

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

***ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ***

Διπλωματική εργασία με θέμα:

**<< Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΣΗΣ ΣΤΟΝ
ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ: ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ >>**

Εκπόνηση: Αντώνης Παναγιάρης

Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Σταματίνα Χ. Χατζηδήμα

Αθήνα

Ιούνιος 2008

ΔΗΛΩΣΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία με θέμα <<Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΣΗΣ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ: ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ>> είναι πρωτότυπη και εκπονήθηκε αποκλειστικά και μόνο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος με τίτλο <<Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική>>. Οποιαδήποτε λάθη ή παραλήψεις βαρύνουν εξ ολοκλήρου τον συγγραφέα της συγκεκριμένης μελέτης.

Αντώνης Ε. Παναγιάρης

Μεταπτυχιακός φοιτητής Πανεπιστημίου Πειραιώς

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Σελ.

ΔΗΛΩΣΗ	I
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ	II
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ, ΣΧΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	IV
ΠΡΟΛΟΓΟΣ - ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ	2
1.1. ΓΕΝΙΚΑ	2
1.2. ΣΤΟΧΟΣ ΚΑΙ ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	3
1.3. ΟΡΙΣΜΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	5
1.4. ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	7
1.5. ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	11
1.6. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	15
2.1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	15
2.2. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ	17
2.3. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ	19
2.4. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ	20
2.5. ΠΗΓΕΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ	26
2.5.1. ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ	29
2.5.1.α. Προαγωγές	29
2.5.1.β. Μεταθέσεις	31
2.5.1.γ. Εναλλαγή Θέσεων Εργασίας	31
2.5.1.δ. Ανακοίνωση Θέσεων	31
2.5.1.ε. Επαναπροσλήψεις και Ανακλήσεις	33
2.5.1.στ. Βάσεις Δεδομένων	34
2.5.1.ζ. Συστάσεις	35
2.5.1.η. Πρώην Εργαζόμενοι και Υποψήφιοι	36
2.5.1.θ. Υποψήφιοι <<Πόρτας>>	37
2.5.1.ι. Ενδοεπιχειρησιακά Δίκτυα	38
2.5.2. ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ	38
2.5.2.α. Αγγελίες στα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης	39
2.5.2.β. Γραφεία Ευρέσεως Εργασίας	41
2.5.2.γ. Εταιρίες Ενοικίασης Εργαζομένων	43
2.5.2.δ. Εταιρίες Ευρέσεως Στελεχών	44
2.5.2.ε. Ανταγωνίστριες Εταιρίες	46
2.5.2.στ. Εκπαιδευτικά Ιδρύματα	47
2.5.2.ζ. Επαγγελματικοί Σύνδεσμοι	48
2.5.2.η. Ηλεκτρονική Προσέλκυση	48
2.5.2.θ. Πρακτική Άσκηση	51
2.5.2.ι. Τηλεπροσέλκυση	53
2.5.2.ια. Εναλλακτικές Μέθοδοι Προσέλκυσης	53
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΠΙΛΟΓΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	55
3.1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	55
3.2. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΙΣ	

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ	56
3.3. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ	59
3.4. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ	62
3.5. ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ	64
3.6. ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΤΩΝ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ	65
3.7. ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ	66
3.7.1. ΑΙΤΗΣΗ	66
3.7.2. ΣΤΑΘΜΙΖΟΜΕΝΗ ΑΙΤΗΣΗ	69
3.7.3. ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ	71
3.7.4. ΠΡΟΚΑΤΑΡΚΤΙΚΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ	75
3.7.5. ΤΕΣΤ ΕΠΙΛΟΓΗΣ	76
3.7.5.α. Τεστ Γνώσεων	77
3.7.5.β. Τεστ Νοημοσύνης ή Διανοητικών Ικανοτήτων	77
3.7.5.γ. Τεστ Προσωπικότητας	80
3.7.5.δ. Τεστ Ευλικρίνειας ή Ανιχνευτής Αλήθειας	82
3.7.5.ε. Τεστ Γραφολογίας	83
3.7.5.στ. Τεστ Ενδιαφερόντων	83
3.7.5.ζ. Τεστ Φυσικής Κατάστασης	84
3.7.5.η. Τεστ για Χρήση Ναρκωτικών Ουσιών	85
3.7.6. ΚΕΝΤΡΑ ΕΚΤΙΜΗΣΗΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ	85
3.7.7. ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΕΠΙΛΟΓΗΣ	88
3.7.7.α. Δομημένη Συνέντευξη	92
3.7.7.β. Ημιδομημένη Συνέντευξη	94
3.7.7.γ. Αδόμητη Συνέντευξη	95
3.7.7.δ. Ομαδική Συνέντευξη	95
3.8. ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ – ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΑΡΕΛΘΟΝΤΟΣ	95
3.9. ΙΑΤΡΙΚΕΣ ΕΞΕΤΑΣΕΙΣ	97
3.10. ΑΠΟΦΑΣΗ ΕΠΙΛΟΓΗΣ	98
3.11. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΝΤΑΞΗΣ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΝΕΟΥΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ	100
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ	103
4.1. ΣΤΟΧΟΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	103
4.2. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	105
4.3. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	107
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΤΕΛΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ	157
5.1. ΤΕΛΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	157
5.2. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ	162
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	164
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	173

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ, ΣΧΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

A. Κατάσταση Πινάκων

Σελ.

Πίνακας 2.2.	Η διαδικασία της προσέλκυσης	19
Πίνακας 2.3.	Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα Εσωτερικών και Εξωτερικών Πηγών Προσέλκυσης	26
Πίνακας 2.4.	Οι Πηγές της Εσωτερικής Προσέλκυσης	29
Πίνακας 2.5.	Οι Πηγές της Εξωτερικής Προσέλκυσης	39
Πίνακας 2.6.	Παραδοσιακή – Ηλεκτρονική Προσέλκυση	50

B. Κατάσταση Σχημάτων

Σχήμα 1.1.	Δομή διπλωματικής εργασίας	5
Σχήμα 1.2.	Οι δραστηριότητες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων	8
Σχήμα 1.3.	Η διαδικασία <<προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού>>	14
Σχήμα 2.1.	Συσχέτιση προσέλκυσης με άλλες δραστηριότητες Δ.Α.Π.	16
Σχήμα 3.1.	Σύνδεση και προοπτικές επιλογής με τις υπόλοιπες δραστηριότητες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων	59
Σχήμα 3.2.	Στάδια της διαδικασίας Επιλογής	62

Γ. Κατάσταση Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1	Εργαζόμενοι ανά φύλο στο τμήμα Δ.Α.Π.	107
Διάγραμμα 2	Εφαρμοζόμενη πολιτική ανά δραστηριότητα	108
Διάγραμμα 3	Περιγραφή θέσης εργασίας	110
Διάγραμμα 4	Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού	111
Διάγραμμα 5	Χρονικός ορίζοντας εκτίμησης αναγκών	112
Διάγραμμα 6	Αρμόδιος για τη διαδικασία προσέλκυσης	114
Διάγραμμα 7	Κατηγορίες προσωπικού που αντιμετωπίζουν δυσκολίες προσέλκυσης	115

Διάγραμμα 8	Χρησιμοποιούμενες μέθοδοι <<διευκόλυνσης>> για την προσέλκυση υποψηφίων	117
Διάγραμμα 9	Προσέλκυση ειδικών κατηγοριών υποψηφίων για ανώτερα στελέχη	119
Διάγραμμα 10	Προσέλκυση ειδικών κατηγοριών υποψηφίων για το λοιπό ανθρώπινο δυναμικό	120
Διάγραμμα 11	Ποσοστό χρησιμοποίησης εσωτερικής και εξωτερικής προσέλκυσης στα ανώτερα στελέχη	121
Διάγραμμα 12	Ποσοστό χρησιμοποίησης εσωτερικής και εξωτερικής προσέλκυσης στο λοιπό ανθρώπινο δυναμικό	122
Διάγραμμα 13	Χρησιμοποιούμενες μέθοδοι εσωτερικής προσέλκυσης στα ανώτερα στελέχη	123
Διάγραμμα 14	Χρησιμοποιούμενες μέθοδοι εσωτερικής προσέλκυσης στο λοιπό ανθρώπινο δυναμικό	125
Διάγραμμα 15	Χρησιμοποιούμενες μέθοδοι εξωτερικής προσέλκυσης στα ανώτερα στελέχη	127
Διάγραμμα 16	Χρησιμοποιούμενες μέθοδοι εξωτερικής προσέλκυσης στο λοιπό ανθρώπινο δυναμικό	129
Διάγραμμα 17	Χρονική διάρκεια διαδικασίας προσέλκυσης ανά κατηγορία υποψηφίων εργαζομένων	131
Διάγραμμα 18	Αξιολόγηση της διαδικασίας προσέλκυσης υποψηφίων	133
Διάγραμμα 19	Αρμόδιος για τη διαδικασία επιλογής	134
Διάγραμμα 20	Φιλοσοφία τράπεζας: <<ομαδικό πνεύμα>>	136
Διάγραμμα 21	Φιλοσοφία τράπεζας: <<προσωπικότητα>>	137
Διάγραμμα 22	Φιλοσοφία τράπεζας: <<προϋπηρεσία>>	138
Διάγραμμα 23	Φιλοσοφία τράπεζας: <<γραμματικές γνώσεις>>	139
Διάγραμμα 24	Φιλοσοφία τράπεζας: <<εφευρετικότητα/οξεία αντίληψη>>	140
Διάγραμμα 25	Χρησιμοποιούμενες μέθοδοι επιλογής στα ανώτερα στελέχη	142
Διάγραμμα 26	Χρησιμοποιούμενες μέθοδοι επιλογής στο λοιπό ανθρώπινο δυναμικό	144
Διάγραμμα 27	Μέθοδοι επιλογής στα ανώτερα στελέχη: η χρήση της συνέντευξης	146
Διάγραμμα 28	Μέθοδοι επιλογής στο λοιπό ανθρώπινο δυναμικό: η χρήση της συνέντευξης	148
Διάγραμμα 29	Μέθοδοι επιλογής στα ανώτερα στελέχη: η χρήση των tests	149
Διάγραμμα 30	Μέθοδοι επιλογής στο λοιπό ανθρώπινο δυναμικό: η χρήση των tests	151
Διάγραμμα 31	Πραγματοποίηση ενημέρωσης απορριφθέντων υποψηφίων	153
Διάγραμμα 32	Χρησιμοποιούμενες μέθοδοι ενημέρωσης απορριφθέντων υποψηφίων	154
Διάγραμμα 33	Χρονική διάρκεια υποδοχής και ένταξης των νεοπροσληφθέντων εργαζομένων	155

ΠΡΟΛΟΓΟΣ - ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η στελέχωση με το ανθρώπινο δυναμικό, η οποία εμπεριέχει τα στάδια της προσέλκυσης και της επιλογής, είναι από τις σημαντικότερες διαδικασίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Ειδικά στο συνεχώς αναπτυσσόμενο και ραγδαία ανταγωνιστικό σημερινό επιχειρησιακό περιβάλλον, η σωστή λειτουργία της διαδικασίας της στελέχωσης ανθρώπινου δυναμικού κρίνεται αναγκαία.

Η παρούσα εργασία πραγματοποιήθηκε με στόχο την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος <<Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική>> του τμήματος Οικονομικής Επιστήμης του Πανεπιστημίου Πειραιώς. Η οργάνωση, δομή, έρευνα και συγγραφή της παρούσας εργασίας πραγματοποιήθηκε το χρονικό διάστημα Μαρτίου – Ιουνίου 2008.

Στο σημείο αυτό θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτρια της διπλωματικής μου εργασίας, επίκουρο καθηγήτρια του τμήματος Οικονομικής Επιστήμης του Πανεπιστημίου Πειραιώς, κυρία Σταματίνα Χατζηδήμα. Η συμβολή της –με ουσιαστικές επισημάνσεις, διορθώσεις και κατευθύνσεις- και η διαρκής ενθάρρυνση της υπήρξαν αναγκαία και κρίσιμα στοιχεία για την ολοκλήρωση του παρόντος πονήματος. Επιπρόσθετα, θα ήθελα να ευχαριστήσω τα τμήματα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων των τραπεζών που δέχτηκαν να συμπληρώσουν τα σχετικά με την παρούσα έρευνα ερωτηματολόγια.

Η παρούσα εργασία αφιερώνεται, με ιδιαίτερη συγκίνηση, στο μεγαλύτερο <<στήριγμα>> της ζωής μου... την οικογένειά μου: Βαγγέλη, Νέλλη και Ειρήνη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1. ΓΕΝΙΚΑ

Τις τελευταίες δεκαετίες, οι επιχειρήσεις, σε παγκόσμιο επίπεδο βρίσκονται σε μια διαδικασία συνεχούς αλλαγής. Οι προκλήσεις και οι απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος, η πρόοδος της τεχνολογίας, οι εξελίξεις στις επικοινωνίες και η ταχύτητα μεταβίβασης και ανταλλαγής πληροφοριών απαιτούν πιο αποτελεσματική και ευέλικτη λήψη αποφάσεων για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας. Στα πλαίσια των αλλαγών αυτών, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να πετύχουν τους στόχους της κερδοφορίας και της ανάπτυξης με την εφαρμογή νέων επιχειρησιακών στρατηγικών, με τον ανασχεδιασμό των οργανωσιακών τους δομών και με τον επαναπροσδιορισμό των σχέσεων τους με τους εργαζομένους.

Το ευμετάβλητο επιχειρησιακό περιβάλλον απαιτεί από το τμήμα της επιχείρησης που είναι επιφορτισμένο με τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων να ασκήσει ένα στρατηγικό και τακτικό ρόλο, προκειμένου να ανταποκριθεί στις νέες απαιτήσεις και προκλήσεις των αλλαγών. Ορισμένες από τις αλλαγές οι οποίες επηρεάζουν είτε έμμεσα, είτε άμεσα την πορεία που αναμένεται να ακολουθήσει η λειτουργία της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, είναι οι ακόλουθες¹:

- Παγκόσμιος ανταγωνισμός, ο οποίος υποχρεώνει τις επιχειρήσεις να είναι ευέλικτες, δυναμικές και αποτελεσματικές. Το εργασιακό κόστος θεωρείται το πιο

¹ French Wendell, 'Human Resources Management', Houghton Mifflin Company, 6th edition, July 2006, σελ. 26 – 43

υψηλό μεταξύ των υπολοίπων λειτουργιών και είναι το πρώτο που επιδιώκουν να μειώσουν οι επιχειρήσεις ώστε να καταστούν πιο ανταγωνιστικές.

- Οικονομικές μεταβολές που επηρεάζουν τη φάση και τις προοπτικές στην οποία βρίσκεται ο εκάστοτε κλάδος ή η επιχείρηση και, συνεπώς, προσδιορίζουν και τη θέση του ανθρώπινου δυναμικού.
- Δημογραφική διαφοροποίηση του ανθρώπινου δυναμικού ως προς την ηλικία, το φύλο, την εθνικότητα, τις ικανότητες, το εκπαιδευτικό υπόβαθρο και τον τρόπο ζωής.
- Ανάγκη για υιοθέτηση και προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού στις νέες τεχνολογίες που αναπτύσσονται με γοργούς ρυθμούς, θέτοντας, έτσι, εκτός αγοράς μεγάλες ομάδες εργαζομένων.
- Ανάγκη για περισσότερο εκπαιδευμένους και εξειδικευμένους εργαζομένους. Η εκπαιδευτική διαδικασία αποτελεί μια σημαντική και συνεχιζόμενη λειτουργία που καλύπτει τόσο τρέχουσες όσο και μελλοντικές ανάγκες.
- Ανάγκη για εξασφάλιση ενός περιβάλλοντος όπου όλοι οι εργαζόμενοι, πέρα από τις διαφορές που έχουν, κατέχουν ίσες ευκαιρίες και αντιμετωπίζονται με σεβασμό.
- Ανάγκη για οργανωσιακή αναδιάρθρωση, η οποία μπορεί να υλοποιηθεί με μείωση των οργανωσιακών επιπέδων, με στρατηγικές συμμαχίες και εξαγορές, με περικοπή λειτουργιών και μείωση εργαζομένων.

1.2. ΣΤΟΧΟΣ ΚΑΙ ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει ως στόχο να παράσχει στον αναγνώστη μία ολοκληρωμένη προσέγγιση σε μία σημαντική περιοχή της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, αυτή της **στελέχωσης** των επιχειρήσεων (staffing). Η στελέχωση των

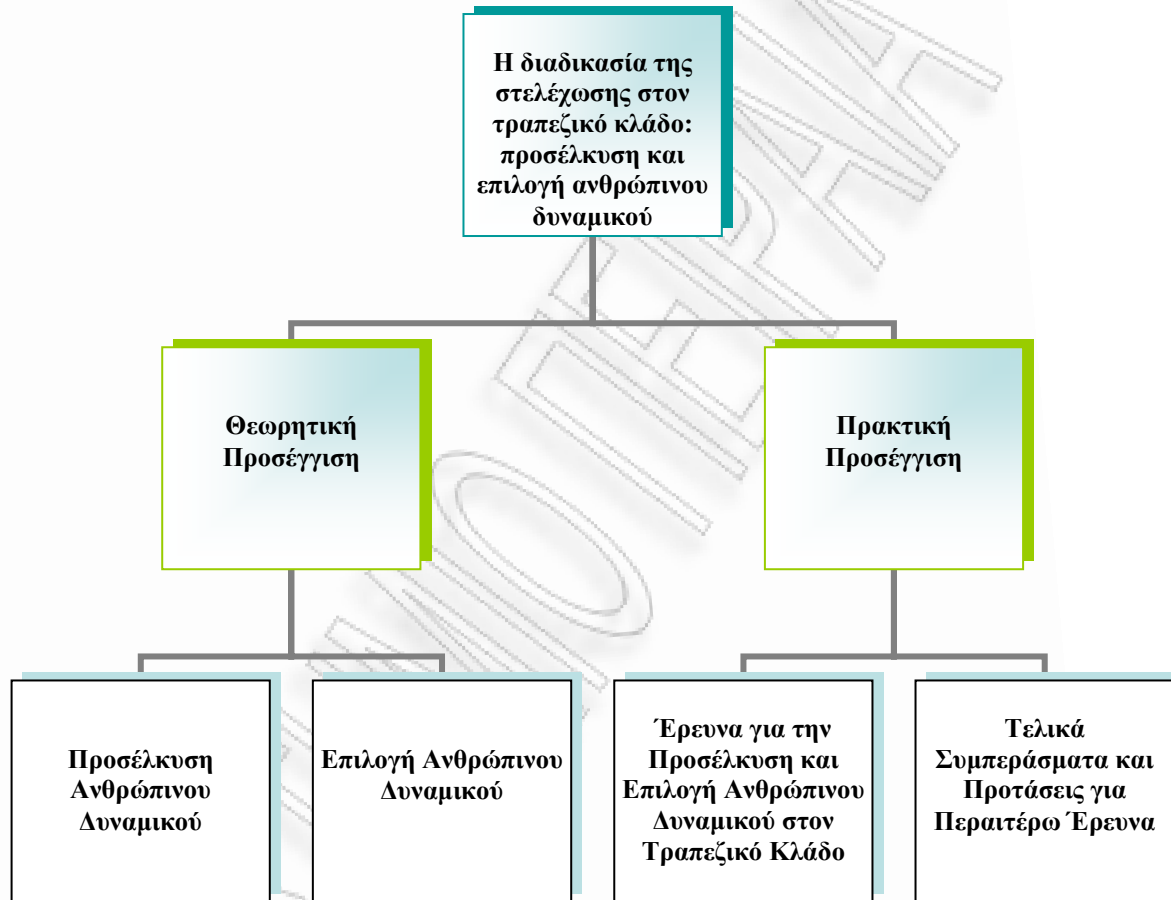
επιχειρήσεων αποτελείται από δύο διακριτά βήματα, την προσέλκυση και την επιλογή προσωπικού και για να επιτευχθεί μια ολιστική προσέγγιση, πρέπει να αναλυθεί τόσο η θεωρητική πλευρά, όσο και η πρακτική διάσταση του ζητήματος.

Σύμφωνα, λοιπόν, με το στόχο που θέσαμε, το υλικό της διπλωματικής εργασίας οργανώνεται σε δύο μέρη:

- Στο **Α' Μέρος (Κεφάλαια 1, 2, 3)** χτίζουμε το θεωρητικό υπόβαθρο της προσέλκυσης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού.
- Στο **Β' Μέρος (Κεφάλαια 4,5)** αναλύουμε την πρακτική διάσταση του ζητήματος. Συγκεκριμένα, πραγματοποιούμε έρευνα αναφορικά με τη διαδικασία στελέχωσης (προσέλκυση και επιλογή) του ανθρώπινου δυναμικού στον τραπεζικό κλάδο, έτσι ώστε να διερευνηθεί το κατά πόσο εφαρμόζονται στην πράξη οι θεωρητικές παραδοχές στη σημερινή ελληνική πραγματικότητα.

Στο **Σχήμα 1.1.** παρουσιάζεται, σχηματικά, η δομή της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Σχήμα 1.1.: Δομή Διπλωματικής Εργασίας



1.3. ΟΡΙΣΜΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Η Διοίκηση Προσωπικού (Δ.Π.) έχει εξελιχθεί τις τελευταίες δεκαετίες, και συγκεκριμένα από το 1980 και έπειτα², σε επιστήμη γνωστή ως Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Δ.Α.Π.)

² Monty R.W., Noe R.M., 'Human Resource Management', Prentice Hall, 6th edition, 2004, σελ. 32

Η **Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (Δ.Α.Π.)** μελετά το προσωπικό μιας επιχείρησης ή οργανισμού όχι ως παράγοντα-συντελεστή που προκαλεί κόστος, αλλά ως περιουσιακό στοιχείο στο οποίο κάθε επιχείρηση οφείλει να επενδύει³.

Το ανθρώπινο δυναμικό (ανθρώπινοι πόροι) αποτελούν σήμερα το πολυτιμότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Ο όρος <<ανθρώπινοι πόροι>> αναφέρεται στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των ανθρώπων που τους ακολουθούν στο χώρο της εργασίας τους και περιλαμβάνει⁴:

- ευφυΐα
- ικανότητες
- αφοσίωση
- πείρα
- δεξιότητες
- ικανότητα για μάθηση

Η συνεισφορά των ανθρωπίνων πόρων στην επιχείρηση ποικίλλει και είναι απρόβλεπτη. Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Ειδικότερα, οι εργαζόμενοι με τα προσόντα τους, τη διάθεση και τον ενθουσιασμό τους, την ικανοποίηση και το αίσθημα δίκαιης μεταχείρισης διαμορφώνουν και επηρεάζουν την παραγωγικότητα, τη φήμη, την εικόνα, το επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών και, εν τέλει, την επιβίωση της επιχείρησης⁵.

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (Δ.Α.Π.) αποτελεί μία λειτουργία της επιχείρησης ή του οργανισμού η οποία συγκεντρώνει μία σειρά από σημαντικές

³ Χατζηδής Χ. Σταματίνα, Πανεπιστημιακές Παραδόσεις, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2008

⁴ Χατζηδής Χ. Σταματίνα, Πανεπιστημιακές Παραδόσεις, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2008

⁵ Χατζηδής Χ. Σταματίνα, Πανεπιστημιακές Παραδόσεις, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2008

δραστηριότητες με επίκεντρο τη διαχείριση (διοίκηση και ανάπτυξη) του ανθρώπινου παράγοντα.

Η Διοίκηση Προσωπικού (Personnel Management) και η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (**Human Resource Management**) διέπονται από διαφορετική φιλοσοφία⁶. Η Διοίκηση Προσωπικού (Δ.Π.) καλύπτει κυρίως τα λειτουργικά καθήκοντα που έχουν σχέση με τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα και οι διάφορες λειτουργίες επαναλαμβάνονται, χωρίς να εξετάζεται η αποτελεσματικότητά τους και η σύνδεση τους με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Ενώ, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Δ.Α.Π.) αναλαμβάνει στρατηγικό ρόλο, διαμορφώνοντας τις κατάλληλες συνθήκες, ώστε η επιχείρηση να μπορέσει να υποκινήσει και να αξιοποιήσει τους εργαζόμενους. Με την αλληλεπίδραση μεταξύ του ατόμου, της εργασίας και του οργανισμού, επιδιώκεται η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

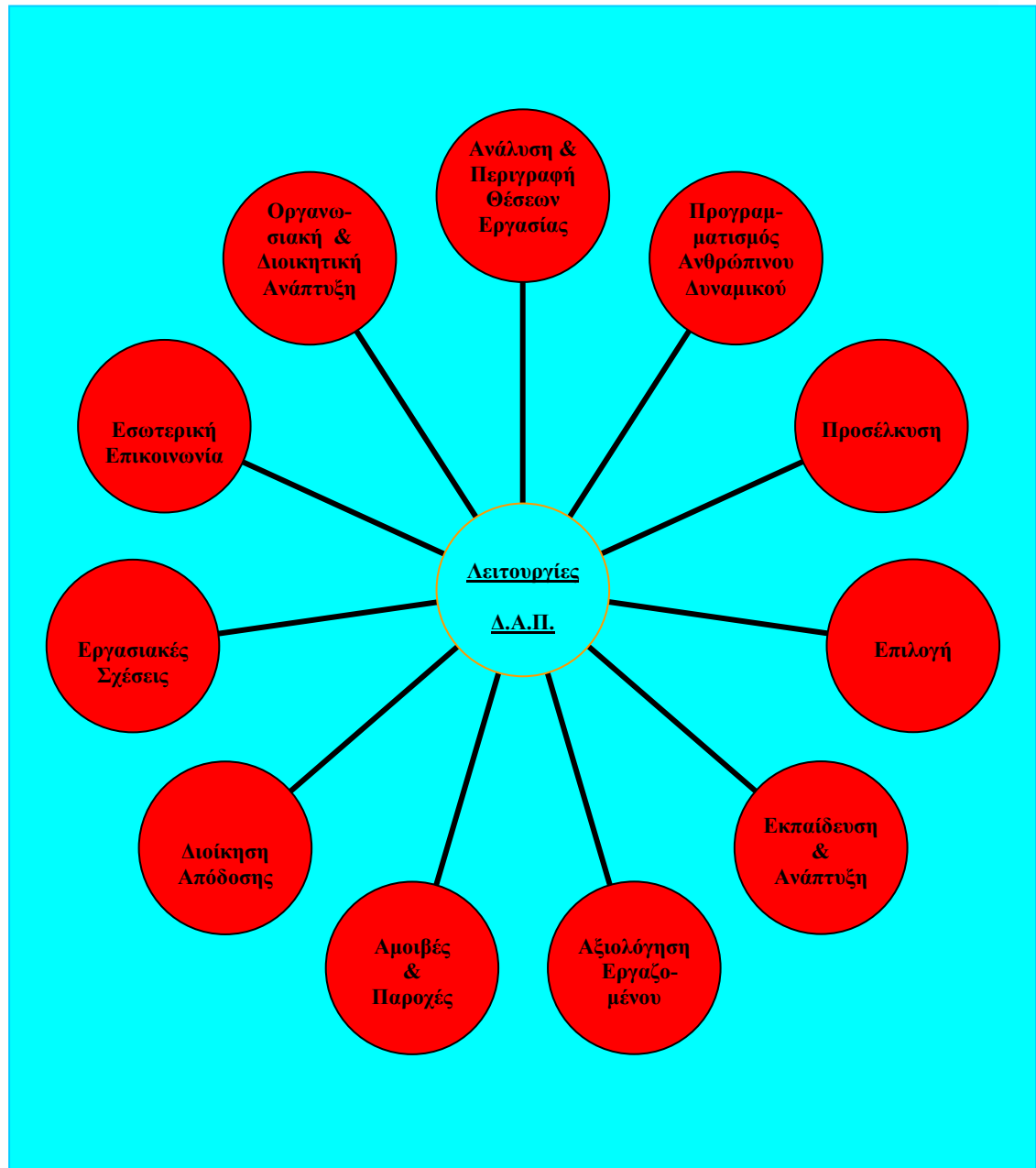
1.4. ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ⁷

Όπως απεικονίζεται και στο **Σχήμα 1.2**, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αποτελείται από διάφορες ομάδες αλληλοσχετιζόμενων δραστηριοτήτων. Όλα τα διευθυντικά στελέχη με ευθύνες διοίκησης ανθρώπινων πόρων πρέπει να λάβουν υπόψη τους νομικές, πολιτικές, οικονομικές, κοινωνικές, πολιτιστικές και τεχνολογικές δυνάμεις όταν εκτελούν δραστηριότητες Δ.Α.Π. Οι πολυάριθμες πιέσεις από το περιβάλλον επηρεάζουν τις ακόλουθες ομάδες δραστηριοτήτων διοίκησης ανθρώπινων πόρων.

⁶ Χατζηδής Χ. Σταματίνα, Πανεπιστημιακές Παραδόσεις, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2008

⁷ Χατζηδής Χ. Σταματίνα, Πανεπιστημιακές Παραδόσεις, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2008

Σχήμα 1.2.: Οι δραστηριότητες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων



- **Ανάλυση και περιγραφή θέσεων εργασίας (Job Analysis and Description)** → Αναλυτική περιγραφή των θέσεων εργασίας για διάφορα τμήματα της επιχείρησης, τα καθήκοντα, ο αναμενόμενος τρόπος εκπλήρωσής τους, οι συνθήκες εργασίας, οι απαιτήσεις κάθε θέσεως σε εξειδίκευση, η προϋπηρεσία, οι δεξιότητες και τα

προσωπικά χαρακτηριστικά του κατόχου, ώστε να μεγιστοποιείται η συνεισφορά κάθε εργαζόμενου στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

- **Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού (Human Resource Planning)** → Διαπίστωση των μελλοντικών αναγκών της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό (με βάση τη σωστή ανάλυση και περιγραφή των θέσεων εργασίας της επιχείρησης) και προγραμματισμός του τρόπου με τον οποίο θα τις καλύψει.
- **Προσέλκυση (Recruitment)** → Προσέλκυση υποψηφίων για την κάλυψη συγκεκριμένων θέσεων εργασίας με την προώθηση των διαδικασιών ενημέρωσής τους, ώστε να ενδιαφερθούν και να πεισθούν να υποβάλουν αίτηση οι πλέον κατάλληλοι.
- **Επιλογή (Selection)** → Η διαδικασία και οι επιμέρους δοκιμασίες ή τεχνικές που χρησιμοποιεί η επιχείρηση, για να εξασφαλίσει τους πλέον κατάλληλους από τους υποψηφίους για τη στελέχωση μιας συγκεκριμένης θέσης εργασίας.
- **Εκπαίδευση και ανάπτυξη (Development)** → Αφορά την εκπαίδευση, την κατάρτιση, καθώς και τη δυνατότητα ανάπτυξης του εργαζόμενου, με βάση την επίδοσή του, ώστε να προωθηθεί μέσα στην ιεραρχία και να αναλάβει υψηλότερη θέση.
- **Αξιολόγηση εργαζομένου (Performance appraisal)** → Αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζόμενου με βάση τους στόχους που του έχουν ανατεθεί. Εφόσον προβλέπεται σύνδεση των αμοιβών με την παραγωγικότητα, καθορίζονται, επίσης, και η δυνατότητα προαγωγής και οι απολαβές του.
- **Αμοιβές και παροχές (Rewards)** → Μισθός, χρηματικές ενισχύσεις (bonus, αμοιβή με το κομμάτι, συμμετοχή στα κέρδη κλπ.) και άυλες ανταμοιβές (έπαινοι, αναγνώριση, προαγωγές).

- **Διοίκηση απόδοσης (Performance management)** → Συνδέεται με όλες τις λειτουργίες της Δ.Α.Π. (την προσέλκυση, την επιλογή, την εκπαίδευση και ανάπτυξη, την αξιολόγηση εργαζομένων, τις αμοιβές και παροχές) με σκοπό τη βελτίωση της απόδοσης.
- **Εργασιακές σχέσεις (Employment relationships)** → Η διαχείριση των σχέσεων της επιχείρησης με τις ενώσεις συνδικάτων των εργαζομένων, που αφορούν διαπραγματεύσεις και συμφωνίες (π.χ. συλλογικές συμβάσεις) για αμοιβές, παροχές, συνθήκες εργασίας, όρους απασχόλησης, υγιεινή και ασφάλεια κλπ.
- **Εσωτερική επικοινωνία (Internal communication)** → Ο σχεδιασμός και υλοποίηση ενεργειών, που αφορούν την επικοινωνία της επιχείρησης με τους εργαζομένους, καθώς και την επικοινωνία μεταξύ ομάδων εργαζομένων, με κύριο στόχο την καλύτερη ενημέρωση, τις κοινές αντιλήψεις, την ενίσχυση της εταιρικής κουλτούρας και την αμοιβαία προσαρμογή ατόμων και ομάδων.
- **Οργανωσιακή και διοικητική ανάπτυξη (Business Development)** → Η ανάπτυξη της οργανωσιακής κουλτούρας, η διοίκηση των αλλαγών, η ανάπτυξη του μάνατζμεντ και της ηγεσίας, η οργανωσιακή μάθηση και η διαχείριση της γνώσης, η στρατηγική ευθυγράμμιση των δομών, των συστημάτων και των διεργασιών.

Στα επόμενα δύο κεφάλαια κρίνεται σκόπιμο να γίνει μια αναφορά στην <<ανάλυση και περιγραφή θέσεων εργασίας>> και στον <<προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού>>, που αποτελούν τα δύο πρώτα βήματα στη διαδικασία στελέχωσης μιας επιχείρησης και προηγούνται της διαδικασίας <<προσέλκυσης>> και <<επιλογής>> υποψηφίων.

1.5. ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Με τον όρο ανάλυση και περιγραφή θέσης εργασίας (job analysis and description), εννοούμε τη διαδικασία συγκέντρωσης, καταγραφής και περιγραφής των σημαντικών δραστηριοτήτων, τις οποίες εκτελεί ένας εργαζόμενος, των απαιτήσεων και των τεχνικών και περιβαλλοντικών δεδομένων της θέσης, καθώς και του συνόλου των προσόντων, των γνώσεων, των ικανοτήτων και των υπευθυνοτήτων που πρέπει να συνδυάζει ο εργαζόμενος για την επιτυχή διεξαγωγή της εργασίας του⁸.

Συγκεκριμένα, η ανάλυση θέσης εργασίας (job analysis) είναι μια διαδικασία συλλογής δεδομένων και πληροφοριών που αντλούνται από τον ίδιο το φορέα της θέσης εργασίας, ήτοι τον άμεσο προϊστάμενό του και τους ειδικούς αναλυτές. Πριν την ανάλυση της θέσης εργασίας μπορεί να έχει πραγματοποιηθεί ένας σχεδιασμός της, ώστε να καθοριστούν οι αναγκαίες θέσεις για τη λειτουργία της επιχείρησης. Εξαιτίας της τεχνολογίας, το περιεχόμενο της θέσης εργασίας μεταβάλλεται, γι' αυτό είναι απαραίτητο να επανασχεδιάζονται και να αναλύονται συχνά. Είναι σημαντικό να εξετάζεται αν οι υπάρχουσες εργασίες είναι απαραίτητες, αν συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, αν θα πρέπει να διαφοροποιηθούν ως προς το περιεχόμενο και αν οι φορείς των θέσεων εργασίας θα πρέπει να έχουν ειδικές γνώσεις και νέες δεξιότητες.

Η ανάλυση θέσης εργασίας (job analysis) παρέχει τις απαραίτητες πληροφορίες για την περιγραφή και τις προδιαγραφές που πρέπει να έχει η θέση (παράδειγμα περιγραφής θέσης εργασίας: **βλ. Παράρτημα**). Η περιγραφή της θέσης εργασίας (job description) περιλαμβάνει πληροφορίες για τα καθήκοντα, τις υποχρεώσεις, τις ευθύνες

⁸ Παπαλεξανδρή Ν, Μπουραντάς Δ., 'Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων', εκδόσεις Γ. Μπένου, 2002, Αθήνα, σελ. 111

του φορέα της συγκεκριμένης θέσης καθώς και την αναμενόμενη πρότυπη απόδοση του εργαζομένου, ενώ η προδιαγραφή θέσης εργασίας ορίζει την εκπαίδευση, τα προσόντα, τις ικανότητες που απαιτεί η συγκεκριμένη θέση, ώστε το άτομο που θα την αναλάβει να την εκτελέσει με επιτυχία.

Η ανάλυση και περιγραφή της θέσης εργασίας είναι ιδιαίτερα σημαντική για τον επανασχεδιασμό των θέσεων εργασίας, την προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων, την εκπαίδευση και ανάπτυξη εργαζομένων, την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων και το σχεδιασμό του συστήματος αμοιβών. Όσον αφορά τη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής υποψηφίων, να τονίσουμε ότι εξαιτίας των πληροφοριών που προκύπτουν από τις προδιαγραφές της θέσης εργασίας, η διαδικασία περιορίζεται στους υποψήφιους εκείνους που διαθέτουν τα προσόντα που απαιτεί η υπόψηνη θέση. Επιπλέον, οι υποψήφιοι γνωρίζουν με πραγματικά δεδομένα τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας, που σημαίνει ότι διαμορφώνουν ρεαλιστικές προσδοκίες για τη θέση και, συνεπώς, μειώνεται η πιθανότητα εργασιακής δυσαρέσκειας, καθώς και ο αριθμός των αποχωρήσεων (παραιτήσεων).

1.6. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Ο <<προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού>> (ή αλλιώς, <<προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων>>) είναι μια διαδικασία για τον προσδιορισμό, την απόκτηση και την αξιοποίηση του απαιτούμενου προσωπικού, τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης⁹. Βασικός στόχος του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού είναι η πρόβλεψη των αναγκών σε προσωπικό, προκειμένου να καλυφθούν οι μελλοντικές θέσεις εργασίας.

⁹ Χυτήρης Λεωνίδα, 'Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων', Interbooks, Αθήνα, 2001, σελ. 27

Με τη διαδικασία του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού οι επιχειρήσεις μπορούν να εξασφαλίσουν ότι έχουν το κατάλληλο προσωπικό, σε αριθμό και σε είδος, στο σωστό χρόνο και στις σωστές θέσεις, με το μικρότερο δυνατό κόστος, για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων που έχουν τεθεί.

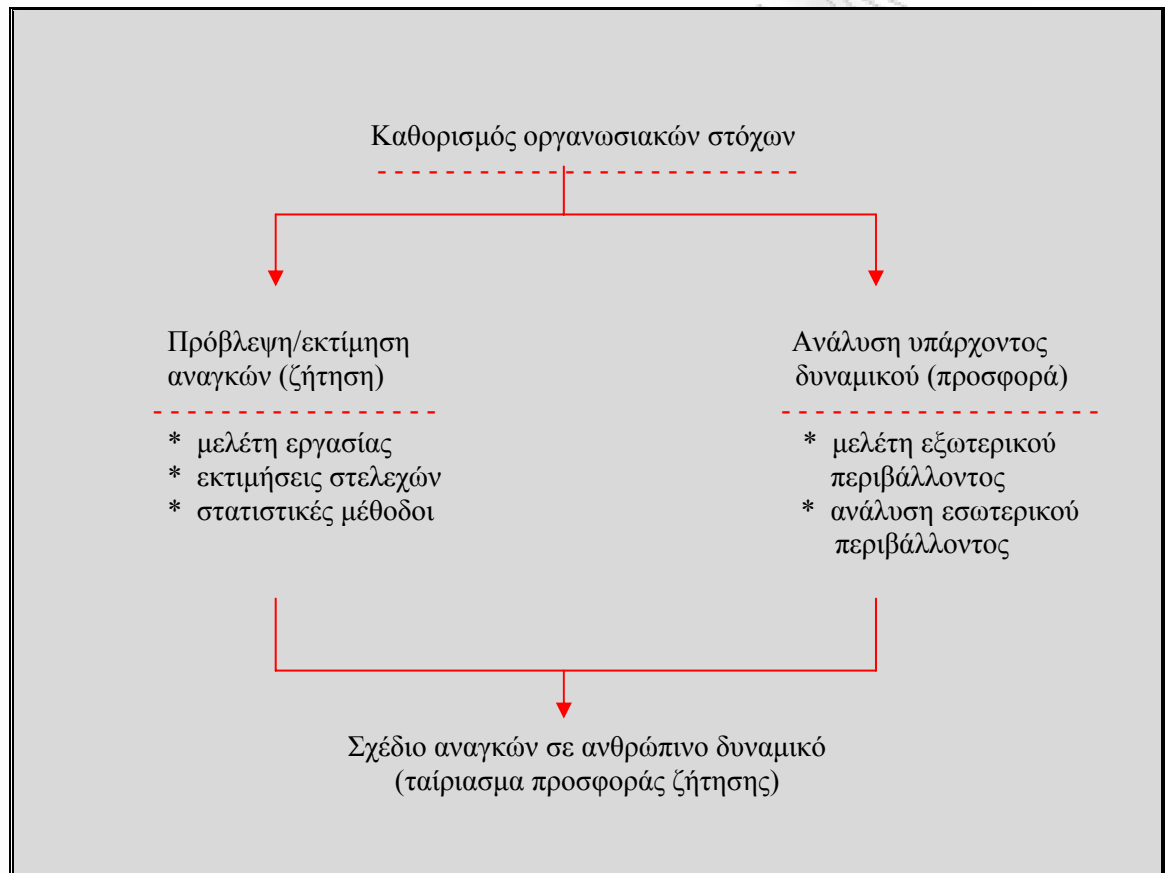
Επιπρόσθετα, για τη σωστή διεξαγωγή του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού είναι απαραίτητη η πραγματοποίηση ανάλυσης και περιγραφής θέσης εργασίας και η γνώση των προσόντων, των δυνατοτήτων και των επιδεξιοτήτων του υπάρχοντος προσωπικού της επιχείρησης¹⁰. Επίσης, είναι απαραίτητη η γνώση των εξελίξεων στην εσωτερική και εξωτερική αγορά εργασίας. Οι οποιεσδήποτε αλλαγές συμβαίνουν, ιδιαίτερα, στην εξωτερική αγορά εργασίας, έχουν καθοριστική επίδραση στις δυνατότητες που έχει κάθε επιχείρηση να προσελκύσει και να προσλάβει τους κατάλληλους γι' αυτήν υποψηφίους. Ειδικότερα, είναι απαραίτητη η γνώση της σύνθεσης του εργατικού δυναμικού, των κυβερνητικών ρυθμίσεων, των ανταγωνιστών κλπ. Η γνώση, λοιπόν, του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης είναι αναγκαία για την πρόβλεψη της μελλοντικής ζήτησης και προσφοράς ανθρωπίνων πόρων¹¹. Η διαδικασία του <<προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού>> απεικονίζεται στο **Σχήμα 1.3.**¹²

¹⁰ Chmiel Nik, 2000

¹¹ Χυτήρης Λεωνίδα, 'Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων', Interbooks, Αθήνα, 2001, σελ. 38

¹² Ξηροτύρη – Κουφίδου Στέλλα, 'Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Η πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον', Ανικούλα, Θεσσαλονίκη, 2001, σελ. 121

Σχήμα 1.3.: Η Διαδικασία <<Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού>>



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

2.1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Μετά τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού, που προσδιορίζει τις ανάγκες σε προσωπικό (πότε, πόσοι, ποιας ειδικότητας, με τι προσόντα), το επόμενο βήμα στη λειτουργία της στελέχωσης είναι η προσέλκυση ικανού αριθμού κατάλληλων υποψηφίων.

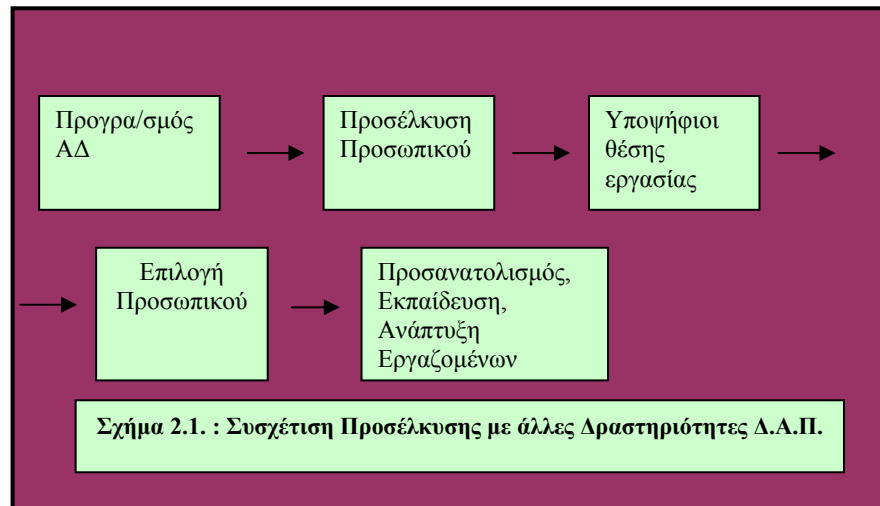
Υπάρχουν ποικίλοι ορισμοί για την προσέλκυση προσωπικού¹³ από τους διάφορους ερευνητές και συγγραφείς, όλοι όμως συγκλίνουν μεταξύ τους:

- Ως προσέλκυση προσωπικού ορίζεται η διαδικασία εντοπισμού και πρόσκλησης κατάλληλων ατόμων (τόσο μέσα από την επιχείρηση όσο και κυρίως απ' έξω) για την κάλυψη των κενών θέσεων¹⁴.
- Η προσέλκυση προσωπικού αναφέρεται στις επιχειρησιακές κινήσεις που επηρεάζουν τον αριθμό και τον τύπο των υποψηφίων που κάνουν αίτηση για μία θέση εργασίας ανεξάρτητα αν οι υποψήφιοι δεχθούν την προσφερόμενη θέση. Επομένως, η προσέλκυση είναι άμεσα σχετιζόμενη τόσο με τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού όσο και με την επιλογή προσωπικού (**Σχήμα 2.1.**)¹⁵.

