

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΟΝ
ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΑΡΓΥΡΩ Ε. ΜΟΥΝΤΑΚΗ

ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2003

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον καθηγητή του Πανεπιστημίου Πειραιά κύριο Λεωνίδα Χυτήρη, που με βοήθησε με ουσιαστικές κατευθύνσεις να φέρω εις πέρας με επιτυχία την εργασία τούτη. Επίσης, θέλω να ευχαριστήσω όλες τις επιχειρήσεις τραπεζικού και ασφαλιστικού τομέα και τα στελέχη της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού που διέθεσαν τον πολύτιμο χρόνο τους για να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Σελ.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ	I
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	III
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ, ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ & ΣΧΗΜΑΤΩΝ	IV
ΠΡΟΛΟΓΟΣ	1
Κεφάλαιο 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ	2
Κεφάλαιο 2: ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΣΧΕΤΙΚΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ	7
2.1. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ	7
2.1.α. Περιγραφή και Προδιαγραφή εργασίας	7
2.1.β. Προσέλκυση υποψηφίων	12
2.1.γ. Πηγές προσέλκυσης	15
2.2. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	36
2.2.α. Βιογραφικό σημείωμα	39
2.2.β. Προκαταρκτική εξέταση - συνέντευξη	41
2.2.γ. Αίτηση απασχόλησης	45
2.2.δ. Δοκιμασίες - τεστ	47
2.2.ε. Συνέντευξη επιλογής	58
2.2.στ. Επιβεβαίωση πληροφοριών που αφορούν το παρελθόν του υποψηφίου	83
2.2.ζ. Εξετάσεις Υγείας	85
2.2.η. Τελική απόφαση επιλογής	87
2.3. ΚΟΣΤΟΣ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ	89
Κεφάλαιο 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	92
Κεφάλαιο 4: ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ	94
Κεφάλαιο 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ	122
5.1. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	122
5.2. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ	125

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	127
Ελληνική	127
Ξενόγλωσση	127
Δικτυακοί τόποι	131
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	133
Υπόδειγμα ευρωπαϊκού βιογραφικού σημειώματος	133
Συνημμένη επιστολή ερωτηματολογίου	135
Ερωτηματολόγιο έρευνας	136

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ

	Σελ.
2.1 Υπόδειγμα περιγραφής εργασίας	13
2.2 Υπόδειγμα προδιαγραφής εργασίας	15
2.3 Πλεονεκτήματα εσωτερικής προσέλκυσης	23
2.4 Μειονεκτήματα εσωτερικής προσέλκυσης	24
2.5 Πλεονεκτήματα εξωτερικής προσέλκυσης	38
2.6 Μειονεκτήματα εξωτερικής προσέλκυσης	38
2.7 Τι πρέπει να περιλαμβάνει η αγγελία / προκήρυξη της θέσης εργασίας	40
3.1 Τα υπέρ και τα κατά των άτυπων συνεντεύξεων	49
3.2 Συντελεστές βαρύτητας στα κριτήρια επιλογής	82

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

	Σελ.
3.1 Διαδικασία στρατολόγησης	41
3.2 Διάγραμμα ροής διαδικασίας επιλογής προσωπικού	44
3.3 Κατηγορίες τεστ επιλογής	57
3.4 Στάδια κατά τη συνέντευξη όπου είναι δυνατόν να υπάρξει μεροληψία	89

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ευχαριστώ θερμά τον καθηγητή του Πανεπιστημίου Πειραιώς κο Λεωνίδα Χυτήρη, ο οποίος με ουσιαστικές κατευθύνσεις και οδηγίες με βοήθησε να φέρω εις πέρας με επιτυχία την εργασία τούτη. Επίσης ευχαριστώ τα στελέχη της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού των επιχειρήσεων του τραπεζικού και ασφαλιστικού τομέα, οι οποίοι διέθεσαν τον πολύτιμο χρόνο τους για να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ, ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ & ΣΧΗΜΑΤΩΝ

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

		Σελ.
Πίνακας 2.1	Υπόδειγμα περιγραφής εργασίας	10
Πίνακας 2.2	Υπόδειγμα προδιαγραφής εργασίας	12
Πίνακας 2.3	Πλεονεκτήματα εσωτερικής προσέλκυσης	20
Πίνακας 2.4	Μειονεκτήματα εσωτερικής προσέλκυσης	21
Πίνακας 2.5	Πλεονεκτήματα εξωτερικής προσέλκυσης	34
Πίνακας 2.6	Μειονεκτήματα εξωτερικής προσέλκυσης	35
Πίνακας 2.7	Τι πρέπει να περιλαμβάνει η αγγελία / προκήρυξη της θέσης εργασίας	36
Πίνακας 2.8	Τα υπέρ και τα κατά των άτυπων συνεντεύξεων	43
Πίνακας 2.9	Συντελεστές βαρύτητας στα κριτήρια επιλογής	75

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Σελ.

Διάγραμμα 4.1	Ποιος καθορίζει τη διαδικασία πρόσληψης υποψηφίων - Ασφαλιστικός τομέας	94
Διάγραμμα 4.2	Ποιος καθορίζει τη διαδικασία πρόσληψης υποψηφίων - Τραπεζικός τομέας	94
Διάγραμμα 4.3	Ποιος δίνει την εντολή για τη διαδικασία πρόσληψης για κάλυψη μιας θέσης - Ασφαλιστικός τομέας	95
Διάγραμμα 4.4	Ποιος δίνει την εντολή για τη διαδικασία πρόσληψης για κάλυψη μιας θέσης - Τραπεζικός τομέας	96
Διάγραμμα 4.5	Αυτή η εντολή δίνεται σε επίσημο έντυπο της εταιρίας; - Ασφαλιστικός τομέας	97
Διάγραμμα 4.6	Αυτή η εντολή δίνεται σε επίσημο έντυπο της εταιρίας; - Τραπεζικός τομέας	97
Διάγραμμα 4.7	Υπάρχει εξειδικευμένο άτομο στην επιχείρησή σας που είναι υπεύθυνο και συντονίζει την όλη διαδικασία επιλογής; - Ασφαλιστικός τομέας	98
Διάγραμμα 4.8	Υπάρχει εξειδικευμένο άτομο στην επιχείρησή σας που είναι υπεύθυνο και συντονίζει την όλη διαδικασία επιλογής; - Τραπεζικός τομέας	98
Διάγραμμα 4.9	Ποιο εξειδικευμένο άτομο στην επιχείρησή σας που είναι υπεύθυνο και συντονίζει την όλη διαδικασία επιλογής; - Ασφαλιστικός τομέας	99
Διάγραμμα 4.10	Ποιο εξειδικευμένο άτομο στην επιχείρησή σας που είναι υπεύθυνο και συντονίζει την όλη διαδικασία επιλογής; - Τραπεζικός τομέας	99
Διάγραμμα 4.11	Ποια μέθοδο χρησιμοποιείτε για την προσέλκυση του ανώτερου ανθρώπινου δυναμικού; - Ασφαλιστικός τομέας	100
Διάγραμμα 4.12	Ποια μέθοδο χρησιμοποιείτε για την προσέλκυση του ανώτερου ανθρώπινου δυναμικού; - Τραπεζικός τομέας	100
Διάγραμμα 4.13	Ποια μέθοδο χρησιμοποιείτε για την προσέλκυση του λοιπού ανθρώπινου δυναμικού; - Ασφαλιστικός	101

	τομέας	
Διάγραμμα 4.14	Ποια μέθοδο χρησιμοποιείτε για την προσέλκυση του λοιπού ανθρώπινου δυναμικού; - Τραπεζικός τομέας	102
Διάγραμμα 4.15	Όλοι οι υποψήφιοι καλούνται για συνέντευξη και τέρστ από το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού; - Ασφαλιστικός τομέας	104
Διάγραμμα 4.16	Όλοι οι υποψήφιοι καλούνται για συνέντευξη και τέρστ από το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού; - Τραπεζικός τομέας	104
Διάγραμμα 4.17	Ποσοστό κάλυψης κενών θέσεων από μέσα και από έξω από την εταιρία - Ασφαλιστικός τομέας	105
Διάγραμμα 4.18	Ποσοστό κάλυψης κενών θέσεων από μέσα και από έξω από την εταιρία - Τραπεζικός τομέας	106
Διάγραμμα 4.19	Ποιος παίρνει την τελική απόφαση για την επιλογή ανώτερου προσωπικού; - Ασφαλιστικός τομέας	107
Διάγραμμα 4.20	Ποιος παίρνει την τελική απόφαση για την επιλογή ανώτερου προσωπικού; - Τραπεζικός τομέας	107
Διάγραμμα 4.21	Ποιος παίρνει την τελική απόφαση για την επιλογή του λοιπού προσωπικού; - Ασφαλιστικός τομέας	108
Διάγραμμα 4.22	Ποιος παίρνει την τελική απόφαση για την επιλογή του λοιπού προσωπικού; - Τραπεζικός τομέας	109
Διάγραμμα 4.23	Με ποια συχνότητα χρησιμοποιείτε τις παρακάτω μεθόδους για την επιλογή του ανώτερου ανθρώπινου δυναμικού; - Ασφαλιστικός τομέας	110
Διάγραμμα 4.24	Με ποια συχνότητα χρησιμοποιείτε τις παρακάτω μεθόδους για την επιλογή του ανώτερου ανθρώπινου δυναμικού; - Τραπεζικός τομέας	111
Διάγραμμα 4.25	Με ποια συχνότητα χρησιμοποιείτε τις παρακάτω μεθόδους για την επιλογή του λοιπού προσωπικού; - Ασφαλιστικός τομέας	112
Διάγραμμα 4.26	Με ποια συχνότητα χρησιμοποιείτε τις παρακάτω μεθόδους για την επιλογή του λοιπού προσωπικού; - Τραπεζικός τομέας	113

Διάγραμμα 4.27	Ποια από τα παρακάτω τέστ χρησιμοποιείτε για την αξιολόγηση των υποψηφίων (κατά περίπτωση); - Ασφαλιστικός τομέας	114
Διάγραμμα 4.28	Ποια από τα παρακάτω τέστ χρησιμοποιείτε για την αξιολόγηση των υποψηφίων (κατά περίπτωση); - Τραπεζικός τομέας	115
Διάγραμμα 4.29	Τα αποτελέσματα ποιας μεθόδου νομίζετε ότι καθορίζουν περισσότερο την τελική απόφαση επιλογής; - Ασφαλιστικός τομέας	116
Διάγραμμα 4.30	Τα αποτελέσματα ποιας μεθόδου νομίζετε ότι καθορίζουν περισσότερο την τελική απόφαση επιλογής; - Τραπεζικός τομέας	117
Διάγραμμα 4.31	Ενημερώνετε σχετικά τους υποψηφίους που απορρίπτονται; - Ασφαλιστικός τομέας	118
Διάγραμμα 4.32	Ενημερώνετε σχετικά τους υποψηφίους που απορρίπτονται; - Τραπεζικός τομέας	118
Διάγραμμα 4.33	Ποιος είναι υπεύθυνος για την ενημέρωση των υποψηφίων που απορρίπτονται; - Ασφαλιστικός τομέας	119
Διάγραμμα 4.34	Ποιος είναι υπεύθυνος για την ενημέρωση των υποψηφίων που απορρίπτονται; - Τραπεζικός τομέας	119
Διάγραμμα 4.35	Πόσο ικανοποιημένοι είστε από τη διαδικασία επιλογής στην επιχείρησή σας; - Ασφαλιστικός τομέας	120
Διάγραμμα 4.36	Πόσο ικανοποιημένοι είστε από τη διαδικασία επιλογής στην επιχείρησή σας; - Τραπεζικός τομέας	120

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σελ.

Σχήμα 2.1	Διαδικασία στρατολόγησης	37
Σχήμα 2.2	Διάγραμμα ροής διαδικασίας επιλογής προσωπικού	39
Σχήμα 2.3	Κατηγορίες τεστ επιλογής	50
Σχήμα 2.4	Στάδια κατά τη συνέντευξη όπου είναι δυνατόν να υπάρξει μεροληψία	82

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι ένας τομέας που αναπτύσσεται ραγδαία στην Ελλάδα και συγκεντρώνει το ενδιαφέρον όχι μόνο των επιχειρήσεων και των στελεχών, αλλά και του επιστημονικού και ακαδημαϊκού κόσμου που αναζητούν νέους τομείς έρευνας και αξιοποίησης των γνώσεων τους.

Η έρευνα που ακολουθεί έγινε στα πλαίσια της εκπόνησης Διπλωματικής εργασίας για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού τίτλου «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας» του τμήματος «Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων» του Πανεπιστημίου Πειραιά.

Στην εργασία αυτή παρουσιάζονται οι μέθοδοι προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού και τα αποτελέσματα εμπειρικής έρευνας σχετικά με τις μεθόδους που εφαρμόζονται σε ελληνικές εταιρίες του ασφαλιστικού και τραπεζικού τομέα.

Συμπεράσματα

Κεφάλαιο 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η εισαγωγή της εργασίας πραγματεύεται τα παρακάτω θέματα:

- Το αντικείμενο (υπό μελέτη πρόβλημα) της εργασίας
- Κύριοι στόχοι της εργασίας
- Τι το κάνει σημαντικό; Ποια είναι η σχέση του με τη ΔΟΠ;
- Συνοπτική περιγραφή της προσέγγισης για τη διερεύνηση του προβλήματος

«Η δεκαετία του 1990 θα μείνει στη μνήμη πολλών οργανώσεων σαν η δεκαετία τους: Πολλές άλλες δεν θα τη θυμούνται καθόλου καθώς θα έχουν πάψει να υφίστανται. Τα γεγονότα του 1990 θα δημιουργήσουν τέτοιες απαιτήσεις για αλλαγή στις οργανώσεις έτσι ώστε πολλές δεν θα αντέξουν. Ο βασικός λόγος που θα συμβεί αυτό είναι το ότι θα αποτύχουν να προσελκύσουν και διατηρήσουν τους ανθρώπους που χρειάζονται για να τις βοηθήσουν να αλλάξουν. Οι άνθρωποι φτιάχνουν το χώρο, οι άνθρωποι ανοίγουν το δρόμο»¹.

Η πραγματικότητα απέδειξε ότι η πρόβλεψη αυτή ήταν σωστή. Την τελευταία δεκαετία πολλές ακόμη αλλαγές έγιναν στην παγκόσμια αγορά, ο ανταγωνισμός διαδραματίζεται στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης, οι προσδοκίες των πελατών έχουν αυξηθεί κατακόρυφα και οι δημογραφικές αλλαγές είναι τεράστιες, ενώ ακόμη βλέπουμε οι πηγές ενέργειας να είναι το μήλον της έριδος και να προκαλούνται ακόμη και πόλεμοι για χάριν της εκμετάλλευσης αυτών.

«Χάριν» λοιπόν «στην πίεση του αυξανόμενου ανταγωνισμού οι σύγχρονοι managers αναζητούν συνεχώς τρόπους να βελτιώσουν και να διατηρήσουν την οργανωσιακή απόδοση. Εφαρμόζοντας πρακτικές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας προσδοκούν να ανεβάσουν την οργανωσιακή απόδοση»². «Αποτυχαίνοντας να ικανοποιήσουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών»³ ή αποτυχαίνοντας να αριστοποιήσουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους αντιλήφθηκαν μία δραματική

¹ Από: Dominic Cooper, Ivan T. Robertson, The psychology of pers Selection, a Quality Approach, Routledge, London, 1995, σελ.1 : Herriot, 1989, p.1

² Sohel Ahmad, Roger G. Schroeder, the importance of recruitment and selection process for sustainability of total quality management, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 19 No. 5, 2002, pp.540

³ Dominic Cooper, Ivan T. Robertson, The psychology of pers Selection, a Quality Approach, Routledge, London, 1995, σελ.6

μείωση του κέρδους τους στα πλαίσια του ευρύτερου σκληρού ανταγωνισμού που επικρατεί στην αγορά. Φθάνοντας σε αυτό το σημείο λοιπόν οι εταιρίες, πολλές από αυτές πήραν την πρωτοβουλία να αναλάβουν δράση και να δραστηριοποιηθούν για την επίτευξη συνεχούς βελτίωσης. Έτσι οι περισσότερες πρωτοβουλίες στα πλαίσια της εφαρμογής Διοίκησης Ολικής Ποιότητας περιελάμβαναν την ακόλουθη προσέγγιση⁴:

- § Αναγνώριση των αναγκών και προσδοκιών του πελάτη
- § Εφαρμογή προτύπων ποιότητας, που να εναρμονίζονται με τις απαιτήσεις του πελάτη
- § Έλεγχοι και βελτιώσεις στις διαδικασίες
- § Εξειδίκευση στις υπευθυνότητες τη διοίκησης για την θεσμοθέτηση στόχων ποιότητας
- § Εμπλοκή και υποκίνηση των υπαλλήλων για να επιφέρουν ποιοτικές αλλαγές.

Το νέο αυτό πλαίσιο μπορεί να αλλάξει εξ' ολοκλήρου έναν οργανισμό αν εφαρμοστεί σωστά. Το τελευταίο σημείο αυτής της νέας προσέγγισης, δηλαδή η εμπλοκή και υποκίνηση των υπαλλήλων σχετίζεται άμεσα με την διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού. Η προσέλκυση των σωστών υποψηφίων αμέσως μπορεί να επιφέρει επιπρόσθετη αξία στον οργανισμό. Ιδιαίτερα στις μικρές εταιρίες είναι ιδιαίτερη εμφανής η διαφορά αν ο κατάλληλος υπάλληλος βρίσκεται στην κατάλληλη θέση. Και επειδή κάθε άνθρωπος είναι διαφορετικός όπως και κάθε δουλειά, γι' αυτό είναι δύσκολη επιλογή. «Αν προσληφθούν ακατάλληλοι άνθρωποι, η ποιότητα των προϊόντων του οργανισμού αναπόφευκτα θα μειωθεί»⁵. Τα βήματα που θα ακολουθηθούν πρέπει να είναι προσεκτικά και καλά σχεδιασμένα. Οι Cooper και Robertson προτείνουν την παρακάτω διαδικασία στα πλαίσια προγράμματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας:

- ü Επιβεβαίωση ότι τα άτομα που επιλέγουν έχουν επίγνωση το πώς οι άνθρωποι διαφέρουν σε διαφορετικές καταστάσεις.

⁴Dominic Cooper, Ivan T. Robertson, The psychology of pers Selection, a Quality Approach, Routledge, London, 1995, σελ.6

⁵Dominic Cooper, Ivan T. Robertson, The psychology of pers Selection, a Quality Approach, Routledge, London, 1995, σελ.11

- ü Αναγνώριση των αναγκών και προσδοκιών των πελατών μέσω της ανάλυσης εργασίας.
- ü Πρότυπα που να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του πελάτη.
- ü Καθορισμός προτύπων με τα οποία να αξιολογούνται οι μέθοδοι επιλογής που χρησιμοποιούνται.
- ü Καθορισμός προτύπων με τα οποία να αξιολογείται η αποτελεσματικότητα των διαδικασιών επιλογής.
- ü Αναγνώριση των πιο κατάλληλων μεθόδων επιλογής για τις κενές θέσεις εργασίας.
- ü Σχεδιασμός προτύπων για την απόφαση επιλογής.
- ü Εξέλιξη περαιτέρω ιδεών για συνεχή βελτίωση των διαδικασιών προσέλκυσης και επιλογής.

«Για να ελεγχθούν οι διαδικασίες σε ένα πρόγραμμα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ακολουθούνται στατιστικές μέθοδοι με τεχνικές όπως το Pareto, το SPC, τα διαγράμματα ροής, διαγράμματα διασποράς, κ.ά. Η απόφαση για την επιλογή προσωπικού όμως βασίζεται πάντα στην κρίση του αξιολογητή»⁶. Και καθώς είναι ευνόητο η έρευνα δείχνει ότι οι στατιστικές μέθοδοι είναι πιο αξιόπιστες από την κρίση του αξιολογητή. Υπάρχουν ποικίλες στατιστικές μέθοδοι, που μπορούν να βοηθήσουν τον αξιολογητή να αποφασίσει και οι οποίες συμβαδίζουν με τις απαιτήσεις μιας ποιοτικής διαδικασίας επιλογής προσωπικού. «Τα πλεονεκτήματα της στατιστικής προσέγγισης όχι μόνο εφάπτονται στο γεγονός ότι είναι πιθανό να επιλεχθούν οι καλύτεροι υποψήφιοι, αλλά και ότι χρόνο με το χρόνο μπορεί να δημιουργηθεί μία βάση δεδομένων, που θα βοηθήσει στη αξιολόγηση των μεθόδων και διαδικασιών επιλογής του οργανισμού»⁷.

Εκτός αυτών πρέπει να παρουσιάσουμε και μία ακόμη περαιτέρω διάσταση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην προσέλκυση υποψηφίων και στην επιλογή προσωπικού. Τις περισσότερες φορές η διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής βασίζονται στην αξιολόγηση των τεχνικών δεξιοτήτων των υποψηφίων και λιγότερη βαρύτητα δίνουν στην αξιολόγηση της προσωπικότητας και του χαρακτήρα τους.

⁶Dominic Cooper, Ivan T. Robertson, The psychology of pers Selection, a Quality Approach, Routledge, London, 1995, σελ.10

⁷Dominic Cooper, Ivan T. Robertson, The psychology of pers Selection, a Quality Approach, Routledge, London, 1995, σελ.10

«Όμως τα χαρακτηριστικά συμπεριφοράς είναι κρίσιμα στην αποτελεσματικότητα των πρακτικών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Δεν έχει σημασία πόσο καλά και με δεξιότητες χειρίζονται οι υπάλληλοι επιστημονικά εργαλεία ή γνώσεις, καμία βελτίωση δεν μπορεί να επέλθει δίχως τις δεξιότητες συμπεριφοράς»⁸. Παράλληλα πρέπει να παρατηρήσουμε ότι κάθε είδους δεξιότητες μπορούν να καλλιεργηθούν πολύ γρήγορα, εκτός από αυτές που αφορούν τον χαρακτήρα και την συμπεριφορά του ατόμου. Αυτές ίσως και να είναι ανέφικτο να καλλιεργηθούν. Γι' αυτό και οι εργοδότες πρέπει να δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα σε αυτά τα χαρακτηριστικά των υποψηφίων.

Σύμφωνα με τον Gunasekaran⁹ (1999) τέτοιου είδους χαρακτηριστικά προσωπικότητας είναι η επικοινωνία, η ομαδική εργασία, οι διασταυρούμενες δραστηριότητες, η υποκίνηση, η εκπαίδευση, και η μόρφωση, όλα αυτά αποτελούν σημαντικά εμπλεκόμενα της εφαρμογής Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Οι υποψήφιοι που θα επιλεγθούν είναι ωφέλιμο να είναι φορείς αυτών των στοιχείων, έτσι ώστε να μπορούν να προσαρμοστούν εποικοδομητικά σε ένα περιβάλλον Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Ένα τέτοιο περιβάλλον είναι φορέας διαρκών αλλαγών και βελτιώσεων, κάτι που απαιτεί από τους ανθρώπους που λειτουργούν και κινούνται σε αυτό, να διαθέτουν ευλυγισία πνεύματος και ανοιχτούς ορίζοντες. Η επιτυχία στην προσαρμογή τους είναι απολύτως σίγουρη αν τα άτομα αυτά είναι φορείς των ίδιων αρχών με αυτές που διέπουν την εταιρία.

Ο Barney¹⁰ πρεσβεύει ότι όπως υποστηρίζεται και από το RBV (resource-based view) οι πηγές πρέπει να είναι αξιόλογες, δυσεύρετες, και αμίμητες προκειμένου να αποτελούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι βασικές τεχνικές ενός συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας μπορούν να αποτελέσουν αντικείμενα μίμησης, όμως ένα ανθρώπινο δυναμικό με ήθος, ποιότητα χαρακτήρα και συμπεριφοράς είναι δυσεύρετο και δύσκολο να το μιμηθούν.

⁸Sohel Ahmad, Roger G. Schroeder, the importance of recruitment and selection process for sustainability of total quality management, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 19 No. 5, 2002, pp.540

⁹Από : Sohel Ahmad, Roger G. Schroeder, the importance of recruitment and selection process for sustainability of total quality management, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 19 No. 5, 2002, pp.542

¹⁰Sohel Ahmad, Roger G. Schroeder, the importance of recruitment and selection process for sustainability of total quality management, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 19 No. 5, 2002, pp.543

Σύμφωνα με τον Ishikawa (1985) «ένα σημαντικό συστατικό της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι η βαρύτητα που δίνεται σε ατομικές απαιτήσεις και στο «κοινωνικό σύστημα»¹¹. Παράλληλα και το STS¹² (socio-technical system) υποστηρίζει ότι η έμφαση και προσοχή στη διαδικασία πρόσληψης και επιλογής μπορεί να βοηθήσει τον οργανισμό να αναπτύξει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Τα τεχνικά και κοινωνικά συστήματα πρέπει να ταιριάζουν προκειμένου να επιτευχθούν αποτελέσματα στην επιχείρηση. Σπάνια οι εταιρίες δίνουν έμφαση και στα δύο, με αποτέλεσμα να υπάρχει σημαντική ανάπτυξη της τεχνικής διάστασης, και μειωμένη πρόοδος της κοινωνικής, κάτι που συνεπάγεται ουσιαστικά βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα.

Οι managers πρέπει να λάβουν υπόψη τους λοιπόν στο γεγονός ότι όποιος ταιριάζει με τις προδιαγραφές της εργασίας δεν είναι απαραίτητο ότι ταιριάζει με την εργασία και ακόμη περαιτέρω με την εταιρική κουλτούρα και το υπόλοιπο προσωπικό. «Έτσι ενώ ξέρουμε ποια εργαλεία επιλογής προβλέπουν απόδοση στην ιδιαιτερότητα της εργασίας, δεν ξέρουμε πόσο καλά προβλέπουν ταίριασμα με τον οργανισμό»¹³.

Κλείνοντας οφείλουμε να παρατηρήσουμε ότι είναι δύσκολο τα αρνητικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του υποψηφίου. Γι' αυτό είναι αποφασιστικής σημασίας να είμαστε προσεκτικοί και παρατηρητικοί κατά τη διαδικασία επιλογής, ώστε να το διαπιστώσουμε έγκαιρα σε αυτή τη φάση και όχι αργότερα όταν θα είναι πλέον αργά. Δηλαδή **είναι καλύτερη η πρόληψη από την θεραπεία**, όπως πρεσβεύει και η βασική αρχή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Στόχος λοιπόν αυτής της εργασίας είναι να διασαφηνισθούν οι μέθοδοι προσέλκυσης και επιλογής, να διερευνηθεί η εφαρμογή αυτών στον ελλαδικό χώρο με επίκεντρο τον τραπεζικό και ασφαλιστικό τομέα και η εξαγωγή σχετικών συμπερασμάτων.

¹¹Gerhard Engelbrech, Total e-quality management: a paradigmatic shift in personnel management, Women in management Review, Vol. 12, Issue 3, σελ. 2

¹²Sohel Ahmad, Roger G. Schroeder, the importance of recruitment and selection process for sustainability of total quality management, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 19 No. 5, 2002, pp.540

¹³Luis R. Gomez-Mejia, David B. Balkin, Robert L. Cardy, Managing Human Resources, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 1998, σελ. 169

Κεφάλαιο 2: ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΣΧΕΤΙΚΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

2.1. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ

2.1.α. Περιγραφή και Προδιαγραφή εργασίας

«Η περιγραφή και προδιαγραφή εργασίας είναι δύο «προϊόντα» που παράγονται από την ανάλυση εργασίας. Ως σύνολα πληροφοριών εξυπηρετούν πρώτα τους ίδιους τους εργαζομένους αλλά και τους υποψηφίους για να γνωρίζουν ποιο το περιεχόμενο της θέσης εργασίας και τι προσόντα απαιτούνται, ενώ τα σωματεία αποκτούν όλα εκείνα τα στοιχεία που τους επιτρέπουν νομική κάλυψη»¹⁴. Όμως εξυπηρετούν και την ίδια την επιχείρηση καθώς έτσι αποφεύγονται οι παρανοήσεις και είναι ξεκάθαρο το τι προσδοκία έχει η διοίκηση σχετικά με αυτά που είναι υποχρεωμένος να κάνει ο φορέας της κάθε θέσης. Κατ' αυτόν τον τρόπο είναι διασφαλίζεται και η αξιοποίηση των ανθρωπίνων πόρων.

Περιγραφή εργασίας

«Το πρώτο βήμα στη διαδικασία αναζήτησης και επιλογής υπαλλήλων είναι να καθοριστούν κριτήρια βάσει των οποίων θα επιλεγούν οι κατάλληλοι υποψήφιοι για την κάλυψη της θέσης»¹⁵. Η βάση για την επιλογή κριτηρίων είναι η περιγραφή θέσης και οι ανάγκες της επιχείρησης. Γίνεται δηλαδή η προσπάθεια για μια δυναμική και ρεαλιστική εικόνα για το τι περιέχει η θέση. «Ίσως τη σημαντικότερη σημασία στο να δημιουργήσουμε μια περιγραφή εργασίας είναι μια περιληπτική αναφορά των επακριβών καθηκόντων που διενεργούνται σε τυπικές συνθήκες»¹⁶. Η περιγραφή εργασίας «βάζει τη δουλειά σε πλαίσια, ξεκαθαρίζει τους στόχους της, τα ιδιαίτερα καθήκοντα και υπευθυνότητες, της σχέσεις που εμπλέκονται και τις ευκαιρίες και περιορισμούς μέσα στη δουλειά»¹⁷. Επιπλέον «τα καθορισμένα κριτήρια, καθώς και οι τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες της εταιρίας, κάνουν πιο εύκολη την αξιολόγηση για την καταλληλότητα των υποψηφίων για την προς κά-

¹⁴Χυτήρης Λεωνίδα, Διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων, Interbooks, Αθήνα, 2001 σελ. 58-59

¹⁵ http://www.start.cz/cz_en/recruitment.html

¹⁶Erwin S. Stanton, Successful Personnel Recruiting & Selection, Amacom, New York, 1977,σελ. 38

¹⁷Effective Personnel Management, Blackwell Publishers Oxford, 1997, σελ. 45

λυση θέση»¹⁸. Περαιτέρω πληροφορίες πρέπει να συλλέγονται στο πλαίσιο των παρακάτω παραγόντων, προκειμένου να κατανοήσουμε τη φύση της θέσης¹⁹:

- ✓ *Φυσικό περιβάλλον και σχετιζόμενες εργασιακές συνθήκες.* Η εργασία διεκπεραιώνεται σε γραφείο, σε εργοστάσιο ή σε μαγαζί; Θα είναι ζεστά ή κρύα;.....Υπάρχουν ασυνήθιστες ή ειδικές φυσικές συνθήκες που θα έπρεπε να ξέρουμε αναφορικά με τη στρατολόγηση κατάλληλων υποψηφίων;
- ✓ *Εξαρτήματα, μηχανές ή εργαλεία που πρέπει να χρησιμοποιούνται.* Με τι εξαρτήματα, μηχανές ή εργαλεία θα εργάζεται ο υπάλληλος; Θα χρησιμοποιεί ειδικά όργανα ή συσκευές στη φάση που επιτελεί τα καθήκοντα του;
- ✓ *Επίπεδο πολυπλοκότητας και μέγεθος υπευθυνότητας και εξουσίας.* Πόσο δύσκολη είναι η δουλειά; Είναι απλή, δύσκολη ή πολύπλοκη; Πόση εξουσία θα έχει το άτομο;
- ✓ *Βαθμός επαφής με το κοινό ή τους πελάτες.* Ποια είναι η φύση και ο βαθμός επαφής που θα έχει το άτομο με το υπόλοιπο προσωπικό μέσα στην επιχείρηση; Θα υπάρχει επαφή με το κοινό, με τους πελάτες, ή πιθανώς με κυβερνητικούς υπάλληλους;
- ✓ *Πρόσβαση σε εμπιστευτικές ή ανταγωνιστικές πληροφορίες.* Ο υπάλληλος θα δουλεύει με εμπιστευτικές ή ανταγωνιστικές πληροφορίες, δεδομένα ή αναφορές; Ποιος είναι ο βαθμός εχεμύθειας που προσδοκάται από το άτομο εφόσον αυτό δουλεύει με τόσο προνομιούχες πληροφορίες;
- ✓ *Μέγεθος απαιτούμενης ανεξάρτητης κρίσης και πρωτοβουλίας.* Το άτομο απαιτείται να παίρνει αποφάσεις από μόνο του, ή να διεκπεραιώνει μια καθημερινή ρουτίνα και τυποποιημένες οδηγίες;
- ✓ *Έκταση επίβλεψης και καθοδήγησης.* Η δουλειά περιέχει άγχος ή πίεση και αν είναι έτσι ποια είναι η φύση και η έκταση της πίεσης;
- ✓ *Έκταση δομής της εργασίας.* Κάποιες δουλειές είναι σαφώς ορισμένες και δομημένες και υπόκεινται σε σχετική μικρή μεταβλητότητα. Η θέση είναι δομημένη ή υπάρχει υψηλός βαθμός ασάφειας και αβεβαιότητας έτσι

¹⁸http://www.start.cz/cz_en/recruitment.html

¹⁹Erwin S. Stanton, Successful Personnel Recruiting & Selection, Amacom, New York, 1977,σελ. 38

ώστε το άτομο δεν μπορεί να βασιστεί στις προηγούμενες ή σαφώς καθορισμένες εταιρικές πολιτικές και διαδικασίες να τον καθοδηγήσουν.

✓ *Όροι εργασίας.* Ποια είναι η ποσότητα και η μέθοδος μισθοδοσίας; Ποιο είναι το ωράριο εργασίας; Θα υπάρχουν βάρδιες, δουλειά το Σαββατοκύριακο ή δουλειά τη νύχτα; Θα γίνονται ταξίδια ή πιθανή μετακόμιση;

✓ *Οποιαδήποτε άλλα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που αφορούν τη θέση.* Εδώ συγκαταλέγονται οποιαδήποτε άλλα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της θέσης που θα ήταν σημαντικά για μια ακριβή και περιληπτική εικόνα.

Συνοψίζοντας το τι πρέπει να περιέχει η περιγραφή εργασίας και ανατρέχοντας στο βιβλίο του κ. Χυτήρη μπορούμε να παραθέσουμε συνοπτικά τα εξής²⁰:

- ∅ Ταυτότητα εργασίας
- ∅ Περίληψη της εργασίας
- ∅ Βασικές ευθύνες και καθήκοντα ή περιεχόμενο εργασίας
- ∅ Πρότυπα απόδοσης
- ∅ Περιβάλλον και συνθήκες εργασίας
- ∅ Όρια εξουσίας

Η περιγραφή εργασίας πρέπει να είναι μια σαφής ανάλυση του σκοπού της εργασίας. Μερικές εταιρίες ακολουθούν το παρακάτω υπόδειγμα²¹ προκειμένου να προσθέσουν οικονομικά οφέλη και όρους:

²⁰Χυτήρης Λεωνίδα, Διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων, Interbooks, Αθήνα, 2001 σελ. 59

²¹Effective Personnel Management, Blackwell Publishers Oxford, 1997, σελ. 45-46

Πίνακας 2.1: Υπόδειγμα περιγραφής εργασίας

Τίτλος εργασίας:	Τμήμα, αριθμός απασχολούμενων, και ο τρέχων τίτλος της εργασίας
Στόχοι:	Ο στόχος της εργασίας με πιθανών τέσσερις ή πέντε βασικούς στόχους κλειδιά
Καθήκοντα:	Τα κύρια καθήκοντα
Σχέσεις:	Εσωτερικές και εξωτερικές σχέσεις
Εργασιακές συνθήκες:	Περιλαμβάνουν και κοινωνικά στοιχεία (ομάδα ή απομόνωση) και φυσικά (υγεία, κίνδυνοι)
Όροι και συνθήκες:	Χρήματα, bonus, κ.λ.π

Πηγή: Χυτήρης Λεωνίδα, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Interbooks, Αθήνα, 2001 σελ. 59

Προδιαγραφή θέσης εργασίας

«Το δεύτερο βήμα στην διαδικασία προσέλκυσης, μετά την σύνταξη της περιγραφής εργασίας, είναι η προετοιμασία της προδιαγραφής της εργασίας. Η προδιαγραφή θέσης εργασίας περιγράφει τις δεξιότητες, τη γνώση και την εμπειρία που χρειάζεται για να διεκπεραιωθεί η εργασία. Έτσι θα αναλύει εκπαιδευτικές απαιτήσεις, την απαιτούμενη εμπειρία, ίσως φυσικά χαρακτηριστικά (π.χ. για έναν πυροσβέστη) και σημαντικές πτυχές της προσωπικότητας»²².

Η προδιαγραφή θέσης εργασίας συντάσσεται με βάση τα προσόντα του παρόντος φορέα της θέσης προς κάλυψη και συνάμα με απαραίτητη προϋπόθεση τα προσόντα που θα χρειαστεί στο μέλλον για να εκτελέσει άρτια την εργασία αυτή. Βεβαίως στο βήμα αυτό οδηγούμαστε αφού πρώτα έχουν καταγραφεί οι απαιτήσεις της θέσης σε γνώσεις, δεξιότητες, ικανότητες και πιθανή εξειδίκευση. «Πρόκειται ουσιαστικά για έναν κατάλογο που περιλαμβάνει το ελάχιστο των προσόντων που πρέπει να έχει το άτομο για να εκτελεί την εργασία του ικανοποιητικώς. Η ανάλυση εργασίας παρέχει τις βασικές πληροφορίες για τη σύνταξη της προδιαγραφής θέσης, ο αναλυτής όμως, μπορεί να αντλήσει άμεση πληροφόρηση από τους ήδη

²²http://intranet.bexhillcollege.ac.uk/A-Level1%20BS/CD/HRM/Recruitment_and_Train

εργαζομένους στη συγκεκριμένη θέση, τους επόπτες και τα στελέχη, αλλά ακόμη κι από επιχειρήσεις με όμοιες ή παρόμοιες θέσεις εργασίας»²³.

Η προδιαγραφή της θέσης εργασίας αποτελεί την εικόνα που επιδιώκει η επιχείρηση να έχει ο ιδανικός υποψήφιος. Οι υπεύθυνοι όμως δεν πρέπει να πέφτουν στην παγίδα να προδιαγράψουν μια θέση με βάση τις ανώτερες απαιτήσεις που μπορεί να έχουν για τον υποψήφιο, αλλά με βάση τις κατώτερες. Σε αυτήν την περίπτωση αποφεύγουν την προσέλκυση υπερπροσοντούχων, πράγμα που όπως θα διερευνήσουμε και στη συνέχεια, επιφέρει σοβαρά προβλήματα στη σωστή λειτουργία της επιχείρησης. Είναι συχνό φαινόμενο ένα άτομο με επιπλέον προσόντα να αποτυγχάνει στην εργασία του, εφόσον τη θεωρεί ανεπαρκώς αντάξια των προσόντων του. Ενώ είναι ακόμα πιο συχνό το φαινόμενο άτομα με πληθώρα προσόντων να αποχωρούν από την εργασία τους πολύ σύντομα γιατί την θεωρούν κατώτερη των προσόντων τους. Πρέπει λοιπόν να είναι προσεκτικά σχεδιασμένη η προδιαγραφή εργασίας προκειμένου να προσελκύσει τους καταλληλότερους για τη θέση υποψηφίους, πράγμα που θα μειώσει και το κόστος της διαδικασίας επιλογής. Όσοι θα κάνουν αίτηση θα έχουν σε γενικές γραμμές και τα ανάλογα προσόντα.

Παρακάτω παρατίθεται ένα υπόδειγμα προδιαγραφής θέσης εργασίας²⁴ :

²³Χυτήρης Λεωνίδα, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Interbooks, Αθήνα, 2001 σελ. 60

²⁴Effective Personnel Management, Blackwell Publishers Oxford, 1997, σελ. 47-48

Πίνακας 2.2: Υπόδειγμα προδιαγραφής εργασίας

Εμπειρία:	Τύπος, φύση, διάρκεια, λειτουργία, βιομηχανία, γεωγραφία και ιδιαίτερες τεχνικές, κ.λ.π
Εκπαίδευση:	Επίπεδο, τύπος, διάρκεια, δεξιότητες, γνώσεις, τεχνικά και επαγγελματικά προσόντα, κ.λ.π.
Μόρφωση:	Η τυπική μορφή εκπαίδευσης, από πτυχία τεχνικών επαγγελμάτων μέχρι μεταπτυχιακά
Προσωπικό υπόβαθρο:	Τα κίνητρα, ο τύπος του ανθρώπου, πως προσαρμόζεται στις συνθήκες
Μελλοντικά σχέδια:	Τι στόχοι ή περιθώρια ανάπτυξης υπάρχουν στην εργασία και αν αυτά συμβαδίζουν με τις ατομικές προσδοκίες του υποψηφίου.

Πηγή: Χυτήρης Λεωνίδα, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Interbooks, Αθήνα, 2001 σελ. 60

«Γενικά πρέπει να δίνεται μεγαλύτερη βαρύτητα στην εργασιακή εμπειρία και στους ατομικούς παράγοντες σε σχέση με οτιδήποτε άλλο»²⁵

«Η προδιαγραφή της θέσης εργασίας μπορεί να αποτελεί ξεχωριστό φύλλο / έντυπο ή να αποτελεί τμήμα (συνήθως το τελευταίο) στο φύλλο της περιγραφής εργασίας».

2.1.β. Προσέλκυση υποψηφίων

Μετά την περιγραφή και προδιαγραφή εργασίας πρέπει να οργανωθεί σχέδιο προσέλκυσης υποψηφίων που θα ανταποκρίνεται στις προδιαγραφές.

«Ως «προσέλκυση υποψηφίων» ορίζεται η διαδικασία εντοπισμού και πρόσκλησης κατάλληλων ατόμων (τόσο μέσα από την επιχείρηση όσο και κυρίως απ' έξω) για την κάλυψη των κενών θέσεων»²⁶. Η κατά άλλους «στρατολόγηση» «έχει στόχο να δείξει το δρόμο για τη διαδικασία επιλογής παράγοντας στην ιδανική περίπτωση τον μικρότερο αριθμό υποψηφίων που φαίνονται να είναι ικανοί είτε να φέρνουν σε πέρας τις απαιτούμενες εργασίες ή εξελίσσοντας την ικανότητα να το κάνουν αυτό σε ένα χρονικό διάστημα αποδεκτό για την οργάνισμό»²⁷

²⁵ Effective Personnel Management, Blackwell Publishers Oxford, 1997, σελ. 48

²⁶ Χυτήρης Λεωνίδα, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Interbooks, Αθήνα, 2001 σελ. 61

²⁷ Shaun Tyson, Alfred York, Human Resource Management, Made Simple Books, 1996, σελ.82

«Στόχος της προσέλκυσης είναι να αποκτήσει υπαλλήλους κατάλληλους τεχνικά και επαγγελματικά στον αναγκαίο χρόνο για ένα συγκεκριμένο γραφείο του οργανισμού»²⁸. Το πιο σημαντικό σημείο λοιπόν στην προσέλκυση υποψηφίων είναι η επιχείρηση να μην σπαταλήσει χρόνο και χρήμα εξετάζοντας τις υποψηφιότητες ατόμων που τα προσόντα τους δεν ταιριάζουν με τις απαιτήσεις τις δουλειάς και φυσικά με την προδιαγραφή εργασίας - εφόσον αυτή έχει σχεδιαστεί σε ρεαλιστική βάση -. Πρωταρχική εργασία της φάσης αυτής είναι να βοηθήσει τους υποψηφίους να αποφασίσουν αν είναι οι κατάλληλοι για να καλύψουν τη θέση εργασίας. «Στην πράξη ο στόχος της διαδικασίας προσέλκυσης είναι να προσελκύσει ειλικρινά κατάλληλους υποψηφίους και να εξετάσει προσεκτικά τις επιστολές τους προκειμένου να παράγει μια μικρή λίστα για περαιτέρω έρευνα κατά τη διαδικασία επιλογής»²⁹. «Εν συντομία η αποδοτική προσέλκυση προσωπικού μπορεί να περιγραφεί σαν τη γνώση του τι πηγές χρειάζεσαι, τι πηγές είναι διαθέσιμες, που και πως θα βρεθούν»³⁰.

Σύμφωνα με τους Tyson και York³¹ η διαδικασία αυτή πρέπει να εξεταστεί υπό τα ακόλουθα πλαίσια:

- Καθορισμός των κενών
- Λαμβάνουμε υπόψη τις πηγές
- Προετοιμάζουμε και δημοσιεύουμε πληροφορίες
- Διεκπεραιώνουμε και αξιολογούμε αιτήσεις
- Ειδοποιούμε τους υποψηφίους

Προκειμένου να πετύχει η επιχείρηση την προσέλκυση των πλέον κατάλληλων υποψηφίων έγκαιρα με το μικρότερο δυνατό κόστος χρειάζεται να τεθούν οι ακόλουθοι στόχοι³²:

- α Γνωστοποίηση της κενής θέσης έγκαιρα στις κατάλληλες πηγές υποψηφίων και με τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους.

²⁸http://www.start.cz/cz_en/recruitment.html

²⁹Shaun Tyson, Alfred York, Human Resource Management, Made Simple Books, 1996, σελ.82

³⁰Shaun Tyson, Alfred York, Human Resource Management, Made Simple Books, 1996, σελ.82

³¹Shaun Tyson, Alfred York, Human Resource Management, Made Simple Books, 1996, σελ.82

³²Χυτήρης Λεωνίδα, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Interbooks, Αθήνα, 2001 σελ. 61

- α Παροχή αρκετών κρίσιμων πληροφοριών για τη θέση εργασίας, ώστε να αποθαρρυνθούν οι μη προσοντούχοι (μη κατάλληλοι) να υποβάλλουν αιτήσεις. Η παροχή τέτοιων πληροφοριών βοηθά τους υποψηφίους να αποφασίσουν ευκολότερα αν η εργασία, η επιχείρηση, οι όροι και οι συνθήκες απασχόλησης ικανοποιούν τις απαιτήσεις και προσδοκίες τους. Από την άλλη πλευρά οι υπεύθυνοι προσέλκυσης πρέπει να αποφύγουν να δώσουν ανακριβή ή αναληθή στοιχεία ή και να παρουσιάσουν ψευδείς ευκαιρίες για να κάνουν τη θέση πιο ελκυστική (στην προσπάθεια τους να προσελκύσουν μεγάλο αριθμό υποψηφίων).

Η επιχείρηση λοιπόν προσπαθεί με κάθε τρόπο να προσελκύσει τους κατάλληλους για τη θέση υποψηφίους. Συχνά όμως υπάρχουν ανασταλτικοί παράγοντες στην ανταπόκριση των υποψηφίων. Οι βασικότεροι παρατίθενται στη συνέχεια.

Παράγοντες που περιορίζουν τον αριθμό των κατάλληλων υποψηφίων:

✓ ***Το όνομα και η εικόνα της επιχείρησης***

Αν για μια επιχείρηση η εικόνα είναι αρνητική (π.χ. μολύνει το περιβάλλον, έχει υψηλό δείκτη αποχώρησης εργαζομένων, πηγαίνει για κλείσιμο, παράγει κακής ποιότητας προϊόντα, δεν καταβάλλει έγκαιρα τους μισθούς κ.λ.π.) είναι λογικό ότι μικρός αριθμός υποψηφίων θα υποβάλλει αίτηση για πρόσληψη.

✓ ***Η ελκυστικότητα της θέσης***

Κάθε θέση εργασίας που δεν πληρώνεται καλά ή η δουλειά είναι ανιαρή, ή δεν έχει σταθερό ωράριο εργασίας ή δεν θεωρείται «αξιοπρεπής», έχει λίγες πιθανότητες να προσελκύσει αρκετούς υποψηφίους (π.χ. ασφαλιστές, γραμματείς/ δακτυλογράφοι, υπάλληλοι για εξωτερικές εργασίες).

✓ ***Η πολιτική προαγωγών***

Αν η επιχείρηση εφαρμόζει πολιτική προαγωγών «από μέσα», δηλαδή οι ανώτερες θέσεις δίνονται στους ήδη εργαζομένους και για νέες προσλήψεις μένουν οι λιγότερο καλά αμειβόμενες θέσεις, αυτό οδηγεί σε μικρότερο αριθμό υποψηφίων.

✓ **Η νομοθεσία που ισχύει για θέματα προσλήψεων**

Για παράδειγμα η ίδια μεταχείριση ανδρών και γυναικών, το συγκεκριμένο ποσοστό για πρόσληψη ατόμων με ειδικές ανάγκες κ.ά., περιορίζουν τη δυνατότητα μιας επιχείρησης να «ψάξει» για άτομα με προσόντα που είναι σχετικά με την εργασία, όπως π.χ. εμφάνιση, ύψος, κοινωνικό ή θρησκευτικό υπόβαθρο.

✓ **Το κόστος προσέλκυσης**

Όλες οι ενέργειες προσέλκυσης κοστίζουν, π.χ. η έρευνα για κατάλληλους υποψηφίους, οι επαφές με τις πηγές προσέλκυσης, αυτό καθ' αυτό το κόστος προκήρυξης της θέσης (σε εφημερίδα, περιοδικά). Αν το χρηματικό κονδύλι που έχει καθοριστεί για την επιλογή είναι μικρό αυτό έχει ως αποτέλεσμα, σ' ένα βαθμό, το μικρό αριθμό υποψηφίων στους οποίους μπορεί να απευθυνθεί η επιχείρηση.

2.1.γ. Πηγές προσέλκυσης

Η επιχείρηση έχει δύο εναλλακτικούς τρόπους προκειμένου να προσελκύσει τους υποψήφιους, τις εσωτερικές πηγές προσέλκυσης που αφορούν τους ήδη υπαλλήλους της επιχείρησης, οι οποίοι πιθανόν να επιδιώκουν να καλύψουν την κενή θέση εργασίας, καθώς και τις εξωτερικές πηγές που αναφέρονται σε άτομα που ψάχνουν απασχόληση, όπως απόφοιτους σχολών, απασχολούμενους σε ανταγωνιστικές επιχειρήσεις καθώς και ανέργους.

Εσωτερικές

Τις εσωτερικές πηγές προσέλκυσης αποτελούν όπως ήδη αναφέραμε οι τωρινοί εργαζόμενοι, φίλοι και συγγενείς τους, πρώην εργαζόμενοι, καθώς και υποψήφιοι πόρτας. Οι εσωτερικές πηγές προσέλκυσης αναλυτικά είναι οι ακόλουθες:

1. Πίνακας ανακοινώσεων ή εφημερίδα ή περιοδικό της επιχείρησης (job posting):

Η ανακοίνωση της κενής θέσης εργασίας σε πίνακες ανακοινώσεων, στην εφημερίδα ή το περιοδικό της επιχείρησης δίνει τη δυνατότητα στους εργαζομένους να πληροφορηθούν την κενή θέση και να επιδείξουν ενδιαφέρον αν η θέση τους

ενδιαφέρει. Η ανακοίνωση στο εσωτερικό της εταιρίας πρέπει να γίνεται πριν προβούν οι υπεύθυνοι στην προσέλκυση εξωτερικών πηγών.

«Οι ανακοινώσεις για τα ανοίγματα σε θέσεις θα πρέπει να περιλαμβάνουν όλες τις σημαντικές πληροφορίες για τη δουλειά (για παράδειγμα σύντομη περιγραφή εργασίας, την απαιτούμενη μόρφωση και εκπαίδευση, το μισθό και αν είναι μερικής ή ολικής απασχόλησης)»³³.

Τα τελευταία χρόνια μάλιστα έχει γίνει και ηλεκτρονικοποίηση³⁴ του job posting. Με το πρόγραμμα αυτό οι υπάλληλοι κάνουν αίτηση ηλεκτρονικά για τη θέση που νομίζουν πως τους ταιριάζει. Στη συνέχεια το σύστημα επιλέγει αντικειμενικά τον κατάλληλο υποψήφιο ενώ ανταποκρίνεται στους υπόλοιπους υποψήφιους εξηγώντας τους ποιες ήταν οι αδυναμίες τους σε σχέση με τις προδιαγραφές της θέσης εργασίας.

