποτελεσματικής επιλογής των καταλληλότερων για κάθε περίπτωση μεθόδων, είναι ο καθορισμός των απαιτήσεων της συγκεκριμένης θέσης, δηλαδή των καθηκόντων, των αρμοδιοτήτων, αλλά και των προσόντων που απαιτούνται από το άτομο που θα την καταλάβει. Ως παράδειγμα, αναφέρεται η παρακάτω ιστορία: “Κάποια πτυχιούχος οικονομικού πανεπιστημίου, που μόλις είχε πάρει το πτυχίο της με ειδίκευση στα Ναυτιλιακά, πήγε στο γραφείο του προσωπάρχη μιας επιχείρησης για να ζητήσει εργασία. Μόλις χτύπησε την πόρτα εισόδου, αυτή άνοιξε αυτόματα και η κυρία βρέθηκε σε ένα δωμάτιο με δύο πόρτες, που είχαν από μία ευδιάκριτη επιγραφή. Η πρώτη πόρτα έγραφε: “Για υποψηφίους που διαθέτουν πτυχίο”, η δεύτερη πόρτα έγραφε: “Για υποψηφίους που δεν διαθέτουν πτυχίο”. Όπως ήταν φυσικό, η κυρία άνοιξε την πρώτη πόρτα. Η πόρτα αυτή την οδήγησε σε ένα άλλο δωμάτιο, με δύο πάλι πόρτες. Η πρώτη πόρτα έγραφε: “Για αυτούς που ο βαθμός του πτυχίου τους είναι άνω του 7” και η δεύτερη έγραφε: “Για αυτούς που ο βαθμός του πτυχίου τους είναι κάτω του 7”. Επειδή ο βαθμός του πτυχίου της κυρίας ήταν 7,8 ακολούθησε την πρώτη πόρτα. Η πρώτη

πόρτα την οδήγησε σε ένα τρίτο δωμάτιο, που είχε και πάλι δύο πόρτες και από μία επιγραφή σε καθεμία. Η πρώτη έγραφε: “Για αυτούς που έχουν ειδίκευση στην Οργάνωση και Διοίκηση των επιχειρήσεων” και η δεύτερη έγραφε: “Για αυτούς που δεν έχουν ειδίκευση στην Οργάνωση και Διοίκηση των επιχειρήσεων”. Η κυρία, επειδή δεν είχε ειδίκευση στην οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων, άνοιξε τη δεύτερη πόρτα. Ακολούθησε το διάδρομο, που τελικά την οδήγησε έξω στον δρόμο”. Αν και η παραπάνω ιστορία δεν είναι αληθινή, παρέχει όμως, μία ιδέα του πως γίνεται η συνέντευξη κατά το πρώτο στάδιο επιλογής. Δηλαδή, ο προσωπάρχης σ’ αυτό το στάδιο διαθέτει το πολύ πέντε (5) λεπτά της ώρας για κάθε υποψήφιο, που από τα πρώτα στοιχεία γίνεται φανερό πως δεν είναι ο κατάλληλος για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας.

Τέλος, θα πρέπει να τονίσουμε ότι βασικό ρόλο σε όλη τη διαδικασία επιλογής του προσωπικού, παίζει η αλληλογραφία που αναπτύσσει η επιχείρηση με τον ενδιαφερόμενο. Σε αυτήν την περίπτωση, πρέπει να καταβάλλεται προσπάθεια, ώστε με την επικοινωνία να εξασφαλίζεται ο σεβασμός της προσωπικότητας του υποψηφίου και η αντίστοιχη καλή θέληση της επιχείρησης. Άρα, η πρωτοβουλία για την επιλογή του προσωπικού δεν ανήκει μόνο στην επιχείρηση, αλλά σε μεγάλο ποσοστό ανήκει και στους ενδιαφερόμενους.

3.5 Πλεονεκτήματα της ορθής επιλογής

Μία κακή επιλογή και τοποθέτηση του προσωπικού, μπορεί να έχει δυσμενείς επιπτώσεις, τόσο για την επιχείρηση, όσο και για την επιβίωση της ίδιας της επιχείρησης. Μία άμεση, ουσιαστική και ιδιαίτερα σοβαρή συνέπεια της κακής επιλογής και τοποθέτησης του προσωπικού, είναι το κόστος που προκύπτει από την αναντιστοιχία μεταξύ απαιτήσεων της εργασίας και προσόντων του προσωπικού, η οποία προκαλεί μία δικαιολογημένη δυσφορία, που εξελίσσεται σε αδιαφορία.

Τα κυριότερα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από την ορθή επιλογή του προσωπικού, είναι τα εξής:

- Το αυξημένο επίπεδο ηθικού και φιλοδοξίας του προσωπικού.
- Η εξασφάλιση ομαλής ροής, στη διεξαγωγή της εργασίας.
- Η μείωση της εργασιακής κινητικότητας.
- Η καλύτερη αξιοποίηση του εξοπλισμού, σε συνδυασμό με την ομαλή διεξαγωγή της εργασίας.
- Η αυξημένη ποσοτική και ποιοτική βελτίωση απόδοσης του προσωπικού.

3.6 Λειτουργίες της υπηρεσίας προσωπικού

Οι κυριότερες λειτουργίες της υπηρεσίας προσωπικού είναι:

- α) Πρόσληψη προσωπικού.
- β) Μέθοδοι επιλογής προσωπικού.

3.6.1 Πρόσληψη προσωπικού

Η πρόσληψη προσωπικού, περιλαμβάνει την αναζήτηση (με πληροφορίες, αγγελίες¹⁹ κλπ.), εξεύρεση, επιλογή (με τεστ²⁰, συνεντεύξεις²¹, διαγωνισμούς²² κλπ.), πρόσληψη και τοποθέτηση των προσληφθέντων ατόμων μέσα στη μονάδα.

Ο στόχος της αναζήτησης και της επιλογής των προσώπων, είναι η εξεύρεση των κατάλληλων ατόμων, τα οποία θα καλύψουν τις θέσεις που έχουν καθοριστεί με το οργανόγραμμα και έχουν προκύψει από ανάλυση των προσόντων που απαιτεί κάθε θέση εργασίας, ώστε να επιτευχθεί τελικά το επιθυμητό αποτέλεσμα και να επαληθευθεί το αξίωμα “ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση”. Η λειτουργία αυτή, αποτελεί την “πολιτική προσλήψεων” και συνίσταται στην πορεία που θα ακολουθήσει η επιχείρηση, για την σύνθεση του προσωπικού που θα προσληφθεί. Αυτές αφορούν:

α) Το βαθμό μόρφωσης. Πόσους απόφοιτους λυκείου και πόσους πτυχιούχους ή κατόχους μάστερ, χρειάζεται η επιχείρηση; Πόσους γλωσσομαθείς και γνώστες ποιών γλωσσών χρειάζονται οι συγκεκριμένες θέσεις;

¹⁹ Περισσότερες λεπτομέρειες για αγγελίες βλ. κεφ. 3.6.3.6 σελ. 90.

²⁰ Περισσότερες λεπτομέρειες για τεστ (δοκιμασίες) βλ. κεφ. 3.6.3.11 σελ. 93.

²¹ Περισσότερες λεπτομέρειες για συνέντευξη βλ. κεφ. 3.6.3.3 σελ. 75.

²² Περισσότερες λεπτομέρειες για διαγωνισμούς βλ. κεφ. 3.6.3.5 σελ. 89.

β) Τα βασικά προσόντα και τις ικανότητες. Βασικά προσόντα, είναι η εντιμότητα, η ακεραιότητα χαρακτήρα και η αξιοπιστία. Οι βασικές ικανότητες, προέρχονται από την εξειδίκευση, την τεχνική κατάρτιση, την εμπειρία, την μόρφωση, την πείρα, την καλή χρήση της ελληνικής γλώσσας, την ευχέρεια ορθής σύνταξης υπηρεσιακών εγγράφων και εκθέσεων.

γ) Το φύλλο. Πρέπει να εξεταστεί ποιες εργασίες της επιχείρησης πρέπει να ανατεθούν στις γυναίκες και ποιες στους άντρες, ανάλογα με την ικανότητα που έχει ο καθένας, να αποδίδει καλύτερα σε μία εργασία. Ποια πρέπει να είναι η σωστή αναλογία μεταξύ αντρών και γυναικών και τι είδους φύλλο πρέπει να είναι ο επικεφαλής των γυναικείων τμημάτων;

δ) Την ηλικία. Αν σε μία επιχείρηση προσληφθούν ταυτόχρονα άτομα της ίδιας ηλικίας, τότε μπορεί να δημιουργηθεί πρόβλημα στην επιχείρηση, γιατί μπορεί να υπάρξει το ενδεχόμενο ομαδικής αποχώρησης, όταν συμπληρωθεί ο απαιτούμενος χρόνος για τη συνταξιοδότησή τους.

ε) Την υγεία. Άτομα μη υγιή, αποδίδουν λιγότερο σε σχέση με τα υγιή. Αυτά τα άτομα απουσιάζουν συχνότερα λόγω ασθενειών ή αναρρωτικών αδειών. Γι' αυτό πριν από κάθε πρόσληψη, πρέπει να εξετάζεται η υγιεινή κατάσταση των υποψήφιων ατόμων.

3.6.2 Αξιολογικά κέντρα

Πριν προχωρήσουμε στις μεθόδους επιλογής προσωπικού θα πρέπει πρώτα από όλα να αναφέρουμε τα αξιολογικά κέντρα, δηλαδή το περιβάλλον με το οποίο έρχονται σε πρώτη επαφή οι υποψήφιοι, προκειμένου να επιλεγούν οι καταλληλότεροι για την προσφερόμενη θέση εργασίας.

Σκοπός τους είναι να ελεγχθεί πως θα αντιδράσει το διευθυντικό στέλεχος σε τυπικές διοικητικές καταστάσεις. Σχηματίζεται λοιπόν μία ομάδα από υποψηφίους (ήδη εργαζόμενους – στελέχη) και επί 3 – 5 ημέρες υποβάλλονται σε ορισμένες δοκιμασίες, στις οποίες χρησιμοποιούνται περισσότερα του ενός τεστ.

Συγκεκριμένα οι υποψήφιοι:

- Υποβάλλονται σε διάφορα ψυχομετρικά τεστ.
- Λαμβάνουν μέρος ως μέλη του διοικητικού συμβουλίου μιας υποτιθέμενης μικρής επιχείρησης και αποφασίζουν για ορισμένα θέματα αυτής.
- Συζητούν για την αντιμετώπιση συγκεκριμένων προβλημάτων υποτιθέμενης επιχείρησης.

- Συμμετέχουν σε ομαδική συζήτηση για τη λύση συγκεκριμένου προβλήματος, χωρίς να υπάρχει κάποιος που διευθύνει τη συζήτηση.
- Αναπτύσσουν προφορικά ένα συγκεκριμένο θέμα.
- Υποβάλλουν μία γραπτή αναφορά σε κάποιον υποτιθέμενο προϊστάμενο για ένα συγκεκριμένο θέμα.

Κατά τη διάρκεια της δοκιμασίας ειδικοί αξιολογητές παρακολουθούν τους υποψηφίους, σημειώνουν την επίδοσή τους και συζητούν μεταξύ τους τα πορίσματα. Όταν τελειώσει η διαδικασία, οι αξιολογητές συγκρίνουν τα συμπεράσματα των αξιολογήσεων με άλλα στοιχεία που τυχόν υπάρχουν στην επιχείρηση και συντάσσουν λεπτομερή αναφορά για κάθε υποψήφιο. Με βάση την αναφορά αυτή γίνεται η επιλογή. Αξιολογητές είναι υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη και εξειδικευμένοι ψυχολόγοι.

Έχει διαπιστωθεί ότι οι περισσότερες δυσκολίες στην επιλογή των υποψηφίων εμφανίζονται ιδιαίτερα στην επιλογή των προϊσταμένων της κατώτερης ιεραρχικής βαθμίδας. Γιατί τόσο στην επιλογή που γίνεται από τις τάξεις των εργαζομένων μέσα από το συγκεκριμένο τμήμα, όσο και στην πρόσληψη αυτών από την αγορά ανθρωπίνου δυναμικού, δεν είναι γνωστές οι διοικητικές ικανότητες των υποψηφίων. Στην περίπτωση αυτή, η γενική ευφυΐα του υποψηφίου, η ικανότητα για μία λογική ανάλυση, η ικανότητα για επικοινωνία, η ωριμότητα της προσωπικότητας και κυρίως η επιθυμία του να διοικήσει πρέπει να εξετάζονται πολύ προσεκτικά.

Αντιθέτως, για την επιλογή των προϊσταμένων των μεσαίων και ανωτέρων βαθμίδων δεν παρουσιάζονται τόσες δυσκολίες, αφού οι διοικητικές ικανότητες των υποψηφίων είναι γνωστές, γιατί ήδη έχουν δοκιμαστεί ως προϊστάμενοι σε κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα.

3.6.3 Μέθοδοι επιλογής προσωπικού

Αφού γνωρίσαμε το περιβάλλον στο οποίο εισέρχονται οι υποψήφιοι για να αξιολογηθούν με βάση τα προσόντα και τις ικανότητές τους, στη συνέχεια θα αναλύσουμε ποιες είναι οι κυριότερες μέθοδοι που ακολουθούνται για την κάλυψη των κενών θέσεων προσωπικού οι οποίες διαφέρουν ανάλογα με το είδος των θέσεων που επιθυμούμε να καλύψουμε, τις προδιαγραφές του προσωπικού που αναζητούμε κ.ο.κ.

Σχήμα 3.2

Τυπικές μέθοδοι και πράξεις κατά τη διαδικασία της επιλογής προσωπικού



Πηγή: Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, Μπόγκα – Καρτέρη, σελ. 60.

Προκειμένου να επιλέξουμε την κατάλληλη μέθοδο επιλογής, πρέπει:

- α) Να διακρίνουμε τις θέσεις που επιθυμούμε να καλύψουμε, ανάλογα με το περιεχόμενό τους και τις απαιτήσεις τους.
- β) Να εξαντλήσουμε όλες τις οργανωτικές δυνατότητες, ώστε να εξασφαλιστεί κάθε περιττή και χρονοβόρα διαδικασία, η οποία προκαλεί άσκοπη απασχόληση προσωπικού.
- γ) Να υπολογίσουμε το κόστος και την ωφέλεια που θα προκύψει από οποιαδήποτε σχετική προσπάθεια.

Οι κυριότερες μέθοδοι επιλογής προσωπικού που μπορεί να διαθέτει μία επιχείρηση και οι οποίες θα της επιτρέψουν να κάνει μία όσο το δυνατόν αντικειμενική και επιτυχημένη επιλογή παρουσιάζονται παρακάτω:

- Το ερωτηματολόγιο.
- Το βιογραφικό σημείωμα.
- Η συνέντευξη.
- Το συνοδευτικό γράμμα.
- Οι διαγωνισμοί.

- Οι αγγελίες.
- Η ιατρική εξέταση.
- Η πρόσληψη με δοκιμή.
- Η αίτηση πρόσληψης.
- Η προκήρυξη κατάληψης θέσης
- Οι δοκιμασίες.

3.6.3.1 Το ερωτηματολόγιο

Το ερωτηματολόγιο που συμπληρώνεται ιδιόγραφα από τον υποψήφιο, είναι μέσο συλλογής πληροφοριών για την ατομική και οικογενειακή κατάσταση του υποψηφίου, τις σπουδές, την προϋπηρεσία, τις προτιμήσεις και τα ενδιαφέροντά του, τις ασχολίες του κλπ.

Η σαφής διατύπωση των ερωτήσεων και η ειλικρινής απάντηση σ' αυτές, παρέχουν τη δυνατότητα συγκέντρωσης στοιχείων, που αναδεικνύουν τις διαθέσεις του υποψηφίου για εργασία, τις προσδοκίες του και τις συναισθηματικές αντιδράσεις του.

Με το ερωτηματολόγιο, γίνεται προσπάθεια να φανούν τα δέκα (10) βασικότερα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ατόμου, τα οποία είναι:

1. Η σταθερότητα, η υπομονή και η λογική τάξη.
2. Ο συναισθηματικός κόσμος του.
3. Η συγκρότηση και η αυτοκυριαρχία του.
4. Η αβεβαιότητα με την οποία υποστηρίζει τις απόψεις του.
5. Η δραστηριότητα και η ικανότητα ανάπτυξης πρωτοβουλιών.
6. Η πίστη στις ιδέες του και η ικανότητά του να τις μεταδίδει.
7. Η υπευθυνότητα στην ανάλυση πρωτοβουλιών.
8. Η σωστή κρίση στην αντιμετώπιση πραγματικών καταστάσεων.
9. Η σωστή εκτίμηση των άλλων ανθρώπων.
10. Η δυνατότητα επικοινωνίας του με τους άλλους ανθρώπους (πελάτες, προϊσταμένους, υφισταμένους κλπ.).

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από πολύ μεγάλο αριθμό ερωτήσεων, οι οποίες είναι κατανοητές και πρέπει να απαντηθούν συνήθως σε περιορισμένο χρόνο.

Η αξιολόγησή του γίνεται μετά από επαλήθευση ορισμένων στοιχείων του, ενώ το αποτέλεσμα και η τελική κρίση, που πρέπει να είναι επαρκώς αιτιολογημένα, ανακοινώνεται στον ενδιαφερόμενο με τέλεφαξ ή με ταχυδρομείο.

3.6.3.2 Το βιογραφικό σημείωμα

Ένας άλλος τρόπος για να παρουσιάσουμε τον εαυτό μας σε μία εταιρία, είναι μέσα από ένα βιογραφικό σημείωμα²³.

Το βιογραφικό σημείωμα, είναι το μέσο το οποίο μας βοηθάει στην εξαγωγή πολύτιμων συμπερασμάτων για τον υποψήφιο. Περιλαμβάνει προσωπικές πληροφορίες για τον υποψήφιο, όπως την ηλικία του, την οικογενειακή του κατάσταση, τις σπουδές του, την προϋπηρεσία του σε άλλες επιχειρήσεις, τα ενδιαφέροντά του κλπ.

Το βιογραφικό σημείωμα είναι μία χρήσιμη μέθοδος επιλογής, γιατί βοηθάει το αρμόδιο στέλεχος να διαπιστώσει την ικανότητα του υποψηφίου στο γραπτό λόγο, την ικανότητά του να τακτοποιεί τη σκέψη του και να παρουσιάζει συγκεκριμένα πράγματα με σαφή και ξεκάθαρο τρόπο.

Τα βιογραφικά χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες:

A) Το αντιστρόφως χρονολογικό βιογραφικό:

1. Περιέχει σταθερή προϊστορία εργασίας
2. Είναι περισσότερο δημοφιλές και αποδεχτό
3. Οι σύμβουλοι εξεύρεσης στελεχών (executives search, “headhunters”) συχνά το προτιμούν
4. Είναι εύκολο να κατανοηθεί, όμως
5. Τονίζει την έλλειψη εμπειρίας και τα κενά εργασίας
6. Την καθαρή εικόνα του εαυτού του (υποψηφίου)
7. Την καθαρή εικόνα της δουλειάς που ζητάει

B) Λειτουργικό βιογραφικό

1. Υποστηρίζει την εμπειρία και την ιδιοσυγκρασία του υποψηφίου
2. Επιτρέπει να οργανώσει ο υποψήφιος την εμπειρία του σύμφωνα με τα ενδιαφέροντά του.
3. Επιτρέπει στον υποψήφιο να τονίζει τις θετικές ιδιαιτερότητές του.

²³ βλ. Παράρτημα Α για υπόδειγμα βιογραφικού σημειώματος σελ. 118.

4. Δεν αναδεικνύει τα κενά εργασίας σε σχέση με τις λειτουργικές ανάγκες της επιχείρησης.

Γ) Το ενωτικό – συνδυαζόμενο βιογραφικό

Περιέχει στοιχεία και των δύο προηγούμενων τύπων, που ίσως είναι και το πλέον χρηστικό και αποδεκτό.

Έτσι, με το βιογραφικό σημείωμα, ο υποψήφιος που μας ενδιαφέρει, συνήθως:

- Εξηγεί γιατί γράφει.
- Δηλώνει τη θέση που ζητάει και αναφέρει την πηγή πληροφόρησης.
- Τονίζει τις ικανότητες και τα προσόντα που έχει και που τον συνδέουν με τις ανάγκες και την ωφέλεια της επιχείρησης.
- Δημιουργεί ερεθίσματα, έτσι ώστε ο διευθυντής των ανθρωπίνων πόρων ή ο λειτουργικός μάνατζερ, να θέλει να πάρει συνέντευξη από τον συγκεκριμένο υποψήφιο.
- Δείχνει ότι ξέρει και μπορεί να παρουσιάσει τον εαυτό του και όχι να καυχιέται για αυτόν.

(α) Σχεδιασμός βιογραφικού σημειώματος

Όπως κάθε μορφή γραπτής επαγγελματικής επικοινωνίας, το βιογραφικό σημείωμα πρέπει να είναι δακτυλογραφημένο. Όσο καλός και να είναι ο γραφικός χαρακτήρας των υποψηφίων, δεν θεωρείται επαγγελματικό το να δώσετε σε έναν μελλοντικό εργοδότη χειρόγραφο βιογραφικό σημείωμα. Με την ανάπτυξη εξάλλου των Η/Υ και τη δυνατότητα χρησιμοποίησης των προγραμμάτων επεξεργασίας κειμένου, είναι αρκετά εύκολο να γραφτεί το σημείωμα.