¹³ Πολλές φορές αντί του όρου 'προσέλκυση' απαντάται ο όρος 'στρατολόγηση' προσωπικού.

¹⁴ Χυτήρης Λεωνίδα, 'Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων', Interbooks, Αθήνα, 2001, σελ. 61

¹⁵ Ivancevich John, Human Resource Management, McGraw-Hill/Irwin, March 2006, Part 2 chapter 7



- Η προσέλκυση είναι η διαδικασία έλκυσης ατόμων έγκαιρα, σε επαρκείς ρυθμούς, με κατάλληλα προσόντα και η ενθάρρυνσή τους να κάνουν αίτηση για εργασία στην επιχείρηση¹⁶. Κατόπιν, οι υποψήφιοι με προσόντα που προσεγγίζουν περισσότερο στις προδιαγραφές της θέσης εργασίας, μπορεί να επιλεγούν.

Στις μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις, το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού είναι υπεύθυνο για τη διαδικασία προσέλκυσης προσωπικού. Σε μικρές εταιρίες, η προσέλκυση είναι πιθανό να διαχειρίζεται από διάφορους διευθυντές. Όσον αφορά τους υπεύθυνους προσέλκυσης, αξίζει να τονιστεί ότι μπορούν να επηρεάσουν την απόφαση του υποψηφίου για αποδοχή ή απόρριψη της θέσης εργασίας¹⁷. Αν ένας υποψήφιος δημιουργήσει θετική εικόνα για τον υπεύθυνο προσέλκυσης μιας επιχείρησης, τότε είναι πολύ πιθανό να προτιμήσει τη θέση εργασίας στη συγκεκριμένη επιχείρηση έναντι μιας άλλης θέσης σε άλλη επιχείρηση. Γι' αυτό το λόγο, η σωστή επιλογή των υπευθύνων προσέλκυσης παίζει σημαντικό ρόλο στην επιτυχία της διαδικασίας

¹⁶ Mondy & Noe, 1993, Crawford, 2004

¹⁷ Sherman Arthur, Bohlander George, Snell Scott, 1998

προσέλκυσης. Η εκπαίδευση των συγκεκριμένων ατόμων πρέπει να είναι συνεχής, όπως επίσης η αξιολόγηση της αποδοτικότητάς τους.

2.2. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ

Γενικά αποδεκτή θεωρείται η κριτική σημασία της προσέλκυσης προσωπικού στη ζωτικότητα και ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης καθώς προετοιμάζει την είσοδο του συντελεστή εργασία στους κόλπους της επιχείρησης.

Πέραν του προαναφερθέντος κύριου σκοπού της προσέλκυσης, οι ειδικοί σκοποί της είναι οι εξής:

- Ο καθορισμός των σημερινών και μελλοντικών αναγκών προσέλκυσης, σε συνδυασμό με τον προγραμματισμό ανθρώπινων πόρων και την ανάλυση εργασίας (job description).
- Ο αυξανόμενος αριθμός ικανών υποψηφίων με το χαμηλότερο κόστος¹⁸.
- Ο υψηλός δείκτης επιτυχίας της διαδικασίας της επιλογής, μειώνοντας τους προφανώς ακατάλληλους υποψηφίους (με λιγότερα ή περισσότερα προσόντα).
- Μείωση της πιθανότητας σύντομης εθελούσιας αποχώρησης των επιλεγμένων στελεχών.
- Συνοχή με τις νομικές και κοινωνικές υποχρεώσεις της επιχείρησης που αφορούν τη σύνθεση της εργατικής της δύναμης¹⁹.

¹⁸ Χυτήρης Λεωνίδα, 'Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων', Interbooks, Αθήνα, 2001, σελ. 61

¹⁹ Schuler S. Randall, Huber L. Vandra, 'Personell and Human Resource Management', West Publishing Company, 5th edition January 1993, σελ. 189

- Βραχυπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη αύξηση της επιχειρηματικής και ατομικής αποτελεσματικότητας.
- Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των ποικίλων τεχνικών προσέλκυσης όλων των τύπων υποψηφίων²⁰.
- Ενίσχυση της εικόνας της επιχείρησης ώστε ακόμα και οι απορριφθέντες υποψήφιοι να σχηματίσουν θετική ιδέα για την επιχείρηση και τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της.

Βέβαια, πρέπει να σημειωθεί ότι οι σκοποί προσέλκυσης έχουν άμεση σχέση με τους επιχειρησιακούς στόχους και εξαρτώνται από τα στρατηγικά σχέδια της επιχείρησης²¹, γι' αυτό το λόγο αξιολογούνται και –αν χρειαστεί– αναπροσαρμόζονται σε τακτά χρονικά διαστήματα.

Η σπουδαιότητα της διαδικασίας προσέλκυσης προσωπικού στους κόλπους μιας επιχείρησης συνοψίζεται στους κάτωθι παράγοντες²²:

- Παρέχει στην επιχείρηση μια δεξαμενή καταρτισμένων υποψηφίων.
- Η επιτυχία στην επιλογή προσωπικού εξαρτάται άμεσα από τον αριθμό των καταρτισμένων υποψηφίων που έχει αποκτήσει η επιχείρηση στο στάδιο της προσέλκυσης.
- Αυξάνει την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα και διασφαλίζει το κύρος μιας επιχείρησης.

²⁰ Schuler S. Randall, Huber L. Vandra, 'Personell and Human Resource Management', West Publishing Company, 5th edition January 1993, σελ. 190

²¹ Παπαλεξανδρή Ν, Μπουραντάς Δ., 'Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων', εκδόσεις Γ. Μπένου, 2002, Αθήνα, σελ. 185

²² Ahmad Sohel, Schroeder G. Roger, article 'The importance of recruitment and selection process for sustainability of total quality management,' International Journal of Quality & Reliability Management, MCB UP Ltd, 2002, σελ. 540 – 550

2.3. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ

Η διαδικασία της προσέλκυσης προσωπικού, η οποία εμφανίζεται στον **Πίνακα 2.2.**, περιλαμβάνει τις ακόλουθες βασικές δραστηριότητες:

1. Καθορισμός μιας τυποποιημένης πολιτικής προσέλκυσης
2. Εξεύρεση υποψηφίων
3. Αναγνώριση εκείνων που είναι προφανώς ακατάλληλοι
4. Διατήρηση ενός συγκεντρωθέντος ποσοστού υποψηφίων (applicant pool)

Πίνακας 2.2.: Η διαδικασία της Προσέλκυσης²³

ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ (FORMULATION) ΤΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ <ul style="list-style-type: none">ο Εσωτερική κατά (versus) Εξωτερικής Προσέλκυσηςο Σχεδιασμός Προσέλκυσηςο Τόπος και Χρόνοςο Αρχικές Θέσεις Απασχόλησης
ΕΞΕΥΡΕΣΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ <ul style="list-style-type: none">ο Προσέλκυση υποψηφίωνο Κατάλληλοι υποψήφιοι
ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ <ul style="list-style-type: none">ο Απόρριψη των προφανώς ακατάλληλων
ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΘΕΝΤΟΣ ΠΟΣΟΣΤΟΥ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ (APPLICANT POOL) <ul style="list-style-type: none">ο Επεξεργασία Πληροφοριώνο Ενημέρωση Υποψηφίων

Πιο αναλυτικά, σημαντικές δραστηριότητες που εμπεριέχονται στην προσέλκυση προσωπικού, είναι οι παρακάτω:

- Καθορισμός των μακροπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμων οργανωσιακών αναγκών ανά θέση και επίπεδο διοικητικής ιεραρχίας.

²³ Cherrington J. David, 'The management of human resources', Prentice-Hall, 4th edition, 1995, σελ. 192 – 193

- Ενημέρωση, βάσει των συνθηκών αγοράς εργασίας.
- Ανάπτυξη αποτελεσματικού υλικού προσέλκυσης.
- Ανάπτυξη ενός συστηματικού και ολοκληρωμένου προγράμματος προσέλκυσης σε συνοχή με τις υπόλοιπες λειτουργίες ανθρώπινων πόρων και σε συνεργασία με τα στελέχη γραμμής (line managers).
- Συγκέντρωση ικανών υποψηφίων (pool of qualified job applicants).
- Καταγραφή του αριθμού και της ποιότητας των προερχομένων, από τις διάφορες πηγές προσέλκυσης, υποψηφίων.
- Επανεξέταση των υποψηφίων –προσληθθέντων και μη- με σκοπό την αξιολόγηση της προσέλκυσης.

Αποτέλεσμα των προαναφερθέντων είναι η αναγνώριση ενός αριθμού (pool) δυναμικά ικανών υποψηφίων, μέσω των οποίων θα γίνει η επιλογή και τοποθέτησή τους στις ανάλογες θέσεις²⁴.

2.4. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ

Το ιδανικό πρότυπο της προσέλκυσης διασφαλίζει ένα ικανοποιητικό αριθμό κατάλληλων υποψηφίων για κάθε διαθέσιμη θέση της επιχείρησης. Ειδικότερα για τις μεγαλύτερες πολυεθνικές επιχειρήσεις, η προσέλκυση προσωπικού είναι μια περίπλοκα συνεχιζόμενη διαδικασία, η οποία απαιτεί εκτενή σχεδιασμό και προσπάθεια. Η επιτυχής διεξαγωγή της επηρεάζεται από μία σειρά παραγόντων που περιγράφονται παρακάτω.

²⁴ Schuler S. Randall, Huber L. Vandra, 'Personell and Human Resource Management', West Publishing Company, 5th edition January 1993, σελ. 191

Οργανωσιακοί Παράγοντες

Ο σημαντικότερος πιθανόν παράγοντας προσέλκυσης ικανών υποψηφίων είναι η σταθερή εικόνα (image) και φήμη των προσφερόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης²⁵. Σε πολλές περιπτώσεις, η επιτυχημένη διαφήμιση και οι καλές δημόσιες σχέσεις διευρύνουν τη φήμη, ενισχύουν τη δημόσια εκτίμηση και ασκούν σημαντική επίδραση στην προσέλκυση προσωπικού. Για παράδειγμα, αν μια επιχείρηση δε σέβεται το φυσικό περιβάλλον, έχει υψηλό ποσοστό αποχωρήσεων και δεν είναι συνεπής στην καταβολή των μισθών, τότε μικρός αριθμός υποψηφίων θα εκδηλώσει ενδιαφέρον για πρόσληψη, εξαιτίας της αρνητικής εικόνας που έχουν οι υποψήφιοι για την επιχείρηση. Επιπλέον, η ελκυστικότητα της θέσης εργασίας είναι σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει τον αριθμό των υποψηφίων που θα υποβάλλουν αίτηση για πρόσληψη. Αν για μια θέση εργασίας ο μισθός είναι χαμηλός, τα επαγγελματικά ταξίδια είναι συχνά και το ωράριο εργασίας δεν είναι σταθερό, τότε ο αριθμός των υποψηφίων που θα ενδιαφερθεί για τη συγκεκριμένη θέση θα είναι περιορισμένος²⁶.

Επιπρόσθετα, οι σχέσεις της επιχείρησης με επαγγελματικούς συλλόγους και ενώσεις επηρεάζουν κριτικά την κοινή γνώμη, όσον αφορά την οργανωσιακή κουλτούρα, το εργασιακό κλίμα, το στυλ διοίκησης και το σύστημα αμοιβών της εταιρίας.

Ένας ακόμη καθοριστικός παράγοντας της προσέλκυσης είναι το κόστος, κυρίως για εκείνες τις πολυεθνικές εταιρίες που στρατολογούν και επιλέγουν στελέχη εκτός της μητρικής εταιρίας. Οι πηγές προσέλκυσης έχουν ορισμένο κόστος, είτε υψηλό, είτε χαμηλό, όπως για παράδειγμα η αμοιβή των υπευθύνων προσέλκυσης, οι

²⁵ Gatewood D. Robert , Gowan A. Mary , Lautenschlager Gary J., 1993

²⁶ Χυτήρης Λεωνίδα, 'Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων', Interbooks, Αθήνα, 2001, σελ. 62

προμήθειες των γραφείων ευρέσεως εργασίας, το κόστος προκήρυξης της θέσης εργασίας σε εφημερίδες και περιοδικά. Αν σε μια επιχείρηση το χρηματικό κονδύλι που έχει καθοριστεί για την πρόσληψη υποψηφίων είναι μικρό, τότε η επιχείρηση ίσως να μην μπορέσει να απευθυνθεί σε μεγάλο αριθμό υποψηφίων²⁷.

Περιβαλλοντικοί Παράγοντες

Παράλληλα με τους οργανωσιακούς παράγοντες, το εξωτερικό περιβάλλον επιδρά εξίσου σημαντικά στην επιτυχία της προσέλκυσης προσωπικού με ποικίλους τρόπους. Καταρχήν, οι συνθήκες της αγοράς εργασίας επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τις προσπάθειες προσέλκυσης²⁸. Αν η προσφορά κατάλληλων υποψηφίων για ένα συγκεκριμένο είδος εργασίας υπερβαίνει τη ζήτηση, τότε η διαδικασία προσέλκυσης είναι σχετικά εύκολη. Αν όμως η προσφορά κατάλληλων υποψηφίων είναι περιορισμένη, τότε υπάρχει δυσκολία προσέλκυσης. Οι επιχειρήσεις προκειμένου να διευκολύνουν την προσέλκυση, αλλά και τη διατήρηση των εργαζομένων τους, ακολουθούν μια σειρά από ενέργειες. Ειδικότερα, προσφέρουν ελκυστικά συνταξιοδοτικά προγράμματα²⁹, επανεκπαιδεύουν τους εργαζόμενους, αυξάνουν τις αμοιβές/παροχές τους, εφαρμόζουν ευέλικτα ωράρια εργασίας, προβάλλουν την εικόνα της επιχείρησης και πραγματοποιούν προσλήψεις από το εξωτερικό. Συμπεραίνουμε, λοιπόν, ότι η περιορισμένη προσφορά κατάλληλων υποψηφίων δημιουργεί προβλήματα προσέλκυσης στις επιχειρήσεις, σε αντίθεση με τους εργαζόμενους που επωφελούνται³⁰.

²⁷ Χυτήρης Λεωνίδα, 'Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων', Interbooks, Αθήνα, 2001, σελ. 62

²⁸ French Wendell, 'Human Resources Management', Houghton Mifflin Company, 6th edition, July 2006, σελ. 212

²⁹ Tenny N.G., White P.J., 1997

³⁰ Hellriegel Don, Jackson E. Susan, Slocum John W., 1999

Επίσης, οι εξελίξεις του οικονομικού και κοινωνικού συστήματος επιδρούν αμφότερα στην προσφορά και ζήτηση εργασίας. Αυτό εξηγείται βάσει των κύριων χαρακτηριστικών της ‘μεταβιομηχανικής κοινωνίας’, τα οποία ανάγονται τόσο στη σφαίρα της τεχνολογίας όσο και στον οικονομικό τομέα και τις κοινωνικές δομές. Ουσιαστικά, η ‘μεταβιομηχανική κοινωνία’ διακρίνεται για τα νέα επιστημονικά δεδομένα, την άνοδο μιας ελίτ τεχνοκρατών και την καθιέρωση ενός νέου συστήματος διαστρωμάτωσης των ατόμων³¹.

Ένας τελευταίος περιβαλλοντικός παράγοντας είναι το νομικό πλαίσιο της κάθε χώρας σύμφωνα με το οποίο θα πρέπει να λειτουργεί το πρόγραμμα της προσέλκυσης προσωπικού. Ρυθμίσεις και κανονισμοί αυτού του πλαισίου³² ενδέχεται να αναφέρονται στη λήψη μέτρων απασχόλησης π.χ. περιορισμένου αριθμού αλλοδαπών (εκπατρισθέντων και προερχόμενων από τρίτες χώρες) ή συγκεκριμένου αριθμού ατόμων με ειδικές ανάγκες ή ατόμων που ανήκουν σε πολύτεκνες οικογένειες κ.ο.κ.

Διοικητικοί Παράγοντες

Είναι κατανοητό πως τυπικά η προσέλκυση προσωπικού αποτελεί ευθύνη του τμήματος διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Τα καθήκοντα αφορούν το σχεδιασμό και την ανάπτυξη ενός προγράμματος προσέλκυσης, το οποίο θα ανταποκρίνεται στις ανάγκες στελέχωσης του κάθε τμήματος της επιχείρησης, σε εναρμονισμό πάντα με τις νομικές απαιτήσεις. Πιο συγκεκριμένα, η διοίκηση ανθρώπινων πόρων είναι αρμόδια για: την εξεύρεση πηγών προσέλκυσης, την ανάπτυξη στρατηγικών και διαδικασιών ανακοίνωσης των κενών θέσεων, την επαφή με τις πηγές (όπως π.χ., γραφεία συμβούλων, εργατικές ενώσεις, επαγγελματικούς συλλόγους, πανεπιστήμια) και τη

³¹ Πιπερόπουλος Γιώργος, ‘Στοιχεία Βιομηχανικής Κοινωνιολογίας’, Ανικούλα, Θεσσαλονίκη, 2004, σελ. 194

³² Royle Tony, 1999

συλλογή και επεξεργασία πληροφοριών για την αναμενόμενη ανταπόκριση των υποψηφίων, την οικονομική διαχείριση των κεφαλαίων που έχουν προϋπολογισθεί για τη διαδικασία προσέλκυσης, την εγγύηση προσφοράς ίσων ευκαιριών απασχόλησης και την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας αυτών των διαδικασιών.

Η επιτυχής όμως στελέχωση προϋποθέτει τη συνεργασία του παραπάνω τμήματος με εκείνα τα τμήματα που ενδιαφέρονται για την κάλυψη θέσεων. Τα τμήματα αυτά είναι υπεύθυνα για την περιγραφή καθηκόντων και τον προσδιορισμό των απαιτούμενων τύπων στελεχών. Επίσης, ασχολούνται με τις προβλέψεις συνταξιοδοτήσεων, παραιτήσεων και προαγωγών³³.

Η επιτυχία των δραστηριοτήτων της προσέλκυσης προσωπικού εξαρτάται στο μεγαλύτερο βαθμό από την ικανότητα του εξεταστή (recruiter) σε σχέση με οποιονδήποτε άλλον παράγοντα. Ο λόγος είναι ότι για τον εκάστοτε υποψήφιο ο εξεταστής αντιπροσωπεύει την εταιρία, και ως αντιπρόσωπος αυτής, αποτελεί παράδειγμα του τύπου των ατόμων που η επιχείρηση απασχολεί και ζητά αντίστοιχους στο μέλλον. Στα περιορισμένα, όμως, χρονικά περιθώρια των 30' ανά συνέντευξη, ο εξεταστής θα πρέπει να οργανώσει κατά τέτοιο τρόπο το χρόνο, έτσι ώστε να γνωρίσει τον υποψήφιο, να δημιουργήσει θετική εντύπωση για την εταιρία και να εξηγήσει τις επαγγελματικές ευκαιρίες που προσφέρει η επιχείρηση. Στην προσπάθεια αυτή, ο εξεταστής υποχρεούται να επαναλαμβάνει σε κάθε υποψήφιο τις ίδιες πληροφορίες και με τον ίδιο ενθουσιασμό και ενδιαφέρον, όπως στην πρώτη συνέντευξη³⁴. Αυτό βέβαια δε συνεπάγεται τη δημιουργία μιας ψευδούς εικόνας (image) της επιχείρησης αλλά,

³³ French Wendell, 'Human Resources Management', Houghton Mifflin Company, 6th edition, July 2006, σελ. 213

³⁴ Κανελλόπουλος Κων. Χαράλαμπος, 'Διοίκηση Προσωπικού – Ανθρώπινου Δυναμικού: Θεωρία και Πράξη', Αθήνα, 2002, σελ.145

απεναντίας, η ρεαλιστική πληροφόρηση α) δεν επιφέρει μείωση των αιτούντων και β) συντελεί σε αξιοσημείωτη μείωση των παραιτήσεων.

Τα σπουδαιότερα χαρακτηριστικά που απαιτείται να διαθέτει ένας εξεταστής είναι τα εξής³⁵:

1. *Ενδιαφέρον και ανησυχία για κάθε υποψήφιο χωριστά* → Πολλές μελέτες έχουν δείξει ότι οι υποψήφιοι αισθάνονται θετικά για μια συνέντευξη στρατολόγησης όταν αυτή διεξάγεται από κάποιον που εκτιμά και ενδιαφέρεται ατομικά για τον καθένα.
2. *Ενθουσιασμός* → Οι υποψήφιοι ελκύονται περισσότερο από εκείνους τους στρατολόγους (recruiters) που μετατρέπουν την εργασία σε ευκαιρία και περιγράφουν με ενθουσιασμό την εταιρία.
3. *Ηλικία* → Η καταλληλότερη ηλικιακή σύνθεση κυμαίνεται μεταξύ 35 και 45 ετών.
4. *Χρόνος αμφίδρομης επικοινωνίας* → Αρνητική κριτική ασκείται στους στρατολόγους (recruiters) που κάνουν κατάχρηση του χρόνου με αναλυτικές περιγραφές της ιστορικής αναδρομής της εταιρίας και πληροφορίες για τον αριθμό των εργαζομένων, των προϊόντων, των περιουσιακών στοιχείων, των πωλήσεων κ.ά. Σκοπός της συνέντευξης είναι η συλλογή πληροφοριών αμφότερα των συμμετεχόντων.
5. *Αμοιβαία αρμονική σχέση* → Για να επιτευχθεί αυτή, είναι σημαντική η αποφυγή ερωτήσεων που προκαλούν στον υποψήφιο στρες και αμυντική στάση.

³⁵ Σκουλάς Ε. Νίκος – Οικονομάκη Π. Κυριακή, 'Διαχείριση και ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων', Κάπα, Αθήνα, Σεπτέμβριος 1998, σελ. 74 -75

Μετά τον καθορισμό του απαιτούμενου αριθμού υποψηφίων, έπεται η σύσταση ενός ειδικού πλάνου, βάσει του οποίου λαμβάνονται αποφάσεις για θέματα τόπου, χρόνου και τρόπου διεξαγωγής της διαδικασίας της στρατολόγησης.

Στη συνέχεια θα ακολουθήσει η εξέταση μιας πληθώρας μεθόδων Εσωτερικής και Εξωτερικής προσέλκυσης στελεχιακού δυναμικού που διευκολύνουν το συγκεκριμένο έργο της διοίκησης ανθρώπινων πόρων.

2.5. ΠΗΓΕΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ

Υπάρχουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα και στην προώθηση εργαζομένων από το εσωτερικό της επιχείρησης (εσωτερική πηγή προσέλκυσης) και στην προσέλκυση εργαζομένων από το εξωτερικό της (εξωτερική πηγή προσέλκυσης) για τη συμπλήρωση των κενών θέσεων εργασίας. Ο Πίνακας 2.3. συνοψίζει μερικά από τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα κάθε τύπου πηγής.

Πίνακας 2.3.: Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα Εσωτερικών και Εξωτερικών Πηγών Προσέλκυσης³⁶

Εσωτερικές Πηγές	
Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
Ανυψώνεται το ηθικό και ενδυναμώνεται η εργασιακή ασφάλεια του προαχθέντα	Διαιωνίζονται παλιοί τρόποι λειτουργίας
Αξιολογούνται καλύτερα οι ικανότητες των υποψηφίων και άρα αυξάνονται οι πιθανότητες για καλύτερη επιλογή	Εμφανίζεται δυσαρέσκεια αυτών που δεν προάγονται

³⁶ Χατζηδήμα Χ. Σταματίνα, Πανεπιστημιακές Παραδόσεις, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2008
Flynn W. J., Mathis, R. L., Jackson, J. H., 'Human Resource Management', Thompson-Southwestern Publishing, 2004, σελ. 210
Michael Harris, 'Human Resource Management: A Practical Approach', Harcourt Brace College Publishers, Revised edition (September 1996), σελ. 95

Μειώνεται το κόστος για κάποιες εργασίες	Δημιουργούνται εσωτερικές διαμάχες για προαγωγές
Υπάρχει κίνητρο για υψηλότερη απόδοση	Χρειάζεται ένα ισχυρό πρόγραμμα ανάπτυξης (management development programme)
Η περίοδος προσανατολισμού/ένταξης είναι μικρότερη	Εμποδίζει τις προσπάθειες για διαφοροποίηση του εργατικού δυναμικού
Γρηγορότερες για κάποιες εργασίες	Ενθαρρύνεται η οικογενειοκρατία και η διαδοχή
Οι προαγόμενοι γνωρίζουν καλύτερα την κουλτούρα της επιχείρησης	Μειώνεται ο αριθμός των δυνητικών υποψηφίων
Δημιουργείται σύστημα διαδοχής	Περιορίζει τις νέες ιδέες
Η ανάγκη για προσλήψεις περιορίζεται μόνον στις κατώτερες βαθμίδες	Δημιουργεί έλλειμμα δεξιοτήτων και γνώσεων στις θέσεις των ατόμων που μετακινήθηκαν
<u>Εξωτερικές Πηγές</u>	
<i>Πλεονεκτήματα</i>	<i>Μειονεκτήματα</i>
Εισάγονται νέες ιδέες και νέες προοπτικές	Μπορεί να επιλεγεί κάποιος που δεν ταιριάζει στην εργασία ή στην κουλτούρα της επιχείρησης
Εισάγεται σύγχρονη τεχνογνωσία	Δημιουργούνται προβλήματα στο ηθικό των εσωτερικών υποψηφίων
Η εισαγωγή έμπειρων και καταρτισμένων υποψηφίων από την εξωτερική αγορά μειώνει το κόστος εκπαίδευσης και ένταξης	Η περίοδος προσαρμογής ή προσανατολισμού/ένταξης είναι μεγαλύτερη
Οι υποψήφιοι από την εξωτερική αγορά είναι τα πλέον κατάλληλα άτομα που με αντικειμενικότητα θα επιφέρουν αλλαγές στην επιχείρηση και θα θέσουν ένα νέο όραμα	Είναι περισσότερο δαπανηρές και χρονοβόρες
Μπορεί να δώσει μια εικόνα του κλάδου	
Βοηθάει στην αύξηση της διαφοροποίησης του εργατικού δυναμικού	
Μεγάλος αριθμός δυνητικών υποψηφίων	

Η πρόωθηση εργαζομένων από το εσωτερικό γενικά θεωρείται σαν μια θετική κίνηση για την αμοιβή της καλής απόδοσης στην εργασία και μερικές επιχειρήσεις τη χρησιμοποιούν ευρύτατα. Ωστόσο, αν ακολουθείται αποκλειστικά έχει το μειονέκτημα της διαίωσις παλιών τρόπων λειτουργίας. Η εξωτερική προσέλκυση συνίσταται στις ακόλουθες περιπτώσεις³⁷: 1) για να πληρωθούν θέσεις εισαγωγικού επιπέδου, 2) για την απόκτηση ικανοτήτων που δε διαθέτει το προσωπικό της επιχείρησης και 3) για την πρόσληψη εργαζομένων με διαφορετικό υπόβαθρο και νέες, καινοτόμες ιδέες. Αλλά η προσέλκυση από το εξωτερικό μιας επιχείρησης για οποιαδήποτε θέση εργασίας, εκτός των εισαγωγικών (entry-level positions)³⁸, παρουσιάζει το πρόβλημα του χρόνου προσαρμογής που χρειάζονται οι νέοι εργαζόμενοι. Ένα ακόμα σημαντικό μειονέκτημα της εξωτερικής προσέλκυσης είναι ο αρνητικός αντίκτυπος στους ήδη υπάρχοντες εργαζόμενους επειδή δεν επιλέγονται εκείνοι να προαχθούν³⁹.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις συνδυάζουν τη χρησιμοποίηση τόσο εσωτερικών όσο και εξωτερικών μεθόδων προσέλκυσης. Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε περιβάλλον που μεταβάλλεται ταχέως και σε συνθήκες έντονου ανταγωνισμού, π.χ. πολυεθνικές, τράπεζες, μπορεί να χρειάζεται να δώσουν περισσότερη έμφαση στις εξωτερικές πηγές προσέλκυσης και να αναπτύξουν, παράλληλα, τις εσωτερικές πηγές. Ωστόσο, για τις επιχειρήσεις που λειτουργούν σε περιβάλλον που αλλάζει με αργούς ρυθμούς, η προσέλκυση από το εσωτερικό είναι περισσότερο κατάλληλη⁴⁰.

³⁷ Χατζηδήμα Χ. Σταματίνα, Πανεπιστημιακές Παραδόσεις, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2008

³⁸ Mathis L. Robert, Jackson John H., 1994

³⁹ Παπαλεξανδρή Ν, Μπουραντάς Δ., 'Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων', εκδόσεις Γ. Μπένου, 2002, Αθήνα, σελ. 193

⁴⁰ Mathis L. Robert, Jackson John H., 1994

2.5.1. ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ

Ο στόχος της εσωτερικής διαδικασίας προσέλκυσης είναι να αναγνωρίσει και να ελκύσει υποψηφίους από τους ανθρώπους που ήδη κατέχουν μία θέση εργασίας στην επιχείρηση⁴¹. Όταν καθοριστεί πού και πώς μέσα στην επιχείρηση μπορούν να βρεθούν πιθανοί υποψήφιοι, υπάρχουν αρκετές μέθοδοι για να τους προσελκύσουν (Πίνακας 2.4.). Στην ενότητα αυτή περιγράφονται οι πηγές και οι μέθοδοι προσέλκυσης από το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης.

Πίνακας 2.4.: Οι Πηγές της Εσωτερικής Προσέλκυσης

Πηγές Εσωτερικής Προσέλκυσης	
1. Προαγωγές	6. Βάσεις Δεδομένων
2. Μεταθέσεις	7. Συστάσεις
3. Εναλλαγή Θέσεων Εργασίας	8. Πρώην Εργαζόμενοι και Υποψήφιοι
4. Ανακοίνωση Θέσεων	9. Υποψήφιοι << Πόρτας >>
5. Επαναπροσλήψεις και Ανακλήσεις	10. Ενδοεπιχειρησιακά Δίκτυα (Ιντρανετ)

2.5.1.a. Προαγωγές (Promotions)

Η προαγωγή στελεχών σε πιο υπεύθυνες θέσεις ανώτερου επιπέδου είναι ένας από τους καλύτερους τρόπους κάλυψης κενών θέσεων και ένας σημαντικός λόγος για τον οποίο η επιχείρηση θα έπρεπε να εφαρμόζει σύστημα προγραμματισμού ανθρωπίνων πόρων. Μία όμως αποτελεσματική μέθοδος προαγωγών βασίζεται στην πρόσληψη ατόμων που ενδεχομένως να διαθέτουν περισσότερα προσόντα από τα απαιτούμενα και να επιδέχονται περαιτέρω εκπαίδευση για πιο υπεύθυνες θέσεις. Η ανάπτυξη αυτής της μεθόδου διευκολύνεται με την καταγραφή των διαθέσιμων

⁴¹ Heneman, 2000

ικανοτήτων (skill inventories), μέσω των οποίων διακρίνονται εκείνοι που έχουν την πιθανότητα να προαχθούν. Επίσης, η φιλοδοξία και επιθυμία κάποιου να εξελιχθεί μπορεί να διαπιστωθεί με την αναφορά αξιολόγησης της επίδοσης (performance appraisal review), έτσι ώστε η πληροφορία αυτή να προωθήσει τον εργαζόμενο σε εκπαίδευση και ανάπτυξη. Αναμφίβολα, λοιπόν, οι προαγωγές είναι μέσο υποκίνησης και ενθάρρυνσης του ηθικού των εργαζομένων⁴².

Ένα επιπρόσθετο πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου εσωτερικής προσέλκυσης αφορά την οικονομικά συμφέρουσα πλευρά της σε χρόνο και κόστος συγκριτικά με τις μεθόδους εξωτερικής προσέλκυσης. Ειδικά, όταν η τελευταία εφαρμόζεται στο εκάστοτε τμήμα μιας πολυεθνικής ή ενός τραπεζικού οργανισμού.

Η αρνητική πλευρά των προαγωγών έγκειται στη δυσκολία εύρεσης είτε ικανών στελεχών είτε στελεχών που απορρίπτουν την οποιαδήποτε μετακίνηση στο εξωτερικό, κυρίως για οικογενειακούς λόγους. Ακόμη, οι προαγωγές μπορεί να μην είναι πάντα επιτυχημένες, καθώς ένας εργαζόμενος δύναται να έχει εξαιρετική απόδοση σε μια θέση εργασίας, αλλά σε μία άλλη θέση να μην είναι εξίσου αποδοτικός λόγω των διαφορετικών δεξιοτήτων που απαιτεί η νέα θέση⁴³. Τέλος, σε μια διαδικασία προαγωγών η τελική αξιολόγηση πρέπει να πραγματοποιείται βάσει αμερόληπτων και αντικειμενικών κριτηρίων. Διαφορετικά, είναι δυνατό να εμφανιστούν ενδοεπιχειρησιακές συγκρούσεις από δυσαρεστημένους εργαζομένους⁴⁴ οι οποίοι δε διαβλέπουν ευκαιρίες επαγγελματικής τους ανέλιξης. Όλοι οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν ίσες ευκαιρίες, δηλαδή να επιλέγονται, για παράδειγμα, ανεξαρτήτου φύλου ή ηλικίας.

⁴² Cherrington J. David, 'The management of human resources', Prentice-Hall, 4th edition, 1995, σελ. 202

⁴³ Mathis L. Robert, Jackson John H., 1994

⁴⁴ Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 1997

2.5.1.β. Μεταθέσεις (Transfers)

Πρόκειται για τη δεύτερη σε σειρά μέθοδο εσωτερικής προσέλκυσης, παρόλο που συχνά προηγείται των προαγωγών, καθώς μέσω αυτής προωθούνται τα στελέχη που διαθέτουν ευρεία άποψη και όραμα για τη μελλοντική πορεία της επιχείρησης.

Οι απόψεις σχετικά με τις με τη δυνατότητα των μεταθέσεων δίστανται μεταξύ των κριτηρίων αρχαιότητας και ικανότητας. Στις περιπτώσεις μάλιστα όπου επικρατεί το σύστημα της αρχαιότητας, το κριτήριο αυτό επικρατεί ακόμη και όταν τα αποτελέσματα απόδοσης εμφανίζονται να είναι αντίθετα⁴⁵.

2.5.1.γ. Εναλλαγή Θέσεων Εργασίας (Job Rotation)

Στις περιπτώσεις, όπου η μετάθεση φαίνεται να είναι μόνιμη, η εναλλαγή των θέσεων εργασίας συχνά είναι προσωρινή από τη φύση της. Η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται αποτελεσματικά, κυρίως για την εκπαίδευση των στελεχών όλων των διοικητικών επιπέδων και περισσότερο των κατώτερων και μεσαίων.

Ένα σχετικό μειονέκτημα αυτής της μεθόδου καθώς και της προαναφερθείσας είναι το υψηλό κόστος μετακίνησης των στελεχών.

2.5.1.δ. Ανακοίνωση Θέσεων (Job Posting)

Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, οι εργαζόμενοι ενημερώνονται για όλες τις νέες θέσεις εργασίας που δημιουργούνται μέσα στην επιχείρηση. Με τον τρόπο αυτό τους δίνεται η δυνατότητα να διεκδικήσουν μια καλύτερη θέση, δεδομένου ότι χωρίς επίσημες ανακοινώσεις από τη διοίκηση, είναι δύσκολο να είναι ενήμεροι οι εργαζόμενοι για τις διαθέσιμες δουλειές που υπάρχουν μέσα στην εταιρία.

⁴⁵ California Brewers Association v. Bryant, International Brotherhood of Teamsters v. U. S., 2007

Η κενότητα των θέσεων μπορεί να γνωστοποιηθεί⁴⁶ προφορικά (άτυπα) στον πίνακα ανακοινώσεων, στα πρακτικά αρχεία του τμήματος προσωπικού, στις λίστες προαγωγών βάσει επιδόσεων, στα κέντρα εκτίμησης ικανοτήτων (assessment centers), βάσει ειδικής βαθμολογίας, στις λίστες καταγραφής ικανοτήτων (skill inventories), σε δημοσιεύσεις της εταιρίας, στο μηνιαίο περιοδικό δελτίο επιστημονικών ειδήσεων (monthly newsletter), ηλεκτρονικά (computerized) και, τέλος, με προσωπική επιστολή. Με τις μεθόδους αυτές, παρέχονται στους ενδιαφερόμενους πληροφορίες για τη φύση του έργου θέσης και τα προσόντα που απαιτούνται. Έτσι, η προσφορά θέσεων επιτρέπει στους υποψήφιους που πιστεύουν πως διαθέτουν αυτά τα προσόντα να υποβάλλουν στην επιχείρηση την αντίστοιχη αίτηση.

Ένα αποτελεσματικό σύστημα ανακοίνωσης θέσεων πρέπει να περιλαμβάνει τις εξής κατευθυντήριες γραμμές⁴⁷:

1. Τα σημεία ανακοινώσεων να είναι ορατά και διακεκριμένα.
2. Οι μόνιμες προαγωγές και ευκαιρίες μεταθέσεων να ανακοινώνονται.
3. Η κενότητα θέσεων να ανακοινώνεται τουλάχιστον μία εβδομάδα πριν τη διαδικασία της προσέλκυσης.
4. Η ιδιαιτερότητα κάποιας θέσης να αναφέρεται, προκειμένου οι ενδιαφερόμενοι να κρίνουν την καταλληλότητα των ικανοτήτων και δεξιοτήτων τους.
5. Οι κανόνες και τα κριτήρια επιλογής να είναι σαφέστατα διατυπωμένα.
6. Οι υποψήφιοι να ενημερώνονται για την τελική απόφαση επιλογής.

⁴⁶ Schuler S. Randall, Huber L. Vandra, 'Personell and Human Resource Management', West Publishing Company, 5th edition January 1993, σελ. 193 - 194

⁴⁷ Cherrington J. David, 'The management of human resources', Prentice-Hall, 4th edition, 1995, σελ. 202 - 203

Η μέθοδος αυτή εσωτερικής προσέλκυσης εξυπηρετεί τους ακόλουθους σκοπούς⁴⁸:

- Προσφέρει ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης και εξέλιξης.
- Παρέχει ίσες ευκαιρίες προόδου σε όλο το ανθρώπινο δυναμικό της.
- Δημιουργεί κλίμα ανοικτής επικοινωνίας, γνωστοποιώντας τις εν δυνάμει ευκαιρίες.
- Αυξάνει την πληροφόρηση του προσωπικού της σε θέματα μισθοδοσίας, περιγραφής θέσεων, γενικών προαγωγών, μεταθέσεων και συστατικών στοιχείων απόδοσης.
- Γνωστοποιεί ευρύτερα τους στόχους και σκοπούς της.

Παρ' όλα τα πλεονεκτήματα της ανακοίνωσης θέσεων, δεν αποκλείεται να δημιουργηθούν τα παρακάτω προβλήματα, όταν:

- Ενυπάρχουν στην επιχείρηση συγγενικοί δεσμοί.
- Η διαδικασία της επανεξέτασης δε λειτουργεί προσεκτικά, με αποτέλεσμα την πτώση του ηθικού των αποτυχημένων υποψηφίων.
- Υπάρχουν αντάξιοι υποψήφιοι, έτσι ώστε η τελική επιλογή να γίνεται δυσκολότερη.

2.5.1.ε. Επαναπροσλήψεις και Ανακλήσεις (Rehires and Recalls)

Θεωρώντας τις επαναπροσλήψεις ως μία επιπλέον εσωτερική μέθοδο εύρεσης στελεχιακού δυναμικού, απαιτείται να υπολογιστούν τα οφέλη αυτής συγκριτικά με το κόστος της. Έτσι, λαμβάνοντας υπόψη, από τη μια μεριά, την οικειότητα των πρώην στελεχών με τη φιλοσοφία και κουλτούρα της επιχείρησης, τη γνωστή απόδοση της εργασίας τους, την ενεργό συμμετοχή τους και, από την άλλη μεριά, το χαμηλό κόστος της επαναπροσλήψής τους –ακόμη και με απλή τηλεφωνική ανάκληση (telerecruiting)-

⁴⁸ French Wendell, 'Human Resources Management', Houghton Mifflin Company, 6th edition, July 2006, σελ. 215

οι επαναπροσλήψεις αποτελούν μια δελεαστική μέθοδο προσέλκυσης προσωπικού για τις επιχειρήσεις⁴⁹.

Ωστόσο επειδή η μέθοδος αυτή προτιμάται κυρίως από τις επιχειρήσεις εποχιακών προϊόντων ή υπηρεσιών, εγκυμονεί ο κίνδυνος της αμφίβολης δέσμευσης και αφοσίωσης των πρώην στελεχών στην επιχείρηση⁵⁰. Εξάλλου, λόγω των διακυμάνσεων εποχικότητας, ενδέχεται η περίπτωση της εναλλακτικής απασχόλησης τους, ακόμη και σε κύριο ανταγωνιστή της εταιρίας⁵¹.

2.5.1.στ. Βάσεις Δεδομένων (Database)

Πρόκειται για μια ηλεκτρονική βάση δεδομένων, που δημιουργεί η επιχείρηση για κάθε εργαζόμενο της, καταγράφοντας τα προσόντα, τις δεξιότητες, τα χαρακτηριστικά, τις αδυναμίες και τους περιορισμούς του⁵². Οι βάσεις δεδομένων χρησιμοποιούνται σε πολλές χρήσιμες εφαρμογές.

Οι βάσεις δεδομένων αποτελούνται από χειρόγραφα (σπανιότερα) ή ηλεκτρονικά αρχεία για κάθε εργαζόμενο. Στα αρχεία καταγράφονται πληροφορίες των KSAOs⁵³ (Knowledge, Skills, Abilities, Other Characteristics) κάθε εργαζόμενου. Όταν δημιουργηθεί μία κενή θέση εργασίας αναζητούνται στη βάση δεδομένων οι εργαζόμενοι που ικανοποιούν τις απαιτήσεις της κενής θέσης εργασίας και επιλέγεται ο καταλληλότερος εξ αυτών.

⁴⁹ Schuler S. Randall, Huber L. Vandra, 'Personell and Human Resource Management', West Publishing Company, 5th edition January 1993, σελ. 193

⁵⁰ Fyock D. Catherine, 'Human Resource Magazine', January 2008, σελ. 33

⁵¹ Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 1997

⁵² Χυτήρης Λεωνίδα, 'Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων', Interbooks, Αθήνα, 2001, σελ. 65

⁵³ Mathis L. Robert, Jackson H. John, 1994

Τα προβλήματα που εμφανίζονται σε μερικές βάσεις δεδομένων προσωπικού είναι τα ακόλουθα⁵⁴:

- Απαιτεί πολύ προσοχή και προσπάθεια η καταγραφή των δεδομένων στα αρχεία για να είναι κάθε στιγμή ενημερωμένα και αξιοποιήσιμα.
- Η συντήρηση των αρχείων είναι εξαιρετικά σημαντική και αρκετά δαπανηρή.
- Προσοντούχοι υποψήφιοι μπορεί να παρακαμφθούν αν τα αρχεία δεν είναι ενημερωμένα και κατάλληλα συντηρημένα.
- Μερικές φορές καταγράφονται πάρα πολλές πληροφορίες, μερικές εκ των οποίων μη σχετικές με το σκοπό και περιττές, με αποτέλεσμα να αυξάνεται ο όγκος των αρχείων, να δυσχεραίνεται η επεξεργασία τους και να αποθαρρύνονται οι διευθυντές στη χρησιμοποίησή τους.
- Υπάρχουν περιπτώσεις στις οποίες οι βάσεις δεδομένων προσωπικού δε χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά επειδή το λογισμικό που τις υποστηρίζει δεν είναι εύκολο στο χειρισμό. Για το λόγο αυτό το λογισμικό θα πρέπει να ενσωματώνει όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά που τα καταστεί φιλικό στο χρήστη.

2.5.1.ζ. Συστάσεις (Employee Referrals)

Οι συστάσεις των εργαζομένων παρέχουν μια εξωτερική πηγή υποψηφίων προερχόμενη από εσωτερική πληροφόρηση⁵⁵. Αποτελεί, λοιπόν, μια ιδιάζουσα πηγή προσέλκυσης αφού συνδυάζει και τις εσωτερικές πηγές προσέλκυσης και τις εξωτερικές.

Πολλά άτομα που αναζητούν εργασία προσεγγίζουν οικεία και προσφιλή σε αυτούς πρόσωπα προκειμένου να τους βοηθήσουν στην διαδικασία εξεύρεσης εργασίας. Οι υπάρχοντες εργαζόμενοι (που γνωρίζουν και την κενή θέση εργασίας και

⁵⁴ Heneman, 2000

⁵⁵ Χυτήρης Λεωνίδα, 'Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων', Interbooks, Αθήνα, 2001, σελ. 66

το άτομο που ενδιαφέρεται) διαπιστώνουν αν ταιριάζει το άτομο με την κενή θέση εργασίας. Κατόπιν προτείνουν το άτομο στην επιχείρηση.