Σημαντικό πλεονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι ότι παρέχει ευκαιρίες εργασίας μέσα στην εταιρία για τους υποψηφίους με πληθώρα προσόντων, οι οποίοι διαφορετικά ίσως να άφηναν τον οργανισμό σε αναζήτηση εξωτερικών ευκαιριών.

Μειονέκτημα μπορεί να θεωρηθεί η πιθανότητα να περικόψουν τις προδιαγραφές προκειμένου να ταιριάζει η θέση σε ένα συγκεκριμένο υπάλληλο³⁵.

2. Βάση δεδομένων προσωπικού

«Πρόκειται για μια ηλεκτρονική βάση δεδομένων, που δημιουργεί η επιχείρηση για κάθε εργαζόμενο της καταγράφονται τα προσόντα, δεξιότητες, χαρακτηριστικά, αδυναμίες, προτιμήσεις και περιορισμοί του...»³⁶. Με αυτόν τον τρόπο όταν ζητείται να καλυφθεί μια κενή θέση οι υπεύθυνοι ανατρέχουν στον υπολογιστή και επιδιώκουν να βρουν τον καλύτερο υποψήφιο για την κενή θέση.

³³William P. Anthony, Pamela L. Perrewe, K. Michele Kacmar, Human Resource Management, The Dryden Press, 1999, σελ. 246

³⁴John M. Ivancevich, Human Resource Management, Irwin McGraw-Hill, 1998, σελ.210 και William P. Anthony, Pamela L. Perrewe, K. Michele Kacmar, Human Resource Management, The Dryden Press, 1999, σελ. 246

³⁵π.ρ.β.λ.:Michael Harris, Human Resource Management, A Practical Approach, The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers, 1997

³⁶Χυτήρης Λεωνίδα, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Interbooks, Αθήνα, 2001, σελ. 65

3. Συστάσεις εργαζομένων

«Οι συστάσεις των εργαζομένων παρέχουν μια εξωτερική πηγή υποψηφίων προερχόμενη από εσωτερική πληροφόρηση»³⁷. Αποτελεί λοιπόν μια ιδιαίζουσα πηγή προσέλκυσης αφού συνδυάζει και τις εσωτερικές πηγές προσέλκυσης και τις εξωτερικές. Οι ήδη υπάλληλοι δηλαδή συστήνουν πρόσωπα που θεωρούν ότι είναι κατάλληλα για κάποιο άνοιγμα στην επιχείρηση. Η μέθοδος αυτή θεωρείται αξιόλογη γιατί βασίζεται στο γεγονός ότι οι υπάλληλοι θα προτείνουν άτομα που θεωρούν κατάλληλα για την θέση. Δεν θα διακινδυνέψουν να προτείνουν κάποιο μη κατάλληλο γιατί μέρος της ευθύνης το επωμίζονται και οι ίδιοι. Μάλιστα σε ορισμένες εταιρίες οι εργαζόμενοι που έχουν προτείνει κάποιο υποψήφιο και αυτός προσλαμβάνεται παίρνουν κάποιο χρηματικό ποσό από την επιχείρηση.

«Ο κίνδυνος που υπάρχει από αυτή την πηγή προσέλκυσης, είναι να υπερεκτιμήσουν ορισμένοι εργαζόμενοι αυτούς που συστήνουν, είτε συνειδητά είτε από λάθος εκτίμηση. Αυτό θα οδηγήσει σε έναν αριθμό υποψηφίων με προσόντα που δεν θα ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας. Στην πράξη, 10-15% των νέων προσλήψεων (κυρίως για θέσεις ανειδίκευτες ή ημιειδικευμένες) γίνονται με βάση τις συστάσεις εργαζομένων»³⁸.

«Φυσικά αυτή η πηγή προσέλκυσης είναι πολύ χαμηλού κόστους, γιατί μπορεί να παράγει έναν αριθμό καλών προοπτικών καθώς φυσιολογικά μόνο άτομα που είναι ικανοποιημένα από την εργασία τους συστήνουν την εταιρία στους φίλους τους και συγγενείς τους»³⁹.

Η χρήση της μεθόδου αυτής δίνει ένα ακόμη πλεονέκτημα, την καλύτερη λειτουργία των ομάδων, καθώς με αυτόν τον τρόπο οι εργαζόμενοι γνωρίζονται ήδη καλά πριν από την πρόσληψη τους.

³⁷Χυτήρης Λεωνίδα, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Interbooks, Αθήνα, 2001 σελ. 66

³⁸Χυτήρης Λεωνίδα, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Interbooks, Αθήνα, 2001 σελ. 66

³⁹William P. Anthony, Pamela L. Perrewe, K. Michele Kacmar, Human Resource Management, The Dryden Press, 1999, σελ. 248

Παρόλα αυτά οι εταιρίες πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικές με αυτή τη μέθοδο προσέλκυσης καθώς μπορεί να κατηγορηθούν για διακρίσεις και ότι καταπατούν τον εργατικό νόμο. Δηλαδή κατακρίνεται η μέθοδος με την έννοια ότι δεν αναζητείται νέο προσωπικό στην αγορά εργασίας ευθέως. Στην Αμερική για παράδειγμα βρέθηκε νόμος που αναφερόταν σε διακρίσεις που σχετίζονταν με την προσέλκυση⁴⁰.

Τέλος «οι συστάσεις των εργαζομένων ίσως να μην παράγουν αρκετούς υποψηφίους για να καλύψουν τις κενές θέσεις»⁴¹.

4. Προαγωγές και μεταθέσεις

Η μέθοδος αυτή επιτρέπει στις επιχειρήσεις να καλύπτουν κενές θέσεις με ήδη επιτυχημένους υπαλλήλους σε κατώτερες θέσεις. Με αυτόν τρόπο εφαρμόζεται το σύστημα προαγωγών με επιτυχία εφόσον επιδιώκεται να μην είναι δυσαρεστημένοι υπάλληλοι που έχουν φανεί αποδοτικοί και ιδιαίτερα χρήσιμοι για την επιχείρηση. «Έντούτοις, ένας επιτυχημένος εργάτης μπορεί να μην είναι το ίδιο επιτυχημένος σε μια θέση επόπτη. Γι' αυτό χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή στο σύστημα και τη διαδικασία προαγωγών»⁴².

5. Πρώην εργαζόμενοι και υποψήφιοι «πόρτας»

Στην κατηγορία αυτή ανήκουν άτομα για τα οποία γνωρίζουν ήδη αρκετά οι υπεύθυνοι, αφού είναι πρώην εργαζόμενοι, συνταξιούχοι, εργαζόμενοι που παραιτήθηκαν για προσωπικούς τους λόγους κ.λ.π. Τα άτομα αυτά ίσως είναι τα κατάλληλα για την πλήρωση κάποιας κενής θέσης.

Υποψήφιοι «πόρτας» είναι οι ενδιαφερόμενοι να εργαστούν στην επιχείρηση και προκειμένου να το πετύχουν στέλνουν με δική τους πρωτοβουλία αίτηση και βιογραφικό σημείωμα, για την περίπτωση που υπάρξει κάποιο άνοιγμα στην εταιρία. Αυτή είναι μια εσωτερική πηγή προσέλκυσης, που μπορεί να αξιοποιη-

⁴⁰John M. Ivancevich, Human Resource Management, Irwin McGraw-Hill, 1998, σελ.211

⁴¹Michael Harris, Human Resource Management, A Practical Approach, The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers, 1997, σελ. 103

⁴²Χυτήρης Λεωνίδα, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Interbooks, Αθήνα, 2001, σελ. 66

θεί κατάλληλα «αν η επιχείρηση τηρεί πλήρη και ενημερωμένα αρχεία προσωπικού»⁴³.

Η μέθοδος αυτή έχει μικρό κόστος αλλά μπορεί να μην έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα, καθώς τα αρχεία μπορεί να έχουν αρκετά παλιές καταχωρήσεις και τελικά να μην αντιστοιχούν στην παρούσα πραγματικότητα της αγοράς εργασίας. Γι' αυτό θα πρέπει να επανελεγχτούν οι αιτήσεις αυτές.

«Σύμφωνα με έρευνες η πηγή αυτή δίνει πολύ μικρό ποσοστό κατάλληλων υποψηφίων (7%)⁴⁴.

Η πιθανότητα να καλυφθούν κενές θέσεις εσωτερικά είναι μια περίπτωση που θα πρέπει να λαμβάνεται πάντα σοβαρά υπόψη από τους υπευθύνους για τους εξής λόγους⁴⁵:

⁴³Χυτήρης Λεωνίδας, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Interbooks, Αθήνα, 2001, σελ. 67

⁴⁴Από: Χυτήρης Λεωνίδας, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Interbooks, Αθήνα, 2001, σελ. 67: Εφημερίδα ΤΟ ΒΗΜΑ, 16/5/1999, σελ Ε4, 20-21

⁴⁵πρβλ: Shaun Tyson, Alfred York, Human Resource Management, Made Simple Books, 1996, σελ.83, Χυτήρης Λεωνίδας, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Interbooks, Αθήνα, 2001, σελ. 65, William P. Anthony, Pamela L. Perrewe, K. Michele Kacmar, Human Resource Management, The Dryden Press, 1999,
http://intranet.bexhillcollege.ac.uk/Alevel1%20BS/CD/HRM/Recruitment_and_Train...

Πίνακας 2.3: Πλεονεκτήματα εσωτερικής προσέλκυσης

<ul style="list-style-type: none"> • Οι παρόντες υπάλληλοι είναι γνωστοί στον οργανισμό και έχουν οικειοποιηθεί τα έθιμα και τις πρακτικές του.
<ul style="list-style-type: none"> • Το κόστος και ο χρόνος που καταναλώνουν οι διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής μπορούν να μειωθούν ουσιαστικά.
<ul style="list-style-type: none"> • Η εσωτερική προσέλκυση προκειμένου να καλυφθούν κενά ίσως χρησιμοποιηθεί σα μέσο εξέλιξης της καριέρας, μέσο διεύρυνσης ευκαιριών και υποκίνησης ανάμεσα στους υπάρχοντες υπαλλήλους.
<ul style="list-style-type: none"> • Υπάρχει δυνατότητα για καλύτερη αξιολόγηση των ικανοτήτων των υποψηφίων και άρα αυξημένες πιθανότητες για καλύτερη επιλογή.
<ul style="list-style-type: none"> • Βελτίωση ηθικού των προηγμένων.
<ul style="list-style-type: none"> • Κίνητρο για καλύτερη απόδοση τόσο των προηγμένων όσο και των υπόλοιπων υπαλλήλων.
<ul style="list-style-type: none"> • Οι προαγόμενοι γνωρίζουν καλύτερα την κουλτούρα της επιχείρησης, το αντικείμενο εργασίας και μπορούν να προσαρμοστούν ευκολότερα.
<ul style="list-style-type: none"> • Δημιουργείται σύστημα διαδοχής.
<ul style="list-style-type: none"> • Η ανάγκη για προσλήψεις περιορίζεται μόνο στις κατώτερες βαθμίδες.
<ul style="list-style-type: none"> • Μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας χάριν στην καλύτερη αξιολόγηση ικανοτήτων και δεξιοτήτων.

Πηγή: πρβλ: Shaun Tyson, Alfred York, Human Resource Management, Made Simple Books, 1996, σελ.83, Χυτήρης Λεωνίδα, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Interbooks, Αθήνα, 2001, σελ. 65, William P. Anthony, Pamela L. Perrewe, K. Michele Kacmar, Human Resource Management, The Dryden Press, 1999, http://intranet.bexhillcollege.ac.uk/Alevel1%20BS/CD/HRM/Recruitment_and_Train...

Παρόλα αυτά υπάρχουν απόψεις αμφισβήτησης αναφορικά με την εσωτερική προσέλκυση, στις οποίες αξίζει να γίνει αναφορά⁴⁶:

⁴⁶πρβλ: Shaun Tyson, Alfred York, Human Resource Management, Made Simple Books, 1996, σελ.83 και Χυτήρης Λεωνίδα, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Interbooks, Αθήνα, 2001, σελ. 65 και William P. Anthony, Pamela L. Perrewe, K. Michele Kacmar, Human Resource Management, The Dryden Press, 1999

Πίνακας 2.4: Μειονεκτήματα εσωτερικής προσέλκυσης

• Αναπαραγωγή ίδιας νοοτροπίας.
• Πιθανά προβλήματα χαμηλού ηθικού από εκείνους που δεν προήχθησαν.
• «Πολιτικές» διαμάχες για προώθηση.
• Απαιτείται ένα δυνατό πρόγραμμα ανάπτυξης στελεχών.
• Τα κριτήρια προαγωγής είναι συχνά ασαφή και εξαρτώνται από παράγοντες άλλους από ότι τα προσόντα, η εμπειρία και οι δεξιότητες.
• Συχνά δεν υπάρχει δομή πληρωμών ή είναι αόρατη ή ασαφής, συχνά είναι το αντικείμενο προσωπικών διαπραγματεύσεων.

Πηγή: πρβλ: Shaun Tyson, Alfred York, Human Resource Management, Made Simple Books, 1996, σελ.83 και Χυτήρης Λεωνίδα, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Interbooks, Αθήνα, 2001, σελ. 65 και William P. Anthony, Pamela L. Perrewe, K. Michele Kacmar, Human Resource Management, The Dryden Press, 1999

Εξωτερικές

1. Διαφημίσεις στον τύπο

«Είναι η πιο κοινή μέθοδος με την οποία οι εργοδότες αναζητούν το κατάλληλο προσωπικό»⁴⁷. Οι εργοδότες δημοσιεύουν αγγελίες σε εφημερίδες και περιοδικά, προκειμένου να βρουν τον καλύτερο υποψήφιο. Πλέον όλες οι εφημερίδες διαθέτουν στήλη με αγγελίες και μάλιστα μερικές από αυτές επισυνάπτουν μια φορά την εβδομάδα ένθετο αφιερωμένο στις ευκαιρίες καριέρας. Το τελευταίο διάστημα έχουν δημιουργηθεί εφημερίδες εβδομαδιαίες αποκλειστικά αφιερωμένες στις επαγγελματικές ευκαιρίες των ανέργων. Στην ελληνική πραγματικότητα μάλιστα αυτή η μέθοδος είναι ευρέως διαδεμένη.

Βασικό πλεονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι ότι επιτυγχάνεται ταχύτατη κοινοποίηση του ανοίγματος σε ένα ευρύ κοινό και σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή. Παράλληλα οι εργοδότες μπορούν να στοχεύσουν σε μία συγκεκριμένη ομάδα καθώς υπάρχει πληθώρα εξειδικευμένων περιοδικών και εφημερί-

⁴⁷Shaun Tyson, Alfred York, Human Resource Management, Made Simple Books, 1996, σελ.83

δων⁴⁸. Επίσης συνήθως τα περιθώρια ανταπόκρισης των υποψηφίων είναι σύγματο και υπάρχει ευελιξία στο μέγεθος της διαφήμισης.

Μειονέκτημα αποτελεί το γεγονός ότι από αυτήν τη πηγή δεν πληροφορούνται τις θέσεις άτομα προσοντούχα και αξιόλογα, που όμως έχουν ήδη εργασία και έτσι δεν βρίσκονται σε συνθήκες αναζήτησης εργασίας. Επίσης υπάρχει ανταγωνισμός καθώς δημοσιεύονται και άλλες αγγελίες στο ίδιο έντυπο, και τέλος η ποιότητα του χαρτιού (εφημερίδες) είναι συνήθως φθηνή⁴⁹.

Η μέθοδος αυτή είναι κατάλληλη να χρησιμοποιηθεί όταν η εταιρία θέλει να περιορίσει την προσέλκυση σε μία συγκεκριμένη περιοχή, όταν η εργασία είναι εξειδικευμένη (επιστημονικά περιοδικά).

«Ένα μεγάλο ερώτημα είναι αν θα περιλαμβάνεται το όνομα του οργανισμού στην διαφήμιση. Μία επιχείρηση ίσως δεν επιθυμεί να έχει το όνομα της στη διαφήμιση (γνωστή σαν «τυφλή» διαφήμιση)»⁵⁰ για τους εξής λόγους:

- ü Μερικοί οργανισμοί με καλή φήμη φοβούνται ότι θα προσελκύσουν μεγάλο αριθμό υποψηφίων, κάτι που δεν επιθυμούν.
- ü Η επιχείρηση ίσως δεν επιθυμεί να ανταποκριθεί σε όλους τους υποψηφίους λόγω κόστους και χρόνου και έτσι δεν θέλει να εκτεθεί το όνομα της.
- ü Ίσως η εταιρία να μην θέλει να δώσει «στίγμα» για τα σχέδια της στους ανταγωνιστές της...
- ü Ή να πιστεύει ότι πολλές αγγελίες για δουλειά θα αντανakλούν αρνητικά στον οργανισμό.
- ü Επίσης μπορεί να μην επιθυμούν να γνωρίζει το τωρινό προσωπικό τους ότι υπάρχει κενή θέση ή ότι θα δημιουργηθεί και ακόμη περισσότερο ότι θα καλυφθεί από εξωτερικούς υποψηφίους
- ü Υπάρχει και το ενδεχόμενο η εταιρία να επιδιώκει να μάθει ποιοι από τους ήδη εργαζόμενους αναζητούν άλλη εργασία

⁴⁸ π.ρ.β.λ.: http://www.businessbureau-uk.co.uk/growing_business/recruitment/recruitment_method...

⁴⁹ π.ρ.β.λ.: Bernandin Russel, Human Resource Planning and Recruitment – an experienced approach, Mc Graw Hill, International Editions, Singapore, 1998, σελ. 124

⁵⁰ Michael Harris, Human Resource Management, A Practical Approach, The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers, 1997, σελ. 99

ü Και τέλος θέλουν να δημιουργήσουν ένα αρχείο για μελλοντική χρήση.

Όσον αφορά την αποτελεσματικότητα της διαφήμισης / αγγελίας σύμφωνα με τους Anthony, Perrewe και Kacmar⁵¹ υπάρχουν κάποιες βασικές κατευθύνσεις για να έχουμε τα επιθυμητά αποτελέσματα:

- ü Να είναι σαφής και ξεκάθαρη σε ποιους απευθύνεται.
- ü Να περιέχει τις προδιαγραφές της θέσης.
- ü Να αναφέρει ημερομηνία λήξης αποστολής των αιτήσεων.
- ü Να ζητάει συνημμένη επιστολή.
- ü Να αναφέρει αν, τότε και με ποιο τρόπο θα έχουν ανταπόκριση από την εταιρία όλοι οι υποψήφιοι.

2. Διαφημίσεις στο ραδιόφωνο / την τηλεόραση

«Το ραδιόφωνο αποτελεί μια πολύ οικονομική πηγή προσέλκυσης για ανειδίκευτο ή τεχνικό προσωπικό και απευθύνεται άμεσα και γρήγορα σε μεγάλο αριθμό ακροατών-υποψήφιων»⁵². Στην Ελλάδα όμως δεν χρησιμοποιείται πολύ αυτή η μέθοδος.

Η τηλεόραση επίσης δεν αποτελεί συνηθισμένο μέσο προσέλκυσης στην Ελλάδα καθώς είναι έχει υψηλό κόστος. Χρησιμοποιείται όμως ευρέως από το δημόσιο φορέα για την ανακοίνωση διαγωνισμών και προκηρύξεων.

Η τηλεόραση όπως και το ραδιόφωνο δίνουν το πλεονέκτημα στον εργοδότη ότι μπορεί να επιλέξει το μέσο στο οποίο θα αναθέσει τη διαφήμιση και κατά συνέπεια διαλέγει και το target group που επιθυμεί. Τη μέθοδο αυτή δεν είναι εύκολο να την αγνοήσει το κοινό, δημοσιοποιεί τη θέση εργασίας ακόμη και σε άτομα που δεν ενδιαφέρονται για εργασία και μπορεί να τους φανεί δελεαστική η πρόταση είτε για τους ίδιους είτε για κάποιον γνωστό τους ή φίλο.

⁵¹William P. Anthony, Pamela L. Perrewe, K. Michele Kacmar, Human Resource Management, The Dryden Press, 1999, σελ. 249-250

⁵²Χυτήρης Λεωνίδα, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Interbooks, Αθήνα, 2001, σελ. 67

Αρνητικό στοιχείο και των δύο μέσων είναι το γεγονός ότι έχουν τη δυνατότητα να προβάλλουν μικρές διαφημίσεις, σύντομες και συχνά ατελείς⁵³. Επίσης ο τρόπος διαφήμισης (οπτικοακουστικός) δυσκολεύει τον ενδιαφερόμενο να ανατρέξει σε αυτήν και να κρατήσει σημειώσεις ή στοιχεία που αφορούν τη θέση εργασίας. Κλείνοντας συμπεραίνεται ότι η τηλεοπτική διαφήμιση εκτός από χρονοβόρα είναι και δαπανηρή μέθοδος.

«Η μέθοδος αυτή είναι κατάλληλη σε ανταγωνιστικές καταστάσεις όταν δεν διαβάζουν την γραπτή διαφήμιση πολλοί ενδιαφερόμενοι, επίσης όταν υπάρχουν πολλαπλά εργασιακά ανοίγματα και υπάρχουν πολλοί ενδιαφερόμενοι σε μία συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή»⁵⁴.

3. Πανεπιστήμια / Επαγγελματικές σχολές

Τα πανεπιστήμια και οι επαγγελματικές σχολές είναι μια πολύ καλή πηγή προσέλκυσης. Όχι μόνο οι απόφοιτοι και οι τελειόφοιτοι αλλά και οι φοιτητές αναζητούν θέσεις εργασίας. Πρόκειται για πηγή εξειδικευμένου και ως επί το πλείστον αξιόλογου προσωπικού. Άτομα που έχουν πετύχει να αποφοιτήσουν από το πανεπιστήμιο έχουν στο ελάχιστο κάποια προσόντα⁵⁵. Επίσης οι μισθολογικές τους απαιτήσεις είναι χαμηλότερες καθώς δεν έχουν συχνά καθόλου εργασιακή εμπειρία. Και βέβαια είναι η πιο ενημερωμένη πηγή όσον αφορά τις εξελίξεις στον εκάστοτε κλάδο, αφού μόλις έχουν αποχωριστεί το χώρο της εκπαίδευσης.

Το γεγονός της μικρής εργασιακής εμπειρίας που αναφέρθηκε παραπάνω ως θετικό στοιχείο αναφορικά με τις μισθολογικές απαιτήσεις των υποψηφίων, έχει αυτό καθ' αυτό και αρνητική διάσταση, αφού αναγκάζει τις επιχειρήσεις να εκπαιδεύσουν τους νέους εργαζόμενους και έτσι να ξοδέψουν αρκετό χρόνο και βεβαίως να αυξηθεί το κόστος της διαδικασίας.

⁵³π.ρ.β.λ.: Bernandin Russel, Human Resource Planning and Recruitment – an experienced approach, Mc Graw Hill, International Editions, Singapore, 1998, σελ. 124

⁵⁴π.ρ.β.λ.: Bernandin Russel, Human Resource Planning and Recruitment – an experienced approach, Mc Graw Hill, International Editions, Singapore, 1998, σελ. 124

⁵⁵Michael Harris, Human Resource Management, A Practical Approach, The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers, 1997, σελ. 103

Στην Ελλάδα ο τρόπος που γίνεται η προσέλκυση μέσω πανεπιστημίων είναι συγκεκριμένος: το πανεπιστημιακό ίδρυμα έχει γραφείο ευρέσεως εργασίας, με το οποίο έρχονται σε επαφή οι υπεύθυνοι της εταιρίας.

Στο εξωτερικό η διαδικασία είναι διαφορετική: «Στην προσέλκυση πανεπιστημίων ο οργανισμός στέλνει έναν υπάλληλο, που συνήθως ονομάζεται ο *στρατολόγος*, σε ένα πανεπιστήμιο για να πάρει συνεντεύξεις από υποψηφίους και παρουσιάζει την επιχείρηση σε αυτούς»⁵⁶. Παράλληλα με τις συνεντεύξεις μοιράζονται φυλλάδια και έντυπο υλικό που σχετίζεται με την επιχείρηση. Ενώ πολύ συχνά εξέχοντα στελέχη έρχονται στο χώρο του πανεπιστημίου και συμμετέχουν σε εκδηλώσεις ή ημερίδες.

Κατά τη διάρκεια της στρατολόγησης ο στρατολόγος επιλέγει κάποιους υποψηφίους, τους οποίους θεωρεί καταλληλότερους και τους προσκαλεί να επισκεφτούν το χώρο της επιχείρησης. Αυτοί που είναι χαμηλότερα στη λίστα ενημερώνονται ότι θα ειδοποιηθούν αν οι ήδη επιλεγμένοι αρνηθούν να προσληφθούν στον οργανισμό.

Τα άτομα που επισκέπτονται την επιχείρηση γνωρίζουν το χώρο, τους επόπτες και στελέχη. Ίσως περάσουν και από κάποια τέστ. Αν ο οργανισμός θέλει να προσλάβει κάποιον υποψήφιο, του κάνει μια προσφορά πριν φύγει ή σε αρκετά σύντομο χρονικό διάστημα με επιστολή ή μέσω τηλεφώνου. Η εταιρία καλύπτει όλα τα έξοδα της διαδικασίας αυτής.

Οι στρατολόγοι παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο σε αυτή τη διαδικασία. Αν είναι ταλαντούχοι και διορατικοί μπορούν να φέρουν αξιόλογα άτομα στην επιχείρηση, στην αντίθετη περίπτωση η αρνητική τους παρουσία όχι μόνο δε θα φέρει υποψηφίους στην εταιρία αλλά επιπλέον θα βλάψει και την εικόνα του οργανισμού στα μάτια των υποψηφίων.

Εν κατακλείδι όσον αφορά το θέμα των στρατολόγων έχουμε να επισημάνουμε ότι «οι μεγάλοι οργανισμοί συχνά έχουν στρατολόγους σε ολόκληρη τη χώρα⁵⁷ (και μερικές φορές και έξω από αυτήν) που ψάχνουν προσοντούχους υποψηφίους»

⁵⁶ John M. Ivancevich, Human Resource Management, Irwin McGraw-Hill, 1998, σελ.214

⁵⁷ εννοείται η Αμερική

φίους. Οι μικρότεροι οργανισμοί συνήθως στρατολογούν τοπικά ή επαρχιακά»⁵⁸.

Προκειμένου να υπάρχει πρόσβαση της επιχείρησης στο πανεπιστήμιο ή την επαγγελματική σχολή θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη βαρύτητα στις δημόσιες σχέσεις. Θετικό βήμα είναι να εφαρμοστεί ένα πρόγραμμα⁵⁹ που θα περιλαμβάνει:

- Ø Τακτικές επαφές με το διδακτικό και διοικητικό προσωπικό
- Ø Διατήρηση σχέσεων (μέσω χορηγιών, βραβείων, κοινωνικών εκδηλώσεων, κ.λ.π.) ακόμη και αν η επιχείρηση δεν έχει άμεση ανάγκη για να προβεί σε προσέλκυση υποψηφίων.

4. Γραφεία ευρέσεως εργασίας

«Οι οργανισμοί γνωστοί σαν «γραφεία ευρέσεως εργασίας» συμμετέχουν σαν ένα τρίτο μέλος με το να ταιριάζουν τους υποψηφίους στις δουλειές»⁶⁰. Ο ακριβής στόχος τους πρέπει να είναι το «προσεκτικό ταίριασμα των επαγγελματικών στόχων του υποψηφίου, του προσωπικού του στυλ, των δεξιοτήτων και της εμπειρίας του με την εταιρική κουλτούρα και τις απαιτήσεις του εργοδότη»⁶¹.

Υπάρχουν και δημόσια και ιδιωτικά γραφεία ευρέσεως εργασίας. Ο ΟΑΕΔ είναι στην Ελλάδα ο Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού, ο οποίος παρέχει δωρεάν υπηρεσίες σε όλους τους ενδιαφερόμενους.

«Τα ιδιωτικά γραφεία στην Ελλάδα, συνήθως γραφεία συμβούλων επιχειρήσεων, χρεώνουν προμήθεια και μπορούν να παρέχουν γενικές υπηρεσίες σε μια ευρύτερη πελατεία ή να περιοριστούν σε εξειδικευμένες υπηρεσίες»⁶². Όταν οι εργοδότες προσφεύγουν σε αυτά τα γραφεία πρέπει να δίνουν λεπτομερείς οδηγίες για το τι ακριβώς αναζητούν και να εκθέτουν τις προδιαγραφές της θέσης

⁵⁸William P. Anthony, Pamela L. Perrewe, K. Michele Kacmar, Human Resource Management, The Dryden Press, 1999, σελ. 249-250

⁵⁹Χυτήρης Λεωνίδα, Διοίκηση Ανθρώπινων πόρων, Interbooks, Αθήνα, 2001, σελ. 67

⁶⁰Michael Harris, Human Resource Management, A Practical Approach, The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers, 1997, σελ. 105

⁶¹<http://www.psych-recruitment.com/employers.htm>

⁶²Χυτήρης Λεωνίδα, Διοίκηση Ανθρώπινων πόρων, Interbooks, Αθήνα, 2001, σελ. 70

με σαφήνεια. Επίσης πρέπει να δίνεται ο τίτλος της εργασίας, το απαιτούμενο επίπεδο μόρφωσης, εκπαίδευσης και το μέγεθος του μισθού.

«Δυστυχώς μερικά γραφεία ενδιαφέρονται περισσότερο στο να αποκαταστήσουν τους υποψήφιους γρήγορα παρά να είναι αποτελεσματικά στο ταίριασμα ανάμεσα στον υπάλληλο και τον οργανισμό»⁶³.

Οι βασικοί λόγοι που οδηγούν τις επιχειρήσεις στα γραφεία εύρεσης εργασίας είναι η επιδίωξη να μειωθεί το κόστος της διαδικασίας και να έχουν εξασφαλισμένα αποτελέσματα. Τα γραφεία αυτά διαβεβαιώνουν ότι⁶⁴:

- § Ελέγχονται οι υποψήφιοι με συνεντεύξεις πρόσωπο με πρόσωπο.
- § Ελέγχουν πλήρως τα μορφωτικά και επαγγελματικά προσόντα των υποψηφίων, διερευνούν τα πτυχία τους και τις συστάσεις και εξακριβώνονται. Οι εργοδότες ενημερώνονται για την εκπαίδευση των υποψηφίων, τη δομή των προσόντων τους και το επίπεδο εμπειρίας.
- § Παίρνουν συνέντευξη από τους υποψηφίους όσον αφορά την περιοχή γνώσεων τους και την εμπειρία τους. Ζητούν – όπου είναι εφικτό - δείγματα δουλειάς, τα οποία αξιολογούνται και αναφέρονται.
- § Ελέγχονται οι γραπτές συστάσεις των υποψηφίων.
- § Παρέχεται τυπικά μία περιληπτική αναφορά, η οποία περιλαμβάνει το βιογραφικό σημείωμα και άλλα σχετικά έγγραφα.

Κάποιες μάλιστα εταιρίες προσφέρουν επιπλέον παροχές⁶⁵:

- § Πρόσβαση σε μία πηγή υποψηφίων ανά πόλη, χώρα ή πανεπιστήμιο
- § Ευελιξία στο να γίνονται προσλήψεις για θερινή ή μόνιμη απασχόληση
- § Ευκαιρία να αναγνωριστούν ξεχωριστοί περιορισμοί για μόνιμες θέσεις
- § Ελευθερία οι εργοδότες να επικοινωνήσουν με ανεξάρτητους υποψηφίους μετά από συστάσεις

⁶³William P. Anthony, Pamela L. Perrewe, K. Michele Kacmar, Human Resource Management, The Dryden Press, 1999, σελ. 250

⁶⁴<http://www.psych-recruitment.com/employers.htm>

⁶⁵<http://www.wrpjobs.org/value.asp>

5. Ημέρες καριέρας

Οι ημέρες καριέρας αφορούν μια αγορά εργασίας όπου σε ένα χώρο εκδηλώσεων – συνήθως πανεπιστήμιο – συναντιούνται στελέχη επιχειρήσεων με τελειόφοιτους και απόφοιτους πανεπιστημίων. Στις συναντήσεις αυτές οι υποψήφιοι δίνουν συνεντεύξεις και συμπληρώνουν ερωτηματολόγια ή έντυπα πρόσληψης. Τα στελέχη των επιχειρήσεων αξιολογούν τους υποψήφιους και εξετάζουν την προοπτική να απασχοληθούν αυτοί στο εγγύς μέλλον στην επιχείρηση, την οποία τα στελέχη εκπροσωπούν. Στην Ελλάδα οργανώνονται αρκετά συχνά ημέρες καριέρας, συνήθως μια φορά το χρόνο σε κάθε πανεπιστήμιο.

6. Εταιρίες επιλογής στελεχών («κυνηγοί κεφαλών»)

Πρωτίστως πρέπει να διαφοροποιήσουμε την έννοια του γραφείου ευρέσεως εργασίας και της εταιρίας επιλογής στελεχών προς αποφυγή τυχόν δυσνόησης. «Οι εταιρίες επιλογής στελεχών επικεντρώνουν τις προσπάθειες τους σε υψηλόβαθμες διοικητικές θέσεις ενώ τα γραφεία ευρέσεως εργασίας σε μεσαίου επιπέδου διοικητικές θέσεις και ακόμη χαμηλότερα»⁶⁶. Ένας «κυνηγός» χαρακτηρίζεται από επιθετική ενέργεια και σχεδόν εμμονή στο να ανακαλύψει τον άριστο υποψήφιο.

Στις περισσότερες εταιρίες ο οργανισμός πληρώνει ένα κονδύλι – το οποίο είναι μάλιστα αρκετά υψηλό - είτε ευοδωθεί η προσπάθεια είτε όχι. «Το τυπικό κονδύλι είναι ανάμεσα στο 25 και 33 τοις εκατό από τον ετήσιο μισθό του υποψηφίου»⁶⁷. «Αν ο υποψήφιος αποχωρήσει από την επιχείρηση με δική του πρωτοβουλία στους πρώτους μήνες της συνεργασίας του, συνήθως η εταιρία τον αντικαθιστά χωρίς χρέωση»⁶⁸.

«Σε αντίθεση τα γραφεία ευρέσεως εργασίας πληρώνονται συνήθως μόνο όταν έχουν πετύχει μια νέα πρόσληψη»⁶⁹ και με χαμηλότερο σαφώς κονδύλι.

⁶⁶ John M. Ivancevich, Human Resource Management, Irwin McGraw-Hill, 1998, σελ.213

⁶⁷ Michael Harris, Human Resource Management, A Practical Approach, The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers, 1997, σελ. 105

⁶⁸ Χυτήρης Λεωνίδα, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Interbooks, Αθήνα, 2001, σελ. 71

⁶⁹ John M. Ivancevich, Human Resource Management, Irwin McGraw-Hill, 1998, σελ.213

Τελευταία σημαντική διαφορά των δύο είναι το γεγονός ότι οι εταιρίες επιλογής στελεχών δεσμεύονται να κρατήσουν εχεμύθεια και από τις δύο πλευρές, πράγμα που δεν επιτυγχάνεται με τα γραφεία ευρέσεως εργασίας.

7. Ανταγωνίστριες επιχειρήσεις

Αποτελεσματική πηγή προσέλκυσης αξιόλογων υποψηφίων είναι οι ανταγωνίστριες επιχειρήσεις, η λεγόμενη «πειρατεία». Κι αυτό γιατί όταν μια επιχείρηση θέλει να καλύψει μια υψηλόβαθμη κενή θέση με σίγουρα αποτελέσματα καταφεύγει στην αναζήτηση καταξιωμένων στελεχών που σταδιοδρομούν με επιτυχία σε ανταγωνίστριες επιχειρήσεις, προσφέροντας τους και δελεάζοντας τους με ένα σεβαστό πακέτο αποδοχών και με προοπτικές καριέρας. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται παγκοσμίως, βεβαίως και στην Ελλάδα.

8. Εταιρίες leasing (εργαζομένων)

Οι εταιρίες αυτές στην ουσία «νοικιάζουν» τους εργαζομένους τους σε άλλες εταιρίες, συνήθως μικρού μεγέθους και δυναμικού. «Η εταιρία leasing συχνά ονομάζεται «πηγή προσωπικού», ασχολείται με τη μισθοδοσία, με τα οφέλη των υπαλλήλων, και τις λειτουργίες ρουτίνας που έχουν να κάνουν με τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων για την εταιρία-πελάτη»⁷⁰. Επίσης ασχολείται και με θέματα πρόσληψης και ασφάλειας των εργαζομένων. Από τέτοιου είδους εταιρείες συνήθως αντλούν προσωπικό επιχειρήσεις που δεν μπορούν να συντηρούν ένα τμήμα ανθρωπίνων πόρων.

«Στις ΗΠΑ, το γραφείο Norell Services προμηθεύει τις αμερικανικές επιχειρήσεις με 1.500.000 έκτακτους υπάλληλους κάθε μέρα και για κάθε έναν από αυτούς εισπράττει 2 δολάρια ως προμήθεια της και 6,5 ως αμοιβή του υπαλλήλου»⁷¹. Παρόλα αυτά θα πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή σε αυτού του είδους τις εταιρίες καθώς «τα τελευταία χρόνια, τουλάχιστον έξι εταιρίες leasing έχουν χρεοκοπήσει, αφήνοντας περίπου 36.000 εργαζόμενους και εκατοντάδες μικρές επιχειρήσεις υπεύθυνες για εκατομμύρια δολάρια σχετιζόμενα με την

⁷⁰ John M. Ivancevich, Human Resource Management, Irwin McGraw-Hill, 1998, σελ.218

⁷¹ Από: Χυτήρης Λεωνίδα, Διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων, Interbooks, Αθήνα, 2001, σελ. 70 : New York Times, 6/6/1993

ασφάλεια υγείας καθώς και για τις απαιτήσεις αποζημίωσης άλλων εργαζομένων»⁷². Στην Ελλάδα αυτή η μέθοδος δεν υφίσταται.

9. Γραφεία ευρέσεως προσωρινής εργασίας

Σύμφωνα με τον Ivancevich⁷³ η δραματική αύξηση της χρήσης γραφείων ευρέσεως προσωρινού προσωπικού συνέβη την περίοδο 1980-1990. τα γραφεία είναι εξειδικευμένα στο να βρίσκουν προσωρινή απασχόληση σε ανέργους. Καλύπτουν όλο το φάσμα εργασιών από τεχνικές εργασίες, επιστημονικές ως και υψηλόβαθμες θέσεις στελεχών. «Οι έρευνες δείχνουν ότι περισσότερο από το ένα τρίτο όλων των επιχειρήσεων της Βορείου Αμερικής χρησιμοποιούν και επιστημονική βοήθεια προσωρινής εργασίας για θέσεις όπως λογιστική, νομική εργασία, και διοίκηση ανθρωπίνων πόρων»⁷⁴.

Η ζήτηση γίνεται κυρίως σε περιόδους αιχμής όπου το τακτικό προσωπικό δεν καλύπτει τις ανάγκες της επιχείρησης. Βασικό πλεονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι ότι η εταιρία έχει μειωμένο κόστος αφού δεν είναι ανάγκη να προσφέρει εκπαίδευση, επιπλέον bonus ή υποσχέσεις καριέρας. Ο εργαζόμενος επίσης μπορεί να μετακινηθεί σε διάφορες θέσεις μέσα στην εταιρία ανάλογα με τις ανάγκες που θα δημιουργηθούν. Τα πλεονεκτήματα που προτάσσουν τα γραφεία αυτά υπέρ της προσωρινής απασχόλησης είναι τα ακόλουθα⁷⁵:

- § Διεκπεραίωση ειδικών εργασιών που αναβάλλονταν λόγω έλλειψης χρόνου ή πηγών.
- § Υποστηρίζεται / βοηθείται το μόνιμο προσωπικό με κάποιες εργασίες – κλειδιά.
- § Μεταδίδουν οι προσωρινοί εργαζόμενοι εξειδικευμένες γνώσεις και καινοτόμες τεχνικές δεξιότητες.
- § Αναλαμβάνουν υπευθυνότητες του προσωπικού που είναι σε διακοπές ή όταν απουσιάζουν κάποια άτομα.

⁷²John M. Ivancevich, Human Resource Management, Irwin McGraw-Hill, 1998, σελ.218

⁷³John M. Ivancevich, Human Resource Management, Irwin McGraw-Hill, 1998, σελ.219

⁷⁴John M. Ivancevich, Human Resource Management, Irwin McGraw-Hill, 1998, σελ.219

⁷⁵<http://www.wrpjobs.org/value.asp>

§ Συνεισφέρουν σε μία μεγάλη ποικιλία περιοχών περιλαμβανομένων τις επιχειρήσεις, την επικοινωνία, τη μηχανολογία, την πληροφορική και πολλά άλλα.

Για τον υπάλληλο το όφελος είναι μεγάλο αφού «είναι μόνιμα απασχολημένος από το γραφείο προσωρινής εργασίας ενώ κερδίζει νέες εμπειρίες σε πολλαπλές εταιρίες. Έπειτα είναι ικανός να βρει μία δουλειά εύκολα γνωρίζοντας το δρόμο της τοπικής αγοράς εργασίας»⁷⁶.

Μειονέκτημα της πρόσληψης προσωρινής βοήθειας είναι ότι αυτοί οι εργαζόμενοι, δεν γνωρίζουν την εταιρική κουλτούρα ή τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης, κάτι που είναι φυσικό επόμενο, αφού ούτε μόνιμοι στην εταιρία είναι ούτε έχουν περάσει από εκπαίδευση. Αυτή η έλλειψη όμως είναι πολύ σημαντική καθώς κατά συνέπεια δεν νιώθουν δεσμούς με την εταιρία και τους ανθρώπους της και φυσικά δεν μπορούν να συμμεριστούν τους εταιρικούς στόχους, πράγμα που επηρεάζει και την απόδοση τους.

10. Βάσεις δεδομένων για υπαλλήλους

Οι βάσεις δεδομένων για υπαλλήλους είναι από τις πιο ραγδαία εξελισσόμενες μεθόδους αναφορικά με την προσέλκυση υποψηφίων. Η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται με διάφορους τρόπους. Καταρχήν τα ίδια τα πανεπιστήμια πλέον διατηρούν αρχείο με τους αποφοίτους τους, έπειτα τα γραφεία βάσεις δεδομένων, και τέλος βέβαια κάποια πολύ αξιόλογα site στο internet, στα οποία μπορούν να καταφύγουν οι επιχειρήσεις για να πάρουν χρήσιμες πληροφορίες για προσέλκυση προσωπικού. «Οι οργανισμοί αρχίζουν να κατανοούν τη δυναμική του internet σαν εργαλείο προσέλκυσης και επίσης αρχίζουν να εκτιμούν πόσο αποτελεσματικό ως προς το κόστος μπορεί να είναι. Για παράδειγμα αν χρησιμοποιηθεί ένα γραφείο ευρέσεως εργασίας μπορεί να κοστίζει σε έναν οργανισμό η προμήθεια περισσότερο από το 30 τοις εκατό του πρώτου ετησίου μισθού μιας θέσης. Μία μεγάλη πολύχρωμη διαφήμιση σε ένα επιστημονικό περιοδικό μπορεί να κοστίζει \$ 10.000 ή και περισσότερο. Αν συγκρίνουμε αυτά τα στοιχεία με το κονδύλι συμμετοχής που είναι περίπου \$ 4.000 για μια on line

⁷⁶http://www.start.cz/cz_en/employment.html

σύνδεση με κάποιο site απασχόλησης όπως είναι το On Line Career Center (<http://www.occ.com>), το οποίο παρέχει ταχύτατη πρόσβαση σε χιλιάδες αιτούντες»⁷⁷.

Με αυτόν τον τρόπο η προσέλκυση μπορεί να γίνει όχι μόνο σε τοπικό, περιφερειακό, ή εθνικό επίπεδο αλλά και σε διεθνές επίπεδο, όταν βέβαια οι εταιρίες είναι πολυεθνικές και επιδιώκουν να στελεχώσουν τα γραφεία τους με «πολίτες του κόσμου». Εξάλλου στην εποχή μας, την εποχή της παγκοσμιοποίησης τα ανώτερα στελέχη πολυεθνικών επιχειρήσεων έχουν εξοικειωθεί με την ιδέα της μετακίνησης ανά την υφήλιο. Αυτή είναι και η πρόκληση της νέας εποχής που διανύουμε.

«Τα τελευταία δύο χρόνια υπάρχει μία άνθιση στις εταιρίες προσέλκυσης που προσφέρουν υπηρεσίες προσέλκυσης μέσω του διαδικτύου (μόνο κατά το 2001 εμφανίστηκαν περίπου 600 νέες ιστοσελίδες προσέλκυσης). Οι περισσότερες από αυτές τις ιστοσελίδες συλλέγουν εργασίες από μία πληθώρα πηγών»⁷⁸.

11. Περαιτέρω χρήση του internet

Επιστρέφοντας στο θέμα της προσέλκυσης μέσω internet να αναφέρουμε το γεγονός ότι σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις, ακόμη και οι μεσαίες, διαθέτουν τη δική τους ιστοσελίδα, στο οποίο εκτός από την παρουσίαση της εταιρίας και τα προϊόντα της μπορεί να παρουσιάζονται και οι ευκαιρίες για εργασία. Έτσι αυτός είναι ένας τρόπος να προσελκύσουν προσωπικό χωρίς καθόλου κόστος – αφού ούτως ή άλλως η ιστοσελίδα επιτελεί τη λειτουργία του – με ταχύτατο και άμεσο τρόπο.

Πολλές εταιρίες μάλιστα διαθέτουν ηλεκτρονικό έντυπο αίτησης για απασχόληση, το οποίο ο υποψήφιος απλώς πρέπει να συμπληρώσει και να στείλει πάλι ηλεκτρονικά στην εταιρία. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται όλο και πιο ευρέως και φαίνεται να εξυπηρετεί τις επιχειρήσεις λόγω της αμεσότητας και της ταχύτατης διεκπεραίωσης της.

⁷⁷ John M. Ivancevich, Human Resource Management, Irwin McGraw-Hill, 1998, σελ.212

⁷⁸ <http://www.rnr-recruit.co.uk/>

12. Επαγγελματικές ενώσεις και εργατικά σωματεία

«Συνθέτουν μια βασική πηγή για εξειδικευμένες εργασίες, ιδιαίτερα στον μεταποιητικό και κατασκευαστικό τομέα. Η προσωπική σχέση του εργοδότη με το σωματείο και την επαγγελματική ένωση επηρεάζει τις συνθήκες και τα αποτελέσματα της προσέλκυσης»⁷⁹. «Σε αυτές καταφεύγουν οι μικρές, συνήθως, επιχειρήσεις και για ορισμένα επαγγέλματα, όπως τα ναυτικά κι εκείνα των κατασκευών»⁸⁰.

13. Τηλεπροσέλκυση

Η τηλεπροσέλκυση είναι μία μέθοδος που βασίζεται στην τηλεφωνική επικοινωνία των υπευθύνων της εταιρίας με τους υποψηφίους, των οποίων τα στοιχεία αντλούν από σχολές, πανεπιστήμια, επαγγελματικές και επιστημονικές ενώσεις και γενικότερα βάσεις δεδομένων. Οι υποψήφιοι ενημερώνονται καθ' αυτόν τον τρόπο και καλούνται να εκδηλώσουν το ενδιαφέρον τους αν τους φαίνεται ελκυστική η πρόταση.

14. Αφίσες

Οι αφίσες είναι μία πολύ καλή πηγή προσέλκυσης, μέθοδος όμως που δεν εφαρμόζεται τόσο στην Ελλάδα, όσο στο εξωτερικό. Συνήθως απευθύνονται σε υποψηφίους «για ανειδίκευτες και ημιειδικευμένες θέσεις εργασίας»⁸¹. Παράλληλα στο εξωτερικό χρησιμοποιούνται και «ηλεκτρονικοί πίνακες, με διάφορα μηνύματα, που τοποθετούνται σε εθνικές οδούς ή οδούς ταχείας κυκλοφορίας»⁸².

15. Ανοιχτή τηλεφωνική γραμμή

Είναι ένας τηλεφωνικός αριθμός συνήθως χωρίς χρέωση που δίνει τη δυνατότητα στους υποψηφίους να πληροφορηθούν ποιες θέσεις εργασίας είναι κενές

⁷⁹Χυτήρης Λεωνίδα, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Interbooks, Αθήνα, 2001, σελ. 69

⁸⁰Σπύρος Ζευγαριάδης, Γεωργίου Σταματιάδη, Διοίκηση και εποπτεία προσωπικού, Interbooks, Αθήνα 1997, σελ.156

⁸¹Χυτήρης Λεωνίδα, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Interbooks, Αθήνα, 2001, σελ. 74

⁸²Χυτήρης Λεωνίδα, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Interbooks, Αθήνα, 2001, σελ. 74

και σε ποιες επιχειρήσεις και επίσης ποιες εταιρίες ενδιαφέρονται για πρόσληψη προσωπικού. Η μέθοδος αυτή δεν έχει εφαρμοστεί ακόμη στην Ελλάδα.

16. Τα μηνύματα / ανακοινώσεις σε σημεία πώλησης

Τα μηνύματα / ανακοινώσεις σε σημεία πώλησης (Point-of-Sale Recruiting Messages) χρησιμοποιούνται συχνά στο εξωτερικό αλλά είναι αποτελεσματική μέθοδος «μόνο αν οι πελάτες είναι δυνητικά κατάλληλοι»⁸³.

Παρακάτω αναφέρονται αναλυτικά τα πλεονεκτήματα⁸⁴ και μειονεκτήματα της εξωτερικής προσέλκυσης:

Πίνακας 2.5: Πλεονεκτήματα εξωτερικής προσέλκυσης

• Οι εξωτερικοί έχουν διαφορετικές και νέες αντιλήψεις, άλλη κουλτούρα και δημιουργούν νέες προοπτικές.
• Φθηνότερη και ταχύτερη εκπαίδευση.
• Δεν υπάρχει πίεση από διάφορες ομάδες συμφερόντων.
• Εισάγεται σύγχρονη τεχνογνωσία.
• Μεταφέρεται η εμπειρία των νεοεισερχόμενων στην επιχείρηση.
• Εισάγονται η γνώση και οι δεξιότητες τους.

Πηγή: πρβλ: Shaun Tyson, Alfred York, Human Resource Management, Made Simple Books, 1996, σελ.83 και Χυτήρης Λεωνίδα, Διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων, Interbooks, Αθήνα, 2001, σελ. 65 και William P. Anthony, Pamela L. Perrewe, K. Michele Kacmar, Human Resource Management, The Dryden Press, 1999

⁸³Χυτήρης Λεωνίδα, Διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων, Interbooks, Αθήνα, 2001, σελ. 74

⁸⁴πρβλ: Shaun Tyson, Alfred York, Human Resource Management, Made Simple Books, 1996, σελ.83 και Χυτήρης Λεωνίδα, Διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων, Interbooks, Αθήνα, 2000, σελ. 65 και William P. Anthony, Pamela L. Perrewe, K. Michele Kacmar, Human Resource Management, The Dryden Press, 1999

Πίνακας 2.6: Μειονεκτήματα εξωτερικής προσέλκυσης

<ul style="list-style-type: none"> • Μπορεί να επιλεγεί κάποιος που να μην ταιριάζει στη θέση ή στην επιχείρηση.
<ul style="list-style-type: none"> • Μπορεί να προκληθούν προβλήματα ηθικού στους εσωτερικούς υποψηφίους, που δεν επιλέχθηκαν.
<ul style="list-style-type: none"> • Απαιτείται περισσότερος χρόνος για προσαρμογή.

Πηγή: πρβλ: Shaun Tyson, Alfred York, Human Resource Management, Made Simple Books, 1996, σελ.83 και Χυτήρης Λεωνίδα, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Interbooks, Αθήνα, 2001, σελ. 65 και William P. Anthony, Pamela L. Perrewe, K. Michele Kacmar, Human Resource Management, The Dryden Press, 1999

Οι εξωτερικές μέθοδοι προσέλκυσης – σε ποιες ανάγκες ταιριάζει κάθε μέθοδος⁸⁵.