Σε περίπτωση που ζητείται το βιογραφικό να είναι χειρόγραφο, πρέπει ο υποψήφιος να είναι ήρεμος και προσεκτικός στη συμπλήρωσή του, να χρησιμοποιεί υπόστρωμα και κάποιο χοντρό στυλό. Να γράφει ευδιάκριτα και χωρίς διορθώσεις. Όλα αυτά πρέπει να τα προσέξει ο υποψήφιος, γιατί ο αναγνώστης μπορεί να έχει γνώσεις γραφολογίας ή αρκετά μεγάλη εμπειρία, ώστε να διακρίνει στοιχεία του χαρακτήρα του.

Όταν ο υποψήφιος γράφει το βιογραφικό του στον Η/Υ, πρέπει να προσέξει το μέγεθος και την ποιότητα του χαρτιού που θα χρησιμοποιήσει. Το χαρτί πρέπει να είναι λευκό, καλής ποιότητας και μεγέθους.

Κάθε υποψήφιος, παρ' όλους τους κανόνες από τους οποίους πρέπει να διέπεται, καλό είναι να έχει και έντονο προσωπικό χαρακτήρα. Η προσωπικότητα του υποψηφίου, πρέπει να διακρίνεται από το σημείωμα, να υπάρχουν προσωπικές εκφράσεις και να μην έχει ψυχρή και απρόσωπη μορφή.

(β) Τι περιλαμβάνει το βιογραφικό σημείωμα

Περιεχόμενα

Οι πληροφορίες που περιέχονται σε ένα βιογραφικό σημείωμα καθώς και ο τρόπος που είναι αναπτυγμένες, διαφέρουν από άτομο σε άτομο. Το υλικό πρέπει να είναι χωρισμένο σε συγκεκριμένες κατηγορίες και να περιγράφεται μέσα σε αυτές, με μία λογική σειρά, ώστε να είναι ευανάγνωστο και εύκολα κατανοητό. Τα περισσότερα βιογραφικά σημειώματα γράφονται με μικρές φράσεις, παρά με μεγάλες προτάσεις και όπως είχε τονίσει σε μία μελέτη του ο Norman Mailer²⁴, όταν χρησιμοποιούμε μικρές φράσεις, αφαιρείται από το βιογραφικό σημείωμα ο προσωπικός χαρακτήρας, που είναι ένας από τους κυρίαρχους στόχους ενός επιτυχημένου βιογραφικού σημειώματος. Γι' αυτό πολλοί διαλέγουν να γράφουν το βιογραφικό τους με ολοκληρωμένες προτάσεις, δίνοντάς του συχνά τη μορφή γράμματος.

Προσωπικά στοιχεία

Στην ανάπτυξη των προσωπικών στοιχείων, γράφουμε κατά σειρά: επίθετο, όνομα, διεύθυνση και ταχυδρομικό κώδικα, πόλη κατοικίας και αριθμό τηλεφώνου. Ορισμένοι πιστεύουν, ότι γράφοντας τα προσωπικά τους στοιχεία στο κέντρο της σελίδας, ενισχύουν τον προσωπικό χαρακτήρα του σημειώματος και βοηθούν τον αναγνώστη να καταλάβει τίνος βιογραφικό σημείωμα μελετά.

Πολλά σημειώματα, συνεχίζουν με τα στοιχεία όπως: ηλικία ή ημερομηνία γέννησης, τόπος γέννησης, αριθμός δελτίου ταυτότητας, οικογενειακή κατάσταση και στρατιωτικές υποχρεώσεις (για τους άντρες). Το θέμα της υγείας, δεν περιμένουμε να αναφερθεί για να συμπληρωθεί η κατηγορία, παρά μόνο αν ο υποψήφιος αντιμετωπίζει πραγματικά σοβαρό πρόβλημα υγείας. Εδώ θα πρέπει ο υποψήφιος,

²⁴ Από Τρόποι & Τεχνικές Ένταξης στην Αγορά Εργασίας, Μύρων Δ. Κατিকাρίδης, σελ. 17.

να θέσει κάποια ερωτήματα στον εαυτό του, όπως: “Εάν εγώ αναφέρω στην αρχή του σημειώματος, την ηλικία μου ή το αν είμαι παντρεμένος ή όχι, θα επιδράσει θετικά υπέρ μου;”. Αν ναι, μπορεί να το χρησιμοποιήσει. Αν όμως επηρεάσει αρνητικά, θα μπορούσε ο υποψήφιος τέτοια στοιχεία να τα αναφέρει προς το τέλος του σημειώματος, με τίτλο “Προσωπικά Χαρακτηριστικά”, μαζί με κάποιες άλλες προσωπικές του ικανότητες.

Έχοντας λοιπόν πάντα στη σκέψη μας ότι ο σκοπός του σημειώματος είναι η όσο το δυνατόν κολακευτικότερη παρουσίαση του εαυτού μας, δεν θα έχουμε δυσκολία στο να αποφασίσουμε τι πρέπει να συμπεριλάβουμε και τι όχι.

Επιδιώξεις

Αυτή η κατηγορία, δηλώνει ακριβώς τη θέση εργασίας για την οποία ενδιαφέρεται ο υποψήφιος. Μπορεί να λειτουργήσει θετικά, όπως το να βοηθήσει το μελλοντικό εργοδότη να δει αμέσως ποιες είναι οι επιδιώξεις των υποψηφίων και να τους βοηθήσει να προβάλλουν αυτό που ακριβώς τους ενδιαφέρει. Όμως πριν αποφασίσει ο υποψήφιος να συμπεριλάβει στο βιογραφικό του αυτή την κατηγορία, πρέπει να αναρωτηθεί: “Ποια είναι η θέση, ποιες οι ανάγκες και ποιες οι επιδιώξεις μου;”. Ένας τρόπος για να αποφύγει ο υποψήφιος να βρεθεί στη δύσκολη αυτή θέση γράφοντας τις ακριβείς επιδιώξεις του, είναι να απαντήσει χρησιμοποιώντας γενικούς όρους. Π.χ. “Στόχος μου είναι να χρησιμοποιήσω τις γνώσεις και την εμπειρία μου στον τομέα των πωλήσεων, σε μία δυναμική και ανερχόμενη επιχείρηση”. Με αυτόν τον τρόπο θα βοηθηθεί ο διευθυντής προσωπικού να εξετάσει ή και να ταξινομήσει τα βιογραφικά των υποψηφίων για το συγκεκριμένο τμήμα της εταιρίας.

Σπουδές

Από όλες τις ικανότητες που περιγράφουν οι υποψήφιοι στο βιογραφικό σημείωμα, καμία δεν είναι τόσο σημαντική όσο οι σπουδές. Ο υποψήφιος εδώ πρέπει να αναφέρει:

- Το όνομα του εκπαιδευτικού ιδρύματος και το τμήμα που παρακολούθησε.
- Τον τίτλο που απέκτησε.
- Την ημερομηνία απόκτησής του.
- Την επίδοσή του.

Το ζήτημα των σπουδών είναι πολύ κρίσιμο κυρίως για άτομα που δεν έχουν μεγάλη επαγγελματική εμπειρία. Ο κάθε υποψήφιος θα πρέπει, αφού συντάξει το βιογραφικό του σημείωμα, να δώσει τη βαρύτητα που πρέπει στην κατηγορία των σπουδών του, τονίζοντας κάποια ειδικά μαθήματα τα οποία έχει παρακολουθήσει κατά τη διάρκεια των μεταλυκειακών σπουδών του.

1 Ειδικές σπουδές – Ειδικές γνώσεις

Είναι η κατηγορία των ειδικών σπουδών, όπως π.χ. σπουδές Η/Υ ή σπουδές Λογιστικής, στην οποία ακολουθούμε την ίδια ανάπτυξη με τις γενικές σπουδές.

Ειδικότερα σε αυτή την κατηγορία, μπορούμε να περιγράψουμε και θέματα τα οποία γνωρίζουμε χωρίς να έχουμε κάποιο τίτλο σπουδών, όπως θέματα που μάθαμε μόνοι μας. Π.χ. προγράμματα υπολογιστών.

1 Ξένες γλώσσες

Σε αυτή την κατηγορία οι υποψήφιοι αναφέρουν τις γλώσσες που γνωρίζουν και το επίπεδο. Π.χ. Αγγλικά (Άριστα, Πολύ καλά κλπ.). Φυσικά αν υπάρχει κάποιος έγκυρος τίτλος σπουδών, καλό είναι να το αναφέρουμε, όπως και το βαθμό ή τη χρονολογία απόκτησής του.

1 Σεμινάρια – Συνέδρια

Στο τέλος των σπουδών γράφουμε για κάποια σεμινάρια ή συνέδρια που έχουμε παρακολουθήσει, ακολουθώντας την ίδια θεματική ανάπτυξη με αυτή των σπουδών. Εδώ αναφέρουμε τον φορέα υλοποίησης του σεμιναρίου, το θέμα του με πιθανή αναφορά σε ειδικά θέματα, που θα προσφέρουν διευκρινήσεις ή ανάλυση και τη χρονική διάρκεια σε ώρες.

1 Συγγράμματα – Μελέτες

Ακολουθεί η αναφορά κάποιων συγγραμμάτων ή μελετών και άρθρων που έχουμε παρουσιάσει, σημειώνοντας το θέμα, τον εκδοτικό οίκο, το όνομα του εντύπου ή το συνέδριο στο οποίο παρουσιάστηκαν. Σε αυτή την κατηγορία μπορούμε να αναφέρουμε ακόμα και κάποια πτυχιακή εργασία.

Προϋπηρεσία – Επαγγελματική Εμπειρία

Η κατηγορία αυτή θα βοηθήσει τους υποψηφίους περισσότερο από οποιαδήποτε άλλη, να κατακτήσουν τη θέση εργασίας, για την οποία ενδιαφέρονται. Όπως τονίζουν οι διευθυντές προσωπικού, “Τίποτε δεν με ενδιαφέρει περισσότερο, εκτός από την εμπειρία που έχει ο υποψήφιος και ειδικότερα σε θέματα ανάλογα με αυτά της εργασίας για την οποία ενδιαφέρεται”. Λόγω του λιγοστού χρόνου που αφιερώνουν οι εργοδότες στην εξέταση του υποψηφίου, δεν μπορούν να τον αξιολογήσουν απόλυτα, γι’ αυτό οδηγός για την επιλογή τους είναι η προϋπηρεσία του υποψηφίου.

Σε αυτή την κατηγορία πρέπει να αναφέρονται:

- Το πλήρες όνομα της εταιρίας που εργαζόταν ο υποψήφιος.
- Η περίοδος εργασίας.
- Η θέση εργασίας που κατείχε.
- Ειδικά καθήκοντα που του είχαν ανατεθεί.

Στην περίπτωση που οι υποψήφιοι έχουν αλλάξει αρκετές εταιρίες, εργαζόμενοι για μικρό χρονικό διάστημα σε κάθε μία από αυτές, για να μην δώσουν την εντύπωση “τυχοδιώκτη”, είναι καλύτερα να παραλείπουν τις ακριβείς ημερομηνίες και να χρησιμοποιούν έτη.

Ειδικές Ικανότητες

Οι ειδικές ικανότητες μπορεί να αποτελέσουν ξεχωριστή κατηγορία, αφού είναι στενά συνδεδεμένες με την επαγγελματική εμπειρία των υποψηφίων. Μερικές από αυτές είναι:

- Γνώση λειτουργίας προγραμμάτων Η/Υ(π.χ. επεξεργασία κειμένου).
- Εμπειρία εργασίας σε περιβάλλον λογιστηρίου.
- Γραφομηχανή και στενογραφία.
- Ικανότητα μετάφρασης κειμένων.

- Αναπτυγμένη ικανότητα επικοινωνίας με το κοινό.
- Επαγγελματικό δίπλωμα οδήγησης.

Προσωπικά ενδιαφέροντα

Σε αυτή την κατηγορία γράφουμε τα προσωπικά μας ενδιαφέροντα, τις κοινωνικές μας δραστηριότητες και πιθανά προσωπικά στοιχεία. Τα προσωπικά στοιχεία που γράφουμε, είναι αφ' ενός εκείνα τα στοιχεία που δεν θέλουμε να περιλάβουμε στο αρχικό μέρος του βιογραφικού σημειώματος, όπως οικογενειακή κατάσταση, αφ' ετέρου εκείνα τα στοιχεία που αναδεικνύουν την προσωπικότητά μας, όπως δυναμικότητα, εργατικότητα. Στην κατηγορία αυτή επίσης αναφέρουμε ότι είμαστε μέλη κάποιων επιστημονικών ομίλων ή εταιριών ή γενικότερα κάποιων συλλόγων, με ειδικό αντικείμενο, π.χ. τοπικός πολιτιστικός σύλλογος κ.ά.

Συστάσεις

Οι συστάσεις χρησιμοποιούνται ως πηγή πληροφοριών που αναφέρονται κυρίως στην απόδοση του υποψηφίου σε θέση που κατείχε σε άλλους οργανισμούς κατά το παρελθόν, αλλά και σε άλλα στοιχεία, σχετιζόμενα με τις ικανότητες και την προσωπικότητά του. Σε αυτή την κατηγορία, η επιχείρηση ζητά να σταλούν συστατικές επιστολές για τον υποψήφιο από ανθρώπους που τον γνωρίζουν είτε από τις σπουδές του είτε από προηγούμενη εργασία. Δεν αποκλείεται όμως και η συγκέντρωση σχετικών (συστατικών) πληροφοριών εκ μέρους της επιχείρησης μέσω τηλεφωνικής ή προφορικής επικοινωνίας, με πρόσωπα που κατέχουν τέτοιες πληροφορίες. Γράφουμε τα ονόματα ατόμων τα οποία μπορούν να δώσουν για τους υποψηφίους περισσότερες πληροφορίες, όπως προϊσταμένους από παλαιότερες θέσεις εργασίας, καθηγητές σπουδών, φίλοι με σημαντική θέση κλπ. Πρέπει όμως να γνωρίζουμε ότι ο μελλοντικός εργοδότης, πιθανότατα να επικοινωνήσει με αυτούς, αμέσως μετά τη συνέντευξη. Οι επιστολές αυτές είναι βασική πηγή πληροφόρησης για τον υποψήφιο, αν και μερικές φορές οι εκδότες αυτών (των επιστολών), διστάζουν να γράψουν κάτι αρνητικό για τον υποψήφιο, γιατί συχνά επηρεάζονται κατά τη διατύπωση του περιεχομένου τους από διάφορους παράγοντες όπως, η υποκειμενική άποψή τους για τις ικανότητες και το ποιόν του υποψηφίου και η νομοθεσία η οποία απαγορεύει την χωρίς αιτιολόγηση διατύπωση δυσμενών κρίσεων σε βάρος του εργαζομένου μέσω επιστολών, βεβαιώσεων κλπ.

Φυσιολογικά, δύο (2) ή τρεις (3) συστάσεις είναι αρκετές. Γράφοντας πέντε (5) ή έξι (6) ονόματα, είναι πιθανόν να δημιουργηθούν υποψίες στον αναγνώστη για την αξιοπιστία σας. Γι' αυτό πολλές επιχειρήσεις τις χρησιμοποιούν για επιβεβαίωση μόνο του χρόνου προϋπηρεσίας του υποψηφίου. Μία καλή ιδέα είναι να χρησιμοποιείτε τις συστάσεις κάποιου προηγούμενου εργοδότη σας προκειμένου να βεβαιώσει τις επαγγελματικές σας ικανότητες, αλλά και τις συστάσεις κάποιου καθηγητή σας, ώστε να βεβαιώσει την επίδοσή σας στη διάρκεια των σπουδών σας.

Αποσπάσματα συστατικών επιστολών:

“Ο κος Νικολάου έχει σαφείς απόψεις ως προς το περιεχόμενο της αποστολής του και θέτει στον εαυτό του στόχους τους οποίους φέρει εις πέρας με δικές του πρωτοβουλίες και με αποτελέσματα τα οποία ξεπερνούν τα standards της επιχείρησής μας”.

“Ο κύριος Γεωργίου είναι πάντοτε ακριβής στην εκτέλεση της εργασίας του και έχει εξαιρετο δείγμα γραφής. Έχει ασκήσει με επιτυχία καθήκοντα προϊσταμένου και χειρίζεται τα θέματα του προσωπικού με ευελιξία και αποτελεσματικότητα”.

3.6.3.3 Η συνέντευξη

Η συνέντευξη είναι το πιο σπουδαίο εργαλείο στην πορεία της επιλογής γιατί βοηθάει τους εξεταστές να γνωρίσουν με προσωπική επαφή τον υποψήφιο, να εκτιμήσουν τις ικανότητες και τις δυνατότητές του και να σχηματίσουν γνώμη για την προσωπικότητα και την συμπεριφορά του απευθείας.

Μας δίνει την ευκαιρία μίας αμφίδρομης επικοινωνίας· αυτός που διενεργεί τη συνέντευξη μπορεί να πληροφορηθεί περισσότερα στοιχεία σχετικά με τα ενδιαφέροντα, τις απόψεις και γενικά το υπόβαθρο του υποψηφίου. Ο δε υποψήφιος έχει τη δυνατότητα να πληροφορηθεί γενικά για την επιχείρηση και ειδικότερα για τη συγκεκριμένη εργασία για την οποία ενδιαφέρεται.

Για να είναι επιτυχημένη μία συνέντευξη πρέπει το άτομο που την κάνει να έχει τέτοιες ικανότητες που να μπορεί να κατανοήσει βασικά στοιχεία του χαρακτήρα του υποψηφίου και παράλληλα να μπορεί να διαπιστώνει τις πνευματικές και τεχνικές ικανότητές του.

Η συνέντευξη συνήθως διαρκεί 15' (λεπτά), όπου οι ερωτήσεις του εξεταστή εστιάζονται στις γνώσεις του υποψηφίου, για θέματα που αφορούν την θέση εργασίας (συνέντευξη πρώτης γραμμής).

Σε περίπτωση όμως που οι υποψήφιοι είναι λίγοι, η συνέντευξη μπορεί να διαρκέσει περίπου μία ώρα (60'), μέσα στην οποία ο εξεταστής θα προσπαθήσει να λάβει σημαντικές πληροφορίες για τον υποψήφιο, στις οποίες και θα βασιστεί, προκειμένου να κάνει την τελική επιλογή πρόσληψης (συνέντευξης επιλογής).

Η συνέντευξη αν γίνει σωστά και από πεπειραμένο πρόσωπο, προσφέρει μία αξιόπιστη εικόνα του υποψηφίου. Όσο προετοιμασμένος και να είναι ο υποψήφιος για να προσφέρει την καλύτερη δυνατή εικόνα, ένας πεπειραμένος συνομιλητής μπορεί να μαζέψει πολύτιμες πληροφορίες για τα θέματα που το ενδιαφέρουν (π.χ. γιατί ο υποψήφιος έλκεται από ορισμένες εργασίες και απωθείται από άλλες, ποια η ικανότητά του να αντιμετωπίζει τις διάφορες καταστάσεις που πιθανόν θα δυσκολέψουν ή θα ικανοποιήσουν τις επιδιώξεις του κ.ά.).

Οι εξεταστές οφείλουν να ξέρουν να ρωτούν, να ακούν, να παρατηρούν, να καταγράφουν με ακρίβεια, περιληπτικά και αντικειμενικά τα ουσιώδη στοιχεία της συνέντευξης και να εξάγουν τα βαθύτερα συμπεράσματα.

Ενδεικτικές ερωτήσεις που μπορεί να περιλαμβάνει μια συνέντευξη είναι οι ακόλουθες:

- Πείτε μου για τον εαυτό σας. (προσπαθήστε να περιορίσετε την απάντηση σε 2')
- Τι γνωρίζετε για την εταιρία μας;
- Γιατί θα έπρεπε να σας προσλάβουμε;
- Τι αναζητάτε σε μία δουλειά;
- Πόσο χρόνο πιστεύετε ότι θα χρειασθείτε για να προσαρμοσθείτε σε αυτή τη δουλειά;
- Ποια είναι τα πέντε (5) σημαντικότερα επιτεύγματα στην προηγούμενη δουλειά σας;
- Τι μισθό περιμένετε εάν τελικά πάρετε τη δουλειά;
- Ποιοι είναι οι επαγγελματικοί σας στόχοι;
- Αν παίρνατε αυτή τη θέση, ποιος θα ήταν ο στόχος που θα επιχειρούσατε να εκπληρώσετε τον πρώτο χρόνο;
- Έχετε μαζί σας συστατικές επιστολές; (μην τις δώσετε, εκτός εάν σας ζητηθούν)

Οι υποψήφιοι πρέπει να προετοιμαστούν κατάλληλα, συγκεντρώνοντας στοιχεία για την υπηρεσία που τους καλεί για συνέντευξη και να “σχεδιάσουν” τις απαντήσεις τους, στις πιθανές ερωτήσεις που θα τους γίνουν. Να είναι άνετοι,

πειστικοί, να αντικρίζουν το συνομιλητή με βλέμμα σταθερό, να αντιμετωπίζουν θετικά τις καταστάσεις που θα τους παρουσιαστούν, να μην είναι προκλητικοί, να αποφεύγουν αρνητικά σχόλια για τους προηγούμενους εργοδότες τους, να είναι κόσμια και όχι έξαλλα ντυμένοι και να είναι προσεκτικοί στην συμπεριφορά τους γενικά.