Η μέθοδος αυτή θεωρείται αξιολογή γιατί βασίζεται στο γεγονός ότι οι υπάλληλοι θα προτείνουν άτομα που θεωρούν κατάλληλα για τη θέση · δε θα διακινδυνεύουν να προτείνουν κάποιο μη κατάλληλο διότι μέρος της ευθύνης το επωμίζονται και οι ίδιοι. Επιπρόσθετα, η χρησιμοποίηση των συστάσεων ως μέσο προσέλκυσης προσωπικού είναι από τις καλύτερες όταν αναφερόμαστε στο χαμηλό κόστος που συνεπάγονται. Πράγματι, μερικοί εργοδότες προσφέρουν ακόμα και οικονομικά οφέλη στους υπάρχοντες εργαζόμενους για να συστήνουν υποψήφιους οι οποίοι θα γίνουν αποδεκτοί και θα αποδίδουν ικανοποιητικά στην εργασία τους⁵⁶.

Προσοχή, ωστόσο, χρειάζεται στην αξιολόγηση, δεδομένου ότι αυτή πρέπει να γίνει με αντικειμενικά κριτήρια. Η ύπαρξη διαφάνειας σε αυτή τη μέθοδο είναι απαραίτητη, έτσι ώστε να αποφευχθούν συγκρούσεις και δυσάρεστες καταστάσεις⁵⁷. Ακόμη, οι νέοι εργαζόμενοι είναι συχνά πιστό αντίγραφο των ήδη εργαζομένων (ηλικία, κοινωνική προέλευση, πεποιθήσεις), εμποδίζοντας την εισροή <<νέου αίματος>> που θα ήταν φορέας εισαγωγής αλλαγών και βελτιώσεων⁵⁸.

2.5.1.η. Πρώην Εργαζόμενοι και Υποψήφιοι (Former Employees and Candidates)

Οι πρώην εργαζόμενοι και υποψήφιοι είναι δύο ακόμη εσωτερικές πηγές προσέλκυσης. Και στις δύο περιπτώσεις υπάρχει το πλεονέκτημα της εξοικονόμησης χρόνου, επειδή οι επιχειρήσεις ήδη γνωρίζουν ορισμένες πληροφορίες για τους δυνητικούς υποψήφιους.

⁵⁶ Noe, 2003

⁵⁷ Cherrington J. David, 'The management of human resources', Prentice-Hall, 4th edition, 1995, σελ. 203 - 204

⁵⁸ Χατζηδήμα Χ. Σταματίνα, Πανεπιστημιακές Παραδόσεις, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2008

Οι πρώην εργαζόμενοι θεωρούνται εσωτερική πηγή προσέλκυσης με την έννοια ότι έχουν δεσμούς με την επιχείρηση⁵⁹. Μερικοί συνταξιούχοι υπάλληλοι μπορεί να είναι πρόθυμοι να επιστρέψουν στην εταιρία και να εργαστούν με μερική απασχόληση ή μπορεί να συστήσουν κάποιον που ενδιαφέρεται να εργαστεί στην επιχείρηση. Μερικές φορές εργαζόμενοι που έφυγαν από την επιχείρηση λόγω υποχρεώσεων (π.χ. για να φοιτήσουν σε κάποια σχολή ή να εκπληρώσουν στρατιωτικές υποχρεώσεις) μπορεί να επιθυμούν να επιστρέψουν αφότου έχουν πετύχει το σκοπό τους. Επίσης, εργαζόμενοι που εγκατέλειψαν τη θέση τους για κάποια άλλη εργασία ίσως με κατάλληλα κίνητρα να δελεαστούν και να “επαναπατριστούν” στην παλιά τους επιχείρηση.

Το πλεονέκτημα της προσέλκυσης πρώην εργαζομένων είναι ότι η απόδοσή τους είναι γνωστή και το κόστος είναι χαμηλό⁶⁰, ενώ σκεπτικισμό προκαλούν στους εργοδότες η εκδικητικότητα των επαναπροσληφθέντων εργαζομένων, η παραβίαση των εμπορικών μυστικών (trade secrets) και ο φόβος για αντίδραση ή δυσαρέσκεια από τους εργαζομένους που έχουν παραμείνει στην εταιρία⁶¹.

2.5.1.θ. Υποψήφιοι <<Πόρτας>>

Υποψήφιοι <<πόρτας>> είναι τα άτομα εκείνα που με ατομική πρωτοβουλία υποβάλλουν αιτήσεις και βιογραφικά για την περίπτωση που δημιουργηθεί μία κενή θέση στην επιχείρηση. Όλοι αυτοί μπορούν να αποτελέσουν μία εσωτερική πηγή προσέλκυσης, αν η επιχείρηση τηρεί πλήρη και ενημερωμένα αρχεία προσωπικού⁶². Τέτοια άτομα παρέχουν ένα γρήγορο και ανέξοδο τρόπο για πλήρωση θέσεων. Εν

⁵⁹ Corbridge and Pilbeam, 2007

⁶⁰ Χυτήρης Λεωνίδα, ‘Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων’, Interbooks, Αθήνα, 2001, σελ. 66

⁶¹ Mathis L. Robert, Jackson H. John, 1994

⁶² Χυτήρης Λεωνίδα, ‘Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων’, Interbooks, Αθήνα, 2001, σελ. 67

τούτοις, επειδή το εργασιακό και κοινωνικό περιβάλλον μπορεί να έχει αλλάξει από τότε που είχαν κάνει αίτηση πρόσληψης, θα πρέπει να επανακριθεί ο τότε κατάλληλος υποψήφιος με τα σημερινά δεδομένα. Σύμφωνα με έρευνες η πηγή αυτή δίνει πολύ μικρό ποσοστό κατάλληλων υποψηφίων (περίπου 7%)⁶³.

2.5.1.1. Ενδοεπιχειρησιακά Δίκτυα (Intranet)

Η ραγδαία ανάπτυξη των ενδοεπιχειρησιακών δικτύων υπολογιστών, δημιούργησε μία νέα πηγή εσωτερικής προσέλκυσης υποψηφίων, τους εσωτερικούς ιστότοπους (web sites), γνωστοί ως Ίντρανετ (Intranet). Το Ίντρανετ είναι παρόμοιο με το Ίντερνετ, εκτός του ότι περιορίζεται εντός της επιχείρησης. Το γεγονός αυτό το καθιστά ιδανικό για εσωτερική προσέλκυση επειδή οι κενές θέσεις μπορούν να ανακοινωθούν γρήγορα για να ενημερωθούν όλοι οι εργαζόμενοι. Μερικές εταιρίες έχουν επεκτείνει το Ίντρανετ για να περιλαμβάνει ένα online γραφείο καριέρας, όπου όλοι οι εργαζόμενοι όχι μόνο ενημερώνονται για τις κενές θέσεις εργασίας, αλλά έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες για τις απαιτήσεις των κενών θέσεων που τους ενδιαφέρουν, ακόμη και σε συμβουλές που τους διευκολύνουν στην απόκτηση των προσόντων που απαιτούνται από τη θέση εργασίας⁶⁴.

2.5.2. ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ

Η πολιτική της εσωτερικής προσέλκυσης δεν είναι πάντα επαρκής για τις ολοένα και αυξανόμενες ανάγκες και απαιτήσεις των επιχειρήσεων. Το φαινόμενο αυτό παρατηρείται ιδιαίτερα στις ταχέως αναπτυσσόμενες Πολυεθνικές επιχειρήσεις και

⁶³ Χυτήρης Λεωνίδας, 'Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων', Interbooks, Αθήνα, 2001, σελ. 67
Εφημερίδα <<ΤΟ ΒΗΜΑ>>, 16/5/1999, σελ. Ε4, 20 - 21

⁶⁴ Heneman, 2000

Τραπεζικούς οργανισμούς. Οι εξωτερικές πηγές προσέλκυσης προσωπικού (**Πίνακας 2.5.**) συνεπάγονται έρευνα της αγοράς εργασίας για την εξεύρεση υποψηφίων, οι οποίοι δεν έχουν κάποια προηγούμενη ή έμμεση επαφή με την επιχείρηση. Οι πηγές αυτές είναι πολυάριθμες και διαφέρουν αναφορικά με το κόστος και το χρόνο που απαιτούν καθώς και με την αποτελεσματικότητά τους. Ακολουθεί η ανάλυση των εξωτερικών πηγών προσέλκυσης προσωπικού.

Πίνακας 2.5.: Οι Πηγές της Εξωτερικής Προσέλκυσης

Πηγές Εξωτερικής Προσέλκυσης	
1. Αγγελίες στα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης	7. Επαγγελματικοί Σύνδεσμοι
2. Γραφεία Ευρέσεως Εργασίας	8. Ηλεκτρονική Προσέλκυση
3. Εταιρίες Ενοικίασης Εργαζομένων	9. Πρακτική Άσκηση
4. Εταιρίες Ευρέσεως Στελεχών	10. Τηλεπροσέλκυση
5. Ανταγωνίστριες Εταιρίες	11. Εναλλακτικές Μέθοδοι Προσέλκυσης
6. Εκπαιδευτικά Ιδρύματα	

2.5.2.α. Αγγελίες στα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης

Οι αγγελίες σαν μέσο προσέλκυσης προσωπικού βρίσκονται παντού, αν και γενικά παράγουν λιγότερο επιθυμητούς υποψήφιους από ότι οι άμεσες αιτήσεις και οι συστάσεις⁶⁵ –και το κάνουν αυτό με μεγαλύτερα έξοδα. Ωστόσο, επειδή λίγοι εργοδότες μπορούν να συμπληρώσουν τις κενές θέσεις εργασίας με άμεσες αιτήσεις και συστάσεις, χρειάζεται κάποιο είδος αγγελίας.

⁶⁵ Schuler S. Randall, Huber L. Vandra, 'Personell and Human Resource Management', West Publishing Company, 5th edition January 1993, σελ. 201

Οι δύο περισσότερο σημαντικές ερωτήσεις που πρέπει να γίνουν στο σχεδιασμό μιας αγγελίας εργασίας είναι⁶⁶:

- Τί χρειάζεται να λένε;
- Σε ποιον χρειάζεται να το πούμε;

Σε σχέση με την πρώτη ερώτηση, πολλές επιχειρήσεις αποτυγχάνουν να προβάλλουν επαρκώς τα σχετικά με την κενή θέση εργασίας. Ιδανικά, οι άνθρωποι που διαβάζουν μία διαφήμιση πρέπει να παίρνουν αρκετές πληροφορίες για να αξιολογήσουν την εργασία και τις απαιτήσεις της, επιτρέποντάς τους, έχοντας πολλές πληροφορίες, να κρίνουν σε σχέση με τα προσόντα τους. Αυτό μπορεί να σημαίνει εκτενείς αγγελίες, οι οποίες κοστίζουν περισσότερο. Ωστόσο, αυτό το επιπλέον κόστος πρέπει να αξιολογείται σε σχέση με την επεξεργασία ενός μεγάλου αριθμού από υποψήφιους που δεν είναι επαρκώς προσοντούχοι ή που δε βρίσκουν την εργασία αποδεκτή όταν μαθαίνουν περισσότερα γι' αυτή.

Σε σχέση με το ποιους να προσεγγίσουν με αυτό το μήνυμα, η επιχείρηση που δημοσιεύει μια αγγελία πρέπει να αποφασίσει ποιο μέσο θα χρησιμοποιήσει. Το τμήμα των μικρών αγγελιών σε μια τοπική εφημερίδα είναι το περισσότερο κοινό μέσο. Είναι ένα σχετικά φθηνό μέσο για την προσέγγιση πολλών ανθρώπων εντός μιας συγκεκριμένης γεωγραφικής περιοχής που αναζητούν εργασία τη συγκεκριμένη περίοδο (ή τουλάχιστον ενδιαφέρονται αρκετά να διαβάσουν τις μικρές αγγελίες). Στην αρνητική πλευρά, το μέσο αυτό δεν επιτρέπει μια επιχείρηση να στοχεύσει πολύ καλά επίπεδα προσόντων⁶⁷. Κατά κανόνα, οι μικρές αγγελίες διαβάζονται από πολλούς ανθρώπους που είναι υπέρ- ή υπό-προσοντούχοι για τη θέση. Επιπρόσθετα, τα άτομα

⁶⁶ Cherrington J. David, 'The management of human resources', Prentice-Hall, 4th edition, 1995, σελ. 208

⁶⁷ French Wendell, 'Human Resources Management', Houghton Mifflin Company, 6th edition, July 2006, σελ. 217

που δεν ψάχνουν για εργασία σπάνια διαβάζουν τις μικρές αγγελίες, και για το λόγο αυτό δεν είναι το κατάλληλο μέσο για να δελεάσει τους ανθρώπους να φύγουν από τον παρόντα εργοδότη τους. Ειδικές εκδόσεις (π.χ. ένθετα αφιερωμένα στις ευκαιρίες καριέρας) και περιοδικά μπορεί να είναι καταλληλότερα από γενικές εφημερίδες για την προσέγγιση ενός ειδικού κομματιού της αγοράς εργασίας. Επιπλέον, οι εργοδότες με αυξητικό ρυθμό χρησιμοποιούν την τηλεόραση –ειδικότερα την καλωδιακή τηλεόραση- σαν ένα μέσο λογικού κόστους για να προσεγγίσουν τους ανθρώπους.

Όσον αφορά την αποτελεσματικότητα της αγγελίας/διαφήμισης υπάρχουν κάποιες βασικές κατευθύνσεις για να έχουμε τα επιθυμητά αποτελέσματα⁶⁸:

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

2.5.2.β. Γραφεία Ευρέσεως Εργασίας (Employment Agencies)

Τα γραφεία ευρέσεως εργασίας απευθύνονται τόσο σε υποψήφιους, όσο και σε επιχειρήσεις. Στόχος τους είναι να ικανοποιήσουν αμφότερες τις πλευρές, διαδραματίζοντας το ρόλο του ενδιάμεσου⁶⁹, δηλαδή εκείνου που αναλαμβάνει να φέρει σε επαφή την επιχείρηση με τον υποψήφιο, φροντίζοντας παράλληλα να εξυπηρετήσει και να διασφαλίσει τα συμφέροντα τόσο της επιχείρησης, όσο και του υποψηφίου.

⁶⁸ Anthony P. William, Perrew L. Pamela, Kacmar K. Michele, 'Human Resource Management', The Dryden Press, 1999, σελ. 249 - 250

⁶⁹ Harris Michael, 'Human Resource Management: A Practical Approach', Harcourt Brace College Publishers, Revised edition (September 1996), σελ. 105

Τα καθήκοντά τους περιλαμβάνουν τη συγκέντρωση αιτήσεων, τη διεξαγωγή συνεντεύξεων και τη σύσταση υποψηφίων⁷⁰. Επίσης, αξιολογή και δυναμικά ανταγωνίσιμη είναι η παρουσία εκείνων των γραφείων που διατηρούν βάσεις δεδομένων σε εθνικό επίπεδο, ενισχύοντας κατά αυτό τον τρόπο τη φήμη και το κύρος τους⁷¹. Κάποιες από τις σύγχρονες μεθόδους που χρησιμοποιούν προκειμένου να επικοινωνήσουν και να ενημερώσουν τους υποψηφίους είναι recruitment videos, audio tapes και computer discs.

Τα γραφεία ευρέσεως εργασίας μπορεί να είναι ιδιωτικά ή δημόσια. Τα δημόσια γραφεία προσφέρουν δωρεάν τις υπηρεσίες τους στις επιχειρήσεις και τους υποψήφιους. Ένα παράδειγμα δημόσιου γραφείου ευρέσεως εργασίας στη χώρα μας είναι ο Ο.Α.Ε.Δ. (Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού), στον οποίο μπορεί να απευθυνθεί μια επιχείρηση αν επιθυμεί να προσλάβει ανέργους για να καλύψει, κυρίως, υπαλληλικές θέσεις εργασίας ή θέσεις που αφορούν χειρωνακτική εργασία.

Τα ιδιωτικά γραφεία ευρέσεως εργασίας χρησιμοποιούν πολύ ανεπτυγμένες μεθόδους για την αναζήτηση εξειδικευμένων στελεχών (κυρίως υψηλόβαθμων στελεχών) και με τις γνώσεις και ικανότητες που διαθέτουν, προσπαθούν να επιτύχουν τη σύζευξη των αναγκών και των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών επιχείρησης και στελέχους. Σήμερα υπάρχουν πολλά διεθνή γραφεία ευρέσεως εργασίας, όπως είναι για παράδειγμα τα εξής: KPMG, PriceWaterhouse Coopers, Ernst & Young, Manpower, Adecco κ.λ.π.⁷²

⁷⁰ Χυτήρης Λεωνίδας, 'Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων', Interbooks, Αθήνα, 2001, σελ. 70

⁷¹ Scraub J. Jonathan, 'Human Resource Magazine', July 2007, σελ. 52

⁷² Παπαλεξανδρή Ν, Μπουραντάς Δ., 'Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων', εκδόσεις Γ. Μένου, 2002, Αθήνα, σελ. 200

Σε αυτό το σημείο, αξίζει να αναφερθεί ότι τα συγκεκριμένα γραφεία αποτελούν μια πολύ δαπανηρή πηγή εξωτερικής προσέλκυσης. Στα ιδιωτικά γραφεία ευρέσεως εργασίας –και σε αντιδιαστολή με τα δημόσια- ιδιαίτερη σημασία πρέπει να αποδοθεί στον οικονομικό διακανονισμό και το συμβόλαιο. Τυπικά, η αμοιβή τους κυμαίνεται μεταξύ του 10% και 20% του πρώτου ετήσιου μισθού του προσληφθέντος στελέχους και αποπληρώνεται από το αντισυμβαλλόμενο μέρος, είτε δηλαδή από την επιχείρηση είτε από τον πρώην υποψήφιο ή και από τους δύο. Σχετικά με το συμβόλαιο, διενεργούνται δύο λειτουργίες. Η πρώτη αφορά τη νομική βάση της υποχρεωτικής καταβολής του μισθώματος από το εκάστοτε αντισυμβαλλόμενο μέρος, ενώ η δεύτερη προσδιορίζει τα χρονικά περιθώρια αποτελεσματικής δράσης του γραφείου⁷³. Κάθε συμβόλαιο θα πρέπει ευκρινώς να περιγράφει την υποχρέωση του γραφείου να στρατολογήσει εκείνο τον υποψήφιο, ο οποίος θα επιλεγεί και θα παραμείνει στην επιχείρηση για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Επιπλέον, το συμβόλαιο θα πρέπει να συγκεκριμενοποιεί το χρονικό περιθώριο στο οποίο θα βρεθεί ο κατάλληλος υποψήφιος. Και τέλος, απαιτείται να υπάρχει ρητή αναφορά⁷⁴ του τύπου και αριθμού των στρατολογούμενων, καθώς και περιγραφή της οικονομικής συμφωνίας.

2.5.2.γ. Εταιρίες Ενοικίασης Εργαζομένων (Employee Leasing Firms)

Οι εταιρίες ενοικίασης εργαζομένων ουσιαστικά <<νοικιάζουν>> τους εργαζόμενους τους (π.χ. λογιστές, τεχνικό προσωπικό, υπάλληλοι γραφείου) σε άλλες επιχειρήσεις και παίρνουν κάποια αμοιβή για κάθε εργαζόμενο⁷⁵. Η εταιρία ενοικίασης χειρίζεται τα θέματα πρόσληψης, μισθοδοσίας, ασφάλειας και γενικά όλα τα θέματα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων που αφορούν τους εργαζόμενους που <<νοικιάζει>>,

⁷³ Cherrington J. David, 'The management of human resources', Prentice-Hall, 4th edition, 1995, σελ. 204

⁷⁴ Fyock D. Catherine, 'Human Resource Magazine', January 2008, σελ. 35

⁷⁵ Χυτήρης Λεωνίδα, 'Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων', Interbooks, Αθήνα, 2001, σελ. 70

εφόσον της ανήκουν⁷⁶. Η ενοικίαση εργαζομένων είναι ιδιαίτερα ελκυστική για μικρές επιχειρήσεις, οι οποίες δεν μπορούν, για οικονομικούς κυρίως λόγους, να διαθέτουν ένα οργανωμένο τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων που θα ικανοποιεί το προσωπικό τους.

2.5.2.δ. Εταιρίες Ευρέσεως Στελεχών (Head Hunters)

Σε αντίθεση με τα γραφεία ευρέσεως εργασίας, τα οποία βοηθούν όσους αναζητούν εργασία να βρουν την κατάλληλη, οι εταιρίες ευρέσεως στελεχών (συντά αποκαλούμενες <<κυνηγοί κεφαλών - head hunters>> βοηθούν τους εργοδότες να βρουν τους κατάλληλους ανθρώπους για να καλύψουν τις κενές θέσεις εργασίας τους⁷⁷. Αναζητούν υποψήφιους με προσόντα τα οποία ταιριάζουν με τις απαιτήσεις της θέσης της επιχείρησης – πελάτη. Μια άλλη σημαντική διαφορά των δύο μεθόδων προσέλκυσης είναι πως οι εταιρίες επιλογής στελεχών επικεντρώνουν τις προσπάθειες τους σε υψηλόβαθμες διοικητικές θέσεις ενώ τα γραφεία ευρέσεως εργασίας σε μεσαίου επιπέδου διοικητικές θέσεις και ακόμη χαμηλότερα⁷⁸. Οι εταιρίες ευρέσεως στελεχών δεν ανακοινώνουν στα μέσα μαζικής ενημέρωσης την αναζήτηση υποψηφίων, ούτε δέχονται αμοιβή από τον υποψήφιο που προσλαμβάνεται.

Η αμοιβή που χρεώνουν οι εταιρίες ευρέσεως στελεχών μπορεί να κυμαίνεται στο 30 με 40% του ετήσιου μισθού της θέσης που καλύπτεται. Για την προσέλκυση ανώτατων στελεχών (senior executives), η αμοιβή πληρώνεται από την επιχείρηση – πελάτη, είτε η προσπάθεια προσέλκυσης είναι επιτυχής είτε όχι. Για το γεγονός αυτό οι εταιρίες ευρέσεως στελεχών δέχονται τη μεγαλύτερη κριτική⁷⁹.

⁷⁶ Ivancevich John, 'Human Resource Management', McGraw-Hill/Irwin, March 2006, σελ. 218

⁷⁷ Brown A. Laurie & Martin C. David, 'Human Resource Magazine', December 2001, σελ. 56 – 58

⁷⁸ Ivancevich John, 'Human Resource Management', McGraw-Hill/Irwin, March 2006, σελ. 213

⁷⁹ Sherman Arthur, 2004

Δεδομένου του υψηλού κόστους και του σχετικά χαμηλού ποσοστού επιτυχίας, γεννάται η απορία γιατί τόσες πολλές επιχειρήσεις –ιδίως του εξωτερικού– χρησιμοποιούν εταιρίες ευρέσεως στελεχών. Τα πλεονεκτήματα που πηγάζουν από τη χρησιμοποίησή τους είναι τα παρακάτω⁸⁰:

- Τα γραφεία αυτά είναι καλύτερα στο να βρίσκουν υποψήφιους οι οποίοι έχουν ήδη προσληφθεί και οι οποίοι μπορεί να μην αναζητούν ενεργά μια επαγγελματική αλλαγή.
- Τείνουν να είναι ταχύτερα από μία επιχείρηση, στην περίπτωση που έκανε μόνη της την προσέλκυση στελεχών.
- Διαθέτουν εκτεταμένα αρχεία πιθανών υποψηφίων, καθώς και εμπειρία στον εντοπισμό των κατάλληλων ανθρώπων.
- Μπορούν να κρατήσουν μυστικό το όνομα της επιχείρησης που επιθυμεί να κάνει τις προσλήψεις, μέχρι το τελικό στάδιο της επιλογής, εάν η επιχείρηση δεν επιθυμεί να κάνει ευρέως γνωστό ότι γίνονται ανακατατάξεις σε σημαντικές θέσεις⁸¹.
- Επειδή το κυνήγι εργαζομένων ανταγωνίστριας εταιρίας θεωρείται κακή πρακτική, εάν ένας τρίτος το φέρει εις πέρας, απαλύνεται κατά πολύ ο κακός αντίκτυπος στο όνομα της επιχείρησης στην αγορά⁸².
- Μερικές φορές, στελέχη της ίδιας εταιρίας έχουν προσπαθήσει και αποτύχει να προσελκύσουν τους καλύτερους εργαζομένους της αγοράς για να καταλάβουν υψηλόβαθμες θέσεις.

⁸⁰ Παπαλεξανδρή Ν, Μπουραντάς Δ., ‘Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων’, εκδόσεις Γ. Μπένου, 2002, Αθήνα, σελ. 204

⁸¹ Schuler S. Randall, Huber L. Vandra, ‘Personell and Human Resource Management’, West Publishing Company, 5th edition January 1993, σελ. 198

⁸² Cherrington J. David, ‘The management of human resources’, Prentice-Hall, 4th edition, 1995, σελ. 206

Στην Ελλάδα, η μέθοδος αυτή προσέλκυσης χρησιμοποιείται ολοένα και περισσότερο από το 1990 και έπειτα, για ανώτερες θέσεις διευθυντών, διευθυντών μάρκετινγκ, πωλήσεων, προσωπικού, εργοστασίου και πληροφορικής⁸³.

2.5.2.ε. Ανταγωνίστριες Εταιρίες (Competitive Companies)

Κάποιες επιχειρήσεις προκειμένου να καλύψουν εξειδικευμένες θέσεις εργασίας προσελκύουν υποψήφιους από ανταγωνίστριες εταιρίες. Συνήθως προσεγγίζουν εργαζόμενους που είναι γνωστό στην αγορά εργασίας ότι είναι αποδοτικοί και ιδιαίτερα ικανοί και τους προσφέρουν ελκυστικές αμοιβές και προοπτικές ανέλιξης στην επιχείρησή τους⁸⁴.

Οι υπεύθυνοι επιλογής υποψηφίων των επιχειρήσεων που προσελκύουν από τον ανταγωνισμό, θα πρέπει να είναι πολύ προσεκτικοί όταν διεξάγουν συνεντεύξεις με τους υποψήφιους, γιατί ελλοχεύει ο κίνδυνος να διαρρεύσουν σημαντικά στοιχεία προς τις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις μέσω των υποψηφίων. Από την άλλη πλευρά, υπάρχει περίπτωση οι υπεύθυνοι επιλογής να εκμεταλλευτούν τη συνέντευξη με τους υποψήφιους και να προσπαθήσουν να εκμαιεύσουν πληροφορίες για τους ανταγωνιστές τους. Επίσης, είναι δυνατό μια επιχείρηση να θέσει ως στόχο την προσέλκυση μεγάλου αριθμού υποψηφίων από μια ανταγωνίστρια επιχείρηση για να την αποδυναμώσει.

Ενώ το πόσο ηθική είναι η <<πειρατεία>> εργαζομένων είναι ένα ζήτημα αμφισβητήσιμο⁸⁵, είναι εμφανές ότι οι ανταγωνιστές αποτελούν μία εξωτερική πηγή προσέλκυσης για πολύ προσοντούχους υποψήφιους.

⁸³ Χυτήρης Λεωνίδας, 'Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων', Interbooks, Αθήνα, 2001, σελ. 71

⁸⁴ Schuler S. Randall, Huber L. Vandra, 'Personell and Human Resource Management', West Publishing Company, 5th edition January 1993, σελ. 198, 203

⁸⁵ Leonard Bill, February 2001

2.5.2.στ. Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (Educational Institutions)

Οι περισσότερες σχολές και πανεπιστήμια διαθέτουν υπηρεσίες που προσπαθούν να βοηθήσουν τους αποφοίτους τους να βρουν απασχόληση. Πράγματι, η συνέντευξη εντός του πανεπιστημίου (on-campus interviewing) είναι η σημαντικότερη πηγή προσέλκυσης για το στάδιο εισαγωγής (entry-level) για επαγγελματικές και επιχειρησιακές θέσεις εργασίας. Οι επιχειρήσεις τείνουν να εστιάζονται σε σχολές με φήμη και σε περιοχές που έχουν καίριες ανάγκες⁸⁶.

Πολλοί εργοδότες έχουν διαπιστώσει ότι για να ανταγωνιστούν για τους καλύτερους φοιτητές, πρέπει να κάνουν περισσότερα από συνεντεύξεις εντός των σχολών⁸⁷. Ένας από τους καλύτερους τρόπους για να εδραιωθεί μια ισχυρότερη παρουσία στη σχολή είναι με ένα πρόγραμμα παροχής πρακτικής άσκησης στους φοιτητές. Αυτά τα προγράμματα επιτρέπουν στην επιχείρηση να έχει από νωρίς πρόσβαση σε δυνητικούς υποψήφιους και να αξιολογήσει τις ικανότητές τους άμεσα.

Ένας ακόμη τρόπος για να αυξηθεί η παρουσία της επιχείρησης στο πανεπιστήμιο/σχολές είναι να συμμετάσχει σε εκθέσεις εργασίας (job fairs)⁸⁸. Γενικά οι εκθέσεις αυτές είναι ένα μέρος όπου πολλοί εργοδότες συγκεντρώνονται για ένα σύντομο χρονικό διάστημα ώστε να γνωρίσουν μεγάλους αριθμούς δυνητικών υποψηφίων για εργασία. Αν και οι εκθέσεις μπορούν να διοργανωθούν οπουδήποτε (όπως ξενοδοχεία ή συνεδριακά κέντρα), τα πανεπιστήμια είναι ο ιδανικός τόπος εξαιτίας των πολλών καλά μορφωμένων, αλλά ανέργων, ατόμων που βρίσκονται εκεί.

⁸⁶ Παπαλεξανδρή Ν, Μπουραντάς Δ., 'Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων', εκδόσεις Γ. Μπένου, 2002, Αθήνα, σελ. 206

⁸⁷ Fyock D. Catherine, 'Human Resource Magazine', April 2005, σελ. 22

⁸⁸ Schuler S. Randall, Huber L. Vandra, 'Personell and Human Resource Management', West Publishing Company, 5th edition January 1993, σελ. 201

Οι εκθέσεις εργασίας είναι ένα μάλλον φθινό μέσο⁸⁹ για τη δημιουργία μιας παρουσίας εντός των σχολών και μπορούν ακόμη να παράσχουν διάλογο πρόσωπο με πρόσωπο με δυνητικούς υποψήφιους – διάλογος που δεν μπορεί να επιτευχθεί με λιγότερο διαδραστικά (interactive) μέσα, όπως είναι οι αγγελίες σε εφημερίδες⁹⁰. Τέλος, καθώς περισσότερες επιχειρήσεις προσπαθούν να ανταγωνιστούν σε παγκόσμιο επίπεδο, η ικανότητα να προσελκύσουν υποψήφιους που θα πετύχουν εγχώρια και στο εξωτερικό λαμβάνει αυξητικό ενδιαφέρον. Πολλές επιχειρήσεις πιστεύουν ότι τα πανεπιστήμια είναι από τα καλύτερα μέρη για να αναζητηθούν αυτού του τύπου τα talenta.

2.5.2.ζ. Επαγγελματικοί Σύνδεσμοι (Professional Associations)

Οι επαγγελματικοί σύνδεσμοι μπορούν να αποτελέσουν σημαντική πηγή υποψηφίων για εργασίες τεχνιτών και κάποιων άλλων επαγγελμάτων⁹¹. Μερικά σωματεία, προσφέρουν υπηρεσίες ευρέσεως απασχόλησης και μπορούν να παρέχουν υποψηφίους, ιδιαίτερα για τις βραχυχρόνιες ανάγκες των επιχειρήσεων. Οι εργοδότες που επιθυμούν να χρησιμοποιήσουν αυτή την πηγή προσέλκυσης πρέπει να έρθουν σε επαφή με το συγκεκριμένο σύνδεσμο ή σωματείο ώστε να πληροφορηθούν για τη διαθεσιμότητα των υποψηφίων και για τις απαιτήσεις που θέτουν στους εργοδότες⁹².

2.5.2.η. Ηλεκτρονική Προσέλκυση (Electronic Recruiting)

Η ανάπτυξη του διαδικτύου άνοιξε καινούργιους ορίζοντες για τους οργανισμούς που προσπαθούν να προσελκύσουν talenta. Υπάρχουν πολλοί τρόποι για

⁸⁹ French Wendell, 'Human Resources Management', Houghton Mifflin Company, 6th edition, July 2006, σελ. 217

⁹⁰ Παπαλεξανδρή Ν, Μπουραντάς Δ., 'Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων', εκδόσεις Γ. Μπένου, 2002, Αθήνα, σελ. 207

⁹¹ Χυτήρης Λεωνίδα, 'Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων', Interbooks, Αθήνα, 2001, σελ. 69

⁹² Sherman Arthur, 2004

να χρησιμοποιηθεί το Ίντερνετ, και με αυξανόμενο ρυθμό οι επιχειρήσεις βελτιστοποιούν τη χρήση αυτού του μέσου.

Προφανώς, ένας από τους πιο εύκολους τρόπους για να εισέλθει η επιχείρηση στο <<e-recruiting>> είναι απλά να χρησιμοποιήσει την ιστοσελίδα (web site) της για να δέχεται αιτήσεις εργασίας. Βέβαια, μικρότερες και λιγότερο γνωστές επιχειρήσεις μπορεί να μην ελκύουν την προσοχή στον ιστότοπό τους, και έτσι γι' αυτές δεν είναι μία καλή επιλογή. Ένας δεύτερος τρόπος για τις επιχειρήσεις να χρησιμοποιήσουν το Ίντερνετ είναι να συνεργαστούν με μεγάλους, πολύ γνωστούς ιστότοπους εύρεσης εργασίας. Αυτοί οι ιστότοποι προσελκύουν έναν μεγάλο αριθμό αιτούντων για εργασία, που συμπληρώνουν τυποποιημένες αιτήσεις / βιογραφικά, τα οποία μπορούν να αναζητηθούν χρησιμοποιώντας λέξεις κλειδιά. Οι αιτούντες μπορούν επίσης να ψάξουν για επιχειρήσεις με έναν παρόμοιο τρόπο. Η ελπίδα βέβαια είναι ότι μπορεί να υπάρξει η σωστή χημεία μεταξύ του εργοδότη και του αιτούντα. Το μεγαλύτερο μειονέκτημα αυτών των ιστότοπων είναι, ωστόσο, το μεγάλο τους μέγεθος και η έλλειψη διαφοροποίησης.

Οι διαφορές στη διαδικασία ηλεκτρονικής προσέλκυσης έναντι της παραδοσιακής αποτυπώνονται στον **Πίνακα 2.6**.⁹³

⁹³ Beardwell Ian, Holden Len, Claydon Tim, 'Human Resource Management: A Contemporary Approach', Financial Times/Prentice Hall, 4th edition, 2003, σελ. 323 -326

Πίνακας 2.6.: Παραδοσιακή – Ηλεκτρονική Προσέλκυση

Βήμα	Παραδοσιακή Προσέλκυση	Ηλεκτρονική Προσέλκυση
1	Η κενή θέση εργασίας δημοσιεύεται στον Τύπο	Η κενή θέση εργασίας δημοσιεύεται στο Ίντερνετ
2	Ο υποψήφιος γράφει ή τηλεφωνεί για περισσότερες πληροφορίες και/ή για αίτηση απασχόλησης	Όλες οι πληροφορίες της θέσης και της εταιρίας βρίσκονται στον ιστότοπο μαζί με μια online αίτηση απασχόλησης
3	Ο υποψήφιος στέλνει το βιογραφικό του σημείωμα και/ή την αίτηση μέσω ταχυδρομείου	Ο υποψήφιος επιστρέφει τη συμπληρωμένη αίτηση ηλεκτρονικά
4	Το προσωπικό εξετάζει τις αιτήσεις και τα βιογραφικά σημειώματα	Ειδικά προγράμματα λογισμικού εξετάζουν τις αιτήσεις για μία αρχική αντιπαραβολή με τις απαιτήσεις της εταιρίας

Καμία από τις παραπάνω προσεγγίσεις δεν είναι αποκλειστική και οι διαδικασίες μπορούν να συνδυαστούν σε κάθε στάδιο. Για παράδειγμα, μία αγγελία στον Τύπο μπορεί να κατευθύνει τους αναγνώστες στον ιστότοπο για την παροχή περαιτέρω πληροφοριών ή ο ιστότοπος της εταιρίας μπορεί να απαιτεί από τους υποψήφιους την αίτηση απασχόλησης μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail) ή τηλεφωνικά, ενώ η επεξεργασία να γίνεται χειρόγραφα.

Τα κύρια πλεονεκτήματα⁹⁴ της προσέλκυσης βασισμένης στο Ίντερνετ είναι:

- Μικρότερος χρόνος προσέλκυσης.
- Μπορεί να μειώσει το κόστος αν χρησιμοποιηθεί έναντι πιο δαπανηρών μεθόδων.
- Μπορεί να προσεγγίσει περισσότερους υποψήφιους.

⁹⁴ Beardwell Ian, Holden Len, Claydon Tim, 'Human Resource Management: A Contemporary Approach', Financial Times/Prentice Hall, 4th edition, 2003, σελ. 327

- Οι επιχειρήσεις μπορούν να παρουσιάσουν μια πιο επίκαιρη και ενημερωμένη εικόνα.
- Παρέχει παγκόσμια κάλυψη.

Αντίθετα, τα κύρια μειονεκτήματα⁹⁵ που απορρέουν από τη χρησιμοποίηση του Ίντερνετ ως μέσο προσέλκυσης είναι:

- Είναι περισσότερο αποτελεσματικό όταν χρησιμοποιείται σαν ένα μέρος μιας ολοκληρωμένης διαδικασίας προσέλκυσης και πολλές επιχειρήσεις δεν έχουν τους πόρους και τις γνώσεις για να το πετύχουν.
- Δεν είναι η πρώτη επιλογή για τους περισσότερους που αναζητούν εργασία.
- Δεν έχουν όλοι οι δυνητικοί υποψήφιοι πρόσβαση στο Ίντερνετ, για το λόγο αυτό η χρησιμοποίησή του παράλληλα με τις έντυπες αγγελίες μπορεί να αυξήσει το κόστος.
- Μπορεί να οδηγήσει σε περισσότερες ακατάλληλες αιτήσεις οι οποίες πρέπει να εξεταστούν, έτσι αυξάνεται το κόστος.

2.5.2.θ. Πρακτική Άσκηση (Internship)

Μία ακόμη προσέγγιση για την προσέλκυση υποψηφίων και τη διεκπεραίωση εξειδικευμένης εργασίας που ακολουθούν οι επιχειρήσεις είναι να προσλαμβάνουν φοιτητές για πρακτική άσκηση κατά τη διάρκεια του καλοκαιριού ή με ημιαπασχόληση κατά τη διάρκεια του έτους. Η πρακτική άσκηση έχει τα εξής οφέλη για τις επιχειρήσεις⁹⁶:

- Τους επιτρέπει να διεκπεραιώσουν μερικά ειδικά έργα (projects).

⁹⁵ Beardwell Ian, Holden Len, Claydon Tim, 'Human Resource Management: A Contemporary Approach', Financial Times/Prentice Hall, 4th edition, 2003, σελ. 327

⁹⁶ Ivancevich M. John, 'Human Resource Management', McGraw-Hill/Irwin, 9 edition, 2003, σελ. 205

- Τους δίνεται η ευκαιρία να γίνουν γνωστές σε προσοντούχους δυνητικούς υποψήφιους, που μπορεί να αποτελέσουν στόχο προσέλκυσης αργότερα.
- Τους παρέχει τη δυνατότητα να εκτελέσουν κάποιες δοκιμές όσον αφορά την απασχόληση για να καθορίσουν αν θα πρέπει να προσλάβουν συγκεκριμένους ανθρώπους σε πλήρη απασχόληση (full time).
- Τους δίνει έναν τρόπο να προσελκύσουν τους καλύτερους υποψηφίους σε περιοχές / κλάδους που παρατηρείται έλλειψη εργατικού δυναμικού.
- Τους επιτρέπει να βελτιώσουν την ποικιλία των προσπαθειών προσέλκυσης.

Από την πλευρά των φοιτητών τα οφέλη της πρακτικής άσκησης είναι⁹⁷:

- Οικονομικά οφέλη.
- Ευκαιρία για τη χρησιμοποίηση των ταλέντων τους σε πραγματικό περιβάλλον.
- Απόκτηση εργασιακής εμπειρίας.
- Πιθανότητα για μελλοντική πρόσληψη.
- Διδακτικές μονάδες για κάποια μαθήματα.

Τα κύρια προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις με τους πρακτικά ασκούμενους είναι⁹⁸:

- Είναι δαπανηρή πρακτική.
- Απαιτεί πολύ χρόνο για επίβλεψη των ασκούμενων.
- Τα αποτελέσματα της εργασίας των πρακτικά ασκούμενων δεν είναι πάντοτε θετικά.
- Οι προσδοκίες τους μερικές φορές διαψεύδονται και σχηματίζουν αρνητική εικόνα για την επιχείρηση, την οποία και διαδίδουν.

⁹⁷ Ivancevich M. John, 'Human Resource Management', McGraw-Hill/Irwin, 9 edition, 2003, σελ. 205

⁹⁸ Ivancevich M. John, 'Human Resource Management', McGraw-Hill/Irwin, 9 edition, 2003, σελ. 205

2.5.2.1. Τηλεπροσέλκυση (Phone Recruiting)

Η τηλεπροσέλκυση είναι μία τηλεφωνική μέθοδος. Οι υπεύθυνοι προσέλκυσης αφού συλλέξουν ονόματα πιθανών υποψηφίων, από επαγγελματικές / επιστημονικές ενώσεις, σχολές και πανεπιστήμια, επικοινωνούν μαζί τους τηλεφωνικά για να τους ανακοινώσουν τη θέση και να τους καλέσουν σε εκδήλωση ενδιαφέροντος⁹⁹.

2.5.2.1α. Εναλλακτικές Μέθοδοι Προσέλκυσης¹⁰⁰

Όταν η καμπάνια προσέλκυσης δίνει πολύ λίγους ικανούς υποψηφίους, η παραδοσιακή προσέγγιση ορίζει να ενταθούν οι προσπάθειες προσέλκυσης με περίπου τα ίδια εργαλεία (επιπλέον αγγελίες, παράταση συμβολαίου με το γραφείο ευρέσεως εργασίας, διεύρυνση της γεωγραφικής περιφέρειας που καλύπτει η καμπάνια προσέλκυσης).

Εναλλακτικά, μπορούν να χρησιμοποιηθούν άλλες μέθοδοι προσέλκυσης εργαζομένων, πολλές από τις οποίες μειώνουν το συνολικό αριθμό προσωπικού που απασχολείται με παραδοσιακή σχέση εργασίας σε έναν οργανισμό ή επιχείρηση. Οι εναλλακτικές αυτές μέθοδοι προσέλκυσης είναι οι κάτωθι:

- Ενίσχυση της ελκυστικότητας της θέσεως εργασίας, αυξάνοντας τους μισθούς και τα επιδόματα ή παρέχοντας ελαστικούς όρους απασχόλησης.
- Προσέλκυση από τις πιο πολυπληθείς και λιγότερο αξιοποιημένες ομάδες εργατικού δυναμικού (σε περιόδους χαμηλής προσφοράς προσελκύονται ομάδες όπως, π.χ. συνταξιούχοι, άτομα με ειδικές ανάγκες, κάτοικοι μη προνομιούχων αστικών περιοχών, μητέρες με μικρά παιδιά).

⁹⁹ Χυτήρης Λεωνίδα, 'Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων', Interbooks, Αθήνα, 2001, σελ. 73

¹⁰⁰ Χατζηδήμα Χ. Σταματίνα, Πανεπιστημιακές Παραδόσεις, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2008

- Προσωρινά εργαζόμενοι, εργαζόμενοι με σύμβαση έργου και τηλε-εργαζόμενοι προσελκύονται για ταυτόχρονη απασχόληση με έναν μικρό πυρήνα μόνιμων υπαλλήλων.
- Υπερωριακή απασχόληση των εργαζομένων, η οποία μακροχρόνια αποδεικνύεται ως οικονομικά ασύμφορη πρακτική και δεν μπορεί να επεκταθεί πέραν των ορίων που θεσπίζονται από την Εργατική Νομοθεσία.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΠΙΛΟΓΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

3.1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η διαδικασία της στελέχωσης των επιχειρήσεων με ανθρώπινο δυναμικό αφορά την αναγνώριση, την προσέλκυση και την επιλογή των κατάλληλων ανθρώπων για να καλύψουν τις επιχειρησιακές απαιτήσεις σε ανθρώπινο δυναμικό. Τα βήματα αυτά είναι αλληλένδετα, και συνδέονται στο σημείο που <<όταν η προσέλκυση σταματά, η διαδικασία επιλογής αρχίζει¹⁰¹>>.