Υπάρχει επομένως πληθώρα μεθόδων που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι εταιρίες για να βρουν τον κατάλληλο υποψήφιο. Η μέθοδος που κάθε φορά χρησιμοποιείται εξαρτάται από τον τύπο και τον αριθμό των κενών θέσεων. Παρακάτω παρατίθενται κάποιες μέθοδοι επαληθευμένα κατάλληλες για κάποιες συγκεκριμένες ανάγκες:

- § Για επαγγελματίες εργαζόμενους με δεξιότητες ίσως είναι κατάλληλο να χρησιμοποιήσουμε γραφεία ευρέσεως εργασίας που να είναι ειδικευμένα στο να βρίσκουν εξειδικευμένους εργαζόμενους για εξειδικευμένες εργασίες.
- § Οι κυνηγοί κεφαλών μπορούν να χρησιμοποιηθούν – όπως ήδη αναφέραμε – όταν οι υψηλές θέσεις μένουν κενές. Οι κυνηγοί κεφαλών χρησιμοποιούν τη γνώση τους όσον αφορά την αγορά εργασίας για να βρουν τους κατάλληλους υποψηφίους.
- § Για ημι – δεξιότητες εργαζόμενους οι αγγελίες στον τοπικό και εθνικό τύπο ίσως είναι οι πιο κατάλληλες.
- § Οι επαγγελματικές ενώσεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν για υπαλλήλους και ανειδίκευτους εργάτες.
- § Εκεί που χρειάζεται να διεξαχθούν διοικητικά εκπαιδευτικά προγράμματα συχνά η πιο κατάλληλη εναλλακτική είναι η χρήση προγραμμάτων προσέλκυσης στα πανεπιστήμια.

Τι πρέπει να περιλαμβάνει η αγγελία / προκήρυξη της θέσης εργασίας⁸⁶ :

⁸⁵http://intranet.bexhillcollege.ac.uk/A-Level1%20BS/CD/HRM/Recruitment_and_Train...

Πίνακας 2.7: Τι πρέπει να περιλαμβάνει η αγγελία / προκήρυξη της θέσης εργασίας

Πληροφορίες για τον υποψήφιο
<ul style="list-style-type: none"> • Προϋπηρεσία (χρόνια, αντικείμενο)
<ul style="list-style-type: none"> • Τρία έως πέντε απαιτούμενα-κύρια προσόντα
<ul style="list-style-type: none"> • Κάποιες «προτιμήσεις» που δεν είναι προϋποθέσεις
Πληροφορίες για την εργασία και τη διαδικασία της αίτησης
<ul style="list-style-type: none"> • Τίτλος της εργασίας και κύρια καθήκοντα (υπευθυνότητες)
<ul style="list-style-type: none"> • Τόπος απασχόλησης
<ul style="list-style-type: none"> • Αρχικός μισθός ή πακέτο ανταμοιβών
<ul style="list-style-type: none"> • Ημερομηνία λήξης υποβολής αιτήσεων
<ul style="list-style-type: none"> • Αν πρέπει οι υποψήφιοι να στείλουν βιογραφικό και επιστολή
<ul style="list-style-type: none"> • Αν πρέπει να τηλεφωνήσουν
<ul style="list-style-type: none"> • Που να στείλουν την αίτηση ή το βιογραφικό (και υπόψη ποιου)
Πληροφορίες για την επιχείρηση
<ul style="list-style-type: none"> • Αν είναι πολυεθνική, ευρωπαϊκή, Α.Ε., κ.ά.
<ul style="list-style-type: none"> • Το κύριο αντικείμενο δραστηριοτήτων της

Πηγή: Χυτήρης Λεωνίδα, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Interbooks, Αθήνα, 2000, σελ. 74 : R.L.Mathis & J.H.Jackson, Human Resource Management, 1994, ό.π.α., σελ. 218

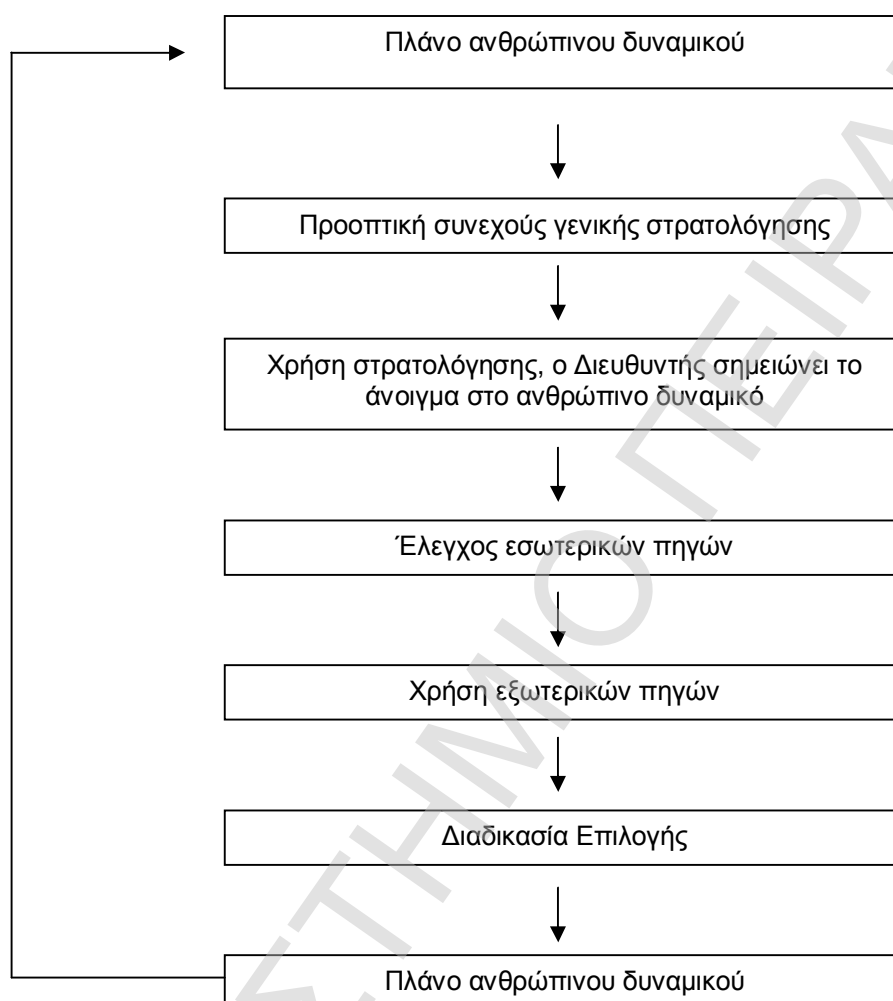
2.2. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

«Ως διαδικασία επιλογής υποψηφίων ορίζεται ένα σύνολο συγκεκριμένων ενεργειών, που αφορούν τη συγκέντρωση και αξιολόγηση πληροφοριών, για κάθε έναν από του υποψηφίους, ώστε να ληφθεί η απόφαση επιλογής – σε ποιόν θα προσφερθεί η θέση εργασίας»⁸⁷.

⁸⁶ Από: Χυτήρης Λεωνίδα, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Interbooks, Αθήνα, 2001, σελ. 74 : R.L.Mathis & J.H.Jackson, Human Resource Management, 1994, ό.π.α., σελ. 218

⁸⁷ Χυτήρης Λεωνίδα, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Interbooks, Αθήνα, 2001, σελ. 82

Η διαδικασία επιλογής προσωπικού εντάσσεται ως επιμέρους στάδιο στην διαδικασία στρατολόγησης, όπως παρουσιάζεται στο σχήμα⁸⁸ 2.1:



Πηγή: Mathis & Jackson, Human Resource Management – Essential Perspectives, International Thomson Publishing (ITP), Canada, 1999, σελ. 73

Σχήμα 2.1: Διαδικασία στρατολόγησης

«Η επιλογή υποψηφίων βασίζεται στην αξιολόγηση κριτηρίων προσόντων και προσωπικότητας του ατόμου και στη σύγκριση αυτών με τις απαιτήσεις της δουλειάς που πρόκειται να διεκπεραιώνει»⁸⁹. Προκειμένου λοιπόν να επιτευχθεί ο στόχος αυτός πρέπει να ακολουθηθούν συγκεκριμένα βήματα. Τα συνήθη βήματα μιας τυπικής διαδικασίας είναι:

⁸⁸ Mathis & Jackson, Human Resource Management – Essential Perspectives, International Thomson Publishing (ITP), Canada, 1999, σελ. 73

⁸⁹ http://www.start.cz/cz_en/recruitment.html

1. Βιογραφικό σημείωμα
2. Προκαταρκτική εξέταση- συνέντευξη
3. Αίτηση απασχόλησης
4. Δοκιμασίες (tests)
5. Συνέντευξη Επιλογής
6. Επιβεβαίωση Πληροφοριών που αφορούν το παρελθόν του υποψηφίου
7. Ιατρικές εξετάσεις
8. Τελική απόφαση επιλογής- προσφορά εργασίας
9. Ανατροφοδότηση μετά την επιλογή (δες Glynis σελ. 30)

Παρακάτω παρατίθεται στο σχήμα 2.2 η διαδικασία⁹⁰.

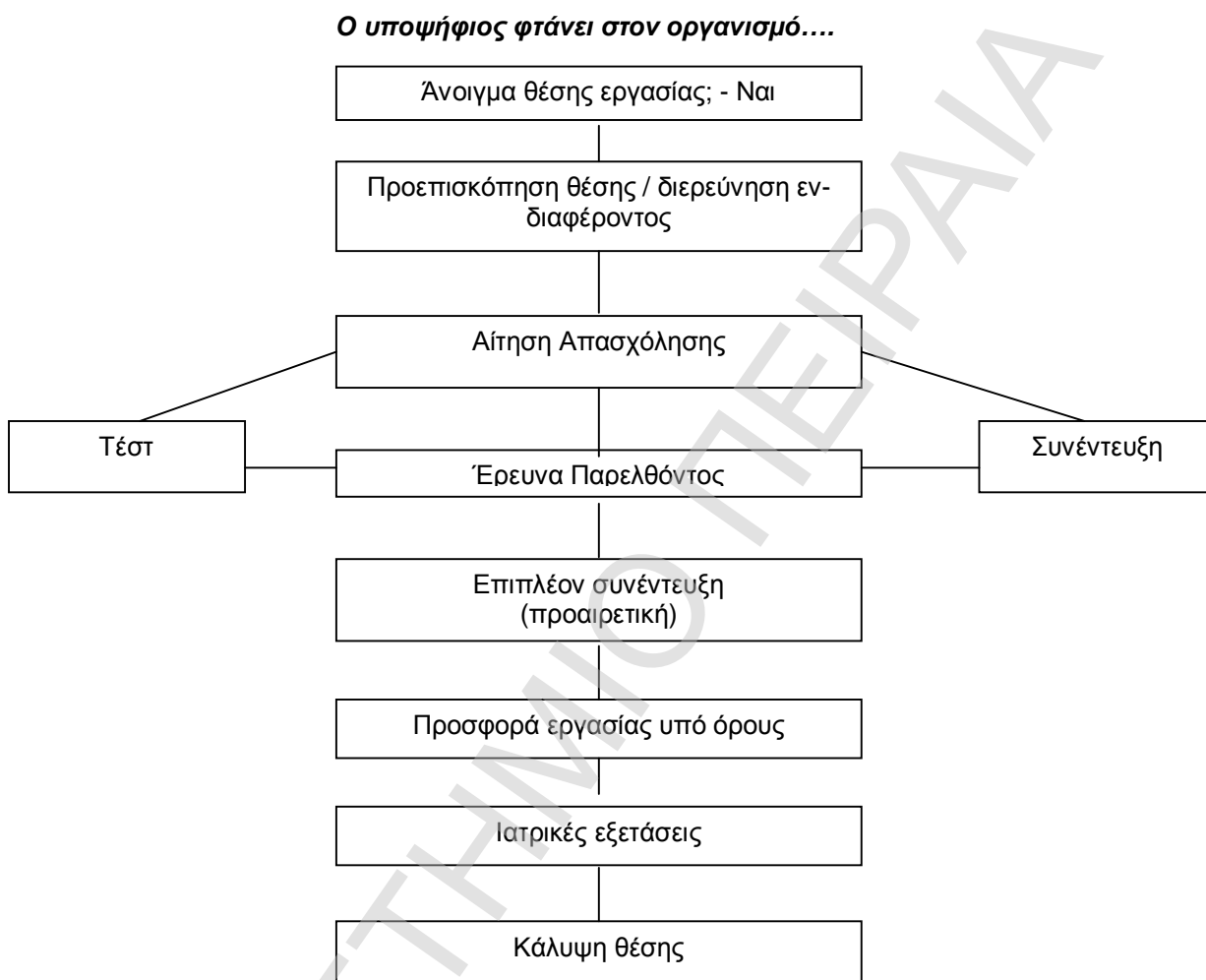
Σκοπός της διαδικασίας αυτής «...είναι να επιλεγούν τα άτομα εκείνα που διαθέτουν τις ικανότητες για την καλύτερη προσαρμογή στο έργο που θα εκτελέσουν. Κάτι τέτοιο δεν είναι καθόλου εύκολο, γιατί η διοίκηση καλείται να κάνει μια πρόβλεψη για το μέλλον (ποια θα είναι η πιθανή συμπεριφορά του ατόμου) με βάση την ανάλυση ενός δεύτερου προσώπου (του αρμόδιου για την επιλογή), το οποίο πάλι βασίστηκε σε ενδείξεις που διαθέτει σήμερα (βιογραφικά, προϋπηρεσία, βαθμοί σε δοκιμασίες, προσωπικές εντυπώσεις από συνέντευξη από ενδιαφερόμενο κλπ) και που είναι κάπως δύσκολο να διερευνηθούν και αρκετά εύκολο να μεταβληθούν στο μέλλον »⁹¹.

Το έργο της επιλογής προσωπικού οφείλει να είναι αντικείμενο ειδικευμένων και έμπειρων ατόμων. Αν δεν εκτελείται από εκπαιδευμένα άτομα και συνεπώς δεν επιλέγονται οι κατάλληλοι υποψήφιοι, τα αποτελέσματα θα είναι επιζήμια για την επιχείρηση, αφού η επιλογή ακατάλληλου υποψηφίου περιλαμβάνει τις εξής περιπτώσεις: επιλογή υποψηφίου μες λιγότερα προσόντα, επιλογή υποψηφίου με περισσότερα προσόντα (ο οποίος απογοητεύεται που δεν αξιοποιεί τα προσόντα του και συνεπώς φεύγει), επιλογή ακατάλληλου ως προς την εκτέλεση του έργου υποψηφίου, προβληματική προσωπικότητα και αρκετές άλλες περιπτώσεις που μπορεί να οδηγήσουν σε σύντομη αλλαγή του προσωπικού. Με αυτές τις συνθήκες ο οργανισμός δεν προοδεύει και επιπλέον «αποκτά και «άσχημο όνομα» στην

⁹⁰Mathis & Jackson, Human Resource Management – Essential Perspectives, International Thomson Publishing (ITP), Canada, 1999, σελ. 78

⁹¹Σπύρος Ζευγαριάδης, Γεωργίου Σταματιάδη, Διοίκηση και εποπτεία προσωπικού, Interbooks, Αθήνα 1997, σελ.163

αγορά εργασίας, με αποτέλεσμα να περιορίζεται ο κύκλος των υποψηφίων που θα την προτιμήσουν και οι οποίοι δεν θα είναι βέβαιοι οι καλύτεροι»⁹².



Πηγή: Mathis & Jackson, Human Resource Management – Essential Perspectives, International Thomson Publishing (ITP), Canada, 1999, σελ. 78

Σχήμα 2.2: Διάγραμμα ροής διαδικασίας επιλογής προσωπικού

2.2.α. Βιογραφικό σημείωμα

Το βιογραφικό σημείωμα περιλαμβάνει τις πιο σημαντικές πληροφορίες για τον υποψήφιο, που ενδιαφέρουν κάθε οργάνωση, όπως είναι η ηλικία, οι σπουδές του, η προϋπηρεσία του, τα ενδιαφέροντα του κλπ. Τα βιογραφικό δεν περιέχει αναλυτικές πληροφορίες αλλά τις πιο βασικές ημερομηνίες σταθμό στην επαγγελματική ζωή του υποψηφίου. «Μια ιστορική αναφορά των προηγούμενων εμπειριών της

⁹² Σπύρος Ζευγαριάδης, Γεωργίου Σταματιάδη, Διοίκηση και εποπτεία προσωπικού, Interbooks, Αθήνα 1997, σελ.163

ζωής του υποψηφίου προσεγγίζει μια ακριβή εικόνα για το πώς είναι πιθανόν να αποδώσει κάποιος στο μέλλον»⁹³

Το βιογραφικό είναι η πρώτη επαφή με τον ενδιαφερόμενο γι' αυτό και παίζει πολύ σημαντικό ρόλο. Μέσω αυτού σχηματίζεται η πρώτη εντύπωση όσον αφορά την τακτοποίηση των σκέψεων του, την οργάνωση αλλά και την αισθητική που έχει. Τα βιογραφικά χρησιμοποιούνται κατά κόρον στη διαδικασία επιλογής προσωπικού. Υπάρχουν μάλιστα ενδείξεις ότι μεταξύ ορισμένων στοιχείων που μπορεί να περιλαμβάνει ένα βιογραφικό και της επιτυχίας σε διοικητικές θέσεις. «Έτσι, π.χ. τα εξής χαρακτηριστικά συνδέονται με επιτυχία σε ηγετικές θέσεις: υψηλή επίδοση στις σπουδές, ενασχόληση με τουλάχιστον ένα ανταγωνιστικό άθλημα, εκλογή σε τουλάχιστον τρία αξιώματα κλπ. Αντίθετα, σε ορισμένες εργασίες, που ασχολούνται με την πώληση, άτομα με μια μέση επίδοση στις σπουδές, έχουν περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας.»⁹⁴

Το βιογραφικό οφείλει να είναι καθαρογραμμένο, σε καλό χαρτί τυπωμένο, δίχως ορθογραφικά λάθη, συνοπτικό, δίχως περιττές πληροφορίες και με καλή οργάνωση. Είναι βασικό να μην υπάρχουν αντιφάσεις στις ημερομηνίες και ψεύδη όσον αφορά τις σπουδές ή την επαγγελματική εμπειρία.

Όσον αφορά τη μορφή του βιογραφικού έχει παρατηρηθεί ότι υπάρχουν διάφοροι τρόποι να συντάξει κάποιος ένα βιογραφικό: «το λειτουργικό βιογραφικό, το γενικό, το χρονολογικό και το συνδυαστικό βιογραφικό»⁹⁵. Η διαφορετική μορφή και το προσωπικό ύφος κάθε βιογραφικού κάνουν τη διαδικασία αξιολόγησης πιο δύσκολη και καθώς μερικές φορές είναι δύσκολο να συγκριθούν τα βιογραφικά σημειώματα και να εξαχθούν αντικειμενικά συμπεράσματα για τα προσόντα των υποψηφίων. Γι' αυτό ακριβώς το λόγο η Ευρωπαϊκή Ένωση συνέταξε ένα «ευρωπαϊκό υπόδειγμα για το βιογραφικό»⁹⁶, το οποίο και παρατίθεται στο παράρτημα. Η προτεινόμενη ενιαία μορφή για το βιογραφικό δίνει το πλεονέκτημα στους εργοδότες

⁹³<http://www.measurableresults.net/hirerightthefirsttime.htm>

⁹⁴ Σπύρος Ζευγαριάδης, Γεωργίου Σταματιάδη, Διοίκηση και εποπτεία προσωπικού, Interbooks, Αθήνα 1997, σελ.164

⁹⁵ Rashmila Gurumurthy and Brian H. Kleiner, Effective hiring, Management Research News, σελ. 61-62

⁹⁶ΤΑ ΝΕΑ, ένθετο «ΚΑΡΙΕΡΕΣ», 24/03/03, σελ. 1-2

να έχουν συγκρίσιμα στοιχεία σε μία μορφή, ενώ οι υποψήφιοι απαλλάσσονται από το άγχος για το ποια μορφή είναι η πιο κατάλληλη να ακολουθήσουν.

2.2.β. Προκαταρκτική εξέταση - συνέντευξη

Στη φάση αυτή την ευθύνη έχει κάποιος στέλεχος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Ο υπεύθυνος μελετάει τα βιογραφικά των υποψηφίων και κάνει την πρώτη επιλογή αυτών που τα προσόντα τους ανταποκρίνονται στις προδιαγραφές της θέσης εργασίας που έχει προκηρυχθεί από τον οργανισμό. Παράλληλα ανατρέχει και στο αρχείο του προκειμένου να έχει ακόμη περισσότερες επιλογές.

Το επόμενο βήμα είναι να κληθούν οι υποψήφιοι σε μία βραχείας διάρκειας συνέντευξη. Στη συνέντευξη αυτή παρουσιάζεται ο οργανισμός και οι δραστηριότητες του, η θέση εργασίας και οι απαιτήσεις αυτής και επιδιώκεται να διαπιστωθεί κατά πόσο ο υποψήφιος ενδιαφέρεται σοβαρά για τη θέση εργασίας. Παράλληλα κρίνεται η προσωπικότητα του. Στη σύντομη αυτή συνέντευξη αξιολογείται η ισορροπία του υποψηφίου, ο ζήλος του για την εργασία του και οι επικοινωνιακές του δυνατότητες. Οι υποψήφιοι που δεν πληρούν τις άνω προϋποθέσεις απορρίπτονται.

Το είδος αυτό συνέντευξης, δηλαδή η προκαταρκτική συνέντευξη ονομάζεται και «άτυπη» συνέντευξη. Κι αυτό γιατί δίνει την ευκαιρία –αναλόγως με τον τρόπο που διενεργείται- στον υποψήφιο να συζητήσει για τη δουλειά και να δει το περιβάλλον εργασίας πριν ακόμη κάνει την αίτηση για πρόσληψη. Μπορεί να μιλήσει με τους μελλοντικούς συναδέλφους και έτσι να αποφασίσει τόσο ο ίδιος αν ενδιαφέρεται για τη θέση αλλά και οι ήδη υπάλληλοι να καταθέσουν τη γνώμη τους.

Θεωρείται ότι ένας από τους κύριους λόγους για να γίνεται η άτυπη συνέντευξη είναι να «πουλήσουμε»⁹⁷ τη δουλειά στον υποψήφιο. Γι' αυτό και πρέπει να παρουσιάζεται μια ισορροπημένη εικόνα της εργασίας και της επιχείρησης. Η τέλεια ωραιοποιημένη εικόνα δεν είναι πιστευτή και ίσως απωθήσει αρκετούς έμπειρους και αξιόλογους υποψηφίους. Επιπλέον ένας υποψήφιος που παραπληροφορημένος πριν την πρόσληψη όταν αντιληφθεί ότι η κατάσταση δεν είναι όπως του την

⁹⁷ Glynis M. Breakwell, *Interviewing*, The British Psychological Society & Routledge Ltd, 1990, σελ. 24

περιέγραψαν θα έχει χαμηλότερη απόδοση όταν αρχίσει να εργάζεται, και θα προτιμήσει να αποχωρήσει.

Ένας άλλος τρόπος προκαταρκτικής συνέντευξης είναι η τηλεφωνική συνέντευξη. Κατά την τηλεφωνική συνέντευξη με τον υποψήφιο γίνεται προσπάθεια να καλυφθούν τα κενά που έχει το βιογραφικό του και να αντληθούν οι πληροφορίες που κατά την περίπτωση είναι απαραίτητες. Στόχος είναι να εντοπιστούν οι πληροφορίες που αποκρύφθηκαν ή παραλήφθηκαν και που όμως είναι πολύ σημαντικές για τη σκιαγράφηση του σωστού εκπαιδευτικού και εργασιακού παρελθόντος του υποψηφίου.

Επίσης διερευνάται ο βαθμός ενδιαφέροντος του υποψηφίου για τη θέση εργασίας και σχηματίζεται η πρώτη εντύπωση για το επικοινωνιακό, μορφωτικό και λεκτικό επίπεδο του ατόμου. Παράλληλα τίθενται κάποιες ερωτήσεις σχετικές με το αντικείμενο της προς κάλυψη θέσης προκειμένου να διαπιστωθεί η πιθανή εξοικείωση του υποψηφίου με αυτή. Εν κατακλείδι μπορεί ο υπεύθυνος να αποφασίσει αν θα καλέσει τον υποψήφιο να συμμετέχει στη συνέχεια της διαδικασίας επιλογής⁹⁸.

«Στο τέλος της τηλεφωνικής συνέντευξης, πρέπει να είναι ικανός ο υπεύθυνος να καθορίσει αν ο υποψήφιος είναι ικανός να κάνει τη δουλειά, ή αν δεν είναι ακόμη σίγουρος, ή ότι ο υποψήφιος φαίνεται ικανός και πιθανώς πρόθυμος να κάνει τη δουλειά. Αυτοί που φαίνονται ικανοί και πρόθυμοι να κάνουν τη δουλειά πρέπει να κληθούν σε μία πρόσωπο με πρόσωπο συνέντευξη»⁹⁹.

Στον πίνακα 2.8 που ακολουθεί παρατίθενται τα υπέρ και τα κατά των άτυπων συνεντεύξεων τόσο ως προς τον εργοδότη όσο και ως προς τον υποψήφιο.

⁹⁸πρβλ: <http://www.job-interview.net/beforeheinterview.htm>

⁹⁹Rashmila Gurumurthy and Brian H. Kleiner, Effective hiring, Management Research News, σελ. 62

Πίνακας 2.8: Τα υπέρ και τα κατά των άτυπων συνεντεύξεων

Για τον εργοδότη - Υπέρ	
1.	Του δίνει την ευκαιρία να «πουλήσει» (πλασάρει) τη συγκεκριμένη δουλειά, καθώς και να παρουσιάσει μια καλή εικόνα του οργανισμού, τονίζοντας τα κρυφά πλεονεκτήματα της εργασιακής θέσης.
2.	Δημοσιοποιεί το έργο του οργανισμού σε έναν αριθμό πιθανών μελλοντικών υπαλλήλων.
3.	Στην αρχική επιλογή των υποψηφίων παίρνουν μέρος και άλλοι εργαζόμενοι / στελέχη.
4.	Μπορεί να αποκομίσει επιπλέον πληροφορίες με βάση τις οποίες θα πιλέξει αυτούς που θα είναι στον τελικό κατάλογο υποψηφίων.
5.	Δίνει ενθαρρυντικές πληροφορίες στους καλούς υποψηφίους.
6.	Δίνει την ευκαιρία σε μερικούς υποψήφιους να απαλλαγούν από κάποιες λανθασμένες αντιλήψεις που είχαν σχετικά με τη συγκεκριμένη εργασία και πιθανόν να παραιτηθούν από την υποψηφιότητα τους.
Για τον εργοδότη - Κατά	
1.	Η συνέντευξη μπορεί να είναι χρονοβόρα.
2.	Απαιτείται προσεκτική προετοιμασία για να γίνει το πρόγραμμα των συνεντεύξεων, να ετοιμαστούν τα πληροφοριακά έντυπα ή οι ερωτήσεις που θα υποβληθούν.
3.	Είναι πιθανό η συνέντευξη να αποκαλύψει περισσότερα από όσα θα ήθελε ο εργοδότης σχετικά με τη δουλειά, το εργασιακό περιβάλλον και τους ήδη εργαζομένους.
4.	Είναι πιθανόν να του γίνουν μερικές «άκομψες» ερωτήσεις που συνήθως η τυπικότητα της συνέντευξης επιλογής δεν επιτρέπει στους υποψηφίους να υποβάλλουν.
5.	Στηρίζεται στη συνεργασία του υπάρχοντος προσωπικού και στην ελπίδα ότι αυτοί δεν θα σαμποτάρουν την όλη υπόθεση εκφράζοντας τις τυχόν προκαταλήψεις που έχουν για τον υποψήφιο ή τη συγκεκριμένη εργασία.

συνεχίζεται

Για τον υποψήφιο - Υπέρ	
1.	Του δίνει χρήσιμες πληροφορίες για το εργασιακό περιβάλλον και τους μελλοντικούς συναδέλφους. Είναι πιθανόν να του δώσει την ευκαιρία να πάρει κάποια «γεύση» από τους μελλοντικούς αποδέκτες των υπηρεσιών του (πελάτες, μαθητές, ασθενείς κ.λ.π.).
2.	Του δίνει την ευκαιρία να υποβάλλει περισσότερες και πιο λεπτομερείς ερωτήσεις από αυτές που μπορεί να υποβάλλει κατά τη συνέντευξη επιλογής.
3.	Του δίνει την ευκαιρία να σκεφτεί και να επεξεργαστεί τα θέματα που θα πρέπει να συζητηθούν στην κανονική συνέντευξη επιλογής.
4.	Του δίνει κάποια ιδέα για τον ανταγωνισμό ή την εσωτερική αντιπολίτευση που θα αντιμετωπίσει.
5.	Του δίνει την ευκαιρία να δει τι περίπου άτομο θέλουν να προσλάβουν.
Για τον υποψήφιο – Κατά	
1.	Οι πληροφορίες που δόθηκαν από το μελλοντικό εργοδότη ή από άλλους υπαλλήλους μπορεί να είναι παραπλανητικές ή υπερβολικές, ιδιαίτερα όταν δόθηκαν στο πλαίσιο μιας άτυπης συζήτησης.
2.	Το άτυπο κλίμα της συνέντευξης μπορεί να τον παρασύρει, να τον κάνει να χαλαρώσει υπερβολικά και να αρχίσει να αποκαλύπτει πληροφορίες για τον εαυτό του.
3.	Δεν υπάρχουν σαφή κριτήρια για το ποια είναι μια επιτυχής άτυπη συνέντευξη. Αυτό σημαίνει ότι ο υποψήφιος δεν γνωρίζει τι θα πρέπει να επιδιώξει. Η προετοιμασία είναι δύσκολη, αλλά και η μετά τη συνέντευξη αξιολόγηση του υποψηφίου είναι το ίδιο προβληματική.
4.	Στην άτυπη συνέντευξη είναι δυνατό να εκφραστούν από μερικούς κάποιες προκαταλήψεις, χωρίς το φόβο νομικών συνεπειών. Αυτό μπορεί να κάνει τον υποψήφιο να νιώσει ανασφάλεια και να αποσύρει την αίτηση του.

Πηγή: Glynis M. Breakwell, Interviewing, The British Psychological Society & Routledge Ltd, 1990, σελ. 28-29

Οι άτυπες συνεντεύξεις δεν είναι αναγκαίες, όμως τις εφαρμόζουν αρκετές επιχειρήσεις. Καλό είναι για κάθε θέση να εφαρμόζεται η ίδια τακτική και διαδικασία επιλογής για τους υποψηφίους της ίδιας θέσης. Αυτό σημαίνει ότι δεν ενδείκνυται να

γίνεται άτυπη συνέντευξη για τον ένα υποψήφιο και όχι για τον άλλο. Πρέπει να δίνονται ίσες ευκαιρίες σε όλους και αυτό προς όφελος εν τέλει του οργανισμού, προκείμενου δηλαδή να μην κατηγορηθεί για μεροληψία και άνιση αντιμετώπιση των υποψηφίων.

2.2.γ. Αίτηση απασχόλησης

Όσοι υποψήφιοι περάσουν με επιτυχία την πρώτη συνέντευξη, συμπληρώνουν ένα ειδικό έντυπο αίτησης. «Το έντυπο αυτό περιλαμβάνει συστηματικό τρόπο συγκεκριμένες ερωτήσεις, που καλύπτουν βασικές απαιτήσεις της θέσης εργασίας και για τις οποίες η επιχείρηση θέλει πληροφορίες, όπως ηλικία, σπουδές, προϋπηρεσία, συστάσεις, κ.α.»¹⁰⁰. Η αίτηση απασχόλησης θεωρείται πιο αντικειμενικός τρόπος άντλησης πληροφοριών σε σχέση με το βιογραφικό καθώς επιτρέπει την συγκριτική μελέτη των απαντήσεων των υποψηφίων και μάλιστα σε ερωτήσεις που ενδιαφέρουν τον οργανισμό. Σε αυτό συνεισφέρει και η νέα μέθοδος του ερωτηματολογίου βιοδεδομένων. Οι ερωτήσεις αυτές αφορούν πληροφορίες που αναφέρονται σε στοιχεία προσωπικής ιστορίας των υποψηφίων και εμπειρίες αυτών. Η αίτηση δηλαδή περιλαμβάνει από απλές/ τυπικές ερωτήσεις, όπως ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, εκπαίδευση, εμπειρία ως και αναλυτική αναφορά σε λόγους αποχώρησης τους από προηγούμενες εργασίες. Επιπλέον ζητείται να παρουσιάσει ο υποψήφιος την συμπεριφορά του σε συγκεκριμένες καταστάσεις, που αφορούν τις προηγούμενες εργασίες του ή και σε υποθετικές καταστάσεις, που σχετίζονται με προβλήματα που μπορεί να αντιμετωπίσει ο ίδιος στη συγκεκριμένη θέση για την οποία εξετάζεται. Οι ερωτήσεις αυτές βασίζονται στο σκεπτικό ότι το παρελθόν διαγράφει και το μέλλον. Συνάμα οι πληροφορίες αυτές θα αποτελέσουν τη βάση για τη διενέργεια της δεύτερης συνέντευξης που θα ακολουθήσει.

Η αίτηση επίσης αποτελεί έναν τρόπο να ελεγχθεί και η δεξιότητα και άνεση του υποψηφίου στο γραπτό λόγο, την εκφραστική του και ορθογραφική τελειότητα, που βέβαια για τις περισσότερες θέσεις εργασίας είναι απαραίτητα ζητούμενα.

¹⁰⁰Χυτήρης Λεωνίδας, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Interbooks, Αθήνα, 2001, σελ. 82

«Το έντυπο της αιτήσεως είναι ταυτόχρονα και ένα κανονικό τεστ με τις διάφορες ερωτήσεις σταθμισμένες κα βαθμολογημένες ανάλογα με την αξία τους για πρόβλεψη όπως έχει εκτιμηθεί από μια στατιστική ανάλυση των σχέσεων των διαφόρων αυτών ερωτήσεων της αιτήσεως και της πραγματικής επιτυχίας στη δουλειά προηγούμενων υποψηφίων που συμπλήρωσαν τις ερωτήσεις αυτές.»¹⁰¹ Δίνεται δηλαδή διαφορετική αξία σε κάθε απάντηση, όπως π.χ. το είδος της εμπειρίας στη δουλειά, το μέγεθος της οικογένειας, η μόρφωση, η ηλικία κλπ. Το σύνολο των βαθμών που έχει ο υποψήφιος συγκρίνεται με βάση το βαθμό που είχαν όσοι είχαν προσληφθεί αργότερα και είχαν ικανοποιητική απόδοση στη δουλειά τους. «Στην πράξη έχει αποδειχτεί ότι η εγκυρότητα αυτού του τεστ είναι σχετικά υψηλή»¹⁰².

Ένα άλλο είδος έντυπης αίτησης είναι το «βιογραφικό ερωτηματολόγιο»¹⁰³. Το ερωτηματολόγιο αυτό αποτελείται από 15-20 ερωτήσεις που αφορούν τις προηγούμενες εμπειρίες του υποψηφίου, εμπειρίες που εφάπτονται στη φύση της εργασίας. Ο τύπος αυτός αίτησης βασίζεται στη θεωρία ότι οι συνήθειες, οι εμπειρίες και τα στοιχεία του παρελθόντος καθορίζουν το μέλλον της απόδοσης του εργαζομένου. «Οι έρευνες επίσης παρουσιάζουν το «βιογραφικό ερωτηματολόγιο» σαν μια αποτελεσματική μέθοδο να προβλεφθεί η υπαναχώρηση, η παραγωγικότητα, η απουσία, και συναισθήματα προσωπικής και επαγγελματικής επιτυχίας σε όλη τη διάρκεια της ζωής του ατόμου»¹⁰⁴.

Το «βιογραφικό ερωτηματολόγιο» λοιπόν έχει θετικά σημεία, παρουσιάζει όμως και κάποιες δυσκολίες. Το πιο αδύνατο σημείο τους είναι η δυσκολία να συνταχθεί ένα τέτοιο ερωτηματολόγιο. Και αυτό γιατί δεν είναι εύκολο να κατασκευαστεί ένα ερωτηματολόγιο που να είναι έγκυρο και νόμιμο και να περιέχει ερωτήσεις που να σχετίζονται με το φύλο, την οικογενειακή κατάσταση, τη θρησκεία, την ηλικία, την εθνικότητα ή τις «ειδικές ανάγκες» του υποψηφίου. «Τα βιογραφικά ερωτηματολόγια που σκοράρουν υψηλά σε σχέση με το κριτήριο της εγκυρότητας ίσως στερούνται εγκυρότητας περιεχομένου σχετικά με την εργασία»¹⁰⁵. Δηλαδή όταν έχουν

¹⁰¹ Χαράλ. Κανελλόπουλος, Ευάγγ. Κατσιούλας, Διοίκηση Προσωπικού, Ευρωτύπ για λογαριασμό των συγγραφέων, Αθήνα 1983, σελ. 159

¹⁰² Χυτήρης Λεωνίδα, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Interbooks, Αθήνα, 2001, σελ. 82

¹⁰³ <http://www.measurableresults.net/hirerightthefirsttime.htm>

¹⁰⁴ Από: <http://www.measurableresults.net/hirerightthefirsttime.htm> : Muchinsky, 1997, p.121

¹⁰⁵ <http://www.measurableresults.net/hirerightthefirsttime.htm>

συνταχθεί τόσο νόμιμα ίσως και οι ερωτήσεις να είναι τόσο άχρωμες και επιφαινεακές που να μην μας δίνουν ουσιαστικές πληροφορίες. Για αυτό το λόγο θεωρείται σημαντικό ο συντάκτης του ερωτηματολογίου αυτού να είναι πεπειραμένος και δεξιότηχνης στην εργασία του.

«Το βιογραφικό ερωτηματολόγιο χρησιμοποιείται συχνά για χαμηλές διοικητικές θέσεις ή για εργασίες, όπου ο παράγοντας «προσωπικότητα» μπορεί να είναι σημαντικός, για παράδειγμα οι πωλητές»¹⁰⁶.

2.2.δ. Δοκιμασίες – τεστς

Τα τεστ επιλογής που κατασκευάστηκαν από βιομηχανικούς ψυχολόγους και χρησιμοποιήθηκαν αρχικά πάρα πολύ στην Αμερική κατά τον Α΄ Παγκόσμιο Πόλεμο για την σωστή επιλογή και τοποθέτηση των στρατιωτών στις σωστές θέσεις¹⁰⁷, αποτελούν ένα μέσο πληροφόρησης για την προσωπικότητα του υποψηφίου. Επίσης μπορούν να θεωρηθούν μια πηγή πρόβλεψης για τη μελλοντική συμπεριφορά του καθώς και την καταλληλότητα του για την υπό πλήρωση θέση.

«Η μέθοδος των τεστ αναπτύχθηκε σαν προσπάθεια να βρεθούν περισσότερα αντικειμενικά μέσα μετρήσεως των προσόντων των υποψηφίων για πρόσληψη...». Ένα από τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα των τεστ είναι ότι δίνουν τη δυνατότητα να ανακαλύψουμε προσόντα και ταλέντα που δεν μπορούν να διαπιστωθούν με τη συνέντευξη ή με τις πληροφορίες που μπορεί να δήλωσε ο υποψήφιος στην αίτηση σχετικά με τη μόρφωση και την πείρα του. «Επιδιώκεται έτσι στην τελική απόφαση να αποκλειστεί η πιθανότητα της προκαταλήψεως από μέρους του προϊσταμένου ή εκείνου που ενεργεί τη συνέντευξη.»¹⁰⁸

«Επίσης τα τεστ μπορούν να είναι αποδοτικά στα πλαίσια να σταθμιστεί η ποιότητα ενός μεγάλου αριθμού αιτούντων. Επίσης χρησιμοποιούνται για να μετρήσουν ικανότητες σχετικές με τη φύση της εργασίας και γι' αυτό να ελαχιστοποιήσουν α-

¹⁰⁶ <http://www.index.cfm?fuseaction=displayadvice&menuid=1c835426-ed85-4388-b9042355a06728a0&17/2/20003>

¹⁰⁷ π.ρ.β.λ: Χαράλ. Κανελλόπουλος, Ευάγγ. Κατσιούλας, Διοίκηση Προσωπικού, Ευρωτύπ για λογαριασμό των συγγραφέων, Αθήνα 1983, σελ. 161

¹⁰⁸ Χαράλ. Κανελλόπουλος, Ευάγγ. Κατσιούλας, Διοίκηση Προσωπικού, Ευρωτύπ για λογαριασμό των συγγραφέων, Αθήνα 1983, σελ. 161

κατάλληλη επιλογή προσωπικού»¹⁰⁹. Οι περισσότερες εταιρίες που χρησιμοποιούν τα τέστ είναι οργανισμοί που απασχολούν μεγάλο αριθμό υπαλλήλων και έχουν και μεγάλη προσέλευση υποψηφίων: «Τα τελευταία χρόνια, ο αριθμός των υποψηφίων αυξάνεται συνεχώς, με αποτέλεσμα η επιλογή, ακόμη και εκείνων που αξίζουν να περάσουν από συνέντευξη, να καθίσταται εξαιρετικά δύσκολη υπόθεση. Συνεπώς, τα τεστ θεωρούνται χρήσιμα για εταιρίες που λαμβάνουν πάρα πολλά βιογραφικά, γιατί μπορούν να κάνουν μια αρχική επιλογή υποψηφίων αποκλειστικά με τέτοιες δοκιμασίες»¹¹⁰. Οι μικρότερες εταιρίες αν δεν έχουν την δυνατότητα να διεξάγουν οι ίδιες τα τεστ, έρχονται σε επαφή με εταιρίες συμβούλων, οι οποίες αναλαμβάνουν την διεξαγωγή των τεστ.

Σύμφωνα με τον Barrett¹¹¹ όμως η αξία των τεστ είναι αμφισβητήσιμη αφού σε πολλές ερωτήσεις οι σωστές απαντήσεις είναι τόσο ευδιάκριτες που και ένας αφελής θα τις επέλεγε. Επιπλέον ακόμα και το γεγονός ότι τίθενται συγκεκριμένες απαντήσεις ως σωστές θεωρείται αρνητικό δεδομένου ότι δύσκολα μπορούμε να σταθμίσουμε την πολυπλοκότητα της ανθρώπινης προσωπικότητας. Τα τεστ αυτά διενεργούνται κάτω από συνθήκες ψυχολογικής φόρτισης και πίεσης, στοιχεία που σίγουρα επηρεάζουν την απόδοση του υποψηφίου. «Στα τεστ καθοριστικό στοιχείο είναι ο χρόνος. Το χρονικό διάστημα που δίνεται για τη διεξαγωγή τους είναι περιορισμένο με στόχο τη διερεύνηση των ικανοτήτων του υποψηφίου, όταν αυτός λειτουργεί κάτω από συνθήκες πίεσης»¹¹².

Παρόλη όμως τη διαφωνία που υπάρχει για την αποτελεσματικότητα των τεστ αναφορικά με τη σωστή αξιολόγηση των υποψηφίων οι περισσότερες εταιρίες χρησιμοποιούν ψυχομετρικά τεστ στη διαδικασία επιλογής προσωπικού και μάλιστα είναι ακόμη πιο υψηλό το ποσοστό των εταιριών παροχής υπηρεσιών – στις οποίες εντάσσονται και οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί - που το χρησιμοποιούν. Σύμφωνα με τον Laurie J. Mullins «ακόμη και αν χρησιμοποιούνται τα ψυχομετρικά τεστ, πρέπει να είναι μέρος μιας συνολικής διαδικασίας πρόσληψης και να ανταποκρίνεται σε συγκεκριμένες συνθήκες ως συμπλήρωμα της συνέντευξης, ποτέ ως υλικό για αυτήν.»¹¹³

¹⁰⁹<http://www.flinders.edu.au/careers/EmpTest.html>

¹¹⁰ΤΑ ΝΕΑ, ένθετο «ΚΑΡΙΕΡΕΣ», 31/03/03, συνέντευξη Κωνσταντίνου Χριστίδη, σελ. 2

¹¹¹Laurie J. Mullins, Management and Organisational Behavior, Prentice Hall, σελ. 748

¹¹²ΤΑ ΝΕΑ, ένθετο «ΚΑΡΙΕΡΕΣ», 31/03/03, συνέντευξη Κωνσταντίνου Χριστίδη, σελ. 2

¹¹³Laurie J. Mullins, Management and Organisational Behavior, Prentice Hall, σελ. 748

«Τα περισσότερα χρησιμοποιούμενα τεστ είναι τα γραπτά, για τη διαπίστωση και αξιολόγηση των γνώσεων, της νοημοσύνης, των ικανοτήτων και των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας. Λιγότερο χρησιμοποιούνται τα τεστ απόδοσης, για τη διαπίστωση του τι μπορεί να κάνει / εκτελέσει ο υποψήφιος καθώς και τα τεστ που δίνονται στα κέντρα αξιολόγησης (assessment centers). Ακόμη λιγότερο χρησιμοποιούνται τα τεστ για να διαπιστωθεί ο βαθμός τιμιότητας ή η τάση του υποψηφίου να ψεύδεται.»¹¹⁴

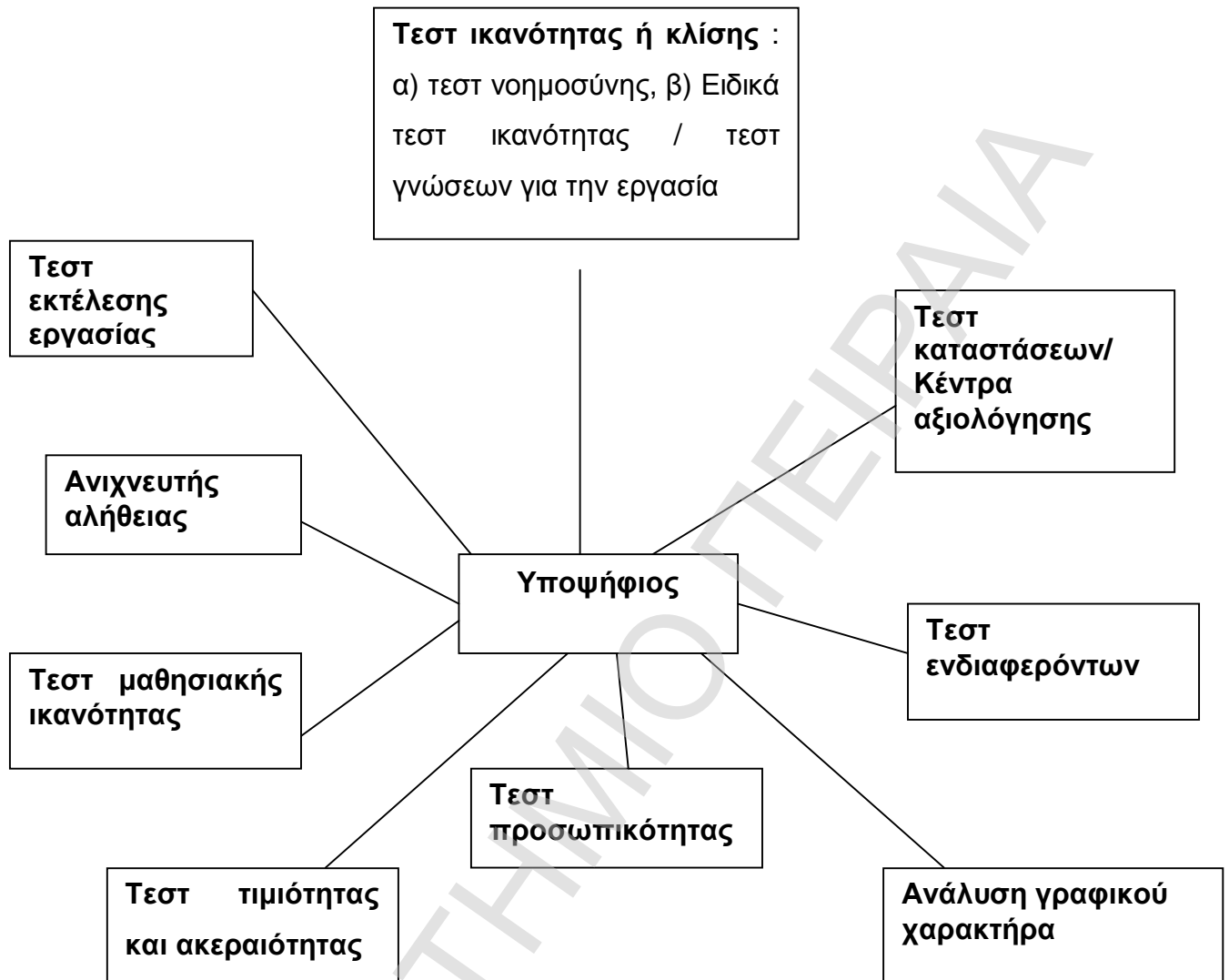
Αν και έχουν δημιουργηθεί και συνεχίζουν να δημιουργούνται αρκετά τεστ από εταιρίες συμβούλων οι περισσότερες εταιρίες αναπτύσσουν τα δικά τους τεστ. Τα κριτήρια που λαμβάνονται υπόψη σε ένα τεστ είναι να δίνει συγκρίσιμα και διαχρονικά δεδομένα και επίσης να αποτελεί πηγή πληροφοριών για την επιτυχή απόδοση των εργαζομένων στην εργασία. Σημαντικοί παράγοντες αποτελούν και το κόστος, η δυσκολία εφαρμογής του τεστ όπως και ο χρόνος διεξαγωγής του.

Τα τεστ επιλογής μπορούν να διαρκέσουν μερικές ώρες ή μερικές μέρες. «Μπορούν ακόμη να είναι μια εξουθενωτική για τα νεύρα εμπειρία για αυτούς που είναι ολοκληρωτικά απροετοίμαστοι»¹¹⁵.

Αναφέρονται στη συνέχεια συνοπτικά οι πιο γνωστές κατηγορίες των τεστ επιλογής και σχεδιαγραμματικά στο σχήμα 2.3:

¹¹⁴Χυτήρης Λεωνίδας, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Interbooks, Αθήνα, 2001, σελ. 83

¹¹⁵http://www.futures-careers.co.uk/into_employment_update2001/selection_tests.htm



Πηγή: Mathis & Jackson, Human Resource Management – Essential Perspectives, International Thomson Publishing (ITP), Canada, 1999, σελ. 80

Σχήμα 2.3: Κατηγορίες τεστ επιλογής

α. Τεστ ικανότητας ή κλίσης

Τα τεστ ικανότητας ή κλίσης είναι δύο ειδών:

∅ Τεστ Νοημοσύνης:

Αφορά ένα εκτεταμένο ερωτηματολόγιο που περιέχει ερωτήσεις προκειμένου να διαπιστωθούν η γενική εξυπνάδα και αντίληψη του υποψηφίου, οι ικανότητες του στην κατανόηση του γραπτού και

προφορικού λόγου, η ευγλωττία του, η μνήμη, οι συλλογισμοί, η αντίληψη των αριθμών, του χώρου και η ταχύτητα αντιλήψεως.

Ερευνητές έχουν «αποδείξει ότι υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στους βαθμούς των τεστ νοημοσύνης και στην επιτυχία σε μια ποικιλία υπαλληλικών απασχολήσεων...»¹¹⁶ Ενδεικτικά αναφέρουμε τα : General Aptitude Test Battery (GATB), Graduate Management Aptitude Test (GMAT) και το γνωστό Intelligence Quantity (I.Q).