Η συνέντευξη αποτελεί ένα πολύ ευέλικτο όργανο. Δίνει τη δυνατότητα στον εξεταστή να αποκαλύψει τόσο τις τεχνικές ικανότητες του υποψηφίου, όσο και τη βαθύτερη προσωπικότητά του. Επειδή όμως η επιτυχία της εξαρτάται αποκλειστικά από το άτομο που τη διενεργεί, είναι δυνατόν να δημιουργηθεί σφάλμα εκτιμήσεως και να οδηγηθούμε σε εσφαλμένα συμπεράσματα. Ορισμένοι εξεταστές για λόγους αντικειμενικότητας ζητούν από κάποιον άλλο συνάδελφο να εξετάσει τους υποψηφίους πριν την τελική επιλογή, για να εντοπίσει χαρακτηριστικά που πιθανόν ο βασικός εξεταστής να παρέλειψε. Στο τέλος ακολουθεί συζήτηση μεταξύ των εξεταστών, στην οποία αναλύεται η απόδοση των υποψηφίων.

Ωστόσο η συνέντευξη δεν μπορεί να θεωρηθεί σαν μία ακριβής τεχνική αφού η επιδεξιότητα σε αυτήν είναι δύσκολο να αποκτηθεί. Επιπλέον παρεμβαίνουν και παράγοντες που κάνουν τα πράγματα δυσκολότερα, όπως η προσωπικότητα και η προκατάληψη του εξεταστή, αλλά και η προσπάθεια του υποψηφίου να καλύψει τις αδυναμίες του και να δώσει ευχάριστες απαντήσεις. Π.χ. ο Feargal Quinn, ένας πολύ επιτυχημένος ιδιοκτήτης αλυσίδας supermarket στην Ιρλανδία, χρησιμοποιεί ένα εξαιρετικά εύστοχο κατά την άποψή μας κριτήριο: Αν ο υποψήφιος δεν χαμογελά κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, απορρίπτεται αυτομάτως με το σκεπτικό ότι το χαμόγελο και η συμπεριφορά που αντανακλά έχουν μεγάλη σημασία, ιδιαίτερα σε επιχειρήσεις προσφοράς υπηρεσιών.

Η διαδικασία της συνέντευξης

Οι περισσότεροι εξεταστές ακολουθούν κάποια συγκεκριμένα βήματα κατά τη διαδικασία της συνέντευξης:

1. Γνωριμία, χαιρετισμοί.
2. Δημιουργία θετικού κλίματος με τη συζήτηση θεμάτων, όπως καταγωγής, σπουδών, προσωπικών ενδιαφερόντων.
3. Στόχος της συνέντευξης, ανάλυση των χαρακτηριστικών της θέσης εργασίας.

4. Γενικές και εξειδικευμένες ερωτήσεις. Διευκρινήσεις και αμοιβαίες διευκρινήσεις.
5. Συγκέντρωση πληροφοριών για τα χαρακτηριστικά του υποψηφίου.
6. Συζήτηση για τις λεπτομέρειες της θέσης εργασίας και τις οικονομικές παροχές. Καθορισμός επόμενης συνάντησης ή βημάτων πριν την πρόσληψη.
7. Ολοκλήρωση της συνέντευξης.

Έναρξη της συνέντευξης

- Κατά τον χαιρετισμό ο υποψήφιος θα απευθυνθεί στον αξιολογητή δίνοντας σταθερά το χέρι του.
- Δεν πρέπει να καπνίσει ακόμη και αν του επιτραπεί.
- Θα πρέπει να δείξει ότι σέβεται και εκτιμά τη θέση του αξιολογητή με το να τον αφήσει να αρχίσει πρώτος τη συζήτηση.
- Ο αξιολογητής ίσως αρχίσει τη συνέντευξη αναφέροντας τις συνθήκες, τις ανάγκες και τα προβλήματα της επιχείρησης. Ο υποψήφιος θα πρέπει να ακούει προσεκτικά τις σπουδαίες αυτές πληροφορίες και όταν του δοθεί η ευκαιρία να εκφράσει τις σκέψεις του.

Ανάπτυξη – διαμόρφωση της συνέντευξης

- Σε αυτό το στάδιο ο υποψήφιος θα αναπτύξει την περίπτωση του.
- Είναι σημαντικό να θυμάται ότι έχει περιορισμένο χρόνο στη διάθεσή του, γι' αυτό θα περιοριστεί στο να πληροφορήσει τον αξιολογητή για τα σημαντικότερα στοιχεία που αφορούν τον εαυτό του.

Κλείσιμο της συνέντευξης

Στα τελευταία λεπτά της συνέντευξης, ο υποψήφιος θα πρέπει:

- Να τονίσει τα σπουδαιότερα προσόντα του.
- Να εκφράσει τον ενθουσιασμό του για τη συγκεκριμένη εργασία στην επιχείρηση.

- Να ευχαριστήσει τον αξιολογητή για την ενδιαφέρουσα συνάντηση που είχε.

Τρεις παράγοντες είναι ιδιαίτερα σπουδαίοι κατά τη συνέντευξη:

- Η εμφάνιση του υποψηφίου.
- Η ικανότητα προφορικού λόγου του υποψηφίου.
- Η κοινωνικότητά του.

Η προσωπικότητα του υποψηφίου αξιολογείται, όσο είναι δυνατόν να αξιολογηθεί, στη λίγη ώρα που διαρκεί η συνέντευξη.

Συμπερασματικά, σε μία πρόσωπο με πρόσωπο συνάντηση, ο αξιολογητής προσπαθεί να ανακαλύψει τα κίνητρα, τη συμπεριφορά και τα αισθήματα του υποψηφίου, πράγματα τα οποία δεν μπορεί να διαπιστώσει από την αίτηση και το βιογραφικό του σημείωμα.

Χαρακτηριστικά ενός καλού εξεταστή

Πριν μερικά χρόνια ο Dr. Bell, καθηγητής του New York University, συνέταξε μία μελέτη βασιζόμενος στην εμπειρία επαγγελματιών διευθυντών προσωπικού για την ανάλυση των ικανοτήτων ενός εξεταστή²⁵.

Η μελέτη έδειξε ότι ένας επιτυχημένος εξεταστής είναι ικανός να:

- Πείθει τον υποψήφιο
- Αναλύει και να αξιολογεί την πληροφορία που λαμβάνει σε πολύ χρονικό διάστημα.
- Ακούει και να εξάγει συμπεράσματα.
- Δημιουργεί φιλικό κλίμα ανάμεσα στους υποψηφίους.
- Είναι ευγενής και πρόθυμος να απαντά στις ερωτήσεις του υποψηφίου.
- Κατευθύνει τη συνέντευξη εκεί που ο ίδιος επιθυμεί.
- Αποφασίζει αντικειμενικά, ανεξάρτητα από την εμφάνιση και την προσωπικότητα του υποψηφίου.
- Καταλαβαίνει τους φόβους και τις αγωνίες του υποψηφίου.
- Αποφασίζει για την επιλογή πρόσληψης, χωρίς να καθυστερεί.

Παρατηρήσεις για τον υποψήφιο

²⁵ Από Τρόποι & Τεχνικές Ένταξης στην Αγορά Εργασίας, Μύρων Δ. Κατিকাρίδης, σελ. 36.

- Πριν την έναρξη της συνέντευξης είναι πολύ σημαντικό για τον υποψήφιο, να φτάσει στην ώρα του, στο μέρος που του έχουν υποδείξει, για να γίνει η διεξαγωγή της συνέντευξης. Αν προκύψει κάτι, θα πρέπει να τηλεφωνήσει για να ενημερώσει και να ζητήσει αν γίνεται αλλαγή της ώρας και της μέρας.
- Πρέπει να πληροφορηθεί τα ονόματα των εξεταστών.
- Πρέπει να προσέξει την εμφάνισή του, για να μην προκαλεί αίτιο για αρνητικά σχόλια.
- Να παρουσιάσει τον εαυτό του.

Αναζήτηση υποψηφίων

Η αναζήτηση των υποψηφίων αποτελεί μία σπουδαία φάση της διαδικασίας της επιλογής. Στο στάδιο αυτό η επιχείρηση πρέπει να εντοπίσει τις ανάγκες, να επιλέξει τις πηγές από τις οποίες θα αντλήσει το προσωπικό που χρειάζεται, να προσδιορίσει τους τρόπους με τους οποίους θα έλθει σε επαφή με τους υποψηφίους και φυσικά να δημιουργήσει τις συνθήκες εκείνες που θα επιτρέψουν να οδηγηθούν στα επόμενα στάδια της διαδικασίας εκείνοι οι οποίοι πραγματικά πληρούν τις προϋποθέσεις.

Οι πηγές στις οποίες θα καταφύγουμε προκειμένου να βρούμε το κατάλληλο προσωπικό, βρίσκονται είτε στην ίδια την επιχείρηση (εσωτερικές πηγές), είτε έξω απ' αυτή (εξωτερικές πηγές) και εξαρτώνται από πολλούς παράγοντες, οι σημαντικότεροι από τους οποίους είναι:

- Ο αριθμός των θέσεων τις οποίες επιθυμεί να καλύψει ο οργανισμός.
- Οι ειδικότερες απαιτήσεις κάθε μιας από τις θέσεις αυτές.
- Το επίπεδο του υπάρχοντος προσωπικού.

Αποτελεί κίνητρο ηθικό και υλικό για την επιχείρηση και τον εργαζόμενο, να καταφύγουμε στις εσωτερικές πηγές για την ανεύρεση του κατάλληλου προσωπικού, προκειμένου να καλύψουμε κυρίως τα ανώτερα επίπεδα της ιεραρχίας.

Οι εσωτερικές πηγές²⁶ αφορούν:

- Τη γενική αναδιάρθρωση της επιχείρησης με βάση την αρχή “ο κατάλληλος άνθρωπος, στην κατάλληλη θέση εργασίας”.
- Την περίπτωση κάλυψης κενών θέσεων ανωτέρου προσωπικού.

Σε εξωτερικές πηγές καταφεύγει η επιχείρηση όταν:

- Αδυνατεί να καλύψει θέσεις ανωτέρου προσωπικού, επειδή το υπάρχον προσωπικό της δεν διαθέτει τις γνώσεις που απαιτούνται για τις θέσεις αυτές.
- Επιβάλλεται η πρόσληψη νέου προσωπικού κατωτέρου επιπέδου.

Στις εξωτερικές πηγές²⁷ ανήκουν:

- Άτομα που για πρώτη φορά εισέρχονται στην εργασία.
- Άνεργοι.
- Άτομα που απασχολούνται μεν, αλλά δεν ικανοποιούνται από την εργασία που κάνουν ή δεν αξιοποιούνται κατάλληλα.
- Συνταξιούχοι.
- Λοιπά άτομα που δεν θεωρούνται ότι ανήκουν στο εργατικό δυναμικό.

1 Τρόποι αναζήτησης υποψηφίων

Οι τρόποι αναζήτησης υποψηφίων για την κάλυψη κενών θέσεων της επιχείρησης είναι:

- Ανακοίνωση – προκήρυξη από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και επικοινωνίας (ραδιόφωνο, τηλεόραση, εφημερίδες, περιοδικά).
- Γραφεία εύρεσης εργασίας, ιδιωτικά ή δημόσια.
- Γραφεία εύρεσης εργασίας φοιτητών – σπουδαστών, που είναι δυνατό να λειτουργήσουν στα πανεπιστήμια και λοιπές σχολές.
- Γραφεία συνδικαλιστικών (επιστημονικών, επαγγελματικών, τεχνικών σωματείων).

Τύποι υποψηφίων

²⁶ Περισσότερες λεπτομέρειες για *εσωτερικές πηγές* βλ. κεφ. 2.1.1 σελ. 39.

²⁷ Περισσότερες λεπτομέρειες για *εξωτερικές πηγές* βλ. κεφ. 2.1.2 σελ. 40.

Ενώ ένας εξεταστής εργάζεται για να βελτιώσει την τεχνική του, υπάρχουν μερικά προβλήματα τα οποία δεν μπορεί πάντα να ελέγχει. Αυτά είναι τα προβλήματα που δημιουργούνται από τον ίδιο τον υποψήφιο. Είναι συχνό το φαινόμενο, άριστοι σε ποιότητα και γνώσεις υποψήφιοι, να μην μπορούν να αποδώσουν την ώρα της συνέντευξης. Παρακάτω, θα αναλύσουμε τους τύπους των προβλημάτων που παρουσιάζουν οι υποψήφιοι.

1^{ος} τύπος: Ο πολύ ομιλητικός υποψήφιος.

Απαντάει σε κάθε ερώτηση με μία αναπτυσσόμενη τοποθέτηση. Τον ρωτούν π.χ. τι ώρα είναι και απαντάει λέγοντας πως κατασκευάζεται ένα ρολόι. Όσο κακή εντύπωση και να δημιουργεί, πιθανόν να κρύβει ένα ταλέντο. Γι' αυτό το λόγο, όταν ο εξεταστής αντιληφθεί έναν τέτοιο υποψήφιο, κρίνεται σκόπιμο να κάνει συγκεκριμένες ερωτήσεις. Μερικοί υποψήφιοι, για να αποκρύψουν την έλλειψη ικανοτήτων τους, αναπτύσσουν το ένα θέμα μετά το άλλο. Με λίγη υπομονή όμως, ο έμπειρος εξεταστής μπορεί να διακρίνει τον ικανό από αυτόν που δεν έχει τα απαραίτητα προσόντα ή τις ικανότητες.

2^{ος} τύπος: Ο νευρικός υποψήφιος.

Για να αποφευχθεί η νευρικότητα που πιθανόν να προέκυψε από την αγωνία του υποψηφίου, θα πρέπει να συζητηθούν συγκεκριμένα θέματα, είτε να τονισθούν ορισμένα σημεία της εξέλιξης του υποψηφίου ή και ακόμη κάποιες ικανότητες και επιτυχίες του. Έτσι ο υποψήφιος θα ησυχάσει και θα μπορέσει να συζητήσει ελεύθερα, ενώ ο εξεταστής με τη σειρά του θα προχωρήσει στη συζήτηση για ανεύρεση πληροφοριών.

3^{ος} τύπος: Ο επιθετικός υποψήφιος.

Προσπαθεί να κάνει τον υποψήφιο να βρεθεί αυτός σε αμυντική θέση ή ακόμη και να τον πιέσει να συμφωνήσει σε κάποιο θέμα μαζί του. Υποψήφιοι με τέτοια συμπεριφορά φυσικά και δεν πρέπει να προσλαμβάνονται. Οι έμπειροι εξεταστές παραμένουν ήρεμοι και δεν εμπλέκονται σε διαφωνίες αλλά οδηγούν διπλωματικά τη συνέντευξη στο τέλος της.

4^{ος} τύπος: Ο πιεστικός υποψήφιος.

Τέτοιοι υποψήφιοι περιγράφουν άλλες προσφορές εργασίας που έχουν δεχθεί και κυρίως από ανταγωνίστριες εταιρίες. Προσπαθούν να δείξουν στον εξεταστή, ότι αν δεν πάρουν σήμερα μία θετική απάντηση, η εταιρία θα χάσει τον “τέλειο” εργαζόμενο. Κάτω από πίεση και προκειμένου να αναπτύξουν λεπτομέρειες από προηγούμενες επαγγελματικές εμπειρίες, οι υποψήφιοι αυτού του τύπου, συχνά απαντούν με ασαφή σχόλια. Προσπαθούν να πείσουν τον εξεταστή ότι παρ' όλη τη

μικρή εμπειρία τους, μπορούν να εκπληρώσουν τις απαιτήσεις της δουλειάς που θα τους ανατεθεί.

Μορφές συνέντευξης

Η συνέντευξη επιλογής προσωπικού μπορεί να έχει τις ακόλουθες μορφές:

➤ **Η ειλικρινής και φιλική συνέντευξη (frank and friendly)**

Αποσκοπεί στο να δημιουργήσει μία φιλική ατμόσφαιρα γιατί έτσι ο υποψήφιος θα είναι σε θέση να μας δώσει περισσότερες πληροφορίες για τον εαυτό του. Επιπλέον θεωρείται ότι με τον τρόπο αυτό δημιουργείται και καλύτερη εικόνα για την επιχείρηση.

➤ **Η συνέντευξη επίλυσης προβλημάτων (problem solving / situational interview)**

Στην περίπτωση αυτή δίνουμε στον υποψήφιο ένα υποθετικό πρόβλημα και αξιολογούμε την απάντησή του. “Τι θα έκανες αν η γυναίκα σου έλειπε ταξίδι και το παιδί σου αρρώσταινε ξαφνικά την ώρα που ετοιμαζόσουν να πας στο γραφείο;”. Είναι βασικό οι ερωτήσεις αυτές να βασίζονται στην περιγραφή του έργου που πρόκειται να αναλάβει ο υποψήφιος.

Η μέθοδος αυτή έχει το πλεονέκτημα ότι μέσω αυτών διαπιστώνεται η ταχύτητα και η ακρίβεια των απαντήσεων· δεν παρέχει όμως εγγύηση ότι πράγματι ο υποψήφιος θα ενεργήσει όπως απαντά. Στις περιπτώσεις αυτές, υπάρχει πάντα ο κίνδυνος να προτιμηθεί εκείνος που μπορεί να απαντήσει γρήγορα σε αινίγματα, από εκείνον που μπορεί να ενεργεί πιο αποδοτικά στην πράξη.

➤ **Η συνέντευξη ανάλυσης συμπεριφοράς (behavioral event / Patterned Behavior Description Interview)**

Σε αυτή τη μέθοδο, οι ερωτήσεις αφορούν πραγματικές καταστάσεις και γεγονότα που έζησε ο υποψήφιος και όχι υποθετικές καταστάσεις όπως στην προηγούμενη. Έτσι βλέπουμε πως χειρίζεται μία πραγματική κατάσταση και όχι μία υποθετική, οπότε με αυτόν τον τρόπο φαίνεται με περισσότερη ακρίβεια το πώς σκέφτεται.

➤ **Πολλαπλή συνέντευξη (multimodal interview)**

Η πολλαπλή συνέντευξη είναι ένας συνδυασμός των δύο προηγούμενων. Στην περίπτωση αυτή ο υποψήφιος ενημερώνεται για τις απαντήσεις και τη φύση της εργασίας για την οποία ενδιαφέρεται. Οι ερωτήσεις βασίζονται αποκλειστικά στην

ανάλυση της εργασίας, διευρύνουν ψυχολογικές ιδιότητες και είναι σταθμισμένες· δηλαδή έχουν βαθμολογηθεί.

➤ Η συνέντευξη ψυχολογικής υπερέντασης (stress)

Σ' αυτήν ο υποψήφιος δέχεται μία επιθετική συνέντευξη, μάλλον εχθρική, με σκοπό να δουν ποιος είναι ο βαθμός ψυχραιμίας που έχει και πως αντιδράει σε μία δύσκολη κατάσταση. Έτσι βλέπουμε τις αδυναμίες και τα προτερήματα του υποψηφίου. Αυτή η μέθοδος χρησιμοποιείται κυρίως για επιλογή σε θέσεις που πραγματικά θέλουν να έχει κάποιος υψηλό βαθμό αντοχής σε ψυχολογική υπερένταση.

Μία παραλλαγή της μεθόδου αυτής είναι “η γλυκιά και η ξινή τακτική” (sweet and sour). Εδώ η συνέντευξη γίνεται από δύο άτομα, από τα οποία ο ένας παίζει το ρόλο του κακού ενώ ο άλλος το ρόλο του καλού. Και οι δύο μορφές θεωρούνται μη αξιόπιστες, παρόλο που δίνεται η δυνατότητα να επισημανθούν κάποια προτερήματα ή αδυναμίες του υποψηφίου, γιατί παραβιάζουν τα ατομικά δικαιώματα του ατόμου και δημιουργεί χωρίς λόγο νευρική στον υποψήφιο²⁸ (Fletcher, 1992).

➤ Κατευθυνόμενη συνέντευξη

Η μορφή αυτή χρησιμοποιείται περισσότερο στη διαδικασία επιλογής προσωπικού και προσδιορίζεται από το βαθμό της οργάνωσής της και από τον τρόπο διεξαγωγής της. Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, εκείνος που κατευθύνει τη συνέντευξη μετά την αποκατάσταση της επικοινωνίας με τον υποψήφιο, αρχίζει την υποβολή ερωτήσεων προς αυτόν. Οι ερωτήσεις είναι προετοιμασμένες ή παίρνονται από κάποιο τυποποιημένο έντυπο. Επίσης υποβάλλονται με συγκεκριμένη τάξη, χωρίς να επιτρέπονται παρεκκλίσεις από τη σειρά αυτή. Εάν ο υποψήφιος επιθυμεί κάτι, τότε αυτός επαναφέρεται ομαλά στο σχέδιο των ερωτήσεων. Βέβαια, ακόμα σε λιγότερο ακραίες περιπτώσεις ο υποψήφιος μπορεί να μπει με την υποβολή ερωτήσεων και σε άλλα θέματα που τον ενδιαφέρουν. Τέλος, ο εκπρόσωπος της επιχείρησης μπορεί να αντλήσει ορισμένες πληροφορίες ως προς την προσωπικότητα του υποψηφίου, αλλά μόνο όσον αφορά το προδιαγεγραμμένο πλαίσιο.