Ωστόσο, είναι χρήσιμο να προσπαθήσουμε να διαφοροποιήσουμε τις δύο περιοχές¹⁰²: Η ‘προσέλκυση’ μπορεί να διατυπωθεί σαν μια <<θετική>> διαδικασία σαν τη δημιουργία ενός καταλόγου από πιθανά προσοντούχους υποψηφίους. Αντιθέτως, η ‘επιλογή’ μπορεί να αντιμετωπιστεί σαν μια <<αρνητική>> διαδικασία, κατά την οποία γίνονται οι τελικές κρίσεις για τους υποψήφιους, κάποιοι εκ των οποίων εντάσσονται στους κόλπους της επιχείρησης, ενώ κάποιοι άλλοι απορρίπτονται. Με άλλα λόγια, η ‘επιλογή’ ασχολείται περισσότερο με την πρόβλεψη του ποιοι υποψήφιοι θα συνεισφέρουν με καταλληλότερο τρόπο στην επιχείρηση, τώρα και στο μέλλον¹⁰³.

Αφού έγινε ο διαχωρισμός των εννοιών ‘προσέλκυση’ και ‘επιλογή’ προσωπικού, είναι χρήσιμο να διατυπωθεί ένας ορισμός για την έννοια της επιλογής προσωπικού. Επιλογή προσωπικού είναι η διαδικασία βάσει της οποίας μια επιχείρηση

¹⁰¹ Anderson Neil, 1994

¹⁰² Whitehill M. Arthur, 1991

¹⁰³ Hackett Rick, 2001

αποφασίζει να προσλάβει κάποια άτομα, τα οποία έχουν τα απαραίτητα προσόντα να εκτελέσουν κάποια συγκεκριμένη εργασία επιτυχώς¹⁰⁴.

3.2. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ¹⁰⁵

Υποστηρίζεται ότι η επιλογή, τόσο του προσωπικού που θα στελεχώσει μια οργάνωση όσο και αυτού που θα προωθηθεί στις ανώτερες διευθυντικές θέσεις, αποτελεί πλέον τον κύριο άξονα γύρω από τον οποίο περιστρέφονται όλες οι άλλες λειτουργίες που αφορούν τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αυτό γιατί, στο δυναμικό περιβάλλον που λειτουργούν πλέον οι επιχειρήσεις, ο χρόνος μέσα στον οποίο ένας εργαζόμενος πρέπει να προσαρμοστεί και να αποδώσει, διαρκώς περιορίζεται.

Άρα είναι προφανές ότι πρέπει να υπάρξει ένα ταίριασμα των χαρακτηριστικών των στρατηγικών στόχων της συγκεκριμένης οργάνωσης και των ανθρώπων που καλούνται να τους επιτύχουν. Οι οργανώσεις περνούν από διάφορα στάδια στη διαδικασία εξέλιξής τους, τα οποία απαιτούν και διαφορετικό τρόπο διοίκησης. Άρα το είδος των χαρακτηριστικών που επιζητούν να έχει το προσωπικό τους είναι διαφορετικό σε κάθε στάδιο εξέλιξης. Έτσι π.χ. όταν μια επιχείρηση διανύει το αρχικό στάδιο εξέλιξής της, έχει ανάγκη από στελέχη που εμφορούνται από τη νοοτροπία του <<επιχειρηματία>>, τα οποία είναι σε θέση να αποδώσουν σε ένα περιβάλλον υψηλού κινδύνου και είναι ανταγωνιστικά. Όσο, όμως, η επιχείρηση πλησιάζει προς το στάδιο της ωριμότητας θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι έχει ανάγκη περισσότερο από

¹⁰⁴ Bergman Stag, 1984

¹⁰⁵ Ξηροτύρη – Κουφίδου Στέλλα, ‘Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Η πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον’, Ανικούλα, Θεσσαλονίκη, 2001

στελέχη τα οποία δεν ενδιαφέρονται για ποικιλία καθηκόντων στη δουλειά τους, αλλά οικονομικότερη εκτέλεση διαδικασιών και είναι σε θέση να αναπτύξουν σταθερά και αποτελεσματικά συστήματα διοίκησης ώστε όχι μόνο να διατηρήσουν, αλλά και να αναπτύξουν τα πλεονεκτήματα που απέκτησαν κατά το αρχικό στάδιο εξέλιξης της επιχείρησης.

Η επιλογή σχετίζεται άμεσα και με την οργανωσιακή κουλτούρα μίας επιχείρησης. Δεδομένου ότι η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί το σύνολο των αξιών και των 'πιστεύω' που κυριαρχούν σε μία οργάνωση, είναι επόμενο μια επιχείρηση να επιζητεί να προσλάβει άτομα τα οποία διαπνέονται από τις ίδιες αξίες. Από την άλλη πλευρά, ένας εργαζόμενος που επιλέγει να εργαστεί σε μια επιχείρηση στην οποία κυριαρχούν αξίες ίδιες με τις δικές του, είναι πολύ πιθανό να εξελιχθεί σε ένα ικανοποιημένο και αποδοτικό στέλεχος.

Ένας άλλος παράγοντας με τον οποίο σχετίζεται άμεσα η επιλογή είναι η υποκίνηση του ατόμου, δηλαδή ο βαθμός στον οποίο ένα άτομο είναι διατεθειμένο να χρησιμοποιήσει τις ικανότητές του. Όπως υποστηρίζει η θεωρία της υποκίνησης, η δραστηριοποίηση αυτή εξαρτάται, μεταξύ των άλλων, και από την επίτευξη των προσωπικών του στόχων και φιλοδοξιών. Αυτό σημαίνει ότι αν ένα άτομο βρίσκει στην εργασία του ενδιαφέρον και δυνατότητα να ικανοποιήσει τις προσωπικές του ανάγκες, τότε θα ενεργοποιηθεί και θα προσπαθήσει να την εκτελέσει κατά τον βέλτιστο δυνατό τρόπο. Στην αντίθετη περίπτωση, που η εργασία δε συμπίπτει με τα ενδιαφέροντα και τις προσδοκίες του, τότε βέβαια πάλι το άτομο θα την εκτελέσει, γιατί είναι ενδεχόμενο να εξαναγκάζεται από διάφορους λόγους, δεν πρέπει όμως να περιμένουμε ότι το άτομο αυτό θα δραστηριοποιηθεί ώστε να χρησιμοποιήσει όλες του τις ικανότητες.

Υπάρχει, λοιπόν, ένας βαθμός προσαρμογής μεταξύ του ατόμου και της εργασίας που αυτό θα εκτελέσει. Έργο της διοίκησης είναι να μπορέσει να διακρίνει και

να επιλέξει τα άτομα εκείνα τα οποία διαθέτουν τις ικανότητες για την καλύτερη προσαρμογή στο έργο που θα εκτελέσουν. 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 κ.ά.) και που είναι αρκούτσως δύσκολο να διερευνηθούν και αρκετά εύκολο να μεταβληθούν στο μέλλον.

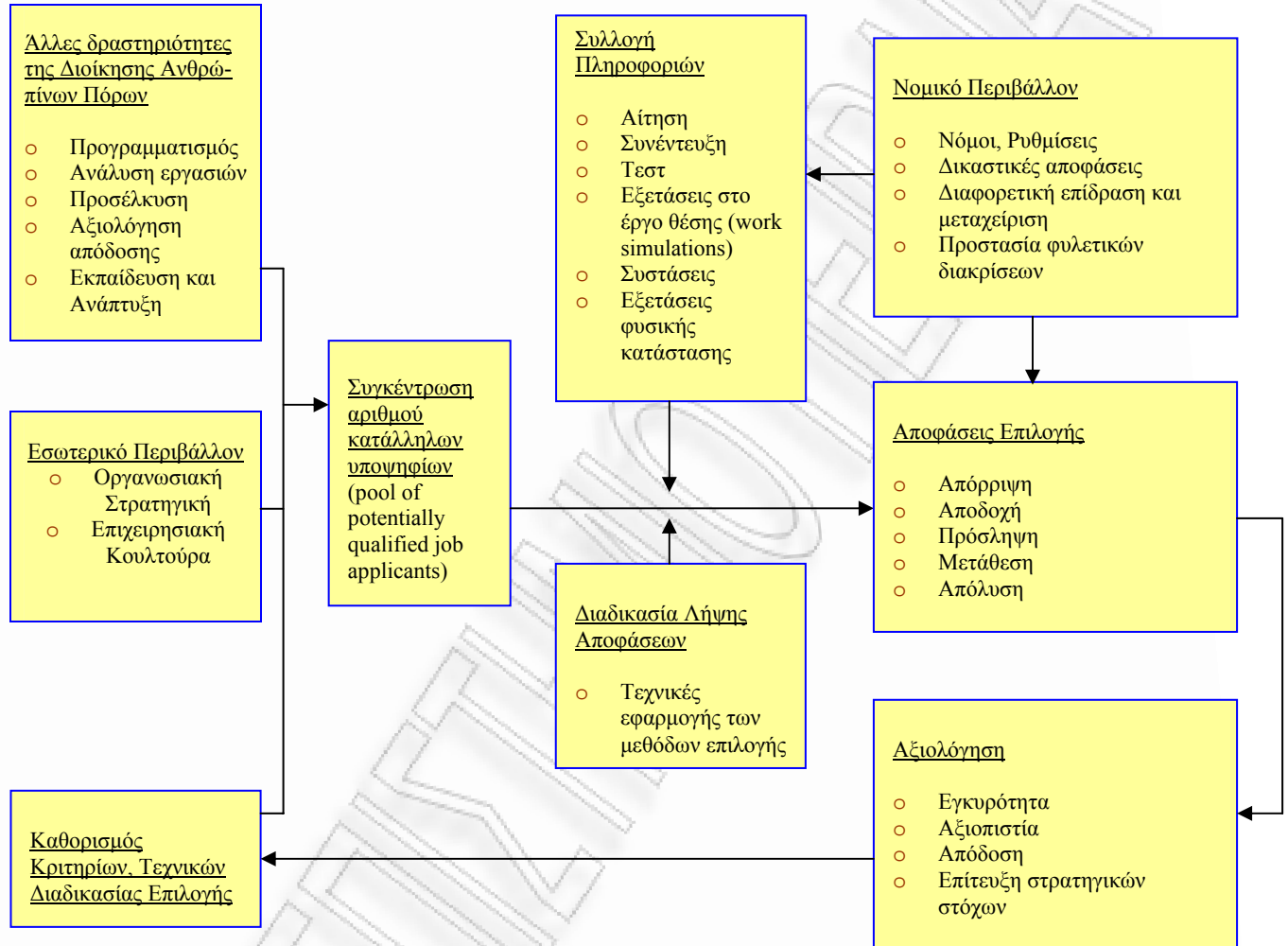
Το έργο της επιλογής, που είναι καθοριστικό για τη λειτουργικότητα της επιχείρησης, πρέπει να εκτελείται από ειδικευμένα στελέχη και πάντα με πολλή προσοχή, γιατί είναι πολύ εύκολο να οδηγήσει σε εσφαλμένα και επιζήμια για την επιχείρηση συμπεράσματα.

Καταλήγοντας, μία επιτυχημένη στρατηγική συνεπάγεται αντίστοιχα εκπλήρωση του σκοπού και των στόχων που έχουν τεθεί στο βραχυπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο βεληνεκές της επιχείρησης. Η σύνδεση και οι προοπτικές της Επιλογής με τις υπόλοιπες δραστηριότητες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων εμφανίζονται στο

Σχήμα 3.1.¹⁰⁶

¹⁰⁶ Schuler S. Randall, Huber L. Vandra, 'Personell and Human Resource Management', West Publishing Company, 5th edition January 1993, σελ. 234

Σχήμα 3.1.: Σύνδεση και Προοπτικές Επιλογής με τις υπόλοιπες δραστηριότητες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων



3.3. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Στον πυρήνα κάθε αποτελεσματικού συστήματος επιλογής βρίσκεται η κατανόηση των χαρακτηριστικών που είναι απαραίτητα για υψηλότερη απόδοση. Στο σημείο αυτό αναδεικνύεται ο σημαντικός ρόλος της ανάλυσης εργασίας, επειδή ο κατάλογος των χαρακτηριστικών θα έπρεπε να είχε αναγνωριστεί κατά τη διάρκεια της διαδικασίας της ανάλυσης εργασίας και θα πρέπει, τώρα, να αντικατοπτρίζεται στις

προδιαγραφές της θέσης εργασίας. Έτσι, ο στόχος κάθε συστήματος επιλογής είναι να καθορίσει με ακρίβεια ποιοι υποψήφιοι διαθέτουν τις γνώσεις, τα προσόντα, τις ικανότητες και άλλα χαρακτηριστικά (KSAOs – Knowledge, Skills, Abilities, Other Characteristics) που απαιτούνται από την εργασία. Επιπρόσθετα, το σύστημα επιλογής πρέπει να έχει την ικανότητα να ξεχωρίζει τα χαρακτηριστικά που χρειάζονται τη στιγμή της πρόσληψης, από αυτά που συστηματικά αποκτώνται με εκπαίδευση και από αυτά που καθημερινά αναπτύσσονται μετά την τοποθέτηση του ατόμου στη θέση εργασίας¹⁰⁷.

Τα κριτήρια που τυπικά χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις για να λάβουν αποφάσεις επιλογής προσωπικού μπορούν να ταξινομηθούν σε διάφορες γενικές κατηγορίες. Πλειονότητα συγγραφέων (Ivancevich, 1998, Min and Kleiner, 2001, Scmitt and Chann, 2000) συμφωνούν στην κατάταξη των κριτηρίων στις εξής κατηγορίες: Εκπαίδευση, εμπειρία, φυσικά χαρακτηριστικά και άλλα προσωπικά χαρακτηριστικά.

- Εκπαίδευση → Οι υποψήφιοι για μία θέση εργασίας διαθέτουν διανοητικά, φυσικά, διαπροσωπικά κ.ά. χαρακτηριστικά λόγω των γενετικών τους προδιαθέσεων ή εξαιτίας της εκπαίδευσης που είχαν στο σπίτι, στο σχολείο, στην εργασία κτλ. Ένας από τους περισσότερο οικονομικούς τρόπους για την αξιολόγηση πολλών χαρακτηριστικών είναι η χρησιμοποίηση των εκπαιδευτικών επιτευγμάτων του υποψηφίου ως μια ένδειξη για τις ικανότητες και τα χαρακτηριστικά που διαθέτει.
- Εμπειρία και προηγούμενη απόδοση → Ακόμα ένα χρήσιμο κριτήριο για την επιλογή προσωπικού είναι η εμπειρία και η προηγούμενη απόδοση. Πολλοί πιστεύουν ότι η προηγούμενη απόδοση του υποψηφίου σε παρόμοια εργασία ίσως είναι η καλύτερη ένδειξη για τη μελλοντική απόδοση. Επιπρόσθετα, οι εργοδότες

¹⁰⁷ Ivancevich John, Human Resource Management, McGraw-Hill/Irwin, March 2006, σελ. 256

πιστεύουν πως η προηγούμενη εμπειρία αποτελεί καλή ένδειξη των ικανοτήτων και των άλλων χαρακτηριστικών σχετικών με την εργασία. Η αιτιολογία που παραθέτουν είναι ότι ο υποψήφιος που ασκούσε την ίδια εργασία στο παρελθόν και κάνει αίτηση για μια παρόμοια, θα πρέπει να του αρέσει η συγκεκριμένη εργασία και θα μπορεί να την εκτελέσει με επιτυχία. Η έρευνα υποστηρίζει αυτές τις υποθέσεις. Σε μεγάλο αριθμό ερευνών διαπιστώνεται ότι η εμπειρία σχετίζεται με την απόδοση στην εργασία¹⁰⁸.

- Φυσικά Χαρακτηριστικά → Στο παρελθόν, πολλοί εργοδότες συνειδητά ή ασυνείδητα χρησιμοποιούσαν τα φυσικά χαρακτηριστικά (συμπεριλαμβανομένου της εξωτερικής εμφάνισης) ως ένα κριτήριο επιλογής. Πολλές φορές, τέτοιες πρακτικές δημιουργούσαν διακρίσεις κατά εθνικών ομάδων, γυναικών, ομοφυλοφίλων, ατόμων με αναπηρίες, υπέρβαρων κ.ά.¹⁰⁹ Για το λόγο αυτό θεωρούνται, σήμερα, παράνομες εκτός και αν μπορεί να αποδειχτεί ότι τα φυσικά χαρακτηριστικά σχετίζονται με την αποδοτικότητα στην εργασία.
- Προσωπικά Χαρακτηριστικά και Τύπος Προσωπικότητας → Η τελευταία κατηγορία περιλαμβάνει τα προσωπικά χαρακτηριστικά και τους τύπους προσωπικότητας. Τα προσωπικά χαρακτηριστικά αναφέρονται στην οικογενειακή κατάσταση, στο φύλο, στην ηλικία κ.ά. Ο τύπος της προσωπικότητας αναφέρεται σε στοιχεία του χαρακτήρα όπως η εξωστρέφεια, η συνεργατικότητα, η πειθαρχία, η αντίληψη κτλ. Οι εταιρίες προτιμούν υποψήφιους που διαθέτουν τέτοια στοιχεία στο χαρακτήρα τους¹¹⁰.

¹⁰⁸ Quiñones, M.A., Tonidandel, S., 'The Human Resources Program-Evaluation Handbook', Newbury Park, CA: Sage.,2003

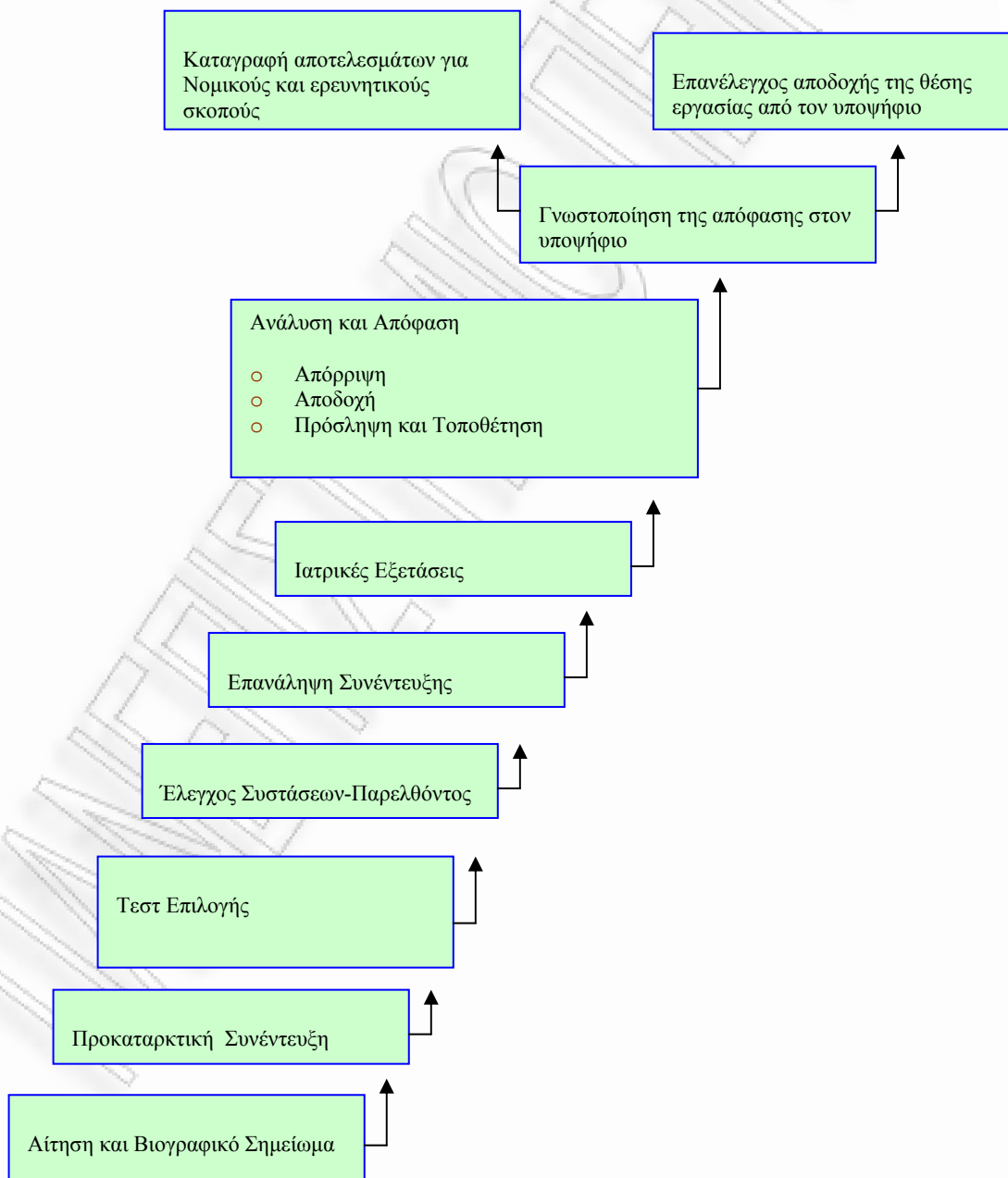
¹⁰⁹ Pingitore R., 'The effect of selectors' neuroticism on job application outcomes', Department of Psychology, Faculty of Letters, Istanbul University, Beyazit-Istanbul, Turkey, March 2004

¹¹⁰ Redman Tom, Mathews P. Brian, 'Job Marketing: an Evaluation of Managerial Recruitment Advertising Practice', Human Resource Management Journal, Vol.4, No. 4, December 2005

3.4. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Τα στάδια της διαδικασίας της επιλογής συνίστανται στα βήματα που απεικονίζονται στο Σχήμα 3.2.¹¹¹

Σχήμα 3.2.: Στάδια της διαδικασίας Επιλογής



¹¹¹ Schuler S. Randall, Huber L. Vandra, 'Personell and Human Resource Management', West Publishing Company, 5th edition January 1993, σελ. 235

Ορισμένα από τα παραπάνω στάδια είναι δυνατό να παραληφθούν¹¹², καθώς η πράξη αποδεικνύει πολύ συχνά, και ιδιαίτερα στη χώρα μας, ότι η διενέργεια τεστ, ο έλεγχος των συστάσεων, καθώς και οι ιατρικές και φυσικές εξετάσεις δεν υλοποιούνται, γεγονός που αφενός συντομεύει τη διαδικασία και αφετέρου μειώνει το κόστος της. Πρέπει να επισημανθεί ότι αν ο υποψήφιος απορριφθεί σε οποιοδήποτε από τα προαναφερθέντα στάδια, αυτόματα απορρίπτεται και, προφανώς, δε συνεχίζει στο αμέσως επόμενο στάδιο.

Διάφοροι εξωτερικοί και εσωτερικοί παράγοντες επηρεάζουν τη διαδικασία επιλογής, και ο υπεύθυνος πρέπει να τις λαμβάνει υπόψη όταν παίρνει τις αποφάσεις επιλογής.

Αναφερόμενοι στο εσωτερικό περιβάλλον, μερικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης που μπορούν να επηρεάσουν τη διαδικασία επιλογής που χρησιμοποιείται για να προσλάβει η επιχείρηση τους εργαζόμενους που χρειάζεται είναι τα κάτωθι¹¹³:

- Το μέγεθος της επιχείρησης.
- Η δομή της επιχείρησης.
- Η τεχνολογία που διαθέτει.
- Ο αριθμός των κενών θέσεων εργασίας που επιθυμεί να καλύψει.
- Η πολυπλοκότητα της επιχείρησης να καλύπτει εσωτερικά ή εξωτερικά τις κενές θέσεις εργασίας κ.ά.

Το εξωτερικό περιβάλλον είναι ένας εξίσου σημαντικός παράγοντας που καθορίζει τον τύπο του συστήματος επιλογής που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση. Μερικά

¹¹² Monty R.W., Noe R.M., 'Human Resource Management', Prentice Hall, 6th edition, 2004, σελ. 186

¹¹³ Ivancevich John, Human Resource Management, McGraw-Hill/Irwin, March 2006, σελ. 263

χαρακτηριστικά του εξωτερικού περιβάλλοντος που επηρεάζουν τη διαδικασία είναι τα παρακάτω¹¹⁴:

- Η ισχύουσα νομοθεσία.
- Το μέγεθος και η σύνθεση της τοπικής αγοράς εργασίας.
- Πολιτικοί, οικονομικοί και κοινωνικοί παράγοντες της κοινωνίας κ.ά.

3.5. ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Η διαδικασία μιας επιτυχημένης απόφασης πρόσληψης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από δύο βασικές αρχές επιλογής¹¹⁵. Η *πρώτη αρχή* θεωρεί την παρελθοντική συμπεριφορά ως τον καλύτερο δείκτη της μελλοντικής συμπεριφοράς. Γνωρίζοντας δηλαδή την προϋπηρεσία ενός υποψηφίου, είναι δυνατή η πρόβλεψη της μελλοντικής του απόδοσης. Η αρχή αυτή δεν είναι πάντα καθοριστική, καθώς η εμπειρία δεν αποτελεί ακριβή ένδειξη της μελλοντικής δράσης. Η *δεύτερη αρχή* της επιλογής υποστηρίζει ότι η επιχείρηση θα πρέπει να συλλέξει όσο το δυνατόν περισσότερα αξιόπιστα (reliable) και έγκυρα δεδομένα, στο οικονομικά εφικτό μέτρο, και να τα χρησιμοποιήσει στην επιλογή των καλύτερων υποψηφίων. Η 'αξιοπιστία' των δεδομένων διασφαλίζεται με τη σταθερή επανάληψη των πληροφοριών και η 'εγκυρότητα' αποδεικνύει την αποδοτικότητα της εργασίας των υποψηφίων. Όσο πιο απαιτητική και περίπλοκη είναι μία θέση εργασίας και το κόστος της διαδικασίας επιλογής υψηλό, τόσο περισσότερο σημαντική γίνεται η συλλογή αξιόπιστων και έγκυρων πληροφοριών. Η αξιοπιστία δεν πρέπει να συγχέεται με την ακρίβεια, διότι

¹¹⁴ Ivancevich John, Human Resource Management, McGraw-Hill/Irwin, March 2006, σελ. 269

¹¹⁵ Cherrington J. David, 'The management of human resources', Prentice-Hall, 4th edition, 1995, σελ. 225 – 226

είναι πιθανό κάποια μέθοδος επιλογής να δίνει σταθερά και επαναλαμβανόμενα αποτελέσματα, τα οποία όμως να είναι ανακριβή.

3.6. ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΤΩΝ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Επειδή ο καθορισμός των μεθόδων επιλογής σχετίζεται με διάφορες μεταβλητές, όπως τη θέση εργασίας, το κόστος, τους χρονικούς περιορισμούς, οι οποίες επηρεάζουν τη σειρά εφαρμογής των μεθόδων και το συνδυασμό των αντλούμενων από αυτές πληροφοριών, θα περιγραφούν πρώτα οι τεχνικές εφαρμογής και στη συνέχεια οι μέθοδοι επιλογής.

Γενικά, όταν υπάρχουν περισσότερες από μία μέθοδοι επιλογής, οι πληροφορίες μπορούν να συλλεγούν με 3 τρόπους¹¹⁶:

1. Πολλαπλή παρεμπόδιση (Multiple hurdles)

Με την τεχνική αυτή, ο υποψήφιος θα πρέπει να ανταπεξέλθει στα αποδεκτά επίπεδα όλων των δεδομένων μεθόδων επιλογής. Σκορ χαμηλότερο του επιτρεπόμενου δεν αντισταθμίζεται από υψηλότερο σκορ κάποιας άλλης μεθόδου επιλογής. Η βασική υπόθεση της πολλαπλής παρεμπόδισης είναι ότι κάποια ειδική ικανότητα ή δεξιότητα θεωρείται τόσο σημαντική, ώστε η ανακρίβεια να εγγυάται την αποτυχία του υποψηφίου.

2. Αντισταθμιστική παρεμπόδιση (Compensatory approach)

Η τεχνική αυτή χρησιμοποιείται ευρύτερα και συνηθέστερα, καθώς τα νέα πλέον δεδομένα δεν οριοθετούν τα κριτήρια επιλογής. Επομένως, η υπάρχουσα υπόθεση αποδέχεται την αντιστάθμιση μιας χαμηλής απόδοσης από κάποια άλλη

¹¹⁶ Schuler S. Randall, Huber L. Vandra, 'Personell and Human Resource Management', West Publishing Company, 5th edition January 1993, σελ. 253 - 254

υψηλότερη και τελικά η απόφαση επιλογής λαμβάνεται με την ολοκλήρωση της διαδικασίας, βάσει ενός σύνθετου πίνακα αποδόσεως.

3. Συνδυαστική τεχνική (Combined approach)

Πολλές επιχειρήσεις εφαρμόζουν αυτού του είδους την τεχνική, κατά την οποία ο υποψήφιος θα πρέπει να ανταποκριθεί σε μία ή περισσότερες μεθόδους επιλογής, π.χ. τεστ νοημοσύνης, κέντρα εκτίμησης ικανοτήτων (assessment centers), συνέντευξη και η τελική επιλογή να βασιστεί σε αντίστοιχο σύνθετο πίνακα αποδόσεων των τριών παραπάνω μεθόδων επιλογής.

3.7. ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Σε προηγούμενη ενότητα έγινε αναφορά στα διάφορα στάδια της διαδικασίας της επιλογής. Τα στάδια αυτά ενσωματώνουν διάφορες μεθόδους επιλογής τις οποίες ο εργοδότης δύναται να χρησιμοποιήσει με στόχο την εξεύρεση των καλύτερων υποψηφίων προς πρόσληψη. Στην πράξη, δε συνηθίζεται να χρησιμοποιείται μόνο μία μέθοδος επιλογής, αλλά συνδυασμός αυτών, προκειμένου το αποτέλεσμα που θα προκύψει να είναι όσο το δυνατό πιο αντικειμενικό¹¹⁷. Ακολουθεί εκτενέστερη ανάλυση αυτών των μεθόδων επιλογής.

3.7.1. ΑΙΤΗΣΗ (APPLICATION FORM)

Σύμφωνα με την πρώτη βασική αρχή επιλογής, που θεωρεί την προηγούμενη συμπεριφορά ενός υποψηφίου ως τον καλύτερο δείκτη της μελλοντικής του απόδοσης, η αίτηση (υπόδειγμα μορφής αίτησης: **βλ. Παράρτημα**) είναι μία μορφή συλλογής πληροφοριών για το παρελθόν και την παρούσα κατάσταση του υποψηφίου. Ο ρόλος

¹¹⁷ Lievens Filip, 'Longitudinal study of the validity of different cognitive ability tests in a student admission context. Applied H.R.M. Research', 2004, σελ. 28

της είναι καθοριστικός για την περαιτέρω πορεία της διαδικασίας επιλογής, αφού αποτελεί τη βάση της συνέντευξης, την επαλήθευση των στοιχείων που παρέχουν οι συστάσεις και την πηγή αρχείων του τμήματος ανθρώπινων πόρων¹¹⁸.

Ο τύπος των πληροφοριών που ζητείται μέσω της αίτησης απασχόλησης μπορεί να διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση, ακόμα και από θέση εργασίας σε θέση εργασίας στην ίδια επιχείρηση. Οι πληροφορίες που συλλέγονται περιλαμβάνουν τα εξής στοιχεία¹¹⁹:

- Προσωπικά δεδομένα → ονοματεπώνυμο, διεύθυνση, αριθμός τηλεφώνου, αριθμός αστυνομικής ταυτότητας, οικογενειακή κατάσταση, επάγγελμα συζύγου, στρατιωτικές υποχρεώσεις, αριθμός και ηλικίες τέκνων κ.ά.
- Εκπαιδευτική μόρφωση → αναλυτική παραπομπή στα εκπαιδευτικά ιδρύματα (προπτυχιακές - μεταπτυχιακές σπουδές, διδακτορικό δίπλωμα), βαθμολογίες, ημερομηνίες εγγραφών.
- Επαγγελματική εμπειρία → αναφορά στις προηγούμενες εταιρίες, τις θέσεις εργασίας, τους μισθούς και τους λόγους αποχώρησης.
- Κοινωνικές δραστηριότητες και ενδιαφέροντα

Επίσης, περιλαμβάνονται βεβαιώσεις ό,τι τα όσα συμπληρώνονται στην αίτηση είναι αληθή, και αν αποδειχθεί το αντίθετο, ο υποψήφιος μπορεί να απορριφθεί. Ακόμη, περιέχεται δήλωση με την οποία ο υποψήφιος δίνει την άδεια του για τον έλεγχο των συστάσεων, των αποδεικτικών τίτλων κτλ.¹²⁰.

¹¹⁸ Schuler S. Randall, Huber L. Vandra, 'Personell and Human Resource Management', West Publishing Company, 5th edition January 1993, σελ. 238

¹¹⁹ Χυτήρης Λεωνίδα, 'Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων', Interbooks, Αθήνα, 2001, σελ. 82

¹²⁰ Walley Paul, 2005

Μία αίτηση απασχόλησης δεν πρέπει μόνο να αντικατοπτρίζει τις πληροφοριακές ανάγκες της επιχείρησης, αλλά και να συμβαδίζει με τη νομοθεσία. Κατά καιρούς έχει προκύψει το ζήτημα κατά πόσο είναι νόμιμο και σωστό να ζητούνται ευαίσθητες προσωπικές πληροφορίες από τους υποψηφίους¹²¹. Διάφορες μελέτες σε επιχειρήσεις στις Η.Π.Α. δείχνουν ότι υψηλό ποσοστό των επιχειρήσεων που εξετάστηκαν χρησιμοποιούσαν αιτήσεις απασχόλησης που περιελάμβαναν μη χρήσιμα ή αμφιλεγόμενα πεδία¹²². Τα συχνότερα προβλήματα σχετίζονταν με ερωτήσεις για το ιστορικό συλλήψεων, φυσικές αναπηρίες, στρατιωτική θητεία και εκπαίδευση. Ενώ πιθανές μεροληπτικές ερωτήσεις είναι αυτές που αφορούν το φύλο, την ηλικία, την εθνικότητα, τον αριθμό παιδιών κ.α.

Όσον αφορά την αξιοπιστία¹²³ αυτής της μεθόδου, η τεχνική της εξέτασης – επανεξέτασης αποδεικνύει τον εξαιρετικά υψηλό βαθμό της. Επίσης, μερικοί τύποι αιτήσεων περιέχουν ανοικτές ερωτήσεις, με σκοπό τη γραφολογία, δηλαδή την ανάλυση του γραφικού χαρακτήρα του υποψηφίου. Χρήσιμα συμπεράσματα για τον εργοδότη δίνονται και στην περίπτωση που ο υποψήφιος έχει αφήσει κενά ή παραλείψει στα προς συμπλήρωση πεδία της αίτησης. Αντίθετα, οι αιτήσεις δε φημίζονται για την εγκυρότητά τους, λόγω του ιδιόμορφου σχεδιασμού, ο οποίος δεν επιτρέπει τη συλλογή στοιχείων περί αποδοτικότητας της εργασίας. Οι πληροφορίες που περιέχονται σε μία συμπληρωμένη αίτηση απασχόλησης συγκρίνονται με την περιγραφή της θέσης εργασίας για να καθοριστεί εάν υπάρχει πιθανή συσχέτιση μεταξύ των απαιτήσεων της επιχείρησης και τα προσόντα του υποψηφίου. Πολλές φορές η σύγκριση αυτή είναι εξαιρετικά δύσκολη.

¹²¹ Gurumurthy R., & Kleiner B.H., 'Effective hiring. Management Research News', 2002, σελ.65

¹²² Vodanovich and Lowe, 2002

¹²³ Χυτήρης Λεωνίδα, 'Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων', Interbooks, Αθήνα, 2001, σελ. 82

Αν και η αίτηση αποτελεί ένα παραδοσιακό εργαλείο επιλογής, χαρακτηρίζεται από τους εξής περιορισμούς¹²⁴: Πρώτον, είναι μία απρόσωπη διαδικασία και κανένα στοιχείο της δεν μπορεί να αντικαταστήσει την άμεση και προσωπική επαφή με κάποιον εκπρόσωπο της επιχείρησης. Δεύτερον, ανταποκρίνεται σε περιορισμένο αριθμό πληροφοριών. Τρίτον, συνάγει προκατειλημμένες πληροφορίες. Τέταρτον, αποτυγχάνει να εξηγήσει ατομικά κίνητρα και καταστάσεις.

Μερικές εταιρίες διαθέτουν τερματικά στα οποία οι υποψήφιοι μπορούν να συμπληρώσουν την αίτηση απασχόλησης, γεγονός που βοηθά τη γρήγορη επεξεργασία των αιτήσεων. Μερικά τμήματα ανθρώπινου δυναμικού εγκαθιστούν λογισμικά οπτικών σαρωτών τα οποία μπορούν να διαχειριστούν το πρώτο επίπεδο εξέτασης των αιτήσεων. Αυτά τα προγράμματα μπορούν, επίσης, να σαρώσουν οπτικά τις αιτήσεις και να τις συγκρίνουν με άλλες θέσεις εργασίας για τις οποίες οι υποψήφιοι δε γνωρίζουν ότι έχουν τις ικανότητες να καλύψουν. Αυτή η προσέγγιση είναι όχι μόνο περισσότερο αντικειμενική αλλά και λιγότερο δαπανηρή¹²⁵.

3.7.2. ΣΤΑΘΜΙΖΟΜΕΝΗ ΑΙΤΗΣΗ (WEIGHTED APPLICATION BLANK)

Η σταθμιζόμενη αίτηση είναι ένα κατάλληλο εργαλείο μείωσης των υποκειμενικών κρίσεων και προκαταλήψεων στη διαδικασία επιλογής. Συγκεκριμένες πληροφορίες της αίτησης χρησιμοποιούνται ώστε να προκύψει ένα σκορ απόδοσης για κάθε υποψήφιο. Μάλιστα, είναι δυνατόν μέσα από ξεχωριστές διαδικασίες, κατά τις οποίες συνδυασμένες πληροφορίες καταλήγουν σε ξεχωριστά σκορ, να προβλεφθεί η απόδοση του κάθε υποψηφίου σε διάφορες θέσεις εργασίας.

¹²⁴ Cherrington J. David, 'The management of human resources', Prentice-Hall, 4th edition, 1995, σελ. 241 – 242

¹²⁵ Fitz-enz, 2000

Μια σταθμιζόμενη αίτηση αναπτύσσεται με τη συσχέτιση κάθε παρεχόμενης πληροφορίας με κάποιο κριτήριο απόδοσης. Η διαδικασία ακολουθεί τα ακόλουθα βήματα:

1. Επιλογή κριτηρίων απόδοσης.
2. Ομαδοποίηση κριτηρίων.
3. Επιλογή και ανάλυση στοιχείων της αίτησης.
4. Διάκριση και ταξινόμηση των στοιχείων σε κατηγορίες.
5. Στάθμιση των στοιχείων.
6. Επαλήθευση της στάθμισης βάσει ομαδοποιημένων κριτηρίων απόδοσης.
7. Σύναξη αποτελεσμάτων.

Μελέτες εγκυρότητας αποδεικνύουν, ότι η σταθμιζόμενη αίτηση είναι η πλέον έγκυρη μέθοδος επιλογής¹²⁶ και η υπεροχή της έναντι της παραδοσιακής αίτησης (application form) έγκειται στα εξής 3 σημεία:

1. Τα στοιχεία στη σταθμιζόμενη αίτηση επιλέγονται βάσει της αποδεδειγμένης σχετικότητας τους ως προς την/τις εργασί-α/-ες που οι υποψήφιοι αξιολογούνται.
2. Οι καλύτερες απαντήσεις των υποψηφίων καθορίζονται και αξιολογούνται βάσει επιστημονικών στοιχείων, σε αντίθεση με τις 'εικασίες' και υποθέσεις που πολλές φορές χαρακτηρίζουν τη δομή των παραδοσιακών μορφών αιτήσεων.
3. Συγκεκριμένοι βαθμοί βαρύτητας ορίζονται για κάθε απάντηση του υποψηφίου, του οποίου οι βαθμοί προστίθενται και εξάγεται ένα τελικό σύνολο, επιτρέποντας, κατά συνέπεια, μια ποσοτική σύγκριση κάθε υποψηφίου.

¹²⁶ Cherrington J. David, 'The management of human resources', Prentice-Hall, 4th edition, 1995, σελ. 241

3.7.3. ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ (CURRICULUM VITAE Ή CV)

Επιπρόσθετα με την αίτηση ή ως υποκατάστατο αυτής είναι το βιογραφικό σημείωμα, το οποίο συντάσσεται από τον υποψήφιο εργαζόμενο με σκοπό να παρουσιάσει στον εργοδότη πληροφορίες σχετικά με το παρελθόν του¹²⁷. Ακόμα και αν τα βιογραφικά σημειώματα δεν απαιτούνται από τους εργοδότες, πολύ συχνά οι υποψήφιοι τα υποβάλλουν¹²⁸.

Στην εισαγωγική επιστολή του βιογραφικού, ο υποψήφιος συνήθως¹²⁹:

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

Εν ολίγοις, τα στοιχεία του υποψηφίου πρέπει να είναι: καθαρά, ισχυρά, γρήγορα. Πρέπει να ξέρει να <<πουλά>> τον εαυτό του, καθώς το βιογραφικό είναι η διαφήμισή του. Η εισαγωγική επιστολή, συνοπτικά, πρέπει να έχει δύο ισχυρές μικρές ενότητες: α) την καθαρή εικόνα του εαυτού (υποψηφίου) και β) την καθαρή εικόνα της δουλειάς που ζητεί.

¹²⁷ Schuler S. Randall, Huber L. Vandra, 'Personell and Human Resource Management', West Publishing Company, 5th edition January 1993, σελ. 241

¹²⁸ Mondy and Noe, 2003

¹²⁹ Σκουλάς Ε. Νίκος – Οικονομάκη Π. Κυριακή, 'Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων', Κάπα, Αθήνα, 1998, σελ. 68

Το βιογραφικό σημείωμα επιβάλλεται να είναι καθαρογραμμένο, ελεγμένο ορθογραφικά, ευανάγνωστο, συμμετρικό, σε καλής ποιότητας χαρτί τυπωμένο και ισορροπημένο οπτικά. Είναι βασικό να μην υπάρχουν αντιφάσεις στις ημερομηνίες και ψευδή στοιχεία. Πρέπει να περιλαμβάνει¹³⁰:

- Όνομα, διεύθυνση, νούμερο τηλεφώνου (ποτέ σε συντομογραφίες).
- Μόρφωση: πτυχία, βραβεία ακαδημαϊκής αναγνώρισης, μεταπτυχιακούς τίτλους, εκπαιδευτικές εμπειρίες, συγγραφικές εργασίες, σεμινάρια.
- Ευκρινή στοιχεία για την προϋπηρεσία του: προηγούμενες εταιρίες, εργοδότες, ημερομηνίες, τίτλους δουλειάς, σύντομη περιγραφή καθηκόντων, επιτυχίες με μετρήσιμα οφέλη που είχαν στις εταιρίες, καταστάσεις που βελτιώθηκαν, οικονομίες, κέρδη, νέες ιδέες που εφαρμόστηκαν από τις εταιρίες.
- Επιπρόσθετες πληροφορίες, ικανότητες, ενδιαφέροντα, hobbies: ό, τι είναι σχετικό με την επιτυχία στην εργασία, όπως βραβεία, αναγνωρίσεις, έπαινοι, υποτροφίες, γλώσσες, ιδιαίτερες γνώσεις, γνώση υπολογιστών, άθληση, ταξίδια, συλλογές.
- Συμμετοχή στα κοινά.
- Συστάσεις.

Η ύπαρξη όσο το δυνατόν περισσότερων από τα προαναφερθέντα στοιχεία, τα οποία μάλιστα παρουσιάζονται κατά οργανωμένο και συγκροτημένο τρόπο, αποτελεί πρόκριμα για την πιθανή καταλληλότητα του υποψηφίου. Η σύγχρονη πρακτική κάθε επιχείρησης είναι να δίνει σε κάθε βιογραφικό μια σύντομη ματιά (περίπου 40-60 δευτερολέπτων). Εφόσον το βιογραφικό έχει τάξη και ευκρίνεια, ο χρόνος αυτός είναι αρκετός ούτως ώστε να κληθεί ο υποψήφιος για συνέντευξη.

¹³⁰ Σκουλάς Ε. Νίκος – Οικονομάκη Π. Κυριακή, 'Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων', Κάπα, Αθήνα, 1998, σελ. 68 - 69

Τα βιογραφικά που υποβάλλονται, ανήκουν συνήθως σε 3 κατηγορίες¹³¹:

1. Το *αντιστρόφως χρονολογικό βιογραφικό*, το οποίο:
 - περιέχει σταθερή προϊστορία εργασίας
 - είναι περισσότερο δημοφιλές και αποδεκτό
 - οι σύμβουλοι εξεύρεσης στελεχών (executive search, 'headhunters') συχνά το προτιμούν
 - είναι εύκολο να κατανοηθεί, όμως
 - τονίζει την έλλειψη εμπειρίας και τα κενά εργασίας.
2. Το *λειτουργικό βιογραφικό*, το οποίο:
 - υποστηρίζει την εμπειρία και την ιδιοσυγκρασία του υποψηφίου
 - επιτρέπει να οργανώσει ο υποψήφιος την εμπειρία του σύμφωνα με τα ενδιαφέροντά του
 - επιτρέπει στον υποψήφιο να τονίζει τις θετικές ιδιαιτερότητές του, όμως
 - δεν αναδεικνύει τα κενά εργασίας σε σχέση με τις λειτουργικές ανάγκες της επιχείρησης.
3. Το *ενωτικό-συνδυαζόμενο βιογραφικό*, το οποίο περιέχει στοιχεία των δύο παραπάνω τύπων, που ίσως να είναι και το πλέον χρηστικό και αποδεκτό.