Τέτοιου είδους τεστ χρησιμοποιούν κυρίως «επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον χώρο της πληροφορικής, των τηλεπικοινωνιών και των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, στις οποίες οι υποψήφιοι καλούνται να λύσουν σύνθετα μαθηματικά προβλήματα.... Σε εμπορικές εταιρίες και εταιρίες παροχής υπηρεσιών, η έμφαση δίνεται στα τεστ γλωσσικών ικανοτήτων, στα οποία χρησιμοποιείται ένας συνδυασμός χαρακτηριστικών και γνώσεων, απαραίτητων για συγκεκριμένες θέσεις εργασίας. Για παράδειγμα, κάποιος που έχει υψηλό σκορ στην εξωστρέφεια, είναι κατάλληλος για μια θέση στις δημόσιες σχέσεις ή στις πωλήσεις, για θέσεις δηλαδή, που απαιτούν υψηλές επικοινωνιακές ικανότητες»¹¹⁷.

Ø Ειδικά τεστ ικανότητας / τεστ γνώσεων για την εργασία

Το συγκεκριμένο τεστ μετρά τις ειδικές γνώσεις που πρέπει να έχει ο υποψήφιος για να διεκπεραιώσει με επιτυχία μια εργασία δεδομένου ότι δεν έχει προηγηθεί εκπαίδευση του. Είναι δηλαδή τεστ κατάλληλα για τη μέτρηση της δυνατότητας του ατόμου να μάθει έναν ειδικό τύπο εργασίας. Υπάρχουν τεστ, τα οποία μετράνε δεξιότητες του χεριού, κινητικές ικανότητες, και συντονισμού χεριού – ματιού, χρήσιμα για επιλογή εργατών . Για αυτό και ονομάζονται τεστ «μολύβι-χαρτί» και είναι αυστηρά περιορισμένα χρονικά¹¹⁸.

¹¹⁶Χαράλ. Κανελλόπουλος, Ευάγγ. Κατσιούλας, Διοίκηση Προσωπικού, Ευρωτύπ για λογαριασμό των συγγραφέων, Αθήνα 1983, σελ. 162

¹¹⁷ΤΑ ΝΕΑ, ένθετο «ΚΑΡΙΕΡΕΣ», 31/03/03, συνέντευξη Κωνσταντίνου Χριστίδη, σελ. 2

¹¹⁸<http://www.index.cfm?fuseaction=displayadvice&menuid=1c835426-ed85-4388-b9042355a06728a0&17/2/20003>

Για τις θέσεις γραφείου, οι οποίες είναι και οι θέσεις που πλαισιώνουν έναν εκπαιδευτικό οργανισμό, τα τεστ αυτά περιλαμβάνουν θέματα ορθογραφίας, αριθμητικών πράξεων, συγκρίσεων, αντιγραφής σημασίας λέξεων κλπ.

β. Τεστ εκτέλεσης εργασίας

Το είδος αυτό τεστ χρησιμοποιείται για να μετρήσει την ικανότητα του ατόμου να εκτελέσει την εργασία. Χωρίζεται σε δύο εναλλακτικές κατηγορίες: α) τεστ που μετράνε «τη γνώση της εργασίας και μπορεί να είναι μια ενέργεια προφορική ή γραπτή»¹¹⁹, β) τεστ που μετράνε «δείγμα εργασίας, στο οποίο ένα μέρος της πραγματικής δουλειάς δίνεται σαν τεστ»¹²⁰. «Το βασικό μειονέκτημα του είναι ότι αφ' ενός η δυσκολία να προσδιορισθεί το κατάλληλο δείγμα εργασιών για κάθε εργασία και αφετέρου ότι δεν είναι εφαρμόσιμο για όλες τις εργασίες ή είναι αρκετά δύσκολο να εφαρμοστεί για θέσεις εργασίας ανωτέρων στελεχών»¹²¹. Σ' αυτό το σημείο οφείλουμε να παρατηρήσουμε ότι υπάρχουν και εργασίες που τα υπό μέτρηση απαιτούμενα χαρακτηριστικά είναι μη μετρήσιμα στη φάση αυτή, δηλαδή κατά τη διαδικασία επιλογής, όπως π.χ. στις πωλήσεις.

Τα πιο συνηθισμένα τεστ που έχουν το προσόν να είναι τόσο οικονομικά όσο και περιορισμένης χρονικής διάρκειας είναι τα τεστ με χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή. Βέβαια κάθε οργανισμός είθισται να αναπτύσσει τα δικά του τεστ, για να εξετάσει τις ικανότητες των υποψηφίων να καλύψουν τις ιδιαίτερες ανάγκες του οργανισμού.

γ. Τεστ μαθησιακής ικανότητας

Το τεστ αυτό διενεργείται ως εξής: Ο υποψήφιος παρακολουθεί έναν εκπαιδευτή ή κάποιον πιο έμπειρο υπάλληλο πως εκτελεί την εργασία, και

¹¹⁹Σπύρος Ζευγαριάδης, Γεωργίου Σταματιάδη, Διοίκηση και εποπτεία προσωπικού, Interbooks, Αθήνα 1997, σελ.173

¹²⁰Χαράλ. Κανελλόπουλος, Ευάγγ. Κατσιούλας, Διοίκηση Προσωπικού, Ευρωτύπ για λογαριασμό των συγγραφέων, Αθήνα 1983, σελ. 163

¹²¹Χυτήρης Λεωνίδα, Διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων, Interbooks, Αθήνα, 2001, σελ. 85

στη συνέχεια καταγράφει τις οδηγίες. Επακολούθως εκτελεί ο ίδιος την εργασία 1-2 φορές υπό την καθοδήγηση του εκπαιδευτή. Η τρίτη φάση του τεστ είναι να την εκτελέσει μόνος του, ενώ ο αξιολογητής καταγράφει την απόδοση του και αξιολογεί την δυνατότητα αφομοίωσης του υποψηφίου. Η βαθμολογία καταγράφεται σε ειδικό έντυπο, που ονομάζεται «κατάλογος ελέγχου»¹²². Το τεστ αυτό «χρησιμοποιείται για υποψηφίους ημειδικευμένων θέσεων εργασίας»¹²³.

δ. Τεστ προσωπικότητας

Υποστηρίζουν πολλοί μελετητές ότι οι περισσότεροι υπάλληλοι που αποτυγχάνουν στην εκτέλεση της εργασίας τους έχουν προβλήματα προσωπικότητας και όχι γιατί δεν έχουν τις ικανότητες για τη συγκεκριμένη εργασία. Έτσι επικρατεί η άποψη ότι ένας υπάλληλος – μέτριων ικανοτήτων - ισορροπημένος ψυχολογικά μπορεί να είναι πιο αποδοτικός και ωφέλιμος από έναν άλλο, ο οποίος αν και έχει υψηλές ικανότητες είναι οκνηρός ή αντιμετωπίζει συναισθηματικά προβλήματα. Κι αυτό γιατί ο πρώτος με μια σωστή υποκίνηση μπορεί να υπερβεί τις ικανότητες του δεύτερου αφού μπορεί να εφαρμόσει οδηγίες και συμβουλές καθώς και να αντιμετωπίσει καταστάσεις με περισσότερη νηφαλιότητα και ψυχραιμία από ότι ο ψυχολογικά ασταθής υπάλληλος.

Τα τεστ προσωπικότητας μπορούν να διερευνήσουν χαρακτηριστικά όπως είναι η συναισθηματική σταθερότητα, η αυτοπεποίθηση, η αισιοδοξία, η αποφασιστικότητα, η υπομονή, ο φόβος, η δειλία, το θάρρος, η εσωστρέφεια, η εξωστρέφεια, η ανάληψη πρωτοβουλιών, η συνεργατικότητα, η φιλική διάθεση, ο πεσιμισμός ή οπτιμισμός, ο εγωκεντρισμός και η φιλοδοξία κ.α. Τα τεστ προσωπικότητας μετρούν την ικανότητα του υποψηφίου να εγκλιματισθεί στο εργασιακό περιβάλλον, «...να ανταποκριθεί στις διαπροσωπικές απαιτήσεις της θέσης εργασίας»¹²⁴ και να προσαρμοσθεί στις πιεστικές συνθήκες που θα αντιμετωπίσει.

¹²²Χυτήρης Λεωνίδα, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Interbooks, Αθήνα, 2001, σελ. 85

¹²³Χυτήρης Λεωνίδα, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Interbooks, Αθήνα, 2001, σελ. 85

¹²⁴Χυτήρης Λεωνίδα, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Interbooks, Αθήνα, 2000, σελ. 85

Τα τεστ αυτά χρησιμοποιούνται ως επί το πλείστον για τη διερεύνηση της προσωπικότητας υποψηφίων για υψηλές διοικητικές θέσεις. Κι αυτό επειδή στις διοικητικές εργασίες το πιο σπουδαίο χαρακτηριστικό επιθυμητό για τα άτομα που τις καλύπτουν είναι να μπορούν και να γνωρίζουν πώς να χειρίζονται αποτελεσματικά ανθρώπους. Σχετικά με αυτά τα ζητούμενα τα τεστ προσωπικότητας μπορούν να διερευνήσουν επίσης «το διοικητικό στυλ, το στυλ λήψης αποφάσεων, ή ίσως να είναι επικουρικά στην αξιολόγηση κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος»¹²⁵. Όσον αφορά τις απαντήσεις «δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις, αλλά οι εργοδότες συγκρίνουν τις απαντήσεις με το πρότυπο προφίλ»¹²⁶ που έχει τεθεί για τη συγκεκριμένη εργασία.

Οι περισσότεροι επιστήμονες θεωρούν ότι αυτά τα τεστ είναι «επιπόλαια, εύκολα στην απάτη και παραπλανητικά»¹²⁷ καθώς επίσης ότι «δεν αποτελούν καλούς δείκτες για την πρόβλεψη απόδοσης-συμπεριφοράς στη θέση εργασίας»¹²⁸.

ε. Τεστ ενδιαφερόντων

Τα τεστ ενδιαφερόντων χρησιμοποιούνται για να αποκαλύψουν τις κλίσεις και τις προτιμήσεις των ατόμων σχετικά με το τι προτιμούν να κάνουν σχετικά με το επάγγελμα, τα χόμπι και τις ψυχαγωγικές ενέργειες. «Σπάνια χρησιμοποιείται για επιλογή αφού έχει αποδειχθεί πως η απόδοση κάποιου στη θέση εργασίας λίγο σχετίζεται με τα ενδιαφέροντα του (ενώ αυτά σχετίζονται αρκετά με την εργασιακή ικανοποίηση και την παραμονή στη θέση εργασίας»¹²⁹. Όταν όμως τα προτείνουν για επιλογή προσωπικού και τα εφαρμόζουν στηρίζουν την επιλογή τους αυτή στην υπόθεση ότι υπάρχει ένα ορισμένο σύστημα ενδιαφερόντων για αυτούς που είναι πετυχημένοι σε ένα επάγγελμα και ότι όταν κάποιος επιθυμεί τα ίδια πράγματα που

¹²⁵<http://www.flinders.edu.au/careers/EmpTest.html>

¹²⁶http://www.futures-careers.co.uk/into_employment_update2001/selection_tests.htm

¹²⁷Χαράλ. Κανελλόπουλος, Ευάγγ. Κατσιούλας, Διοίκηση Προσωπικού, Ευρωτύπ για λογαριασμό των συγγραφέων, Αθήνα 1983, σελ. 165

¹²⁸Χυτήρης Λεωνίδα, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Interbooks, Αθήνα, 2001, σελ. 85

¹²⁹Χυτήρης Λεωνίδα, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Interbooks, Αθήνα, 2001, σελ. 86

επιθυμούν αυτοί που ήδη ασχολούνται με το επάγγελμα, αυτό σημαίνει ότι το άτομο ενδιαφέρεται γι' αυτό το είδος εργασίας. Για κάποια επαγγέλματα μάλιστα έχουν δημιουργηθεί πρότυπα συστήματα ενδιαφερόντων απαραίτητων για αυτά τα επαγγέλματα.

Παρόλη αυτά η καλύτερη εφαρμογή αυτών των τεστ είναι στη συμβουλευτική για την επιλογή επαγγέλματος. Γι' αυτό η καλύτερη χρήση τους είναι στον επαγγελματικό προσανατολισμό των εφήβων.

στ. Τεστ καταστάσεων / Κέντρα αξιολόγησης

Τα τεστ καταστάσεων απευθύνονται κυρίως σε υποψήφιους υψηλών διοικητικών θέσεων ή για προαγωγή υπαλλήλων. Η εξέταση μπορεί να λάβει χώρα εκτός ή εντός της επιχείρησης και συνήθως από ομάδα αξιολογητών, «6 - 8 άτομα που την αποτελούν ανώτερα γραμμικά στελέχη της επιχείρησης, σύμβουλοι επιχειρήσεων και ψυχολόγοι»¹³⁰. Οι υποψήφιοι εξετάζονται σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο ως εξής¹³¹:

- α) Οι υποψήφιοι χωρίζονται σε μικρές ομάδες, συνήθως των τεσσάρων ατόμων
- α) Οι αξιολογητές ζητούν από τους υποψηφίους σε διάστημα 2-4 ημερών να συμμετέχουν στις εξής δραστηριότητες:
 - § Να δώσουν συνεντεύξεις
 - § Να επιλύσουν καθημερινά διοικητικά προβλήματα (με στοιχεία δεδομένα πραγματικά) που τους δίνονται
 - § Να δώσουν λύσεις σε πραγματικές προβληματικές καταστάσεις (case studies) και να τις παρουσιάσουν
 - § Να συμμετέχουν σε συζητήσεις, όπου δεν ορίζεται συντονιστής ή αρχηγός συζήτησης
 - § Να «παιξουν» επιχειρηματικά παιχνίδια (Business Games)
 - § Να υποβληθούν σε τέστ γενικών ικανοτήτων

¹³⁰ Χυτήρης Λεωνίδα, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Interbooks, Αθήνα, 2001, σελ. 86

¹³¹ Χυτήρης Λεωνίδα, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Interbooks, Αθήνα, 2001, σελ. 86

- α Οι αξιολογητές, συνήθως δύο, παρατηρούν και καταγράφουν τη συμπεριφορά των υποψηφίων σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο.
- α Κάθε υποψήφιος αξιολογείται για 20-25 χαρακτηριστικά (όπως ικανότητες και γνώσεις για οργάνωση, προγραμματισμό, λήψη αποφάσεων, για δημιουργικότητα, αντοχή στην ψυχολογική πίεση και για τις ικανότητες του στην επικοινωνία).
- α Οι αξιολογητές σημειώνουν πως αλληλεπενεργούν τα άτομα, ποιος είχε τις περισσότερες / καλύτερες ιδέες, ποιος ήταν ο πιο πειστικός, ποιος (ηγετικό) στίλ είχε ο καθένας, ποιος επέδειξε υψηλό βαθμό συνεργατικότητας κλπ. Σημαντικό ρόλο παίζει και η δεξιότητα τους σε διαπροσωπικές σχέσεις. Έπειτα καταλήγουν σε απόφαση, για την καταλληλότητα των υποψηφίων, σε σχέση πάντα με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας.

Σε ατομικό επίπεδο χρησιμοποιείται και ένας άλλος τύπος αυτού του τεστ: το «τεστ των εισερχομένων» (in basket assignments). Στους υποψηφίους δίνονται πραγματικές επιστολές, memos, τηλεφωνικά μηνύματα, αναφορές και άλλες πληροφορίες, που υποτίθεται πως βρίσκονται στο φάκελο των εισερχομένων ενός στελέχους. Οι αξιολογητές δίνουν στους υποψηφίους τις απαραίτητες πληροφορίες και τους ζητούν να ενεργήσουν ακριβώς όπως αν βρίσκονταν στη συγκεκριμένη θέση και έπρεπε να ανταποκριθούν στις υποχρεώσεις αυτές.

Όταν χρησιμοποιείται για περιπτώσεις προαγωγής, τότε καλείται ο υπάλληλος στο χώρο εργασίας Σάββατο ή Κυριακή – έτσι ώστε να μην μπορεί να ρωτήσει κάποιον σχετικό με την εργασία υπάλληλο – και του ζητείται να ανταποκριθεί στις υπευθυνότητες μιας θέσης ανώτερης της δικής του.

Η μέθοδος αυτή έχει αποδειχθεί πολύ έγκυρη και τα αποτελέσματα της θεωρούνται αξιόπιστα. Όμως δεν χρησιμοποιείται συχνά – ιδιαίτερα στην Ελλάδα από ελάχιστες επιχειρήσεις – γιατί απαιτεί αρκετό χρόνο και κοστίζει πολύ περισσότερο από άλλες μεθόδους, αφού απαιτείται η αγορά τεστ και ασκήσεων καθώς και η καταβολή των αμοιβών των αξιολογητών.

ζ. Ανάλυση γραφικού χαρακτήρα

Η ανάλυση του γραφικού χαρακτήρα του υποψηφίου είναι διαδεδομένη κυρίως στην Ευρώπη και λιγότερο στην Αμερική¹³². Όσοι χρησιμοποιούν αυτή τη μέθοδο ισχυρίζονται ότι μπορούν να αποκαλύψουν τον ακριβή χαρακτήρα του ατόμου με κριτήρια το σχήμα των γραμμάτων, το μέγεθος, την απόσταση μεταξύ τους και από άλλα χαρακτηριστικά του γραφικού χαρακτήρα του υποψηφίου. Με αυτή τη βάση αξιολογούνται χαρακτηριστικά προσωπικότητας όπως είναι η αποφασιστικότητα, η οργανωτικότητα, η δημιουργικότητα, η αυτοεκτίμηση και οι επιχειρηματικές τάσεις του υποψηφίου.

Η ανάλυση γραφικού χαρακτήρα θεωρείται καλύτερος δείκτης της προσωπικότητας από άλλα ψυχολογικά τεστ και έχει το πλεονέκτημα ότι είναι οικονομική μέθοδος και καθόλου χρονοβόρα, αφού απαιτεί μόνο λίγα λεπτά προκειμένου κάθε υποψήφιος να γράψει μια πρόταση για τον εαυτό του¹³³.

η. Ανιχνευτής αλήθειας

Ο ανιχνευτής αλήθειας είναι στην ουσία μια μηχανική μέθοδος προσπάθειας διερεύνησης αν ο υποψήφιος λέει την αλήθεια ή όχι. Η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται με τον εξής τρόπο: Ο υποψήφιος ενώ απαντάει σε ερωτήσεις συνδέεται με καλώδια με μια συσκευή, στην οποία καταγράφονται σωματικές αντιδράσεις, όπως είναι η εφίδρωση, η αρτηριακή του πίεση, η αλλαγή στο ρυθμό αναπνοής, κ.α.

Η μέθοδος αυτή είναι κυρίως εφαρμόσιμη από την αστυνομία, τις κρατικές μυστικές υπηρεσίες, τις φαρμακευτικές εταιρίες και τις επιχειρήσεις παροχής προσωπικής ασφάλειας και προστασίας περιουσιακών στοιχείων. Επειδή ο

¹³²πρβλ: Χυτήρης Λεωνίδα, Διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων, Interbooks, Αθήνα, 2001, σελ. 88 και J.D. Dunn, Elvis C. Stephens, Management of Personel: Manpower Management and organizational Behavior, Mc Graw – Hill Book Company, United States 1972, σελ. 131

¹³³πρβλ: Χυτήρης Λεωνίδα, Διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων, Interbooks, Αθήνα, 2001, σελ. 87

τύπος αυτός τεστ θεωρείται ότι θίγει την προσωπικότητα του ατόμου έχει απαγορευτεί στην Ευρώπη και την Αμερική¹³⁴.

θ. Τεστ τιμιότητας και ακεραιότητας

Τα τεστ τιμιότητας και ακεραιότητας χρησιμοποιούνται προκειμένου να διερευνηθεί η τιμιότητα και η ακεραιότητα του ατόμου όταν είναι υποψήφιος για θέσεις που έχουν να κάνουν με πολύτιμα αντικείμενα, όπως κοσμήματα, ή και σε πολυκαταστήματα. Οι εργοδότες προσπαθούν να εξασφαλίσουν με αυτόν τον τρόπο ότι οι εργαζόμενοι τους δεν θα τους εξαπατήσουν, κλέψουν κ.λ.π.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από ερωτήσεις «ναι» και «όχι». Η δομή του όμως είναι τόσο περίπλοκη και ο τρόπος βαθμολόγησης επίσης, ώστε είναι πολύ δύσκολο για τον υποψήφιο να επιτύχει στο τεστ αυτό, ακόμη και αν προσπαθήσει να προβλέψει τη σωστή απάντηση¹³⁵.

2.2.ε. Συνέντευξη Επιλογής

«Η συνέντευξη επιλογής είναι μια πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία, μεταξύ του υποψηφίου και του υπευθύνου (ή υπευθύνων) επιλογής, με σκοπό να εκτιμηθούν οι γνώσεις, οι ικανότητες, οι δεξιότητες και η προσωπικότητα του υποψηφίου, για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας. Ακόμη, στην συνέντευξη επιδιώκεται οι ανακριβείς, αντιφατικές κι ελλιπείς, μερικές φορές, πληροφορίες, που έχουν αντληθεί από το βιογραφικό, την αίτηση απασχόλησης, τα διάφορα τεστ ή και από την πρώτη συνέντευξη (πρώτο «κοσκίνισμα»), να αποσαφηνισθούν και να συμπληρωθούν»¹³⁶.

Η συνέντευξη επιλογής παραμένει ίσως ο βασικότερος παράγοντας που καθορίζει την επιλογή προσωπικού. Σύμφωνα και με την άποψη των Κανελλόπουλο και Κατσιούλα «παρά τη θεαματική εξέλιξη της μεθόδου των

¹³⁴πρβλ: Χυτήρης Λεωνίδα, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Interbooks, Αθήνα, 2001, σελ. 88

¹³⁵πρβλ: Χυτήρης Λεωνίδα, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Interbooks, Αθήνα, 2001, σελ. 88

¹³⁶πρβλ: Χυτήρης Λεωνίδα, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Interbooks, Αθήνα, 2001, σελ. 89

τεστ, η συνέντευξη παραμένει το πιο σπουδαίο εργαλείο στη διαδικασία της επιλογής γιατί βοηθάει τον υπεύθυνο για επιλογή να δει το όλο του ατόμου, να αξιολογήσει αυτό και τη συμπεριφορά του απ' ευθείας και να συνδυάσει τα δεδομένα της έντυπης αιτήσεως με τις εντυπώσεις και παρατηρήσεις του που οδηγούν στην απόφαση σχετικά με την καταλληλότητα του υποψηφίου για απασχόληση. Δίνει επίσης την ευκαιρία και στον υποψήφιο να κάνει ερωτήσεις για το έργο και την επιχείρηση.»¹³⁷

«Η συνέντευξη αρχικά είναι τέχνη και όχι επιστήμη»¹³⁸. Ευνόητο λοιπόν είναι ότι πρέπει να δοθεί ύψιστη προσοχή στον *τρόπο* που θα διεξαχθεί η συνέντευξη. «Οι υποψήφιοι τείνουν να κρίνουν τον οργανισμό από τον τρόπο που διεξάγεται η διαδικασία επιλογής, αντιμετωπίζοντας αυτό σαν μία ένδειξη για το πώς διοικείται ο οργανισμός και πως αυτός διοικεί το προσωπικό του, και έτσι να διαπιστώσουν αν θέλουν να εργαστούν για τον οργανισμό.»¹³⁹

Αυτό που πρέπει να λάβουν υπόψη τους οι υπεύθυνοι είναι ότι δεν κρίνουν μόνο αυτοί αλλά κρίνονται κιόλας! Αυτή είναι η άλλη πλευρά της διαδικασίας μιας συνέντευξης. Ο υποψήφιος κρίνει κατά τη διάρκεια αυτής τους συνεντευξιαστές και κατά συνέπεια και την ίδια την επιχείρηση.

Παρόλα αυτά αν και η δημοτικότητα της βασίζεται στο ότι «α) είναι απλή και πρακτική, αν οι υποψήφιοι είναι λίγοι, β) δημιουργεί θετική εικόνα για την επιχείρηση (αν γίνεται επαγγελματικά) και γ) οι αξιολογητές/ συνεντευξιαστές νιώθουν πιο σίγουροι για τις αποφάσεις επιλογής τους, όταν οι ίδιοι έχουν δει και έχουν ακούσει τον υποψήφιο. Παρά την ευρύτατη όμως εφαρμογή της, στην πράξη έχει αποδειχθεί πως η συνέντευξη έχει μικρό βαθμό αξιοπιστίας, δεν παρέχει μια καλή πρόβλεψη για τη μελλοντική συμπεριφορά και απόδοση του υποψηφίου.»¹⁴⁰ Ο Kleinmuntz ισχυρίζεται ότι παρά την του ότι «οι

¹³⁷Χαράλ. Κανελλόπουλος, Ευάγγ. Κατσιούλας, Διοίκηση Προσωπικού, Ευρωτύπ για λογαριασμό των συγγραφέων, Αθήνα 1983, σελ. 159

¹³⁸Χαράλ. Κανελλόπουλος, Ευάγγ. Κατσιούλας, Διοίκηση Προσωπικού, Ευρωτύπ για λογαριασμό των συγγραφέων, Αθήνα 1983, σελ. 159

¹³⁹Laurie J. Mullins, Management and Organisational Behavior, Prentice Hall, σελ. 747

¹⁴⁰Από: Χυτήρης Λεωνίδας, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Interbooks, Αθήνα, 2001, σελ. 89: α) A.I. Huffcutt & Arthur Jr., Hunter (1984) Revisited: Interview Validity for Entry Level Jobs, Journal of Applied Psychology, April 1994, σελ. 184-190

συνεντεύξεις ίσως να μην ισχύουν, τουλάχιστον βοηθούν να αποκτήσει λίγη «ζεστασιά» και ενδιαφέρον η διαδικασία επιλογής»¹⁴¹.

«Μια έγκυρη διαδικασία συνέντευξης πρέπει να περιέχει κάποια απαραίτητα συστατικά: α) το περιεχόμενο της πρέπει να είναι σχετικό με τη δουλειά, βασισμένο στην ανάλυση εργασίας, β) οι συνεντευξιαστές πρέπει να θέτουν στον υποψήφιο ερωτήσεις βασισμένες σε δομημένα – σχετικά με τη δουλειά κριτήρια και να κρίνουν το επίπεδο ικανότητας και απόδοσης του υποψηφίου βάσει αυτών, γ) οι πολλοί αξιολογητές μειώνουν το ποσοστό προκατάληψης, και δημιουργούν μια αντικειμενική κρίση, δ) οι οργανώσεις θα έπρεπε να δημιουργούν μια συσχέτιση ανάμεσα στα σκορ συνεντεύξεων και στην επακόλουθη απόδοση»¹⁴².

Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης ο συνεντευξιαστής με σημείο αναφοράς το έντυπο της αίτησης μπορεί έως έναν βαθμό να κατευθύνει τον υποψήφιο γιατί έχει κάποιες προτιμήσεις και γιατί άλλες όχι. Μπορεί να μιλήσει για την επίδραση των οικογενειακών και μορφωτικών του εμπειριών. «Έτσι, μπορεί επίσης να συμπεράνει σχετικά με τις φιλοδοξίες του υποψηφίου, τις δυνατότητες των διαπροσωπικών του σχέσεων και την ετοιμότητα του να πάρει πρωτοβουλία συζητήσεως κατά τις επαφές του με ξένα πρόσωπα»¹⁴³.

Ο υποψήφιος σύμφωνα με τον Rodger ελέγχεται από τον αξιολογητή όσον αφορά τις παρακάτω περιοχές¹⁴⁴:

1. Τις γνώσεις του στα εξής πλαίσια:

- i) Γενικό μορφωτικό επίπεδο
- ii) Ειδικές γνώσεις ή δεξιότητες στον τομέα της εργασίας.

β) M.A. McDaniel, et al., the Validity of Employment Interviews, Journal of Applied Psychology, August 1944, σελ. 599-616

¹⁴¹ Από : J.D. Dunn, Elvis C. Stephens, Management of Personnel: Manpower Management and organizational Behavior, Mc Graw – Hill Book Company, United States 1972, σελ. 141: Benjamin Kleinmuntz, Personality Measurement, The Dorsey Press, Homewood, Ill., 1967, p. 178.

¹⁴² Από: <http://www.measurableresults.net/hirerightthefirsttime.htm> : Gabris & Rock, 1991, p. 470

¹⁴³ Χαράλ. Κανελλόπουλος, Ευάγγ. Κατσιούλας, Διοίκηση Προσωπικού, Ευρωτύπ για λογαριασμό των συγγραφέων, Αθήνα 1983, σελ. 160

¹⁴⁴ Από: George Shouksmith, Assessment Through Interviewing, Pergamon Press, England, 1978

2. Τη γενική ικανότητα του ή ευφυΐα (ικανότητα για μάθηση συγκριτικά με ό,τι έχει ήδη μάθει).
3. Μαρτυρία ιδιαίτερων δεξιοτήτων.
4. Διάθεση καθώς φαίνεται σε i) αποτελεσματικότητα με τους άλλους-ανθρώπινες σχέσεις, και ii) αποτελεσματικότητα στη δουλειά.
5. Οι στόχοι και τα ενδιαφέροντα σε σχέση με την κατάσταση στη δουλειά.
6. Οι ευκαιρίες και κατά πόσο τις έχει εκμεταλλευτεί.

Απ' την άλλη ο Shouksmith ισχυρίζεται ότι ο συνεντευξιαζόμενος μπορεί να προσδοκεί ότι θα αποσπάσει τις πιο αξιόπιστες και έγκυρες πληροφορίες για τα παρακάτω θέματα:

1. Την εμφάνιση του και το γενικότερο τρόπο του.
2. Τις λεκτικές και διαπροσωπικές του ικανότητες.
3. Κάποιες άλλες δεξιότητες και ταλέντα του σε περιοχές που όπου ο συνεντευξιαστής έχει ιδιαίτερη γνώση.
4. Αποκαλυπτικές συμπεριφορές στην εργασία, τα άλλα άτομα, και την εμπειρία του στη ζωή.
5. Την κοινωνικότητα, την διαπροσωπική και κοινωνική συμπεριφορά του.
6. Περιορισμένες πλευρές των κινητήριων επιδιώξεων του και της ενέργειας του.
7. Τη συναισθηματική του κάλυψη και πιθανό βαθμό σταθερότητας.
8. Ην προσωπική του ωριμότητα, σαφήνεια της αυτό-εικόνας του.
9. Τις φιλοδοξίες του.

Η συνέντευξη είναι πάντοτε υποκειμενική διαδικασία. Οι παράμετροι που επηρεάζουν τη διαδικασία είναι αρκετές. Ενδεικτικά μπορούμε να αναφέρουμε τις εξής: η προσωπικότητα του συνεντευξιαστή, οι αξίες του, η εμπειρία του, η οπτική γωνία βάσει της οποίας κρίνει τον συνεντευξιαζόμενο. Επίσης κάθε αξιολογητής έχει ένα πρότυπο για το ποίος είναι ο ιδανικός υποψήφιος και βάσει αυτού κρίνει τον υποψήφιο. Συνηθίζεται ο συνεντευξιαστής να βλέπει θετικά τον υποψήφιο, με τον οποίο έχει τις ίδιες απόψεις. Αρνητικό ή άλλοτε θετικό ρόλο παίζει η σειρά με την οποία δίνουν την συνέντευξη οι υποψήφιοι, καθώς και η σειρά με την οποία ο κάθε υποψήφιος δίνει πληροφορίες. «Οι αρνητικές πληροφορίες/ χαρακτηριστικά βαρύνουν πολύ περισσότερο από ό,τι

οι θετικές και έτσι σχεδόν όλοι οι συνεντευξιαστές μπορούν να εξηγήσουν γιατί νομίζουν πως ένας υποψήφιος είναι ακατάλληλος, αλλά όχι γιατί είναι κατάλληλος.»¹⁴⁵ Παράλληλα επηρεάζουν η προκατάληψη που μπορεί να υπάρχει και από τις δύο πλευρές –συνήθως από μέρους του αξιολογητή και λόγω των στερεοτύπων του-, η προκατάληψη που λέγεται ότι σχηματίζεται στην αρχή της συνέντευξης και την οποία ο αξιολογητής προσπαθεί να επιβεβαιώσει σε όλη τη διάρκεια αυτής.¹⁴⁶ Ο υποψήφιος συχνά προσπαθεί να καλύψει τις αδυναμίες του και να δώσει ευχάριστες απαντήσεις, πράγμα που είναι ισχυρό αρνητικό σημείο αν γίνει αντιληπτό. Σε αυτό παίζουν καθοριστικό ρόλο και οι ερωτήσεις του συνεντευξιαστή, αφού καλό θα ήταν να μην προκαλούν προβλέψιμες και ψεύτικες απαντήσεις. Συμπερασματικά παρόλα τα θετικά σημεία της συνέντευξης συμφωνούμε ότι «η συνέντευξη δεν μπορεί να θεωρηθεί μια πλήρης τεχνική αφού μάλιστα η επιδεξιότητα σε αυτήν είναι δύσκολο να αποκτηθεί»¹⁴⁷. Όμως είναι κοινώς αποδεκτό ότι «οι διαπροσωπικές δεξιότητες, τα συναισθήματα, η παρακίνηση και τα ενδιαφέροντα του υποψηφίου αξιολογούνται καλύτερα μέσα από μια συνέντευξη επιλογής, παρά από τα διάφορα τέστ προσωπικότητας.»¹⁴⁸

Επειδή λοιπόν η επιτυχία της συνέντευξης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το άτομο που θα την διεξάγει, είναι δυνατόν κατά τη διάρκεια της συνέντευξης να υπεισέλθει σφάλμα εκτίμησης και να οδηγηθούμε σε παραπλανητικά συμπεράσματα. « Γί' αυτό αν θέλουμε να υπάρχει αντικειμενική κρίση, πρέπει διαφορετικά πρόσωπα να συζητήσουν με τον ίδιο τον υποψήφιο, ώστε να υπάρξει μια αντιπαραβολή και, στο τέλος, μια αντιπροσωπευτικότερη εικόνα του υποψηφίου»¹⁴⁹

¹⁴⁵Χυτήρης Λεωνίδας, Διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων, Interbooks, Αθήνα, 2001, σελ. 91

¹⁴⁶Ο ισχυρισμός αυτός σύμφωνα με νεότερες έρευνες δεν ισχύει. Πρβλ: Από: Χυτήρης Λεωνίδας, Διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων, Interbooks, Αθήνα, 2001, σελ. 91: A.Phillips & R.L. Dorboye, Correlation Tests of Predictions from a Process Model of the Interview, Journal of Applied Psychology, Vol 74, 1989, σελ. 41-52

¹⁴⁷Χαράλ. Κανελλόπουλος, Ευάγγ. Κατσιούλας, Διοίκηση Προσωπικού, Ευρωτύπ για λογαριασμό των συγγραφέων, Αθήνα 1983, σελ. 160

¹⁴⁸Χυτήρης Λεωνίδας, Διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων, Interbooks, Αθήνα, 2001, σελ. 91

¹⁴⁹Σπύρος Ζευγαριάδης, Γεωργίου Σταματιάδη, Διοίκηση και εποπτεία προσωπικού, Interbooks, Αθήνα 1997, σελ.164

Υπάρχουν πολλά διαφορετικά είδη συνεντεύξεων, εκ των οποίων άλλα θεωρούνται περισσότερο αποτελεσματικά και άλλα λιγότερο. «Οι ερευνητές έχουν συμπεράνει ότι η αίτηση βιογραφικού ερωτηματολογίου και η δομημένη συνέντευξη ανάλυσης συμπεριφοράς πρόσωπο με πρόσωπο είναι οι πιο έγκυροι τρόποι πρόβλεψης της απόδοσης εργασίας»¹⁵⁰.

Τύποι Συνεντεύξεων:

α. Η Δομημένη συνέντευξη

«Η δομημένη συνέντευξη είναι απλώς μια σειρά από εξειδικευμένες, σχετικές με την εργασία ερωτήσεις οι οποίες αγγίζουν κρίσιμες πλευρές της εργασίας. Οι ερωτήσεις βασίζονται στην ανάλυση εργασίας και στα προσόντα που είναι επιθυμητά....»¹⁵¹. Τα χαρακτηριστικά κλειδιά, οι δεξιότητες, και οι ικανότητες αναγνωρίζονται και κατόπιν καταγράφονται οι δομημένες ερωτήσεις για τη συνέντευξη προκειμένου να ανιχνευτούν αυτές οι περιοχές»¹⁵².

Οι ερωτήσεις είναι συγκεκριμένες και προετοιμασμένες πριν από τη συνέντευξη. Ο συνεντευξιαστής θέτει τις ερωτήσεις που αντλεί από το έντυπο, το οποίο έχει εκείνη τη στιγμή στη διάθεση του. Σε όλους τους υποψηφίους γίνονται οι ίδιες ερωτήσεις. Έτσι μπορούν να γίνουν συγκρίσεις. Οι απαντήσεις επιπλέον βαθμολογούνται αφού υπάρχουν ήδη αξιολογημένες οι πιθανές απαντήσεις. Οι ερωτήσεις τίθενται με καθορισμένη σειρά και δεν διατίθεται αρκετός χρόνος στον υποψήφιο να απαντήσει. Αν ο ενδιαφερόμενος θέλει να ρωτήσει κάτι, τον επαναφέρει ο συνεντευξιαστής στην ουσία της ερώτησης ή στην επόμενη ερώτηση. Αυτό βέβαια συναντάται στις ακραίες περιπτώσεις συνεντευξιαστών οι οποίοι ακολουθούν πιστά και κατά γράμμα τη μέθοδο. Σε λιγότερο ακραίες περιπτώσεις «οι παρεκκλίσεις ίσως να επιτρέπονται και ο αξιολογητής ίσως επανέλθει σε ότι πιστεύει ότι δίνει κάποιες πληροφορίες ή ίσως διεισδύσει βαθύτερα σε κάποια

¹⁵⁰<http://www.measurableresults.net/hirerightthefirsttime.htm>

¹⁵¹<http://www.valuticonsulting.com/docs/intervue.htm>

¹⁵²<http://www.valuticonsulting.com/docs/intervue.htm>

θέματα»¹⁵³. «Ίσως και να τεθούν ερωτήσεις με σκοπό να εξερευνηθούν θέματα, που έχουν αναδυθεί από τις απαντήσεις του αιτούντος»¹⁵⁴.

«...Η μέθοδος αυτή κρίνεται ως καλύτερη λόγω των προκαθορισμένων ερωτήσεων. Υπάρχουν πολλά οφέλη που συνοδεύουν αυτή τη μέθοδο, όπως:

- ® «Αυξημένη εγκυρότητα της διαδικασίας επιλογής
- ® Υψηλότερη ποιότητα στις πληροφορίες που αποκτούνται
- ® Καλύτερη εναρμόνιση με τις νόμιμες κατευθύνσεις
- ® Ευκολότερη σύγκριση των υποψηφίων
- ® Λιγότερο άγχος στην διαδικασία της συνέντευξης
- ® Μεγιστοποίηση χρήσης του χρόνου και του κόστους»¹⁵⁵

«Δεν μας εκπλήσσει ότι απομακρύνοντας την υποκειμενικότητα από τη συνέντευξη, τυποποιώντας την διαδικασία και εισάγοντας μία άμεση σύνδεση ανάμεσα στο περιεχόμενο της συνέντευξης και την επιτυχία της δουλειάς, ανακαλύπτουμε ότι οι δομημένες συνεντεύξεις έχουν υψηλό ποσοστό σχετικότητας με τη δουλειά»¹⁵⁶.

Το είδος όμως αυτό περιορίζει τον συνεντευξιαστή και άρα τη δυνατότητα να αντληθούν περισσότερες πληροφορίες σε ένα μεταγενέστερο στάδιο επιλογής όπου απαιτείται μεγαλύτερη γνώση για τον υποψήφιο.»¹⁵⁷. Παράλληλα δημιουργεί ψυχρότητα και δεν επιτρέπει τη χαλάρωση του συνεντευξιαζόμενου, κάτω από την οποία πιθανώς να αντλούνταν περισσότερες πληροφορίες.

«Οι περισσότεροι οργανισμοί στις μέρες μας χρησιμοποιούν τις δομημένες συνεντεύξεις και κάποιοι πιστεύουν ότι η συνέντευξη ίσως χρησιμοποιείται από οργανισμούς για να διασφαλίσουν καλές δημόσιες σχέσεις, να

¹⁵³ J.D. Dunn, Elvis C. Stephens, Management of Personnel: Manpower Management and organizational Behavior, Mc Graw – Hill Book Company, United States 1972, σελ. 142

¹⁵⁴ http://www.nrm.qld.gov.au/about/employment/selection_methods.html

¹⁵⁵ <http://www.valutisconsulting.com/docs/intervue.htm>

¹⁵⁶ <http://www.psychometrics.co.uk/iv.htm>

¹⁵⁷ Χυτήρης Λεωνίδα, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Interbooks, Αθήνα, 2001, σελ. 92

απαντήσουν στις ερωτήσεις των υποψηφίων , να παρέχουν ευκαιρίες, να προσθέσουν ή να διασαφηνίσουν ελλιπείς πληροφορίες για τον υποψήφιο ή να διαπραγματευτούν τους όρους της πρόσληψης»¹⁵⁸.

β. Η μη κατευθυνόμενη συνέντευξη

Στη μη κατευθυνόμενη συνέντευξη σε αντίθεση με τη δομημένη συνέντευξη ο συνεντευξιαστής ρωτάει τον υποψήφιο γενικές ερωτήσεις και του δίνει τη δυνατότητα να απαντήσει με όποιο τρόπο θέλει και για όσο χρόνο χρειάζεται. Στόχος του τύπου αυτού συνέντευξης είναι ο υποψήφιος να μιλήσει για τον εαυτό του και να αντληθούν έτσι πληροφορίες για την προσωπικότητα του. «Κάθε επόμενη ερώτηση βασίζεται στην προηγούμενη απάντηση του υποψηφίου. Ο συνεντευξιαστής ελάχιστες φορές διακόπτει τον υποψήφιο ή αλλάζει ξαφνικά θέμα συζήτησης»¹⁵⁹. Η μέθοδος αυτή είναι περισσότερο χρονοβόρα από ότι η δομημένη συνέντευξη. Επίσης «απαιτεί περισσότερα προσόντα από ότι προσδοκεί κανείς, αν απαιτείται η άντληση χρήσιμων πληροφοριών»¹⁶⁰. Καθότι είναι χρονοβόρα οι οργανισμοί τη χρησιμοποιούν για περιορισμένες και ιδιαίτερες περιπτώσεις υποψηφίων, όπως π.χ. για υψηλού επιπέδου θέσεις.

Θετικό σημείο της μη κατευθυνόμενης συνέντευξης αποτελεί η δυνατότητα που δίνει για διερεύνηση του αληθινού χαρακτήρα του ατόμου. Καθώς ο υποψήφιος νιώθει άνετα μέσω μιας τέτοιας προσέγγισης, χαλαρώνει και ξεδιπλώνει την προσωπικότητα του.

Αδυναμία του τύπου αυτού συνέντευξης είναι το γεγονός ότι τελικά καταλήγει η κάθε συνέντευξη υποψηφίων για την ίδια θέση να είναι σε υψηλό βαθμό διαφορετική και έτσι οι διαφορετικές πληροφορίες που αντλούνται να μην μας επιτρέπουν να κάνουμε αντικειμενικές και αξιόλογες συγκρίσεις. Η αξιοπιστία λοιπόν της μεθόδου αυτής είναι αμφισβητήσιμη.

¹⁵⁸<http://www.psychometrics.co.uk/iv.htm>

¹⁵⁹Χυτήρης Λεωνίδα, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Interbooks, Αθήνα, 2001, σελ. 92

¹⁶⁰J.D. Dunn, Elvis C. Stephens, Management of Personnel: Manpower Management and organizational Behavior, Mc Graw – Hill Book Company, United States 1972, σελ. 142

γ. Συνέντευξη ανάλυσης υποθετικής συμπεριφοράς

Η μέθοδος αυτή μοιάζει αρκετά με τη δομημένη συνέντευξη. Στον υποψήφιο δίνεται μια υποθετική ερώτηση/ κατάσταση, στην οποία καλείται να απαντήσει σε συγκεκριμένα περιθώρια χρόνου. Ο υποψήφιος πρέπει να δηλώσει τον τρόπο που θα αντιδρούσε αν τύχαινε να αντιμετωπίσει μια τέτοια κατάσταση. Βάσει της απάντησης του βαθμολογείται στην κλίμακα: καλή - μέτρια – κακή απάντηση. Η αξιολόγηση στηρίζεται σε ήδη προκαθορισμένες απαντήσεις. «...Χρησιμοποιείται ιδίως για την επιλογή πτυχιούχων πανεπιστημίου»¹⁶¹.

Η συνέντευξη υποθετικής συμπεριφοράς είναι ακόμη πιο αποτελεσματική όταν είναι διαθέσιμες ομάδες από συνεντευξιαζόμενους, ή όταν χρησιμοποιείται σε συσχέτιση με την συνέντευξη ανάλυσης συμπεριφοράς. «Όμως δεν φαίνεται να είναι αποτελεσματική μέθοδος για μικρές επιχειρήσεις, οι οποίες σπάνια έχουν το προσωπικό αλλά και το χρόνο που χρειάζεται για να διεξαχθούν ομαδικές συνεντεύξεις»¹⁶².

Από την άλλη αυτό το είδος συνέντευξης περιέχει στοιχεία διοικητικής «βίας» και γι' αυτό οι συνεντευξιαζόμενοι ίσως επιδείξουν χαρακτηριστικά που δεν θα ξαναεμφανίσουν στη ζωή τους. Έρευνες έδειξαν ότι οι μεθοδολογίες υποθετικής συμπεριφοράς δεν μπορούν να δώσουν στατιστικά στοιχεία σε σχέση με την απόδοση στη δουλειά. Οι ίδιες έρευνες δείχνουν ότι είναι η εταιρική κουλτούρα που καθορίζει την επιτυχία του νεοπροσληφθέντος υπαλλήλου και όχι η χρήση μιας δομημένης συνέντευξης υποθετικής συμπεριφοράς. «Οι υπάλληλοι εναρμονίζονται το ίδιο γρήγορα στους εταιρικούς κανόνες και αποδίδουν σε ίδια επίπεδα με τους ήδη υπάρχοντες υπαλλήλους που δεν πέρασαν από τη συνέντευξη αυτή»¹⁶³.

Παρόλες τις αδυναμίες που πιθανόν να εμφανίζει η συνέντευξη υποθετικής συμπεριφοράς έχει ένα βασικό πλεονέκτημα: Όλοι οι συνεντευξιαζόμενοι

¹⁶¹Χυτήρης Λεωνίδα, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Interbooks, Αθήνα, 2001, σελ. 93

¹⁶²<http://www.measurableresults.net/hirerightthefirsttime.htm>

¹⁶³Από: <http://www.measurableresults.net/hirerightthefirsttime.htm> : Gabris & Rock, 1991, p. 478

ανταποκρίνονται στην ίδια υποθετική κατάσταση και έτσι μας δίνουν συγκρίσιμα στοιχεία, από ότι αν περιέγραφε ο κάθε ένας δικές του διαφορετικές προσωπικές εμπειρίες.

δ. Συνέντευξη ανάλυσης συμπεριφοράς

Το είδος αυτό συνέντευξης βασίζεται στη λογική -που ήδη έχουμε ξανά αναφέρει – ότι το παρελθόν προδιαγράφει το μέλλον. Ο υποψήφιος οφείλει να αναφέρει ένα αληθινό περιστατικό της πρότερης επαγγελματικής του εμπειρίας και να περιγράψει πως αντέδρασε. Σε αυτή τη μέθοδο ελλοχεύει ο κίνδυνος ο υποψήφιος να αναφέρει επινοημένο περιστατικό ή περιστατικό που έχει ακούσει από φίλους του ή έχει δει και να επιλέξει συμπεριφορά που θα τον τιμάει και θα τον αναδεικνύει.

Γενικά όμως η συνέντευξη ανάλυσης συμπεριφοράς θεωρείται πιο αξιόπιστη και έγκυρη μέθοδος από ότι η μη δομημένη συνέντευξη. Και θα εξηγήσουμε γιατί. Σύμφωνα με στατιστικές, «παρόλο που οι ανθρώπινη συμπεριφορά αλλάζει, αυτό συμβαίνει μόνο σε ποσοστό 12%»¹⁶⁴. Έτσι χρησιμοποιώντας τη συνέντευξη ανάλυσης συμπεριφοράς, ο υποψήφιος του οποίου η συμπεριφορά στο παρελθόν ταιριάζει με την συμπεριφορά που απαιτείται στην εργασία, θα είναι το πιθανότερο ένας επιτυχημένος υπάλληλος.

Οι συνεντευξιαστές που είναι εκπαιδευμένοι στο είδος αυτό συνέντευξης μπορούν να αντλούν περισσότερο σχετικές πληροφορίες από τους υποψήφιους και να κάνουν πιο σαφείς κρίσεις όταν παίρνουν αποφάσεις που αφορούν την πρόσληψη προσωπικού.

ε. Συνέντευξη από επιτροπή

Η μέθοδος αυτή θεωρείται σε υψηλό βαθμό αξιόπιστη. Κι αυτό γιατί ο υποψήφιος «αντιπαρατίθεται» με 3-5 αξιολογητές. Οι συνεντευξιαστές του θέτουν συγκεκριμένες ερωτήσεις και σημειώνουν τη συμπεριφορά του απέναντι τους. Οι αξιολογητές κατόπιν συζητούν και καταλήγουν σε ένα από

¹⁶⁴ Από: <http://www.measurableresults.net/hirerightthefirsttime.htm> : Richardson, 1995, p.58

κοινού συμπέρασμα. Το κρίσιμο σημείο στη μέθοδο αυτή είναι η ομάδα να αποτελείται από άτομα που ταιριάζουν αρμονικά, κάτι που ως επί το πλείστον συμβαίνει, αφού οι αξιολογητές είναι άνθρωποι μορφωμένοι, ειδικά εκπαιδευμένοι και πρωτίστως έμπειροι. «Από έρευνες έχει διαπιστωθεί ότι απαιτείται σχετικά λίγος χρόνος για να φθάσουν οι συνεντευξιαστές σε μια κοινά αποδεκτή απόφαση επιλογής για κάποιους υποψηφίους»¹⁶⁵.

στ. Συνέντευξη με ηλεκτρονικό υπολογιστή

Τις τελευταίες δεκαετίες έχει αναπτυχθεί σε μεγάλο βαθμό η συνέντευξη μέσω ηλεκτρονικών υπολογιστών. Είναι ιδιαίτερα διαδεδομένη στις πρώτες συνεντεύξεις. Βασίζεται σε «λογισμικά των 75-125 ερωτήσεων»¹⁶⁶, οι οποίες ερωτήσεις σχετίζονται άμεσα με την ιδιαιτερότητα της εργασίας για την οποία κάνει αίτηση ο υποψήφιος. Οι απαντήσεις που δίνει ο υποψήφιος συγκρίνονται με αυτές άλλων ατόμων που έχουν επιτύχει στην ίδια εργασία ή με το πρότυπο του ιδανικού υποψηφίου. Ο υπολογιστής αφότου έχει επεξεργαστεί τα στοιχεία, δηλ. τις απαντήσεις, δίνει αποτελέσματα για την καταλληλότητα και το σκόρ του υποψηφίου. Επίσης παραθέτει τις αντικρουόμενες απαντήσεις που έδωσε ο ενδιαφερόμενος, το χρόνο καθυστέρησης για κάθε απάντηση, «σελίδα με τις δυνητικά προβληματικές απαντήσεις του και έναν κατάλογο συγκεκριμένων ερωτήσεων», τις οποίες πρέπει να θέσει ο συνεντευξιαστής στον υποψήφιο. Οι ερωτήσεις αυτές έχουν προκληθεί από τις ιδιάζουσες απαντήσεις, που έχει δώσει ο ενδιαφερόμενος.