➤ Ελεύθερη ή μη κατευθυνόμενη συνέντευξη

Στην περίπτωση της ελεύθερης συνέντευξης, ο εξεταστής υποβάλλει στον υποψήφιο ορισμένες πολύ γενικές ερωτήσεις και του αφήνει ένα πολύ σημαντικό περιθώριο χρόνου να ανταποκριθεί σε αυτές, με όποιον τρόπο θεωρεί εκείνος καλύτερο. Μειονέκτημα αυτού του είδους συνέντευξης είναι, ότι είναι περισσότερο

²⁸ Από Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Στέλλα Ξηροτύρη – Κουφίδου, σελ. 139.

χρονοβόρα απ' ότι η κατευθυνόμενη συνέντευξη και ότι απαιτεί περισσότερες ικανότητες από την πλευρά εκείνου που την κατευθύνει.

Εκτός από τις παραπάνω κατηγορίες συνεντεύξεων υπάρχουν και άλλοι τρόποι οι οποίοι χρησιμοποιούνται για τη διαπίστωση της καταλληλότητας ορισμένων υποψηφίων, όπως είναι η ομαδική συνέντευξη, η ενώπιον επιτροπής συνέντευξη και άλλες στις οποίες δεν θα επεκταθούμε περισσότερο.

Σφάλματα που συνδέονται άμεσα με τη διαδικασία της συνέντευξης

➤ Το σφάλμα φωτοστεφάνου (halo effect)

Είναι η τάση του εξεταστή, να αξιολογήσει έναν υποψήφιο με βάση ένα και μόνο προεξέχον χαρακτηριστικό π.χ. τον τρόπο που ντύνεται ή μιλά.

➤ Το σφάλμα της πρώτης εντύπωσης (first impression)

Πολλοί εξεταστές δημιουργούν μέσα στα πρώτα λεπτά μία εντύπωση για τον υποψήφιο (αρνητική ή θετική) και κατόπιν στον υπόλοιπο χρόνο προσπαθούν να την επιβεβαιώσουν με αντίστοιχες ερωτήσεις.

➤ Το σφάλμα της ομοιότητας με τον εξεταστή (similar to me)

Είναι το σφάλμα που προκύπτει όταν οι προσδοκίες και οι πεποιθήσεις του εξεταστή είναι όμοιες με αυτές του υποψηφίου. Έχει ως αποτέλεσμα, ο εξεταστής να τον αξιολογήσει θετικά, παραβλέποντας χωρίς να το θέλει κάποια χαρακτηριστικά που να μην είναι κατάλληλα για τη θέση αυτή.

➤ Το σφάλμα των κοινωνικών στερεοτύπων

Οφείλεται στην ομοιότητα του υποψηφίου με κάποιο πρόσωπο με το οποίο ο εξεταστής συνδέεται με δυσάρεστες ή ευχάριστες καταστάσεις και αυτό έχει ως αποτέλεσμα να κρίνει τον υποψήφιο θετικά ή αρνητικά.

➤ Το σφάλμα του επηρεασμού των απαντήσεων (lead the candidate)

Πολλές φορές είναι δυνατόν ο εξεταστής χωρίς να το σκεφτεί, να υποδεικνύει ή να ωθεί προς συγκεκριμένη απάντηση, με τον τρόπο που αντιδρά σε ορισμένες απαντήσεις του υποψηφίου.

Κανόνες για τη λήψη συνεντεύξεων

Για τη λήψη συνεντεύξεων πρέπει να ακολουθούνται οι εξής κανόνες:

- Τα εισαγωγικά σχόλια πρέπει να είναι ενθαρρυντικά και με σαφήνεια.
- Να αποφεύγονται οι ερωτήσεις με τις οποίες επιδιώκεται η επανάληψη πληροφοριών που ο υποψήφιος έχει ήδη δώσει στην αίτηση. Ο λήπτης συνέντευξης, είναι προτιμότερο να ζητήσει πρόσθετες πληροφορίες για να διερευνήσει σε βάθος τις δυνατότητες του υποψηφίου.
- Η λήψη λεπτομερών σημειώσεων δεν συνίσταται, επειδή αυτό ενοχλεί τον υποψήφιο. Η αξιολόγηση των υποψηφίων πρέπει να γίνεται αμέσως μετά τη συνέντευξη. Διαφορετικά τα σημαντικά σημεία των προηγούμενων συνεντεύξεων θα ξεχαστούν κατά την τελική αξιολόγηση.
- Οι “ανοιχτές” ερωτήσεις π.χ. “Τι σας έκανε να το αποφασίσετε αυτό;” ή “Γιατί σας άρεσε αυτό το είδος εργασίας;” συνήθως είναι πιο χρήσιμες για την εξασφάλιση πληροφοριών παρά οι άμεσες ερωτήσεις. Οι πιο διατυπωμένες ερωτήσεις κάνουν τον υποψήφιο να μιλήσει για τα συναισθήματά του, τη γνώμη του και πως αντιλαμβάνεται εκείνος τα διάφορα γεγονότα. Ερωτήσεις που απαντώνται με ένα ναι ή όχι δεν βοηθούν για να αποκαλυφθεί η άποψη του υποψηφίου.
- Αυτοί που παίρνουν συνεντεύξεις, δεν πρέπει να συγκρίνουν τον εαυτό τους με τους υποψηφίους.
- Να γίνονται μόνο όσες ερωτήσεις έχουν σχέση με τη θέση εργασίας.
- Να αποφεύγεται η γενίκευση, δηλαδή το χάρισμα που έχει κάποιος υποψήφιος (π.χ. η καλή εμφάνιση ή ο καλός τρόπος ομιλίας), δεν πρέπει να θεωρείται ότι ισχύει και σε άλλους τομείς και να επηρεάσει την επιλογή.
- Να αποφεύγονται οι “αποκαλυπτικές” ερωτήσεις, γιατί αποκαλύπτουν στάσεις και πιστεύω αυτού που κάνει τις ερωτήσεις π.χ. “Εμένα μου αρέσει το ποδόσφαιρο. Εσάς;”.
- Να αποφεύγεται η χρησιμοποίηση ακατάλληλων κριτηρίων, π.χ. να χρησιμοποιούνται άντρες για τη λήψη συνέντευξης από γυναίκες υποψηφίους και να συνδέουν την ελκυστική εμφάνισή τους, με τη δυνατότητά τους να εργαστούν ή να προσλαμβάνονται άτομα γνωστά στο λήπτη συνεντεύξεων.
- Οι εξεταστές να αποφεύγουν την επιβλητική συμπεριφορά, επειδή αυτό συνεπάγεται σπατάλη χρόνου και δεν συμβάλλει καθόλου στην ποιότητα της συνέντευξης.

- Οι επιτροπές συνεντεύξεων πρέπει να είναι όσο το δυνατό πιο ολιγομελείς. Οι πολυπληθείς επιτροπές δημιουργούν ένα κλίμα που δεν βοηθάει, ενώ τα μέλη τους μπορεί να θέτουν άσχετες και ασύνδετες ερωτήσεις.

Εμπόδια και θεραπεία της διαδικασίας της συνέντευξης

Πίνακας 3.1

Εμπόδια και θεραπεία της διαδικασίας της συνέντευξης

Εμπόδια	Θεραπεία
1. Μικρός χρόνος για συζήτηση	1. Να δίνεται χρόνος στο άτομο πριν από τη συνέντευξη για να προετοιμαστεί κατάλληλα. Ακόμα να του παρέχετε χρόνο για να σκεφτεί την απάντηση.
2. Δυσπιστία	2. Να προσπαθήσετε να βοηθήσετε το άτομο, να έχει εμπιστοσύνη στον εαυτό του. Να είστε θετικός, ειλικρινής και τίμιος κατά τη συνέντευξη. Να δημιουργήσετε μία εικόνα για τον εαυτό σας, που να σας εμπιστεύονται οι άλλοι.
3. Λανθασμένα ευρήματα	3. Να είστε θετικός και αντικειμενικός στην κριτική σας. Να δίνετε σημασία στην επίλυση των θεμάτων και όχι σε αφηρημένες αναφορές σε προηγούμενη συμπεριφορά του συνομιλητή σας.
4. Δυσκαμψία στη συνέντευξη	4. Να είστε ευέλικτος. Να ακούτε με προσοχή τις απόψεις των άλλων.
5. Η στάση	5. Να πιστεύεται πάντοτε ότι με το άτομο που κάνετε τη συνέντευξη, μπορείτε να φτάσετε σε αμοιβαία ικανοποιητικά αποτελέσματα.

3.6.3.4 Το συνοδευτικό γράμμα (Job Application Letter)

Μαζί με το βιογραφικό του σημείωμα, ο υποψήφιος πρέπει να αποστείλει οπωσδήποτε και συνοδευτικό γράμμα. Στο γράμμα αυτό οι υποψήφιοι μπορούν να δώσουν τον προσωπικό τους τόνο και να αναπτύξουν τις ικανότητές τους στην επικοινωνία. Ακόμη, τους δίνει τη δυνατότητα να σημειώσουν τη θέση για την οποία ενδιαφέρονται και τον κωδικό της σε περίπτωση που κατά την καταχώρηση υπάρχουν πολλές και διαφορετικές θέσεις εργασίας ή και να αναφέρουν στοιχεία τα οποία δεν θα ήθελαν να αναφέρονται στο βιογραφικό τους. Στο κύριο μέρος του γράμματος, οι υποψήφιοι πρέπει να αναφέρουν τα προσόντα τους, τόσο αυτά που απέκτησαν κατά τη διάρκεια των σπουδών τους, όσο και εκείνα που απέκτησαν από τις προηγούμενες θέσεις εργασίας και τα ανθρώπινα χαρακτηριστικά τους, όπως

συνέπεια, μεθοδικότητα, εργατικότητα. Στο τέλος, οι υποψήφιοι πρέπει να κλείσουν το γράμμα τους με κάποιο κολακευτικό σχόλιο για το ενδιαφέρον και το χρόνο του αποδέκτη. Να τονίσουν ότι έχουν ζωηρό ενδιαφέρον να τον συναντήσουν σύντομα, να συνομιλήσουν μαζί του και να του παρέχουν όλες τις πιθανές πληροφορίες και διευκρινήσεις που χρειάζεται. Τέλος, να γράψουν το ονοματεπώνυμό τους και να το υπογράψουν.

Σχήμα 3.3

Υπόδειγμα συνοδευτικού γράμματος

Αθήνα 25 / 2 / 1993
Προς τον κ. Λεωνίδα Μανωλόπουλο Υπεύθυνο Επιλογής Προσωπικού ATRANTA A.E. Κηφισίας 97 151.24 Μαρούσι Αθήνα
Αξιότιμε Κύριε,
Έχω την τιμή να υποβάλλω την αίτηση μου για τη θέση του μηχανολόγου, που αναγγείλατε στην εφημερίδα "ΤΑ ΝΕΑ", της 24 / 2 / 1993. Λεπτομέρειες για το άτομο μου, μπορείτε να διαβάσετε στο συνημμένο βιογραφικό μου σημείωμα. Θα είμαι στη διάθεσή σας για μια συνέντευξη όποτε με ζητήσετε. Αναμένω την απάντησή σας
Με τιμή
Απόστολος Γεωργίου

Πηγή: *Επιλογή προσωπικού, Βιταντζάκης Ν. – Descoins Chr., σελ. 63*

3.6.3.5 Οι διαγωνισμοί

Οι διαγωνισμοί είναι η πιο συνηθισμένη μέθοδος επιλογής προσωπικού, κυρίως όταν αφορά πρόσληψη μεγάλου αριθμού προσώπων. Η μέθοδος του διαγωνισμού είναι ο ασφαλέστερος τρόπος απόκτησης ικανού προσωπικού, τουλάχιστον από άποψη γνώσεων. Βέβαια, έχει το μειονέκτημα ότι μπορεί να φέρει στην πρώτη γραμμή επιτυχίας το άτομο που έχει μεν πολλές γραμματικές γνώσεις ή μόρφωση, αλλά δεν διακρίνεται για το ζήλο, την επιμέλεια, την τάξη και πιθανόν στερείται διοικητικά προσόντα. Ο διαγωνισμός δεν πρέπει να θεωρείται αλάνθαστο

κριτήριο και μοναδικό μέσο εκτίμησης των ικανοτήτων του υποψηφίου, αλλά συμπληρωματικός τρόπος συγκέντρωσης στοιχείων. Μία μορφή διαγωνισμού είναι και η εξέταση των γνώσεων, της εξυπνάδας και της ετοιμότητας των διαγωνιζομένων με τα τεστ. Χρειάζεται όμως ιδιαίτερη εμπειρία για τη μορφή, το περιεχόμενο και την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων τους.

3.6.3.6 Οι αγγελίες

Οι αγγελίες²⁹ είναι το τελευταίο μέσο που χρησιμοποιούν οι εργοδότες για την πρόσληψη προσωπικού. Συνήθως, η μορφή αυτή χρησιμοποιείται για τη συμπλήρωση δευτερευουσών ή μαζικών θέσεων εργασίας και χωρίς ιδιαίτερη σημασία προσλήψεις, προκειμένου να καλυφθούν ανάγκες που χρειάζονται απλή ή χειρονακτική εργασία και για την κάλυψη θέσεων ημιεξαρτώμενης εργασίας για την οποία δεν υπάρχει σχετικό ενδιαφέρον στην αγορά.

Σχήμα 3.4

Υπόδειγμα αγγελίας



ΖΗΤΕΙΤΑΙ
SALES / ACCOUNT MANAGER
ΑΠΟ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ

Απαραίτητα Προσόντα:

- Πτυχίο Οικονομικής Κατεύθυνσης (ΑΕΙ)
- Άριστη γνώση Αγγλικής γλώσσας
- Άριστη γνώση Η/Υ
- Ζετη προϋπηρεσία σε πωλήσεις B2B
- Επιθυμητή μηχανογραφική κατάρτιση
- Η κατοχή πτυχίου MBA θα θεωρηθεί επιπλέον προσόν
- Ηλικία έως 35 ετών

Προσφέρουμε:

- Ικανοποιητικές αποδοχές → Ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον

Πληροφορίες: Κα Κυρμιζάκη, τηλ: 210 9475961,
Fax: 210 9409585 ώρες: 12.00 - 16.00

PRMD

Πηγή: Νέες αγγελίες, Ημερομηνία έκδοσης: 26 Φεβρουαρίου 2006.

3.6.3.7 Η ιατρική εξέταση

²⁹ βλ. Παράρτημα Α για υπόδειγμα αγγελιών σελ. 122.

Έχει μεγάλη σημασία για τις επιχειρήσεις η καλή υγεία και η καλή φυσική κατάσταση των ατόμων που πρόκειται να προσληφθούν, κυρίως όταν σε μερικές θέσεις απαιτούνται ξεχωριστές σωματικές ικανότητες.

Μ' άλλα λόγια, όσα άτομα έχουν ανεπαρκή σωματικά προσόντα ή πάσχουν από κάποια μεταδοτική αρρώστια ή σωματικό ελάττωμα, θα πρέπει να απορριφθούν ή να τοποθετηθούν μόνο σε συγκεκριμένες θέσεις. Σ' αυτήν την περίπτωση αν αργότερα συμβεί κάποιο ατύχημα, θα πρέπει ο εργοδότης να ενημερωθεί για τη σωματική κατάσταση του υποψηφίου.

Τέλος, το περιεχόμενο της ιατρικής εξέτασης περιλαμβάνει:

1. Το ιστορικό υγείας του υποψηφίου σαν πρώτη ενέργεια.
2. Σωματικές μετρήσεις: ύψος, βάρος, στήθιακή περίμετρος.
3. Γενική εξέταση.
4. Εξέταση αισθήσεων κυρίως της όρασης και της ακοής.
5. Κλινική εξέταση οφθαλμών, αυτιών, μύτης, λάρυγγα και δοντιών.
6. Εξέταση στήθους και πνευμόνων – ακτινογραφία.
7. Εξέταση πίεσης, καρδιάς.
8. Εργαστηριακές εξετάσεις αίματος και ούρων.
9. Νευρολογική εξέταση.

3.6.3.8 Η πρόσληψη με δοκιμή

Η πρόσληψη με δοκιμή, επιτρέπει στην επιχείρηση να εξετάσει τον υπάλληλο στην πράξη, να διαπιστώσει τις ικανότητές του και να βεβαιωθεί ότι ικανοποιεί με τα προσόντα του τις απαιτήσεις της θέσης για την οποία προσλήφθηκε. Στις περισσότερες τράπεζες και στους μεγαλύτερους οργανισμούς, εφαρμόζεται η μέθοδος αυτή για χρονικό διάστημα συνήθως ενός ή δύο ετών, γιατί οι μέθοδοι που προαναφέρθηκαν παρέχουν ενδείξεις μόνο για το τι μπορεί να αποδώσει ο υπάλληλος στη συγκεκριμένη θέση και όχι αποδείξεις.

3.6.3.9 Η αίτηση πρόσληψης

Θεωρείται απαραίτητο, ανεξάρτητα από την ύπαρξη βιογραφικού, να ζητείται από κάθε υποψήφιο για να προσληφθεί στην επιχείρηση, να συμπληρώσει ο ίδιος το

έντυπο της αίτησης πρόσληψης³⁰ της εταιρίας, στην οποία να φαίνεται το ενδιαφέρον του και παράλληλα να παρέχει και άλλα πληροφοριακά στοιχεία για τον εαυτό του. Με αυτόν τον τρόπο βλέπουμε κατά πόσο ο υποψήφιος έχει καλό γραφικό χαρακτήρα, κατά πόσο είναι ευανάγνωστο και ορθογραφημένο ή όχι και αυτά αποτελούν ένα μέσο αξιολόγησης του υποψηφίου.

Σήμερα, επικρατεί η άποψη ότι το έντυπο της αιτήσεως πρέπει να είναι σχεδιασμένο έτσι ώστε να δίνει τη δυνατότητα στη διοίκηση να σχηματίσει μία ομοιόμορφη σύνοψη της ιστορίας του κάθε υποψηφίου και να λάβει μία γενική ιδέα για την προσωπικότητα και τις δυνατότητές του.

Η συμπλήρωση όλων των στοιχείων του εντύπου, μπορεί να αποκαλύψει στοιχεία που θα βοηθήσουν και το άτομο που το συμπληρώνει, αλλά και αργότερα αυτόν που το διαβάσει. Τέλος, απαιτεί από τον ενδιαφερόμενο να δώσει στην υπηρεσία ορισμένα στοιχεία για την οικογενειακή του κατάσταση, το κοινωνικό και το επιστημονικό του υπόβαθρο ή για την εμπειρία του πάνω στην εργασία.

Η αίτηση επίσης ελέγχει και την ικανότητα του υποψηφίου να γράφει, να οργανώνει τις σκέψεις του και να παρουσιάζει τα γεγονότα καθαρά και περιεκτικά.

Ειδικά χαρακτηριστικά του εντύπου της αίτησης

Το έντυπο της αίτησης πρέπει να παρουσιάζει ορισμένα ειδικά χαρακτηριστικά:

- Να είναι απλό, σύντομο, κατανοητό και εύκολο στη συμπλήρωση.
- Να εξασφαλίζει την ταξινόμηση των υποψηφίων σε κατηγορίες ανάλογα με τα προσόντα τους.
- Να δίνει τη δυνατότητα για την καλύτερη διεξαγωγή της συνέντευξης.
- Να δίνει τη δυνατότητα επεξεργασίας των στοιχείων μέσω του Η/Υ.
- Να δίνει τη δυνατότητα μιας πρώτης επιλογής των υποψηφίων έτσι ώστε να καλούνται στα επόμενα στάδια εκείνοι που καταρχήν πληρούν τις προϋποθέσεις της πρόσληψης στη θέση που αφορά η προκήρυξη.
- Οι ερωτήσεις που ζητούνται μέσω του εντύπου της αιτήσεως πρέπει να περιορίζονται στα σημεία που θα βοηθήσουν την επιχείρηση στη σωστή αξιολόγηση των υποψηφίων και πάντα πρέπει να αποφεύγονται οι ερωτήσεις που είναι παράνομες ή προσβλητικές για τον υποψήφιο.

³⁰ βλ. Παράρτημα Α για υπόδειγμα αίτησης πρόσληψης σελ. 120.

- Πρέπει να δίνεται στον ενδιαφερόμενο αρκετός χρόνος για τη συμπλήρωσή του.