Η διαφορετική μορφή και το προσωπικό ύφος κάθε βιογραφικού κάνουν τη διαδικασία αξιολόγησης πιο δύσκολη, 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>>¹³² (βλ. Παράρτημα). Η

¹³¹ Σκουλάς Ε. Νίκος – Οικονομάκη Π. Κυριακή, 'Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων', Κάπα, Αθήνα, 1998, σελ. 69 - 70

¹³² Εφημερίδα <<ΤΑ ΝΕΑ>>, ένθετο <<ΚΑΡΙΕΡΕΣ>>, 24/03/2003, σελ. 1 – 2

προτεινόμενη ενιαία μορφή για το βιογραφικό, δίνει το πλεονέκτημα στους εργοδότες να έχουν συγκρίσιμα στοιχεία σε μία μορφή, ενώ οι υποψήφιοι απαλλάσσονται από το άγχος για το ποια μορφή είναι η καταλληλότερη να ακολουθήσουν.

Τα βιογραφικά σημειώματα εξυπηρετούν πολλούς σκοπούς¹³³· βοηθούν τον εργοδότη να δει την ικανότητα εκφράσεως του υποψηφίου στο γραπτό λόγο, την ικανότητά του να τακτοποιεί τη σκέψη του και να παρουσιάζει συγκεκριμένα πράγματα με σαφή και ξεκάθαρο τρόπο. Είναι πολύ χρήσιμα γι' αυτόν που θα διενεργήσει αργότερα τη συνέντευξη κι αποτελούν χρήσιμα στοιχεία για το αρχείο της επιχείρησης. Τελευταία, γίνεται πολλή χρήση του μέσου αυτού για την επιλογή προσωπικού. Υπάρχουν ενδείξεις ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ ορισμένων βιογραφικών στοιχείων και επιτυχίας σε διοικητικές θέσεις¹³⁴. Έτσι, π.χ. τα εξής χαρακτηριστικά συνδέονται με επιτυχία σε ηγετικές θέσεις: υψηλή επίδοση στις σπουδές, ενασχόληση με ένα τουλάχιστον ανταγωνιστικό άθλημα, εκλογή σε τουλάχιστον τρία αξιώματα κ.λ.π. Αντίθετα, σε ορισμένες εργασίες που ασχολούνται με την πώληση, άτομα με μια μέση επίδοση στις σπουδές έχουν περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας.

Τα αρνητικά βιογραφικά είναι εκείνα που ξεφεύγουν από τα προαναφερόμενα, δηλαδή αυτά που παρουσιάζουν κακή οργάνωση, αυτά που έχουν πολλές σελίδες με ανεπαρκή και σκόρπια στοιχεία¹³⁵. Τέλος, δεν πρέπει να παραληφθεί ότι το βιογραφικό σημείωμα συντάσσεται από τον υποψήφιο σε ελεύθερο ύφος, της προτίμησής του, με σκοπό να προβληθούν τα θετικά του στοιχεία και να υποβαθμιστούν ή να αποκρυφτούν, πλήρως, τα αρνητικά του στοιχεία.

¹³³ Ξηροτύρη – Κουφίδου Στέλλα, 'Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Η πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον', Ανικούλα, Θεσσαλονίκη, 2001, σελ. 136

¹³⁴ French Steve, 1994

¹³⁵ Σκουλάς Ε. Νίκος – Οικονομάκη Π. Κυριακή, 'Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων', Κάπα, Αθήνα, 1998, σελ. 69

3.7.4. ΠΡΟΚΑΤΑΡΚΤΙΚΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ (PRELIMINARY INTERVIEW)

Αμέσως μετά την υποβολή αιτήσεων ή βιογραφικών σημειωμάτων εκ μέρους των υποψηφίων, η διαδικασία της επιλογής συνεχίζει με την προκαταρκτική συνέντευξη των υποψηφίων. Ο βασικός σκοπός από αυτή την αρχική εξέταση των υποψηφίων είναι η απόρριψη εκείνων που προφανώς δεν ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας. Στο στάδιο αυτό, ο εξεταστής κάνει μερικές ευθείες ερωτήσεις. Για παράδειγμα, μια εργασία μπορεί να απαιτεί σημαντική εργασιακή εμπειρία. Αν η συνέντευξη αποτύχει να αποκαλύψει σχετική εργασιακή εμπειρία, οποιαδήποτε περαιτέρω συζήτηση είναι χάσιμο χρόνου και για την εταιρία και για τον υποψήφιο της συγκεκριμένης θέσης.

Εκτός από τη γρήγορη απόρριψη των προφανώς μη προσοντούχων υποψηφίων, η προκαταρκτική συνέντευξη μπορεί να έχει και άλλα οφέλη για την επιχείρηση. Είναι πιθανό η θέση εργασίας για την οποία έκανε αίτηση ο υποψήφιος να μην είναι η μόνη διαθέσιμη. Ένας ικανός συνεντευξιαστής γνωρίζει για τις άλλες κενές θέσεις εργασίας της επιχείρησης και μπορεί να οδηγήσει τον υποψήφιο σε μια άλλη κενή θέση. Επιπρόσθετα, αυτό το είδος συνέντευξης όχι μόνο χτίζει μια καλή φήμη για την εταιρία (goodwill) αλλά επιπλέον, μεγιστοποιεί την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών επιλογής¹³⁶.

Κατά την πρώτη αυτή συνάντηση του υποψηφίου με την εταιρία, κάποιοι εργοδότες επιλέγουν να φέρουν σε επαφή τους υποψηφίους με τη θέση εργασίας που πρόκειται να καλυφθεί. Στόχος τους είναι να αποκτήσει ο υποψήφιος μια εικόνα της θέσης εργασίας, έτσι ώστε να αποφευχθούν τυχόν μελλοντικές αποχωρήσεις λόγω των

¹³⁶ Mondy and Noe, 2003

αυξημένων αρχικών προσδοκιών¹³⁷. Η διαδικασία αυτή ονομάζεται <<ρεαλιστική προεπισκόπηση της εργασίας (realistic job preview)>> και τα οφέλη που προκύπτουν είναι τα λιγότερα λάθη στην εργασία και τα μικρότερα ποσοστά δυσαρέσκειας και αποχώρησης¹³⁸.

3.7.5. ΤΕΣΤ ΕΠΙΛΟΓΗΣ (TESTS)

Τα τεστ επιλογής είναι ουσιαστικά μια προσπάθεια για να επιτευχθεί αντικειμενικότητα, ή καλύτερα, για να μειωθεί η υποκειμενικότητα στη λήψη αποφάσεων επιλογής προσωπικού¹³⁹. Υπάρχουν πολλές κατηγορίες τεστ επιλογής και πολλές από αυτές διχάζουν τους επιστήμονες ως προς τη χρησιμότητά τους, π.χ. όπως τα τεστ προσωπικότητας¹⁴⁰.

Τα τεστ έχουν το πλεονέκτημα ότι παρέχουν αντικειμενική μέτρηση των ατομικών χαρακτηριστικών, αλλά θα πρέπει να επιλέγονται με προσοχή. Τα τέσσερα χαρακτηριστικά ενός καλού τεστ είναι¹⁴¹:

- Είναι ένα *ευαίσθητο (sensitive)* όργανο μέτρησης το οποίο διαφοροποιείται καλά μεταξύ θεμάτων.
- Είναι *τυποποιημένο (standardized)* σε ένα αντιπροσωπευτικό και αρκετά μεγάλο δείγμα από τον πληθυσμό στον οποίο απευθύνεται, έτσι ώστε κάθε ατομική βαθμολογία να μπορεί να συγκριθεί σε σχέση με τις άλλες.

¹³⁷ Popovich Paula, Wanous John, 1982

¹³⁸ Wanous John, 1975

¹³⁹ Lewis Philip, 1985

¹⁴⁰ Torrington Derek, Hall Laura, Taylor Stephen, 'Human Resource Management', Prentice Hall, 6th edition, 2005, σελ. 148

¹⁴¹ Torrington Derek, Hall Laura, Taylor Stephen, 'Human Resource Management', Prentice Hall, 6th edition, 2005, σελ. 149

- Είναι *αξιόπιστο (reliable)* υπό την έννοια ότι μετράει πάντα το ίδιο πράγμα. Ένα τεστ το οποίο αποσκοπεί να μετρήσει ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό, θα πρέπει να μετράει το ίδιο χαρακτηριστικό όταν εφαρμόζεται σε διαφορετικούς ανθρώπους την ίδια στιγμή, ή στον ίδιο άνθρωπο σε διαφορετικές στιγμές.
- Είναι *έγκυρο (valid)* υπό την έννοια ότι μετράει το χαρακτηριστικό για το οποίο έχει σχεδιαστεί να μετράει.

Παρακάτω περιγράφονται τα κύρια τεστ επιλογής υποψηφίων.

3.7.5.α. Τεστ Γνώσεων (Knowledge Tests)

Τα τεστ γνώσεων μετρούν τις ικανότητες, επιδεξιότητες, γνώσεις που έχει ήδη αποκτήσει ο υποψήφιος, όπως ικανότητα χρήσης ηλεκτρονικών υπολογιστών, χειρισμού μηχανήματος κ.ά.¹⁴² Δεδομένου ότι η βαθμολόγηση αυτών των τεστ δε στηρίζεται σε υποκειμενική αξιολόγηση, παρέχουν έναν ακριβή οδηγό του κατά πόσο το άτομο γνωρίζει ή όχι το συγκεκριμένο αντικείμενο και υπογραμμίζει τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία κατανόησης αυτού του θέματος.

3.7.5.β. Τεστ Νοημοσύνης ή Διανοητικών Ικανοτήτων (Cognitive Ability Tests)

Τα τεστ νοημοσύνης είναι μέτρα αξιολόγησης της γενικής διανοητικής ικανότητας ή νοημοσύνης ενός ατόμου. Αυτά τα τεστ μπορούν να ταξινομηθούν ως εξής¹⁴³:

- Γενικά τεστ νοημοσύνης (General Intelligence Tests)
- Τεστ ικανοτήτων (Aptitude Tests)
 - Μηχανική ικανότητα (Mechanical Aptitude)

¹⁴² Παπαλεξανδρή Ν, Μπουραντάς Δ., 'Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων', εκδόσεις Γ. Μπένου, 2002, Αθήνα, σελ. 233

¹⁴³ Porovich Paula, Wanous John, 1982

- ο Ικανότητα γραφείου (Clerical Aptitude)
- ο Χωρική ικανότητα (Spatial Aptitude)

Τα γενικά τεστ νοημοσύνης αφορούν 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 ευλωτία του, η μνήμη, οι συλλογισμοί, η αντίληψη των αριθμών, του χώρου και η ταχύτητα αντιλήψεως.

Ένα τεστ ικανοτήτων (aptitude test) ορίζεται ως το μέσο για την αντικειμενική μέτρηση τις ικανότητας ενός ατόμου κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες και επιτρέπει στον εξεταστή να κάνει συγκρίσεις μεταξύ ατόμων. Οι πιο συνηθισμένες ικανότητες που αξιολογούνται μέσω αυτών των τεστ στις διαδικασίες επιλογής είναι αυτές του Γλωσσικού, Διαγραμματικού Συλλογισμού και Παρατηρητικότητας. Τα τελευταία χρόνια η χρήση τους στους οργανισμούς έχει αυξηθεί.

Τα πλεονεκτήματα που εμφανίζουν τα τεστ νοημοσύνης είναι τα εξής¹⁴⁴:

- Η αξιοπιστία τους είναι μεγάλη.
- Ο προφορικός συλλογισμός και τα αριθμητικά τεστ έχουν παρουσιάσει υψηλή ισχύ για ένα ευρύ φάσμα γνώσεων.
- Η ισχύς αυξάνεται όσο αυξάνεται η πολυπλοκότητα της εργασίας.
- Οι συνδυασμοί τεστ νοημοσύνης έχουν υψηλότερη ισχύ από τα μεμονωμένα τεστ.
- Μπορούν να εφαρμοστούν ομαδικά, όπου πολλοί υποψήφιοι μπορούν να εξεταστούν συγχρόνως.
- Η αξιολόγηση των τεστ μπορεί να ολοκληρωθεί με τη βοήθεια σαρωτών (scanners)
- Χαμηλότερο κόστος από τα τεστ προσωπικότητας

¹⁴⁴ Ξηροτύρη – Κουφίδου Στέλλα, 'Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Η πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον', Ανικούλα, Θεσσαλονίκη, 2001, σελ. 149 - 150

Ενώ, τα μειονεκτήματά τους είναι:

- Οι μη-μειονότητες σημειώνουν χαρακτηριστικά μια σταθερή απόκλιση επάνω από τις μειονότητες που μπορούν να οδηγήσουν σε δυσμενή αντίκτυπο ανάλογα με το πώς χρησιμοποιούνται τα αποτελέσματα στη διαδικασία επιλογής.
- Οι διαφορές μεταξύ των ανδρών και των γυναικών στις δυνατότητες (π.χ., γνώση μαθηματικών) μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά τα αποτελέσματα των υποψηφίων γυναικών.

Ως χρήσιμες συμβουλές για τη χρησιμοποίηση των τεστ νοημοσύνης είναι οι εξής:

- Αποφυγή των καθαρά τεστ νοημοσύνης. Τα τεστ νοημοσύνης μπορεί να απαιτήσουν ειδικές διοικητικές διαδικασίες και αυξημένες δαπάνες που σχετίζονται με τη διοίκηση, την αξιολόγηση, και την ερμηνεία των αποτελεσμάτων. Τα τεστ ικανότητας είναι γενικά περισσότερο κατάλληλα για ζητήματα απασχόλησης.
- Ανάλυση εργασίας. Πριν εφαρμοστεί οποιοδήποτε τεστ, πρέπει να πραγματοποιηθεί μια ανάλυση εργασίας για να προσδιοριστούν οι απαιτήσεις εργασίας και τα καθήκοντα. Τα τεστ πρέπει να επιλεγθούν για να μετρήσουν τις ικανότητες και τις δυνατότητες σχετικές με την εργασία.
- Δυσμενής αντίκτυπος. Πρέπει να γίνει προσπάθεια να αποφεύγονται τεστ που προκαλούν δυσμενείς κρίσεις για την επιχείρηση.
- Σύμφωνα με τις οδηγίες. Τα περισσότερα τεστ περιλαμβάνουν οδηγίες για την κατάλληλη εφαρμογή του τεστ και τη βαθμολόγηση/αξιολόγηση.

Επιγραμματικά, ορισμένα παραδείγματα τεστ νοημοσύνης που χρησιμοποιούνται είναι τα εξής: Employee Aptitude Survey, Progressive Matrices, Kaufman Brief Intelligence Test, Short-term Memory Tests, Information Processing

Tests, General Aptitude Test Battery (GATB), Graduate Management Aptitude Test (GMAT) και το γνωστό Intelligence Quantity (I.Q.).

3.7.5.γ. Τεστ Προσωπικότητας (Personality Tests)

Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας είναι προφανές ότι καθορίζουν τη συμπεριφορά του ατόμου. Για παράδειγμα¹⁴⁵, η συναισθηματική σταθερότητα, η ψυχραιμία, η εξωστρέφεια, η διάθεση για πρωτοβουλία, η αυτοπεποίθηση, η συνεργατικότητα, ο εγωκεντρισμός, η φιλοδοξία κ.ά. κάνουν τα άτομα να διαφέρουν μεταξύ τους και ασφαλώς επηρεάζουν τη συμπεριφορά τους στον εργασιακό χώρο.

Τα τεστ προσωπικότητας είναι μια μέθοδος επιλογής που μετράει τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των υποψηφίων που συσχετίζονται με την μελλοντική απόδοση στη θέση εργασίας. Τα τεστ προσωπικότητας μετρούν τα χαρακτηριστικά μίας ή περισσότερων από τις πέντε διαστάσεις της προσωπικότητας (extroversion, emotional stability, agreeableness, conscientiousness, openness to experience). Πρόκειται για τεστ που δίνουν πληροφορίες για το σύστημα αξιών του ατόμου, τις συναισθηματικές του αντιδράσεις, την ωριμότητα και τη διάθεση που τον χαρακτηρίζει¹⁴⁶.

Η αξιοπιστία και εγκυρότητα των τεστ προσωπικότητας δεν είναι μεγάλη, δηλαδή τα τεστ αυτά δεν αποτελούν καλούς δείκτες πρόβλεψης απόδοσης-συμπεριφοράς στη θέση εργασίας. Παρ' όλα αυτά, τα πολύ προσεκτικά δομημένα ερωτηματολόγια, για συγκεκριμένες ομάδες εργασιών μπορούν να βοηθήσουν στην άντληση σημαντικών πληροφοριών για τον υποψήφιο¹⁴⁷.

Ως πλεονεκτήματα των τεστ προσωπικότητας μπορούν να αναφερθούν τα εξής:

¹⁴⁵ Χυτήρης Λεωνίδα, 'Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων', Interbooks, Αθήνα, 2001, σελ. 85

¹⁴⁶ Παπαλεξανδρή Ν, Μπουραντάς Δ., 'Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων', εκδόσεις Γ. Μένου, 2002, Αθήνα, σελ. 233

¹⁴⁷ Χυτήρης Λεωνίδα, 'Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων', Interbooks, Αθήνα, 2001, σελ. 85

- Μπορούν να οδηγήσουν σε χαμηλότερο κύκλο ανανέωσης προσωπικού εάν οι υποψήφιοι επιλέγονται για τα γνωρίσματα που σχετίζονται με τους υπαλλήλους που δουλεύουν επί μακρόν στην επιχείρηση.
- Μπορούν να αποκαλύψουν περισσότερες πληροφορίες για τις δυνατότητες και τα ενδιαφέροντα του υποψηφίου.
- Μπορούν να προσδιορίσουν τα διαπροσωπικά γνωρίσματα που ίσως να απαιτούνται σε ορισμένες εργασίες.

Εκτός των πλεονεκτημάτων, τα τεστ προσωπικότητας παρουσιάζουν και ορισμένα μειονεκτήματα:

- Είναι δύσκολο να μετρήσουν τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που δεν μπορούν να οριστούν με σαφήνεια.
- Η κατάρτιση και η εμπειρία του υποψηφίου μπορούν να ασκήσουν μεγαλύτερη επίδραση στην απόδοση εργασίας από την προσωπικότητα του υποψηφίου.
- Οι απαντήσεις από τον υποψήφιο μπορούν να μεταβληθούν λόγω της επιθυμίας του υποψηφίου να αποκριθεί με έναν τρόπο που να νιώθει ότι θα οδηγήσει στην επιλογή του.
- Έλλειψη ποικιλομορφίας εάν όλοι οι επιλεγμένοι υποψήφιοι έχουν τα ίδια γνωρίσματα προσωπικότητας.
- Το κόστος μπορεί να είναι απαγορευτικό και για το τεστ και για την ερμηνεία των αποτελεσμάτων.
- Έλλειψη στοιχείων για να υποστηριχθεί η ισχύς της χρήσης των τεστ προσωπικότητας.

Ορισμένες χρήσιμες συμβουλές όσον αφορά τη χρησιμοποίηση των τεστ προσωπικότητας είναι οι εξής:

- Προσεκτική επιλογή των γνωρισμάτων. Ένας εργοδότης που επιλέγει τους υποψηφίους με τον υψηλότερο βαθμό ‘ασφάλειας’, ‘ανεξαρτησίας’ και ‘αυτοπεποίθησης’, μπορεί να καταλήξει να αποκλείσει περισσότερες γυναίκες από άντρες, γεγονός που θα οδηγούσε σε δυσμενή αντίκτυπο.
- Προσεκτική επιλογή των τεστ. Οποιοδήποτε τεστ πρέπει να έχει αναλυθεί για την (υψηλή) αξιοπιστία και το (χαμηλό) δυσμενή αντίκτυπο.
- Να μην χρησιμοποιούνται αποκλειστικά. Τα τεστ προσωπικότητας δεν πρέπει να είναι το μόνο μέτρο που χρησιμοποιείται για την επιλογή των υποψηφίων. Πρέπει να χρησιμοποιηθούν από κοινού με άλλες διαδικασίες ως ένα κομμάτι της διαδικασίας επιλογής. Οι υποψήφιοι δεν πρέπει να επιλεγούν βάσει των τεστ προσωπικότητας μόνο.

Υπάρχουν διάφοροι τεστ προσωπικότητας, ενδεικτικά, αναφέρονται οι κάτωθι: Personal Attribute Inventory, Personality Adjective checklist, Cross-Cultural Adaptability Inventory, California Psychological Inventory.

3.7.5.δ. Τεστ Ειλικρίνειας ή Ανιχνευτής Αλήθειας (Honesty Tests)

Πρόκειται για μια μηχανική μέθοδο με την οποία επιδιώκεται να εξακριβωθεί αν ο υποψήφιος ψεύδεται, σε όσα λέει σε σχέση με το βιογραφικό του ή έχει την τάση να λέει ψέματα, γενικώς. Ο υποψήφιος <<καλωδιώνεται>>, του γίνονται ερωτήσεις και μετρίεται η εφίδρωση, η αρτηριακή του πίεση, η αλλαγή στο ρυθμό αναπνοής, κ.ά. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι ένας πολύγραφος (ή ανιχνευτής αλήθειας) δεν περιλαμβάνει την ανάλυση της φυσιολογίας που συνδέεται με τη φωνή¹⁴⁸. Το τεστ αυτό χρησιμοποιείται κυρίως από τις κρατικές μυστικές υπηρεσίες, την αστυνομία, τις ιδιωτικές επιχειρήσεις παροχής προσωπικής ασφάλειας και προστασίας περιουσιακών στοιχείων και τις φαρμακευτικές εταιρίες. Για τις άλλες επιχειρήσεις έχει ουσιαστικά

¹⁴⁸ Gatewood R.D., Field, H.S., ‘Human Resource Selection’, 3rd edition, Fort Worth, TX: Dryden., 2004

απαγορευθεί (στην Ευρώπη και στην Αμερική) να χρησιμοποιείται για λόγους ηθικής, αλλά και σεβασμού της προσωπικότητας των υποψηφίων¹⁴⁹.

3.7.5.ε. Τεστ Γραφολογίας (Graphology)

Η γραφολογική ανάλυση (graphology) περιλαμβάνει την ανάλυση των στοιχείων του γραφικού χαρακτήρα του υποψηφίου (π.χ. μέγεθος, κλίση των γραμμάτων), με σκοπό την παραγωγή του γραφολογικού πορτρέτου του. Από το πορτρέτο αυτό υποτίθεται πως είναι δυνατό να εξαχθούν συμπεράσματα σε σχέση με την προσωπικότητα και άλλες ψυχολογικές και κοινωνικές πλευρές του υποψηφίου¹⁵⁰. Το αν αυτό ισχύει ή όχι δεν έχει μπορέσει ακόμα να αποδειχτεί από την εμπειρική έρευνα. Οι υποστηρικτές της γραφολογικής ανάλυσης υποστηρίζουν πως είναι απλή και σχετικά φθηνή στην εφαρμογή της, καθόλου χρονοβόρα, ενώ μπορεί να βελτιώσει τα αποτελέσματα άλλων προσεγγίσεων αν χρησιμοποιείται σε συνδυασμό με αυτές. Η γραφολογική ανάλυση συναντάται στην Ευρώπη –κυρίως σε Γαλλία και Ελβετία- και λιγότερο σε άλλες χώρες, συμπεριλαμβανομένης και της Αμερικής¹⁵¹.

3.7.5.στ. Τεστ Ενδιαφερόντων (Interests Tests)

Όσο πιο ακριβές είναι το ταίριασμα μεταξύ ενός υποψηφίου και μιας θέσης εργασίας, τόσο αυξάνονται οι πιθανότητες ο εργαζόμενος να είναι παραγωγικός και αποδοτικός. Τα τεστ ενδιαφερόντων ουσιαστικά ταιριάζουν τους υποψήφιους με το κατάλληλο περιβάλλον εργασίας. Εξετάζουν παραμέτρους όπως τα ενδιαφέροντα του υποψηφίου, στοιχεία της προσωπικότητά του και τις ικανότητές του και παρουσιάζουν τα εξής πλεονεκτήματα:

¹⁴⁹ Χυτήρης Λεωνίδας, 'Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων', Interbooks, Αθήνα, 2001, σελ. 88

¹⁵⁰ Χυτήρης Λεωνίδας, 'Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων', Interbooks, Αθήνα, 2001, σελ. 87

¹⁵¹ Παπαλεξανδρή Ν, Μπουραντάς Δ., 'Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων', εκδόσεις Γ. Μπένου, 2002, Αθήνα, σελ. 239

- Δίνουν τη δυνατότητα στην εταιρία να αποφύγει λάθη αναφορικά με προσλήψεις και μελλοντικά κόστη οφειλόμενα σε αποχωρήσεις εργαζομένων, προσέλκυση και εκπαίδευση νέων εργαζομένων κ.ά.
- Η εταιρία αποκομίζει οφέλη από τη μακροχρόνια αποδοτική παραμονή των εργαζομένων της.
- Οι υποψήφιοι και οι εργαζόμενοι υποβοηθούνται να αντιληφθούν και να ακολουθήσουν τα επαγγέλματα που τους ενδιαφέρουν πραγματικά¹⁵².

Ωστόσο, στην πράξη, σπάνια χρησιμοποιούνται τα τεστ ενδιαφερόντων στη διαδικασία της επιλογής, καθώς έχει αποδειχθεί πως η απόδοση κάποιου ατόμου στη θέση εργασίας του λίγο σχετίζεται με τα ενδιαφέροντά του¹⁵³.

3.7.5.ζ. Τεστ Φυσικής Κατάστασης (Physical Abilities Tests)

Τα τεστ φυσικής κατάστασης εξετάζουν τους υποψηφίους σε κάποια φυσική ικανότητα / απαίτηση όπως η ανύψωση φορτίων, η αναρρίχηση σχοινιών ή η ολοκλήρωση δρόμου εμποδίων κ.ά.

Τα πλεονεκτήματα των τεστ φυσικής κατάστασης μπορούν να συνοψιστούν στα εξής:

- Μπορούν να αναγνωρίσουν άτομα φυσικά ανίκανα να εκτελέσουν τις ουσιαστικές ενέργειες μιας εργασίας χωρίς τον κίνδυνο τραυματισμού των ίδιων ή άλλων.
- Μπορούν να οδηγήσουν σε μειωμένες δαπάνες σχετικές με ανικανότητα / ιατρικές αξιώσεις, ασφάλεια και αποζημίωση εργαζομένων.
- Μπορούν να μειώσουν τη συστηματική αποχή από την εργασία.

Αντιθέτως τα μειονεκτήματά τους είναι τα εξής:

- Η διαχείρισή τους είναι δαπανηρή.

¹⁵² Stanton and Matthews, 1995

¹⁵³ Χυτήρης Λεωνίδα, 'Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων', Interbooks, Αθήνα, 2001, σελ. 86

- Οι απαιτήσεις των τεστ πρέπει να αποδειχθούν ότι είναι σχετικές με την εργασία μέσω μίας λεπτομερούς ανάλυσης εργασίας.
- Η ηλικία των υποψηφίων επηρεάζει τα αποτελέσματα του τεστ, με τους γηραιότερους να έχουν το μειονέκτημα.

3.7.5.η. Τεστ για Χρήση Ναρκωτικών Ουσιών (Drug Test)

Η χρήση ναρκωτικών ουσιών συνδέεται με προβλήματα όπως είναι, για παράδειγμα, η χαμηλή απόδοση του εργαζομένου, οι κλοπές, οι αδικαιολόγητες απουσίες στον εργασιακό χώρο και τα επαγγελματικά ατυχήματα, τα οποία δημιουργούν κόστος για την επιχείρηση. Επομένως, όλο και περισσότερες επιχειρήσεις διεξάγουν τεστ για χρήση ναρκωτικών ουσιών σε υποψηφίους.

Για τη διεξαγωγή του τεστ για χρήση ναρκωτικών ουσιών, συνήθως λαμβάνεται δείγμα ούρων του υποψηφίου ή μπορεί να χρησιμοποιηθεί και δείγμα μαλλιών και μετά τις αναλύσεις των ειδικών διαπιστώνεται αν ο υποψήφιος κάνει χρήση ναρκωτικών ουσιών. Βέβαια κάποιοι υποστηρίζουν ότι από το τεστ δεν είναι έγκυρο γιατί μπορεί να δείξει την ύπαρξη ναρκωτικών ουσιών, αλλά δεν μπορεί να αποδείξει ότι ο υποψήφιος που εξετάζεται είναι εθισμένος στις ναρκωτικές ουσίες.

3.7.6. ΚΕΝΤΡΑ ΕΚΤΙΜΗΣΗΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ (ASSESSMENT CENTERS)

Πρόκειται για μια μέθοδο επιλογής ανθρώπινου δυναμικού που χρησιμοποιείται όλο και πιο πολύ. Ομάδες υποψηφίων μπαίνουν σε μια διαδικασία τεστ και ομαδικών ασκήσεων σε ένα κέντρο αξιολόγησης, το οποίο είναι εξοπλισμένο να διαχειρίζεται τέτοια τεστ και με εξειδικευμένο προσωπικό, εκπαιδευμένο στην ερμηνεία των αποτελεσμάτων των τεστ. Οι ομάδες πρέπει να αποτελούνται από 6 έως 8 συμμετέχοντες παρόμοιας ηλικίας και να έχουν περίπου το ίδιο επίπεδο εμπειρίας¹⁵⁴. Μια ομάδα ανάμεικτη, με γυναίκες και άνδρες, γενικά αποφεύγεται. Ένα βασικό

¹⁵⁴ Χυτήρης Λεωνίδα, 'Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων', Interbooks, Αθήνα, 2001, σελ. 86

μειονέκτημα των ομαδικών μεθόδων αξιολόγησης προσωπικού είναι ότι γίνεται γνωστή η ταυτότητα του κάθε υποψηφίου στους υπόλοιπους¹⁵⁵.

Οι δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα στα κέντρα εκτίμησης ικανοτήτων είναι οι ακόλουθες:

- Πρακτική εξάσκηση (In-basket Exercise) → είναι μια δίωρη δραστηριότητα, κατά την οποία σχεδιάζεται π.χ. μία πραγματική επαγγελματική κατάσταση με προβλήματα ρουτίνας και ζητείται να καταγραφεί από τους υποψηφίους η οποιαδήποτε δράση και αντιμετώπισή τους. Ο χρόνος είναι συνήθως περιορισμένος και προκαλούνται συχνά τεχνητοί θόρυβοι (π.χ. τηλεφωνήματα), έτσι ώστε να δημιουργηθεί ένταση και πίεση. Σκοπός της πρακτικής εξάσκησης είναι η διαπίστωση της προσαρμογής του ατόμου στο εργασιακό περιβάλλον και η δυνατότητα άμεσης λήψης σωστών διοικητικών αποφάσεων.
- Ομαδική Συζήτηση (Group discussion) → Οι υποψήφιοι τυπικά συμμετέχουν σε μία ή περισσότερες ομαδικές συζητήσεις για κάποιο συγκεκριμένο θέμα μέσα σε ορισμένα χρονικά πλαίσια. Οι συζητήσεις αυτές μπορεί άλλοτε να καθοδηγούνται από κάποιον αρχηγό (leader) και άλλοτε όχι. Στην τελευταία περίπτωση, οι εκτιμητές παρακολουθούν προσεκτικά αυτούς τους συμμετέχοντες που τείνουν να ηγηθούν της ομάδας. Επίσης είναι δυνατόν σε άλλες ομαδικές συζητήσεις να γίνεται *brainstorming* ή να επικρατεί *ανταγωνιστικό πνεύμα*.
- Συνεντεύξεις (Interviews) → Οι υποψήφιοι υποχρεούνται να δώσουν μία συνέντευξη σε ένα ή περισσότερους εκτιμητές. Βαρύτητα αποδίδεται στον προγραμματισμό και την εξέλιξη της καριέρας. Σε ορισμένες περιπτώσεις, είναι απαραίτητα και τα βιογραφικά ως βάση των συνεντεύξεων. Τα θέματα των

¹⁵⁵ Plumbley Phillip, 2001

τελευταίων αφορούν την εκπαιδευτική μόρφωση, τις δραστηριότητες ελεύθερου χρόνου, τις προσδοκίες για το μέλλον, τα προσωπικά ενδιαφέροντα και χόμπι.

- Επιχειρηματικά Παιχνίδια (Business Games) → Τα επιχειρηματικά παιχνίδια παρουσιάζουν ομοιότητες με την πρακτική εξάσκηση. Είναι, δηλαδή, περιπτώσεις πραγματικών συνθηκών, για τις οποίες οι υποψήφιοι θα πρέπει να λάβουν κάποιες αποφάσεις. Ακόμη, είναι πιθανός ο συνδυασμός επιχειρηματικών παιχνιδιών με την *υπόδυση ρόλων (role-playing)*, με *video exercises* και *computer simulations*.

Τα βασικά πλεονεκτήματα των κέντρων εκτίμησης ικανοτήτων είναι τα ακόλουθα¹⁵⁶:

- Αξιοπιστία: μελέτες που έχουν γίνει διαχρονικά έχουν αποδείξει ότι καλοσχεδιασμένα κέντρα εκτίμησης ικανοτήτων, είναι ο καλύτερος τρόπος πρόβλεψης της μελλοντικής απόδοσης στην εργασία.
- Παροχή μιας ρεαλιστικής άποψης της εργασίας: άνθρωποι με μια πιο ρεαλιστική άποψη των δραστηριοτήτων που εμπεριέχει η εργασία για την οποία προορίζονται δείχνουν μεγαλύτερη αφοσίωση, ικανοποίηση και καλύτερη απόδοση στο μακροπρόθεσμο διάστημα. Στα κέντρα εκτίμησης ικανοτήτων, αν οι ασκήσεις είναι σχεδιασμένες σωστά, οι υποψήφιοι μπορούν να γνωρίζουν κατά πόσο η εργασία για την οποία έκαναν αίτηση, πληροί ή όχι τις προσδοκίες τους.
- Θετική η αντίδραση των υποψηφίων: σύμφωνα με την έρευνα που διεξήγαγε ο Ivan Robertson το 1991, οι μη επιτυγχόντες υποψήφιοι τείνουν να βλέπουν λιγότερο θετικά τη χρήση των κέντρων εκτίμησης ικανοτήτων, όλοι όμως οι υποψήφιοι τείνουν να προτιμούν τη μέθοδο αυτή σε σχέση με άλλες μεθόδους επιλογής.

¹⁵⁶ Gaugler R.B., Rosenthal D.B., Thornton G.C. and Bentsons C., 2005

- Συμμετοχή των στελεχών παραγωγής: συμμετοχή των ανθρώπων που θα έχουν ως υφισταμένους τους, τους υποψηφίους για πρόσληψη, τους καθιστά υπεύθυνους για τις αποφάσεις και τις συνέπειες που θα προκύψουν από αυτές τις επιλογές.

Τα μειονεκτήματα, από την άλλη μεριά, αυτής της μεθόδου είναι τα ακόλουθα¹⁵⁷:

- Κόστος: λάθη επιλογής μπορούν να κοστίσουν πολλά χρήματα και μερικές φορές να βλάψουν και να στιγματίσουν όλο το περιβάλλον της επιχείρησης.
- Ιδιαίτερα μηχανοποιημένο: πολύ περίπλοκες και δύσκολες ερωτήσεις μπορεί να αποβούν επιβλαβείς για το ηθικό και την κινητοποίηση των υποψηφίων, επηρεάζοντας αρνητικά την απόδοση τους κατά τη διαδικασία επιλογής.

3.7.7. ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Μία συνέντευξη επιλογής ορίζεται ως ένας διάλογος ο οποίος εκκινείται από ένα ή περισσότερα άτομα για τη συλλογή πληροφοριών ή την αξιολόγηση των ικανοτήτων ενός υποψηφίου για εργασία¹⁵⁸.

Οι επιμέρους στόχοι της συνέντευξης είναι¹⁵⁹:

- Η επιβεβαίωση και η διευκρίνιση στοιχείων που περιλαμβάνονται στην αίτηση ή το βιογραφικό σημείωμα του υποψηφίου.
- Η συλλογή πληροφοριών προκειμένου να προβλεφθεί πόσο επιτυχημένο θα αποδειχθεί το άτομο στη διεκπεραίωση της εργασίας του, με τη μέτρηση των ικανοτήτων και των χαρακτηριστικών του υποψηφίου βάσει συγκεκριμένων κριτηρίων που προκύπτουν από το προφίλ του ιδανικού ατόμου για τη θέση.

¹⁵⁷ Gaugler R.B., Rosenthal D.B., Thornton G.C. and Bentsons C., 2005

¹⁵⁸ Dipboye Robert, 2004

¹⁵⁹ Παπαλεξανδρή Ν, Μπουραντάς Δ., 'Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων', εκδόσεις Γ. Μπένου, 2002, Αθήνα, σελ. 227

- Να δώσει στον υποψήφιο επαρκείς πληροφορίες για τη θέση και για την επιχείρηση, ούτως ώστε να μπορεί ο ίδιος να αποφασίσει αν του ταιριάζουν.
- Να δώσει στους υποψηφίους την αίσθηση της δίκαιης αντιμετώπισης και ότι τους δίνεται μια ευκαιρία να μιλήσουν για τον εαυτό τους.

Τα πλεονεκτήματα που προσφέρει η συνέντευξη επιλογής σαν ένα στάδιο της όλης διαδικασίας επιλογής των υποψηφίων είναι τα εξής¹⁶⁰:

- Χρήσιμη εάν ο υποψήφιος έχει τις απαραίτητες επικοινωνιακές ή κοινωνικές δεξιότητες που μπορούν να είναι απαραίτητες για την εργασία.
- Ο συνεντευξιαστής μπορεί να λάβει τις συμπληρωμένες πληροφορίες.
- Χρησιμοποιείται για να αξιολογήσει τη λεκτική άνεση των υποψηφίων.
- Μπορεί να αξιολογήσει τη γνώση εργασίας του υποψηφίου.
- Μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την επιλογή μεταξύ εξίσου καταρτισμένων υποψηφίων.
- Επιτρέπει στον επόπτη ή/και τους συναδέλφους για να καθορίσει εάν υπάρχει συμβατότητα μεταξύ του υποψηφίου και των υπαλλήλων.
- Επιτρέπει στον υποψήφιο να υποβάλλει ερωτήσεις που μπορούν να αποκαλύψουν τις πρόσθετες πληροφορίες χρήσιμες για μια απόφαση επιλογής.
- Η συνέντευξη μπορεί να τροποποιηθεί όπως απαιτείται για να συγκεντρώσει τις σημαντικές πληροφορίες.

Υπάρχουν, όμως, και αρνητικά σημεία στη συνέντευξη επιλογής, όπως¹⁶¹:

- Υποκειμενικές αξιολογήσεις και χαμηλή αξιοπιστία.

¹⁶⁰ Cherrington J. David, 'The management of human resources', Prentice-Hall, 4th edition, 1995, σελ. 244 – 246

¹⁶¹ Cherrington J. David, 'The management of human resources', Prentice-Hall, 4th edition, 1995, σελ. 246 - 249

- Οι αποφάσεις τείνουν να ληφθούν μέσα στα πρώτα λεπτά της συνέντευξης και το υπόλοιπο της συνέντευξης χρησιμοποιείται για να επικυρώσει ή να δικαιολογήσει την αρχική απόφαση.
- Ο βαθμός αξιοπιστίας εξαρτάται από την ικανότητα του εξεταστή και το είδος της δομής της.
- Στις αρνητικές πληροφορίες δίνεται περισσότερο βάρος.
- Έχουν υψηλό κόστος επειδή απαιτούν κατ' ελάχιστο ένα άτομο για να πάρει συνέντευξη από ένα άλλο άτομο, και αυτά τα άτομα πρέπει να βρεθούν στην ίδια γεωγραφική περιοχή.
- Όσον αφορά την νομιμότητα, η υποκειμενικότητα που υπάρχει στη διαδικασία συχνά εξοργίζει τους υποψηφίους, ειδικά όταν αποτυγχάνουν να καλύψουν τη θέση αφού τους έχουν τεθεί προφανώς άσχετες ερωτήσεις.
- Προκατειλημμένες εναντίον ενός αριθμού διαφορετικών ομάδων¹⁶².
- Τα αποτελέσματα είναι πολύ πιθανό να είναι μεροληπτικά. Κοινωνικά στερεότυπα, κοινωνικές ομοιότητες και διαφορές, καθώς και προσωπικές προτιμήσεις των συνομιλητών μπορεί να επηρεάσουν σημαντικά την εντύπωση που αποκομίζει ο εξεταστής από τον υποψήφιο.
- Αναπόφευκτα, την αξιολόγηση κάθε υποψηφίου επηρεάζουν και οι προηγούμενοι που εξετάστηκαν, με αρνητικές επιπτώσεις στην αντικειμενικότητά της.
- Αρκετές φορές, οι αξιολογητές, λόγω έλλειψης εκπαίδευσης δεν μπορούν να αξιολογήσουν τη γλώσσα του σώματος του υποψηφίου, η οποία πολλές φορές είναι πιο ειλικρινής και σαφής από τα λόγια των απαντήσεων¹⁶³.

¹⁶² Unsal Pinar and Caliskur Aysem, 'The effect of selectors' neuroticism on job application outcomes', Department of Psychology, Faculty of Letters, Istanbul University, March 2004

¹⁶³ Παπαλεξανδρή Ν, Μπουραντάς Δ., 'Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων', εκδόσεις Γ. Μπένου, 2002, Αθήνα, σελ. 228

Συμπεραίνουμε, συνεπώς, ότι τα μειονεκτήματα αυτής της μεθόδου επιλογής υποψηφίων υπερτερούν κατά πολύ των πλεονεκτημάτων της, γι' αυτό ακριβώς το λόγο τα στελέχη που διενεργούν τις συνεντεύξεις πρέπει να προβούν στις κατάλληλες ενέργειες οι οποίες περιορίζουν όλους τους παραπάνω κινδύνους που μπορούν να οδηγήσουν σε λάθος αποφάσεις. Τα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει το στέλεχος που αναλαμβάνει αυτό το δύσκολο εγχείρημα της συνέντευξης έχουν να κάνουν με τις επαγγελματικές του δεξιότητες, αλλά και με την ποιότητα του χαρακτήρα του. Επομένως απαιτούνται τα εξής¹⁶⁴:

- *Αντικειμενικότητα και αμεροληψία* στην εκτίμηση προσώπων και συνθηκών.
- *Γόνιμη περιέργεια και ικανότητα διατύπωσης* ερωτήσεων που οδηγούν στην απόκτηση πλήρους και σαφούς εικόνας του υποψηφίου, αλλά και πολύτιμων λεπτομερειών.
- *Ικανότητα για ακριβή παρατήρηση* της ανθρώπινης συμπεριφοράς και επακόλουθη σκιαγράφηση της προσωπικότητας του υποψηφίου μέσα από τα λεγόμενά του. Αυτό προϋποθέτει εμπειρία στο να ακούει κανείς προσεκτικά το συνομιλητή του και να οδηγείται στην εξαγωγή συμπερασμάτων, όχι μόνο από το περιεχόμενο των απαντήσεων που λαμβάνει, αλλά και από τον τρόπο που εκφέρονται οι διάφορες προτάσεις συνοδευόμενες από αντίστοιχες χειρονομίες, εκφράσεις του προσώπου και κινήσεις του σώματος. Αποκρυπτογραφούνται, έτσι, οι διάφορες στάσεις, νοοτροπίες, πεποιθήσεις και προσανατολισμοί του υποψηφίου.
- *Αυτοκυριαρχία και νηφαλιότητα*, στο βαθμό που να μεταδίδει στον υποψήφιο την έννοια της επαγγελματικής δεοντολογίας, η οποία ορίζει πως ό, τι λέγεται θα παραμείνει αυστηρά εμπιστευτικό.

¹⁶⁴ Σκουλάς Ε. Νίκος – Οικονομάκη Π. Κυριακή, 'Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων', Κάπα, Αθήνα, 1998, σελ. 74 - 75

- *Απλότητα και φιλικότητα*, στο βαθμό που να βοηθούν τον υποψήφιο να χαλαρώσει και να λάβει, έτσι, μέρος σε μία ελεύθερη και ανοιχτή συζήτηση.
- *Απόλυτη γνώση των απαιτήσεων*, των υπευθυνοτήτων κι των συνθηκών της προσφερόμενης θέσης εργασίας, καθώς και των προσδοκιών της εταιρίας από το νέο υπάλληλο.
- *Εκπαίδευση των συνεντευξιαστών*¹⁶⁵. Πρέπει να βελτιωθούν οι διαπροσωπικές δεξιότητες του συνεντευξιαστή και οι δυνατότητές του να λαμβάνει αποφάσεις χωρίς να επηρεάζεται από τις μη σχετικές πληροφορίες.

Οι συνεντεύξεις επιλογής μπορούν να ταξινομηθούν στις ακόλουθες κατηγορίες:

3.7.7.α. Δομημένη Συνέντευξη (Patterned Interview)

Πρόκειται για τον πιο αυστηρά δομημένο τύπο συνέντευξης, ο οποίος στηρίζεται και δεν παρεκκλίνει από μία προκαθορισμένη λίστα ερωτήσεων και πιθανών απαντήσεων. Μία δομημένη συνέντευξη δημιουργεί έντονα περιοριστικό πλαίσιο, χωρίς να δίνει την ευκαιρία στον υποψήφιο να εκφραστεί λεπτομερώς.