Με αυτή τη μέθοδο υπάρχει εξοικονόμηση χρόνου και φυσικά είναι ανέξοδη μέθοδος αφού δεν χρειάζεται ανθρώπινο δυναμικό για την διεκπεραίωση αυτής της φάσης. Επίσης εκμηδενίζεται η πιθανότητα ο υποψήφιος να

¹⁶⁵ Από: Χυτήρης Λεωνίδας, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Interbooks, Αθήνα, 2001, σελ. 93 :
α) P.L. Roth & J.E. Camprion, An Analysis of the Predictive Power of the Panel Interview and Pre – Employment Tests, Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 65, March 1992, σελ 51-60.

β) A.J. Prewett – Livingston et al., Effects of Race on Interview Ratings in a Situational Panel Interview, Journal of Applied Psychology, Vol 81, No 2, April 1996, σελ. 178-186

¹⁶⁶ Χυτήρης Λεωνίδας, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Interbooks, Αθήνα, 2001, σελ. 94

επηρεάσει θετικά ή αρνητικά τον συνεντευξιαστή, και ακόμη περισσότερη είναι απίθανη η περίπτωση προκατάληψης.

Αρνητικό σημείο της μεθόδου της συνέντευξης με ηλεκτρονικό υπολογιστή αποτελεί το γεγονός ότι εφόσον δεν υπάρχει οπτική και άμεση επαφή με τον υποψήφιο δεν μπορούν να μετρηθούν οι αντιδράσεις του, οι εκφράσεις του, η προσωπικότητα του και η ισορροπία του.

ζ. Τηλεφωνική συνέντευξη

Στην τηλεφωνική συνέντευξη συναντούνται τα ίδια θετικά και αρνητικά στοιχεία. Και εδώ αξιοποιείται η νέα τεχνολογία σε ύψιστο βαθμό. Ο υποψήφιος τηλεφωνεί στην εταιρία σε έναν συγκεκριμένο αριθμό, όπου απαντάει περίπου «...σε 100 ερωτήσεις σχετικά με τα ενδιαφέροντα του, την εντιμότητα, τις στάσεις του απέναντι μέσα στην εργασία. Ο ηλεκτρονικός υπολογιστής αξιολογεί τις απαντήσεις με βάση έναν προκαθορισμένο κατάλογο πιθανών απαντήσεων λαμβάνοντας υπόψη και το χρόνο ανταπόκρισης σε κάθε ερώτηση»¹⁶⁷.

η. Συνέντευξη ψυχολογικής πίεσης

Σε αυτό το είδος συνέντευξης «...ο συνεντευξιαζόμενος τοποθετείται εσκεμμένως υπό πίεση και ένταση προκειμένου να δοκιμαστούν οι αντιδράσεις του»¹⁶⁸. Είναι μια πρόσωπο με πρόσωπο στην ουσία «αντιπαράθεση» με τον συνεντευξιαστή, ο οποίος γίνεται επιθετικός, πειστικός και μερικές φορές αγενής, απέναντι στον υποψήφιο»¹⁶⁹. «Συνήθως ο συνεντευξιαστής χρησιμοποιεί τέτοιες μεθόδους όπως να ρωτάει ερωτήσεις ξαφνικά, να κριτικάρει τις απαντήσεις του συνεντευξιαζόμενου και να τον διακόπτει τακτικά»¹⁷⁰. Είναι σύνηθες φαινόμενο να είναι παρόντες

¹⁶⁷Χυτήρης Λεωνίδας, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Interbooks, Αθήνα, 2001, σελ. 94

¹⁶⁸J.D. Dunn, Elvis C. Stephens, Management of Personnel: Manpower Management and organizational Behavior, Mc Graw – Hill Book Company, United States 1972, σελ. 142

¹⁶⁹Χυτήρης Λεωνίδας, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Interbooks, Αθήνα, 2001, σελ. 94

¹⁷⁰J.D. Dunn, Elvis C. Stephens, Management of Personnel: Manpower Management and organizational Behavior, Mc Graw – Hill Book Company, United States 1972, σελ. 142

περισσότεροι από έναν συνεντευξιαζόμενο στη συνέντευξη ψυχολογικής πίεσης.

Ο τύπος αυτός συνέντευξης είναι ενδεικτικός και προτείνεται για υποψήφιους που πρόκειται να καλύψουν θέσεις εργασίας, οι οποίες προκαλούν υπερβολική πίεση και άγχος στον εργαζόμενο, πράγμα που σημαίνει ότι θεωρείται βασική προϋπόθεση ο προσληφθείς για αυτή τη θέση να είναι ικανός να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της δουλειάς. Μεγάλος αριθμός υποψηφίων δεν ανέχεται αυτό το είδος αντιμετώπισης από τον συνεντευξιαστή, άλλοι δεν μπορούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της συνέντευξης και αρκετοί απορρίπτουν τη θέση και την επιχείρηση.

Αυτή η τελευταία αντιμετώπιση – δηλαδή ο υποψήφιος να απορρίπτει την επιχείρηση – προκαλεί και την επικινδυνότητα εφαρμογής αυτής της μεθόδου, αφού στην ουσία εκθέτει την εταιρία στην αγορά εργασίας αναφορικά με τον τρόπο που αυτή αντιμετωπίζει τους αιτούντες εργασία. Γι' αυτό το λόγο απαιτείται να διενεργείται «...από έμπειρο και επαγγελματία αξιολογητή»¹⁷¹.

Προκειμένου να επιτευχθεί δίκαιη κρίση ως προς όλους τους υποψήφιους προτείνουμε να εφαρμοστεί ένα σαφές πλάνο συνέντευξης. Οι δομημένες συνεντεύξεις, δηλαδή η εκ των προτέρων σύνταξη ερωτήσεων με καθορισμένο θέμα και με καθορισμένη σειρά «παρέχουν πιο αξιόπιστα αποτελέσματα»¹⁷². Σε αυτό συμφωνούν και οι Ζευγαριάδης και Σταματιάδης ισχυριζόμενοι ότι «είναι επίσης σκόπιμο να εφαρμόσουμε, στις περιπτώσεις που έχουμε πολλούς υποψηφίους, την κατευθυνόμενη συνέντευξη, η οποία ακολουθεί ένα σχέδιο και περιλαμβάνει ερωτήσεις όμοιες για όλους τους υποψηφίους, πράγμα που μας επιτρέπει να κάνουμε συγκρίσεις»¹⁷³. Το πιο κοινό παράδειγμα σχεδίου είναι το Rodger Seven Point Plan¹⁷⁴.. Οι ερωτήσεις σύμφωνα με αυτό μπορούν να

¹⁷¹Χυτήρης Λεωνίδα, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Interbooks, Αθήνα, 2001, σελ. 95

¹⁷²Χυτήρης Λεωνίδα, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Interbooks, Αθήνα, 2001, σελ. 91

¹⁷³Σπύρος Ζευγαριάδης, Γεωργίου Σταματιάδη, Διοίκηση και εποπτεία προσωπικού, Interbooks, Αθήνα 1997, σελ.164

¹⁷⁴George Thomason, A Textbook of Human Resource Management, Institute of Personnel Management, 1998 και Laurie J. Mullins, Management and Organisational Behavior, Prentice Hall, σελ. 751

πλαισιωθούν στο ακόλουθο πλάνο προκειμένου να έχουμε μια κατά το δυνατόν περισσότερο αντικειμενική συνέντευξη.

1. Φυσικό make-up
Υπάρχουν καθόλου ελαττώματα υγείας ή φυσικής εμφάνισης που μπορεί να είναι επαγγελματικής σημασίας;
Πόσο αρμονικά είναι η εμφάνιση, το παράστημα και η ομιλία;
2. Ταλέντα
Τι είδους μόρφωση έχει; Πόσο καλά είναι επιτυχημένος μορφωτικά; Τι επαγγελματική εκπαίδευση και εμπειρία έχει ως τώρα; Πόσο καλά είναι επιτυχημένος επαγγελματικά;
3. Γενική Ευφυΐα
Πόση πολλή γενική ευφυΐα μπορεί να παρουσιάσει; Πόση πολλή γενική ευφυΐα μπορεί να παρουσιάσει υπό κανονικές συνθήκες;
4. Ιδιαίτερες ικανότητες
Αν σημειώνονται καθόλου μηχανικές ικανότητες, χειρονακτική επιδεξιότητα, ευχέρεια στη χρήση λέξεων ή χαρακτηριστικών, ταλέντα στη μουσική ή ζωγραφική;
5. Ενδιαφέροντα
Σε τι βαθμό είναι τα ενδιαφέροντα διανοητικά, πρακτικά-κατασκευαστικά, φυσικής δραστηριότητας, κοινωνικά, καλλιτεχνικά;
6. Δεκτικότητα
Πόσο δεκτικός είναι στους άλλους ανθρώπους; Ασκεί επιρροή σε άλλους ανθρώπους; Σταθερός και αξιόπιστος;
7. Συνθήκες
Ποίες είναι οι οικογενειακές συνθήκες; Τι κάνουν τα άλλα μέλη της οικογένειας επαγγελματικά; Υπάρχουν ιδιαίτερα προβλήματα;

Επίσης πρέπει να διασφαλιστεί η ίση και δίκαιη μεταχείριση και αξιολόγηση των υποψηφίων. Κάτι τέτοιο θα είναι χρήσιμο και εποικοδομητικό κυρίως προς όφελος του οργανισμού αφού αν εξασφαλιστεί αυτή η οδηγία θα επιλεγούν και οι κατά το δυνατόν καλύτεροι αντικειμενικά υποψήφιοι.

Μέθοδοι προσέγγισης μιας συνέντευξης

Πρωτίστως ο υπεύθυνος πρέπει μεριμνήσει για το χώρο διεξαγωγής της συνέντευξης. Η συνέντευξη καλό είναι να λαμβάνει χώρα σε μέρος, όπου δεν υπάρχουν οπτικοί ή ακουστικοί περισπασμοί. Τέτοιου είδους περισπασμοί θα μπορούσαν να είναι άτομα που κινούνται στο χώρο ή μιλάνε, τηλέφωνα που χτυπάνε κ.λ.π. Επίσης το φως του ήλιου δεν πρέπει να πέφτει στο πρόσωπο του υποψηφίου. «Κανονικά δεν πρέπει να βάζουμε φυσικά εμπόδια μεταξύ συνεντευκτή και υποψηφίου, ούτε η διεύθυνση των καθισμάτων να είναι τέτοια που να δημιουργεί διαφοροποίηση status μεταξύ των δύο. Ένα γραφείο πίσω από το οποίο κάθεται ο συνεντευκτής, ή μια πολυθρόνα με πλάτη, μπορεί να δημιουργήσει αυτή την αίσθηση ανωτερότητας θέσης από πλευράς συνεντευκτή, κάτι που δεν είναι επιθυμητό σε μια διαπροσωπική σχέση όπως είναι η συνέντευξη επιλογής. Η ιδανική διεύθυνση είναι συνεντευκτής και υποψήφιος να κάθονται υπό γωνία σε τραπέζι συμβουλίου ή σε τραπεζάκι του καφέ. Με τον τρόπο δίνεται η δυνατότητα για οπτική επαφή μεταξύ τους, χωρίς να είναι υποχρεωμένοι να ανταλλάσσουν συνεχώς βλέμματα»¹⁷⁵.

Βασική αρχή για την πρώτη επαφή με τον υποψήφιο είναι η θερμή χειραψία και να ρωτηθεί αν θέλει να του προσφέρουν κάτι. Είναι πολύ σημαντικό να υποδεχθεί ο ίδιος ο συνεντευξιαστής τον υποψήφιο και να φροντίσει ο ίδιος να αισθάνεται άνετα από την πρώτη στιγμή. Προτείνεται ζεστός χαιρετισμός, 1 με 2 λεπτά συζήτηση γενικού χαρακτήρα και αναφορά στο σκοπό της συνέντευξης.

Παράλληλα ο συνεντευξιαστής πρέπει να γνωρίζει:

1. Πώς να κάνει προγραμματισμό και οργάνωση της όλης διαδικασίας
2. Πώς να χειρίζεται το διαθέσιμο χρόνο
3. Να σημειώνει όσα από τα λεγόμενα του υποψηφίου χρειάζονται διευκρίνιση ή περαιτέρω συζήτηση και να επανέρχεται με περισσότερα λεπτομερείς ερωτήσεις.
4. Να κρίνει τη μη λεκτική επικοινωνία του υποψηφίου
5. Πώς να θέτει τις βάσεις για μια καλή συνέντευξη

¹⁷⁵ Αριστοτέλης Κάντας, Οργανωτική-βιομηχανική ψυχολογία, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα 1993, σελ. 88

6. Πώς να θέτει ερωτήσεις και να αντλεί πληροφορίες
7. Πώς να ενσωματώνει τις πληροφορίες
8. Πώς να ελέγχει την συνέντευξη
9. Πώς να κρίνει και να καταγράφει απαντήσεις¹⁷⁶
10. Να αποφεύγει τη στερεοτύπηση και την προκατάληψη
11. Να παρουσιάσει στον υποψήφιο τις αρμοδιότητες της θέσης για την οποία είναι υποψήφιος
12. Να ολοκληρώνει τη συνέντευξη λέγοντας στον υποψήφιο τα κύρια σημεία που κατάλαβε, ώστε ο υποψήφιος, αν νομίζει, να διορθώσει ή να προσθέσει κάτι σε αυτά που ήδη είπε
13. Να ενημερώσει τον υποψήφιο για το τι θα ακολουθήσει μετά από αυτή τη συνέντευξη (π.χ. εκ νέου πρόσκληση για δεύτερη συνέντευξη, απαντητική επιστολή ή τηλεφωνική επικοινωνία).
14. Να συμπληρώνει, αμέσως μετά την αποχώρηση του υποψηφίου, σε ειδικό έντυπο ή επί φύλλου χάρτου τα βασικά σημεία της αξιολόγησης του.¹⁷⁷

«Υπάρχουν πολλές μέθοδοι προσέγγισης μιας συνέντευξης. Κατ' αρχήν οι "open-ended", οι οποίες αποσπών περισσότερες πληροφορίες και επιτρέπουν να μάθουμε περισσότερα για τη γενικότερη παρελθούσα εμπειρία του υποψηφίου. Οι υποθετικές ερωτήσεις επιτρέπουν στον υποψήφιο να φανταστεί πιθανά σενάρια ενώ όποιες ερωτήσεις ζητούν από κάποιον να περιγράψει μια διαδικασία θεωρούνται λιγότερο παρεισφρητικές»¹⁷⁸. Οι ανοιχτού τύπου ερωτήσεις είναι πιο αποτελεσματικές, ενώ οι κλειστού τύπου ερωτήσεις, αυτές δηλαδή που ζητούν απάντηση Ναι ή Όχι δεν εξυπηρετούν για την άντληση στοιχείων. Επίσης πρέπει να αποφεύγονται ερωτήσεις που μπορεί να θεωρηθούν προσβλητικές για την προσωπικότητα του υποψηφίου ή ερωτήσεις που εισβάλλουν στην προσωπική ζωή του υποψηφίου. Παρατίθενται στη συνέχεια κάποιες ερωτήσεις που μπορούν να χρησιμοποιηθούν με επιτυχία¹⁷⁹:

¹⁷⁶<http://www.valutisconsulting.com/docs/intervue.htm>

¹⁷⁷Χυτήρης Λεωνίδα, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Interbooks, Αθήνα, 2001, σελ. 98

¹⁷⁸http://www.careersforlatinos.com/your_hr_tip_continued.htm

¹⁷⁹http://www.careersforlatinos.com/your_hr_tip_continued.htm

1. Βλέπω από το βιογραφικό σας ότι έχετε κάνει _____ Τι απολαύσατε περισσότερο στο _____
2. Τι σας κάνει να νιώθετε καλά στη δουλειά σας;
3. Πείτε μου κάτι για το οποίο είστε περήφανος / περήφανη και γιατί (όχι απαραίτητα σχετικά με τη δουλειά)
4. Τι σας τράβηξε την προσοχή όταν μάθατε για αυτή τη δουλειά; Τι προσόντα έχετε που θα σας κάνουν έναν καλό _____;
5. Πείτε μου για κάποια φορά που νιώσατε ότι κάνετε έναν δύσκολο πελάτη ευτυχισμένο.
6. Δώστε μου ένα παράδειγμα για το πώς μένετε οργανωμένοι. (όχι απαραίτητα στη δουλειά). Περιγράψτε πώς χρησιμοποιείτε αυτές τις ίδιες δεξιότητες στη δουλειά.
7. Τι σημαίνει για εσάς η ομαδική εργασία/ το να είστε μέλος μιας ομάδας; Δώστε μου ένα παράδειγμα κάποιας περιόδου που ήσασταν μέλος μιας ομάδας. Πώς βοηθήσατε να λειτουργεί καλά η ομάδα;
8. Τι θα κάνατε αν ένας συνάδελφος κουτσομπόλευε σε εσάς έναν άλλο συνάδελφο;
9. Αν δουλεύατε και ένας συνάδελφος άρχιζε να σας μιλάει για μια κατάσταση που δεν σχετίζεται με τη δουλειά τι θα κάνατε;
10. Πώς συμπορεύεστε με συνεργάτες που δεν σας αρέσουν;
11. Τι θα σας έκανε πολύτιμο συνεργάτη για τον οργανισμό μας;

Ο Breakwell στο βιβλίο του “Interviewing” προτείνει ο συνεντευξιαστής να δώσει συντελεστές βαρύτητας στα κριτήρια επιλογής. Ένας τρόπος για να γίνει αυτό είναι βάζοντας βαθμούς που να έχουν σύνολο το 100 με κριτήριο τη σημαντικότητα του κάθε χαρακτηριστικού. Μάλιστα δίνει ένα υπόδειγμα αυτής της πρότασης¹⁸⁰:

¹⁸⁰Glynis M. Breakwell, Interviewing, The British Psychological Society & Routledge Ltd, 1990, σελ. 41

Πίνακας 2.9: Συντελεστές βαρύτητας στα κριτήρια επιλογής

A/A	Χαρακτηριστικά	Βαθμοί
1.	Σχετική πείρα	20
2.	Αποδεδειγμένη ικανότητα προσαρμογής και μάθησης	20
3.	Διευθυντικές ικανότητες	10
4.	Ικανότητα να εισάγει νέες δεξιότητες	5
5.	Θα συνεργαζόταν ικανοποιητικά με τα άτομα που συνεργαζόμαστε	10
6.	Ικανότητες επικοινωνίας	10
7.	Ενθουσιασμός	5
8.	Χαρακτηριστικά της προσωπικότητας	20
9.	Σύνολο	100

Πηγή: Glynis M. Breakwell, Interviewing, The British Psychological Society & Routledge Ltd, 1990, σελ. 41

Βέβαια τα χαρακτηριστικά μπορούν να διαφοροποιηθούν ανάλογα με τη θέση εργασίας και τις απαιτήσεις αυτής. Επιπλέον μπορούν να μετατραπούν και οι συντελεστές βαρύτητας, καθώς κάθε εργασία έχει διαφορετικές απαιτήσεις και συνεπώς χρειάζονται τα ανάλογα χαρακτηριστικά / προδιαγραφές από το άτομο που θα την εκτελεί.

Συχνά γίνεται φανερό ότι δεν είναι εφικτό σε κάθε περίπτωση να τηρηθεί το σύστημα βαθμολογίας. Ίσως η άποψη του συνεντευξιαστή να μη συμβαδίζει με τη βαθμολογία και έτσι να υπάρξει χάσμα. Επίσης ίσως να προκύψουν προβλήματα σε άλλον τομέα – που δεν συμπεριλαμβάνεται στη λίστα χαρακτηριστικών- και που ίσως να είναι τόσο σημαντικός ώστε ακόμη κι αν ο υποψήφιος έχει συγκεντρώσει πολύ υψηλή βαθμολογία, αυτή να ακυρωθεί ή και το αντίστροφο: Ενώ ο υποψήφιος έχει χαμηλή βαθμολογία έχει ένα σπάνιο θετικό χαρακτηριστικό γνώρισμα που τον καθιστά υποψήφιο με πολλές πιθανότητες να καλύψει τη θέση.

Κοινοί τύποι λαθών κρίσης των συνεντευξιαστών

Αρκετά συχνά οι αξιολογητές υποπίπτουν σε λάθη, λάθη που αφορούν την κρίση τους σχετικά με τον συνεντευξιαζόμενο. Τις περισσότερες φορές τα λάθη

αυτά γίνονται ασυνείδητα και αποτελούν συστηματική συμπεριφορά αυτών. Το ουσιαστικό και κρίσιμο σημείο στο επίπεδο αυτό είναι ότι οι συνεντευξιαστές δεν γνωρίζουν ότι επηρεάζονται, ότι είναι ακούσια δεκτικοί σε επιρροές από τους υποψήφιους. Κάποιοι λοιπόν τύποι τέτοιων λαθών είναι οι εξής:

- α *“Hallo effect”* : Όταν ο συνεντευξιαστής σχηματίζει κρίση και παίρνει απόφαση για τον υποψήφιο στα 5 πρώτα λεπτά της συνέντευξης. Σύμφωνα με τον Saterfiel¹⁸¹ πολλές αντικειμενικές μελέτες αποδεικνύουν ότι η απόφαση πρόσληψης έχει ληφθεί στα 4 πρώτα από τα 20 λεπτά της συνάντησης με τον υποψήφιο. «Η έρευνα λέει ότι τις περισσότερες κρίσεις μας όσον αφορά την πρόσληψη θα τις κάνουμε πριν ακόμη ο υποψήφιος ανοίξει το στόμα του! Θα κρίνουμε ακόμη παράγοντες όπως είναι η ευφυΐα βασιζόμενοι στην εμφάνιση. Αν ο υποψήφιος είναι ισχνός και νευρώδης, φοράει χρυσό σκελετό γυαλιών, θα υποθέσουμε ότι είναι έξυπνος και ενεργητικός. Αν ο υποψήφιος έχει φαρδιά διάπλαση (όχι απαραίτητα παχύς) θα υποθέσουμε ότι είναι ελλιπής στην ευφυΐα, λιγάκι αδέξιος κατά κάποιο τρόπο από την τεμπέλικη άποψη»¹⁸².
- α Όταν ένας αξιολογητής διαμορφώνει κριτική ή γενική εντύπωση για έναν συνεντευξιαζόμενο βασισμένη σε ένα στοιχείο (θετικό ή αρνητικό) και αγνοεί τις άλλες ενδείξεις. Οι περισσότεροι συνεντευξιαστές παρόλα αυτά έχουν την τάση να επικεντρώνονται μόνο στα αρνητικά. Η χρήση όμως μιας ποιοτικής αξιολόγησης προσωπικότητας θα βοηθήσει να « προωθηθεί μια πιο αντικειμενική ματιά στον υποψήφιο και θα δείξει ότι κάποιες από τις περιοχές που θεωρούνταν αυστηρώς αρνητικές έχουν επίσης θετικές πλευρές που σχετίζονται με αυτές»¹⁸³.
- α *Επιείκεια / αυστηρότητα* – όπου ένας αξιολογητής με συνέπεια βαθμολογεί τους υποψηφίους ή υπερβολικά θετικά ή αρνητικά.

¹⁸¹http://www.saterfiel.com/interview_problems.htm

¹⁸²http://www.saterfiel.com/interview_problems.htm

¹⁸³http://www.saterfiel.com/interview_problems.htm

- α *Κεντρική τάση*- η τάση να αποφεύγει όλες τις ακραίες κρίσεις και βαθμολογεί όλους τους υποψηφίους μέτρια ή αρνητικά.
- α *Αποτελέσματα του πρόσφατου* – η τάση να θυμάται πρόσφατες πληροφορίες, ιδιαίτερα αν είναι αρνητικές και να ξεχνάει αντισταθμιστικές πληροφορίες. Αυτό είναι ένα πρόβλημα που είναι περισσότερο οξύ όταν περνάει από συνέντευξη ένας μεγαλύτερος αριθμός ανθρώπων.
- α *Έλλειψη στοιχείων*. Στις περισσότερες περιπτώσεις οι πληροφορίες που παίρνουμε από προηγούμενους εργοδότες είναι πολύ λίγες και ακόμη πιο ασαφείς οι πληροφορίες που δίνουν οι ίδιοι οι υποψήφιοι. Αρκετά συχνά μάλιστα έχουν την τάση να ψεύδονται ή να υπερβάλλουν στα προσόντα και την εμπειρία τους. Αποτέλεσμα είναι να προσπαθούμε να μαντέψουμε ή να εμπιστευτούμε το ένστικτο μας. Όμως κάτι τέτοιο δεν ενδείκνυται. Το ένστικτο δεν είναι αντικειμενικός παράγοντας κρίσης.
- α *Ομοιότητα / (“similar to me effect”)* – η τάση να αξιολογεί υποψηφίους πιο επιεικώς αν το υπόβαθρο τους, η ιδιότητα τους, οι απόψεις τους και η νοοτροπία τους μοιάζουν με αυτά του αξιολογητή¹⁸⁴. Αυτός ο τύπος λάθους αφορά είδος μεροληπτικής διαστρέβλωσης¹⁸⁵.
- α *Τυποποίηση διαδικασίας συνέντευξης*, δηλαδή να ρωτάει ο συνεντευξιαστής όλους τους υποψηφίους τις ίδιες ακριβώς ερωτήσεις, να μην δράττει από τη συζήτηση τις ευκαιρίες για άντληση χρήσιμων πληροφοριών¹⁸⁶.
- α *Απειρία – έλλειψη εκπαίδευσης*. Το στοιχείο αυτό είναι καταστροφικό για τη διαδικασία επιλογής προσωπικού, ακόμη και αν αυτή είναι πολύ καλά σχεδιασμένη.

¹⁸⁴http://www.hr.murdoch.edu.au/staff/recruit/attach/AR_0009.html

¹⁸⁵ Αριστοτέλης Κάντας, Οργανωτική-βιομηχανική ψυχολογία, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα 1993, σελ. 80

¹⁸⁶ πρβλ: <http://www.job-interview.net/beforeheinterview.htm>

- α ¹⁸⁷*Έλλειψη επικέντρωσης.* Ανησυχεί για το τι σκέφτεται ο υποψήφιος για αυτόν και προσπαθεί να δώσει καλή εντύπωση σε βάρος των πληροφοριών που χρειάζεται να αποκομίσει.
- α *Απροσεξία δυσκολιών υποψηφίων.* Ο συνεντευξιαζόμενος παρουσιάζει ελαφριά ακουστική ανεπάρκεια, δυσκολία να καταλάβει τον τρόπο ομιλίας του συνεντευξιαστή, προβλήματα που προέρχονται από πολιτιστικές διαφορές κ.λ.π.
- α *Εισαγωγή άσχετων στοιχείων:* Αναμνήσεις, προσωπικά παραδείγματα, συζήτηση με τον υποψήφιο για κάτι που ενδιαφέρει μόνο τον ίδιο το συνεντευξιαστή. Θα πρέπει να αποφεύγονται οι εκμυστηρεύσεις. Ο τόνος που θα χρησιμοποιείται είναι η φιλική ουδετερότητα που συνοδεύεται από ενδιαφέρον.
- α *Ανία ή ανυπομονησία.* Ξεφυλλίζει χαρτιά, διακόπτει συνεχώς, δεν απαντά επαρκώς στις ερωτήσεις.
- α *Ασυνέπεια στις ερωτήσεις.* Δεν έκανε τις ίδιες ερωτήσεις σε όλους με αποτέλεσμα να μην είναι συγκρίσιμα τα στοιχεία που συνέλεξε.
- α *Φλυαρία.* Δεν αφήνει στον υποψήφιο χρόνο να σκεφτεί μια απάντηση. Όταν αυτός σκέφτεται, ο αξιολογητής προχωράει στην επόμενη ερώτηση. Αυτή η συμπεριφορά δείχνει ανυπομονησία, αλλά μπορεί και να αποτελεί το συνηθισμένο στιλ του αξιολογητή.
- α *Στήριξη στο ένστικτο.* Όταν ο συνεντευξιαστής βασίζεται στο ένστικτο, την ενόραση ή και τα αισθήματα.
- α *Χρήση καθοδηγητικών ερωτήσεων.* Καθοδηγητική είναι μια ερώτηση που υπονοεί αυτόματα και την απάντηση. Αν ρωτήσει κάποιος για παράδειγμα: «Υποθέτω ότι ποτέ δε θα αντιμετώπιζες την κατάσταση με αυτόν τον

¹⁸⁷ Glynis M. Breakwell, *Interviewing*, The British Psychological Society & Routledge Ltd, 1990, σελ. 60

τρόπο;», τι άλλο θα μπορούσε να απαντήσει ο υποψήφιος εκτός από «όχι»; Το να προδιαθέτει μια ερώτηση για την απάντηση δεν είναι απαραίτητα θέμα λέξεων. Μπορεί να παίζει ρόλο και ο τρόπος που γίνεται η ερώτηση: ο τόνος φωνής, η άρθρωση, ο δισταγμός.

- α *Κακή διευθέτηση χώρου συνέντευξης.* Μεγάλα γραφεία που διαχωρίζουν συνεντευξιαστή από υποψήφιο δεν είναι η κατάλληλη διευθέτηση. Τα καθίσματα κοντά σε ένα τραπέζι, υπό γωνία 45 μοιρών, διευκολύνουν την άνετη συζήτηση, φτάνει να μην είναι πολύ κοντά μεταξύ τους.
- α *Έλλειψη ελέγχου της συνέντευξης.* Αυτό συνήθως συμβαίνει όταν ο υποψήφιος μιλάει πολύ και πετάγεται από το ένα θέμα στο άλλο, ακατάπαυστα και χωρίς ειρμό. Οι υποψήφιοι το κάνουν αυτό για πολλούς λόγους. *Ανησυχία:* μιλούν για να μην ακούσουν τη σιωπή που θα ακολουθήσει αν σταματήσουν. *Φόβος:* είναι πιθανό να φοβούνται τις ερωτήσεις του συνεντευξιαστή και να μιλούν συνεχώς. Έτσι μειώνουν τις πιθανότητες να τους υποβληθούν δύσκολες ερωτήσεις. Η χωρίς νόημα απεραντολογία είναι δυνατόν επίσης να προέρχεται από την επιθυμία του υποψηφίου να είναι ευχάριστος. Ο υποψήφιος δε γνωρίζει τι είδους απαντήσεις θέλει ο συνεντευξιαστής και έτσι μιλάει για τα πάντα. Αυτού του είδους η πολυλογία ελέγχεται αν ο συνεντευξιαστής παρέμβει και τονίσει ότι θέλει μια σύντομη περιεκτική απάντηση. Ο αξιολογητής μπορεί επίσης να χάσει τον έλεγχο της συνέντευξης από τον υποψήφιο που τον διακόπτει τη στιγμή που κάνει μια ερώτηση. Αυτό μπορεί να αντιμετωπιστεί αν συντομευτούν οι ερωτήσεις, αλλά εξακολουθούν να αναφέρονται στο ίδιο θέμα. Η ίδια τακτική μπορεί να χρησιμοποιηθεί στον υποψήφιο που τα χάνει και δε δίνει άμεσες απαντήσεις.

Όπως προαναφέρθηκε στους κοινούς τύπους λαθών των συνεντευξιαστών οι περισσότερες περιπτώσεις αφορούν φαινόμενα μεροληψίας. Υπάρχουν πολλά στάδια κατά τη διάρκεια μιας συνέντευξης που μπορεί να υπάρξει μεροληψία. Παράλληλα υπάρχουν και περιπτώσεις μεροληψίας, οι οποίες αφορούν την εντύπωση που έχει σχηματιστεί για τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας, για τον οργανισμό τον ίδιο και για τον ιδανικό υποψήφιο που θα καλύψει την κενή θέση.

Το ιδανικό αυτό που ίσως έχει προβληθεί μέσω διαφήμισης, διαδικασίας επιλογής ή κατά τον διορισμό μπορεί να επηρεάσει τον υποψήφιο να δεχτεί αυτή την εργασία. Την περίπτωση αυτή μεροληψίας – που δεν αφορά μόνο τους συνεντευξιαστές αλλά και όλο τον οργανισμό - παραθέτουμε στο σχήμα 2.4¹⁸⁸.

Το βασικό βήμα για έναν αξιολογητή προκειμένου να αποφύγει τα λάθη αυτά και να γίνει περισσότερο απερίσπαστος και ουδέτερος απέναντι στον υποψήφιο είναι να συνειδητοποιήσει την περίπτωση ότι μπορεί να επηρεάζεται και να επιδιώξει την ουδετερότητα. Κοινό σε όλους τους αξιολογητές είναι ότι μετά από ένα χρονικό σημείο διαδοχικών συνεντεύξεων κουράζονται και αρχίζουν να έχουν αρνητική προδιάθεση για κάθε συνεντευξιαζόμενο, υποσυνείδητα ίσως, αφού αυτός είναι η πηγή της κούρασης του. «Μερικοί συνεντευξιαστές έχουν μάθει να κάνουν ένα διάλειμμα όταν αρχίζουν να νιώθουν ακεφιά ή πονοκέφαλο»¹⁸⁹

*Πως να αποφευχθούν οι μεροληψίες κατά την επιλογή προσωπικού*¹⁹⁰:

- Πρωτίστως θα πρέπει το ιδανικό να μεταφραστεί σε αντικειμενικά κριτήρια. Για παράδειγμα η πείρα θα πρέπει να υπολογιστεί σε συγκεκριμένα έτη, έτσι ώστε να μην υπάρχει ασάφεια και διαστρέβλωση. Επιπλέον καλό είναι να εφαρμόζονται δείκτες.
- Οι οργανισμοί θα πρέπει να εκπαιδεύουν τα άτομα που χρησιμοποιούν ως συνεντευξιαστές αναφορικά με τις μεροληπτικές διαστρεβλώσεις που υπεισέρχονται σε όλες τις φάσεις της διαδικασίας επιλογής, από την ανάλυση έργου μέχρι τις μεθόδους διαφήμισης και αναγγελίας της θέσης, καθώς και στις ερωτήσεις που υποβάλλονται κατά τη συνέντευξη.

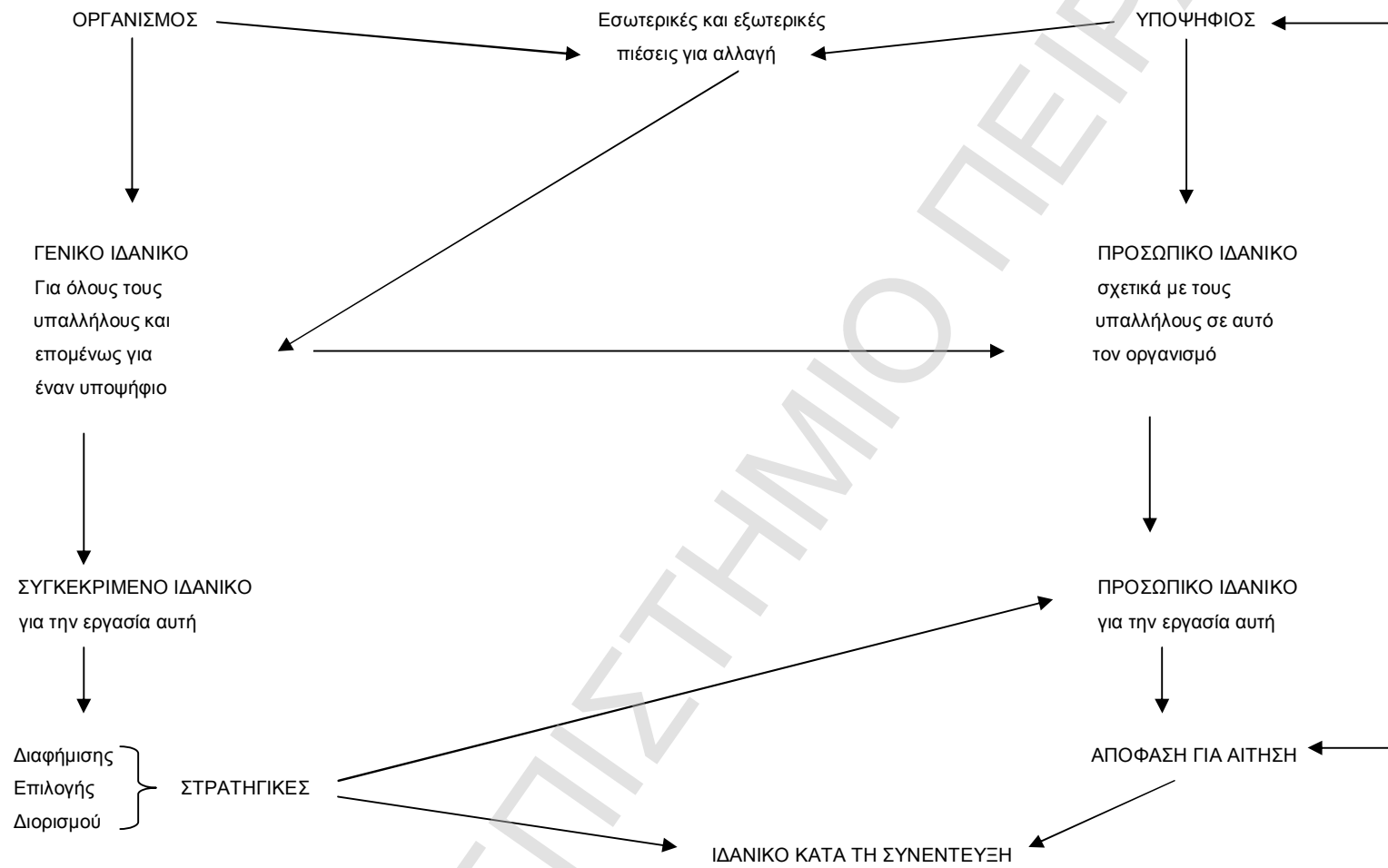
¹⁸⁸Glynis M. Breakwell, Interviewing, The British Psychological Society & Routledge Ltd, 1990, σελ. 45

¹⁸⁹http://www.saterfiel.com/interview_problems.htm

¹⁹⁰Glynis M. Breakwell, Interviewing, The British Psychological Society & Routledge Ltd, 1990, σελ. 52

- Οι μελλοντικοί υποψήφιοι θα πρέπει να μαθαίνουν ποια είναι τα κριτήρια επιλογής και με βάση ποιες ιδανικές εικόνες διαμορφώνονται τα κριτήρια αυτά. Αυτό θα βοηθήσει τους πιθανούς υποψήφιους να αποφασίσουν αν θα κάνουν αίτηση ή όχι. Κάτι τέτοιο θα βοηθούσε να διαλυθούν οι μύθοι που δημιουργούνται για ορισμένους οργανισμούς.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ



Πηγή: Glynis M. Breakwell, Interviewing, The British Psychological Society & Routledge Ltd, 1990, σελ. 45

Σχήμα 2.4: Στάδια κατά τη συνέντευξη όπου είναι δυνατόν να υπάρξει μεροληψία

2.2.στ. Επιβεβαίωση πληροφοριών που αφορούν το παρελθόν του υποψηφίου

«Μία από τις καλύτερες μεθόδους πρόβλεψης της μελλοντικής επιτυχίας των επικείμενων εργαζομένων είναι να κοιτάξουμε στο μητρώο της παρελθούσας εργασίας του»¹⁹¹.

Συχνά λοιπόν οι υπεύθυνοι επιλογής προσωπικού αφότου έχει ολοκληρωθεί η βασική διαδικασία καταφεύγουν στην έρευνα του παρελθόντος του υποψηφίου προκειμένου να συλλεχθούν περαιτέρω στοιχεία για την συμπεριφορά του σε προηγούμενες εργασίες. Επίσης με αυτόν τον τρόπο γίνεται επιβεβαίωση των πληροφοριών που έχει δώσει ο υποψήφιος είτε στο βιογραφικό, είτε στο ερωτηματολόγιο είτε κατά τη συνέντευξη. «Η πράξη έχει αποδείξει ότι, είτε σκόπιμα είτε από αμέλεια κάποιοι υποψήφιοι μεγαλοποιούν τα πράγματα στο βιογραφικό τους ή στη συνέντευξη επιλογής όσον αφορά κυρίως τις σπουδές τους, την εξειδίκευση που έχουν και όσα σχετίζονται με την προηγούμενη απασχόληση τους, π.χ. ύψος μισθού, καθήκοντα, τίτλος θέσης εργασίας, κ.α.»¹⁹²

Το παρελθόν «καλείται» για ακόμα μια φορά να κάνει πρόβλεψη για το μέλλον και να διασφαλίσει στην εταιρεία ότι κάνει τη σωστή επιλογή. Οι πηγές είναι οι εξής:

- Οι εκπαιδευτές/ καθηγητές τους
- Οι προηγούμενοι εργοδότες
- Δικαστικές υπηρεσίες (ποινικό μητρώο)
- Εφορίες, τράπεζες, χρηματιστηριακά γραφεία
- Άλλες πηγές, π.χ. πρώην συνάδελφοι κ.λ.π.

Οι απαιτήσεις της θέσης εργασίας καθορίζουν το ποιες πηγές άντλησης πληροφοριών θα χρησιμοποιηθούν κάθε φορά. «Αν πρόκειται, π.χ. για τη θέση

¹⁹¹Luis R. Gomez-Mejia, David B. Balkin, Robert L. Cardy, Managing Human Resources, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 1998, σελ. 167

¹⁹²Χυτήρης Λεωνίδα, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Interbooks, Αθήνα, 2001, σελ. 96-97

του διευθυντού καταστήματος τράπεζας ή του στελέχους χρηματιστηριακού γραφείου ή του διευθυντή οικονομικών υπηρεσιών / λογιστηρίου, τότε είναι σκόπιμο η επιχείρηση να έρθει σε επαφή με όσους θα είναι σε θέση να δώσουν στοιχεία και πληροφορίες οικονομικού περιεχομένου για τον υποψήφιο. Αν όμως πρόκειται για την κάλυψη θέσης αστυνομικού ή υπαλλήλου εταιρείας παροχής υπηρεσιών ασφαλείας, οι παραπάνω πληροφορίες δεν είναι απαραίτητες, είναι όμως απαραίτητο να γνωρίζει η επιχείρηση το ποινικό του μητρώο»¹⁹³.

Οι εταιρίες λοιπόν χρησιμοποιούν κυρίως τις δύο πρώτες κατηγορίες. Οι πληροφορίες που παρέχονται από προηγούμενους εργοδότες είναι ιδιαίτερα πολύτιμες αφού επιβεβαιώνουν αν ο υποψήφιος έλεγε αλήθεια για θέματα όπως είναι η αμοιβή του, το αντικείμενο εργασίας του, η εμπειρία του κ.λ.π. Όσον αφορά την τελευταία κατηγορία οφείλουμε να παρατηρήσουμε ότι δεν είναι ιδιαίτερα αξιόπιστη γιατί τα άτομα που υποδεικνύει ο υποψήφιος για συστάσεις σχεδόν πάντα δίνουν ευνοϊκές πληροφορίες για τον υποψήφιο.

«Σε κάθε περίπτωση οι επιχειρήσεις πριν προβούν σε ενέργειες για τον έλεγχο του παρελθόντος, θα πρέπει να ζητούν ενυπόγραφη άδεια από τον υποψήφιο. Αν το πράξουν αυθαίρετα κινδυνεύουν να κατηγορηθούν για προσβολή του προσωπικού απορρήτου. Οι πληροφορίες και τα στοιχεία, που έχει ηθικό και νομικό δικαίωμα η επιχείρηση να ζητήσει, θα πρέπει να σχετίζονται αυστηρά με όσα αναφέρει ο υποψήφιος στο βιογραφικό του και με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας»¹⁹⁴.

Επίσης έχει παρατηρηθεί ότι «ο καλύτερος τρόπος για την απόκτηση πληροφοριών είναι η μετάβαση επί τόπου, ή τουλάχιστο μέσω τηλεφώνου, διότι όταν κληθούν να δώσουν τη γνώμη τους γραπτά σπάνια είναι ειλικρινείς»¹⁹⁵. Η γραπτή μορφή συστάσεων αποτελεί αποδεικτικό στοιχείο και γι' αυτό οι πληροφορίες που περιέχουν κυρίως τα γραπτά κείμενα είναι γενικού χαρακτήρα, αποφεύγονται μάλιστα οι προσωπικές εκτιμήσεις για το χαρακτήρα

¹⁹³Χυτήρης Λεωνίδα, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Interbooks, Αθήνα, 2001, σελ. 99

¹⁹⁴Χυτήρης Λεωνίδα, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Interbooks, Αθήνα, 2001, σελ. 97

¹⁹⁵Χαράλ. Κανελλόπουλος, Ευάγγ. Κατσιούλας, Διοίκηση Προσωπικού, Ευρωτύπ για λογαριασμό των συγγραφέων, Αθήνα 1983, σελ. 166

και την προσωπικότητα του υποψηφίου. Συνήθως αναφέρονται σε «πραγματικά και αποδείξιμα γεγονότα»¹⁹⁶. Διαφορετικά ελλοχεύει ο κίνδυνος ο υποψήφιος να μηνύσει τον προηγούμενο εργοδότη του, αν αυτός δώσει αστήρικτα αρνητικές πληροφορίες σε μελλοντικούς εργοδότες. «Αν παρέχονται τέτοιου είδους πληροφορίες γραπτώς λέγεται λίβελος. Αν δοθούν τέτοιες πληροφορίες γραπτά, αυτό αναφέρεται σα συκοφαντία»¹⁹⁷. «Πολλές εταιρίες μάλιστα έχουν γραπτές οδηγίες που εμποδίζουν τους managers να συζητούν για τους πρώην υπαλλήλους με άλλα άτομα»¹⁹⁸.

Μάλιστα στην Αμερική το θέμα αυτό έχει φτάσει αρκετές φορές στα δικαστήρια. «Τα δικαστήρια σε σχεδόν κάθε πολιτεία έχουν δεχτεί ότι οι εργοδότες έχουν το «προνόμιο» να συζητήσουν την προηγούμενη απόδοση του υπαλλήλου. Αλλά για να απολαύσει αυτό το προνόμιο η επιχείρηση πρέπει να ακολουθήσει τρεις κανόνες. Πρώτα πρέπει να καθορίσει ότι αυτός που ζητάει πληροφορίες έχει ανάγκη σχετιζόμενη με την εργασία να μάθει. Δεύτερον ο πρώην εργοδότης πρέπει να δίνει μόνο αληθινές πληροφορίες. Τρίτον άκρως προσωπικές πληροφορίες για τον υποψήφιο δεν πρέπει να παρέχονται»¹⁹⁹.

2.2.ζ. Εξετάσεις Υγείας

α. Ιατρικές Εξετάσεις

Οι «Ιατρικές Εξετάσεις» είναι το τελευταίο σκαλοπάτι στη διαδικασία επιλογής προσωπικού. Κάποιες εταιρίες το εφαρμόζουν, κάποιες άλλες όχι. Πάντως θεωρείται ότι για ορισμένες θέσεις εργασίας είναι απαραίτητη η ιατρική βεβαίωση. Ο υποψήφιος για παράδειγμα δεν πρέπει να έχει προβλήματα υγείας, όπως όρασης και αναπνευστικά, ή να μην είναι φορέας μεταδοτικών νόσων. Μάλιστα σε συγκεκριμένες περιπτώσεις (π.χ. φύλακες) απαιτείται να

¹⁹⁶Χυτήρης Λεωνίδα, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Interbooks, Αθήνα, 2001, σελ. 97

¹⁹⁷Michael Harris, Human Resource Management, A Practical Approach, The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers, 1997, σελ. 148

¹⁹⁸Michael Harris, Human Resource Management, A Practical Approach, The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers, 1997, σελ. 149

¹⁹⁹Luis R. Gomez-Mejia, David B. Balkin, Robert L. Cardy, Managing Human Resources, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 1998, σελ. 168

έχει καθορισμένα φυσικά χαρακτηριστικά, όπως ύψος, αναλογία ύψους-βάρους, αρτιμέλεια κ.λ.π.

Η εταιρία είτε ζητάει από τον υποψήφιο τις συγκεκριμένες ιατρικές εξετάσεις, είτε πληρώνει η ίδια για τη διεκπεραίωση αυτών. «Σε κάθε περίπτωση ο έλεγχος για τη φυσική κατάσταση και την εν γένει υγεία του υποψηφίου θα πρέπει να γίνεται αφού του προσφερθεί η θέση(υπό αίρεση). Για την αποφυγή του κινδύνου να κατηγορηθεί η επιχείρηση ότι χρησιμοποιεί τις ιατρικές εξετάσεις για να αποκλείσει κάποιους (μεροληπτικά π.χ. εις βάρος γυναικών και ατόμων με ειδικές ανάγκες / προβλήματα) οι πληροφορίες – αποδείξεις που ζητούνται σχετικά με την υγεία του υποψηφίου θα πρέπει να σχετίζονται αυστηρά με την ικανότητα του να εκτελέσει έργο στη συγκεκριμένη θέση εργασίας»²⁰⁰.

β. Έλεγχος για λήψη ναρκωτικών ουσιών

Στα πλαίσια των ιατρικών εξετάσεων υπάγεται και ο έλεγχος για τη λήψη ναρκωτικών ουσιών. Ο έλεγχος αυτός δεν εφαρμόζεται σχεδόν καθόλου στην Ελλάδα. Όταν διενεργείται στο εξωτερικό εφαρμόζεται με την ακόλουθη διαδικασία: Ζητείται από τον υποψήφιο να κάνει μία σχετική εξέταση σα τυπικό μέρος της διαδικασίας επιλογής. Τα έξοδα είναι της εταιρίας. Αν ο υποψήφιος αποδειχθεί «θετικός» κατά την εξέταση, απορρίπτεται. Εφόσον αυτός πιστεύει ότι το αποτέλεσμα της εξέτασης είναι λάθος, τότε μπορεί να επαναλάβει τη διαδικασία, αυτή τη φορά όμως με δικά του έξοδα.

«Σκοπός του ελέγχου για λήψη ναρκωτικών πριν από την πρόσληψη είναι να αποφευχθεί να προσληφθούν άτομα, που μπορεί να γίνουν προβληματικού εργαζόμενοι»²⁰¹.

Πάντως το θέμα και η αξιοπιστία του ελέγχου αυτού υπόκειται σε μεγάλη αμφισβήτηση. Σύμφωνα με έρευνες «το 66% των δειγμάτων για ναρκωτικά

²⁰⁰Χυτήρης Λεωνίδα, Διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων, Interbooks, Αθήνα, 2001, σελ. 99

²⁰¹Luis R. Gomez-Mejia, David B. Balkin, Robert L. Cardy, Managing Human Resources, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 1998, σελ. 167

ήταν λάθος θετικά! ...Μόνο γύρω στο 5% των υποψηφίων και των υπαλλήλων που ελέγχθηκαν για ναρκωτικά αποδείχθηκαν στην πραγματικότητα θετικά»²⁰². Ο λόγος για το τόσο μεγάλο ποσοστό λάθους είναι ότι πέρα από το ανθρώπινα και τεχνολογικής φύσεως λάθη είναι το γεγονός ότι πολλές χημικές και φαρμακευτικές ουσίες μοιάζουν στην μικροβιολογική εξέταση και έτσι άνθρωποι που στην πραγματικότητα παίρνουν κάποια φάρμακα μπορεί να φαίνεται ότι είναι χρήστες ναρκωτικών.

2.2.η. Τελική απόφαση επιλογής

«Η τελική απόφαση επιλογής θα πρέπει να λαμβάνεται από τα στελέχη στις διευθύνσεις ή στα τμήματα των οποίων θα απασχοληθούν οι συγκεκριμένοι υποψήφιοι».²⁰³ Η απόφαση αυτή θα πρέπει να στηρίζεται σε συγκεκριμένα στοιχεία, κάθε ένα εκ των οποίων έχει συλλεχθεί κατά τα προηγούμενα στάδια της διαδικασίας επιλογής. Τα στοιχεία αυτά πρέπει να είναι απτά και να αφορούν τις ικανότητες και δυνατότητες του υποψηφίου με βάση την απόδοση του σε κάθε στάδιο της διαδικασίας που προηγήθηκε καθώς και την επιθυμία του να εργαστεί στη συγκεκριμένη θέση.