3.6.3.10 Προκήρυξη κατάληψης θέσης

Είναι μία μέθοδος επιλογής προσωπικού, που διακρίνεται για τη διαφάνειά της που προσφέρει στην επιχείρηση τη δυνατότητα να επιλέξει τα κατάλληλα πρόσωπα, όχι μόνο μεταξύ εκείνων που έχουν την επιθυμία, τη φιλοδοξία και τη θέληση να δοκιμαστούν σ' αυτή τη θέση και να επιδείξουν τα προσόντα τους, που ίσως η προηγούμενη θέση να μην τους επέτρεπε να τα παρουσιάσουν.

3.6.3.11 Οι δοκιμασίες

Η επιχείρηση χρησιμοποιεί διάφορα ψυχομετρικά τεστ για να ελέγξει κάποιες ικανότητες και δεξιότητες των υποψηφίων. Η σημασία τους είναι πολύ μεγάλη, γιατί μας βοηθάνε να ανακαλύψουμε τα προσόντα και το ταλέντο των υποψηφίων που δεν μπορούν να φανούν με τις συνεντεύξεις ή με τη δήλωση του υποψηφίου στην αίτησή του σχετικά με τη μόρφωση και την πείρα του. Οι πληροφορίες που συγκεντρώνονται από τα διάφορα τεστ πρέπει να έχουν εγκυρότητα και αξιοπιστία. Η εγκυρότητα δείχνει αν οι πληροφορίες που προέρχονται από τα τεστ μετρούν τελικά αυτό που αναμένουμε ή προσδοκούμε από τη μέτρηση. Είναι δηλαδή ο βαθμός πρόβλεψης της επιτυχίας του υποψηφίου στο χώρο της εργασίας. Ενώ η αξιοπιστία αναφέρεται στην ακρίβεια και σταθερότητα των μετρήσεων. Ένα τεστ λέμε ότι είναι αξιόπιστο όταν επαναλαμβανόμενο κάτω από τις ίδιες συνθήκες δίνει στοιχειωδώς τα ίδια αποτελέσματα.

Εκτός από τους υποστηρικτές όμως, τα τεστ έχουν και πολλούς κατακριτές, παρόλο που αναγνωρίζεται ότι αποτελούν ένα ισχυρό εργαλείο για επιλογή, όταν χρησιμοποιούνται από ανθρώπους γνώστες της ψυχολογικής θεωρίας και πράξης.

Ένα αποτελεσματικό τεστ θα πρέπει να:

- Έχει χαμηλό διαχειριστικό κόστος (υπόψιν ότι ένα και μοναδικό τεστ μπορεί να μοιραστεί σε 40 ή 50 υποψήφιους μέσα σε μία αίθουσα και να απαιτούνται μόνο δύο άτομα για τη διοργάνωση και την επιτήρηση)
- Μετράει ακριβώς αυτά που προτίθεται να μετρήσει, π.χ. ένα τεστ ευφυΐας, πρέπει να αξιολογεί την ευφυΐα και όχι τις αντιδράσεις που έχει μάθει κάποιος να εκδηλώνει.

- Οδηγεί σε συνεπή αποτελέσματα όταν επαναλαμβάνεται.
- Κάνει διακρίσεις ανάμεσα σε υποψηφίους, έτσι ώστε οι καλύτεροι υποψήφιοι να παίρνουν υψηλή βαθμολογία, ενώ οι όχι τόσο καλοί να παίρνουν χαμηλή βαθμολογία.
- Έχει σχέση με τα καθήκοντα που απαιτούνται για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας.

(α) Κατηγορίες των τεστ

Τεστ Νοημοσύνης

Είναι μία απλή διαδικασία γιατί μας επιτρέπει να δούμε την ικανότητα του ατόμου, να εκτελεί την εργασία για την οποία προορίζεται. Καλό είναι να αναφέρουμε ένα παράδειγμα με τις υποψήφιες δακτυλογράφους που δακτυλογραφούν για να δουν την ταχύτητα. Τα τεστ αυτά χρησιμοποιούνται για την επιλογή προσωπικού σε απλές εργασίες.

Με τα τεστ νοημοσύνης διερευνάται όχι μόνο το επίπεδο ευφυΐας του ατόμου αλλά και διάφορες άλλες νοητικές λειτουργίες, όπως η προσοχή, η μνήμη, η κριτική ικανότητα κλπ.

Οι μέθοδοι οι οποίες χρησιμοποιούνται για τη διερεύνηση της νοημοσύνης του ατόμου κατατάσσονται σε τρεις κατηγορίες:

- Τις γενικές μεθόδους, με τις οποίες μετριέται το γενικό επίπεδο νοημοσύνης του ατόμου και εκφράζεται με έναν αριθμό ανάλογο με τον οποίο το άτομο κατατάσσεται σε ανώτερο, μέτριο ή κατώτερο επίπεδο νοημοσύνης.
- Τις αναλυτικές μεθόδους, με τις οποίες εξετάζονται διάφορες νοητικές λειτουργίες του ατόμου χωριστά (μνήμη, προσοχή, ικανότητα προσαρμογής).
- Τα ελεύθερα συστήματα δοκιμασιών, τα οποία είναι σύνολα διαφορετικών τεστ και δημιουργούνται ειδικά και για συγκεκριμένες περιπτώσεις. Π.χ. την ύπαρξη ή όχι οργανωτικού πνεύματος του ατόμου.

Τεστ Προσωπικότητας

Όταν λέμε προσωπικότητα, εννοούμε κυρίως το στοιχείο εκείνο που κάνει ένα πρόσωπο να διαφέρει από τα άλλα και το οποίο περικλείει όλα τα ψυχολογικά χαρακτηριστικά ενός ατόμου. Η έννοια της προσωπικότητας χρησιμοποιείται για την περιγραφή των γνωσιολογικών ή διανοητικών χαρακτηριστικών ενός ατόμου, αναφέρεται στη συναισθηματική κατάσταση του συγκεκριμένου προσώπου και αντανακλάται περισσότερο στον τρόπο συμπεριφοράς του, παρά στην ποιότητα της απόδοσής του. Οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τα τεστ προσωπικότητας κυρίως για την επιλογή των διοικητικών στελεχών. Υπάρχουν γραφεία τα οποία ειδικεύονται σε αυτές, όπως και ψυχολόγοι στις υπηρεσίες προσωπικού που διενεργούν και επεξεργάζονται προγράμματα μετρήσεων με τεστ προσωπικότητας. Τα τεστ αυτά επιδιώκουν να διαπιστώσουν την υποκίνηση του ατόμου, την προσαρμογή του στις πιεστικές συνθήκες της καθημερινής ζωής και την ικανότητά του για διαπροσωπικές σχέσεις.

Η χρησιμοποίηση των τεστ προσωπικότητας για επιλογή προσωπικού εξαρτάται από δύο παράγοντες:

- Από την πολιτική που ακολουθεί η επιχείρηση στην επιλογή του προσωπικού με την οποία καθορίζεται η ένταξη ή όχι του μέσου αυτού στη διαδικασία της επιλογής.
- Από την ύπαρξη ειδικευμένου προσωπικού, για τη διεξαγωγή αυτών των τεστ.

Ο πρώτος παράγοντας αφορά το πλήθος των υποψηφίων. Αν υπάρχει μεγάλος αριθμός υποψηφίων για επιλογή σε ορισμένες ειδικές φύσεως εργασίες, τότε σκόπιμα χρησιμοποιείται αυτού του είδους το τεστ, προκειμένου να συγκεντρωθούν αρκετά στοιχεία και να γίνουν ορισμένες συσχετίσεις που θα βοηθήσουν στην επιλογή των καταλληλότερων προσώπων.

Ο δεύτερος παράγοντας αφορά την εμπειρία, τις δεξιότητες, τις γνώσεις, τις αντοχές κ.ά. του ήδη υπάρχοντος προσωπικού.

Πάντως πρέπει να τονιστεί ότι είναι πολύ επικίνδυνο να θεωρηθεί ότι είναι δυνατόν να διαμορφωθεί ένας “ιδανικός τύπος” υπαλλήλου για κάθε συγκεκριμένη

θέση γιατί η επιτυχία ή η αποτυχία ενός υπαλλήλου επηρεάζεται από παράγοντες που πολλές φορές δεν σχετίζονται με την πραγματικότητα.

Τεστ Ικανοτήτων

Η μικρότερη αντίδραση παρατηρείται στην εφαρμογή των τεστ της κατηγορίας αυτής, γιατί ένας καταρτισμένος υποψήφιος πάνω σε ένα αντικείμενο, δύσκολα αρνείται να εξεταστεί για τη διαπίστωση των γνώσεων και των ικανοτήτων του πάνω στο αντικείμενο αυτό. Π.χ. μία έμπειρη δακτυλογράφος δεν φοβάται να υποβληθεί σε ένα τεστ ικανότητας στη δακτυλογραφία.

Οι υποψήφιοι που έχουν εμπιστοσύνη στις ικανότητές τους αναζητούν οι ίδιοι ευκαιρίες να επιδείξουν τις ικανότητες αυτές και να αναγνωρισθούν από τον εργοδότη. Άλλωστε οι υποψήφιοι γνωρίζουν αυτό που κάνουν και κατά πόσο καλά το κάνουν ή όχι.

Τα τεστ ικανοτήτων που αφορούν τα προσωπικά γραφεία κατωτέρων βαθμίδων αναφέρονται:

- Στην ορθογραφία.
- Στην ικανότητα αντίληψης.
- Στην ικανότητα χειρισμού διαφόρων μηχανικών μέσων.

Τεστ Ενδιαφέροντος για επαγγέλματα

Είναι ερωτηματολόγια, στα οποία πρέπει να απαντήσει ο υποψήφιος για το τι του αρέσει και τι όχι σχετικά με επαγγέλματα, χόμπι και ψυχαγωγικές ενέργειες. Οι ερωτήσεις αυτές γίνονται για να δει ο εξεταστής τις προτιμήσεις του ενδιαφερομένου, σχετικά με το αντικείμενο της εργασίας που θα ασκήσουν αν τελικά προσληφθούν.

Τεστ Καταστάσεων

Με τη μέθοδο αυτή, αξιολογείται το άτομο σε μία κατάσταση με υποχρέωση να λύσει προβλήματα ενός πραγματικού έργου. Τέτοιου είδους τεστ είναι το ομαδικό προφορικό τεστ κατά το οποίο σ' ένα δωμάτιο τοποθετούνται πολλοί υποψήφιοι οι οποίοι καλούνται να συζητήσουν και να λύσουν ένα πρόβλημα που τους δίνεται. Οι παρατηρητές σημειώνουν κατά πόσο επηρεάζουν ο ένας τον άλλο, ποιος είχε τις

περισσότερες ιδέες, ποιος ήταν ο ποιο πειστικός κλπ. Ταυτόχρονα μετρίεται και η δεξιότητά τους σε διαπροσωπικές σχέσεις.

Ένας άλλος τύπος του τεστ αυτού είναι το “τεστ των εισερχομένων”, που αποτελείται από πραγματικές επιστολές, τηλεφωνικά μηνύματα και εκθέσεις, που υποτίθεται πως βρίσκονται στο φάκελο των εισερχομένων του διοικούντος και που αφού δοθούν οι σχετικές πληροφορίες, καλούνται οι υποψήφιοι να ενεργήσουν ακριβώς όπως θα έκαναν αν τοποθετούνταν στη συγκεκριμένη αυτή θέση. Δηλαδή, να γράψουν απαντήσεις, να παρασκευάσουν σύντομες εκθέσεις για την ανώτατη διοίκηση κλπ.

Τεστ Απόδοσης

Σύμφωνα με τα τεστ αυτά, ο υποψήφιος καλείται να επιδείξει την ικανότητα του να εκτελέσει τη δουλειά για την οποία προορίζεται. Υπάρχουν δύο κατηγορίες αυτών των τεστ:

Η μία μετράει τη γνώση της εργασίας και μπορεί να είναι μία ενέργεια προφορική ή γραπτή και η άλλη είναι ένα δείγμα εργασίας, στο οποίο, ένα μέρος της πραγματικής δουλειάς δίνεται σαν τεστ. Π.χ. μία υποψήφια δακτυλογράφος, καλείται να δακτυλογραφήσει μερικές σελίδες, οπότε μετρίεται η ακρίβεια και η ταχύτητα.

Τα τεστ αυτά χρησιμοποιούνται, όπως είναι ευνόητο για επιλογή προσωπικού σε εργασίες σχετικά απλές, στις οποίες προέχουν οι τεχνικές δεξιότητες.

Σε μερικές όμως εργασίες όπου τα καθήκοντα είναι πιο πολύπλοκα και απαιτούνται πνευματικές δεξιότητες (π.χ. διευθυντής παραγωγής, πωλητής, προϊστάμενος προσωπικού κλπ.), είναι λογικό ότι δεν μπορούμε να εφαρμόσουμε αυτά τα τεστ.

(β) Προβλήματα των τεστ επιλογής

Μερικά από τα προβλήματα που παρουσιάζουν τα τεστ επιλογής είναι τα εξής:

- Δεν αξιολογούν συνολικά την προσωπικότητα του ατόμου αλλά μόνο ένα τμήμα των ικανοτήτων του. Ο υποψήφιος ο οποίος αποτυγχάνει στα τεστ θεωρείται μη ικανός να εκτελέσει όλα τα καθήκοντα που προβλέπει η θέση εργασίας, γεγονός που μπορεί να μην ισχύει.

- Τα τεστ διεξάγονται κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες. Η επιτυχία π.χ. σε ένα τεστ οδήγησης, αποδεικνύει ότι ο υποψήφιος τα πήγε καλά στην πορεία αλλά σε κάποιον άλλο τομέα μπορεί να υστερεί.
- Οι υποψήφιοι που έχουν περάσει κάποιο τεστ μπορεί να υποθέσουν ότι κατέχουν γνώσεις ή ικανότητες που στην πραγματικότητα δεν έχουν. Η υψηλή βαθμολογία σε κάποιο τεστ, δεν εγγυάται ότι ο συγκεκριμένος υποψήφιος θα ανταποκριθεί ικανοποιητικά στην κενή θέση.

(γ) Πρακτικοί περιορισμοί στη χρησιμοποίηση των τεστ επιλογής

Τα τεστ επιλογής είναι χρήσιμα, όταν μας βοηθούν πράγματι στο να επιλέγουν τα άτομα εκείνα που θα αποδώσουν περισσότερο.

Όταν οι διάφοροι άλλοι παράγοντες λειτουργίας της επιχείρησης είναι ίδιοι, η βελτίωση της παραγωγής εξαρτάται από την ποιότητα του επιλεγμένου προσωπικού.

Η επιτυχής επιλογή τέτοιου προσωπικού εξαρτάται από τους παρακάτω παράγοντες:

- Την εγκυρότητα και αποτελεσματικότητα των τεστ.
- Τον αριθμό των ατόμων που απορρίπτονται μετά τα τεστ.
- Τον βαθμό επίδοσης των μη επιλεγμένων υποψηφίων.

Ο πρώτος παράγοντας, δηλαδή η εγκυρότητα και αποτελεσματικότητα του τεστ, είναι ο βαθμός με τον οποίο τούτο προβλέπει ποιοι θα εκτελέσουν την εργασία καλύτερα. Επειδή όμως η απόδοση του ατόμου επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες, η πρόβλεψη αυτή δεν είναι ποτέ απολύτως σωστή. Εγκυρότητα του τεστ είναι η σχέση μεταξύ του τεστ και της απόδοσης του ατόμου στη συγκεκριμένη εργασία.

Ο δεύτερος παράγοντας σημαίνει ότι, όταν υπάρχει έλλειψη ανθρώπινου δυναμικού, τα τεστ δεν είναι χρήσιμα. Δηλαδή, όταν οι θέσεις εργασίας είναι 10 και οι υποψήφιοι που προσέρχονται είναι 10 θα προσληφθούν και οι 10, οπότε η χρησιμοποίηση των τεστ δεν είναι απαραίτητη. Όταν όμως από τα 100 άτομα που προσέρχονται, θα επιλεγούν τα 60, τότε τα τεστ επιλογής έχουν αποτελεσματικότητα και οπωσδήποτε είναι αποτελεσματικότερα, όταν από τα 100 άτομα που προσέρχονται θα επιλεγεί μόνο το 5 – 10% απ' αυτά. Επομένως, όσο μεγαλύτερος

είναι ο αριθμός των υποψηφίων και μικρότερο το ποσοστό που θα επιλεγεί, τόσο πιο αποτελεσματικά και χρήσιμα αποδεικνύονται τα τεστ επιλογής.

Όσον αφορά τον τρίτο παράγοντα, αυτός αναφέρεται στον βαθμό της επίδοσης των μη επιλεγμένων υποψηφίων. Αν π.χ. ο καθένας στην εργασία του είναι τόσο καλός όσο οποιοσδήποτε άλλος και το τεστ προβλέπει την ομοιόμορφη αυτή απόδοση, είναι γεγονός ότι προσλαμβάνοντας περισσότερους ανθρώπους της ίδιας απόδοσης δεν βελτιώνεται το επίπεδο απόδοσης της ομάδας. Αν όλοι αποδίδουν το ίδιο, η επιλεγμένη ομάδα θα αποδώσει το ίδιο με την μη επιλεγμένη. Αν όμως υπάρχει διαφορά στην απόδοση μεταξύ των επιλεγμένων και των μη επιλεγμένων και η διαφορά αυτή μάλιστα είναι 10 προς 1, είναι φανερό ότι ο μέσος όρος απόδοσης της νέας ομάδας θα είναι υψηλότερος.

Με βάση τα παραπάνω:

- η αξία των τεστ ή συνεντεύξεων περιορίζεται, γιατί θα πρέπει ο αριθμός των υποψηφίων να είναι μεγάλος, ώστε να είναι δυνατόν να απορριφθεί τουλάχιστον το 40% από αυτούς,
- το τεστ να είναι το εγκυρότερο από αυτά που είναι δυνατόν να χρησιμοποιηθούν και
- η διαφορά μεταξύ των καλύτερων και χειρότερων υποψηφίων από άποψη απόδοσης στη συγκεκριμένη εργασία να είναι αρκετή ή τουλάχιστον 3 προς 2, για να υπάρχει βελτίωση στη λειτουργία της επιχείρησης (οργάνωσης).

(δ) Προσαρμογή του ατόμου στην επιχείρηση

Υπάρχουν δύο σημεία, όπου θα πρέπει να γίνει η προσαρμογή του ατόμου στην επιχείρηση, κατά τη διαδικασία εισόδου και κατά τη διάρκεια της καριέρας του:

- οι ικανότητες, οι επιτηδειότητες και οι γνώσεις του ατόμου να συμπίπτουν με τα προσόντα που ζητά η επιχείρηση για την πραγματοποίηση της συγκεκριμένης εργασίας και
- οι ανάγκες των ατόμων να συμπίπτουν με το οργανωτικό κλίμα της επιχείρησης.

Η διαδικασία της προσαρμογής είναι συνεχής γιατί:

- τόσο το άτομο όσο και η οργάνωση της επιχείρησης αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου και
- υπάρχει σταθερή μετακίνηση εργατικού δυναμικού, δηλαδή προσλήψεις, προαγωγές, παραιτήσεις και απολύσεις.

Είναι γνωστό ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις δίνουν μεγαλύτερη σημασία στο ταίριασμα των ικανοτήτων των ατόμων με τις απαιτούμενες ικανότητες και λιγότερη σημασία στο ταίριασμα των αναγκών των εργαζομένων με την ποιότητα της εργασίας και το οργανωτικό κλίμα. Και τα δύο όμως σημεία είναι σημαντικά για την υποκίνηση των εργαζομένων. Το ταίριασμα των προσόντων του ατόμου με τα απαιτούμενα προσόντα για την εκτέλεση της εργασίας πιθανόν να έχει πιο άμεσο και θετικό αποτέλεσμα στην απόδοση του ατόμου. Παρά ταύτα, θα πρέπει να υπάρχει συνδυασμός και εναρμόνιση και στα δύο σημεία μεταξύ των προσφερομένων και των ζητούμενων, γιατί διαφορετικά μπορεί να παρατηρηθούν απουσίες, παραιτήσεις, αργοπορία στην προσέλευση, ειδικότερα όταν τα άτομα έχουν περισσότερα από τα απαιτούμενα προσόντα.

Επομένως, σύμφωνα με τα παραπάνω, κατά την επιλογή, η μεν οργάνωση επιλέγει τα άτομα δίνοντας μεγαλύτερη σημασία στα προσόντα των ατόμων και στην τοποθέτησή τους στις κατάλληλες εργασίες, τα δε άτομα επιλέγουν την επιχείρηση με βάση το ικανοποιητικό οργανωτικό κλίμα. Όπως είπε και ο πρόεδρος της General Ford *“Μπορείτε να αγοράσετε τον χρόνο του ανθρώπου σε ένα ορισμένο αριθμό επιδέξιων μυϊκών κινήσεων την ώρα ή την ημέρα, αλλά δεν μπορείτε να αγοράσετε τον ενθουσιασμό, την πρωτοβουλία και την αφοσίωση, τις καρδιές, τις σκέψεις και την ψυχή τους. Αυτά όλα μπορείτε μόνο να τα κερδίσετε”*.