Στη δομημένη συνέντευξη¹⁶⁶, δίνονται σε όλους τους υποψηφίους οι ίδιες ερωτήσεις με την ίδια ακριβώς σειρά, οπότε υπάρχει μια κοινή βάση πληροφοριών για αξιολόγηση. Προκειμένου ο εξεταστής να είναι σε θέση να εκτιμήσει τις απαντήσεις, θα πρέπει να γνωρίζει ποιες είναι οι <<σωστές>> απαντήσεις. Έτσι, έχει προετοιμάσει έναν οδηγό στον οποίο περιγράφονται οι <<καλές>> και οι λιγότερο καλές απαντήσεις. Είναι δυνατόν, επίσης, οι διάφοροι τύποι των απαντήσεων να σταθμιστούν και να

¹⁶⁵ Walley Paul, 2005

¹⁶⁶ Ξηροτύρη – Κουφίδου Στέλλα, ‘Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Η πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον’, Ανικούλα, Θεσσαλονίκη, 2001, σελ. 141

βαθμολογηθούν, γεγονός που προσδίδει ακόμη μεγαλύτερη αξιοπιστία στη συνέντευξη και διευκολύνει τον εξεταστή στις τελικές του αποφάσεις.

Η δομημένη συνέντευξη παρουσιάζει τα ακόλουθα πλεονεκτήματα σε σύγκριση με τις λοιπές κατηγορίες συνέντευξης¹⁶⁷:

A. Βοηθά στο να αποφύγει ο εξεταστής τα εξής σφάλματα που συνδέονται άμεσα με τη διαδικασία της συνέντευξης:

- Το σφάλμα φωτοστέφανου (halo effect). Είναι η τάση του εξεταστή να αξιολογήσει έναν υποψήφιο με βάση ένα και μόνο προεξέχον χαρακτηριστικό, όπως π.χ. τον τρόπο που ντύνεται ή μιλά.
- Το σφάλμα της πρώτης εντύπωσης (first impression). Πολλοί εξεταστές δημιουργούν μέσα στα πρώτα λεπτά μια εντύπωση για τον υποψήφιο (αρνητική ή θετική) και κατόπιν, στον υπόλοιπο χρόνο προσπαθούν να την επιβεβαιώσουν με αντίστοιχες ερωτήσεις, δηλαδή ερωτήσεις που ωθούν τον υποψήφιο στην επιβεβαίωση της θετικής ή αρνητικής εικόνας.
- Το σφάλμα της ομοιότητας του εξεταστή (similar to me). Στην περίπτωση αυτή εφόσον οι προσδοκίες και οι πεποιθήσεις του υποψηφίου φαίνεται να ταιριάζουν με αυτές του εξεταστή, είναι σχεδόν βέβαιο ότι ο τελευταίος θα τον αξιολογήσει θετικά, παραβλέποντας, ασυνείδητα, άλλα χαρακτηριστικά που μπορεί να μην είναι τα κατάλληλα για τη θέση για την οποία προορίζεται ο υποψήφιος.
- Το σφάλμα των κοινωνικών στερεοτύπων. Η ομοιότητα του υποψηφίου με κάποιο πρόσωπο με το οποίο ο εξεταστής συνδέεται με ευχάριστες ή

¹⁶⁷ Ξηροτύρη – Κουφίδου Στέλλα, 'Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Η πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον', Ανικούλα, Θεσσαλονίκη, 2001, σελ. 141 - 143

δυσάρεστες καταστάσεις είναι πιθανό να τον οδηγήσει σε υπερεκτίμηση ή υποεκτίμηση του υποψηφίου.

Β. Βοηθά τον εξεταστή να αποφύγει τις διακρίσεις.

Γ. Βοηθά τον εξεταστή να είναι συνεπής με τη νομοθεσία <<Περί ίσων ευκαιριών>> (equal opportunities). Η νομοθεσία αυτή, που προστατεύει τα ατομικά δικαιώματα του ατόμου, επιβάλλει να γίνονται ερωτήσεις που έχουν άμεση σχέση με τις απαιτήσεις της εργασίας και όχι με τις προσωπικές πεποιθήσεις του υποψηφίου.

Δ. Βοηθά στην επικοινωνία εξεταστή – υποψηφίου.

3.7.7.β. Ημιδομημένη Συνέντευξη (Semistructured Interview)

Στον τύπο αυτό προετοιμάζονται μόνο οι κύριες ερωτήσεις, οι οποίες και θα αποτελέσουν τον κύριο γνώμονα των υπολοίπων, που θα αναφέρονται αναλυτικά στα προσωπικά χαρακτηριστικά και προσόντα του υποψηφίου. Γενικά, οι περισσότερες επαγγελματικές συνεντεύξεις είναι ημιδομημένες.

Δύο γνωστά προγράμματα ημιδομημένων συνεντεύξεων είναι τα *'Situational Interviewing'* και *'Targeted-Selection Interviews'*. Σε συγκεκριμένες περιστάσεις μπορούν να παρέχουν ικανοποιητικά, αξιόπιστα και έγκυρα δεδομένα. Η επιτυχία τους εξαρτάται από την ποιότητα της ανάλυσης εργασίας. Πιο συγκεκριμένα, στο πρώτο πρόγραμμα οι υποψήφιοι υποβάλλονται να απαντήσουν σε μία σειρά υποθετικών καταστάσεων, αναφερόμενοι στην πιθανή δράση τους και στην επίλυση προβλημάτων. Τα κριτήρια αξιολόγησής τους προκύπτουν από μία λεπτομερή ανάλυση εργασίας, που περιγράφει τα απαιτούμενα προσόντα και ικανότητες. Το δεύτερο πρόγραμμα εστιάζεται στις προηγούμενες απαντήσεις του υποψηφίου, καθώς υποστηρίζει την αρχή της παρελθούσας συμπεριφοράς. Οι τιθέμενες σε αυτή την περίπτωση ερωτήσεις είναι κατάλληλα δομημένες, ώστε να επιτρέπουν τον εξεταστή να κατευθύνει με ορισμένο τρόπο τον υποψήφιο.

3.7.7.γ. Αδόμητη συνέντευξη (Unstructured or nondirective interview)

Η ονομασία της οφείλεται στο γεγονός ότι δεν ακολουθείται κάποιο πλάνο προηγούμενης δόμησής της, γι' αυτό και είναι αμφίβολη η αξιοπιστία της. Η επιτυχία της εξαρτάται από την ανταπόκριση του εξεταστή στις απαντήσεις του υποψηφίου¹⁶⁸. Έτσι, μια σωστή τακτική συνίσταται να ενθαρρύνει, να μην διακόπτει, να μην αλλάζει το θέμα και να επιτρέπει παύσεις κατά τη διάρκεια της συνέντευξης. Η διαδικασία στηρίζεται στην υπόθεση, ότι είναι πιο εύκολο για τον υποψήφιο να εκφρασθεί, εφόσον του παρέχεται η ευκαιρία και υπάρχει παρότρυνση.

3.7.7.δ. Ομαδική συνέντευξη (Board or panel interview)

Με τη μέθοδο αυτή επιτυγχάνεται μια κοινή συνέντευξη του υποψηφίου από μία ομάδα αρμόδιων για την επιλογή του, ταυτόχρονα κατά τη διάρκεια μιας συγκεκριμένης χρονικής περιόδου¹⁶⁹.

3.8. ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ – ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΑΡΕΛΘΟΝΤΟΣ

Το επόμενο βήμα στη διαδικασία της επιλογής προσωπικού είναι ο έλεγχος των συστάσεων που αναφέρει ο υποψήφιος στην αίτηση και στο βιογραφικό του σημείωμα καθώς και ο έλεγχος του παρελθόντος του.

Ο έλεγχος των συστάσεων που παρουσιάζει ο υποψήφιος στη διαδικασία επιλογής πραγματοποιείται συχνά από τον εργοδότη¹⁷⁰. Συνήθως, επικοινωνούν με το άτομο που ήταν ο άμεσος προϊστάμενος του υποψηφίου ή με το τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης που ανήκε. Η επικοινωνία πραγματοποιείται

¹⁶⁸ Cascio F. Wayne, 2005

¹⁶⁹ Mathis L. Robert, 2002

¹⁷⁰ Muchinsky P.M., 1979

είτε τηλεφωνικά, είτε μέσω επιστολών και σπανιότερα με προσωπικές επισκέψεις. Οι συστάσεις εξυπηρετούν δύο σκοπούς¹⁷¹: Πρώτον, επιβεβαιώνουν την αξιοπιστία των στοιχείων και δεδομένων. Δεύτερον, παρέχουν συμπληρωματικές πληροφορίες, χρήσιμες για την τελική απόφαση επιλογής.

Το μεγαλύτερο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι εργοδότες κατά τον έλεγχο των συστάσεων είναι η απροθυμία των επιχειρήσεων να δώσουν πληροφορίες που ζητούνται για τους υποψηφίους, επειδή φοβούνται τις μηνύσεις λόγω του απόρρητου των προσωπικών δεδομένων ή της δυσφήμισης του προσώπου¹⁷².

Έτσι, πολλές επιχειρήσεις για να αποφύγουν λανθασμένες κρίσεις και συστάσεις, καταφεύγουν σε ιδιωτικά γραφεία έρευνας, προκειμένου να πιστοποιήσουν τις πληροφορίες τους και να ελέγξουν το παρελθόν του υποψηφίου¹⁷³. Η λογική αυτής της διαδικασίας εξαρτάται από το πόσο σχετίζονται οι παράγοντες που ελέγχονται με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας¹⁷⁴. Γενικότερα, ο έλεγχος του παρελθόντος ασχολείται με την αξιοπιστία της συμπεριφοράς του υποψηφίου, την ακεραιότητά του και την προσαρμογή που επιδεικνύει. Τα μέτρα που χρησιμοποιούνται περιλαμβάνουν, μεταξύ άλλων, το ιστορικό παρανομίας, προσφυγές σε δικαστήρια, το οικονομικό ιστορικό, το ιστορικό οδήγησης (π.χ. ατυχήματα), την εκπαίδευση, το ιστορικό των αποδοχών και τις αξιώσεις για αποζημιώσεις. Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στη

¹⁷¹ French Wendell, 'Human Resources Management', Houghton Mifflin Company, 6th edition, July 2006, σελ. 229

¹⁷² White and Kleinman, 2001

¹⁷³ Schuler S. Randall, Huber L. Vandra, 'Personell and Human Resource Management', West Publishing Company, 5th edition January 1993, σελ. 231

¹⁷⁴ Hahn J.M., 1991

χρησιμοποίηση αυτών των μέτρων λόγω των νομικών περιορισμών στις έρευνες πριν πρόσληψη και του προσωπικού απορρήτου¹⁷⁵.

3.9. ΙΑΤΡΙΚΕΣ ΕΞΕΤΑΣΕΙΣ

Το τελευταίο σκαλοπάτι πρώτου παρθεί η τελική απόφαση επιλογής του υποψηφίου είναι η διενέργεια ιατρικών εξετάσεων. Ο βασικός σκοπός της ιατρικής εξέτασης είναι να καθορίσει αν ο υποψήφιος είναι ικανός φυσικά για να εκτελέσει την εργασία. Ο υποψήφιος, για παράδειγμα, δεν πρέπει να έχει προβλήματα υγείας, όπως, όρασης και αναπνευστικά, ή να μην είναι φορέας μεταδοτικών νόσων¹⁷⁶.

Αν και πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ιατρικές εξετάσεις, δεν έχουν ιδιαίτερη ισχύ, επειδή οι εξετάσεις που εκτελούνται διαφέρουν από ιατρό σε ιατρό¹⁷⁷. Επίσης, οι ιατρικές εξετάσεις δε σχετίζονται πάντα με την εργασία¹⁷⁸. Τέλος, δίνεται έμφαση συνήθως στη βραχυχρόνια και όχι στη μακροχρόνια κατάσταση της υγείας. Μία εξέλιξη στο ζήτημα των ιατρικών εξετάσεων είναι τα ιατρικά στάνταρντ που σχετίζονται με την εργασία (job-related medical standards). Σύμφωνα με αυτή τη διαδικασία, δημιουργούνται στάνταρντ για την κατάσταση υγείας που σχετίζονται σε μεγάλο βαθμό με την εργασία. Αναπτύσσονται ιατρικά εγχειρίδια που παρέχουν πληροφορίες για ειδικές αρρώστιες και καταστάσεις υγείας που εμποδίζουν την επαρκή λειτουργία σε συγκεκριμένες εργασίες¹⁷⁹.

¹⁷⁵ Heneman R.L., 2000

¹⁷⁶ Χυτήρης Λεωνίδα, 'Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων', Interbooks, Αθήνα, 2001, σελ. 99

¹⁷⁷ Fleishman E.A., 1988

¹⁷⁸ Campion James, 2000

¹⁷⁹ Heneman R.L., 2000

3.10. ΑΠΟΦΑΣΗ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Στο στάδιο αυτό ακολουθεί η επεξεργασία των αποτελεσμάτων των προηγούμενων μεθόδων επιλογής που χρησιμοποιήθηκαν προκειμένου η επιχείρηση να καταλήξει στα άτομα που επιθυμεί να υποβάλλει πρόταση συνεργασίας και, κατά συνέπεια, να τα απασχολήσει. Η τελική απόφαση επιλογής θα πρέπει να λαμβάνεται από τα στελέχη στις διευθύνσεις ή στα τμήματα των οποίων θα απασχοληθούν οι συγκεκριμένοι υποψήφιοι¹⁸⁰.

Υπάρχουν δύο τρόποι¹⁸¹ που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι υπεύθυνοι για να λάβουν την τελική τους 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. Ο δεύτερος τρόπος είναι *περισσότερο αντικειμενικός* αφού βασίζεται σε αποτελέσματα στατιστικής ανάλυσης. Συγκεκριμένα, οι πιο καθοριστικοί παράγοντες ή χαρακτηριστικά για την επίδοση του υποψηφίου στη θέση εργασίας σταθμίζονται με συγκεκριμένο συντελεστή βαρύτητας. Τα ποσοτικοποιημένα δεδομένα, τα οποία εξάγονται από τις απαντήσεις στη συνέντευξη, τις επιδόσεις στα διάφορα τεστ, και άλλες πηγές της διαδικασίας επιλογής συνδυάζονται και προκύπτει ένας τελικός βαθμός. Συνεπώς, προσλαμβάνεται ο υποψήφιος με το μεγαλύτερο βαθμό, χωρίς να εκφράσει ο υπεύθυνος την προσωπική του κρίση γι' αυτόν. Ο δεύτερος αυτός τρόπος απόφασης κρίνεται προτιμητέος σε

¹⁸⁰ Χυτήρης Λεωνίδας, 'Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων', Interbooks, Αθήνα, 2001, σελ. 100

¹⁸¹ Χυτήρης Λεωνίδας, 'Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων', Interbooks, Αθήνα, 2001, σελ. 102

σχέση με τον πρώτο, καθώς, έτσι, αποφεύγεται μια πιθανή μεροληπτική και προκατειλημμένη στάση του υπεύθυνου για τις προσλήψεις¹⁸².

Αφού έχει παρθεί η τελική απόφαση επιλογής, ο υπεύθυνος προβαίνει στην ανακοίνωση της προσφοράς της θέσης εργασίας στον υποψηφίο. Σε αυτό το στάδιο είναι χρήσιμο να γίνει μνεία σε οποιεσδήποτε ιδιαίζουσες συνθήκες που αφορούν την πρόσληψη και κατοχή της θέσης. Ο υπεύθυνος είναι σημαντικό να καταστήσει σαφής τα εξής¹⁸³:

- Προθεσμία του υποψηφίου να απαντήσει στην προσφορά της θέσης εργασίας.
- Ημερομηνία έναρξης της συνεργασίας του υποψηφίου με την εταιρία.
- Ειδικές διαδικασίες που πρέπει να ακολουθηθούν πριν από την πρόσληψη, όπως για παράδειγμα, προσκόμιση πιστοποιητικών των σπουδών του υποψηφίου κλπ.
- Ανάγκη ή πιθανότητα μετεγκατάστασης του υποψηφίου σε τοποθεσία μακριά από τη μόνιμη κατοικία του.
- Τυχόν απαιτήσεις της θέσης εργασίας για ταξίδια στο εξωτερικό ή στο εσωτερικό της χώρας.

Μετά την ολοκλήρωση των απαραίτητων διευκρινίσεων και εφόσον και οι δύο πλευρές είναι ικανοποιημένες από τη συνάντησή τους, το θέμα που απομένει να συζητηθεί είναι οι οικονομικές απολαβές του υποψηφίου¹⁸⁴. Το συνολικό ποσό των αποδοχών, καθώς και κάθε λεπτομέρεια γύρω από τα οικονομικά θέματα πρέπει να ξεκαθαριστεί με τον πλέον ευκρινή τρόπο.

¹⁸² Torrington Derek, Hall Laura, Taylor Stephen, 'Human Resource Management', Prentice Hall, 6th edition, 2005, σελ. 158

¹⁸³ Σκουλάς Ε. Νίκος – Οικονομάκη Π. Κυριακή, 'Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων', Κάπα, Αθήνα, 1998, σελ. 82 - 83

¹⁸⁴ Σκουλάς Ε. Νίκος – Οικονομάκη Π. Κυριακή, 'Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων', Κάπα, Αθήνα, 1998, σελ. 83

Συνήθως, ο υποψήφιος γνωρίζει, κατά προσέγγιση, ή πιθανολογεί το ύψος των αποδοχών που αποφέρει μία θέση εργασίας. Η εμπειρία λέει ότι όταν η συζήτηση φτάσει στο θέμα των απολαβών, ο υποψήφιος ορίζει τις οικονομικές του απαιτήσεις σε ένα ποσοστό περίπου 10% υψηλότερο από αυτές που πραγματικά προσδοκά.

Εφόσον ευοδωθούν οι συζητήσεις των δύο πλευρών και για τις οικονομικές απολαβές του υποψηφίου και υπάρχει συμφωνία, ο υπεύθυνος ολοκληρώνει τη διαδικασία επιλογής επικοινωνώντας με όλους τους άλλους υποψηφίους που, για διάφορους λόγους, κρίθηκαν ακατάλληλοι για τη θέση. Οι λόγοι για τους οποίους πρέπει ο υπεύθυνος να έλθει σε επαφή με κάθε έναν από τους ενδιαφερόμενους που απορρίφθηκαν, σχετίζονται με την προοπτική, αλλά και με την καλή εικόνα της εταιρίας¹⁸⁵. Η ενημέρωση των απορριφθέντων υποψηφίων συνήθως πραγματοποιείται: τηλεφωνικώς ή με γραπτή επιστολή ή με αποστολή ηλεκτρονικού μηνύματος (e-mail) ή με προσωπική συνάντηση.

3.11. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΝΤΑΞΗΣ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΝΕΟΥΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ

Αμέσως μετά την αποδοχή της προσφοράς της θέσης εργασίας από την πλευρά του υποψηφίου, ακολουθεί, πλέον, το στάδιο της οικοδόμησης της σχέσης της εταιρίας με το νέο εργαζόμενο. Πρόκειται για μία σχέση ζωτικής σημασίας η οποία πρέπει να στηρίζεται στην πλήρη κατανόηση των αμοιβαίων προσδοκιών.

Για το λόγο αυτό, είναι συνήθης πρακτική που εφαρμόζουν οι περισσότερες επιχειρήσεις, όταν προσλαμβάνουν ένα νέο υπάλληλο, να ορίζουν ως προκαταρκτική

¹⁸⁵ Σκουλάς Ε. Νίκος – Οικονομάκη Π. Κυριακή, 'Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων', Κάπα, Αθήνα, 1998, σελ. 84

την περίοδο των τριών έως έξι πρώτων μηνών¹⁸⁶, χωρίς αυτό να σημαίνει πως αυτή η περίοδος είναι διάστημα αρκετό για την ομαλή ένταξη και προσαρμογή του νέου εργαζομένου.

Η ανάγκη που επιβάλλει την οροθέτηση του δοκιμαστικού αυτού διαστήματος είναι διττή και αφορά και τις δύο πλευρές, εργοδότη και εργαζομένου. Ο νέος εργαζόμενος χρειάζεται ένα εύλογο χρονικό περιθώριο προκειμένου να ενταχθεί ομαλά και να προσαρμοστεί στις συνθήκες και το περιβάλλον της νέας του εργασίας. Το κέρδος της διαδικασίας ένταξης για τον εργοδότη έγκειται ότι μειώνει τον κίνδυνο πρόωρης αποχώρησης του εργαζομένου και αποφεύγει, έτσι, την επανάληψη των χρονοβόρων διαδικασιών προσέλκυσης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού.

Μία αποτελεσματική διαδικασία ένταξης νέων υπαλλήλων μπορεί να επιτύχει τα εξής¹⁸⁷:

- Τη δημιουργία μιας άριστης πρώτης εντύπωσης στο νέο υπάλληλο → η φράση <<η αρχή είναι το ήμισυ του παντός>> ταιριάζει απόλυτα με αυτή την παραδοχή και σημαίνει πως και οι δύο πλευρές, εργοδότη και εργαζομένου, πρέπει, στην έναρξη της κάθε συνεργασίας, να επιδείξουν τον καλύτερο τους εαυτό.
- Την εξύψωση του ηθικού των νέων υπαλλήλων και την εντονότερη παρακίνησή τους → κατ' αυτό τον τρόπο, αποτρέπονται και προλαμβάνονται τα λάθη, οι παρανοήσεις και η δυσαρέσκεια ή τα παράπονα που μπορεί να προκαλέσει η κακή επικοινωνία.
- Την παροχή ορθών και έγκυρων πληροφοριών προς τον καινούργιο υπάλληλο → αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα, και για τις δύο πλευρές, η πλήρης κατανόηση

¹⁸⁶ Σκουλάς Ε. Νίκος – Οικονομάκη Π. Κυριακή, 'Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων', Κάπα, Αθήνα, 1998, σελ. 85

¹⁸⁷ Σκουλάς Ε. Νίκος – Οικονομάκη Π. Κυριακή, 'Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων', Κάπα, Αθήνα, 1998, σελ. 86 - 87

από τον εργαζόμενο των κανόνων και των στρατηγικών που εφαρμόζει η εταιρία .
οι σημαντικές πληροφορίες πρέπει να διοχετεύονται από τον εργοδότη στον
εργαζόμενο ο οποίος, σε καμία περίπτωση, δεν πρέπει να γίνεται δέκτης φημών,
εικασιών ή πρόχειρων αναλύσεων.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ

ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ

4.1. ΣΤΟΧΟΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η προσέλκυση και η επιλογή υποψηφίων εργαζομένων είναι από τις κυριότερες λειτουργίες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Στόχος της παρούσας μελέτης είναι να αναλυθεί ο τρόπος οργάνωσης αυτών των λειτουργιών στον τραπεζικό κλάδο στην Ελλάδα για δύο κατηγορίες εργαζομένων.

Η πρώτη κατηγορία εργαζομένων αναφέρεται ως ‘ανώτερα στελέχη’ και περιλαμβάνει:

- Υψηλόβαθμα στελέχη (Executive managers) → Πρόκειται για στελέχη τα οποία βρίσκονται στην κορυφή της ιεραρχίας και διαμορφώνουν τους γενικούς στόχους ή κατευθύνσεις της επιχείρησης (πρόεδρος, γενικοί διευθυντές).
- Μεσαία στελέχη (Middle managers) → Είναι οι προϊστάμενοι, τμηματάρχες οι οποίοι βρίσκονται στη μέση της ιεραρχίας και συνδέουν τους άμεσους υφισταμένους τους (επόπτες, επιθεωρητές) με τα υψηλόβαθμα στελέχη.
- Κατώτερα στελέχη ή ‘στελέχη γραμμής’ (First line managers, supervisors) → Είναι οι επόπτες, οι επιθεωρητές και αποτελούν την πρώτη βαθμίδα εποπτείας και το συνδετικό κρίκο μεταξύ της διεύθυνσης και του προσωπικού της πρώτης γραμμής για την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης.

Η δεύτερη κατηγορία εργαζομένων αναφέρεται ως ‘λοιπό ανθρώπινο δυναμικό’ και περιλαμβάνει όλο το υπόλοιπο ανθρώπινο δυναμικό το οποίο έχει ένας τραπεζικός

οργανισμός και δεν ασκεί διοικητικά καθήκοντα. Με άλλα λόγια, πρόκειται για το αμιγώς 'εκτελεστικό' κομμάτι της επιχείρησης το οποίο καλείται να πραγματώσει επιτυχώς τους στόχους και τις κατευθύνσεις που λαμβάνει από τους προϊσταμένους. Απαρτίζεται από υπαλλήλους γραφείου όλων των τμημάτων του τραπεζικού οργανισμού, υπαλλήλους τεχνικών ειδικοτήτων ή ειδικοτήτων πληροφορικής, υπαλλήλους γραμματειακής υποστήριξης, υπαλλήλους επικοινωνίας με τους πελάτες ή/και τους προμηθευτές, υπαλλήλους για εξωτερικές εργασίες κ.ο.κ.

Μερικά από τα ερωτήματα που θα εξεταστούν στην παρούσα έρευνα είναι τα κάτωθι:

- ✓ Ποιός είναι υπεύθυνος για την προσέλκυση και επιλογή εργαζομένων;
- ✓ Σε ποιές κατηγορίες εργαζομένων υπάρχουν δυσκολίες προσέλκυσης;
- ✓ Σε τί ποσοστό χρησιμοποιούνται οι εσωτερικές και εξωτερικές πηγές προσέλκυσης;
- ✓ Ποιές είναι οι περισσότερο χρησιμοποιούμενες μέθοδοι εσωτερικής και εξωτερικής προσέλκυσης;
- ✓ Πόσο διαρκεί η διαδικασία της προσέλκυσης εργαζομένων;
- ✓ Ποιά είναι η φιλοσοφία των τραπεζών στη διαδικασία της επιλογής εργαζομένων;
- ✓ Ποιές είναι οι περισσότερο χρησιμοποιούμενες μέθοδοι επιλογής;
- ✓ Ποιά είδη συνεντεύξεων και τεστ χρησιμοποιούνται περισσότερο;
- ✓ Ποιές ενέργειες ακολουθούνται για τους υποψήφιους εργαζομένους που τελικώς απορρίφθηκαν;

Εκτός από τα προαναφερθέντα, θα διερευνηθούν θέματα σχετικά με την περιγραφή θέσης εργασίας (job description), τον προγραμματισμό ανθρωπίνων πόρων και την υποδοχή και ένταξη των νεοπροσληφθέντων υπαλλήλων, ώστε να αποκτήσουμε μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα για τη διαδικασία της πρόσληψης που ακολουθούν οι τράπεζες για τους εργαζομένους.

Η εστίαση της παρούσας έρευνας στον τραπεζικό κλάδο δικαιολογείται λόγω του αυξημένου ανταγωνισμού που επικρατεί στον συγκεκριμένο κλάδο όπου η οργάνωση και σωστή λειτουργία ενός τμήματος ανθρώπινου δυναμικού κρίνεται απαραίτητη.

4.2. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Για τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας καταρτίστηκε ένα ερωτηματολόγιο αποτελούμενο από 20 ερωτήματα (βλ. Παράρτημα). Το ερωτηματολόγιο στάλθηκε σε υπεύθυνους Ανθρώπινου Δυναμικού ή σε στελέχη Ανθρώπινου Δυναμικού ή στον ίδιο τον εργοδότη σε 10 ιδιωτικές και δημόσιες τράπεζες. Πλήρως και ορθώς απαντημένα επεστράφησαν 7 ερωτηματολόγια. Δηλαδή, το ποσοστό επιστροφής και ανταπόκρισης από τη μεριά των τραπεζών ανήλθε στο 70%. Από τις 3 τράπεζες που δε θέλησαν να συμμετάσχουν στην έρευνα, οι 2 ισχυρίστηκαν ότι τα στοιχεία για την προσέλκυση και επιλογή προσωπικού είναι εμπιστευτικά και δεν ήταν δυνατό να δημοσιοποιηθούν, ενώ μία τράπεζα δήλωσε ότι εξαιτίας του φόρτου εργασίας δεν ήταν εφικτή η συμμετοχή της. Η επαφή με τις τράπεζες έγινε αρχικά τηλεφωνικώς – και συγκεκριμένα στα τμήματα Ανθρώπινων Πόρων – και στη συνέχεια, εστάλησαν τα ερωτηματολόγια σε ηλεκτρονική μορφή (e-mail).

Το δείγμα της έρευνας περιλαμβάνει 7 τράπεζες οι οποίες δραστηριοποιούνται τόσο στην Ελλάδα όσο και στην αλλοδαπή και παρουσιάζονται αλφαβητικά παρακάτω:

- ABN AMRO Bank
- CETELEM Bank
- SOCIETE GENERALE Bank
- UCI Bank

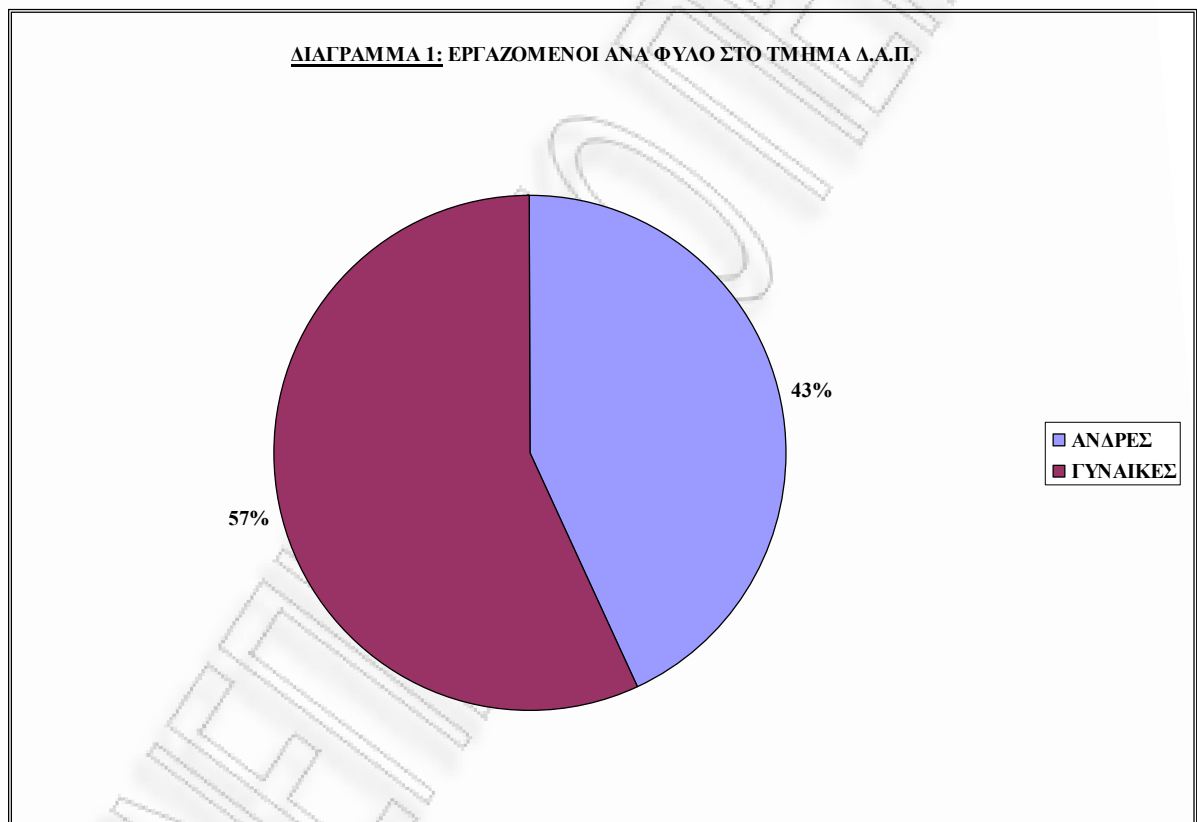
- Εμπορική Τράπεζα της Ελλάδος
- Συνεταιριστική Τράπεζα Έβρου
- Συνεταιριστική Τράπεζα Θεσσαλίας

Το ερωτηματολόγιο στάλθηκε τον Απρίλιο του 2008. Τον Μάιο ακολούθησε Follow up στις εταιρίες που δεν είχαν στείλει απαντήσεις, με αποτέλεσμα στις αρχές Ιουνίου να καταρτιστεί ο τελικός αριθμός των τραπεζών που συμμετέχει στην παρούσα έρευνα. Η επεξεργασία των στοιχείων από τις απαντήσεις των ερωτηματολογίων βασίστηκε στις κατανομές συχνοτήτων (με χρήση του προγράμματος Microsoft Excel 2007). Με τη μέθοδο αυτή τα συμπεράσματα ήταν αρκετά σαφή.

Η παρουσίαση των ερωτήσεων πραγματοποιείται με τη βοήθεια διαγραμμάτων. Με τον τρόπο αυτό, γίνεται εφικτή η σύγκριση μεταξύ των αποτελεσμάτων των ερωτήσεων ώστε να εξάγονται αποτελέσματα άξια προς περαιτέρω σχολιασμό και διερεύνηση. Για την καλύτερη παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας, κρίθηκε σκόπιμο αυτά να παρατίθενται ανά ερώτηση. Τέλος, αξίζει να τονιστεί πως στις απαντήσεις των τραπεζών που παρουσιάζονται, δεν αναφέρονται οι ονομασίες των τραπεζών, καθώς τα στοιχεία που δόθηκαν είναι απολύτως εμπιστευτικά και χρησιμοποιούνται, αποκλειστικά και μόνο, για επιστημονικούς σκοπούς.

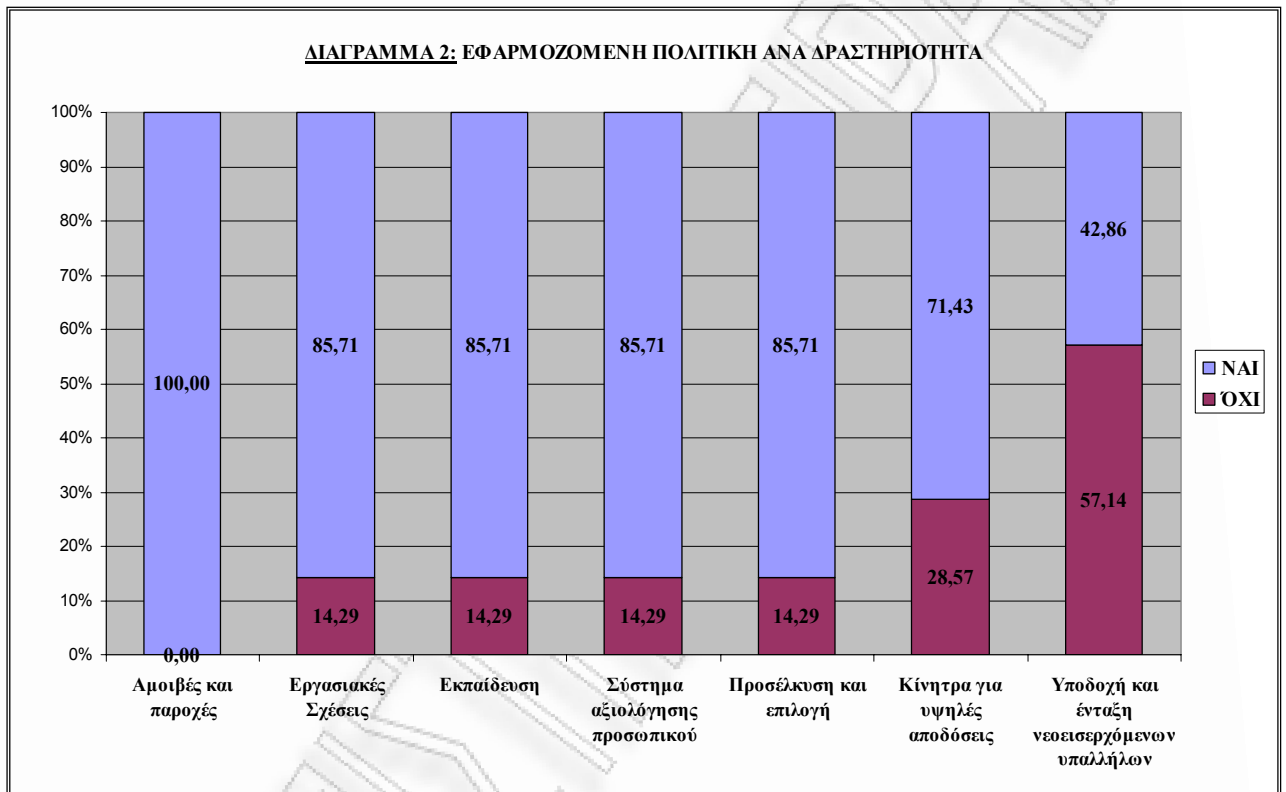
4.3. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

**Ερώτηση 1: Πόσα άτομα περίπου εργάζονται στο τμήμα Διοίκησης
Ανθρώπινων Πόρων (άντρες – γυναίκες);**



Από τις απαντήσεις των τραπεζών που δόθηκαν, το 57% των ατόμων που εργάζονται στο τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Πόρων είναι γυναίκες, ενώ το 43% είναι άνδρες. Συμπεραίνουμε, λοιπόν, ότι οι τράπεζες εμπιστεύονται περισσότερο τις γυναίκες, σε σχέση με τους άντρες, για την επάνδρωση, την οργάνωση και τη λειτουργία του συγκεκριμένου τμήματος.

Ερώτηση 2: Έχει αναπτύξει η Τράπεζα σας εφαρμοζόμενη πολιτική στις ακόλουθες δραστηριότητες;



Η συγκεκριμένη ερώτηση αναφέρεται στην ύπαρξη –ή μη- πολιτικής ή στρατηγικής των τραπεζών σε βασικές δραστηριότητες που άπτονται της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.

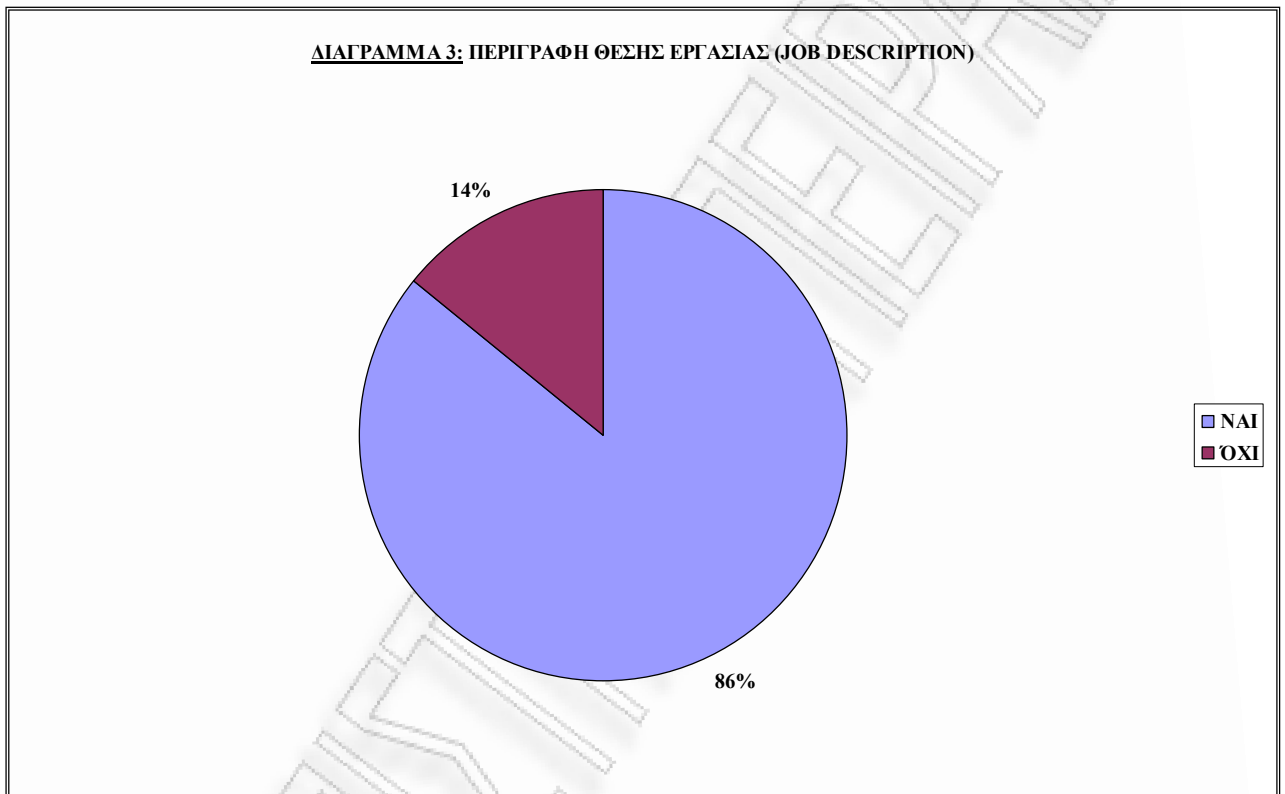
Ειδικότερα, όλες οι τράπεζες του δείγματος (ποσοστό 100%) εμφανίζονται να έχουν εφαρμοζόμενη πολιτική ‘αμοιβών και παροχών’. Αυτό σημαίνει πως δίνεται, από τις τράπεζες, εξέχουσα βαρύτητα στις αμοιβές (όπως π.χ. μισθοί, bonus κτλ.) και τις παροχές (όπως π.χ. διευκολύνσεις προς τους εργαζομένους, ευέλικτο ωράριο κτλ.) με σκοπό την εξασφάλιση υπηρεσιών υψηλής ποιότητας προς τους εργαζομένους. Αυτό

καταδεικνύει το γεγονός πως όλες οι τράπεζες, σήμερα, προσφέρουν ελκυστικά πακέτα προς τους υποψήφιους εργαζομένους.

Όσον αφορά τις ‘εργασιακές σχέσεις’, την ‘εκπαίδευση’, το ‘σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού’, και την ‘προσέλκυση και επιλογή’, υψηλό ποσοστό των τραπεζών (85,71%) έχει εφαρμοζόμενη πολιτική, ενώ μόνο 14,29% των τραπεζών δεν έχει. Επομένως, οι τράπεζες, σχεδόν στο σύνολο τους, δίνουν μεγάλη έμφαση στις συγκεκριμένες δραστηριότητες.

Πολιτική ‘κινήτρων για υψηλές αποδόσεις’ δεν εφαρμόζει το σύνολο των τραπεζών του δείγματος. Συγκεκριμένα, το 71,43% των τραπεζών αποκρίθηκε θετικά, ενώ το 28,57% αρνητικά. Τέλος, αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι μόλις το 42,86% των τραπεζών εφαρμόζει πρόγραμμα ‘υποδοχής και ένταξης των νεοεισερχομένων υπαλλήλων’ και το 57,14% δεν έχει κάποια συγκεκριμένη πολιτική γι’ αυτήν τη δραστηριότητα. Συνεπώς, η εφαρμογή πολιτικής για τη συγκεκριμένη δραστηριότητα θεωρείται μη σημαντική και άσκοπη για την πλειοψηφία των τραπεζών.

Ερώτηση 3: Έχετε αναπτύξει περιγραφή της κάθε θέσης εργασίας (job description);

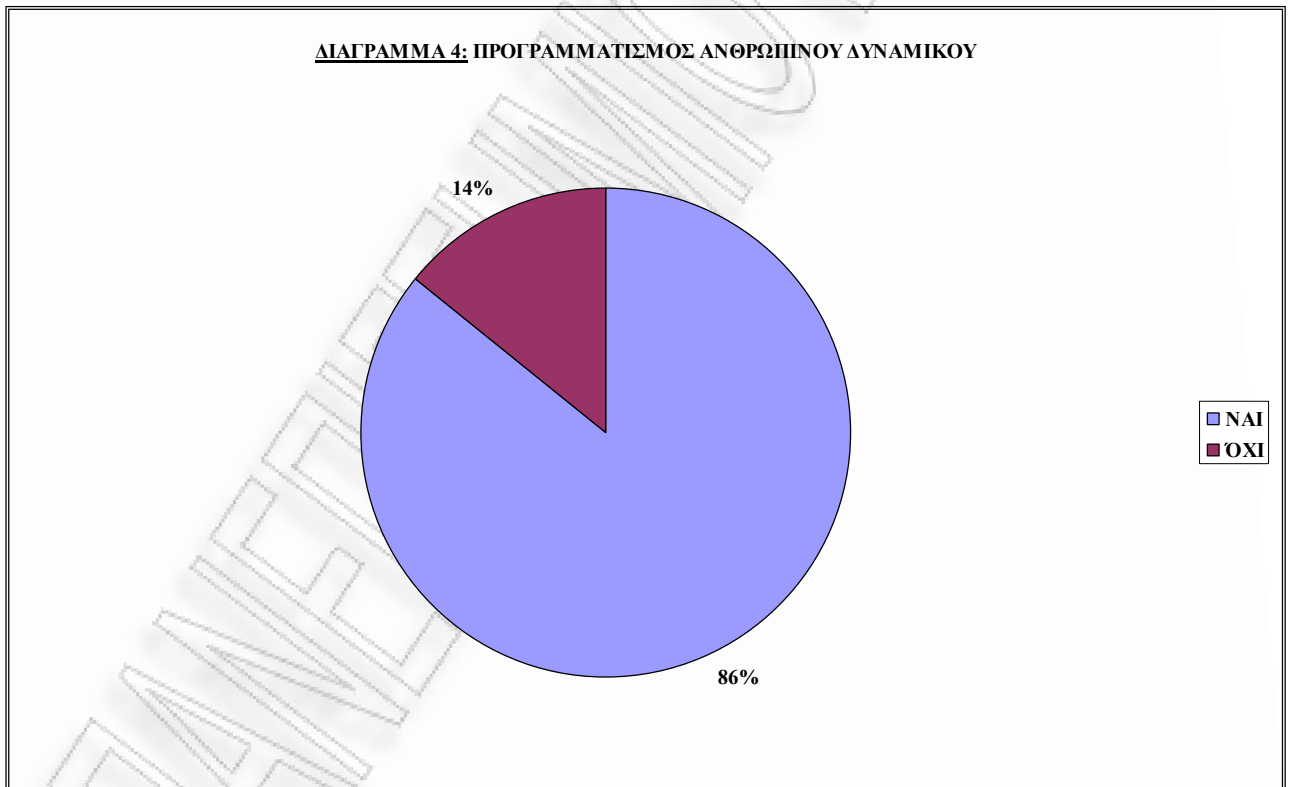


Η επόμενη ερώτηση που ετέθη προς απάντηση αναφέρεται σε μια δραστηριότητα της διοίκησης ανθρώπινων πόρων που προηγείται των δραστηριοτήτων 'προσέλκυσης' και 'επιλογής'. Η 'περιγραφή θέσης εργασίας (job description)' είναι κομμάτι της 'ανάλυσης εργασίας (job analysis)' και προσδιορίζει τα καθήκοντα, τις υποχρεώσεις, τις απαιτούμενες δεξιότητες και τις ευθύνες του φορέα μιας συγκεκριμένης θέσης εργασίας.