Προκειμένου να ληφθεί αυτή η απόφαση θα πρέπει να σταθμιστούν και οι απαιτήσεις της εργασίας σε σχέση με τη φύση αυτής. Σε κάθε περίπτωση όμως οι υπεύθυνοι οφείλουν να λάβουν υπόψη τους και να δώσουν απαντήσεις στα εξής²⁰⁴:

- α) Θα προσλαμβάνονται υποψήφιοι που απλώς ικανοποιούν τις προδιαγραφές ή και με βάση τις διαφαινόμενες δυνατότητες τους;
- α) Οι υπερπροσοντούχοι (για τη θέση) θα προσλαμβάνονται;
- α) Υποψήφιοι που δεν ικανοποιούν απολύτως τις προδιαγραφές αλλά μπορούν να αναπτυχθούν και να καλύψουν τις αδυναμίες τους, θα προσλαμβάνονται;

²⁰²Michael Harris, Human Resource Management, A Practical Approach, The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers, 1997, σελ. 151

²⁰³Χυτήρης Λεωνίδα, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Interbooks, Αθήνα, 2001, σελ. 100

²⁰⁴Χυτήρης Λεωνίδα, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Interbooks, Αθήνα, 2001, σελ. 100-101

- α Θα δίνεται μεγαλύτερη βαρύτητα στα «ποσοτικά» χαρακτηριστικά του υποψηφίου (π.χ. εμπειρία, σπουδές, κ.α.) ή στα ποιοτικά, π.χ. προσωπικότητα, ενδιαφέρον, παρακίνηση);
- α Τα αρνητικά δεδομένα ή αδύνατα χαρακτηριστικά των υποψηφίων θα αντισταθμίζονται από τα θετικά;
- α Οι υποψήφιοι θα πρέπει να αξιολογούνται ως προς την κουλτούρα της ομάδας στην οποία θα δουλέψουν, ως προς την κουλτούρα της επιχείρησης ή μόνο ως προς τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας;

Συνήθως έχει παρατηρηθεί ότι δίνεται βαρύτητα στα ποιοτικά κριτήρια προκειμένου για την τελική επιλογή του κατάλληλου υποψηφίου. Δηλαδή κρίνονται στοιχεία όπως η προσωπικότητα, οι ομαδικές ικανότητες, η συνεργατικότητα, το ενδιαφέρον για μάθηση, η παρακίνηση, κ.λ.π.

Στο βιβλίο του κ. Χυτήρη²⁰⁵ σημειώνονται δύο τρόποι που μπορούν να ακολουθήσουν οι υπεύθυνοι για να λάβουν την τελική απόφαση. Ο πρώτος είναι ο υποκειμενικός και βασίζεται στην προσωπική κρίση του υπευθύνου, ο οποίος αφού έχει λάβει υπόψη του όλα τα στοιχεία, τις πληροφορίες και τα δεδομένα με βάση πάντα τις απαιτήσεις της εργασίας, παίρνει την τελική απόφαση για τον κατάλληλο υποψήφιο. «Διαφορετικά άτομα συχνά παίρνουν διαφορετικές αποφάσεις για έναν υποψήφιο όταν χρησιμοποιούν αυτή τη μέθοδο γιατί κάθε αξιολογητής δίνει διαφορετική βαρύτητα στα δυνατά και αδύναμα σημεία του υποψηφίου»²⁰⁶. Επιπλέον είναι πολύ πιθανό όταν ακολουθείται αυτή η μέθοδος να επηρεάσουν την κρίση του αξιολογητή οι προσωπικές του προκαταλήψεις και στερεότυπα.

Ο δεύτερος τρόπος είναι περισσότερο αντικειμενικός αφού βασίζεται σε αποτελέσματα στατιστικής ανάλυσης. Συγκεκριμένα οι πιο καθοριστικοί παράγοντες ή χαρακτηριστικά για την απόδοση του υποψηφίου στη θέση εργασίας σταθμίζονται με συγκεκριμένο συντελεστή βαρύτητας. Τα ποσοτικοποιημένα δεδομένα, τα οποία εξάγονται από τις απαντήσεις στη

²⁰⁵Χυτήρης Λεωνίδα, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Interbooks, Αθήνα, 2001, σελ. 102

²⁰⁶Arthur Sherman, George Bohlander, Scott Snell, Managing Human Resources, South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio, 1998, σελ. 201

συνέντευξη, τις επιδόσεις στα διάφορα τέστ, και άλλες πηγές της διαδικασίας επιλογής συνδυάζονται και προκύπτει ένας τελικός βαθμός. Κατά συνέπεια προσλαμβάνεται ο υποψήφιος με το μεγαλύτερο βαθμό, χωρίς να εκφράσει ο υπεύθυνος την προσωπική του κρίση για αυτόν. Αυτή η μέθοδος είναι και η πιο κατάλληλη για μια έναν οργανισμό, τον οποίο διέπουν οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Όπως είχαμε αναφέρει και στο εισαγωγικό μας σημείωμα ο πιο ποιοτικός και κατάλληλος τρόπος για τις σύγχρονες απαιτήσεις της αγοράς είναι η εφαρμογή στατιστικών μεθόδων. Δίνουν τον κατάλληλο υποψήφιο για την κατάλληλη θέση με τον πλέον αντικειμενικό τρόπο.

«Μία σύγκριση της υποκειμενικής μεθόδου με τη στατιστική μέθοδο σε μία μεγάλη ποικιλία καταστάσεων έχει δείξει ότι η στατιστική μέθοδος είναι ανώτερη. Αν και αυτή η ανωτερότητα έχει αναγνωριστεί για πολλές δεκαετίες, η αντικειμενική μέθοδος συνεχίζει να είναι η πιο κοινώς χρησιμοποιούμενη»²⁰⁷.

2.3. ΚΟΣΤΟΣ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Το κόστος αποτελεί σίγουρα σοβαρό σημαντικό αναφοράς σε κάθε διαδικασία επιλογής. Κι όμως το κόστος δεν πρέπει να υπολογιστεί μεμονωμένα. Πρέπει να δοθεί βαρύτητα να μην υπάρχει πιθανότητα αποτυχίας της διαδικασίας επιλογής, πράγμα που σημαίνει είτε την πρόσληψη ενός ακατάλληλου υπαλλήλου ή την απόρριψη από έναν κατάλληλο υποψήφιο.

«Τα οικονομικά κόστη στο να στηθεί μια αποτελεσματική διαδικασία επιλογής είναι άμεσα εμφανή και συχνά σαφώς αναγνωρίσιμα, για παράδειγμα ο χρόνος των αξιολογητών και τα αντίστοιχα έξοδα. Η συμβολή μιας αποδοτικής και αποτελεσματικής διαδικασίας επιλογής και τα οφέλη που αντλούνται από τον οργανισμό δεν είναι άμεσα εμφανή και λιγότερο εύκολο να τα διακρίνουμε»²⁰⁸.

²⁰⁷Arthur Sherman, George Bohlander, Scott Snell, *Managing Human Resources*, South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio, 1998, σελ. 201

²⁰⁸Laurie J. Mullins, *Management and Organisational Behavior*, Prentice Hall, σελ. 755

Συμπερασματικά με τους τύπους συνεντεύξεων και τεστ, και αναφορικά με το ερώτημα ποίος είναι ο καλύτερος τρόπος πρόβλεψης για την απόδοση στην εργασία έχει παρατηρηθεί για ακόμη μια φορά ότι απορρίπτονται αυτές οι διαδικασίες που είναι χρονοβόρες και δαπανηρές. «Για παράδειγμα, κάπιοι από τους καλύτερους τρόπους πρόβλεψης είναι τα τεστ νοημοσύνης. Επίσης υψηλά στη χρησιμότητα πρόβλεψης βρίσκονται οι παρατηρήσεις της ενεργής απόδοσης όπως αυτές που χρησιμοποιούνται στο “Cooperative Educational Program” και σε δομημένες συνεντεύξεις. Και οι δύο αυτές μέθοδοι απαιτούν μια σημαντική επένδυση χρόνου και χρήματος»²⁰⁹.

Ουσιαστικό για κάθε οργανισμό είναι να γίνει αντιληπτή η σημασία του να επιλεγούν οι καλύτεροι υποψήφιοι, κι αυτό γιατί έτσι θα προωθηθεί, θα προοδεύσει και ο οργανισμός. «Το κόστος για την επιχείρηση μιας «λάθος» επιλογής υποψηφίου είναι πολύ μεγαλύτερο από το κόστος της μη επιλογής ενός καλού υποψηφίου»²¹⁰. Τα λάθη που μπορούν να κάνουν οι υπεύθυνοι είναι δύο ειδών: να επιλέξουν κάποιον, ο οποίος θα αποτύχει στην εργασία και να απορρίψουν κάποιον, ο οποίος θα μπορούσε να είναι επιτυχημένος στην εργασία. «Τα έξοδα που σχετίζονται με την πρόσληψη του λάθους υπαλλήλου περιλαμβάνουν το κόστος να αντικατασταθεί αυτό το άτομο, διαδικαστικά έξοδα, κόστος ανεπιθύμητης συμπεριφοράς στην εργασία, και κόστος λόγω έλλειψης συνεργασίας με άλλους υπαλλήλους. Αυτά τα κόστη πρέπει να σταθμιστούν σε σχέση με το κόστος απόρριψης ενός ατόμου, που θα μπορούσε να πετύχει στη δουλειά»²¹¹.

Επειδή λοιπόν η διαδικασία επιλογής προσωπικού είναι το μέσο για τη λήψη της σωστής απόφασης, οφείλει να είναι μία αξιόλογη και αποτελεσματική διαδικασία και να λαμβάνεται κατά το δυνατόν λιγότερο υπόψη το κόστος και ο χρόνος που απαιτεί για τη σωστή διεκπεραίωση της. Πρέπει να γίνει σαφές στους υπεύθυνους ότι όσο μειώνεται το κόστος τόσο μειώνεται και η ποιότητα της διαδικασίας, η ποιότητα των προς πρόσληψη ατόμων και συνεπώς και η

²⁰⁹<http://www.fmpi.com/MSPB/99/decnws.pdf>

²¹⁰Χυτήρης Λεωνίδας, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Interbooks, Αθήνα, 2001, σελ. 95

²¹¹Michael R. Carrell, Norbert F. Elbert, Robert D. Hatfield, Human Resource Management: A Global Strategies For Managing A Diverse Workforce, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 07632, 1995, σελ. 334

ποιότητα του οργανισμού. Ίσως τελικά να διακυβεύεται και η θέση του στη αγορά. Άρα το κόστος διαδικασίας πρόσληψης προσωπικού και η πρόοδος της επιχείρησης είναι ποσά ανάλογα.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Κεφάλαιο 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η θεωρητική προσέγγιση στο θέμα «διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού» έδωσε το έναυσμα για έρευνα αναφορικά με την ελληνική πραγματικότητα. Η έρευνα αυτή είχε ως επίκεντρο τον ασφαλιστικό και τραπεζικό κλάδο.

Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε είχε ως βασικό εργαλείο το ερωτηματολόγιο. Το ερωτηματολόγιο στάλθηκε σε υπεύθυνους Ανθρώπινου Δυναμικού, ή στελέχη ανθρώπινου δυναμικού ή στον ίδιο τον εργοδότη, σε 130 επιχειρήσεις. Πλήρως και ορθώς απαντημένα επεστράφησαν 106 ερωτηματολόγια. Δηλαδή το ποσοστό επιστροφής ήταν 81,5% περίπου. Ο τρόπος αποστολής των ερωτηματολογίων ήταν σε ηλεκτρονική μορφή. Επισυναπτόμενα αποστέλλονταν μια συνημμένη επιστολή, που παρατίθεται στο παράρτημα.

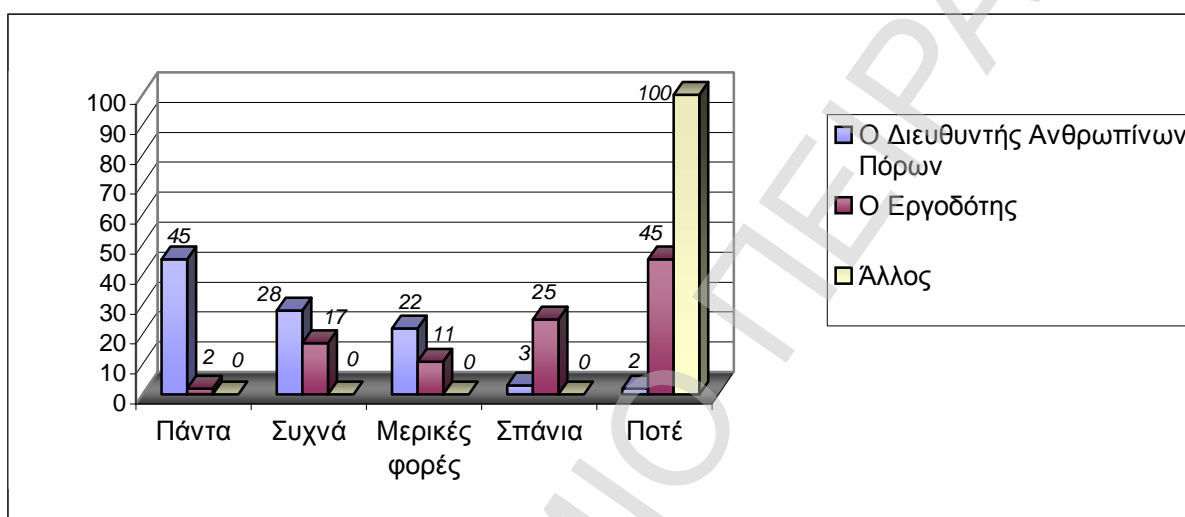
Στο ερωτηματολόγιο αυτό οι ερωτήσεις συντάχθηκαν έτσι ώστε οι απαντήσεις να δίνουν αξιόλογες πληροφορίες σχετικά με τις διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού, τις μεθόδους προσέλκυσης προσωπικού και τις μεθόδους επιλογής που ακολουθούνται από τις επιχειρήσεις των προαναφερθέντων κλάδων. Επίσης σε αρκετές ερωτήσεις έγινε διαχωρισμός σε «ανώτερο» και «λοιπό» προσωπικό. Έτσι ήταν εφικτό να φανούν συγκριτικά συμπεράσματα και σε κάθε τομέα χωριστά αλλά και μεταξύ των δύο τομέων. Το ερωτηματολόγιο ήταν δομημένο με 18 ερωτήσεις κλειστού τύπου και μία ανοιχτού. Η κλίμακα που χρησιμοποιήθηκε ήταν πενταβάθμια. Σε δύο μόνο ερωτήσεις οι ερωτώμενοι έπρεπε να συμπληρώσουν ποσοστά. Το ερωτηματολόγιο στάλθηκε το Μάιο του 2003. Τον Ιούνιο ακολούθησε Follow up στις εταιρίες που δεν είχαν στείλει απαντήσεις με αποτέλεσμα στα τέλη Ιουλίου να υφίσταται πλέον ο αξιόλογος αριθμός απαντημένων ερωτηματολογίων, που προαναφέρθηκε (116).

Η επεξεργασία στοιχείων από τις απαντήσεις των ερωτηματολογίων βασίστηκε στις κατανομές συχνότητων. Με τη μέθοδο αυτή τα συμπεράσματα ήταν αρκετά σαφή. Η παρουσίαση των ερωτήσεων γίνεται με τη βοήθεια των διαγραμμάτων. Για την ίδια ερώτηση παρουσιάζονται δύο διαφορετικά διαγράμματα, πρώτα για τον ασφαλιστικό και έπειτα για τον τραπεζικό τομέα. Με τον τρόπο αυτό διευκολύνονται οι συγκρίσεις και η εξαγωγή σχετικών συμπερασμάτων.

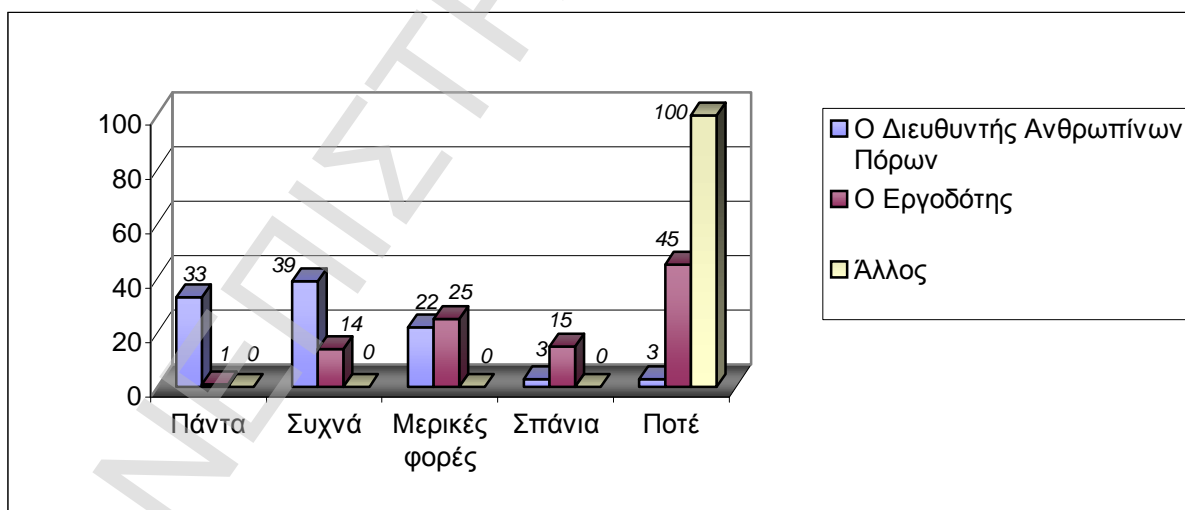
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

Κεφάλαιο 4: ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ

Για την καλύτερη παρουσίαση των αποτελεσμάτων έρευνας, κρίθηκε σκόπιμο αυτά να παρατίθενται ανά ερώτηση.



Διάγραμμα 4.1: Ποιος καθορίζει τη διαδικασία πρόσληψης υποψηφίων - Ασφαλιστικός τομέας

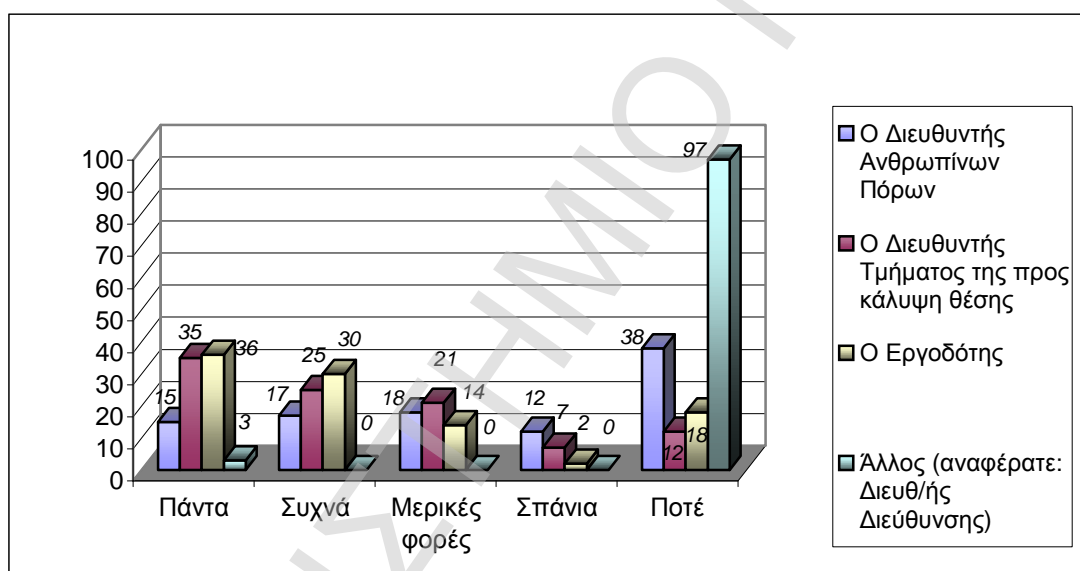


Διάγραμμα 4.2: Ποιος καθορίζει τη διαδικασία πρόσληψης υποψηφίων - Τραπεζικός τομέας

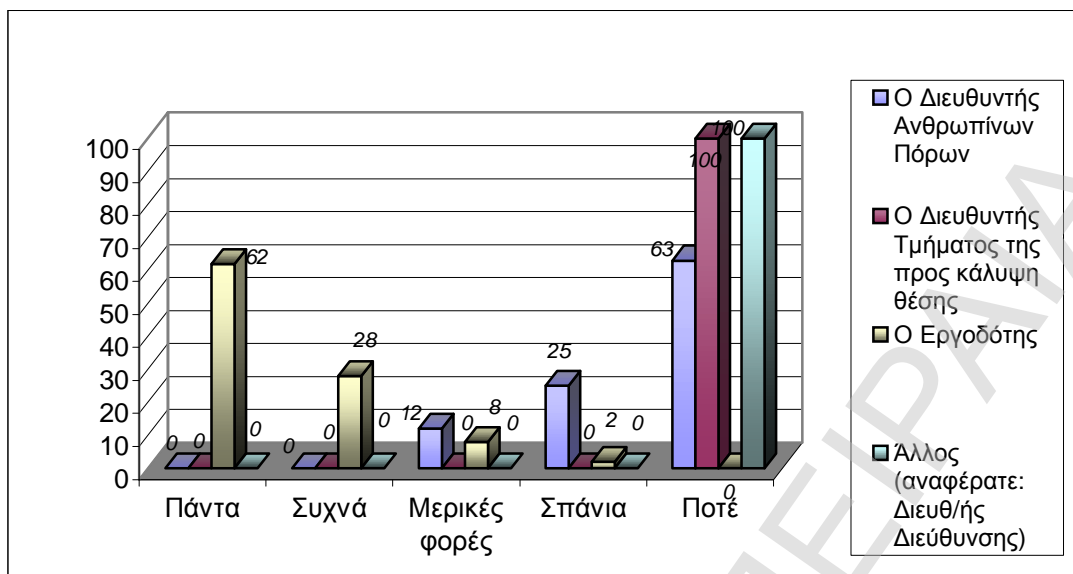
Στην ερώτηση «ποιος καθορίζει τη διαδικασία πρόσληψης υποψηφίων» οι απαντήσεις που ήταν συντριπτικά υπέρ του Διευθυντή Ανθρωπίνων Πόρων με ποσοστό 45% «πάντα» και 28% «συχνά» στον ασφαλιστικό τομέα και

33% «πάντα» και 39% «συχνά» στον τραπεζικό τομέα. Αξιοσημείωτο είναι το 17% «συχνά» που εμφανίζεται να αποφασίζει ο εργοδότης και 45% «ποτέ» για τον καθορισμό της διαδικασίας πρόσληψης υποψηφίων στον ασφαλιστικό τομέα και το 14% «συχνά», 25% «μερικές φορές», και 45% «ποτέ» στον τραπεζικό τομέα ενώ δεν παρουσιάζεται κανείς άλλος να εμπλέκεται στη συγκεκριμένη απόφαση σε ποσοστό 100% και για τους δύο τομείς.

Συνεπώς και για τους δυο τομείς παρατηρείται ότι παρότι τις επιμέρους μικρές αποκλίσεις τον πρώτο λόγο έχει ο Διευθυντής Ανθρωπίνων Πόρων, σπανιότερα αποφασίζει ο εργοδότης για τον καθορισμό της διαδικασίας πρόσληψης υποψηφίων.



Διάγραμμα 4.3: Ποιος δίνει την εντολή για τη διαδικασία πρόσληψης για κάλυψη μιας θέσης - Ασφαλιστικός τομέας

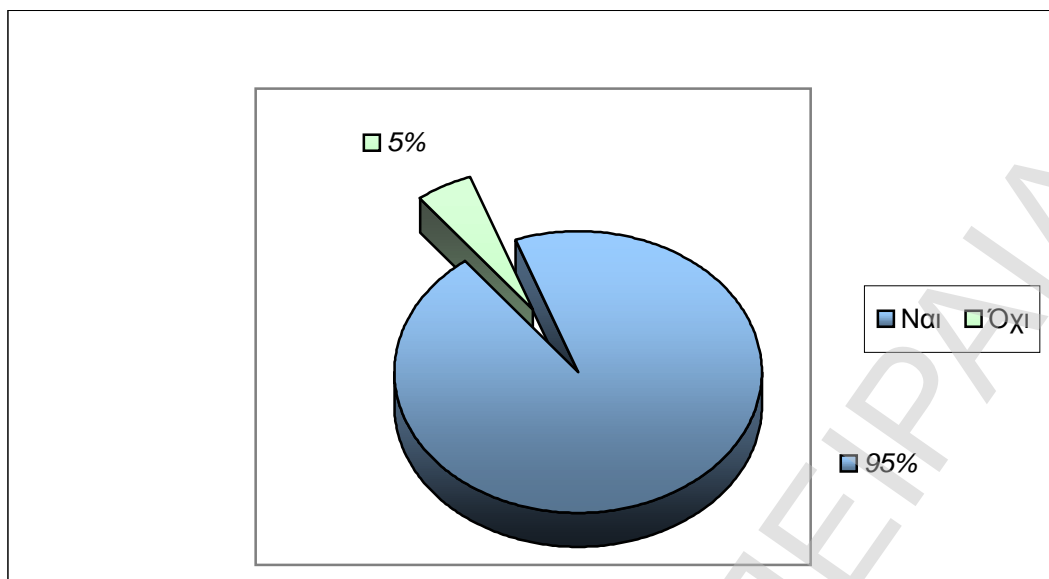


Διάγραμμα 4.4: Ποιος δίνει την εντολή για τη διαδικασία πρόσληψης για κάλυψη μιας θέσης - Τραπεζικός τομέας

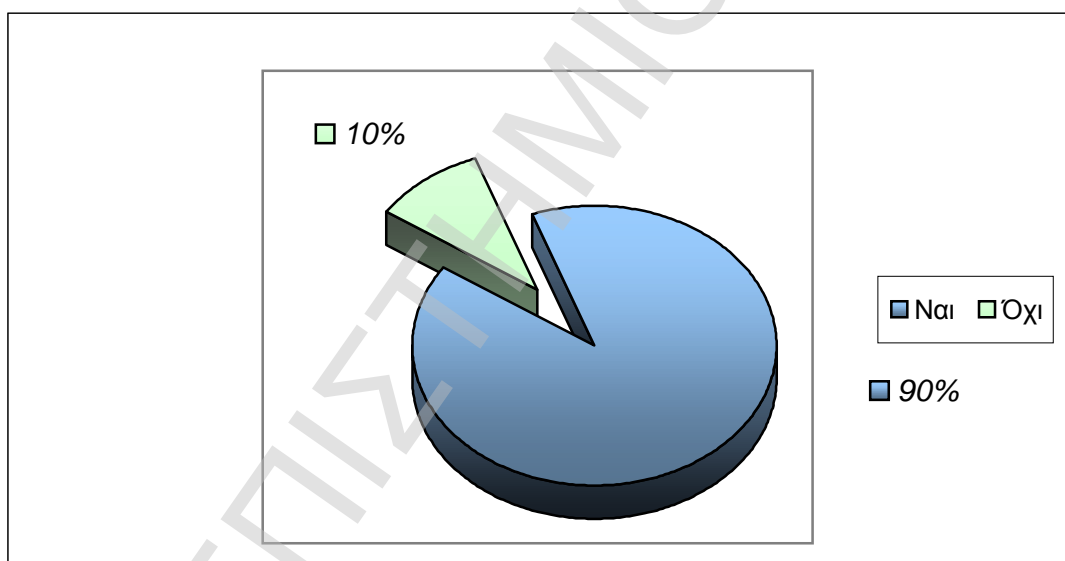
Στην ερώτηση «Ποιος δίνει την εντολή για τη διαδικασία πρόσληψης για κάλυψη μιας θέσης» παρατηρείται ότι τον κύριο λόγο έχουν ο Εργοδότης σε ποσοστό 36% «πάντα» και 30% «συχνά» και ο Διευθυντής του τμήματος της προς κάλυψη θέσης σε ποσοστό 35% «πάντα» και 25% «συχνά» όσον αφορά στον ασφαλιστικό τομέα. Ο Διευθυντής Ανθρωπίνων Πόρων λαμβάνει ελάχιστη συμμετοχή στην απόφαση αυτή με ποσοστό 38% «ποτέ» και «πάντα» 15%.

Στον τραπεζικό τομέα φαίνεται ότι ο Διευθυντής Ανθρωπίνων Πόρων και ο Διευθυντής του τμήματος της προς κάλυψη θέσης δεν συμμετέχουν σχεδόν καθόλου στην εντολή για τη διαδικασία πρόσληψης για κάλυψη μιας θέσης. Τον πρώτο λόγο εδώ έχει ο εργοδότης με συντριπτικό ποσοστό 62% «πάντα» και 28% «συχνά». Άρα ενώ στον ασφαλιστικό τομέα αποφασίζουν είτε ο εργοδότης είτε ο Διευθυντής του τμήματος της προς κάλυψη θέσης, στον τραπεζικό τομέα είναι υπεύθυνος μόνο ο εργοδότης.

Στον ασφαλιστικό τομέα είχαμε 3 απαντήσεις στην επιλογή «άλλος» αναφερόμενες στον Διευθυντή Διεύθυνσης ως υπεύθυνο για τη συγκεκριμένη απόφαση.

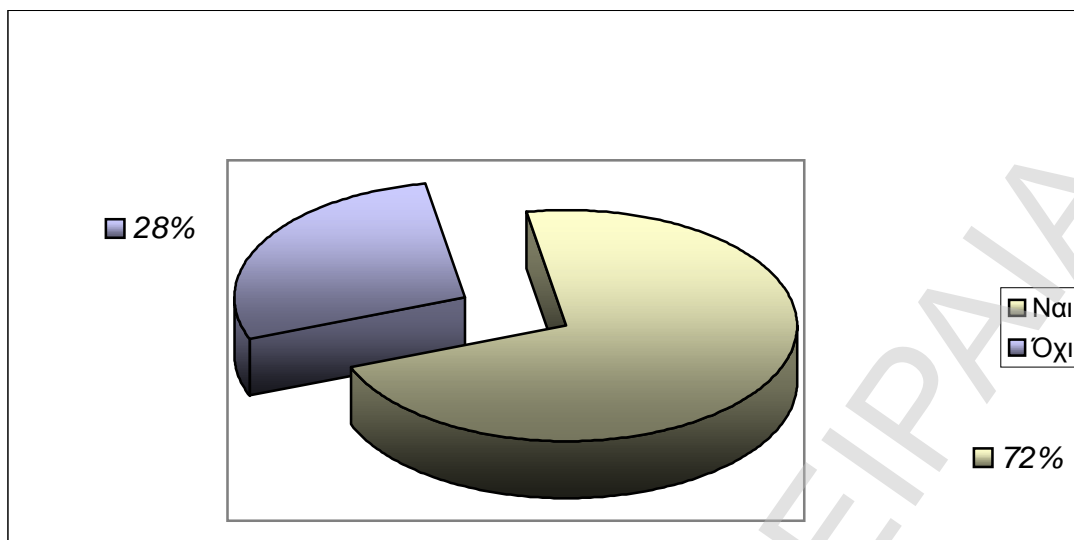


Διάγραμμα 4.5: Αυτή η εντολή δίνεται σε επίσημο έντυπο της εταιρίας; - Ασφαλιστικός τομέας

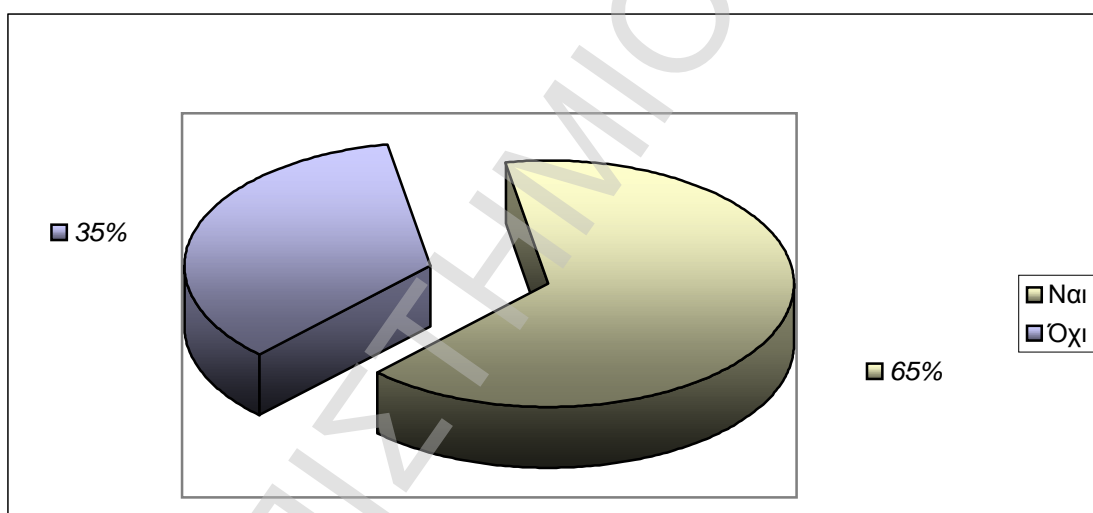


Διάγραμμα 4.6: Αυτή η εντολή δίνεται σε επίσημο έντυπο της εταιρίας; - Τραπεζικός τομέας

Στην ερώτηση αν η εντολή για τη διαδικασία πρόσληψης για κάλυψη μιας θέσης δίνεται σε επίσημο έντυπο της εταιρίας οι ερωτώμενοι στον ασφαλιστικό τομέα απάντησαν «ναι» σε ποσοστό 95% και στον τραπεζικό «ναι» σε 90%. Φαίνεται λοιπόν ότι οι επίσημες διαδικασίες προτιμούνται στη μεγάλη πλειοψηφία των ασφαλιστικών εταιριών.

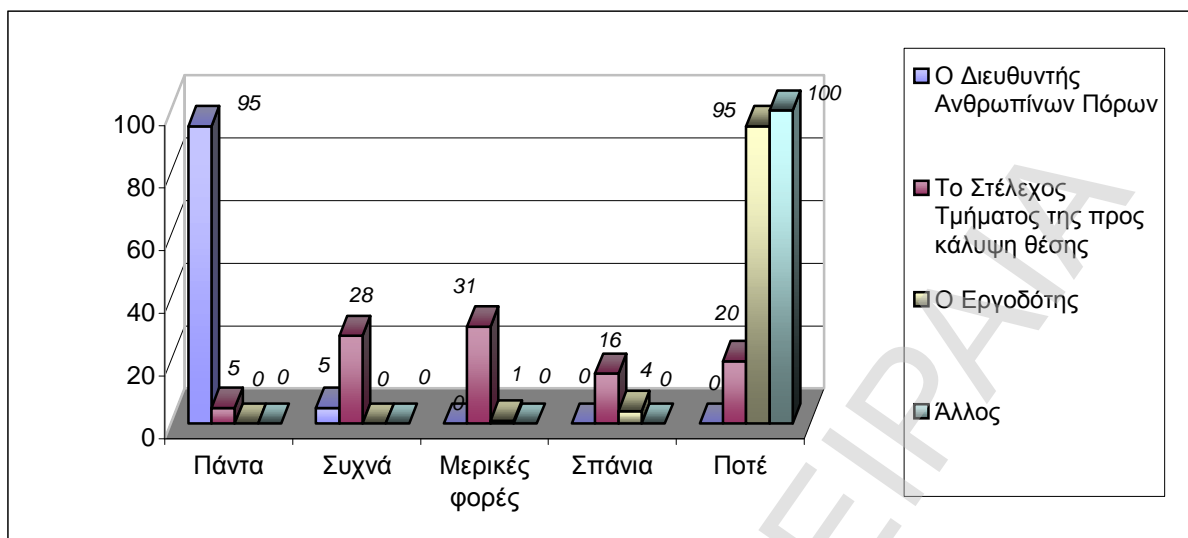


Διάγραμμα 4.7: Υπάρχει εξειδικευμένο άτομο στην επιχείρησή σας που είναι υπεύθυνο και συντονίζει την όλη διαδικασία επιλογής; - Ασφαλιστικός τομέας

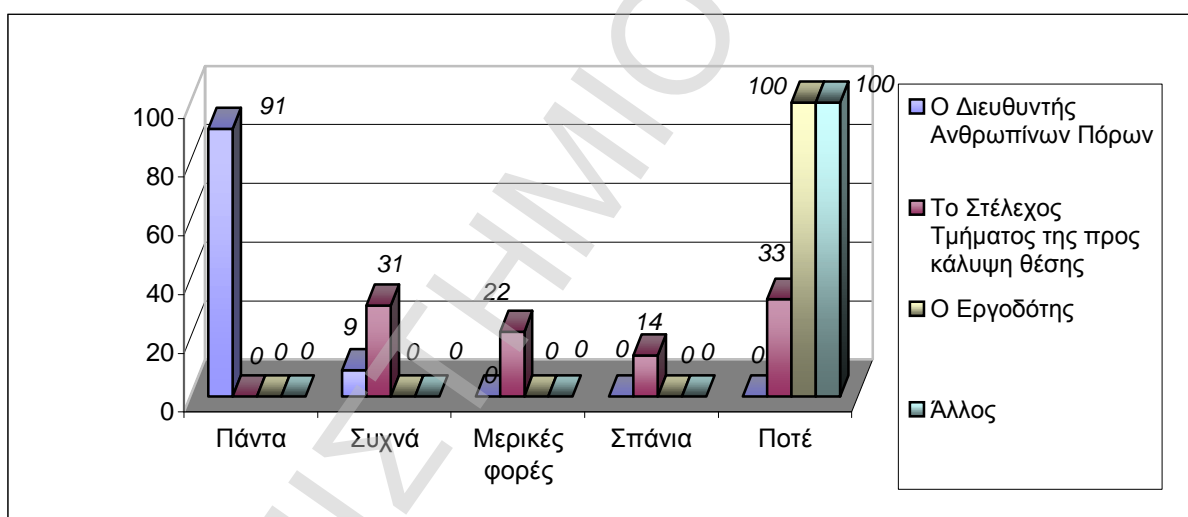


Διάγραμμα 4.8: Υπάρχει εξειδικευμένο άτομο στην επιχείρησή σας που είναι υπεύθυνο και συντονίζει την όλη διαδικασία επιλογής; - Τραπεζικός τομέας

Και στην παρούσα ερώτηση γίνεται εμφανές ότι υπάρχει εξειδικευμένο άτομο στις ασφαλιστικές εταιρίες που συντονίζει και είναι υπεύθυνο για την όλη διαδικασία επιλογής. Οι θετικές απαντήσεις ήταν στο 72% του συνόλου, ενώ οι αρνητικές στο 28%. Στον τραπεζικό τομέα όμως οι θετικές απαντήσεις είναι σε μικρότερο ποσοστό, 65%. Οι αρνητικές είναι στο 35%.



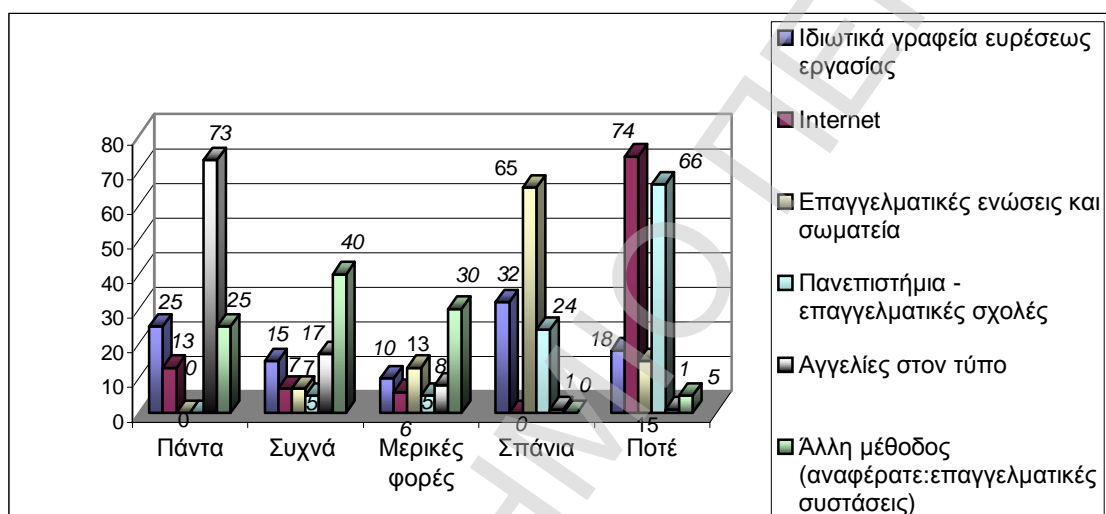
Διάγραμμα 4.9: Ποιο εξειδικευμένο άτομο στην επιχείρησή σας που είναι υπεύθυνο και συντονίζει την όλη διαδικασία επιλογής; - Ασφαλιστικός τομέας



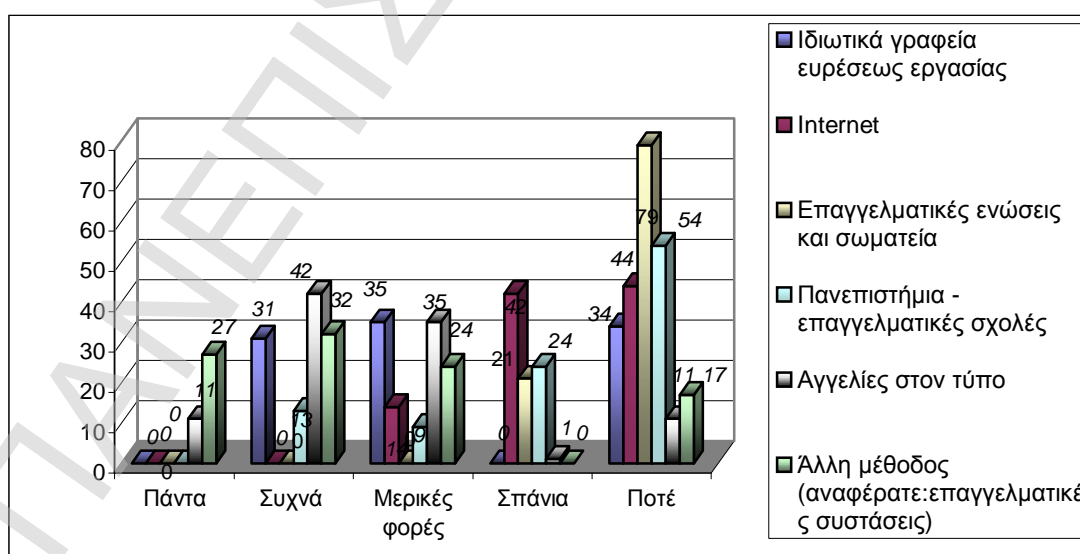
Διάγραμμα 4.10: Ποιο εξειδικευμένο άτομο στην επιχείρησή σας που είναι υπεύθυνο και συντονίζει την όλη διαδικασία επιλογής; - Τραπεζικός τομέας

Στον ασφαλιστικό τομέα υπάρχει σημαντική επικράτηση του Διευθυντή Ανθρωπίνων Πόρων ως υπεύθυνου για τον συντονισμό της όλης διαδικασίας επιλογής σε ποσοστό 95% και σε συχνότητα «πάντα» ενώ και το Στέλεχος του Τμήματος της προς κάλυψη θέσης έχει αξιόλογο ποσοστό σε συχνότητα «συχνά» (28%) και «μερικές φορές» (31%). Ο Εργοδότης φαίνεται να είναι αρκετά σπάνια υπεύθυνος αφού υπήρχαν μόλις 4% θετικές απαντήσεις και αυτές στη συχνότητα «σπάνια». Κανένα άλλο άτομο δεν παρουσιάζεται να είναι υπεύθυνο για τη διαδικασία επιλογής.

Στον τραπεζικό τομέα υπάρχει αντιστοιχία στα υπεύθυνα άτομα αλλά και στα ποσοστά που τα χαρακτηρίζουν. Ο Διευθυντής Ανθρωπίνων Πόρων έχει ποσοστό 91% και σε συχνότητα «πάντα» ενώ και το Στέλεχος του Τμήματος της προς κάλυψη θέσης έχει αξιόλογο ποσοστό σε συχνότητα «συχνά» (31%) και «μερικές φορές» (22%). Ο εργοδότης είναι 100% αμέτοχος και δεν παρουσιάζεται ούτε και εδώ άλλο άτομο ως υπεύθυνο για τη διαδικασία επιλογής.



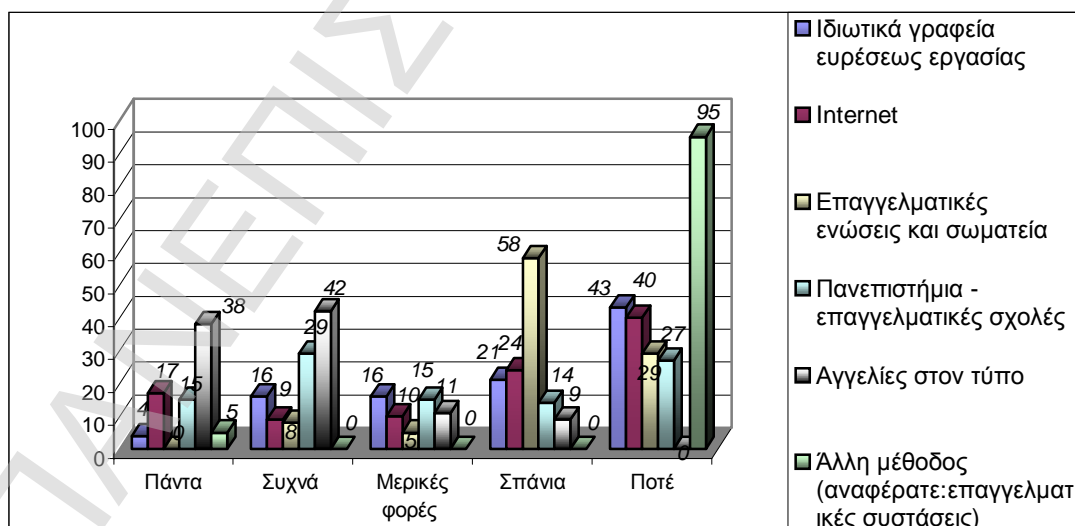
Διάγραμμα 4.11: Ποια μέθοδο χρησιμοποιείτε για την προσέλκυση του ανώτερου ανθρώπινου δυναμικού; - Ασφαλιστικός τομέας



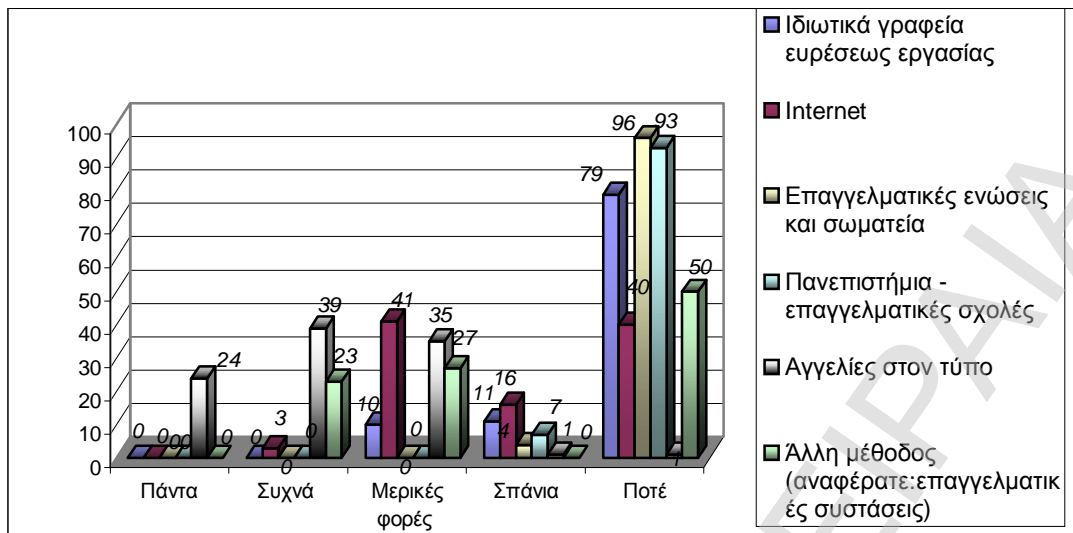
Διάγραμμα 4.12: Ποια μέθοδο χρησιμοποιείτε για την προσέλκυση του ανώτερου ανθρώπινου δυναμικού; - Τραπεζικός τομέας

Αναφορικά με τη μέθοδο που χρησιμοποιείται για την προσέλκυση του ανώτερου δυναμικού στον ασφαλιστικό τομέα υψηλά ποσοστά έχουν οι αγγελίες στον τύπο (73% -«πάντα») και οι επαγγελματικές συστάσεις (25% «πάντα», 40% - «συχνά» και 30% «μερικές φορές»). Σε μικρότερο ποσοστό χρησιμοποιούνται τα ιδιωτικά γραφεία ευρέσεως εργασίας και το internet (25% και 13% σε συχνότητα «πάντα»). Οι επαγγελματικές ενώσεις και σωματεία το υψηλότερο ποσοστό το εμφανίζουν στη συχνότητα «σπάνια» με ποσοστό 65%. Τέλος το internet και τα πανεπιστήμια – επαγγελματικές σχολές εμφανίζουν υψηλό ποσοστό στη συχνότητα «ποτέ» (74% και 66% αντιστοίχως).

Στον τραπεζικό τομέα στην ίδια ερώτηση υπάρχει διαφορετικός καταμερισμός των ποσοστών. Εδώ φαίνεται να παίζουν καθοριστικό ρόλο οι επαγγελματικές συστάσεις σε ποσοστό 27% «πάντα», 32% «συχνά», 24% «μερικές φορές», οι αγγελίες 42% «συχνά» και 35% «μερικές φορές», τα ιδιωτικά γραφεία ευρέσεως εργασίας έχουν ποσοστό 31% «συχνά» και 35% «μερικές φορές». Τα πανεπιστήμια – επαγγελματικές σχολές έχουν μικρό μερίδιο, 13% «συχνά» και 9% «μερικές φορές», ενώ οι επαγγελματικές ενώσεις και σωματεία έχουν ακόμη μικρότερο ποσοστό από ότι στον ασφαλιστικό τομέα (21% «σπάνια» και 79% «ποτέ»).



Διάγραμμα 4.13: Ποια μέθοδο χρησιμοποιείτε για την προσέλκυση του λοιπού ανθρώπινου δυναμικού; - Ασφαλιστικός τομέας



Διάγραμμα 4.14: Ποια μέθοδο χρησιμοποιείτε για την προσέλκυση του λοιπού ανθρώπινου δυναμικού; - Τραπεζικός τομέας

Όσον αφορά τη μέθοδο προσέλκυσης του λοιπού ανθρώπινου δυναμικού βλέπουμε αρκετές διαφορές με τη μέθοδο προσέλκυσης του ανώτερου ανθρώπινου δυναμικού. Οι επαγγελματικές συστάσεις δεν χρησιμοποιούνται για το λοιπό προσωπικό, μόνο σε ποσοστό 5% «πάντα» σε αντίθεση με τα υψηλά ποσοστά της ίδιας μεθόδου για το ανώτερο προσωπικό (25% «πάντα», 40% - «συχνά» και 30% «μερικές φορές»). Τα πανεπιστήμια – επαγγελματικές σχολές παρουσιάζουν αυξημένο ενδιαφέρον σε ποσοστό 15% «πάντα», 29% «συχνά» και 15% «μερικές φορές» σε αντίθεση με την σχεδόν ολοκληρωτική έλλειψη ενδιαφέροντος της συγκεκριμένης μεθόδου για την προσέλκυση ανώτερου προσωπικού.

Οι δύο αυτές μεγάλες διαφορές ερμηνεύονται ως εξής: Είναι ευνόητο ότι για το ανώτερο προσωπικό επιδιώκεται ως επί το πλείστον η προσέλκυση υποψηφίων με επαγγελματική εμπειρία και αποδεδειγμένη εργασιακή απόδοση. Για αυτού του επιπέδου λοιπόν τους υποψηφίους είναι πολύ πιο ασφαλές να γίνονται συστάσεις. Απ' την άλλη τα πανεπιστήμια και οι επαγγελματικές σχολές δεν αποτελούν πηγή για αναζήτηση έμπειρου ανθρώπινου δυναμικού.