κεφάλαιο 4

- 4.1 Διαδικασία ένταξης και προσανατολισμού
- 4.2 Κατηγορίες προσληφθέντων

Διαδικασία ένταξης και προσανατολισμού
των νέων υπαλλήλων

Κεφάλαιο

4

Διαδικασία ένταξης και προσανατολισμού των νέων υπαλλήλων

4.1 Διαδικασία ένταξης και προσανατολισμού

Η διαδικασία να εντοπίσουμε, να προσελκύσουμε και τελικά να επιλέξουμε το ανθρώπινο δυναμικό δεν τελειώνει με το να προσλάβουμε τον κατάλληλο υποψήφιο. Αμέσως μετά την πρόσληψη θα πρέπει να ακολουθήσει η οικοδόμηση της σχέσης της επιχείρησης με τον νέο εργαζόμενο. Είναι μία σχέση κύριας σημασίας γιατί πρέπει να στηρίζεται στην κατανόηση των προσδοκιών που έχει η επιχείρηση και ο εργαζόμενος.

Οι επιχειρήσεις όταν προσλαμβάνουν έναν νέο υπάλληλο καθορίζουν ένα χρονικό διάστημα, συνήθως τρεις έως έξι (3 – 6) μήνες, μέχρι να ενταχθεί ο εργαζόμενος στην επιχείρηση χωρίς να σημαίνει ότι το χρονικό αυτό διάστημα αρκεί για την ένταξή του.

Στην ελληνική πραγματικότητα το διάστημα για την προσαρμογή ενός εργαζόμενου είναι συνήθως δύο (2) μήνες. Η ανάγκη που επιβάλλει την οριοθέτηση του δοκιμαστικού αυτού διαστήματος είναι διπλή και αφορά και τις δύο πλευρές, εργοδότη και εργαζόμενο. Το γεγονός ότι η εταιρία έχει επιλέξει έναν πραγματικά έμπειρο και ικανό υπάλληλο, δεν εξασφαλίζει άμεσα και την εφαρμογή των δεξιοτήτων του στην πράξη. Επιπλέον, δεν θεωρείται λογικό μία επιχείρηση να ζητάει

από έναν άνθρωπο που μόλις προσέλαβε να αποδώσει το μέγιστο των δυνατοτήτων του από τον πρώτο κιόλας μήνα της νέας δουλειάς. Αν το έκαναν αυτό, οι επιχειρήσεις θα δημιουργούσαν στον υπάλληλο το αίσθημα ότι παρόλο που έχει τα κατάλληλα προσόντα, στην πράξη δεν είναι ικανός για τη θέση που διεκδίκησε. Οι λόγοι που επιβάλλουν την εφαρμογή των διαδικασιών ένταξης, δεν είναι μόνο ψυχολογικοί ή κοινωνικοί, αλλά και καθαρά επιχειρηματικοί.

Κάθε φορά που ένα άτομο καλείται να προσαρμοστεί μέσα σε ένα νέο περιβάλλον ή υποσύστημα, υπάρχουν πάντα οι κατάλληλοι καθοδηγητικοί κανόνες. Το υποσύστημα στην περίπτωση αυτή, είναι η επιχείρηση που θεσπίζει τους κανόνες και ορίζει τον τρόπο λειτουργίας. Ταυτόχρονα έχει και την ευθύνη της καθοδήγησης των νέων μελών. Η ολοκλήρωση ενός προγράμματος προσανατολισμού των νέων υπαλλήλων συμβάλλει στη σταδιακή ανάπτυξη όλων των δυνατοτήτων τους και όχι μόνο στην ομαλή ένταξή τους μέσα στην εταιρία.

Μ' αυτόν τον τρόπο μειώνεται ο κίνδυνος της πρόωρης αποχώρησης και αποφεύγεται έτσι η επανάληψη χρονοβόρων διαδικασιών προσέλκυσης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού. Η πρόωρη αποχώρηση συνεπάγεται υψηλό κόστος για ανθρώπους με πλήρεις αποδοχές και μειωμένη παραγωγικότητα κατά την περίοδο εξοικείωσης με τη νέα δουλειά.

Έτσι γεννιέται το ερώτημα “Ποιες ενέργειες θα πρέπει να καλύπτει το πρόγραμμα ένταξης και προσανατολισμού για να χαρακτηριστεί ως αποτελεσματικό και πετυχημένο;”:

1. Με τη δημιουργία μιας άριστης πρώτης εντύπωσης στο νέο υπάλληλο. Η ανταπόκριση του εργαζομένου και οι πρώιμες αντιδράσεις του θα είναι ενδεικτικές για την πορεία της σταδιοδρομίας του στην επιχείρηση καθώς και τις στάσεις που θα υιοθετήσει απέναντι στην εταιρία, τη θέση και τους ανωτέρους του. Κάθε φορά που θα έρχονται σε επαφή ο εργαζόμενος με τον εργοδότη θα πρέπει και οι δύο να επιδεικνύουν τον καλύτερο εαυτό τους.
2. Με το να εξυψώνει το ηθικό των νέων υπαλλήλων και την εντονότερη παρακίνησή τους. Έτσι αποτρέπονται και προλαμβάνονται τα λάθη, οι παρανοήσεις, η δυσαρέσκεια ή τα παράπονα που μπορεί να προκαλέσει η κακή επικοινωνία.
3. Με την παροχή ορθών και έγκυρων πληροφοριών προς τον καινούργιο υπάλληλο. Αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα και για τις δύο πλευρές η πλήρης κατανόηση από τον εργαζόμενο, των κανόνων και των

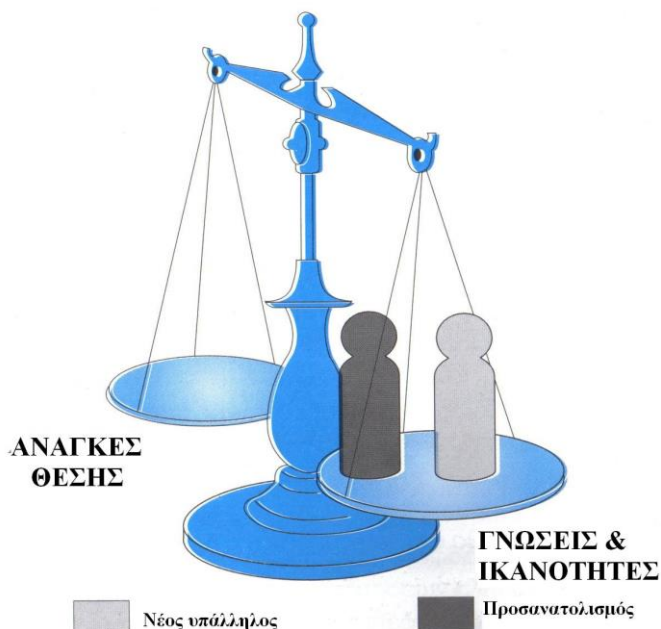
στρατηγικών που εφαρμόζει η εταιρία. Σε καμία περίπτωση δεν θα πρέπει να αντιμετωπίζεται η ενημέρωση των υπαλλήλων με ευκαιριακό τρόπο και να λειτουργούν οι “πρακτικές του διαδρόμου”. Οι σημαντικές πληροφορίες πρέπει να διοχετεύονται άμεσα από τη διοίκηση προς τον εργαζόμενο, ο οποίος δεν πρέπει να γίνεται δέκτης εικασιών ή πρόχειρων αναλύσεων.

4. Με τη βελτίωση και την επαύξηση της ενημέρωσης του εργαζομένου. Ο καλά ενημερωμένος υπάλληλος δεν υποπίπτει εύκολα σε λάθη και απαιτεί λιγότερη εκπαίδευση και εποπτεία κατά τη διάρκεια της εργασίας του.
5. Με την αποφυγή αποχώρησης των ικανών εργαζομένων που δεν βοηθήθηκαν κατά τη διαδικασία προσαρμογής τους. Η αποτυχία αυτή οφείλεται, κυρίως σε λάθη, παραλείψεις και κακούς χειρισμούς του εργοδότη και όχι του υπαλλήλου.
6. Με το να συστήνει ο διευθυντής προσωπικού το νέο εργαζόμενο αρχικά στους συναδέλφους του και στους προϊσταμένους του. Επίσης θα πρέπει να του συστήσει όλα τα στελέχη της εταιρίας με τα οποία πρόκειται να συνεργαστεί ή πρέπει να γνωρίζει, αποφεύγοντας όμως οι συστάσεις αυτές να γίνονται η μια μετά την άλλη ως ένα είδος περιήγησης από γραφείο σε γραφείο. Αυτό συμβάλλει στο να βοηθήσει το ήδη υπάρχον προσωπικό να μην αντιμετωπίσει τις συστάσεις γνωριμίας ως απροειδοποίητη και ξαφνική διακοπή ή καθυστέρηση της δουλειάς του. Ακόμη θα πρέπει να ξεναγηθεί στους νέους χώρους της επιχείρησης αναλύοντάς του κάθε φορά το ρόλο και τη λειτουργία του κάθε τμήματος.
7. Με το να βοηθήσει η επιχείρηση τον εργαζόμενο μέσα από μία λεπτομερή, έντιμη και ανοιχτή συζήτηση να καταλάβει τι ακριβώς περιμένει από αυτόν. Τα αποτελέσματα που προσδοκά η επιχείρηση είναι αυτά που σηματοδοτούν το παρόν αλλά κυρίως το μέλλον του νέου υπαλλήλου μέσα σ’ αυτήν.
8. Με το να ενημερώσει η επιχείρηση το νέο υπάλληλο για τα πρόσωπα στα οποία μπορεί να απευθυνθεί κάθε φορά που χρειάζεται βοήθεια ή πληροφόρηση. Έτσι του παρέχει ένα αίσθημα ασφάλειας και του δημιουργεί τις βάσεις της συναδελφικότητας μέσα στην επιχείρηση και διασφαλίζει το χρόνο της από διακοπές που θα μπορούσαν να έχουν αποφευχθεί.
9. Με το να δώσει η επιχείρηση μία πλήρη εικόνα για το τι προσφέρει. Να αναλύσει την πολιτική αμοιβών της όχι μόνο επικεντρώνοντας στο

σύστημα οικονομικών απολαβών, αλλά και στις ενδεχόμενες επιπλέον παροχές και κυρίως στις προοπτικές ανάπτυξης.

Σχήμα 4.1

Ισοζύγιο αναγκών, γνώσεων & ικανοτήτων
επιχείρησης και νέου υπαλλήλου



Πηγή: Διαχείριση και ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων, Σκουλάς Ν. – Οικονομάκη Κ., σελ. 113.

Είναι απαραίτητο εδώ να επαναλάβουμε πως στις περισσότερες περιπτώσεις ικανών υποψηφίων που δεν κατάφεραν όμως να ενταχθούν στην καινούρια τους δουλειά, τη συνολική ευθύνη που φέρνει η επιχείρηση, η οποία δεν αντιμετώπισε τη διαδικασία προσανατολισμού ως εξαιρετικής σημασίας τμήμα του ευρύτερου προγράμματος προσέλκυσης, επιλογής και πρόσληψης ανθρώπινου δυναμικού.

Η διαδικασία ένταξης και προσανατολισμού είναι η πιο σημαντική και ίσως η καταλληλότερη ευκαιρία που έχει προκειμένου να αναλύσει στο νέο υπάλληλο τις πολιτικές της εταιρίας που συνδέονται με την κοινωνική συμπεριφορά μέσα σε αυτήν.

Έτσι θα πρέπει να ξεκαθαρίζεται η πολιτική σε ζητήματα όπως:

- Η εντιμότητα και η αφοσίωση του εργαζόμενου.
- Οι εσωτερικές διαμάχες για καθαρά ιδεολογικούς λόγους.
- Η ενδυματολογική αισθητική εμφάνιση του προσωπικού της.
- Η σεξουαλική παρενόχληση.
- Η απαγόρευση του καπνίσματος σε διάφορους χώρους.

4.2 Κατηγορίες προσληφθέντων

Υπάρχουν κάποιες κατηγορίες υποψηφίων για τους οποίους δεν σημαίνει βέβαια ότι πρέπει να είμαστε προκατειλημμένοι, αλλά σίγουρα σωστά προετοιμασμένοι για να αντιμετωπίσουμε έγκαιρα τις δυσκολίες προσαρμογής που πιθανόν να παρουσιαστούν.

Κλασικό παράδειγμα τέτοιας κατηγορίας είναι όσοι προσλαμβάνονται για πρώτη φορά στη ζωή τους, όπως είναι οι απόφοιτοι πανεπιστημιακών σχολών ή οποιασδήποτε άλλης εκπαιδευτικής βαθμίδας.

Οι πολύ συχνές αλλαγές θέσεων που παρατηρούνται στην πρώτη φάση της επαγγελματικής τους ζωής, οφείλονται κυρίως στους εξής λόγους:

- Οι απόφοιτοι ανώτατης εκπαίδευσης αναζητούν κυρίως την “ιδανική” ευκαιρία, αυτή που αντιστοιχεί στην ιδέα που έχουν για το τι θα πρέπει να τους προσφέρει μία θέση εργασίας.
- Οι απόφοιτοι μέσης εκπαίδευσης περνούν μία φάση, εξερεύνησης θα λέγαμε, της αγοράς εργασίας, των προσφερόμενων θέσεων και των προσόντων που απαιτούνται για την κάλυψή τους.

Και οι δύο αυτές ομάδες, έχουν συνήθως λανθασμένες απόψεις για την απασχόληση, οι οποίες οφείλονται στο γεγονός ότι δεν έχουν εκτεθεί ποτέ πριν σε πραγματικές συνθήκες εργασίας.

Οι απόψεις τους, που από πολλούς άλλους θα χαρακτηρίζονταν απλοϊκές, αφελείς ή ουτοπικές, συνίστανται στο ότι μισθολογικώς και ιεραρχικώς ξεκινούν από σημείο χαμηλότερο από αυτό που περίμεναν ή πιστεύουν πως πραγματικά αξίζουν. Τέτοιου είδους σκέψεις, επηρεασμένες και από τον ενθουσιασμό της νεότητας, αναγκάζουν τους υποψήφιους σε εύκολες μετακινήσεις από τη μία θέση εργασίας στην άλλη.

Ακόμη και σήμερα όμως που το νέο σε ηλικία εργατικό δυναμικό είναι λιγότερο σταθερό παρά ποτέ, υπάρχουν τρόποι και μέθοδοι προκειμένου αυτούς τους ανθρώπους η επιχείρηση να τους κρατήσει κοντά της:

- Θα πρέπει να δίνει μεγαλύτερη έμφαση κατά τη διάρκεια του προσανατολισμού, κυρίως σε ότι αφορά τις απαιτήσεις και τις πρακτικές της εταιρίας και θα πρέπει να αφιερώνει περισσότερο χρόνο στους εργαζομένους, προκειμένου να τους βοηθήσει ώστε να καταφύγουν σε

ρεαλιστικές θέσεις για τις δικές τους προσδοκίες, χωρίς να αποθαρρύνονται για τη μελλοντική τους εξέλιξη.

- Θα πρέπει να τους αναθέσει το ταχύτερο δυνατό σημαντικές δουλειές, όπου για τους ίδιους θα αποτελεί πρόκληση η απόδοση γρήγορων αποτελεσμάτων.
- Θα πρέπει να αποφασίσει για την περαιτέρω εκπαίδευση και επιμόρφωσή τους σε σημεία που υστερούν και να επιχειρήσει τη γρήγορη εφαρμογή τους στην πράξη των καινούριων γνώσεων που θα αποκτήσουν.
- Θα πρέπει να τους ενημερώνει σε τακτά χρονικά διαστήματα για την εξέλιξή τους και να τους αντιμετωπίζει με ειλικρίνεια κάθε φορά που χρειάζεται να συνειδητοποιούν πως η ανάπτυξη είναι διαδικασία που απαιτεί προσπάθεια, χρόνο και προσαρμογή στις πρακτικές συνθήκες.
- Θα πρέπει με αντικειμενικές προαγωγές ή αυξήσεις να επιβραβεύσει τις προόδους που πραγματοποιούν.

Ίσως, παρόλη την ειδική μεταχείριση που απαιτούν αυτοί οι νέοι άνθρωποι, να αποδειχθούν οι πιο ενθουσιώδεις και αφοσιωμένοι υπάλληλοι της επιχείρησης.

Επίσης υπάρχουν κατηγορίες υπαλλήλων που παρουσιάζουν προβλήματα ένταξης και προσαρμογής, στις οποίες φαίνεται πως η ηλικία “παίζει” ξανά πρωτεύοντα ρόλο.

Οι μεγαλύτερης ηλικίας εργαζόμενοι διαθέτουν κατ’ αρχήν περισσότερη εμπειρία και ωριμότητα και το χαρακτηριστικό της σταθερότητας στις επαγγελματικές τους επιλογές.

Άλλα προβλήματα που τυχόν να παρουσιαστούν είναι η δυσκαμψία, η έλλειψη υπομονής και ανοχής με τους υπόλοιπους και λιγότερο έμπειρους εργαζόμενους, η αδυναμία ή ακόμα και η έλλειψη διάθεσης προσαρμογής στους αυστηρούς κανονισμούς της εταιρίας και η εμμονή σε ξεπερασμένες μεθόδους και πρακτικές με τις οποίες είχαν συνηθίσει να εργάζονται στο παρελθόν.

Κατά τη διαδικασία προσανατολισμού η επιχείρηση θα πρέπει να ακολουθήσει μία άλλη στρατηγική, που θα βοηθήσει τους μεγαλύτερους σε ηλικία εργαζόμενους να ενταχθούν ομαλά στο νέο εργασιακό περιβάλλον:

- Θα πρέπει να επιταχύνει τη διαδικασία προσανατολισμού, δίνοντας στον εργαζόμενο την αίσθηση ότι οι συνθήκες απασχόλησης είναι παραπάνω από γνωστές.

- Θα πρέπει να δώσει στους εργαζόμενους μεγαλύτερα περιθώρια ελευθερίας κινήσεων και να τους ρωτήσει πως θα ήθελαν να ξεκινήσουν. Είναι παραπάνω από βέβαιο πως θα σας απαντήσουν αμέσως, γιατί κατά βάθος ελπίζουν και περιμένουν να τους ρωτήσει.
- Θα πρέπει να τους επιβραβεύσει για την εμπειρία και την ωριμότητά τους (**“Ναι” στο μπράβο των εργαζομένων**), κάνοντάς τους έτσι να αισθάνονται περισσότερο χρήσιμοι για την επιχείρηση. Ο προϊστάμενος θα πρέπει να τους παραχωρήσει ένα ελαφρό προβάδισμα σε περίπτωση που ανήκουν σε μία ομάδα εργασίας ή να τους αναθέσει δουλειά που σχετίζεται άμεσα με την εμπειρία και το παρελθόν τους.
- Θα πρέπει να ενισχύσει την πολιτική της, η οποία απαγορεύει ρητά κάθε μορφής προκατάληψη και κυρίως ηλικιακή, ώστε ο εργαζόμενος να μην αισθανθεί και πολύ περισσότερο να μην υποστεί οποιασδήποτε μορφής άνιση μεταχείριση, χλευασμό ή δυσμενή διάκριση.

Ακόμη και για αυτούς τους έμπειρους υπαλλήλους όμως, η διαδικασία ξεκινά με τη γνωριμία των υπολοίπων και την ανάλυση των προσδοκιών της επιχείρησης.

Συμπεράσματα

Συμπεράσματα

Οι περισσότεροι άνθρωποι νομίζουν ότι ο προγραμματισμός είναι από τις πιο βαριές ευθύνες της διοίκησης. Όλοι μάθαμε κάπου ότι “ένας διευθυντής προγραμματίζει, οργανώνει, ελέγχει”. Στην πραγματικότητα, ο προγραμματισμός είναι μία συνηθισμένη καθημερινή δραστηριότητα· είναι κάτι που όλοι κάνουμε αδιάκοπα, τόσο στην προσωπική όσο και στην επαγγελματική μας ζωή. Ο προγραμματισμός δεν μπορεί να πάρει τη μορφή ενός ξεχωριστού τμήματος. Αντίθετα, είναι μία καίρια δραστηριότητα με τεράστιο πλεονέκτημα, μέσω της επίδρασης που έχει στη μελλοντική απόδοση μιας εταιρίας.

Συγκεκριμένα ο προγραμματισμός:

- Καθορίζει τα προβλήματα της επιχείρησης και των απειλών ή ευκαιριών που υπάρχουν στο περιβάλλον της.
- Αποτελεί ένα βασικό σύνολο αποφάσεων που συμβάλλει στο συντονισμό.
- Θέτει τους στόχους της επιχείρησης, συμβάλλοντας έτσι στην υλοποίησή τους.
- Συμβάλλει στη δημιουργία κλίματος σύγχρονου μάνατζμεντ, πειθαρχίας και ευθύνης.
- Συμβάλλει στην άριστη απόκτηση και αξιοποίηση των πόρων της οργάνωσης.
- Δίνει τη δυνατότητα για αξιολόγηση και δημιουργία αισθήματος επιτυχίας.
- Καθορίζει την αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων και οργανισμών.