Από την επεξεργασία των δεδομένων, διαπιστώνουμε πως η συντριπτική πλειοψηφία των τραπεζών του δείγματος έχει αναπτύξει 'περιγραφή θέση εργασίας'.

Ειδικότερα, το 86% των τραπεζών απάντησε πως έχει αναπτύξει περιγραφή της κάθε θέσης εργασίας, ενώ μοναχά το 14% του συνόλου των τραπεζών δε λαμβάνει υπόψη τη συγκεκριμένη δραστηριότητα.

Ερώτηση 4: Υπάρχει προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού;

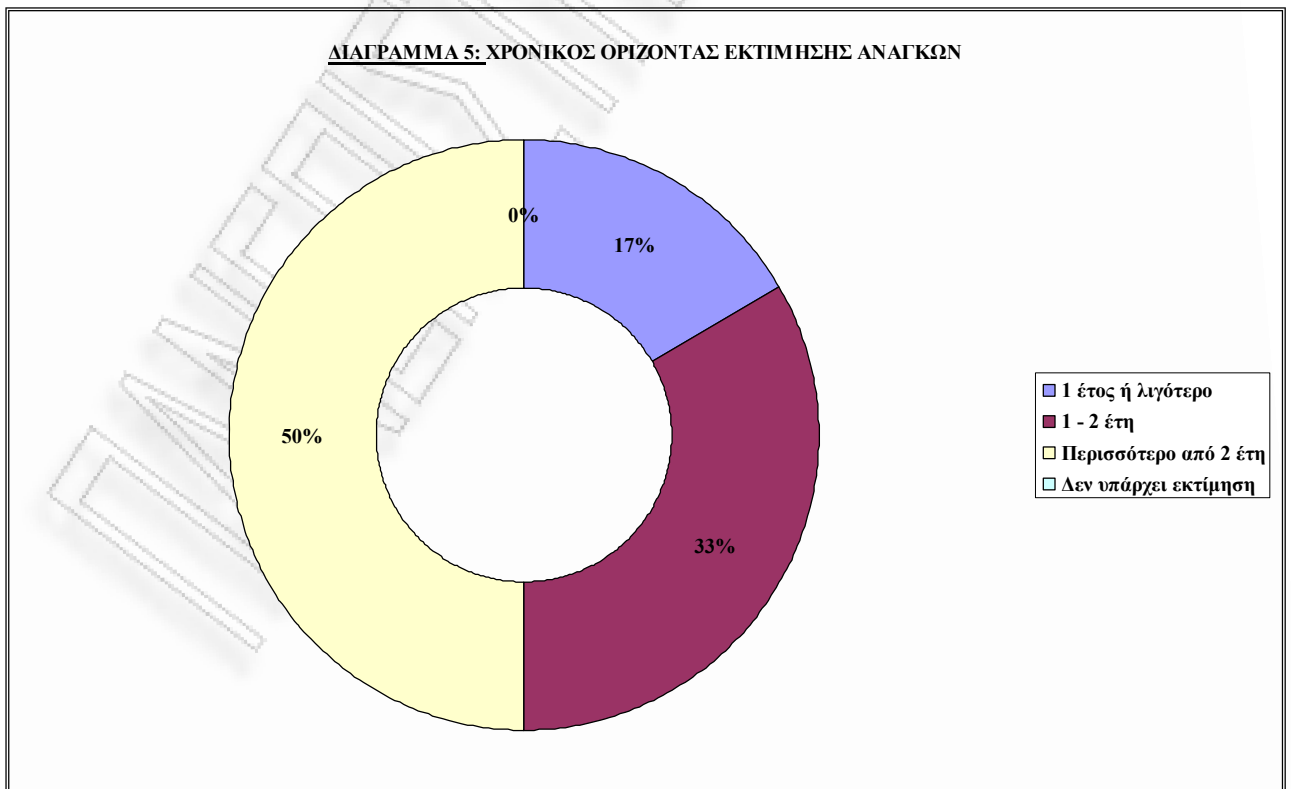


Στη συγκεκριμένη ερώτηση εξετάζεται αν οι τράπεζες του δείγματος έχουν συγκεκριμένο προγραμματισμό για το ανθρώπινο δυναμικό τους. Ο 'προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού' είναι το τελευταίο στάδιο από το σύνολο των δραστηριοτήτων

της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων πρώτου έλθει η διαδικασία της ‘προσέλκυσης’. Με τη συγκεκριμένη δραστηριότητα, διαπιστώνονται οι μελλοντικές ανάγκες των τραπεζών σε ανθρώπινο δυναμικό (με βάση τη σωστή ανάλυση και περιγραφή των θέσεων εργασίας) και προγραμματίζεται ο τρόπος με τον οποίο θα τις καλύψει.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα που δόθηκαν, η συντριπτική πλειοψηφία των τραπεζών ακολουθούν ‘προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού’. Συγκεκριμένα, το 86% των τραπεζών αποκρίνεται θετικά και μόλις το 16% δεν έχει κάποια εφαρμοζόμενη πολιτική στη συγκεκριμένη δραστηριότητα.

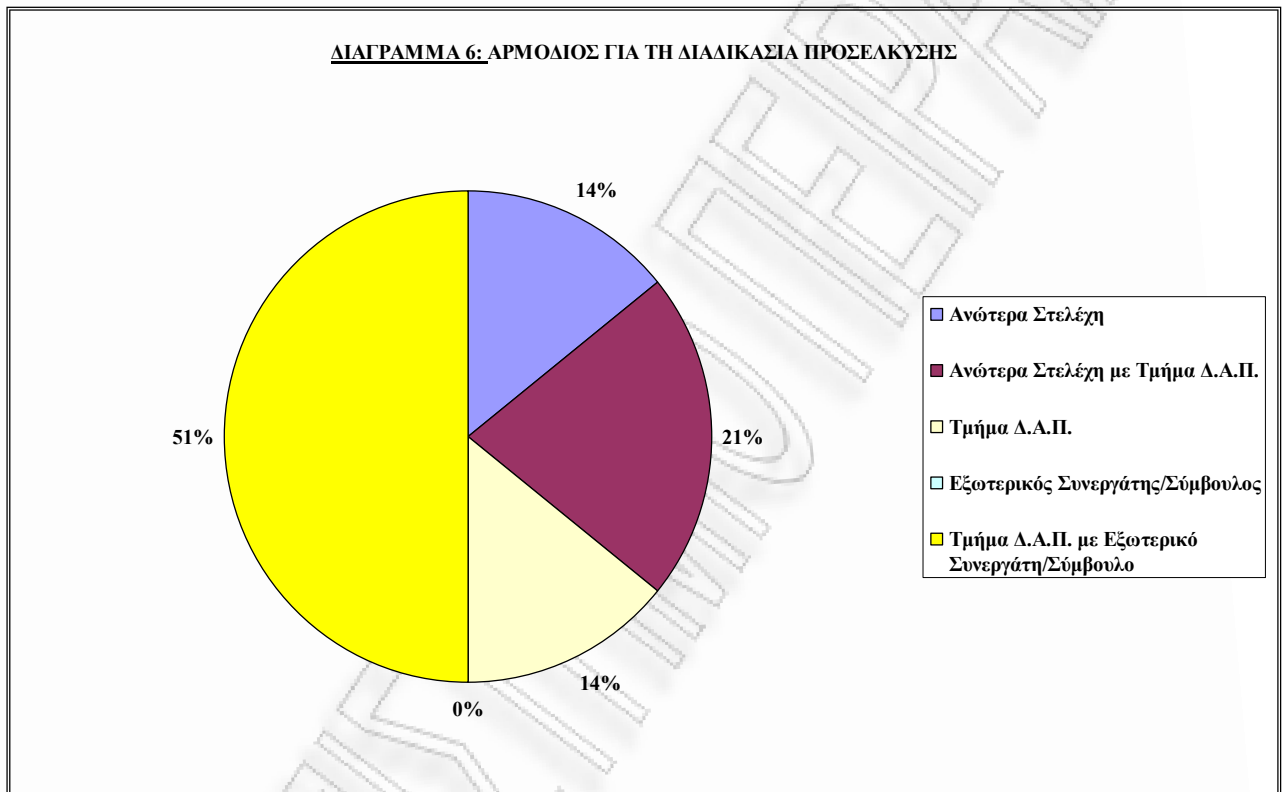
Ερώτηση 5: Αν έχετε ‘προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού’, για πόσο χρονικό ορίζοντα εκτιμάτε τις ανάγκες σας;



Η παρούσα ερώτηση σχετίζεται με την αμέσως προηγούμενη και απαντήθηκε από τις τράπεζες οι οποίες δήλωσαν πως εφαρμόζουν 'προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού'. Δηλαδή, οι 6 από τις 7 τράπεζες του δείγματος (ποσοστό 86%) κλήθηκαν να εκτιμήσουν χρονικά το διάστημα σχεδιασμού των αναγκών τους σε ανθρώπινο δυναμικό.

Οι απαντήσεις που δόθηκαν ποικίλλουν. Συγκεκριμένα, το μεγαλύτερο ποσοστό των τραπεζών (ποσοστό 50%) εκτιμά τις ανάγκες τους σε ανθρώπινο δυναμικό για χρονικό ορίζοντα 'περισσότερο των 2 ετών'. Το 33% των τραπεζών σχεδιάζει τις ανάγκες τους για διάστημα '1 – 2 ετών', ενώ μόλις το 17% για χρονικό ορίζοντα 'ενός έτους ή και λιγότερο'. Καμία τράπεζα (ποσοστό 0%) απάντησε πως 'δεν υπάρχει εκτίμηση' όσον αφορά το χρονικό ορίζοντα εκτίμησης των αναγκών τους.

Ερώτηση 6: Ποιός είναι αρμόδιος για την προσέλκυση υποψηφίων εργαζομένων στην Τράπεζα σας;

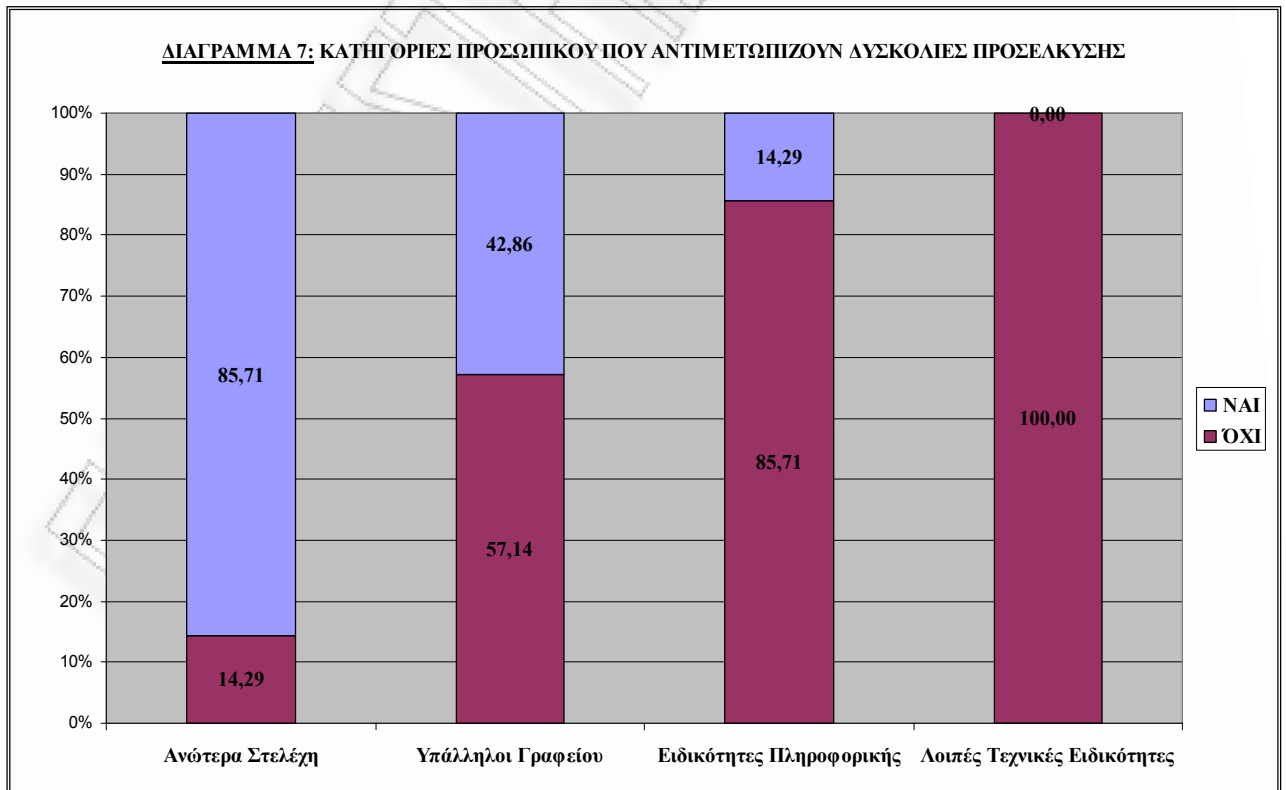


Στην ερώτηση για το ποιος είναι υπεύθυνος για την προσέλκυση των υποψηφίων εργαζομένων, οι περισσότερες τράπεζες του δείγματος (ποσοστό 51%) απάντησαν ότι οι αποφάσεις σε θέματα προσέλκυσης προσωπικού λαμβάνονται από το 'τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων σε συνεργασία με εξωτερικό συνεργάτη ή σύμβουλο'.

Το 21% από το σύνολο των τραπεζών δήλωσαν ότι η αρμοδιότητα σε θέματα προσέλκυσης υποψηφίων ανήκει στα 'άνωτερα στελέχη σε συνεργασία με το τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων'. Σε ποσοστά που αντιστοιχούν στο 14% του συνόλου

του δείγματος, την κύρια ευθύνη σε θέματα προσέλκυσης προσωπικού φέρουν αποκλειστικά είτε τα ‘άνωτερα στελέχη’ είτε το ‘τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων’. Τέλος, ο ‘εξωτερικός συνεργάτης’ ή ‘σύμβουλος’ δε χρησιμοποιείται αποκλειστικά ποτέ μόνος του στη συγκεκριμένη διαδικασία. Συμπερασματικά, θα μπορούσαμε να πούμε ότι την κύρια ευθύνη για θέματα προσέλκυσης έχει το τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων το οποίο εμφανίζεται να συνεργάζεται κατά βάση με εξωτερικό συνεργάτη ή σύμβουλο και, σπανιότερα, με τα ανώτερα στελέχη.

**Ερώτηση 7: Σε ποιές κατηγορίες προσωπικού αντιμετωπίζει η Τράπεζα σας
 δυσκολίες προσέλκυσης;**

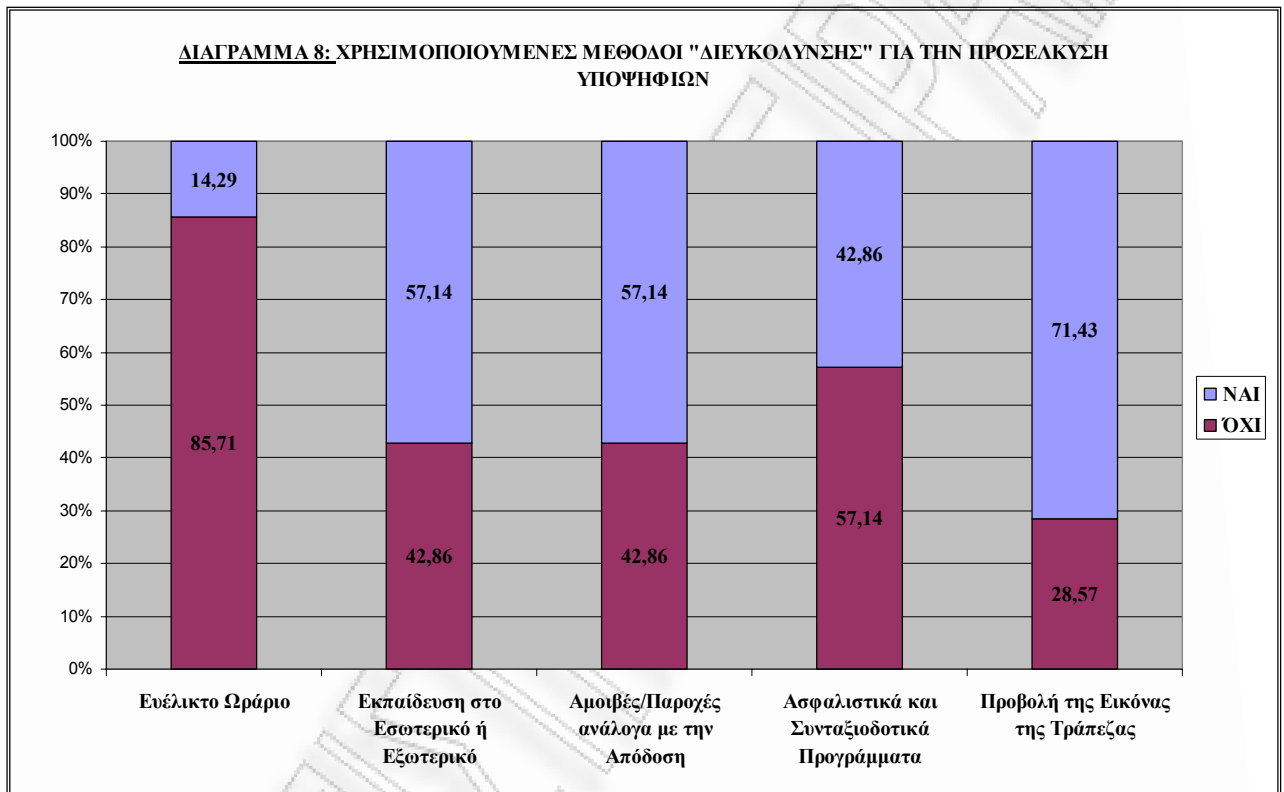


Η παρούσα ερώτηση άπτεται της διαδικασίας προσέλκυσης και αναφέρεται στις κατηγορίες του προσωπικού στις οποίες οι τράπεζες αντιμετωπίζουν δυσκολίες προσέλκυσης. Είναι κατανοητό πως οι τράπεζες απασχολούν εργαζομένους οι οποίοι έχουν διάφορες και ετερόκλητες ιδιότητες και αντιμετωπίζουν ιδιαίτερα προβλήματα αναφορικά με τη διαδικασία προσέλκυσης τους.

Σύμφωνα με τις απαντήσεις του δείγματος των τραπεζών που δόθηκαν, η κατηγορία που παρουσιάζει τη μεγαλύτερη δυσκολία προσέλκυσης είναι τα 'άνωτερα στελέχη' με το σχεδόν συντριπτικό ποσοστό του 85,71%. Οι 'υπάλληλοι γραφείου' είναι μια κατηγορία προσωπικού που έχει δυσκολίες προσέλκυσης για το 42,86% των τραπεζών, ωστόσο η πλειοψηφία των τραπεζών (57,14%) δεν αντιμετωπίζει δυσκολίες.

Ακολουθούν οι 'ειδικότητες πληροφορικής' στις οποίες μικρό ποσοστό τραπεζών έχει δυσκολίες προσέλκυσης (μόλις το 14,29%), ενώ για το 85,71% δεν παρουσιάζεται κάποιου είδους εμπόδιο. Τέλος, για τις 'λοιπές τεχνικές ειδικότητες' δεν υπάρχει κανένα πρόβλημα ή δυσκολία στη διαδικασία της προσέλκυσης προσωπικού.

Ερώτηση 8: Ποιές μεθόδους διευκόλυνσης χρησιμοποιεί η Τράπεζα σας για την προσέλκυση υποψηφίων εργαζομένων;

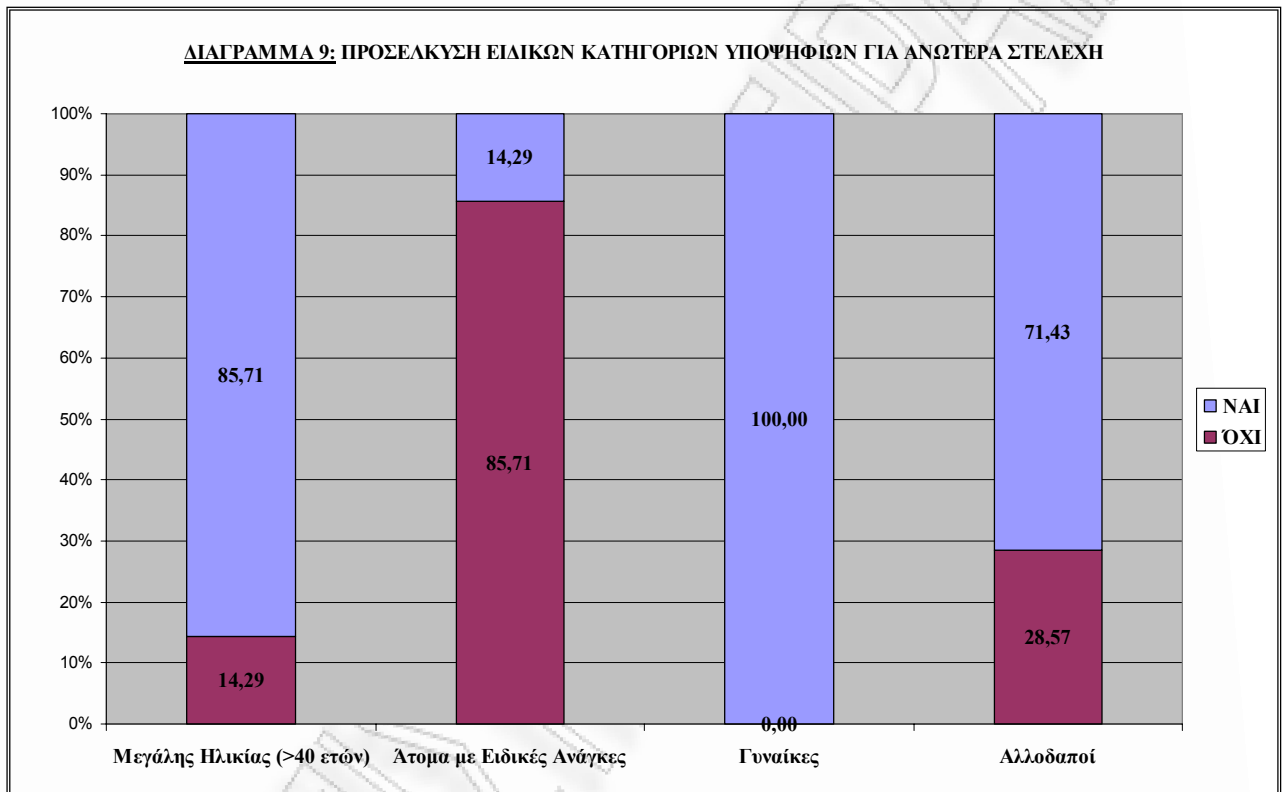


Οι τράπεζες του δείγματος με σκοπό να διευκολύνουν την προσέλκυση και τη διατήρηση του προσωπικού τους χρησιμοποιούν κάποιες μεθόδους. Με αυτό τον τρόπο αυξάνουν την ελκυστικότητά τους στους υποψήφιους εργαζόμενους και δημιουργούν ευνοϊκές συνθήκες για την εκδήλωση ενδιαφέροντος για απασχόληση από την πλευρά των υποψηφίων. Οι υψηλού επιπέδου παροχές και διευκολύνσεις που προσφέρει ένας τραπεζικός οργανισμός σε έναν εργαζόμενο είναι ένας ιδιαίτερα κρίσιμος παράγοντας στον οποίο ο τραπεζικός κλάδος πρέπει, σήμερα, να δώσει μεγάλη έμφαση και βαρύτητα.

Από την ανάλυση των απαντήσεων που δόθηκαν από τις τράπεζες του δείγματος προκύπτει πως το μεγαλύτερο ποσοστό των τραπεζών (71,43%) χρησιμοποιεί σαν βασική μέθοδο διευκόλυνσης για την προσέλκυση υποψηφίων την ‘προβολή της εικόνας της τράπεζας’· μόνο το 28,57% του δείγματος δεν εφαρμόζει τη συγκεκριμένη μέθοδο διευκόλυνσης. Εν συνεχεία, η ‘εκπαίδευση των εργαζομένων στο εσωτερικό ή το εξωτερικό’ και οι ‘αμοιβές / παροχές των εργαζομένων ανάλογα με την απόδοσή τους’, χρησιμοποιούνται ως μέθοδοι διευκόλυνσης από τις τράπεζες σε ποσοστά ίσα με 57,14%, ενώ το 42,86% δεν χρησιμοποιούν τις ανωτέρω μεθόδους.

Μικρότερο ποσοστό λαμβάνει η μέθοδος διευκόλυνσης στους υποψηφίους με την παροχή ‘υψηλού επιπέδου ασφαλιστικών και συνταξιοδοτικών προγραμμάτων’. Συγκεκριμένα, λιγότερες από τις μισές τράπεζες του δείγματος (ποσοστό 42,86%) χρησιμοποιούν αυτήν τη μέθοδο ενώ το 57,14% δεν την υιοθετεί. Τέλος, ένας περιορισμένος αριθμός τραπεζών, ειδικότερα το 14,29% του δείγματος, εφαρμόζει σαν μέθοδο διευκόλυνσης την παροχή ‘ευέλικτου ωραρίου’ για τους εργαζομένους, ωστόσο η πλειοψηφία των τραπεζών (ποσοστό 85,71%) δε λαμβάνει υπόψη τους τη συγκεκριμένη μέθοδο διευκόλυνσης.

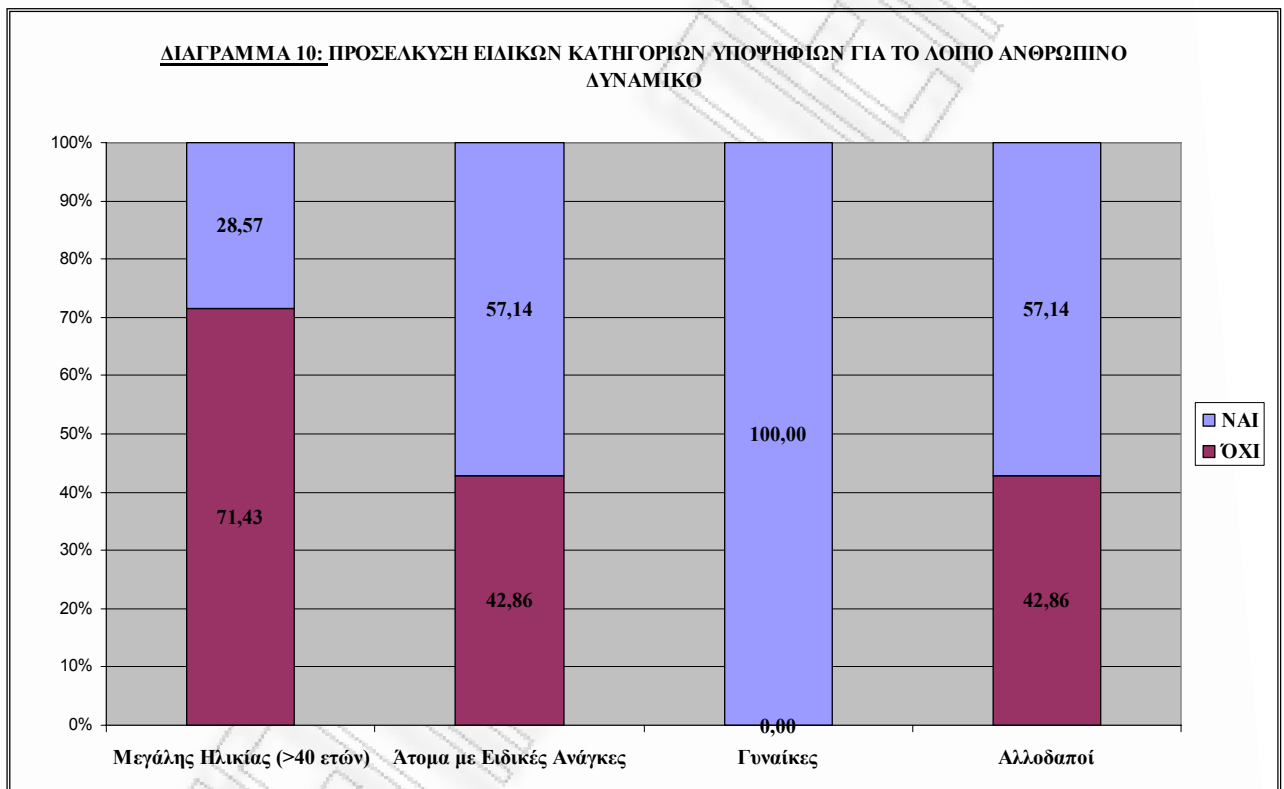
Ερώτηση 9: Προσελκύει η Τράπεζα σας από τις αναφερόμενες ειδικές κατηγορίες υποψηφίων για ανώτερα στελέχη και για το λοιπό ανθρώπινο δυναμικό;



Σε σχετική ερώτηση που ετέθη, το σύνολο των τραπεζών του δείγματος (100%) προσελκύουν 'γυναίκες' για ανώτερα στελέχη. 'Άτομα μεγάλης ηλικίας (>40 ετών)' προσελκύονται από το 85,71% των τραπεζών του δείγματος, ενώ ένα μικρό ποσοστό τραπεζών (14,29%) δεν προσελκύει από τη συγκεκριμένη ειδική κατηγορία υποψηφίων. Επιπρόσθετα, το 71,43% των τραπεζών απαντά πως προσελκύει 'αλλοδαπούς' για ανώτερες θέσεις, ενώ υπάρχει ένα αξιόλογο ποσοστό τραπεζών (28,57%) που δεν προσελκύει αλλοεθνείς.

Αξιοσημείωτη είναι η απόκριση των τραπεζών του δείγματος στην περίπτωση

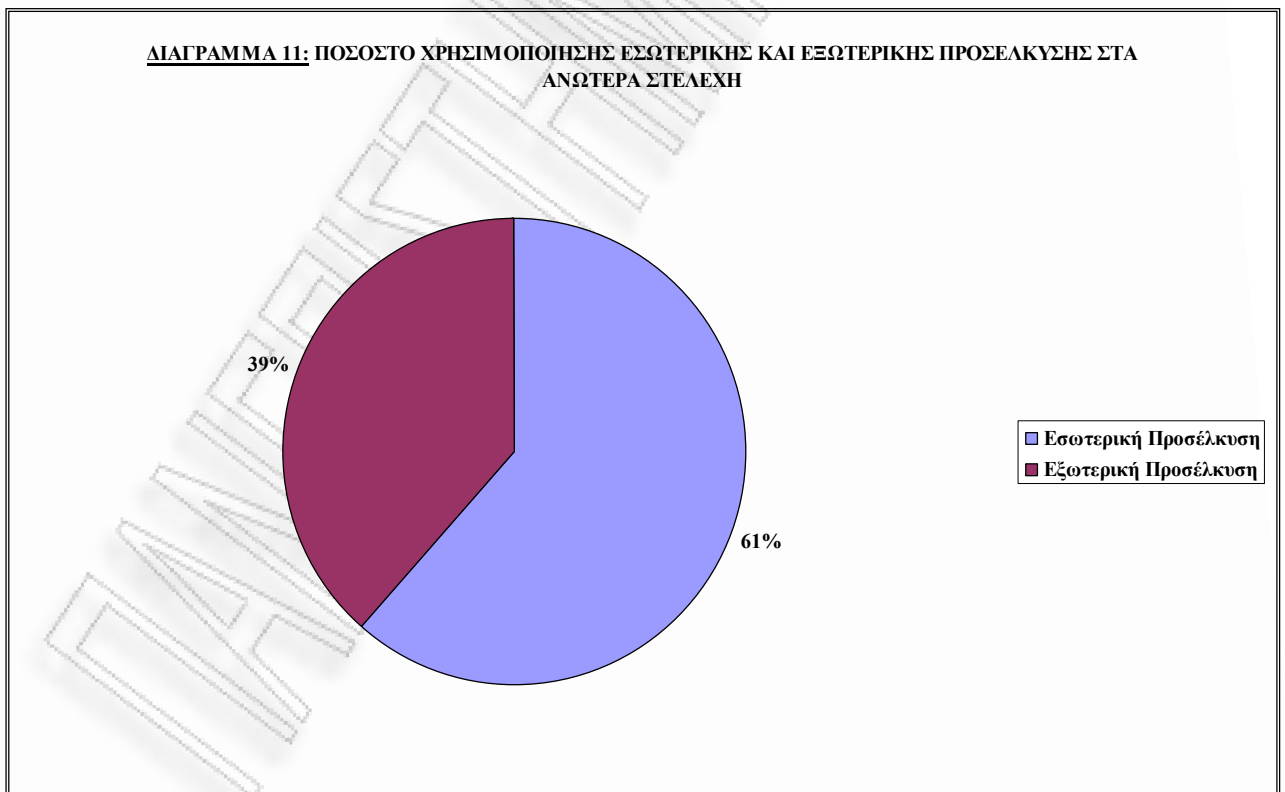
των ‘ατόμων με ειδικές ανάγκες’, σύμφωνα με την οποία το 14,29% προσελκύει άτομα από τη συγκεκριμένη ειδική κατηγορία υποψηφίων ὡστόσο το συντριπτικό ποσοστό των τραπεζών (85,71%) αποφεύγει να προσελκύει άτομα με σωματικά ή κινητικά προβλήματα.



Αρκετά διαφοροποιημένα αποτελέσματα προκύπτουν όταν η ερώτηση απευθύνεται στο λοιπό ανθρώπινο δυναμικό. Οι ‘γυναίκες’ εξακολουθούν να προσελκύονται από το σύνολο των τραπεζών (100%) για τις συγκεκριμένες θέσεις. Αντίθετα, στα ‘άτομα μεγάλης ηλικίας (>40 ετών)’ εμφανίζεται αντίστροφη εικόνα σε σχέση με τα ανώτερα στελέχη ὡς ειδικότερα, το 28,57% των τραπεζών προσελκύει άτομα μεγάλης ηλικίας, ενώ το 71,43% δεν προσελκύει.

‘Αλλοδαποί’ και ‘άτομα με ειδικές ανάγκες’ για θέσεις λοιπού ανθρώπινου δυναμικού προσελκύονται από το 57,14% του δείγματος των τραπεζών, ενώ λίγο λιγότερες από τις μισές τράπεζες (ποσοστό 42,86%), δεν προσελκύουν από τις συγκεκριμένες ειδικές κατηγορίες υποψηφίων.

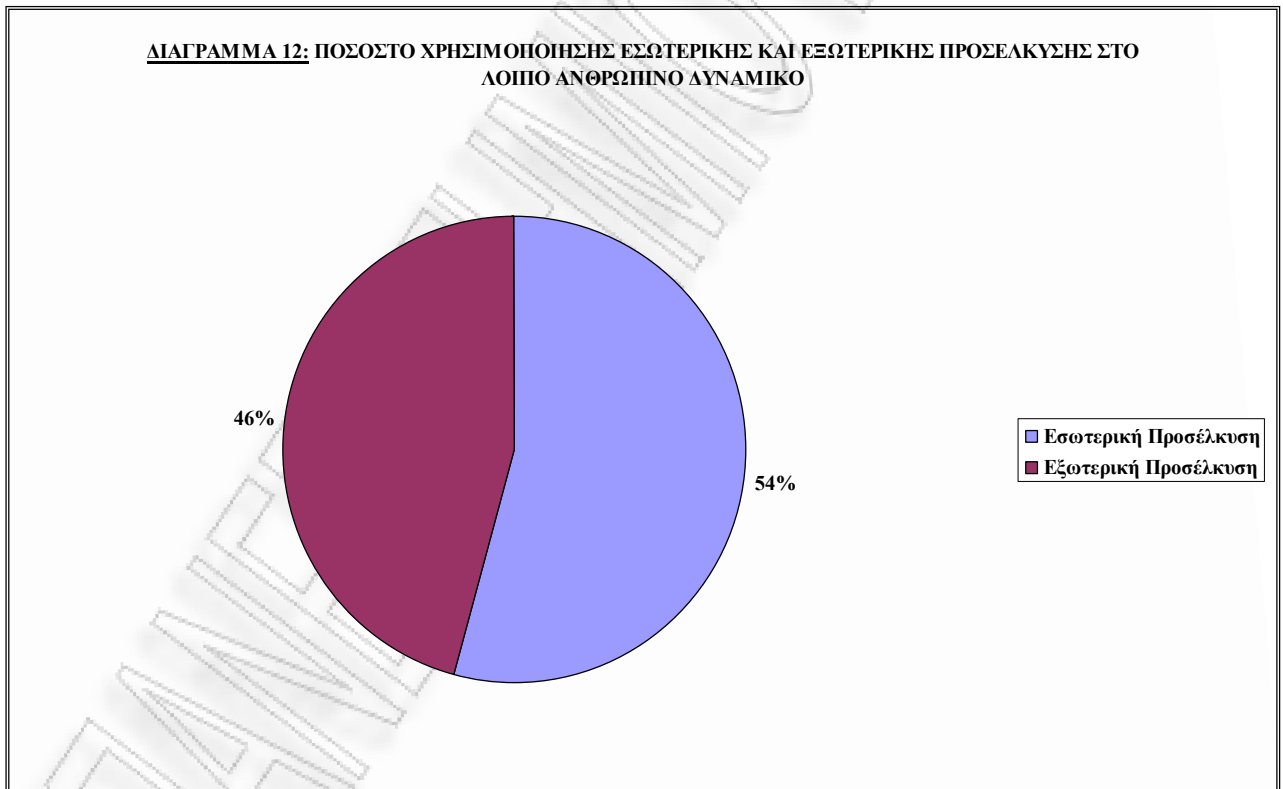
Ερώτηση 10: Σε τί περίπου ποσοστό (%) χρησιμοποιείται από την Τράπεζα σας η εσωτερική και η εξωτερική προσέλκυση υποψηφίων για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας στα ανώτερα στελέχη και στο λοιπό ανθρώπινο δυναμικό;



Στη συγκεκριμένη ερώτηση, οι τράπεζες του δείγματος απαντούν αναφορικά με

το ποσοστό χρησιμοποίησης της εσωτερικής και της εξωτερικής προσέλκυσης στα ανώτερα στελέχη. Από τις απαντήσεις που δόθηκαν, παρατηρούμε πως για την πλειοψηφία των τραπεζών (61%) η προσέλκυση των ανώτερων στελεχών πραγματοποιείται από 'το εσωτερικό' της τράπεζας.

Η 'εξωτερική αγορά εργασίας' χρησιμοποιείται για την προσέλκυση υποψηφίων για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας στα ανώτερα στελέχη, από το 39% του δείγματος των τραπεζών. Συμπεραίνουμε, λοιπόν, πως η εσωτερική προσέλκυση χρησιμοποιείται, συνήθως, για την κάλυψη θέσεων ανώτερων στελεχών.

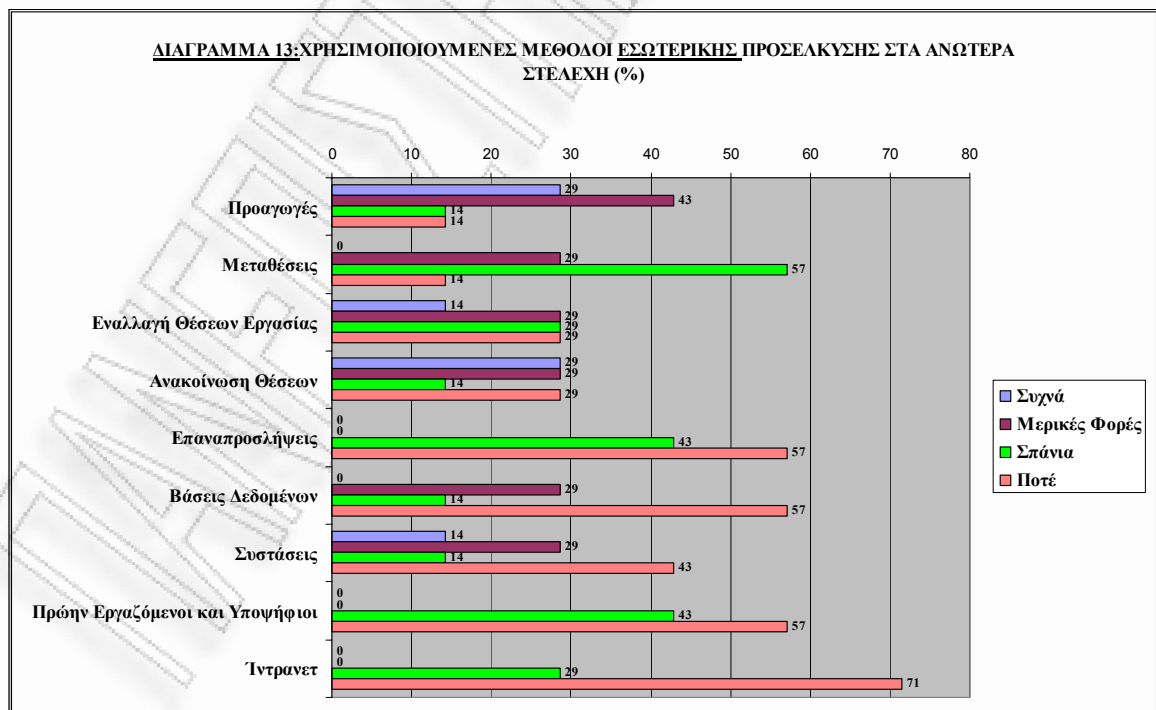


Η 'εσωτερική προσέλκυση' υπερτερεί της 'εξωτερικής προσέλκυσης' και στην περίπτωση κάλυψης κενών θέσεων εργασίας λοιπού ανθρώπινου δυναμικού. Ωστόσο, από τις απαντήσεις των τραπεζών που δόθηκαν, συνάγουμε πως η 'εσωτερική

προσέλκυση' χρησιμοποιείται με ελαφρώς μικρότερη συχνότητα σε σχέση με την 'εξωτερική προσέλκυση' στη συγκεκριμένη κατηγορία προσωπικού.

Ειδικότερα, το 57% του δείγματος υποστηρίζει πως οι κενές θέσεις λοιπού ανθρώπινου δυναμικού προσελκύνονται από το 'εσωτερικό' της τράπεζας, ενώ 46% των τραπεζών χρησιμοποιεί την 'εξωτερική προσέλκυση'. Συμπερασματικά, συνάγουμε πως η 'εσωτερική προσέλκυση' αποτελεί την πρώτιστη επιλογή για τις τράπεζες, τόσο στα ανώτερα στελέχη όσο και στο λοιπό ανθρώπινο δυναμικό.