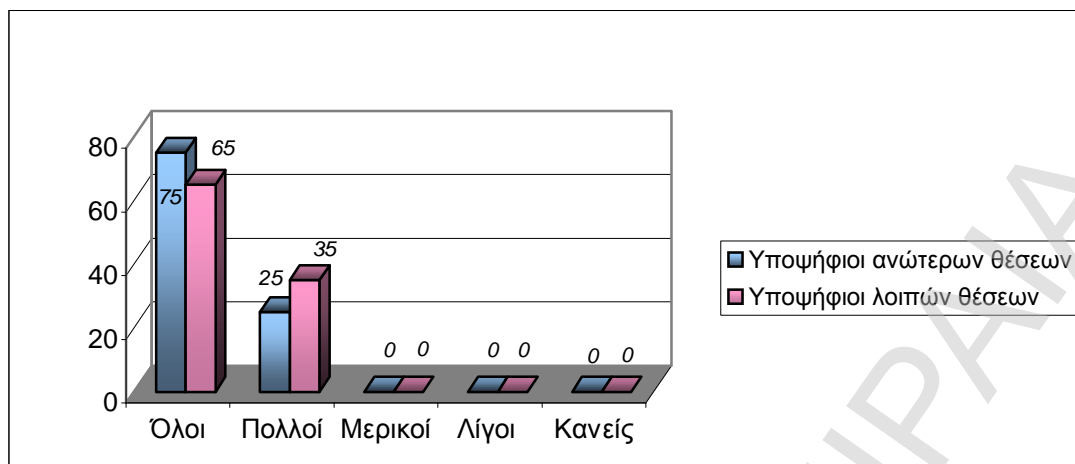
Για αυτό το λόγο και τα πανεπιστήμια και οι επαγγελματικές σχολές προτιμούνται στην προσέλκυση λοιπού προσωπικού. Στις θέσεις αυτές δεν

απαιτείται πάντα προσωπικό έμπειρο, όμως ζητείται να είναι καταρτισμένο ακαδημαϊκά. Τέτοιου επιπέδου προσωπικό το βρίσκει κανείς με ευκολία στα πανεπιστήμια και τις επαγγελματικές σχολές. Βέβαια παρατηρείται ότι οι επαγγελματικές συστάσεις στο λοιπό προσωπικό έχουν μικρό ποσοστό λόγω του γεγονότος ότι εδώ οι υποψήφιοι περνούν συνήθως από τεστ για να αξιολογηθούν.

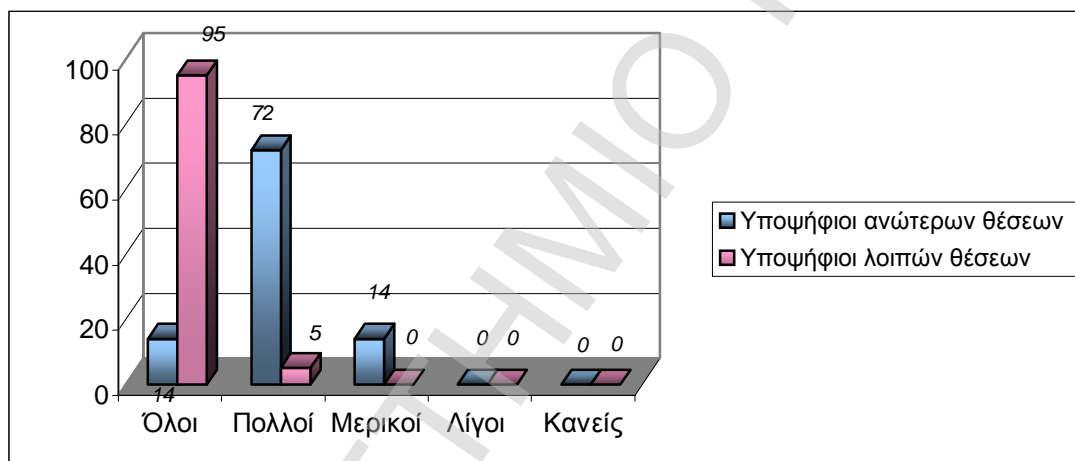
Τα ιδιωτικά γραφεία ευρέσεως εργασίας φαίνεται ότι χρησιμοποιούνται λιγότερο στο λοιπό προσωπικό με ποσοστό 4% «πάντα» - 16% «συχνά» και 16% «μερικές φορές».

Παρόλο τις διαφορές υπάρχουν και ομοιότητες: Οι επαγγελματικές ενώσεις και σωματεία έχουν ποσοστό 58% στη συχνότητα «σπάνια» ενώ απ' την άλλη και εδώ παρουσιάζεται ισχυρό ενδιαφέρον για τις αγγελίες στον τύπο (38% - «πάντα» και 42% «συχνά»). Το internet έχει ακριβώς το ίδιο ποσοστό στη συχνότητα «πάντα» με 17% ενώ και στη συχνότητα «ποτέ» έχει ισχυρή παρουσία με ποσοστό 40%.

Στον τραπεζικό τομέα για την προσέλκυση του λοιπού ανθρώπινου δυναμικού παρατηρείται η επικράτηση της μεθόδου των αγγελιών με ποσοστό 24% «πάντα», 39% «συχνά», 35% «μερικές φορές». Οι επαγγελματικές συστάσεις ακολουθούν με ποσοστό 23% «συχνά», 27% «μερικές φορές». Στη συνέχεια είναι το internet (3% «συχνά», 41% «μερικές φορές», 16% «σπάνια»). Τα ιδιωτικά γραφεία ευρέσεως εργασίας παρουσιάζουν ένα μικρό ποσοστό 10% «μερικές φορές» και 11% «σπάνια», ενώ ο ρόλος των πανεπιστημίων – επαγγελματικών σχολών και των επαγγελματικών ενώσεων και σωματείων είναι ιδιαίτερα μικρός.



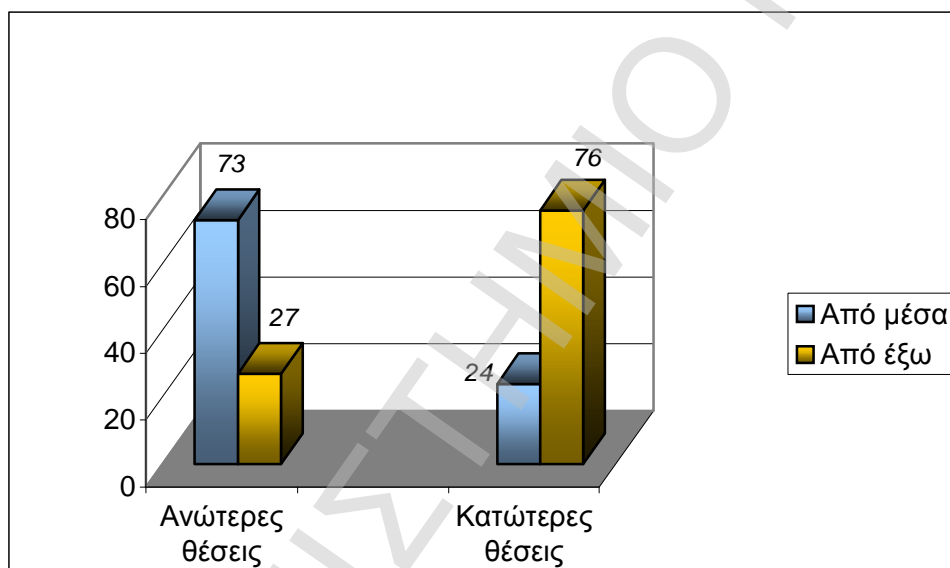
Διάγραμμα 4.15: Όλοι οι υποψήφιοι καλούνται για συνέντευξη και τέστ από το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού; - Ασφαλιστικός τομέας



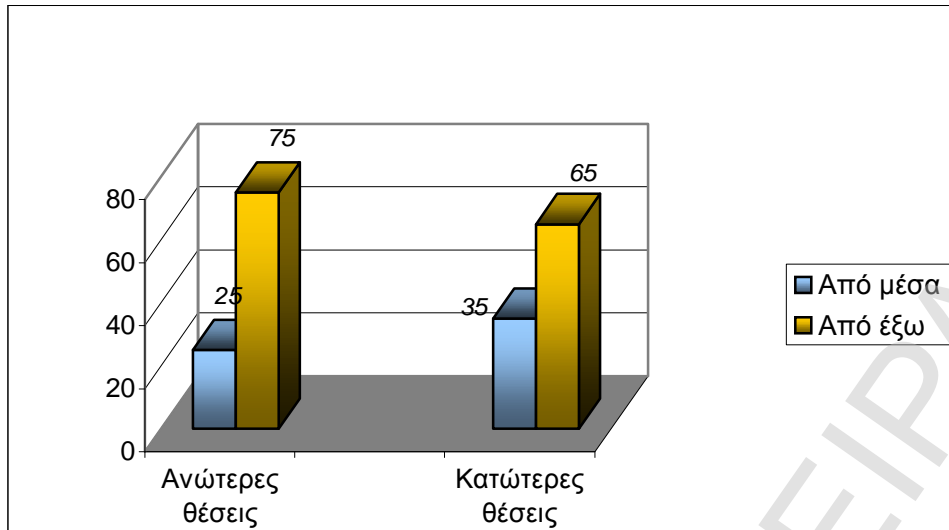
Διάγραμμα 4.16: Όλοι οι υποψήφιοι καλούνται για συνέντευξη και τέστ από το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού; - Τραπεζικός τομέας

Η απαντήσεις στην ερώτηση αν καλούνται για συνέντευξη και τεστ από το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού όλοι οι υποψήφιοι έχουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον. Φαίνεται μία απόκλιση 10% υπέρ των υποψηφίων ανωτέρων θέσεων στη συχνότητα «όλοι». 75% όλων των υποψηφίων ανωτέρων θέσεων καλούνται από το Τμήμα ενώ για τους υποψήφιους λοιπών θέσεων καλείται το 65% αυτών. Επίσης συναντάται το 25% των απαντήσεων για ανώτερες θέσεις να αφορούν τη συχνότητα «πολλοί» ενώ το 35% στην ίδια συχνότητα αφορούσε τις λοιπές θέσεις.

Στον τραπεζικό τομέα τα αποτελέσματα είναι τελείως διαφορετικά: Μόνο το 14% απάντησε ότι το Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων καλεί όλους τους υποψηφίους ανώτερων θέσεων για συνέντευξη και τεστ, το 72% ότι καλεί πολλούς και το 14% μερικούς ενώ το 95% απάντησε ότι καλεί όλους τους υποψηφίους λοιπών θέσεων και το υπόλοιπο 5% ότι καλεί πολλούς. Τα τόσο διαφορετικά αποτελέσματα μπορούν να ερμηνευτούν γνωρίζοντας ότι στον τραπεζικό τομέα το ανώτερο προσωπικό επιλέγεται ως επί το πλείστον μέσω συνέντευξης, συνεπώς δεν καλούνται όλοι για συνέντευξη λόγω έλλειψης χρόνου και κοστολογίου. Απ' την άλλη όσον αφορά το λοιπό προσωπικό καλούνται όλοι όσοι πληρούν τις τυπικές προϋποθέσεις για τεστ σε ομαδικές εξετάσεις συχνά και σε πανελλήνια κλίμακα.



Διάγραμμα 4.17: Ποσοστό κάλυψης κενών θέσεων από μέσα και από έξω από την εταιρία - Ασφαλιστικός τομέας

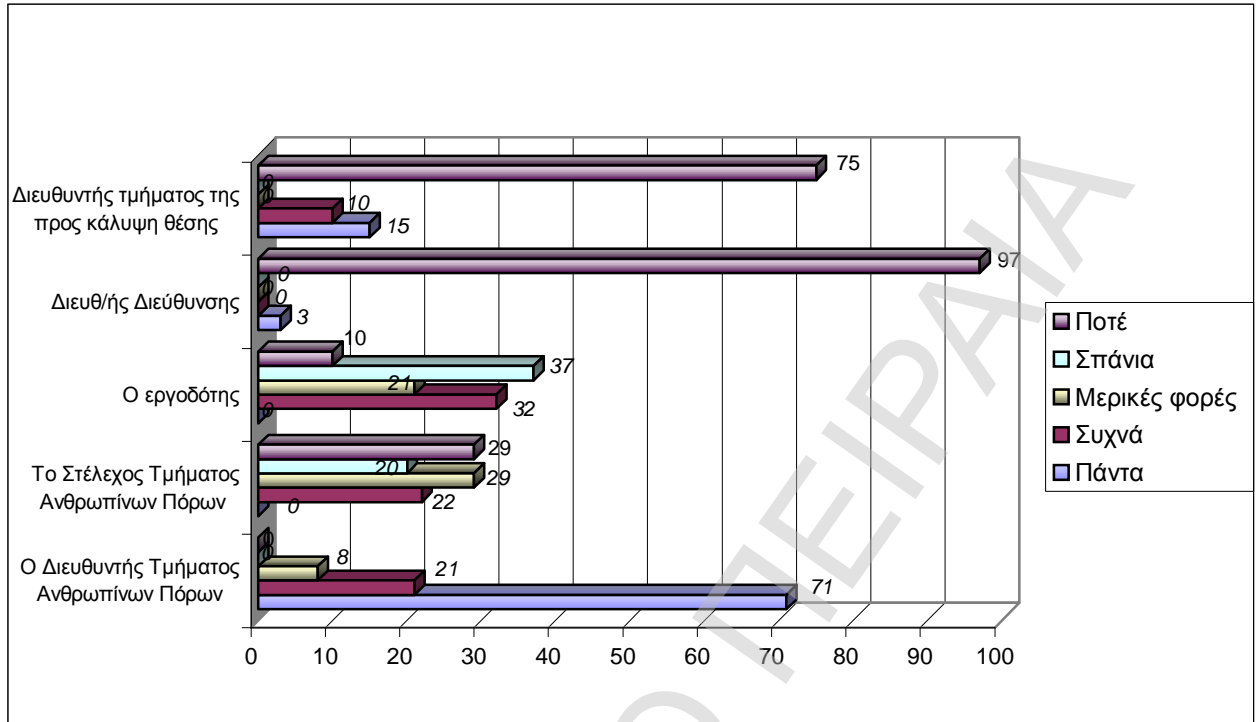


Διάγραμμα 4.18: Ποσοστό κάλυψης κενών θέσεων από μέσα και από έξω από την εταιρία - Τραπεζικός τομέας

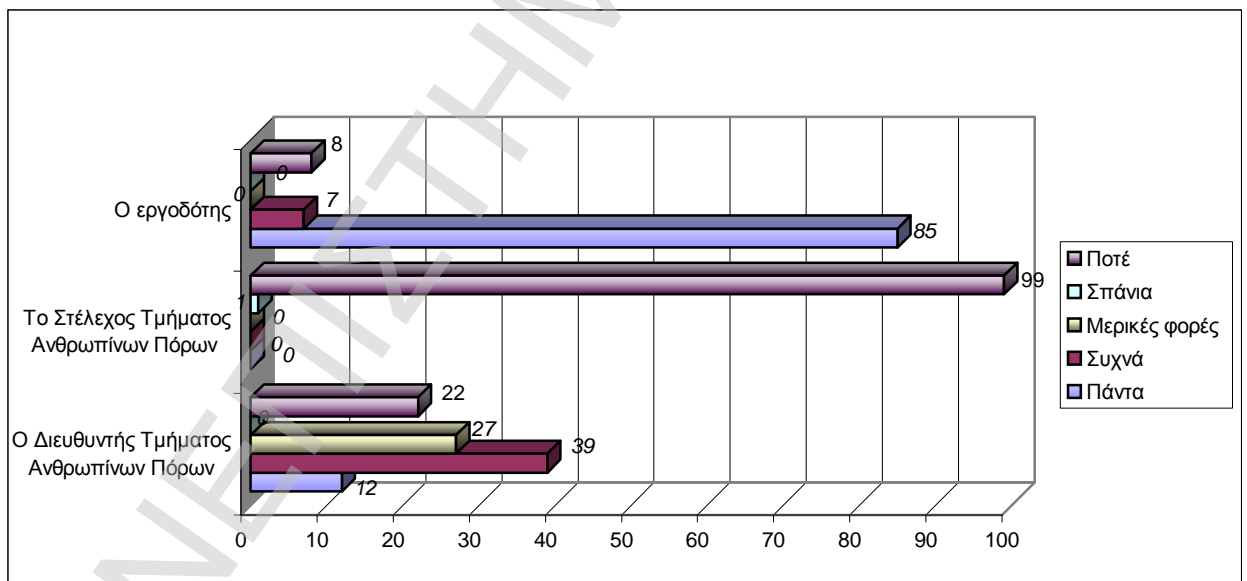
Αναφορικά με τα ποσοστά κάλυψης των κενών θέσεων από μέσα και από έξω από την εταιρία παρατηρούνται μεγάλες αντιθέσεις. Για τις ανώτερες θέσεις προτιμάται η εσωτερική προσέλευση σε ποσοστό 73%, ενώ η εξωτερική περιορίζεται στο 27%. Για τις κατώτερες θέσεις μόνο το 24% καλύπτεται εσωτερικά ενώ εξωτερικά συναντούμε μεγάλο ποσοστό (76%).

Η προσέγγιση αυτή ερμηνεύεται εύλογα αν υπογραμμισθεί το γεγονός ότι γίνεται αναφορά σε εταιρίες ασφαλιστικού τομέα. Στις συγκεκριμένες εταιρίες οι υπάλληλοι αναβαθμίζονται και λαμβάνουν υψηλές θέσεις μετά από πολυετή εργασιακή εμπειρία στην ίδια εταιρία και υψηλά ποσοστά επίτευξης στόχων. Αντιθέτως για τις κατώτερες θέσεις προτιμούνται νέα άτομα – συχνά και δίχως εμπειρία - που έχουν διάθεση να εργαστούν σκληρά και να προαχθούν με τη σειρά τους.

Στον τραπεζικό τομέα και πάλι διαπιστώνονται αντίθετα αποτελέσματα. Μόνο το 25% των ανώτερων θέσεων καλύπτεται από μέσα από την εταιρία και το υπόλοιπο 75% καλύπτεται εξωτερικά. Σχετικά με το λοιπό προσωπικό και πάλι το μόνο το 35% καλύπτεται από μέσα και το υπόλοιπο 65% καλύπτεται εξωτερικά.



Διάγραμμα 4.19: Ποιος παίρνει την τελική απόφαση για την επιλογή ανώτερου προσωπικού; - Ασφαλιστικός τομέας

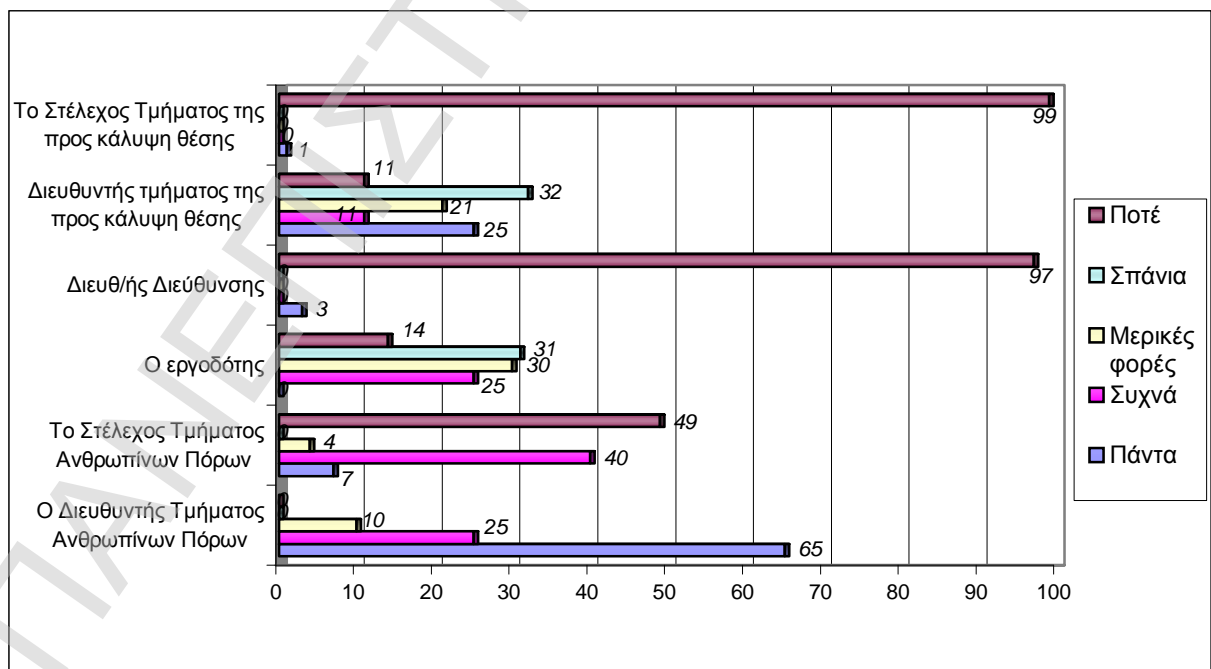


Διάγραμμα 4.20: Ποιος παίρνει την τελική απόφαση για την επιλογή ανώτερου προσωπικού; - Τραπεζικός τομέας

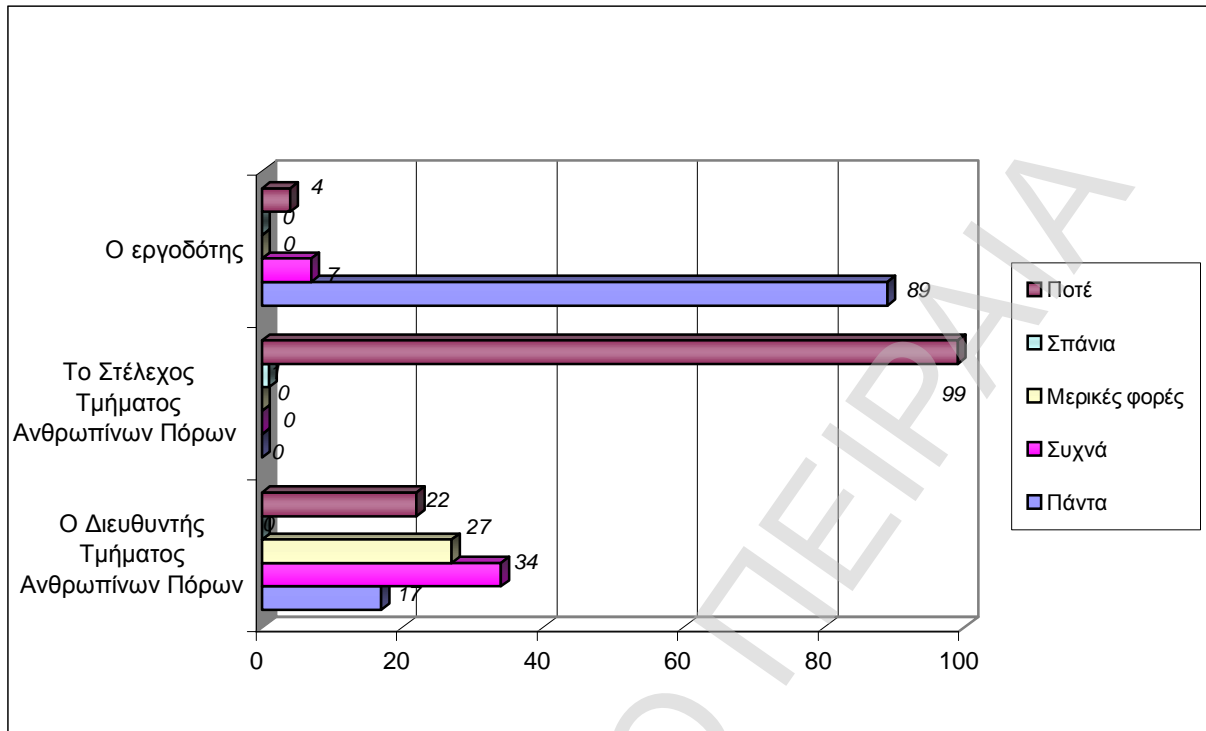
Την τελική απόφαση για την επιλογή ανώτερου προσωπικού φαίνεται να την παίρνει ο Διευθυντής Τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων (71% «πάντα και 21% «συχνά»). Το Στέλεχος Τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων έχει ποσοστό 0%

«πάντα», 22% «συχνά», 29% «μερικές φορές», 20% «σπάνια» και 29% «ποτέ». Εδώ φαίνεται να μοιράζονται τα ποσοστά στις περισσότερες συχνότητες. Ο εργοδότης έχει ποσοστό 0% «πάντα», 32% «συχνά», 21% «μερικές φορές», 37% «σπάνια» και 10% «ποτέ». Παρουσιάζεται δηλαδή ο εργοδότης να έχει συχνά το λόγο για την επιλογή ανώτερου προσωπικού. Ο Διευθυντής Διεύθυνσης ήταν ένα πρόσωπο που αναφέρθηκε από τους ερωτώμενους (ως «άλλος») σε ποσοστό μόνο 3% πάντα. Είναι λοιπόν μία απάντηση που δόθηκε σε πολύ περιορισμένο ποσοστό και εκφράζει μικρό κομμάτι των ασφαλιστικών εταιριών. Τέλος, ο Διευθυντής της προς κάλυψη θέσης εμφανίζεται να αποφασίζει σε ποσοστό 15% - «πάντα» και 10% - «συχνά» για το ανώτερο προσωπικό.

Στον τραπεζικό τομέα παρατηρείται και εδώ η σημαντική επικράτηση του εργοδότη με 85% «πάντα», 7% «συχνά» και μόνο 8% «ποτέ». Ακολουθεί ο Διευθυντής Ανθρωπίνων Πόρων με ποσοστό 12% «πάντα», 39% «συχνά», 27% «μερικές φορές», 0% «σπάνια» και 22% «ποτέ». Το στέλεχος τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων έχει το απειροελάχιστο 1% «σπάνια» και το συντριπτικό 99% «ποτέ».



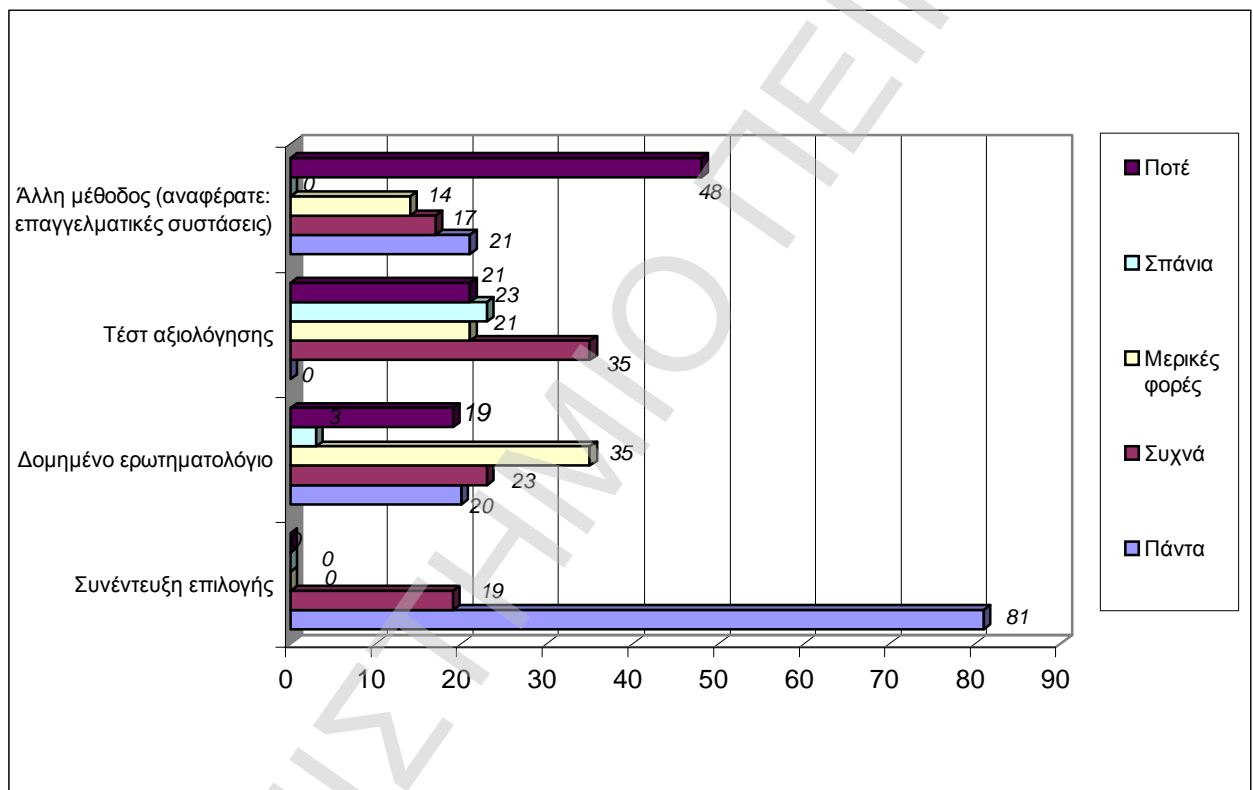
Διάγραμμα 4.21: Ποιος παίρνει την τελική απόφαση για την επιλογή του λοιπού προσωπικού; - Ασφαλιστικός τομέας



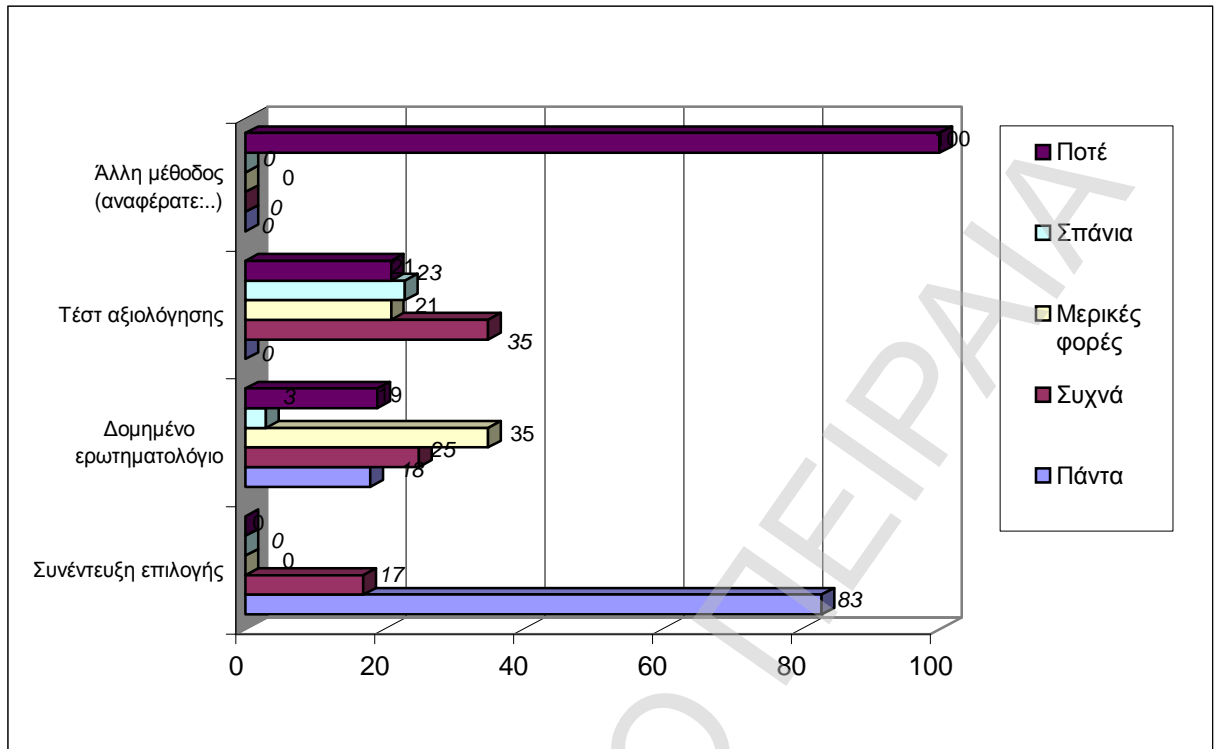
Διάγραμμα 4.22: Ποιος παίρνει την τελική απόφαση για την επιλογή του λοιπού προσωπικού; - Τραπεζικός τομέας

Προχωρώντας συναντάμε την ερώτηση «ποιος παίρνει την απόφαση για την επιλογή του λοιπού προσωπικού». Σε μικρότερο ποσοστό (65% - «πάντα») από ότι για το ανώτερο προσωπικό (71% - «πάντα») αποφασίζει ο Διευθυντής Ανθρωπίνων Πόρων, ποσοστό πάντως που του δίνει τον κύριο λόγο στην συγκεκριμένη απόφαση. Το Στέλεχος Τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων εμφανίζει ένα αξιόλογο ποσοστό της τάξης του 40% - «συχνά» ενώ εντυπωσιακό είναι και το 49% «ποτέ». Ο εργοδότης έχει ποσοστό 0% - «πάντα», 25% «συχνά», 30% «μερικές φορές», 31% «σπάνια» και 14% «ποτέ». Σε αρκετές περιπτώσεις λοιπόν αποφασίζει για το λοιπό προσωπικό ο εργοδότης, όπως συμβαίνει και για το ανώτερο προσωπικό. Ο Διευθυντής Διεύθυνσης και εδώ έχει ποσοστό 3%, είναι εμφανές ότι στις ίδιες εταιρίες που αποφασίζει για το ανώτερο προσωπικό, αποφασίζει και για το λοιπό προσωπικό. Ο Διευθυντής τμήματος της προς κάλυψη θέσης αποφασίζει «πάντα» με ποσοστό 25%, 11% «συχνά», 21% «μερικές φορές», 32% «σπάνια» και 11% «ποτέ». Τέλος μόνο 1% ήταν το ποσοστό με συχνότητα «πάντα», που αφορούσε το Στέλεχος Τμήματος της προς κάλυψη θέσης.

Στον τραπεζικό τομέα όπως και στο ανώτερο προσωπικό έτσι και στο λοιπό προσωπικό ο εργοδότης παίρνει την τελική απόφαση σε ποσοστό 89% «πάντα», 7% «συχνά» και 4% «ποτέ». Και στο λοιπό προσωπικό ακολουθεί ο Διευθυντής τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων με ποσοστό 17% «πάντα», 34% «συχνά», 27% «μερικές φορές» και 22% «ποτέ». Το στέλεχος τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων έχει όπως και στο ανώτερο προσωπικό 1% «σπάνια» και 99% «ποτέ».



Διάγραμμα 4.23: Με ποια συχνότητα χρησιμοποιείτε τις παρακάτω μεθόδους για την επιλογή του ανώτερου ανθρώπινου δυναμικού; - Ασφαλιστικός τομέας



Διάγραμμα 4.24: Με ποια συχνότητα χρησιμοποιείτε τις παρακάτω μεθόδους για την επιλογή του ανώτερου ανθρώπινου δυναμικού; - Τραπεζικός τομέας

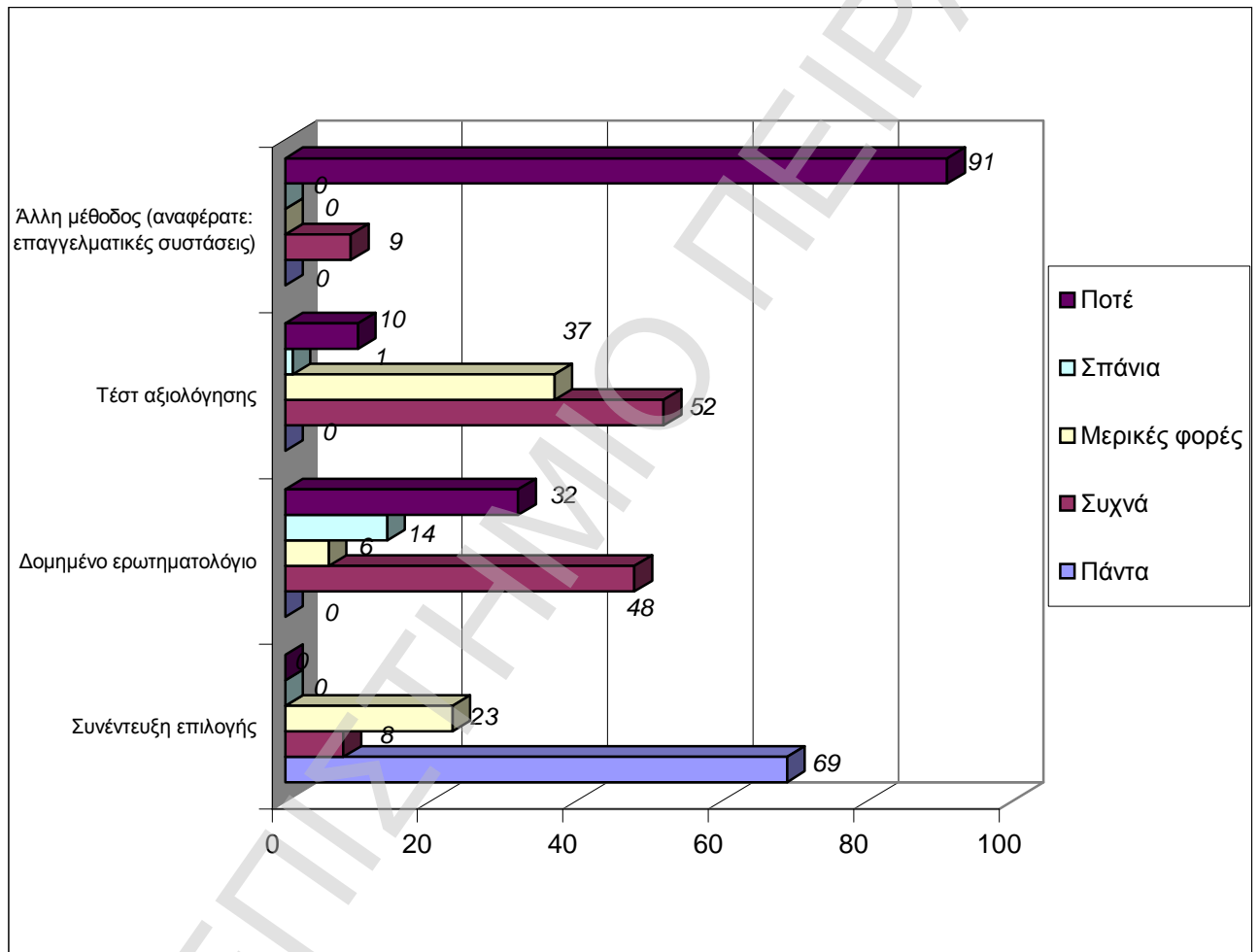
Στην ερώτηση «με ποια συχνότητα χρησιμοποιείτε τις παρακάτω μεθόδους (Συνέντευξη επιλογής, Δομημένο ερωτηματολόγιο, Τεστ αξιολόγησης και Επαγγελματικές συστάσεις) για την επιλογή του ανώτερου ανθρώπινου δυναμικού είναι ισχυρή η συνέντευξη επιλογής με ποσοστό 81% «πάντα» και 19% «συχνά». Το δομημένο ερωτηματολόγιο εμφανίζει ποσοστό 20% «πάντα», 23% «συχνά», 35% «μερικές φορές», 3% «σπάνια» και 19% «ποτέ». Το Τεστ αξιολόγησης έχει ποσοστό 0% «πάντα», 35% «συχνά», 21% «μερικές φορές», 23% «σπάνια» και 21% «ποτέ». Οι Επαγγελματικές συστάσεις έχουν ποσοστό 21% «πάντα», 17% «συχνά», 14% «μερικές φορές», 0% «σπάνια» και 48% «ποτέ».

Όσον αφορά το ανώτερο προσωπικό συμπεραίνεται ότι η συνέντευξη έχει το μεγαλύτερο ποσοστό, ακολουθεί σε απόσταση το δομημένο ερωτηματολόγιο και έπειτα έρχεται το τεστ αξιολόγησης και οι επαγγελματικές συστάσεις.

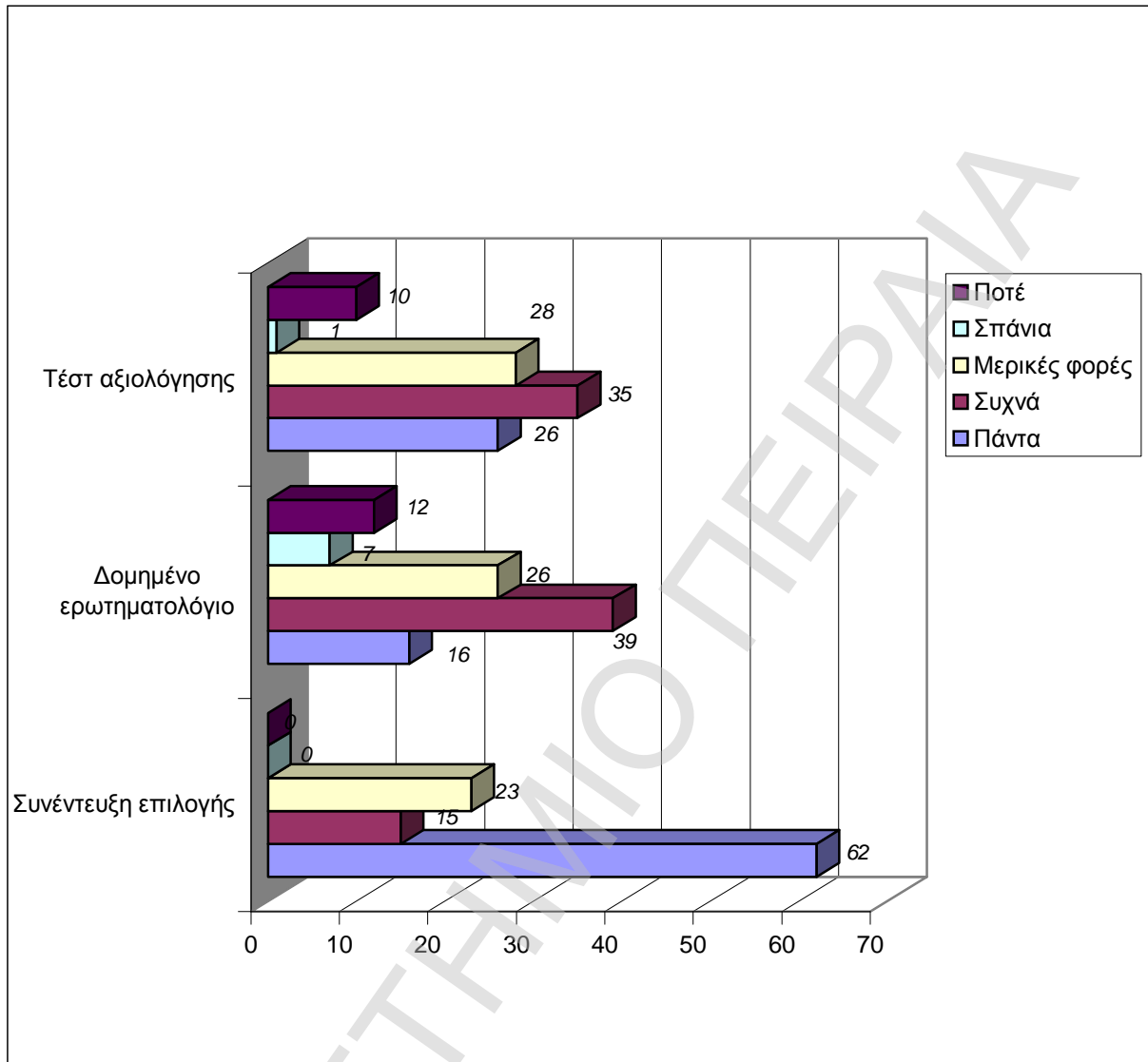
Στον τραπεζικό τομέα αναφορικά πάλι με το ανώτερο προσωπικό η συνέντευξη επιλογής παίρνει 83% «πάντα» και 17% «συχνά». Το δομημένο

ερωτηματολόγιο ακολουθεί (18% «πάντα», 25% «συχνά», 35% «μερικές φορές», 3% «σπάνια», 19% «ποτέ») και έπειτα το τεστ αξιολόγησης (35% «συχνά», 21% «μερικές φορές», 23% «σπάνια» και 21% «ποτέ»).

Άρα και στους δύο τομείς παρουσιάζεται η ίδια αντιστοιχία στη βαρύτητα των μεθόδων.



Διάγραμμα 4.25: Με ποια συχνότητα χρησιμοποιείτε τις παρακάτω μεθόδους για την επιλογή του λοιπού προσωπικού; - Ασφαλιστικός τομέας

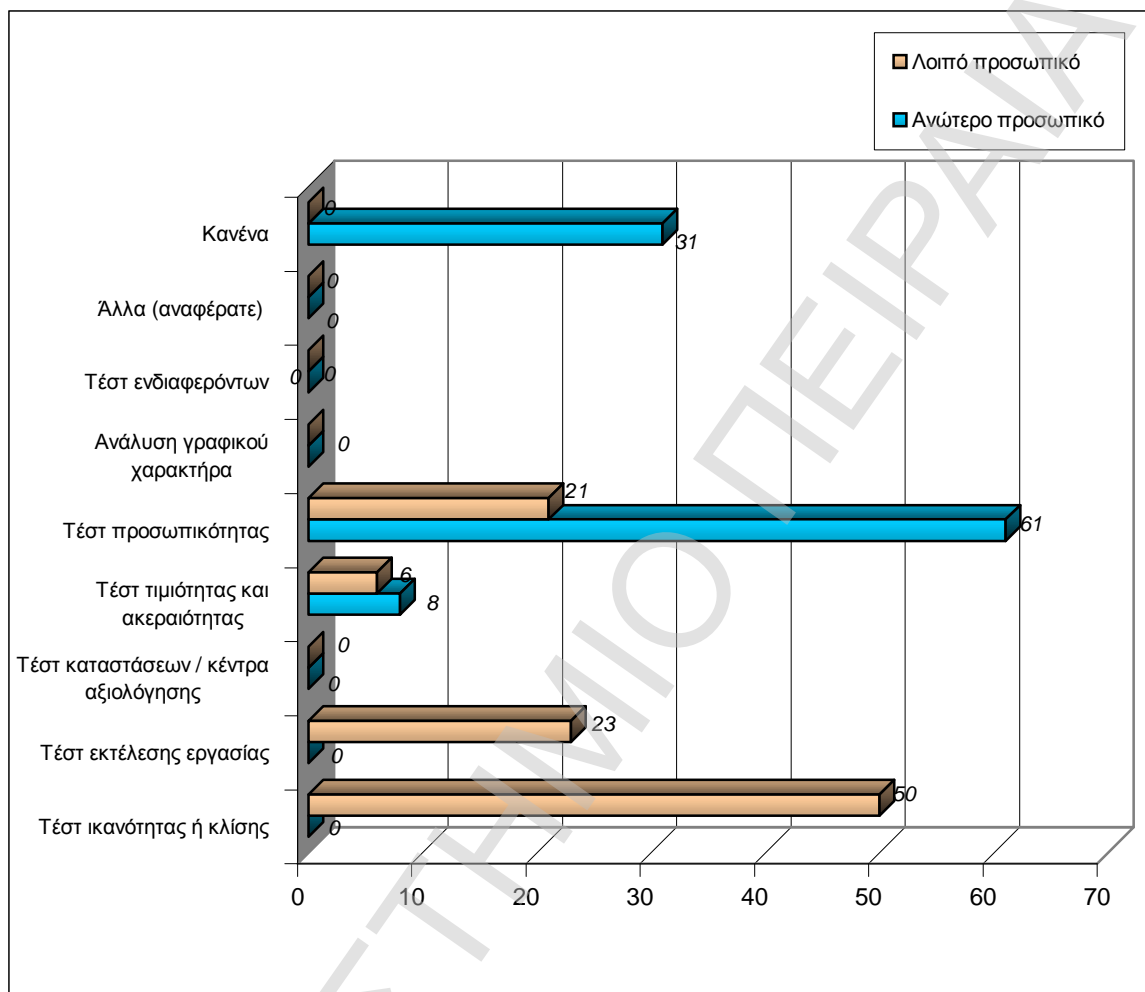


Διάγραμμα 4.26: Με ποια συχνότητα χρησιμοποιείτε τις παρακάτω μεθόδους για την επιλογή του λοιπού προσωπικού; - Τραπεζικός τομέας

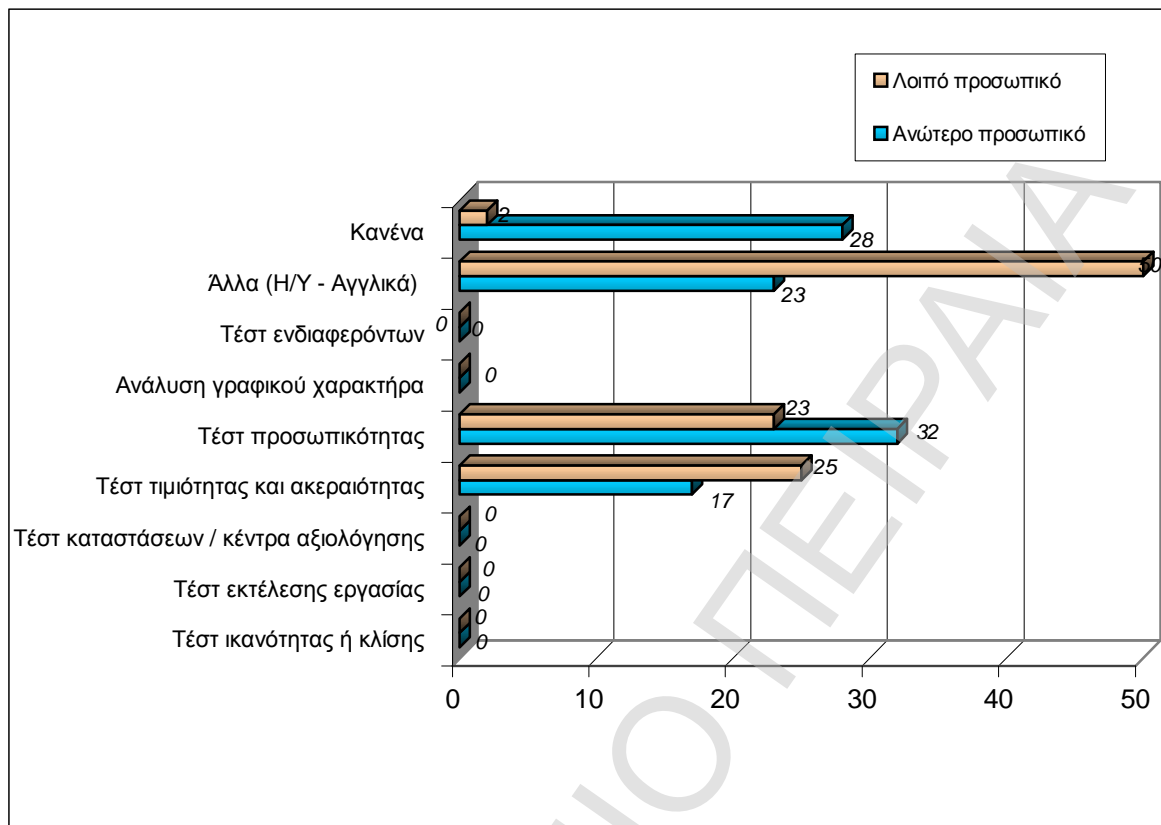
Όσον αφορά το λοιπό προσωπικό στον ασφαλιστικό τομέα παρατηρείται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό (69%) και μάλιστα στη συχνότητα «πάντα» έχει η συνέντευξη επιλογής. Ακολουθεί το Τέστ αξιολόγησης με 52% «συχνά» και 37% «μερικές φορές» και έπειτα το Δομημένο ερωτηματολόγιο με 48% «συχνά» (αλλά και 32% «ποτέ»!). Οι Επαγγελματικές συστάσεις έχουν πολύ μικρό ποσοστό (9% «συχνά» και 91% «ποτέ»)

Και στον τραπεζικό τομέα η συνέντευξη επιλογής παίζει τον πλέον καθοριστικό ρόλο (62% «πάντα», 15% «συχνά» και 23% «μερικές φορές»). Ακολουθεί το τεστ αξιολόγησης (με 26% «πάντα», 35% «συχνά», 28%

«μερικές φορές») και έπειτα το δομημένο ερωτηματολόγιο (16% «πάντα», 39% «συχνά», 26% «μερικές φορές»).