Για να αντιληφθεί κανείς την αναγκαιότητα του προγραμματισμού, αρκεί να σκεφτεί ποια θα ήταν η τύχη ενός πλοίου το οποίο όχι μόνο δεν γνωρίζει το λιμάνι προορισμού του, αλλά στερείται και πυξίδας για τον προσανατολισμό του. Μ' άλλα λόγια, ο προγραμματισμός δείχνει την κατεύθυνση της επιχείρησης· στοχεύει στο

μέλλον και καθορίζει τι πρέπει να γίνει και πως πρόκειται να γίνει. Μία επιχείρηση χωρίς πρόγραμμα είναι αδύναμη να αντιδράσει στα καθημερινά γεγονότα που συμβαίνουν στο περιβάλλον της.

Οι προγραμματιστές πρέπει να έχουν το θάρρος, την εντιμότητα και την πειθαρχία να εγκαταλείπουν σχέδια, όπως και να τα αρχίζουν. Να λένε αποφασιστικά όχι, αλλά και να είναι έτοιμοι να συμφωνήσουν. “Αν δεν ξέρεις που πας, δεν πρόκειται να φτάσεις εκεί”. Ή όπως λέει μία παλιά ινδιάνικη παροιμία, “Αν δεν ξέρεις που πας, οποιοσδήποτε δρόμος μπορεί να σε πάει εκεί”.

Επομένως ο προγραμματισμός δημιουργεί τη βάση για όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης, αφού μέσω αυτού καθορίζονται οι αντικειμενικοί σκοποί και οι επιμέρους στόχοι της, όσον αφορά τις επιμέρους λειτουργίες της. Το πλεονέκτημα όμως αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί μόνο με μία πετυχημένη σύζευξη, δηλαδή με επικοινωνιακή συνεργασία στον προγραμματισμό και την υλοποίησή του.

Στη συνέχεια η επιχείρηση θα πρέπει να προβεί σε όλες εκείνες τις ενέργειες προκειμένου να προσελκύσει υποψηφίους για εργασία, ικανούς να επιδιώξουν και να επιτύχουν τους στόχους που αυτή έχει θέσει. Η στρατολόγηση αποτελεί την πρώτη επαφή της επιχείρησης με τους πιθανούς εργαζόμενους δεδομένου ότι είναι η διαδικασία με την οποία τα άτομα αποκτούν επαφή με τη συγκεκριμένη επιχείρηση. Αυτή η διαδικασία επιτυγχάνεται εφαρμόζοντας τόσο την εξωτερική στρατολόγηση (προσφυγή στην αγορά εργασίας), όσο και την εσωτερική (προσφυγή στο δυναμικό που ήδη εργάζεται στην επιχείρησή μας).

Τέλος αφού θα έχουμε αποφασίσει για το ποιες είναι οι ανάγκες μας σε ανθρώπινο δυναμικό και που θα το βρούμε, η επόμενη ερώτηση θα είναι: Πως μπορούμε να παροτρύνουμε υποψηφίους με προσόντα να προσέλθουν για απασχόληση;

Το έργο της επιλογής είναι καθοριστικό για τη λειτουργικότητα της επιχείρησης. Πρέπει να εκτελείται από ειδικευμένα στελέχη και πάντα με πολλή προσοχή, γιατί είναι πολύ εύκολο να οδηγήσει σε εσφαλμένα και επιζήμια για την επιχείρηση συμπεράσματα.

Επομένως, η αποτελεσματικότητα κάθε συστήματος αξιολόγησης προσωπικού εξαρτάται κατά μεγάλο εύρος από τη στάση που θα τηρήσουν έναντι αυτού τα ηγετικά στελέχη της οικονομικής μονάδας. Δεδομένου ότι η διαδικασία επιλογής περιλαμβάνει και την ενέργεια του “κοσκινίσματος” ή τον αποκλεισμό εκείνων που δεν θεωρούνται ότι ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις, σημαίνει ότι η επιχείρηση ή

η υπηρεσία πρέπει να έχει μία προμήθεια ανθρώπων, περισσότερων από όσους χρειάζεται.

Για την επίτευξη λοιπόν των αποτελεσμάτων δεν αρκεί μόνο η καλή θέληση, αλλά χρειάζεται και υψηλό επίπεδο ικανότητας. Πρέπει να γίνει σαφές ότι όσο καλά και να έχει σχεδιαστεί και μελετηθεί ένα σύστημα αξιολόγησης προσωπικού, εάν δεν εφαρμοστεί με λεπτομέρεια και προσοχή, μπορεί να είναι εντελώς άχρηστο για την οικονομική μονάδα, όπως επίσης και να προξενήσει και δυσμενείς επιδράσεις στην ψυχολογία και το κλίμα εργασίας της.

Η ανάπτυξη του προσωπικού εξασφαλίζεται μέσα από τη δημιουργία των προϋποθέσεων απόκτησης των αναγκαίων γνώσεων, ικανοτήτων και εμπειριών, ώστε να είναι σε θέση (το προσωπικό) να φέρει εις πέρας τις αποστολές που ανατίθενται με το μεγαλύτερο δυνατό βαθμό αποτελεσματικότητας.

Για κάθε ιδιαίτερη θέση μιας εργασίας επιλέγονται οι κατάλληλες μέθοδοι αξιολόγησης μέσα από ένα ευρύ φάσμα ψυχομετρικών εργαλείων (τεστ ικανοτήτων, νοημοσύνης και προσωπικότητας, ερωτηματολόγια, συνεντεύξεις, βιογραφικά σημειώματα κ.ά.).

Επιδίωξη κάθε υποψηφίου είναι:

- Μία συνέντευξη η οποία θα καταλήξει σε προσφορά εργασίας και όχι εξασφάλιση μιας θέσης εργασίας.
- Να παρουσιάζει τον εαυτό του όχι σαν κάποιον που “ζητάει” εργασία, αλλά σαν κάποιον που “προσφέρει” εργασία, ώστε να επιχειρήσει να αξιολογήσει τα προσόντα του και να θελήσει να τα αξιοποιήσει.
- Να υιοθετήσει και αυτός με τη σειρά του τη δική του στρατηγική, γνωρίζοντας ότι η πρόσληψή του θα εξαρτηθεί από το πόσο μεθοδικός υπήρξε στα διάφορα στάδια της επιλογής.

Η επιλογή του κατάλληλου υποψηφίου σήμερα αποτελεί επένδυση για την κάθε επιχείρηση. Μία επένδυση που χρειάζεται χρόνο και επιστημονικές γνώσεις για την καλύτερη δυνατή επιλογή. Η προθυμία και η ικανότητα κάθε προσώπου να συμβάλλει στην εκτέλεση του έργου με ενθουσιασμό, προσδιορίζει και το βαθμό επιτυχίας του μανατζμεντ.

Αν τα επηρεαζόμενα άτομα δεν ενημερώνονται επαρκώς και δεν είναι σε θέση να διατυπώσουν τις απόψεις τους, τότε κανένα πρόγραμμα ανθρώπινου δυναμικού δεν πρόκειται να λειτουργήσει αποτελεσματικά όσο πλήρες και αν είναι.

Σκοπός κάθε επιχείρησης λοιπόν, είναι να εφαρμόζει ένα σχέδιο δράσης που να αντιπροσωπεύει τις ανάγκες της και να εξοπλιστεί με το απαραίτητο ανθρώπινο

δυναμικό, έχοντας ως βασικό κατευθυντήριο άξονα, “ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση εργασίας”. Αν κάθε μέλος μίας ομάδας κάνει ότι θέλει, σύμφωνα με τις προσωπικές του προτιμήσεις, τότε αυτό σημαίνει πως δεν υπάρχει οργάνωση και πρόγραμμα. “Πριν ή όταν αναλάβουμε δράση, πρέπει να εξετάσουμε την αλληλουχία και την προτεραιότητα των βημάτων τα οποία πρέπει να βαδίσουμε για να πετύχουμε το τελικό αποτέλεσμα”. (Allen, 1986).

Μία ρεαλιστική πολιτική είναι να καθοριστούν γενικά μορφωτικά προσόντα για τα διάφορα έργα μιας επιχείρησης, βασισμένα σε ένα σωστό πρόγραμμα ανάλυσης έργου, αλλά να αφηθεί ένα ποσοστό 5 – 15% του συνολικού αριθμού για αυτούς που στερούνται τα μορφωτικά προσόντα που απαιτούνται, αλλά όμως δίνουν υπόσχεση μιας λογικής επιτυχίας εξαιτίας της εμπειρίας τους στην εργασία, του ενδιαφέροντός τους και της σχετικής βεβαίωσης από αρμόδιους παρατηρητές.

Ωστόσο θα πρέπει να αναφέρουμε ότι το επίπεδο ανάπτυξης του μανάτζμεντ στη χώρα μας δεν είναι καθόλου ικανοποιητικό και είναι σαφώς χαμηλότερο σε σχέση με εκείνο των άλλων αναπτυγμένων χωρών. Σύμφωνα με κάποιες έρευνες που έγιναν στη χώρα μας τα τελευταία χρόνια από διάφορους ερευνητές (Ε.Ε.Δ.Ε., Παπαλεξανδρή, Κανελλόπουλο), η λειτουργία της διοίκησης προσωπικού φαίνεται να υστερεί ακόμη περισσότερο. Αναλυτικότερα η λειτουργία της διοίκησης προσωπικού παρουσιάζει στη χώρα μας στα μέσα της δεκαετίας του '80 την εξής εικόνα:

- Προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού πραγματοποίησε το 11% μόνο των ελληνικών επιχειρήσεων έναντι 52% των ξένων.
- Πολιτική προσέλκυσης στελεχών διέθετε το 5% των ελληνικών έναντι 44% των ξένων.
- Πολιτική επιλογής στελεχών διέθετε 5% των ελληνικών έναντι 48% των ξένων.
- Πολιτική προσλήψεων, ενημέρωσης και τοποθέτησης διέθετε το 7% των ελληνικών έναντι 48% των ξένων.
- Πολιτική αξιολόγησης του προσωπικού διέθετε το 35% των ελληνικών έναντι 83% των ξένων.

Βέβαια θα πρέπει να τονίσουμε ότι κατά τη διάρκεια των δύο τελευταίων δεκαετιών, σημειώθηκε σημαντική πρόοδος και δημιουργήθηκε ένας αριθμός εξειδικευμένων επαγγελματικών στελεχών διοίκησης προσωπικού. Υπάρχει η εκτίμηση (Κανελλόπουλος), ότι η λειτουργία της διοίκησης προσωπικού έχει αρχίσει να αναπτύσσεται στην Ελλάδα και ότι στο μέλλον προβλέπεται ότι θα αναπτυχθεί

περισσότερο λόγω του αυξανόμενου ανταγωνισμού και της συνειδητοποίησης της αναγκαιότητας εκσυγχρονισμού των ελληνικών επιχειρήσεων.

Παράρτημα Α
Παράρτημα Α
Υποδείγματα
Υποδείγματα

Υπόδειγμα Βιογραφικού Σημειώματος

ΠΕΤΡΟΠΟΥΛΟΣ Χ. ΓΙΑΝΝΗΣ

Σερρών 5, 15698 Καλαμάκι

Τηλ. 9000000, 093-0000000

Email: gpetrop@yahoo.com

Σπουδές

> 1993

Διπλωματούχος Μηχανολόγος Μηχανικός / Μηχανικός
Παραγωγής

(Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο)

> 1985

Τεχνολόγος Μηχανικός / Μηχανολογία

(ΤΕΙ Πειραιά)

Επιμόρφωση

Ελληνοαμερικανική Ένωση, Αθήνα, 5-7/9/94: Σεμινάριο
marketing, management & δημοσίων σχέσεων

IBM AS/400 & RPG/400 (On-line Computer Services SA) Sep-
Dec 1990

Επαγγελματική

> 5/2000 - Σήμερα

Σταδιοδρομία

TRADE S.A

Θέση: Logistics Manager

Παρακολούθηση του κυκλώματος υλικών (αγορές, αποθήκες,
διακινήσεις).

Σχεδιασμός και υλοποίηση έργου αυτοματοποίησης αποθηκών.

> 3/1999 - 4/2000

ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ ΑΕ

Θέση: Senior Consultant

Έργα Πληροφορικής, Υπεύθυνος εγκατάστασης συστημάτων
πληροφόρησης διοίκησης (MIS).

> 2/1994 - 1/1999

POSLE Hellas

Θέση: Σύμβουλος Πληροφορικής

Έργα Πληροφορικής; εγκατάσταση συστήματος EPR.

Υπεύθυνος εφαρμογής.

> 3/1993 - 11/1993

ΗΛΕΚΤΡΙΚΗ ΑΒΕΕ

Θέση: Βοηθός Διευθυντή Παραγωγής

Κοστολόγηση παραγωγής, ανάλυση εργασίας, τεχνικές προδιαγραφές, ISO 9000

Ειδικές

Operation Systems: Win98, Win 2000, Win NT

Γνώσεις

MS Office 2000, Frontpage 2000, MS Project, HTML, DHTML, ADO, ASP, VBScript, Corel, Photoshop

Ξένες Γλώσσες

Αγγλικά

Ομιλία: Πολύ καλά, Γραφή: Πολύ καλά, Ανάγνωση: Πολύ καλά

Μελέτες /

Κοστολόγηση Παραγωγής με την μέθοδο ABC

Δημοσιεύσεις

(Activity Based Costing)

Μέλος

ΤΕΕ (Τεχνικό Επιμελητήριο Ελλάδος)

Συλλόγων

Άλλα

Ζωγραφική, Αθλητισμός

Ενδιαφέροντα

Προσωπικά

Παντρεμένος (με 2 παιδιά), 39 ετών (ημερομηνία

Στοιχεία

γέννησης 8/4/1964)

Πηγή: www.bestpeople.gr

Υπόδειγμα Αίτησης Πρόσληψης

(Επωνυμία Εταιρείας)

ΑΙΤΗΣΗ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ

ΣΚΟΠΟΣ

Όλες οι πληροφορίες που μας αναφέρετε σ' αυτή την αίτηση είναι εμπιστευτικές και ο μοναδικός σκοπός τους είναι να μας βοηθήσουν να κατανοήσουμε τις επιδιώξεις και τις δυνατότητες

ΓΕΝΙΚΑ

ΗΜ/ΝΙΑ ΑΙΤΗΣΗΣ	ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΕΠΙΘΥΜΕΙΤΕ ΝΑ ΚΑΤΑΛΑΒΕΤΕ	ΑΙΤΟΥΜΕΝΟΣ ΜΙΣΘΟΣ	ΠΟΤΕ ΜΠΟΡΕΙΤΕ ΝΑ ΞΕΚΙΝΗΣΕΤΕ
ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ			
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ - ΟΔΟΣ, ΑΡΙΘΜΟΣ, ΠΕΡΙΟΧΗ, ΠΟΛΗ Τ.Κ., ΧΩΡΑ			
ΤΗΛΕΦΩΝΟ	ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΠΑΡΑΜΟΝΗΣ ΣΤΗΝ ΑΝΘ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ	ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΟ ΟΝΟΜΑ (αν υπάρχει)	
ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ		ΔΙΑΣΤΗΜΑ ΠΑΡΑΜΟΝΗΣ ΣΤΗΝ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ	
ΗΜ/ΝΙΑ ΓΕΝΝΗΣΕΩΣ	ΤΟΠΟΣ ΓΕΝΝΗΣΕΩΣ	ΕΘΝΙΚΟΤΗΤΑ	ΥΠΗΚΟΟΤΗΤΑ
ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΑΥΤΟΤΗΤΑΣ - ΑΡΙΘΜΟΣ, ΕΚΔ. ΑΡΧΗ, ΗΜ/ΝΙΑ ΕΚΔΟΣΗΣ			
ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ: ΕΓΓΑΜΟΣ <input type="checkbox"/> ΑΓΑΜΟΣ <input type="checkbox"/> ΣΕ ΧΡΕΙΑ <input type="checkbox"/> ΕΝ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙ <input type="checkbox"/> ΣΕ ΔΙΑΖΕΥΞΗ <input type="checkbox"/>			
ΤΕΚΝΑ (αν υπάρχουν)			
1.	Ημ/νία Γεννήσεως	3.	Ημ/νία Γεννήσεως
2.	Ημ/νία Γεννήσεως	4.	Ημ/νία Γεννήσεως
ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ			
ΥΠΗΡΕΤΗΣΑ ΑΠΟ:	ΕΩΣ	ΟΠΛΟ/ΣΩΜΑ	ΒΑΘΜΟΣ
ΚΑΤΟΧΟΣ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΟΥ ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/> ΚΑΤΟΧΟΣ ΑΔΕΙΑΣ ΟΔΗΓΗΣΗΣ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΟΥ ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>			
ΣΠΟΥΔΕΣ			
<i>Αναφέρετε ονόματα σχολών που παρακολουθήσατε και αν αποφοιτήσατε</i>			
1. ΔΗΜΟΤΙΚΟ	ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>	5. ΑΝΩΤΕΡΗ ΣΧΟΛΗ	ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>
2. ΓΥΜΝΑΣΙΟ	ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>	6. ΑΝΩΤΑΤΗ ΣΧΟΛΗ	ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>
3. ΛΥΚΕΙΟ	ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>	7. ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΕΣ ΣΠΟΥΔΕΣ	ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>
4. ΜΕΣΗ ΣΧΟΛΗ	ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>		
ΆΛΛΕΣ ΕΙΔΙΚΕΣ ΣΠΟΥΔΕΣ - ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ			
ΞΕΝΕΣ ΓΛΩΣΣΕΣ (Μέτρια - Καλά - Άριστα)			
1.		3.	
2.		4.	

ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ

ΑΠΟ	ΕΩΣ	ΟΝΟΜΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ
ΤΗΛΕΦΩΝΟ	ΘΕΣΗ	ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ
ΟΝΟΜΑ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ	ΤΕΛΕΥΤΑΙΟΣ ΜΙΣΘΟΣ	ΑΙΤΙΑ ΑΠΟΧΩΡΗΣΗΣ
ΑΠΟ	ΕΩΣ	ΟΝΟΜΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ
ΤΗΛΕΦΩΝΟ	ΘΕΣΗ	ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ
ΟΝΟΜΑ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ	ΤΕΛΕΥΤΑΙΟΣ ΜΙΣΘΟΣ	ΑΙΤΙΑ ΑΠΟΧΩΡΗΣΗΣ
ΑΠΟ	ΕΩΣ	ΟΝΟΜΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ
ΤΗΛΕΦΩΝΟ	ΘΕΣΗ	ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ
ΟΝΟΜΑ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ	ΤΕΛΕΥΤΑΙΟΣ ΜΙΣΘΟΣ	ΑΙΤΙΑ ΑΠΟΧΩΡΗΣΗΣ

ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ	ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ	ΤΗΛΕΦΩΝΟ	ΠΕΡΙΟΔΟ ΓΝΩΡΙΜΙΑΣ

ΥΓΕΙΑ

ΑΣΘΕΝΕΙΑ - ΣΟΒΑΡΟΣ ΤΡΑΥΜΑΤΙΣΜΟΣ (Αναφέρετε σοβαρή ασθένεια ή τραυματισμό και πότε)

ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

ΑΝΑΦΕΡΕΤΕ ΑΛΛΑ ΣΧΟΛΙΑ ΚΑΙ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΟΤΙ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ (Επαγγελματικοί στόχοι, κ.λπ.)

Τα παραπάνω στοιχεία δηλώνω υπεύθυνα ότι είναι ακριβή. Συγχρόνως εξουσιοδοτώ την εταιρεία να έλθει σε επαφή με τους προηγούμενους εργοδότες μου (εκτός του τελευταίου, εφόσον ακόμα εργάζομαι) αν θεωρήσει σκόπιμη αυτή την ενέργεια.

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ

ΥΠΟΓΡΑΦΗ

Υποδείγματα αγγελιών



Η **ΔΟΥΤΟΠΟΥΝΤ Α.Ε.**, η μεγαλύτερη εταιρεία λιανικής πώλησης και σέρβις αυτοκινήτων στις μάρκες **HYUNDAI, KIA, VOLVO & FORD** εξελίσσεται και προσφέρει συνεργασία και εξέλιξη σε όσους ενδιαφέρονται να συμπεριληφθούν στο δυναμικό της στην Αθήνα στις παρακάτω θέσεις:

ΛΟΓΙΣΤΗ (Κωδ. ΛΟΓ)

Απαραίτητα προσόντα:

- Πτυχίο Ανώτατης (ΑΕΙ) Οικονομικής κατεύθυνσης.
- Τουλάχιστον 5 έτη προϋπηρεσία σε λογιστήριο Ανώνυμης Εταιρείας.
- Ολοκληρωμένες γνώσεις όλων των εργασιών του Λογιστηρίου.
- Πολύ καλή γνώση χειρισμού Η/Υ.
- Γνώση της Αγγλικής γλώσσας.

Β. ΛΟΓΙΣΤΗ (Κωδ. Β.Λ.)

Απαραίτητα προσόντα:

- Πτυχίο Ανώτερης ή Μέσης οικονομικής σχολής.
- Γνώση μηχανογραφικών λογιστικών πακέτων.
- Τουλάχιστον 3 έτη προϋπηρεσία σε εμπορική ή βιομηχανική εταιρεία με εξειδίκευση των εργασιών της αποθήκης.
- Καλή γνώση χειρισμού Η/Υ και ειδικότερα Excel.
- Γνώση της Αγγλικής γλώσσας.