Διάγραμμα 4.27: Ποια από τα παρακάτω τέστ χρησιμοποιείτε για την αξιολόγηση των υποψηφίων (κατά περίπτωση); - Ασφαλιστικός τομέας



Διάγραμμα 4.28: Ποια από τα παρακάτω τεστ χρησιμοποιείτε για την αξιολόγηση των υποψηφίων (κατά περίπτωση); - Τραπεζικός τομέας

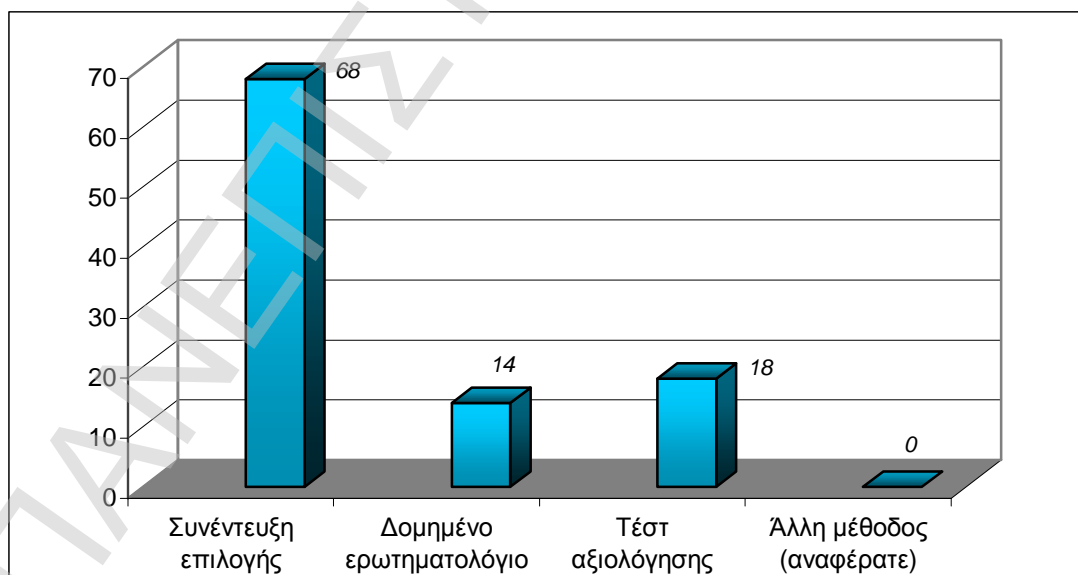
Στη διερεύνηση για το ποια ακριβώς τεστ χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση ανώτερου και λοιπού προσωπικού διαπιστώνεται ότι για το ανώτερο προσωπικό χρησιμοποιείται το τεστ προσωπικότητας σε ποσοστό 61% και το τεστ τιμιότητας και ακεραιότητας σε ποσοστό 8%, ενώ ένα αξιόλογο ποσοστό της τάξης του 31% απάντησε ότι δεν χρησιμοποιεί κανένα τεστ για την αξιολόγηση του ανώτερου προσωπικού.

Αντιθέτως όσον αφορά το λοιπό προσωπικό παρατηρείται ότι το 60% των ερωτηθέντων χρησιμοποιεί τεστ ικανότητας ή κλίσης, το 23% τεστ εκτέλεσης εργασίας, το 21% τεστ προσωπικότητας και το 6% τεστ τιμιότητας και ακεραιότητας. Χρησιμοποιούνται λοιπόν οπωσδήποτε τεστ για την αξιολόγηση του λοιπού προσωπικού, ενώ για το ανώτερο προσωπικό είδαμε το 31% των ερωτηθέντων να απαντάει ότι δεν χρησιμοποιεί κανένα τεστ.

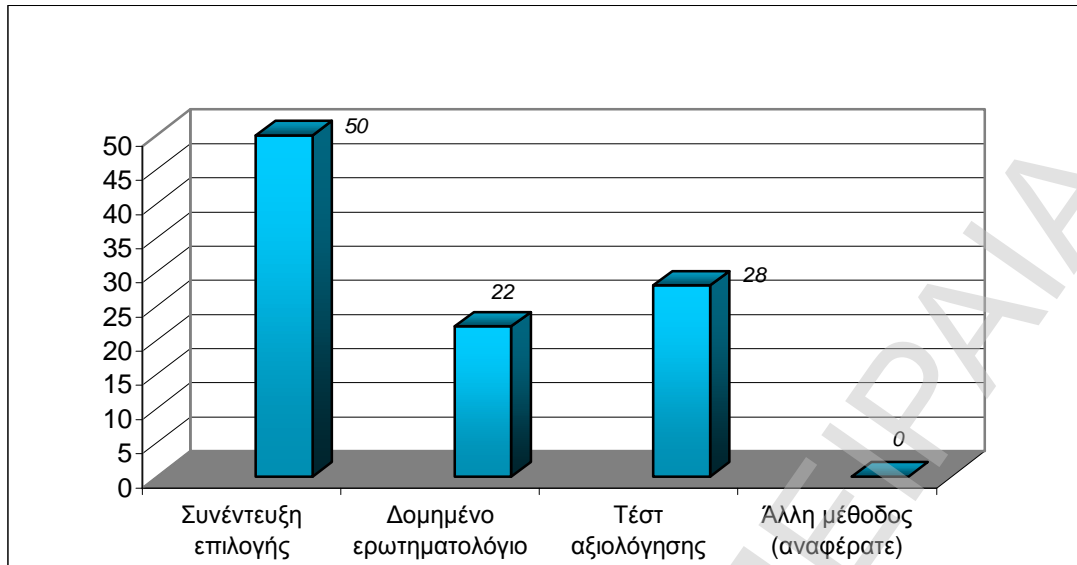
Επίσης για το ανώτερο προσωπικό διαπιστώνουμε ότι χρησιμοποιούνται μόνο δύο είδη τεστ (τεστ προσωπικότητας και τεστ τιμιότητας και ακεραιότητας) ενώ για το λοιπό προσωπικό τέσσερα είδη τεστ (τεστ προσωπικότητας και τεστ τιμιότητας και ακεραιότητας καθώς επίσης τεστ ικανότητας ή κλίσης και τεστ εκτέλεσης εργασίας).

Στον τραπεζικό τομέα για το ανώτερο προσωπικό συναντάται ένα σημαντικό ποσοστό (32%) στο τεστ προσωπικότητας, έπειτα έρχεται το αξιόλογο 28%, που απαντάει ότι δεν χρησιμοποιεί κανένα τεστ για το λοιπό προσωπικό, το 23% χρησιμοποιεί τεστ σχετικά με Η/Υ και Αγγλικά, ενώ τελευταίο με ποσοστό 17% είναι το τεστ ακεραιότητας. Είναι λοιπόν διαφορετικές οι κατανομές ποσοστών ανάμεσα στον ασφαλιστικό και τραπεζικό τομέα σχετικά με το ανώτερο προσωπικό.

Το λοιπό προσωπικό εξετάζεται σε ποσοστό 60% σε Η/Υ και Αγγλικά, έπειτα σε ποσοστό 25% σε τεστ ακεραιότητας και τιμιότητας, 23% σε τεστ προσωπικότητας και μόνο ένα 2% δεν εξετάζεται σε κανένα τεστ. Το κοινό λοιπόν στον ασφαλιστικό και τραπεζικό τομέα είναι μόνο η χρησιμοποίηση του τεστ προσωπικότητας.



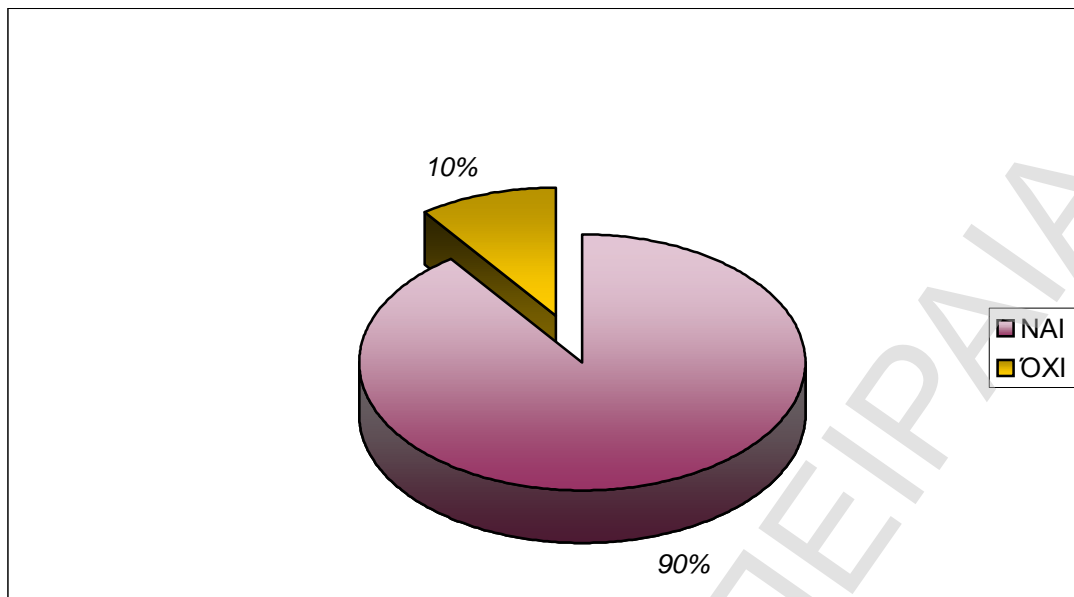
Διάγραμμα 4.29: Τα αποτελέσματα ποιας μεθόδου νομίζετε ότι καθορίζουν περισσότερο την τελική απόφαση επιλογής; - Ασφαλιστικός τομέας



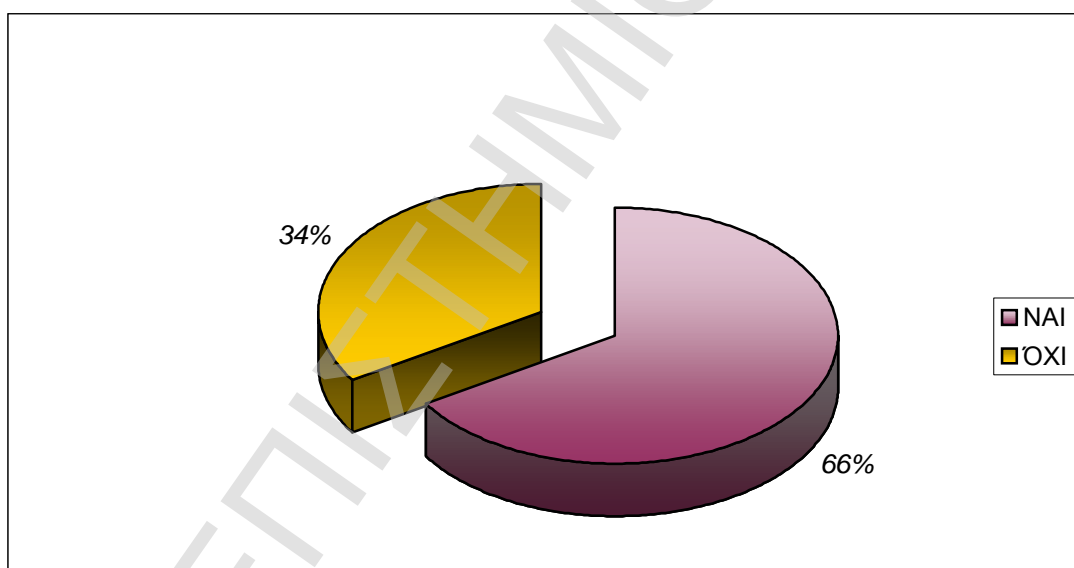
Διάγραμμα 4.30: Τα αποτελέσματα ποιας μεθόδου νομίζετε ότι καθορίζουν περισσότερο την τελική απόφαση επιλογής; - Τραπεζικός τομέας

Σύμφωνα με τις απαντήσεις στον ασφαλιστικό τομέα η μέθοδος που καθορίζει την τελική απόφαση επιλογής είναι η συνέντευξη με ποσοστό υπέρ της 68%, έπειτα έρχεται το τεστ αξιολόγησης με ποσοστό 18% και τέλος το δομημένο ερωτηματολόγιο με ποσοστό 14%. Φαίνεται λοιπόν ότι η συνέντευξη επιλογής παραμένει υψηλά στις προτιμήσεις των υπευθύνων αναφορικά με την απόφαση επιλογής. Η συνέντευξη επιλογής όπως αναλύθηκε και στο θεωρητικό μέρος της εργασίας αποτελεί την πρώτη μέθοδο επιλογής από την αρχή της ανάπτυξης του τομέα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.

Στον τραπεζικό τομέα στην ίδια ερώτηση οι απαντήσεις που δίνονται έχουν την αντιστοιχία βαρύτητας με τον τραπεζικό: Πρώτη βαθμολογούν τη συνέντευξη επιλογής, έπειτα το τεστ αξιολόγησης σε ποσοστό 28% και τέλος το δομημένο ερωτηματολόγιο με 22%.

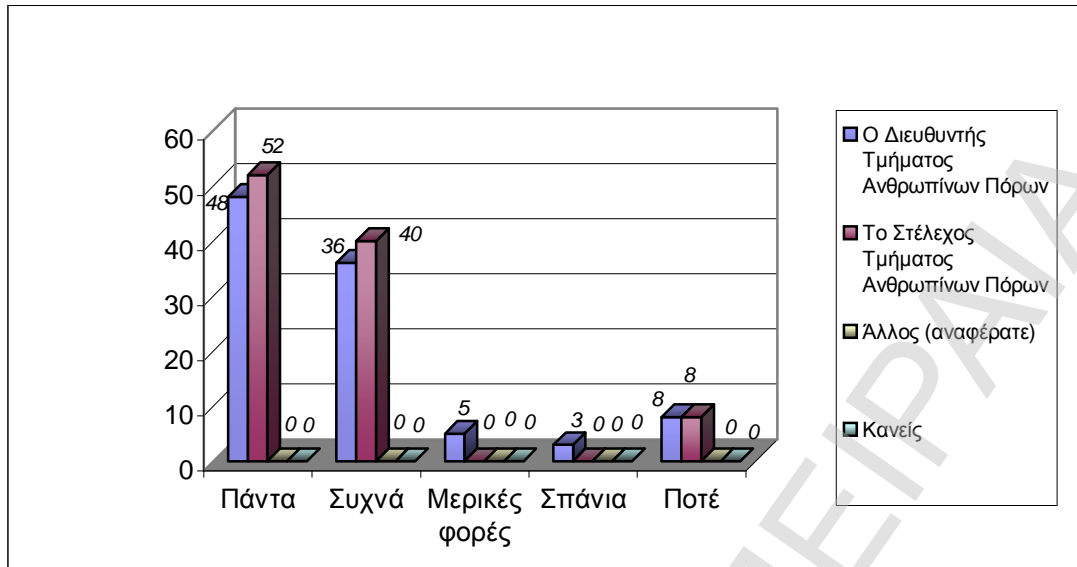


Διάγραμμα 4.31: Ενημερώνετε σχετικά τους υποψηφίους που απορρίπτονται;
- Ασφαλιστικός τομέας

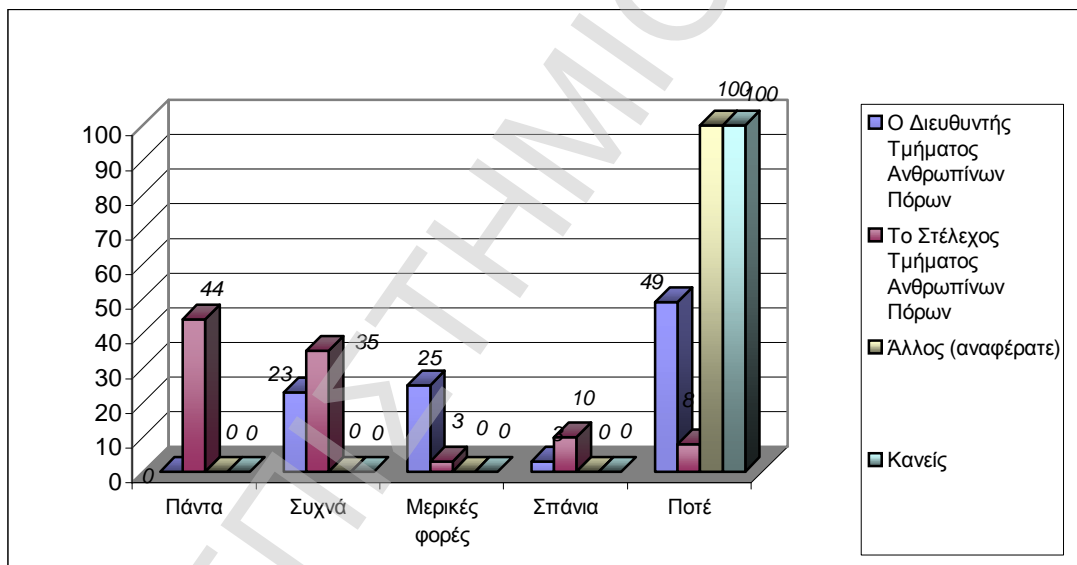


Διάγραμμα 4.32: Ενημερώνετε σχετικά τους υποψηφίους που απορρίπτονται;
- Τραπεζικός τομέας

Η συντριπτική πλειοψηφία στον ασφαλιστικό τομέα, το 90% των ερωτηθέντων απάντησαν ότι ενημερώνουν σχετικά τους υποψηφίους που απορρίπτονται. Αντίθετα στον τραπεζικό το ποσοστό που απάντησε θετικά ήταν μικρότερο (66%). Το 34% απάντησε ότι δεν ενημερώνει τους υποψηφίους που απορρίπτονται.



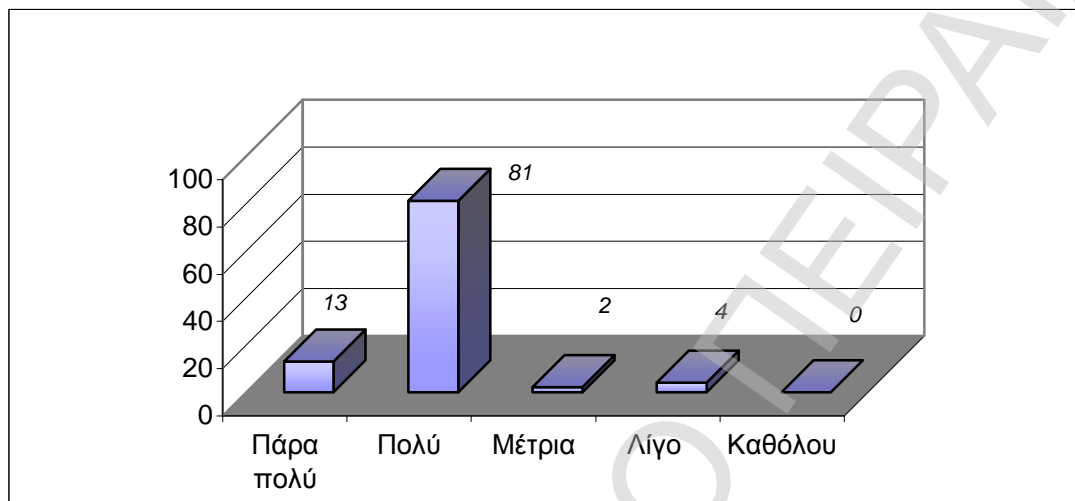
Διάγραμμα 4.33: Ποιος είναι υπεύθυνος για την ενημέρωση των υποψηφίων που απορρίπτονται; - Ασφαλιστικός τομέας



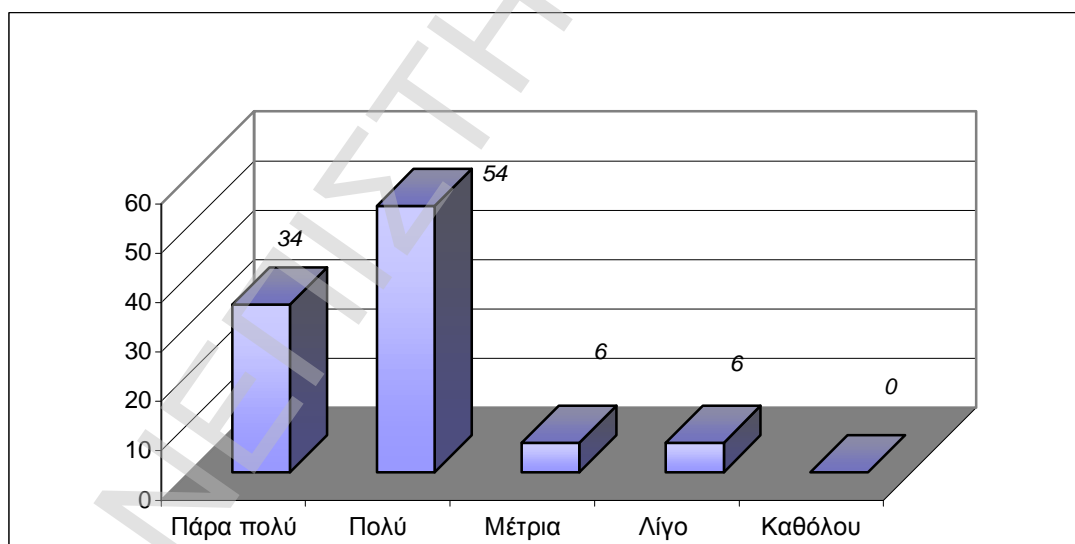
Διάγραμμα 4.34: Ποιος είναι υπεύθυνος για την ενημέρωση των υποψηφίων που απορρίπτονται; - Τραπεζικός τομέας

Στην ερώτηση «ποιος είναι υπεύθυνος για την ενημέρωση των υποψηφίων που απορρίπτονται» οι απαντήσεις σχεδόν μοιράζονται ανάμεσα στο Διευθυντή Τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων (48% - «πάντα» / 36% - «συχνά») και το Στέλεχος Τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων (52% - «πάντα» / 40% - «συχνά»).

Στην ίδια ερώτηση στον τραπεζικό τομέα υπεύθυνο είναι ως επί το πλείστον το Στέλεχος Τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων (44% - «πάντα» / 45% - «συχνά»), έπειτα ακολουθεί ο Διευθυντής Ανθρωπίνων Πόρων με ποσοστό 23% «συχνά» και 25% «μερικές φορές».



Διάγραμμα 4.35: Πόσο ικανοποιημένοι είστε από τη διαδικασία επιλογής στην επιχείρησή σας; - Ασφαλιστικός τομέας



Διάγραμμα 4.36: Πόσο ικανοποιημένοι είστε από τη διαδικασία επιλογής στην επιχείρησή σας; - Τραπεζικός τομέας

Μόνο το 13% των ερωτηθέντων στον ασφαλιστικό τομέα δίνει την βέλτιστη απάντηση «πάρα πολύ» στην ερώτηση «πόσο ικανοποιημένοι είστε από τη

διαδικασία επιλογής στην επιχείρησή σας;». «Πολύ» απάντησε το μεγαλύτερο ποσοστό – 81% - ενώ στις υπόλοιπες συχνότητες τα ποσοστά είναι πολύ μικρά (2% «μέτρια», 4% «λίγο», 0% «καθόλου»).

Στον τραπεζικό τομέα το ποσοστό ικανοποίησης είναι υψηλότερο: 34% «πάρα πολύ», 54% «πολύ» ενώ στις υπόλοιπες συχνότητες παρατηρούνται πολύ μικρά ποσοστά (6% «μέτρια», 6% «λίγο», 0% «καθόλου»).

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Κεφάλαιο 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ

5.1. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Το θεωρητικό μέρος της εργασίας αυτής ερεύνησε την διαδικασία επιλογής και προσέλκυσης προσωπικού. Μελετήθηκαν οι εσωτερικές και εξωτερικές πηγές προσέλκυσης, αναλυτικά οι μέθοδοι επιλογής, οι παράμετροι για την τελική απόφαση επιλογής και το κόστος επιλογής.

Το πρακτικό μέρος της εργασίας βασίστηκε στο θεωρητικό, εξετάζοντας την ελληνική πραγματικότητα στον ασφαλιστικό και τραπεζικό τομέα αναφορικά με τη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού που ακολουθείται από εταιρίες, που ανήκουν στους δύο προαναφερθέντες τομείς. Η συμπλήρωση ερωτηματολογίου κρίθηκε απαραίτητη. Ειδικό ερωτηματολόγιο στάλθηκε σε σχετικές εταιρίες. Συμπερασματικά, εδώ στο τελευταίο μέρος της εργασίας και αφού έχουν παρουσιαστεί τα αποτελέσματα των ερωτηματολογίων καταγράφονται τα πλέον βασικά συμπεράσματα σχετικά με το τι ισχύει στην Ελλάδα στους συγκεκριμένους τομείς ως προς τη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού.

Πρωτίστως παρατηρείται ότι ο Διευθυντής Ανθρωπίνων Πόρων έχει τον πρώτο λόγο σχετικά με τη διαδικασία πρόσληψης για κάλυψη μιας θέσης και στους δύο τομείς. Στην έρευνα της κυρίας Παπαλεξανδρή συμπεραίνεται επίσης ότι «σε θέματα προσέλκυσης και επιλογής, σε μεγάλο ποσοστό οι αποφάσεις λαμβάνονται σε συνεργασία με την κύρια ευθύνη κατανεμημένη σχεδόν ανάμεσα στα στελέχη γραμμής και το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Δ.). Η σχετική αύξηση στην κύρια ευθύνη της Δ.Α.Δ. δικαιολογείται από την αυξημένη τεχνογνωσία, που απαιτεί σήμερα η επιλογή ικανών υποψηφίων»²¹³.

Η εντολή που δίνεται για την έναρξη για τη διαδικασία πρόσληψης φαίνεται σε σχεδόν απόλυτο ποσοστό ότι δίνεται σε έντυπη μορφή, πράγμα που είναι απαι-

²¹³ Νάνσυ Παπαλεξανδρή, Γιάννης Χαλκιάς, Λήδα Παναγιωτοπούλου, Συγκριτική έρευνα στις πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση, εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, 2001, σελ. 29

τητό σύμφωνα με τη θεωρία. Επίσης φαίνεται ότι και στους δύο τομείς υπάρχει άτομο ως επί το πλείστον εξειδικευμένο, που συντονίζει την όλη διαδικασία επιλογής. Το άτομο αυτό είναι κυρίως ο Διευθυντής Ανθρωπίνων Πόρων και για τον ασφαλιστικό και για τον τραπεζικό τομέα.

Οι αγγελίες και οι επαγγελματικές συστάσεις έχουν τον κύριο λόγο αναφορικά με τη μέθοδο προσέλκυσης που χρησιμοποιείται για το ανώτερο δυναμικό, ενώ για το λοιπό προσωπικό επικρατούν μόνο οι αγγελίες με διαφορά από τις άλλες μεθόδους, συμπεράσματα που είναι κοινά και για τους δύο τομείς.

Όμως σχετικά με το αν καλούνται όλοι οι υποψήφιοι για συνέντευξη και τεστ από το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού υπάρχουν διαφορές στους δύο τομείς ως προς τη σύγκριση ανώτερου και λοιπού προσωπικού. Ο ασφαλιστικός τομέας καλεί σε μεγάλο ποσοστό όλους τους υποψήφιους για λοιπό και ανώτερο προσωπικό ενώ ο τραπεζικός τομέας δίνει μεγάλη έμφαση στην πρόσκληση μόνο όλων των υποψηφίων για ανώτερες θέσεις.

Επίσης αντίθετα αποτελέσματα έχουν οι δύο τομείς στο ποσοστό κάλυψης κενών θέσεων από μέσα και από έξω από την εταιρία. Ο μεν ασφαλιστικός τομέας δίνει βαρύτητα στην κάλυψη ανώτερων θέσεων από μέσα από την εταιρία ενώ ο τραπεζικός από έξω. Για τις κατώτερες θέσεις υπάρχει συμφωνία στην τακτική που ακολουθείται. Τόσο ο ασφαλιστικός τομέας όσο και ο τραπεζικός δίνουν μεγάλη βαρύτητα στην κάλυψη αυτών με υποψηφίους έξω από την εταιρία.

Στην έρευνα της κυρίας Παπαλεξανδρή παρατηρήθηκε ότι ένα ποσοστό 52% το 2000 καλύπτεται από μέσα από την εταιρία για τα κατώτερα στελέχη. Για τα ανώτερα στελέχη το ποσοστό είναι περίπου 48%. Οι καταχωρήσεις στον τύπο ακολουθούν κατόπιν σα μέθοδος προσέλκυσης αναφορικά τόσο με το ανώτερο όσο και το κατώτερο προσωπικό.

Σχετικά με το ποιος παίρνει την τελική απόφαση για την επιλογή ανώτερου προσωπικού φαίνεται ότι για τον ασφαλιστικό τομέα τον κύριο λόγο τον έχει ο Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού ενώ για τον τραπεζικό ο εργοδότης. Σχετικά

με την τελική απόφαση για το λοιπό προσωπικό εξάγονται τα ίδια αντιστοίχως αποτελέσματα.

Η συνέντευξη επιλογής και ακολούθως σε απόσταση το δομημένο ερωτηματολόγιο είναι οι πιο κοινές μέθοδοι και για το ανώτερο και για το λοιπό προσωπικό και στους δύο τομείς. Η συνέντευξη λοιπόν συνεχίζει να είναι η βασικότερη μέθοδος επιλογής. Ενώ σε επόμενη ερώτηση για το ποια πιστεύουν οι υπεύθυνοι ότι είναι η καθοριστική μέθοδος για την τελική απόφαση επιλογής, και πάλι ψηφίζεται η συνέντευξη επιλογής και παραδόξως ακολουθεί το τεστ αξιολόγησης και τέλος το δομημένο ερωτηματολόγιο – μέθοδος που είχε προηγουμένα ψηφιστεί δεύτερη μετά τη συνέντευξη επιλογής-. Στα συμπεράσματα αυτά συμφωνεί και η έρευνα της κυρίας Παπαλεξανδρή: «Οι προσωπικές συνεντεύξεις, οι έντυπες αιτήσεις και οι συστάσεις χρησιμοποιούνται πολύ, ενώ συνεντεύξεις, όπου πολλοί υποψήφιοι κρίνονται συγχρόνως, τα ψυχομετρικά τεστ και τα κέντρα επιλογής έχουν περιορισμένη χρήση. Τέλος, σχεδόν μηδενική είναι η χρήση της γραφολογίας»²¹⁴.

Στη συνέχεια ερευνώντας ποια τεστ χρησιμοποιούν οι δύο τομείς στις κατηγορίες ανώτερου και λοιπού προσωπικού παρατηρούνται κάποιες αξιολογες διαφορές. Στον ασφαλιστικό τομέα στο ανώτερο προσωπικό χρησιμοποιούνται με σειρά βαρύτητας τα ακόλουθα: τεστ προσωπικότητας, κανένα, τεστ τιμιότητας και ακεραιότητας. Αντιστοίχως στον τραπεζικό τομέα: τεστ προσωπικότητας, κανένα, τεστ Αγγλικών - Η/Υ, τεστ τιμιότητας και ακεραιότητας. Είναι λοιπόν κοινή η φύση των τεστ, όταν αυτά χρησιμοποιούνται. Κι αυτό γιατί όπως παρατηρήθηκε μεγάλο ποσοστό των απαντήσεων δεν χρησιμοποιεί «κανένα» τεστ.

Αναφορικά με το λοιπό προσωπικό υπάρχει περισσότερη ποικιλία στη χρήση των τεστ. Στον ασφαλιστικό τομέα χρησιμοποιούνται με σειρά βαρύτητας: τεστ ικανότητας ή κλίσης, τεστ εκτέλεσης εργασίας, τεστ προσωπικότητας, τεστ τιμιότητας και ακεραιότητας. Στον τραπεζικό τομέα: τεστ Αγγλικών - Η/Υ, τεστ τιμιότητας και ακεραιότητας, τεστ προσωπικότητας, κανένα. Η ποικιλία αυτή ερμηνεύεται σχετικά με τη φύση των εργασιών των δύο τομέων.

²¹⁴ Νάνσυ Παπαλεξανδρή, Γιάννης Χαλκιάς, Λήδα Παναγιωτοπούλου, Συγκριτική έρευνα στις πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση, εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, 2001, σελ. 45

Και στους δυο τομείς δεν παρατηρήθηκε αναφορά σε τεστ ενδιαφερόντων, ανάλυση γραφικού χαρακτήρα, τεστ καταστάσεων και κέντρα αξιολόγησης. Φαίνεται ότι δεν υπάρχει καθόλου ενδιαφέρον για αυτά τα τεστ και στο ανώτερο και στο λοιπό προσωπικό.

Όσον αφορά τους υποψηφίους που απορρίπτονται ο ασφαλιστικός τομέας τους ενημερώνει σε μεγαλύτερο βαθμό από ότι ο τραπεζικός. Το άτομο που παρουσιάζεται να φέρει την ευθύνη της ενημέρωσης, στον ασφαλιστικό και τον τραπεζικό τομέα είναι το στέλεχος τμήματος ανθρωπίνων πόρων.

Καταλήγοντας, σχετικά με την ικανοποίηση των υπευθύνων από τη διαδικασία επιλογής στην επιχείρηση τους παρατηρούμε ότι αμφότερες οι πλευρές δηλώνουν υψηλό ποσοστό ικανοποίησης.

5.2. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ

Στον συγκεκριμένο τομέα υπάρχουν πολλά περιθώρια για περαιτέρω έρευνα. Πολύ ενδιαφέρον και εποικοδομητικό θα ήταν να ερευνηθούν οι διαδικασίες που ακολουθούν αναφορικά με την προσέλκυση και επιλογή προσωπικού, οι εταιρίες του τραπεζικού και ασφαλιστικού κλάδου στις άλλες ευρωπαϊκές χώρες. Αυτό θα βοηθούσε στα συμπεράσματα των ευρημάτων της παρούσας έρευνας.

Εξελίσσοντας την προηγούμενη πρόταση μπορεί να εντοπισθεί το ενδιαφέρον της έρευνας στη σύγκριση μεταξύ των ελληνικών και ξένων εταιριών. Τα συμπεράσματα μπορούν να σταθμιστούν με βάση και εξω – επιχειρησιακές παραμέτρους όπως είναι οι πολιτιστικοί παράγοντες, οι δημογραφικοί και γενικότερα λαμβάνοντας υπόψη το μακρο – περιβάλλον.

Επίσης θα ήταν πολύ χρήσιμο να ερωτηθούν οι υποψήφιοι σε κάθε εταιρία, που συμμετείχε στην εν λόγω έρευνα, πως έκριναν και αντιμετώπισαν την όλη διαδικασία. Θα ήταν πολύ αποδοτικό σχετικά με τα συμπεράσματα να ερωτηθούν τόσο οι επιτυγχόντες υποψήφιοι όσο και εκείνοι που απέτυχαν. Στη συνέχεια θα μπορούσαν να συγκριθούν οι απόψεις των δύο κατηγοριών υποψηφίων.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

1. Ζευγαριάδης Σπύρος, Γεώργιος Σταματιάδης, “Διοίκηση και εποπτεία προσωπικού”, Interbooks, Αθήνα 1997
2. Κανελλόπουλος Χαράλαμπος, Κατσιούλας Ευάγγελος, “Διοίκηση Προσωπικού”, Ευρωτύπ για λογαριασμό των συγγραφέων, Αθήνα 1983
3. Κάντας Αριστοτέλης, “Επιλογή και Αξιολόγηση προσωπικού”, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα, 1993
4. Κάντας Αριστοτέλης, “Οργανωτική-βιομηχανική ψυχολογία”, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα 1993
5. Παναγιωτοπούλου Λήδα, Παπαλεξανδρή Νάνσυ, Χαλκιάς Γιάννης, “Συγκριτική έρευνα στις πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση”, εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, 2001
6. ΤΑ ΝΕΑ, ένθετο «ΚΑΡΙΕΡΕΣ», 24/03/03
7. ΤΑ ΝΕΑ, ένθετο «ΚΑΡΙΕΡΕΣ», συνέντευξη Κωνσταντίνου Χριστίδη, 31/03/03
8. Χυτήρης Λεωνίδα, “Διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων”, Interbooks, Αθήνα, 2001

Ξενογλώσση

1. Ahmad Sohel, Schroeder Roger G., “The importance of recruitment and selection process for sustainability of total quality management”, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 19 No. 5, 2002, pp.540-550
2. Amin Mohamed A., Orife John N., Kustim Wibowo, “The legality of key word search as a personnel selection tool”, Employee Relations, Volume 24 No. 5, 2002
3. Anthony William P., Perrewe Pamela L., Kacmar K. Michele, “Human Resource Management”, The Dryden Press, 1999

4. Baker Barry R., Cooper John N., "Fair play or foul"
5. Blackwell Publishers , "Effective Personnel Management", Oxford, 1997
6. Breakwell Glynis M., "Interviewing", The British Psychological Society & Routledge Ltd, 1990
7. Buckley Ronald M., Norris Amy C., Wiese Danielle S., "A brief history of the selection interview: may the next 100 years be more fruitful"
8. Phillips Campbell Jane E., Sumners Glenn E., "Recruiting college students for entry-level positions", Managerial Auditing Journal, 1995, Volume: 10 No 3 Pages 8 – 14
9. Carrell Michael R., Elbert Norbert F., Hatfield Robert D., "Human Resource Management: A Global Strategies For Managing A Diverse Workforce", Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 07632, 1995
10. Cascio Wayne F., "Managing Human Resources, Productivity, Quality of work life, Profits", Irwin McGraw-Hill, U.S.A., 1998
11. Cooper Dominic, Robertson Ivan T., "The psychology of pers Selection, a Quality Approach", Routledge, London, 1995
12. Dessler Gary, "Human Resource Management", Prentice Hall, New Jersey, 2000
13. Dunn J.D., Stephens Elvis C., "Management of Personel: Manpower Management and organizational Behavior", Mc Graw – Hill Book Company, United States 1972
14. Engelbrech Gerhard, "Total e-quality management: a paradigmatic shift in personnel management, Women in management" Review, Vol. 12, Issue 3, 1997, p.p. 105-115
15. Gatewood Robert D., Field Hubert S., "Human Resources Selection", The Dryden Press, New York, 1998
16. Gomez-Mejia Luis R., Balkin David B., Cardy Robert L., "Managing Human Resources", Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 1998
17. Greer Charles R., "Strategic Human Resource Management, A general managerial approach", Prentice Hall, Inc, New Jersey, 2001.
18. Gurusurthy Rashmila and Kleiner Brian H., "Effective hiring, Management" Research News

19. Hackney Michael, Kleiner Brian H., "Conducting an effective selection interview"
20. Holbeche Lind, "Aligning Human Resources and Business Strategy", Butterworth Heinemann, Oxford, 1999
21. Ivancevich John M., "Human Resource Management", Irwin McGraw-Hill, 1998
22. Konstadinidi Hellen, "Business Creativity: How Ordinary People Can Achieve Extraordinary Results", Περιοδικό Επικοινωνίας και Διαχείρισης Εταιρικής Φήμης «Trade link Corporate Reputation Journal», τεύχος 4, σελ. 42-60
23. Lievens Filip, Van Dam Karen, Anderson Neil, "Recent trends and challenges in personnel selection", Personnel Review, Volume 31, Number 5, 2002, p.p. 580-601
24. Linehan Margaret, Walsh James S., "Recruiting and developing female managers for international assignments", Journal of Management Development; Volume 18 No. 6, 1999
25. Linehan Newton Donald E. and Kleiner Brian H., "How to hire employees effectively", 1999
26. Luszcz Mark A. and Kleiner Brian H., "How to hire employees effectively", 2000
27. Mathews Brian P., Redman Tom, "Getting Personal in personnel recruitment", Employee Relations, Volume 18 No 1, 1996, p.p. 67-68.
28. Mathis & Jackson, "Human Resource Management – Essential Perspectives", International Thomson Publishing (ITP), Canada, 1999
29. Mathis Robert L., Jackson John, "Human Resources Management, Essential Perspectives", International Thomson Publishing, Canada, 1999
30. Mullins Laurie J., "Management and Organisational Behavior", Prentice Hall, 1999
31. Phillips Carl R., Phillips Antoinette S., Cappel Samuel D., "Research Note: How Management Students Select Prospective Employers", International Journal of Manpower; Volume 15 No. 1, 1994
32. Royle Tony, "Recruiting the acquiescent workforce", Volume 21 No. 6, 1999

33. Russel Bernandin, "Human Resource Planning and Recruitment – an experienced approach", Mc Graw Hill, International Editions, Singapore, 1998
34. Schmitt Neal, Chan David, "Personnel Selection-A theoretical approach", Managerial Auditing Journal, Volume 15, No 6, 2000,p.p. 100-108
35. Sherman Arthur, Bohlander George, Snell Scott, "Managing Human Resources", South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio, 1998
36. Shouksmith George, "Assessment Through Interviewing", Pergamon Press, England, 1978
37. Spinelli-Souza Francesca, Zajac Jay J, "Recruiting executives in business: an organizational and conceptual perspective" , Volume 8 No. 3; 1995
38. Stanton Erwin S., "Successful Personnel recruiting & Selection", Amacom, New York, 1977
39. Stanton Neville, Matthews Gerard, "Journal of Management Development", Volume 14, No 7, 1995, p.p. 368-375
40. Szalkowski A., Jancowicz D., "The ethical problems of personnel management in a transition economy", International Journal of Social Economics, Volume 26, No 12, 1999, p.p. 1418-1427
41. Thomason George, "A Textbook of Human Resource Management", Institute of Personnel Management, 1988
42. Torrington Derek, Hill Laura, "Human Resource Management", Prentice Hall, Hertfordshire, 1998
43. Torrington Derrek, Hill Laura, "Personnel Management, Human Resources Management, Human Resources Management in Action", Prentice Hall (U.K.) L.t.d., London, 1995
44. Tyson Shaun, York Alfred, "Human Resource Management", Made Simple Books, 1996
45. Werther William B. Jr, Keith Davis, "Human Resources and Personnel Management", McGraw-Hill Inc., New York, 1996
46. Wiley Carolyn, "Recruiting Strategies for Changing Times", International Journal of Manpower, 1992, Volume 13, No 9
47. Winfred Arthur, Woehr David J., Griaziano William G., "Personality testing in employment settings: Problems and issues in the application of

typical selection practices”, Personnel Review, Volume 30, No 6, 2001, p.p. 657-676

ΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ

1. <http://www.actisrecruitment.co.uk/>
2. <http://www.advancerecruitment.com/>
3. <http://www.aft.org/edissues/whatworks/six/method.htm>
4. <http://www.answers-recruitment.com/>
5. <http://www.asrecruitment.co.uk/>
6. <http://www.bcprecruitment.co.uk/>
7. http://www.businessbureau-uk.co.uk/growing_business/recruitment/recruitment_method...
8. <http://www.businesssknowhow.com/manage/achparadox.htm>
9. <http://www.businesssknowhow.com/manage/assessments.htm>
10. <http://www.careers.civil-service.gov.uk/>
11. http://www.careersforlatinos.com/your_hr_tip_continued.htm
12. <http://www.careersinrecruitment.com/>
13. <http://www.cdnexec.net/>
14. <http://www.charityrecruitment.co.uk/>
15. <http://www.dambustersrecruitment.com/>
16. <http://www.dfes.gov.uk/recruitment/>
17. <http://www.emrecruitment.co.uk/>
18. <http://www.flightdeckrecruitment.com/>
19. <http://www.flinders.edu.au/careers/EmpTest.html>
20. <http://www.fmpi.com/MSPB/99/decnws.pdf>
21. <http://www.fpmi.com/MSPB/99decnwspdf>
22. http://www.futurecareers.co.uk/into_employment_update2001/selection_tests.htm
23. http://www.gojobsite.co.uk/career/advice/psychometric_tests.html
24. <http://www.graduate-recruitment.co.uk/>
25. <http://www.hiresuccess.com/aptitude-tests.htm>
26. http://www.hr.murdoch.edu.au/staff/recruit/attach/AR_0009.html
27. <http://www.index.cfm?fuseaction=displayadvice&menuid=1c835426-ed85-4388-b9042355a06728a0&17/2/2003>
28. http://www.intranet.bexhillcollege.ac.uk/A-Level1%20BS/CD/HRM/Recruitment_and_Train...
29. <http://www.ipl.co.uk/recruit.html>
30. <http://www.jac-recruitment.co.uk/>
31. <http://www.jigsaw-recruitment.com/>
32. <http://www.job-interview.net/beforeheinterview.htm>
33. <http://www.job-interview.net/beforeheinterview.htm>
34. <http://www.keyrecruitment.co.uk/>
35. <http://www.legal-executive-recruitment.com>
36. <http://www.measurableresults.net/hirerightthefirsttime.htm>

37. http://www.nrm.qld.gov.au/about/employment/selection_methods.html
38. http://www.nrm.qld.gov.au/about/employment/selection_methods.html
39. <http://www.online-recruitment.info/>
40. <http://www.onrec.com/content2/aboutus.asp>
41. <http://www.pdo.co.om/PDO/Careers/Selection.htm>
42. <http://www.pohly.com/interview.shtml>
43. <http://www.psychometrics.co.uk/iv.htm>
44. <http://www.psych-recruitment.com/>
45. <http://www.psych-recruitment.com/employers.htm>
46. <http://www.rec.uk.com/home.htm>
47. <http://www.recruitment.se/>
48. <http://www.recruitment-intl.com/>
49. <http://www.recruitmentscotland.com/>
50. <http://www.recruitment-solutions.com.au/>
51. <http://www.reillyrecruitment.co.uk/>
52. <http://www.resources-recruitment.com/>
53. <http://www.rnr-recruit.co.uk/>
54. <http://www.rnr-recruit.co.uk/>
55. http://www.saterfiel.com/interview_problems.htm
56. <http://www.science-recruitment.com/>
57. <http://www.scottish-recruitment.co.uk/>
58. <http://www.shldirect.com/ph.../Helpon-6.asp?ID=8273C234875C4AD78F81B754141C5B7>
59. <http://www.software-recruitment.com/>
60. http://www.start.cz/cz_en/recruitment.html
61. <http://www.technical-recruitment.com/>
62. <http://www.texommanagement.com/Employee%20Evaluations.htm>
63. <http://www.thinkingrecruitment.com/>
64. <http://www.valutisconsulting.com/docs/intervue.htm>
65. <http://www.wrpjobs.org/value.asp>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟΥ ΣΗΜΕΙΩΜΑΤΟΣ



ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

Όνοματεπώνυμο

[ΕΠΩΝΥΜΟ, όνομα]

Διεύθυνση

[αριθ., οδός, ταχυδρομικός κώδικας, πόλη, χώρα]

Τηλέφωνο

Τηλεομοιοτυπία

Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο

Υπηκοότητα

Ημερομηνία γέννησης

[Ημέρα, μήνας, έτος]

ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΠΕΙΡΑ

- Ημερομηνίες (από – έως)
- Επωνυμία και διεύθυνση του εργοδότη
- Είδος της επιχείρησης ή του κλάδου
- Απασχόληση ή θέση που κατείχατε
 - Κύριες δραστηριότητες και αρμοδιότητες

[Αρχίστε με την πιο πρόσφατη και παραθέστε πληροφορίες χωριστά για κάθε θέση που κατείχατε.]

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ

- Ημερομηνίες (από – έως)
- Επωνυμία και είδος του οργανισμού που παρείχε την εκπαίδευση ή κατάρτιση
- Κύρια θέματα/επαγγελματικές δεξιότητες
 - Τίτλος
- Επίπεδο κατάρτισης με βάση την εθνική ταξινόμηση (εφόσον ισχύει)

[Αρχίστε με την πιο πρόσφατη και παραθέστε πληροφορίες χωριστά για κάθε κύκλο σπουδών που ολοκληρώσατε.]

ΑΤΟΜΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

οι οποίες αποκτήθηκαν κατά τη διάρκεια του προσωπικού και επαγγελματικού βίου· δεν είναι απαραίτητο να τεκμαίρονται με επίσημα πιστοποιητικά και διπλώματα.

ΜΗΤΡΙΚΗ ΓΛΩΣΣΑ

[Αναφέρετε τη μητρική γλώσσα]

ΆΛΛΕΣ ΓΛΩΣΣΕΣ

[Αναφέρετε την γλώσσα]

- Ικανότητα ανάγνωσης
- Ικανότητα γραφής
- Ικανότητα ομιλίας

[Αναφέρετε το αντίστοιχο επίπεδο: εξαιρετικό, καλό, βασικό.]

[Αναφέρετε το αντίστοιχο επίπεδο: εξαιρετικό, καλό, βασικό.]

[Αναφέρετε το αντίστοιχο επίπεδο: εξαιρετικό, καλό, βασικό.]

ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

Διαβίωση και εργασία με άλλα άτομα σε πολυπολιτισμικό περιβάλλον, σε θέσεις όπου η επικοινωνία είναι σημαντική και σε καταστάσεις που απαιτούν ομαδική εργασία (π.χ. πολιτιστικές και αθλητικές δραστηριότητες) κλπ.

[Περιγράψτε τις αντίστοιχες ικανότητες και αναφέρετε πού αποκτήθηκαν.]

ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

Π.χ., συντονισμός και διοίκηση ανθρώπων, έργων, προϋπολογισμών· στην εργασία, σε εθελοντική εργασία (π.χ. πολιτιστικές και αθλητικές δραστηριότητες), στο σπίτι κλπ.

[Περιγράψτε τις αντίστοιχες ικανότητες και αναφέρετε πού αποκτήθηκαν.]

ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

Υπολογιστές, ειδικά είδη εξοπλισμού, μηχανήματα κλπ.

[Περιγράψτε τις αντίστοιχες ικανότητες και αναφέρετε πού αποκτήθηκαν.]

ΚΑΛΛΙΤΕΧΝΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

Μουσική, συγγραφή, σχέδιο κλπ.

[Περιγράψτε τις αντίστοιχες ικανότητες και αναφέρετε πού αποκτήθηκαν.]

ΆΛΛΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

Ικανότητες που δεν περιλαμβάνονται στις προηγούμενες κατηγορίες.

[Περιγράψτε τις αντίστοιχες ικανότητες και αναφέρετε πού αποκτήθηκαν.]

ΆΔΕΙΑ(ΕΣ) ΟΔΗΓΗΣΗΣ

ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

[Αναφέρετε εδώ κάθε άλλη πληροφορία που μπορεί να παρουσιάζει ενδιαφέρον, π.χ. συστάσεις.]

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

[Απαριθμήστε τα τυχόν επισυναπτόμενα έγγραφα.]

Αθήνα, Μάιος 2003

Αξιότιμε κύριε / κυρία,

στο πλαίσιο εκπόνησης διπλωματικής εργασίας για το πρόγραμμα MBA – TQM του Πανεπιστημίου Πειραιώς διεξάγω έρευνα με θέμα «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων – Διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού» στον τραπεζικό και ασφαλιστικό τομέα.

Για τη συλλογή των απαραίτητων στοιχείων κρίνεται αναγκαία και η δική σας συμμετοχή με τη συμπλήρωση του συνημμένου ερωτηματολογίου. Οι πληροφορίες – στοιχεία που θα δώσετε θα χρησιμοποιηθούν ανωνύμως και για αυστηρά επιστημονικούς σκοπούς.

Ελπίζω στη συνεργασία σας. Περιμένω την απάντησή σας.

Με εκτίμηση

Αργυρώ Ε. Μουντάκη

Μεταπτυχιακή φοιτήτρια
Πανεπιστημίου Πειραιώς