ΓΙΑ ΤΙΣ ΑΝΩΤΕΡΩ ΘΕΣΕΙΣ:

ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ:

- Ομαδικό πνεύμα • Συνεργάσιμη συμπεριφορά • Υπευθυνότητα

Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΠΡΟΣΦΕΡΕΙ:

- Ανταγωνιστικό πακέτο αποδοχών • Άριστο περιβάλλον εργασίας • Προοπτικές εξέλιξης

Οι ενδιαφερόμενοι παρακαλούνται να αποστείλουν το βιογραφικό τους σημείωμα αναφέροντας τον κωδικό θέσης στη διεύθυνση:

ΟΜΙΛΟΣ Π. & Ρ. ΔΑΒΑΡΗ

25ο χλμ. Ν.Ε.Ο. Αθηνών - Κορίνθου 196 00 Μάνδρα Αττικής

Υπόψη Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού

Email: hr@hyundai.gr Fax: 210-5561.298

(Θα τηρηθεί απόλυτη εχεμύθεια)



Η ICTS ευρωπαϊκός ηγέτης στον τομέα της ασφάλειας αερομεταφορών ζητάει για τα κεντρικά της γραφεία στην Γλυφάδα

ΒΟΗΘΟ ΛΟΓΙΣΤΗ (κωδ. VLP)

Ο κάτοχος της θέσης ανήκει στο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού και διασφαλίζει τον έγκαιρο και σωστό υπολογισμό της μισθοδοσίας του Ομίλου.

Απαραίτητα προσόντα:

- Πτυχίο ΑΕΙ ή ΤΕΙ Οικονομικής κατεύθυνσης
- Τουλάχιστον 2 χρόνια εμπειρίας σε διεξαγωγή μισθοδοσίας
- Πολύ καλή γνώση της εργατικής και ασφαλιστικής νομοθεσίας
- Πολύ καλή γνώση Αγγλικών
- Πολύ καλή γνώση χειρισμού Η/Υ (MS Office)
- Καλές διαπροσωπικές σχέσεις

Η εταιρεία προσφέρει:

Διεθνές περιβάλλον εργασίας και προοπτικές εξέλιξης.

Οι ενδιαφερόμενοι παρακαλούνται να αποστείλουν πλήρες βιογραφικό σημείωμα (αναγράφοντας τον κωδικό της θέσης) στο Fax: 210-9615238 ή στο e-mail: hr@lcts.gr

Παράρτημα Β
Παράρτημα Β
Γραφεία επιλογής στελεχών
Γραφεία επιλογής στελεχών

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

Γραφεία επιλογής στελεχών

Πολλές μεγάλες επιχειρήσεις, είτε γιατί διαθέτουν ανάλογη εξειδίκευση αναζήτησης του στελεχιακού τους δυναμικού, είτε γιατί δεν έχουν τον απαιτούμενο χρόνο, απευθύνονται σε Εξειδικευμένα Γραφεία Επιλογής Στελεχών. Αυτά αναλαμβάνουν όλα τα στάδια επιλογής των υποψηφίων και προτείνουν στις επιχειρήσεις τα πλέον κατάλληλα στελέχη. Οι άνεργοι αλλά και οι εργαζόμενοι οι οποίοι επιθυμούν μετακίνηση σε άλλη επιχείρηση, μπορούν να υποβάλλουν το βιογραφικό του σημείωμα στα γραφεία αυτά, τα οποία αναλαμβάνουν τη δέσμευση να τους τοποθετήσουν σε επιχειρήσεις που έχουν θέσεις ανάλογες με τα προσόντα τους.

Σήμερα είναι πολλοί επίσης αυτοί που αναζητούν εργασία ή συνεργάτες δια μέσου του διαδικτύου (βλ. βιβλιογραφία σελ. 132).

Εταιρίες επιλογής ανθρώπινου δυναμικού:

AMS

Κηφισίας 32, Μαρούσι,
Τηλ. 9355026

ΑΣΤΥ ΣΥΜΒΟΥΛΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΕΠΕ

Εθν.Αντιστάσεως 84,
Χαλάνδρι 15231
Τηλ. 6777819

COOPERS & LYBRAND

Ξενίας 24, Αθήνα
Τηλ. 7710112

DELOITTE & TOUCHE

Κηφισίας 250-254, Χαλάνδρι
Τηλ. 6876230

DRM STYLIANOU SA

Εθν.Αντιστάσεως 84,
Χαλάνδρι, 15231
Τηλ. 6717733

DEVELOP HELLAS - ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ

Νίκης 33, Σύνταγμα
Τηλ. 3244594

ERNST & YOUNG

Μεσογείων 2
Τηλ. 7759780

ΕΞΕΛΙΞΗ ΕΠΕ

Γ.Μπακού 8, Αθήνα
Τηλ. 6915785

HANSAR EXSEL ΕΠΕ

Λεωφ. Βουλιαγμένης 85,
Τηλ. 9640411

HAY EXECUTIVE SELECTION Ltd

Βασ. Σοφίας 82,
Τηλ. 7797977

ICAP

Βασ. Σοφίας 64,
Τηλ. 7250601

I CON INTERNATIONAL CONSULTING AE

Λεωφ. Συγγρού 52,
Αθήνα, 1142
Τηλ. 9248534

KPMG

Μεσογείων 15,
Τηλ. 7752001

LAMANS

Γ' Σεπτεμβρίου 56
Τηλ. 8217808

MEDIASCOPE Ltd

Μπακού 52, Αθήνα, 11524
Τηλ. 6496943

ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΕ

Κλεομένους 51-55,
Τηλ. 7233304

mΨm MICRO

PHYSIOMETRICS Ltd

Δημητρεσσα 5, Αθήνα, 11528
Τηλ. 7244035

PLANNING AE

Λεωφ.Πεντέλης 77-79
Τηλ. 6834294

PRIAMOS AE

Ρηγίλλης 26, Αθήνα, 10674
Τηλ. 7221568

PSYCHOMETRICA Ltd

Βασ. Σοφίας 133, Αθήνα
Τηλ. 6443303

**SELECON MANAGEMENT
CONS**

Λεωφ. Κηφισίας 154, Μαρούσι
Τηλ. 8064067

**S.M.C. STRATEGIC
MANAGEMENT CONS**

Μεσογείων 292,
Χολαργός, 15562
Τηλ. 6534390

STEDIMA SA

Χατζηγιάννη Μέξη 3, Αθήνα
Τηλ. 7223910

S.T.A

Αγ. Κωνσταντίνου 40, Μαρούσι
Τηλ. 6895855

**ΣΥΓΧΡΟΝΗ
ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ ΕΠΕ**

Λεωφ. Δημοκρατίας 5,
Μελίσσια
Τηλ. 6132465

ΣΥΜΒΟΛΗ ΕΠΕ

Λεωφ. Συγγρού 154, Καλλιθέα
Τηλ. 9235500

ΘΕΣΙΣ

Σισίνη 14-16, Αθήνα
Τηλ. 7292365

TOP MANAGEMENT

Διοχάρους 5, Αθήνα,
Τηλ. 7250922

Γραφεία επιλογής στρατολόγησης:

Εταιρεία	Όνομα Προϊσταμένου	Διεύθυνση	Ταχυδρομικός Κώδικας	Τηλέφωνο	Fax	E-mail
ADECCO	Philippe Michescoorpin	Βασ. Αλεξάνδρου 2	161 21 Αθήνα	210-7229.907	210-7297.197	athens-info@adecco.gr
AMROP HEVER (HR EXSEL)	Χρήστος Αθανασιάς	Α. Βουλιαγμένης 85	166 74 Γλυφάδα	210-9640.411	210-9642.187	rexssel@ath.forthnet.gr
BOUDEN ATHENS	Ελένη Καργάκου	Υψηλάντου 63	11521 Κολωνάκι	210-7209.950	210-7295.551	boyden@boyden.gr
CORNERSTONE ATHENS	Αλέξης Γιαννουλάτος	Κονίτσης 2	151 25 Μαρούσι	210-6127777	210-6148.588	cornerstone@cornerstone.gr
CREME DE LA CREME	Μάρω Μπανιάκου	Α. Πεντέλης 96	152 35 Βριλήσσια	210.8034.697	210-8034.694	cremedelacreme@ cremedelacreme.gr
DELOITTE&TOUCHE	Γιώργος Περούλης	Α. Κηφισίας 250-254	15231 Χαλάνδρι	210-6781.100	210-6776.221	deltouch@ghellasnet.gr
DEVELOP HELLAS	Γιάννης Γκράτζαλης	Νέσης 33	10557 Σύνταγμα	210-3244.594	210-3244.594	dvlphr@otenet.gr
DRM ΣΤΥΛΙΑΝΟΥ / RSM	Άθως Στυλιανού	Εθνικής Αντιστάσεως 84	15231 Χαλάνδρι	210-6717.733	210-6726.099	drmistil@otenet.gr
EGON ZEHNDER INT	Ανδρέας Γαβριηλίδης	Παραδείσου 2	151 25 Μαρούσι	210-6833.333	210-6834.014	eiath@zehnder.gr
EMI CONSULTANS	Α. Αρβανίτης	Βασιλειάδου 13	111 41 Αθήνα	210-2020.703	210-2016.771	a.arvanitis@emigroup.gr
ERNST & YOUNG	Κυριάκος Κορολής	Μεσογείων 2-4, Πνρ. Αθηνών Α'	11 5 27 Αθήνα	210-7770.114	210-7773.566	dimitri.d.leventaki@gr.eyi.com
HAY GROUP	Γιάννης Κουρελιάς	Σουρή 3	105 57 Αθήνα	210-3217.666	210-3213.240	executive_selection@ haygroup.com
HORTON HELLAS	Αίλιη Ζαμπέλη	Ανδρέα Παπανδρέου 35	166 75 Γλυφάδα	210-8985.101	210-8983.801	athens@horton-intl.com
HR QUEST	Φοίβος Κιουσόπουλος	Α. Κηφισίας 124	151 25 Μαρούσι	210-6148.180	210-6141.603	resumes@hrquest.gr
ICAP	Θεόδωρος Γεωργιέλης	Α.Βασ. Σοφίας 64	11 5 28 Αθήνα	210-7200.000	210-7250.634	icap@icap.gr
INTERACTION	Ευάγγελος Παναγιωτόπουλος	Σόλωνος 10	106 73 Αθήνα	210-3608.201	210-3618.563	interact@otenet.gr
ISON-PSYCHOMETRICA	Νίκος Σταθάπουλος	Α. Βασ. Σοφίας 102Α	115 26 Αθήνα	210-7783.659	210-7778.007	ison.psy@acci.gr
KORN / FERRY INT	Κατερίνα Διαμαντοπούλου	Α. Βασ.Σοφίας 100	115 28 Αθήνα	210-7777.718	210-7489.511	eleftheria.mattheoyianni@ kornferry.com
KPMG	Νικήτας Κωνσταντέλλος	Στρατηγού Τόμπρα 3	153 43 Αγ. Παρασκευή	210-6062.100	210-6062.111	hr.es@kpmg.gr
m Ψ m MICRO PSYCHOMETRICS	Παναγιώτης Λιάτσος	Δημητρώσα 5	115 28 Αθήνα	210-7244.035	210-7249.285	
MANPOWER	Θανάσης Αβραμόπουλος	Ξενοφώντος 9	105 57 Αθήνα	210-3240.200	210-3248.644	manpower@manpowerteam.gr
METIOR EXECUTIVE SEARCH	Detmod O' Halloran	Μιχαλακοπούλου 44	11 5 28 Αθήνα	210-7246.662	210-7246.663	cv@metior.gr
PLANNING GROUP ΕΠΕ	Αθανάσιος Μαύρος	Πανεπιστημίου 56	106 78 Αθήνα	210.3804.060	210-3847.091	plgroup@otenet.gr
PRICEWATERHOUSE COOPERS	Αντώνης Χατζηαντωνιάς	Α. Κηφισίας 268	152 32 Μαρούσι	210-6874.400	210-6874.444	pwc.greece@gr.pwcglobal.com
RESPONSE	Γεωργία Καρτσάνη	Σαλαμίνος 20	151 24 Μαρούσι	210-6129.429	210-6123.554	response@hol.gr
S & S CONSULTING / DBM GREECE	Κόννη Σεράφη	Α. Ριαντιούρ 64	11 5 23 Αθήνα	210-6984.235	210-6923.452	jesera@hor.gr
SELECT INTERSERVICES	Leigh Ostergard	Α. Κηφισίας 238	15231 Χαλάνδρι	210-6770.523	210-6770.526	select@otenet.gr
SHL GREECE LTD	Ανδρέας Σπαιρου	Κ. Δημιγιάνη 64	106 83 Αθήνα	210-8839.938	210-8820.686	Andreas.Stavrou@shl.gr
STEDIMA/DMC	Γιάννης Πετρούγλου	Παναγίας 5	151 25 Μαρούσι	210-6800.141	210-6800.017	cv@stedima.gr
STOCKDALE KAI SYNEPΓATEΣ	Βίνυ Stockdale	Αρτέμιδος 32	14562 Κηφισιά	210.6236.910	210-6233.340	stockdal@otenet.gr
TRANSEARCH INT. HELLAS	Σπύρος Κατνιάς	Τ.Θ. 50090	111 02 Γαλάτσι	210-2925.657	210-2925.657	
U-MAN	Δέσποινα Αλεξιάδου	Μακεδονίας 35	152 33 Χαλάνδρι	210-6841.956	210-6841.951	uman@otenet.gr
VISION MANAGEMENT	Πάνος Κουμάντος	Αλωπεκής 27-29	106 75 Αθήνα	210-7216.501	210-7218.917	vision@otenet.gr
ΠΡΙΑΜΟΣ-AIMS	Βαγγέλης Μαρνέρης	Ρηγάλλης 26	106 74 Αθήνα	210-7221.568	210-7221.568	priamos@otenet.gr
SYMBOAH	Χάρης Καραολίδης	Μουρούζη 8	106 74 Αθήνα	210-7294.720	210-7294.725	symvoli@hol.gr

ΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΥΛΕΣ:

Οι σημαντικότερες ελληνικές δικτυακές πύλες είναι οι εξής:

www.agoraergasias.gr
www.apasxolisi.gr
www.bestjobs.gr
www.bestpeople.gr
www.gojobs.gr
www.humanresources.gr
www.hyperjobs.gr
www.infojob.gr
www.injobs.gr
www.intrajobs.com
www.jobmarket.gr
www.jobshop.gr
www.justjobs.gr
www.kariera.gr
www.manwork.gr
www.myjob.gr
www.skywalker.gr
www.uards.gr
www.e-diana.gr

Άλλες πιο εξειδικευμένες δικτυακές πύλες είναι οι εξής:

www.it-jobs.gr
www.ekt.gr/jobs
www.derivatives.gr
www.patrastoday.gr
www.allrestaurants.gr
www.tee.gr/info.Htm
www.monster.com
www.jobdirect.com
www.tjobs.com
www.jobs.com
www.nationjob.com
www.topjobs.net
www.myjob.com
www.overseasjobs.com
www.searchbase.com
www.sdstet2.com
www.shldirect.com
www.stepones.com
www.tests.com
www.totaljobs.com
www.workforce.com
www.employment.yahoo.com

Ελληνική:

1. Βιταντζάκης Νίκος – Christine Descoins, *Επιλογή Προσωπικού*, Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, Αθήνα 1993.
2. Δήμου Νίκος (Οικονομολόγος), *Διοίκηση Προσωπικού*, Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, Αθήνα 1999.
3. Ζαβλάνος Μ. Μύρων Ph. D., *Εποπτεία Προσωπικού*, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα 1989.
4. Ζαβλάνος Μ. Μύρων Ph. D., *Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, Αθήνα 1998.
5. Ζευγαρίδης Σπύρος (Καθηγητής Οργάνωσης & Διοίκησης ΑΒΣΘ) – Σταματιάδης Γεώργιος (Καθηγητής Οργάνωσης & Διοίκησης ΤΕΙ), *Διοίκηση & Εποπτεία Προσωπικού*, Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα 1997.
6. Ζώης Α. Κωνσταντίνος – Μοσχονά Ν. Εριφύλη, *Προγραμματισμός Επιχειρήσεων*, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα 2000.
7. Θεοδωρόπουλος Ανδρέας, *Στρατηγικός Επιχειρηματικός Σχεδιασμός*, Εκδόσεις ΠΡΟΠΟΜΠΟΣ, Αθήνα 2003.
8. Κατικαρίδης Δ. Μύρων, *Τρόποι & Τεχνικές Ένταξης στην Αγορά Εργασίας*, Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, Αθήνα 1999.
9. Λαλούμης Αθ. Δημήτρης – Ρούπας Χρ. Βασίλης, *Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα 1996.
10. Μαντάς Β. Νικόλαος, *Διοίκηση Προσωπικού*, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα 1992.
11. Δρ. Μαντζάρης Γιάννης (Οικονομολόγος, Επίκουρος Καθηγητής ΑΤΕΙ Σερρών), *Σύγχρονη Οργάνωση & Διοίκηση Επιχειρήσεων*, Β. Γκιούρδας Εκδοτική, Αθήνα 2003.
12. Μηλιώτη Ειρήνη (Οικονομολόγος, Μ. Α. Επίκ. Καθηγήτρια ΤΕΙ), *Προγραμματισμός Δράσεως Επιχειρήσεων*, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα 1995.
13. Μπόγκα – Καρτέρη Καίτη, *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Εκδόσεις University Studio Press, Θεσσαλονίκη 2003.
14. Ξηροτύρη – Κουφίδου Στέλα (Καθηγήτρια Πανεπιστήμιο Μακεδονίας Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις ΑΝΙΚΟΥΛΑ, Θεσσαλονίκη 2001.
15. Σκουλάς Ε. Νίκος – Οικονομάκη Π. Κυριακή, *Διαχείριση και ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων*, Εκδόσεις ΚΑΠΑ, Αθήνα 1998.

16. Τερζίδης Π. Κωνσταντίνος, *Μάνατζμεντ, Στρατηγική Προσέγγιση*, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα 2004.
17. Τζωρτζάκης Κώστας – Τζωρτζάκη Αλεξία, *Οργάνωση και Διοίκηση*, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα 2002.
18. Φαναριώτης Π. (Καθηγητής τ. Γενικού Δ/ντού ΚΑΤΕΕ – ΤΕΙ, *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα 2001.
19. Φαναριώτης Π. (Καθηγητής τ. Γενικού Δ/ντού ΚΑΤΕΕ (ΤΕΙ)), *Διοίκηση Δημοσίων Υπηρεσιών και Οργανισμών*, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα 1999.
20. Φαναριώτης Π. (Καθηγητής τ. Γενικού Δ/ντού ΚΑΤΕΕ, *Διοίκηση Προσωπικού*, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα 1998.
21. Χολέβας Κ. Γιάννης, *Οργάνωση και Διοίκηση (Management)*, Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα 1995.
22. Χυτήρης Σ. Λεωνίδα Ph. D., *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα 1996.

Ξένη:

1. Bennett Roger, *Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (Management)*, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα 1997.
2. Dubrin J. Andrew (Professor of Management. College of Business. Rochester Institut of Technology), *Βασικές Αρχές Management*, Επιμέλεια Σαρρής Νίκος, Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, Αθήνα 1998.
3. Grove S. Andrew (Πρόεδρος και CEO της INTEL), *Μάνατζμεντ Υψηλής Απόδοσης*, Μετάφραση: Ένη Κούκουα, Επιμέλεια: Μαρία Ανδρέου, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 1996.
4. James Paul, *Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας*, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα 1998.
5. Nelson Bob – Economy Peter, *Management για Πρωτάρηδες*, Μετάφραση: Τάσος Πανόπουλος, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα 1999.

Internet:

1. www.bestpeople.gr
2. www.datarc.gr
3. www.humanresources.gr

4. www.jobmarket.gr
5. www.kariera.gr
6. www.skywalker.gr
7. www.shldirect.com
8. www.tests.com
9. homepages.pathfinder.gr/amphitheatros/NBGR_hrm.doc
10. www.workplacesolution.gr/services/hr_admin/indexshlurl
11. morax.gr/articl.php?id=622&pid=32

Τύπος:

1. *Νέες αγγελίες*, Ημερομηνία έκδοσης 26 Φεβρουαρίου 2006.

**“Νουν ηγεμόνα ποίει”
(Να βασιλεύει στις αποφάσεις σου το μυαλό)
Σόλων**

**Work expands so as to fill the time
available for its completion.
C. N. Parkinson
*Parkinson' s Law.***

Μη μόνον τους αμαρτάνοντας κόλαζε, αλλά και τους μέλλοντας κώλυε. (Να μη τιμωρείς μόνο αυτούς που κάνουν μεγάλα σφάλματα, αλλά και να εμποδίζεις αυτούς που θα κάνουν τα ίδια στο μέλλον.)

ΠΕΡΙΑΝΔΡΟΣ

*Ένας από τους επτά σοφούς της
Ελληνικής Αρχαιότητας (7^{ος} αι. π.Χ.)*