Ερώτηση 11: Ποιές μεθόδους εσωτερικής προσέλκυσης χρησιμοποιεί η Τράπεζα σας για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας στα ανώτερα στελέχη και στο λοιπό ανθρώπινο δυναμικό;

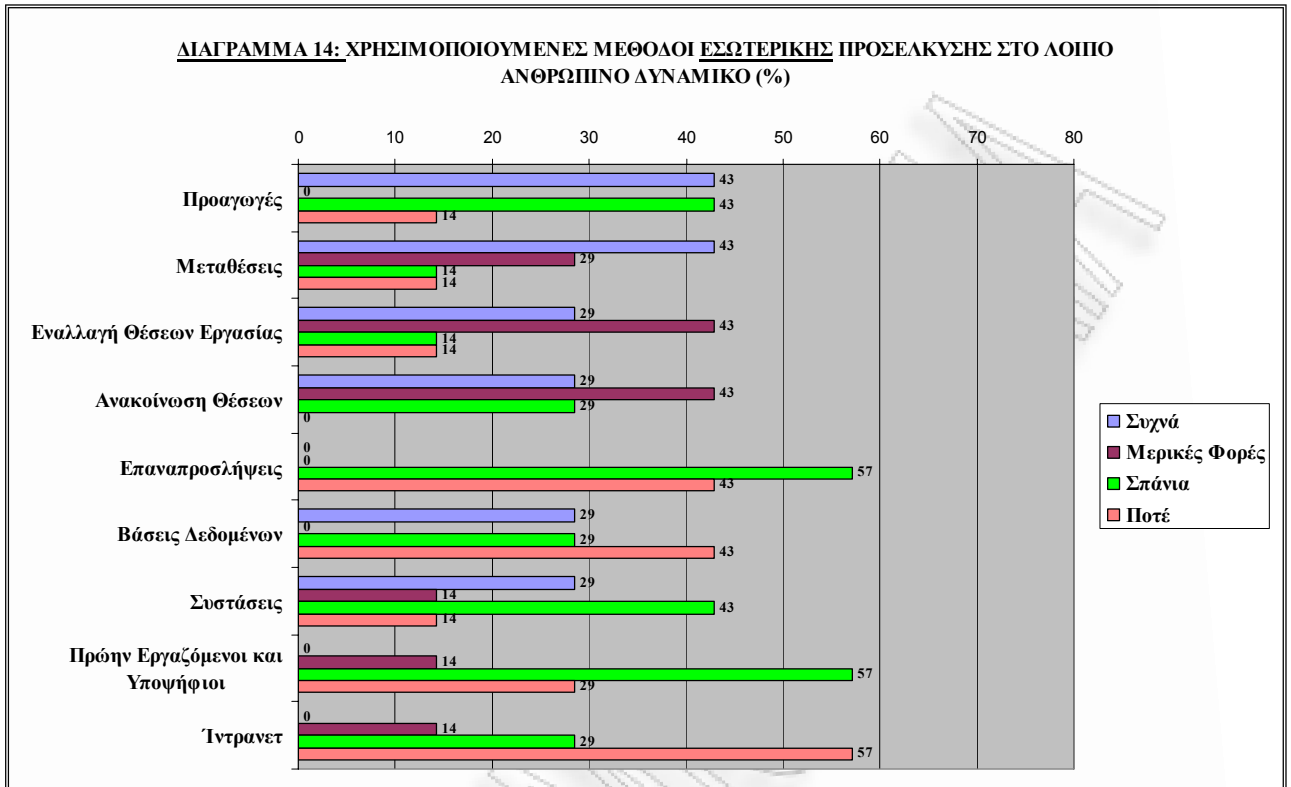


Στην ερώτηση για τις μεθόδους, καθώς και για τη συχνότητα της χρήσης τους,

εσωτερικής προσέλκυσης που χρησιμοποιούν οι τράπεζες του δείγματος στα ανώτερα στελέχη, διαπιστώνουμε ότι οι περισσότερο χρησιμοποιούμενες μέθοδοι είναι οι 'προαγωγές' και η 'ανακοίνωση θέσεων'. Συγκεκριμένα, το 29% των τραπεζών εφαρμόζει <<συχνά>> και το 43% <<μερικές φορές>> τη μέθοδο των 'προαγωγών'. Ακολούθως, η 'ανακοίνωση θέσεων' χρησιμοποιείται με ποσοστά 29% <<συχνά>> και <<μερικές φορές>> για την εσωτερική προσέλκυση των ανώτερων στελεχών.

Η 'εναλλαγή θέσεων εργασίας' και οι 'συστάσεις' εφαρμόζονται ως εσωτερικές μέθοδοι προσέλκυσης στα ανώτερα στελέχη σε μικρότερο βαθμό (με ποσοστά 14% - <<συχνά>> και 29% - <<μερικές φορές>>). Οι 'μεταθέσεις' χρησιμοποιούνται <<μερικές φορές>> από το 29% του συνόλου του δείγματος και <<σπάνια>> από το 57% των τραπεζών. Ακόμη, μία άλλη μέθοδος εσωτερικής προσέλκυσης είναι οι 'βάσεις δεομένων' η οποία εφαρμόζεται κατά 29% <<μερικές φορές>>, κατά 14% <<σπάνια>>, αλλά κατά 57% <<ποτέ>>.

Λιγότερο χρησιμοποιούμενες μέθοδοι εσωτερικής προσέλκυσης στα ανώτερα στελέχη καταφαίνονται οι 'επαναπροσλήψεις', οι 'πρώην εργαζόμενοι και υποψήφιοι' και το 'ίντρανετ'. Ειδικότερα, καμία από αυτές τις τρεις μεθόδους δεν εφαρμόζεται <<συχνά>> ή <<μερικές φορές>>. Οι 'επαναπροσλήψεις' και οι 'πρώην εργαζόμενοι και υποψήφιοι' χρησιμοποιούνται κατά 43% με συχνότητα <<σπάνια>> και κατά 57% <<ποτέ>>. Το 'ίντρανετ' ως μέθοδος εσωτερικής προσέλκυσης, χρησιμοποιείται από τις τράπεζες 29% <<σπάνια>>, αλλά 71% <<ποτέ>>.



Αναφορικά με τις χρησιμοποιούμενες μεθόδους εσωτερικής προσέλκυσης για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας στο λοιπό ανθρώπινο δυναμικό, παρατηρούμε διαφορετικό καταμερισμό των ποσοστών. Εδώ φαίνεται να παίζουν καθοριστικό ρόλο οι ‘μεταθέσεις’ σε ποσοστό 43% <<συχνά>> και 29% <<μερικές φορές>>. Οι ‘προαγωγές’ εξακολουθούν να είναι από τις κύριες μεθόδους εσωτερικής προσέλκυσης, καθώς χρησιμοποιούνται <<συχνά>> κατά 43% από το σύνολο των τραπεζών.

Επιπρόσθετα, η ‘ανακοίνωση θέσεων’ και η ‘εναλλαγή θέσεων εργασίας’ εφαρμόζονται σε εκτεταμένο βαθμό από τις τράπεζες, καταλαμβάνοντας και οι δύο μέθοδοι ποσοστά ίσα με 29% <<συχνά>> και 43% <<μερικές φορές>>. Ακολούθως, οι ‘συστάσεις’ χρησιμοποιούνται ως μέθοδος προσέλκυσης λοιπού ανθρώπινου δυναμικού 29% <<συχνά>>, 14% <<μερικές φορές>> και 43% <<σπάνια>>. Μερίδιο έχουν και οι ‘βάσεις δεδομένων’ που επιλέγονται για προσέλκυση στη συχνότητα <<συχνά>> με

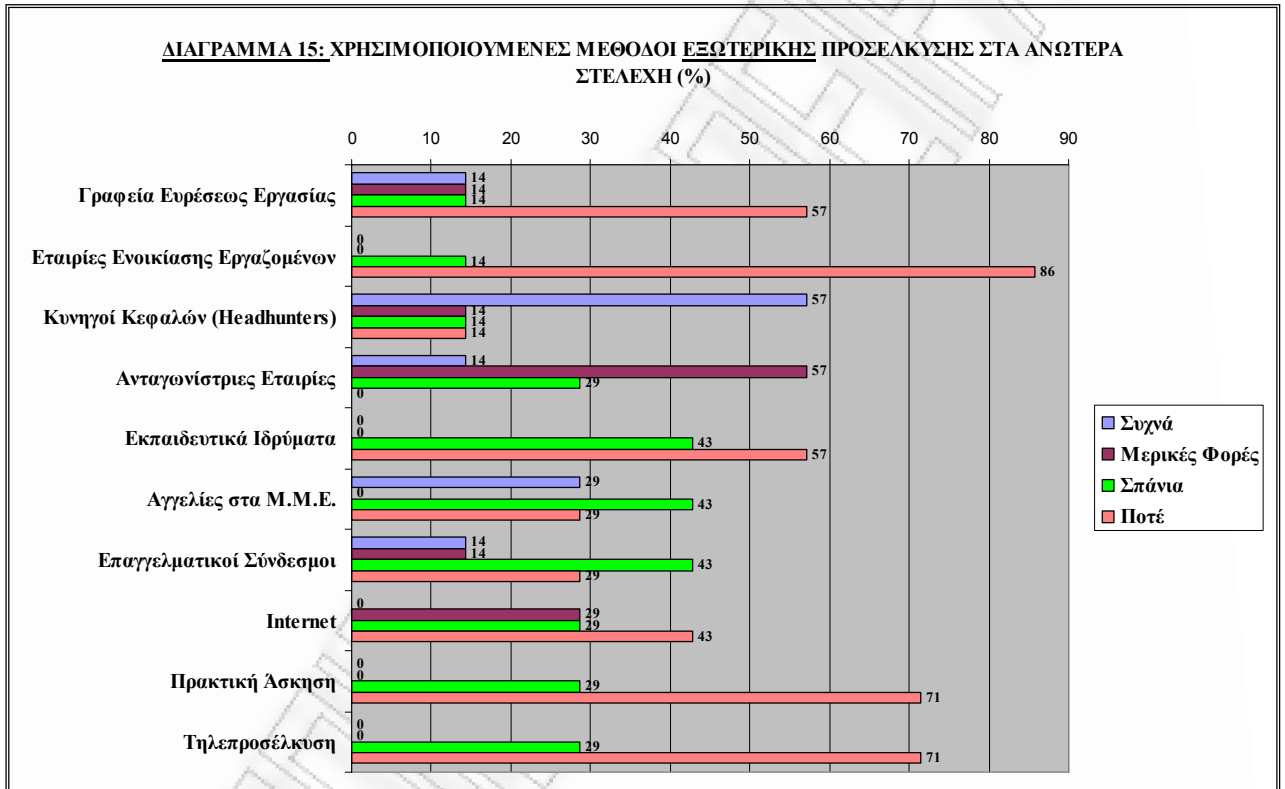
29%, <<σπάνια>> με 29%, ωστόσο εμφανίζουν και τη συχνότητα <<ποτέ>> με ποσοστό 43%.

Λιγότερο χρησιμοποιούμενες μέθοδοι προσέλκυσης για θέσεις λοιπού ανθρώπινου δυναμικού, καταφαίνονται να είναι οι 'πρώην εργαζόμενοι και υποψήφιοι', το 'ίντρανετ' και οι 'επαναπροσλήψεις'. Ειδικότερα, οι 'πρώην εργαζόμενοι και υποψήφιοι' προτιμούνται ως μέθοδος προσέλκυσης σε ποσοστό 14% <<μερικές φορές>>, 57% <<σπάνια>> και 29% <<ποτέ>>. Το 'ίντρανετ' εφαρμόζεται με συχνότητα <<μερικές φορές>> κατά 14%, <<σπάνια>> κατά 29% και <<ποτέ>> κατά 57%. Τέλος, οι <<επαναπροσλήψεις>> χρησιμοποιούνται από τις τράπεζες μόνο <<σπάνια>> σε ποσοστό 57%, ενώ το 43% του δείγματος δεν χρησιμοποιεί <<ποτέ>> τη συγκεκριμένη μέθοδο προσέλκυσης λοιπού ανθρώπινου δυναμικού.

Εν κατακλείδι, από την ανάλυση των δοθέντων απαντήσεων φαίνεται πως οι περισσότερο χρησιμοποιούμενες μέθοδοι εσωτερικής προσέλκυσης για το λοιπό ανθρώπινο δυναμικό είναι οι 'μεταθέσεις', οι 'προαγωγές', η 'ανακοίνωση θέσεων', η 'εναλλαγή θέσεων εργασίας' και οι 'συστάσεις'.

Συμπερασματικά, από τα ευρήματα που συγκεντρώθηκαν αναφορικά με τις χρησιμοποιούμενες μεθόδους εσωτερικής προσέλκυσης για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας, διαπιστώνεται ότι οι τράπεζες εφαρμόζουν τις ίδιες κατηγορίες πηγών προσέλκυσης αλλά σε διαφορετική συχνότητα βάσει της κατηγορίας που εντάσσεται το προσωπικό. Ωστόσο, οι 'προαγωγές' και η 'ανακοίνωση θέσεων' φαίνεται να χρησιμοποιούνται ευρέως από τον τραπεζικό κλάδο τόσο σε θέσεις ανώτερων στελεχών όσο και σε θέσεις λοιπού ανθρώπινου δυναμικού.

Ερώτηση 12: Ποιές μεθόδους εξωτερικής προσέλκυσης χρησιμοποιεί η Τράπεζα σας για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας στα ανώτερα στελέχη και στο λοιπό ανθρώπινο δυναμικό;



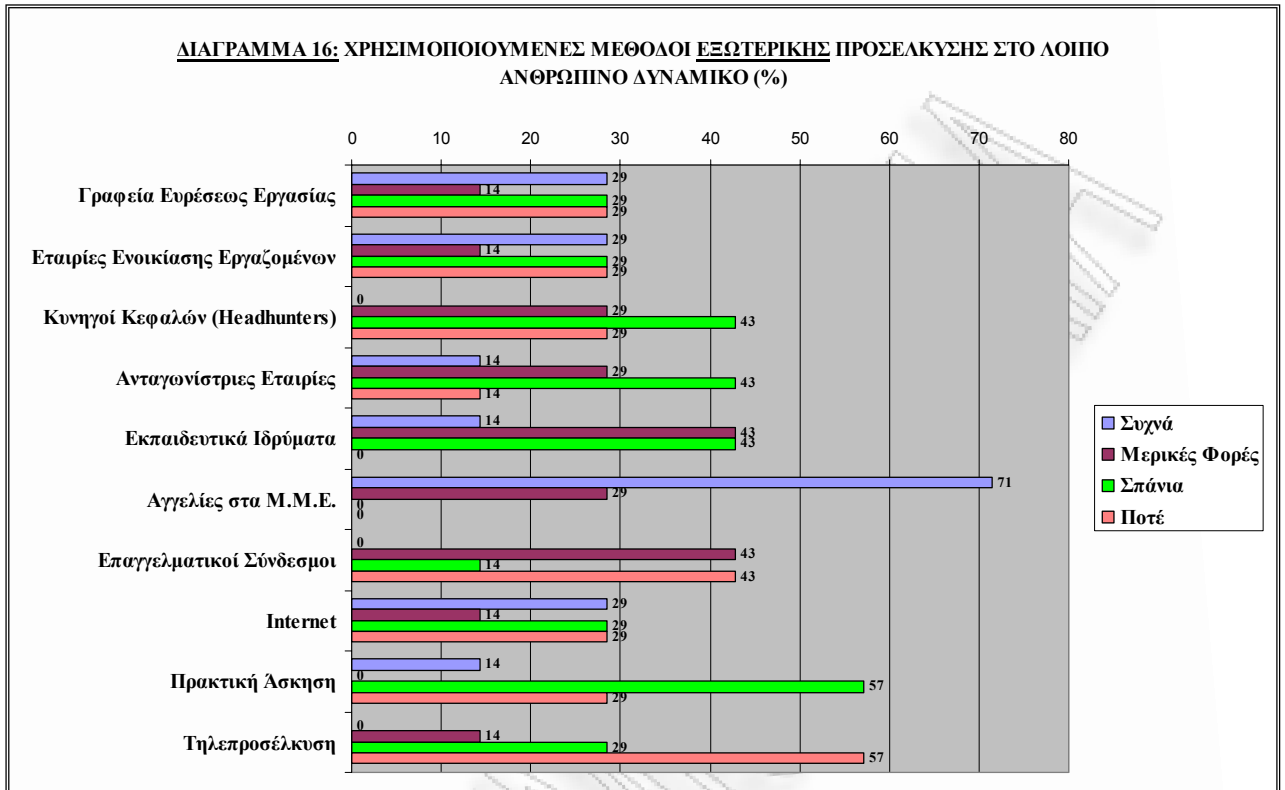
Η παρούσα ερώτηση εξετάζει τις μεθόδους εξωτερικής προσέλκυσης που χρησιμοποιούν οι τράπεζες του δείγματος για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας ανώτερων στελεχών. Η περισσότερο χρησιμοποιούμενη μέθοδος, μετά από την ανάλυση των ευρημάτων, εμφανίζεται να είναι οι ‘κυνηγοί κεφαλών (headhunters)’. Συγκεκριμένα, το 57% χρησιμοποιεί <<συχνά>> και το 14% <<μερικές φορές>> αυτή τη μέθοδο εξωτερικής προσέλκυσης, ενώ υπάρχει κι ένα 28% συνολικά του δείγματος που απαντά <<σπάνια>> ή <<ποτέ>>.

Επίσης, οι ‘αγγελίες στα μέσα μαζικής ενημέρωσης’ εφαρμόζονται από το 29% των τραπεζών <<συχνά>> και από το 43% <<σπάνια>>. Μία ακόμα χρησιμοποιούμενη μέθοδος εξωτερικής προσέλκυσης ανώτερων στελεχών είναι οι ‘ανταγωνίστριες εταιρίες’ οι οποίες παρουσιάζουν το μεγαλύτερο ποσοστό στη συχνότητα <<μερικές φορές>> με 57% και με 14% <<συχνά>>.

Ακολουθούν οι ‘επαγγελματικοί σύνδεσμοι’ και τα ‘γραφεία ευρέσεως εργασίας’ και οι δύο μέθοδοι εφαρμόζονται από το 28% συνολικά των τραπεζών <<συχνά>> ή <<μερικές φορές>>, ωστόσο το 72% των τραπεζών τις χρησιμοποιεί <<σπάνια>> ή <<ποτέ>>. Το ‘internet (διαδίκτυο)’ χρησιμοποιείται ως μέθοδος εξωτερικής προσέλκυσης ανώτερων στελεχών 29% <<μερικές φορές>>, 29% <<σπάνια>>, αλλά και 43% <<ποτέ>>.

Οι λιγότερο εφαρμοζόμενες μέθοδοι καταφαίνονται να είναι τα ‘εκπαιδευτικά ιδρύματα’, η ‘πρακτική άσκηση’ και η ‘τηλεπροσέλκυση’. Ειδικότερα, τα ‘εκπαιδευτικά ιδρύματα’ εμφανίζουν τη μεγαλύτερη συχνότητα στο <<ποτέ>> με ποσοστό 57% και, ακολούθως, τη συχνότητα <<σπάνια>> με ποσοστό 43%. Παραπλήσια εικόνα έχουμε και στην ‘πρακτική άσκηση’ και την ‘τηλεπροσέλκυση’, με ποσοστά 71% <<ποτέ>> και 29% <<σπάνια>>.

Συγκεντρωτικά, οι τράπεζες του δείγματος φαίνεται να προτιμούν ως εξωτερικές μεθόδους προσέλκυσης για κάλυψη κενών θέσεων εργασίας ανώτερων στελεχών τους ‘κυνηγούς κεφαλών (headhunters)’, τις ‘αγγελίες στα μέσα μαζικής ενημέρωσης’ και τις ‘ανταγωνίστριες εταιρίες’.



Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων για τις μεθόδους εξωτερικής προσέλκυσης κάλυψης κενών θέσεων εργασίας λοιπού ανθρώπινου δυναμικού, προκύπτουν ιδιαίτερα διαφοροποιημένα αποτελέσματα σε σχέση με τα ανώτερα στελέχη. Πρώτη σε εφαρμογή και με μεγάλη διαφορά είναι η μέθοδος ‘αγγελιών στα μέσα μαζικής ενημέρωσης’ που απαντάται από τις τράπεζες με συχνότητα <<συχνά>> κατά 71% και με συχνότητα <<μερικές φορές>> κατά 29%.

Οι επόμενες τρεις μέθοδοι εξωτερικής προσέλκυσης θέσεων λοιπού ανθρώπινου δυναμικού εμφανίζουν ίδια ποσοστά χρήσης στις συχνότητες. Πρόκειται για τα ‘γραφεία ευρέσεως εργασίας’, τις ‘εταιρίες ενοικίασης εργαζομένων’ και το ‘internet (διαδίκτυο)’ που εφαρμόζονται με συχνότητα 29% <<συχνά>>, 14% <<μερικές φορές>>, 29% <<σπάνια>>, ωστόσο ένα ποσοστό ίσο με 29% των τραπεζών μας απαντά <<ποτέ>>.

Τα ‘εκπαιδευτικά ιδρύματα’ εφαρμόζονται με ποσοστό 14% <<συχνά>>, με ποσοστό 43% <<μερικές φορές>> και με ποσοστό 43% <<σπάνια>>. Παρόμοια εικόνα και για τις ‘ανταγωνίστριες εταιρίες’ ως χρησιμοποιούμενη μέθοδος εξωτερικής προσέλκυσης λοιπού ανθρώπινου δυναμικού (14% <<συχνά>>, 29% <<μερικές φορές>>, 43% <<σπάνια>> και 43% <<ποτέ>>). Η ‘πρακτική άσκηση’ εφαρμόζεται από το 14% του δείγματος των τραπεζών <<συχνά>>, ωστόσο το συντριπτικό ποσοστό των τραπεζών (86%) χρησιμοποιεί <<σπάνια>> ή <<ποτέ>> τη συγκεκριμένη μέθοδο (57% <<σπάνια>> και 29% <<ποτέ>>).

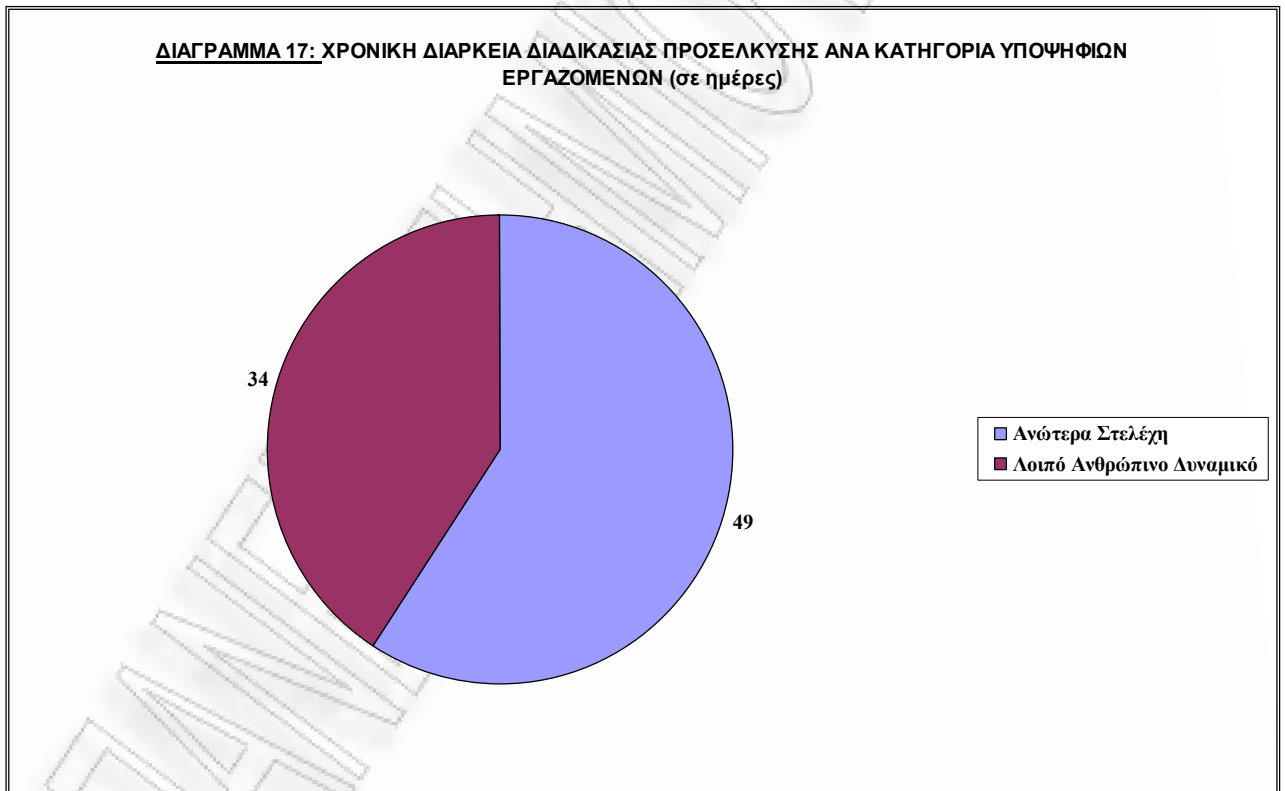
Τέλος, οι λιγότερο χρησιμοποιούμενες μέθοδοι εξωτερικής προσέλκυσης είναι οι ‘επαγγελματικοί σύνδεσμοι’, οι ‘κυνηγοί κεφαλών (headhunters)’ και η ‘τηλεπροσέλκυση’. Οι ανωτέρω μέθοδοι εξωτερικής προσέλκυσης παρουσιάζουν μηδενικό ποσοστό (0%) στην επιλογή <<συχνά>>. Αντίθετα, στις συχνότητες <<σπάνια>> και <<ποτέ>> εμφανίζουν οι ‘επαγγελματικοί σύνδεσμοι’ συνολικό ποσοστό 57%, οι ‘κυνηγοί κεφαλών (headhunters)’ 72% και η ‘τηλεπροσέλκυση’ ποσοστό 86%.

Συγκεντρωτικά, η εξωτερική προσέλκυση θέσεων λοιπού ανθρώπινου δυναμικού γίνεται, αδιαμφισβήτητα, κατά κύριο λόγο, μέσω ‘αγγελιών στα μέσα μαζικής ενημέρωσης’. Αξιοσημείωτα ποσοστά, αλλά όχι καθολικής χρήσης, εμφανίζουν τα ‘γραφεία ευρέσεως εργασίας’, οι ‘εταιρίες ενοικίασης εργαζομένων’ και το ‘internet (διαδίκτυο)’.

Συμπερασματικά, από τα ευρήματα που συγκεντρώθηκαν αναφορικά με τις χρησιμοποιούμενες μεθόδους εξωτερικής προσέλκυσης για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας, διαπιστώνεται ότι οι τράπεζες εφαρμόζουν τις ίδιες κατηγορίες πηγών προσέλκυσης αλλά σε διαφορετική συχνότητα βάσει της κατηγορίας που εντάσσεται το προσωπικό. Ωστόσο, οι ‘κυνηγοί κεφαλών (headhunters)’ στα ανώτερα στελέχη και οι

‘αγγελίες στα μέσα μαζικής ενημέρωσης’ στο λοιπό ανθρώπινο δυναμικό φαίνεται να χρησιμοποιούνται ευρέως από τον τραπεζικό κλάδο.

Ερώτηση 13: Πόσο χρόνο συνήθως διαρκεί η διαδικασία προσέλκυσης ανά κατηγορία υποψηφίων εργαζομένων στην Τράπεζά σας;

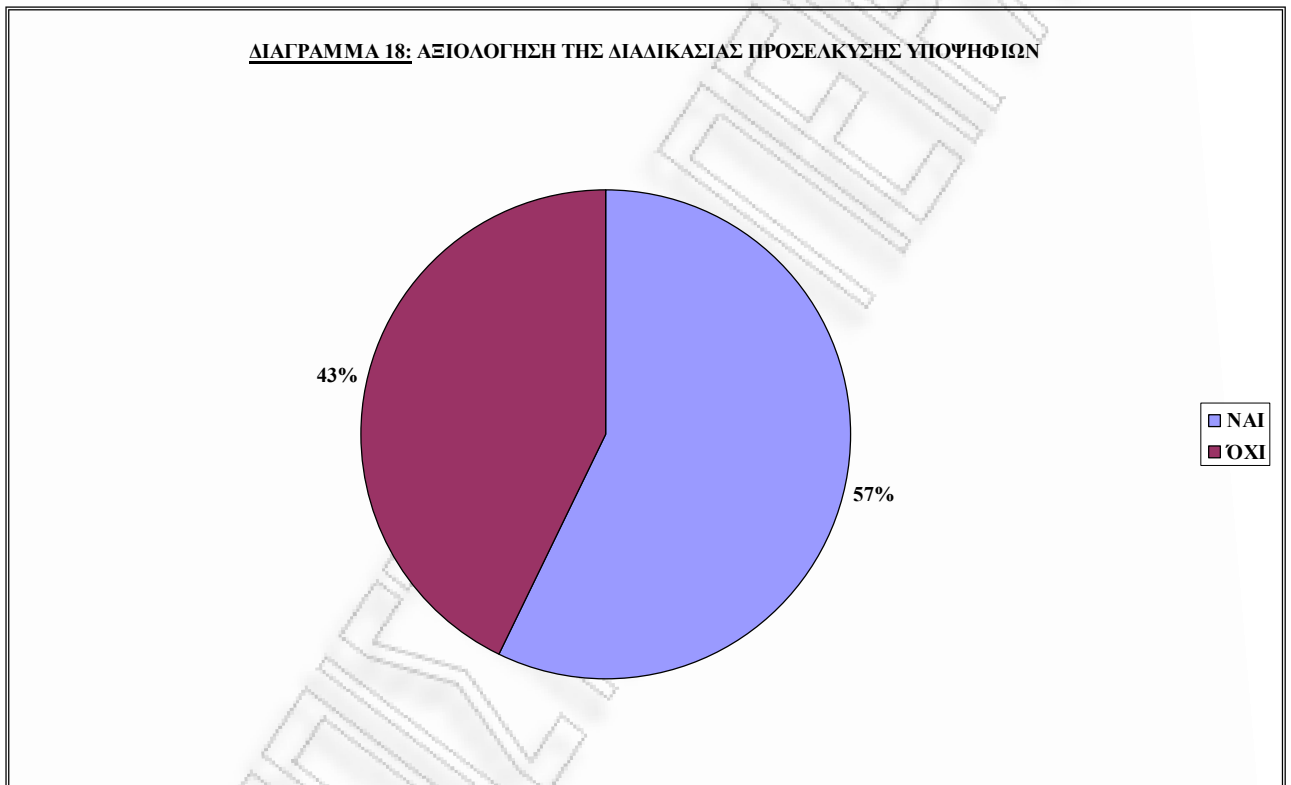


Σε σχετική ερώτηση για τη χρονική διάρκεια της διαδικασίας της προσέλκυσης εργαζομένων για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας, εμφανίζονται διαφορετικά αποτελέσματα για τις θέσεις ανώτερων στελεχών και για τις θέσεις λοιπού ανθρώπινου

δυναμικού. Συγκεκριμένα, για τα ανώτερα στελέχη, οι τράπεζες του δείγματος απαντούν πως η διαδικασία της προσέλκυσης τους διαρκεί κατά μέσο όρο 49 ημέρες, με άλλα λόγια κάτι περισσότερο από ενάμιση μήνα. Η διαδικασία προσέλκυσης θέσεων εργασίας λοιπού ανθρώπινου δυναμικού διαρκεί, κατά προσέγγιση, τις 34 ημέρες, ήτοι κάτι περισσότερο από ένα μήνα.

Από τα προαναφερθέντα, καταλήγουμε στο συμπέρασμα, πως η διαδικασία της προσέλκυσης είναι μία αρκούντως χρονοβόρα διαδικασία για τις τράπεζες εφόσον απαιτεί, οπωσδήποτε ένα μήνα, για όλες τις θέσεις του προσωπικού. Επιπρόσθετα, από την ανάλυση των ευρημάτων συνάγεται η διαπίστωση ότι η διαδικασία της προσέλκυσης είναι σε χρονική κλίμακα μεγαλύτερη για τα ανώτερα στελέχη σε σχέση με το λοιπό ανθρώπινο δυναμικό. Αυτό ακριβώς, καταδεικνύει τη σπουδαιότητα της φύσης της εργασίας των ανώτερων στελεχών, βάσει της οποίας διαμορφώνεται η γενικότερη πολιτική της τράπεζας σε ποικίλους τομείς, επομένως, η διαδικασία προσέλκυσης πρέπει να είναι ιδιαίτερα προγραμματισμένη και ορθή, γεγονός που, μοιραία, αυξάνει και τη συνολική χρονική διάρκειά του.

**Ερώτηση 14: Αξιολογείτε τη διαδικασία προσέλκυσης υποψηφίων εργαζομένων
στην Τράπεζά σας;**

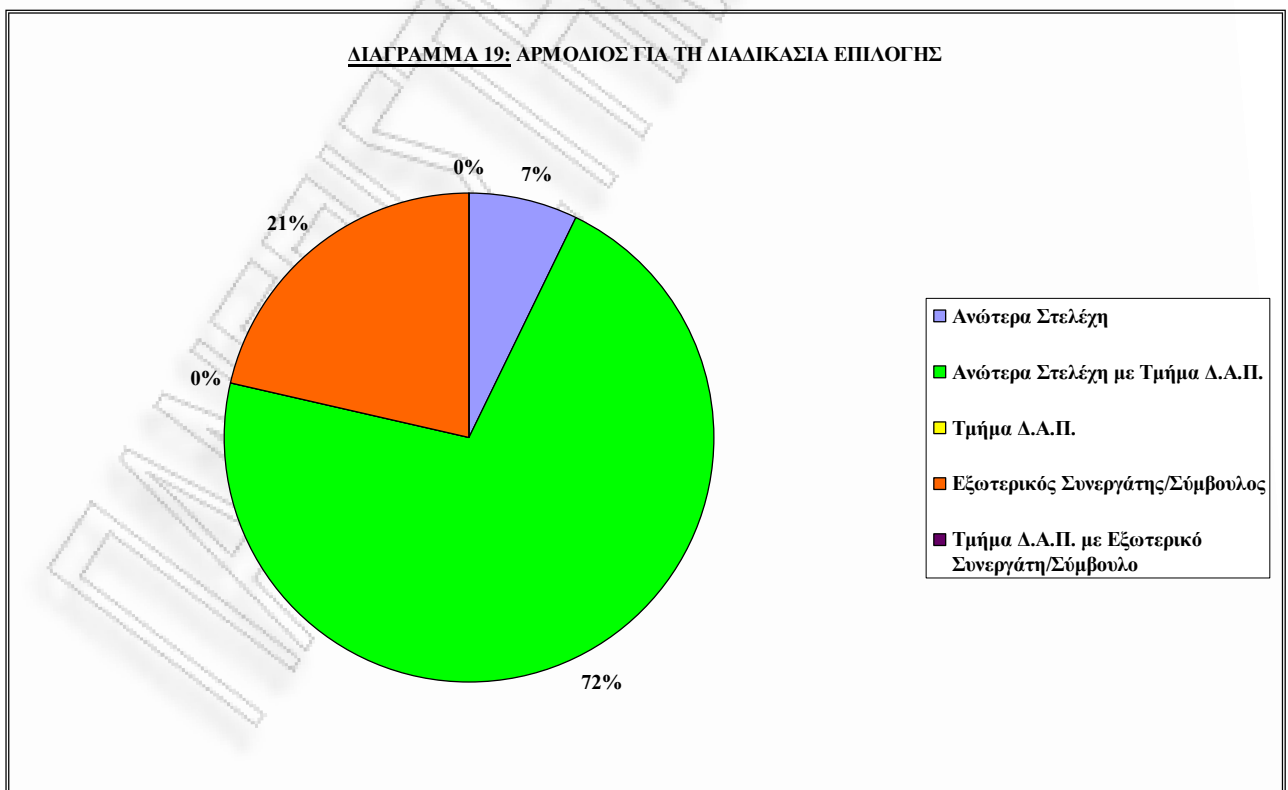


Τα κριτήρια αξιολόγησης για τη διαδικασία προσέλκυσης προσωπικού είναι ποικίλα, και αυτά επιλέγονται βάσει της φιλοσοφίας και της πολιτικής της κάθε τράπεζας. Ενδεικτικά, ορισμένα κριτήρια αξιολόγησης μπορεί να είναι: συνολικό κόστος ενεργειών προσέλκυσης, κόστος ανά πρόσληψη, κόστος (ανά μέθοδο προσέλκυσης), αριθμός κατάλληλων υποψηφίων (ανά μέθοδο προσέλκυσης), απαιτούμενος χρόνος κάλυψης της θέσης (ανά μέθοδο προσέλκυσης), μέσος όρος παραμονής του υποψηφίου στην τράπεζα (ανά μέθοδο προσέλκυσης), δείκτης

απουσιών (ανά μέθοδο προσέλκυσης), κόστος εκπαίδευσης ανά υποψήφιο (ανά μέθοδο προσέλκυσης) κ.ά.

Στη σχετική ερώτηση, αναφορικά με την αξιολόγηση της διαδικασίας προσέλκυσης, διαπιστώνουμε ότι η σχετική πλειοψηφία των τραπεζών του δείγματος αξιολογεί τη συγκεκριμένη διαδικασία. Ειδικότερα, το 57% του δείγματος αξιολογούν τη διαδικασία προσέλκυσης, ενώ το 43% των τραπεζών δε δίνουν βαρύτητα στη συγκεκριμένη διαδικασία.

Ερώτηση 15: Ποιός είναι αρμόδιος για την επιλογή υποψηφίων εργαζομένων στην Τράπεζα σας;

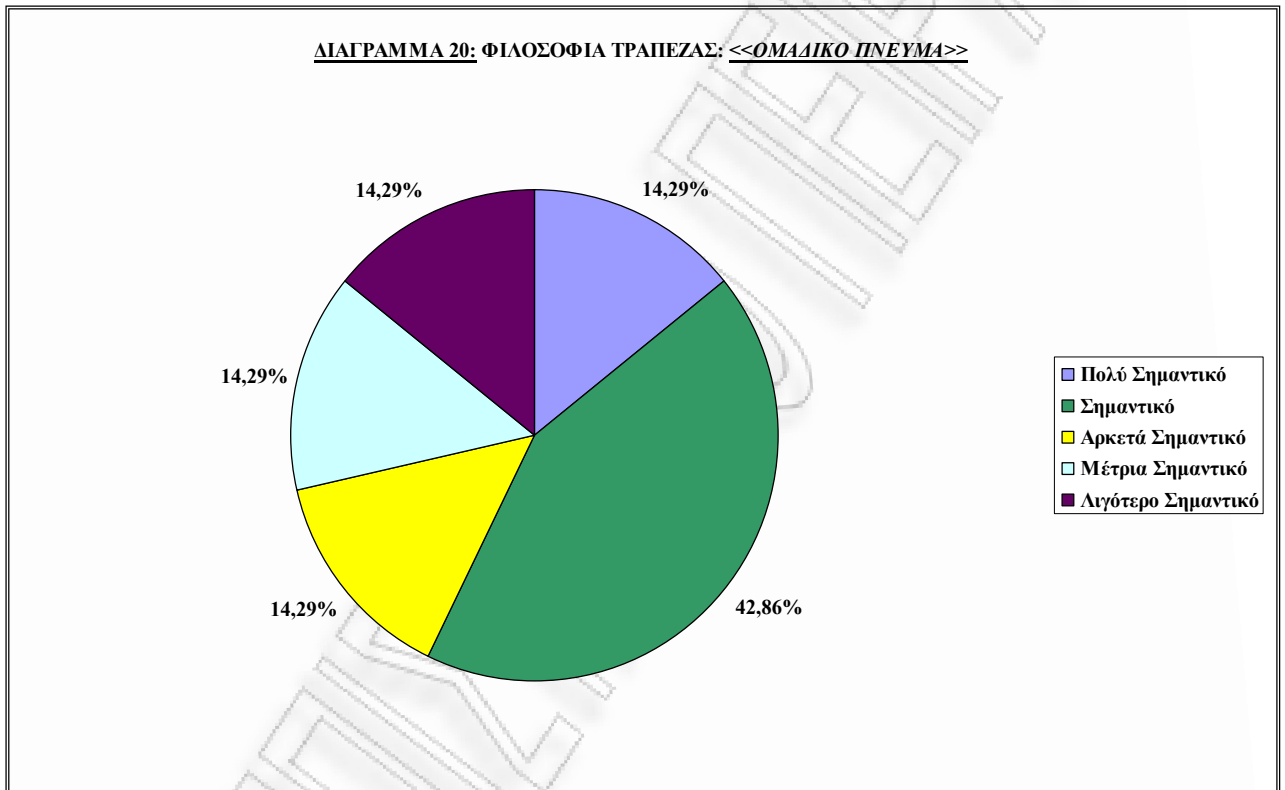


Στην ερώτηση για το ποιος είναι αρμόδιος για την επιλογή προσωπικού, οι περισσότερες τράπεζες του δείγματος απάντησαν ότι οι αποφάσεις σε θέματα επιλογής υποψηφίων εργαζομένων λαμβάνονται από τα 'άνωτερα στελέχη' σε συνεργασία με το 'τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων' (σε ποσοστό 72%).

Το 21% του συνόλου του δείγματος υποστηρίζει ότι η ευθύνη σε θέματα επιλογής προσωπικού μετατοπίζεται σε 'εξωτερικό συνεργάτη /σύμβουλο', ενώ ένα μικρό ποσοστό, της τάξεως του 7%, αναφέρει ότι την αρμοδιότητα της διαδικασίας της επιλογής φέρουν αποκλειστικά τα 'άνωτερα στελέχη'. Αξίζει να σημειωθεί ότι αποκλειστικά το 'τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων' και το 'τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων σε συνεργασία με εξωτερικό συνεργάτη / σύμβουλο', συγκεντρώνουν μηδενικά ποσοστά σε θέματα επιλογής προσωπικού από το σύνολο του δείγματος.

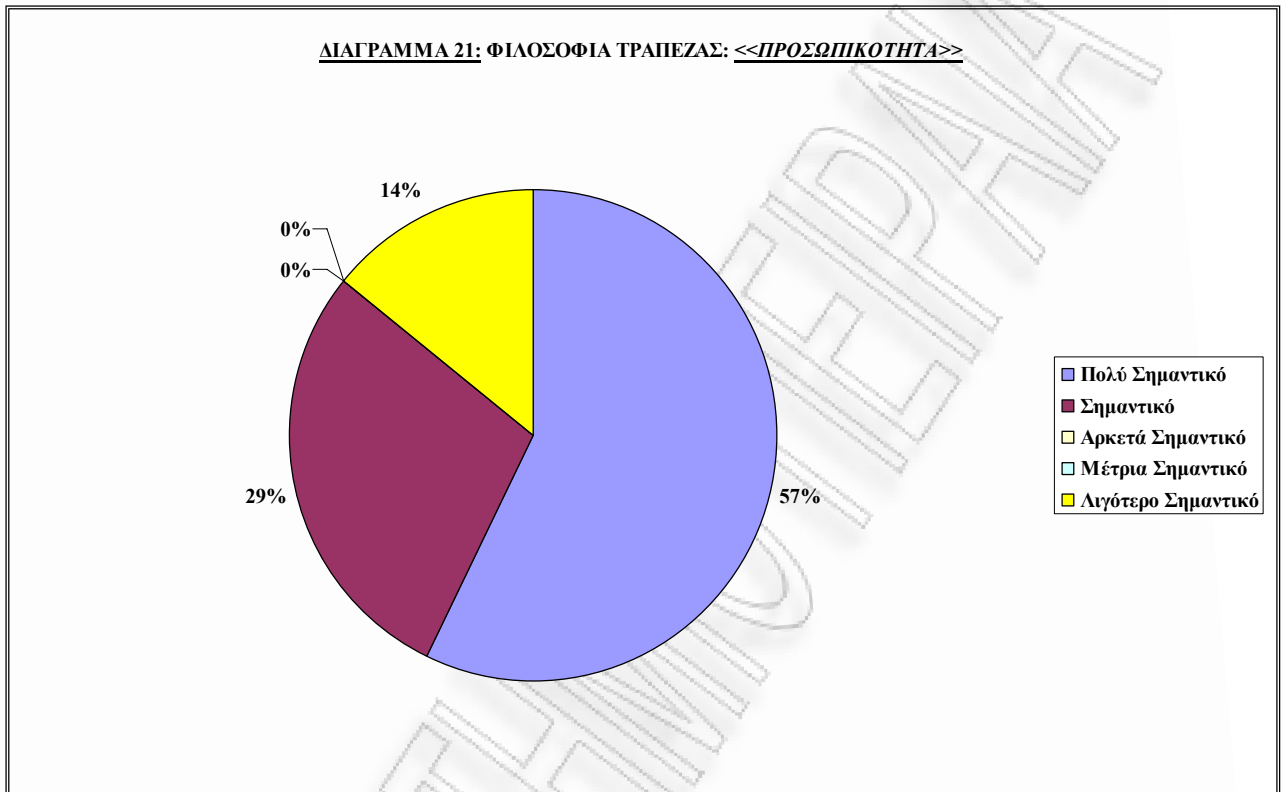
Συνοψίζοντας, μπορούμε να πούμε ότι, από τις απαντήσεις των τραπεζών που δόθηκαν, την κύρια ευθύνη σε θέματα επιλογής υποψηφίων εργαζομένων έχουν τόσο τα άνωτερα στελέχη όσο και το τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Επομένως, η αρμονική συνύπαρξη και εποικοδομητική συνεργασία των δύο φορέων είναι ιδιαίτερα σημαντική ώστε να λαμβάνονται οι σωστές και αμερόληπτες αποφάσεις σε θέματα επιλογής προσωπικού.

Ερώτηση 16: Με βάση τη φιλοσοφία που έχει η Τράπεζά σας αναφορικά με την επιλογή εργαζομένων, βαθμολογείστε τα παρακάτω ποιοτικά χαρακτηριστικά των εν δυνάμει εργαζομένων από 1 ως 5 (1= πολύ σημαντικό – 5=λιγότερο σημαντικό).

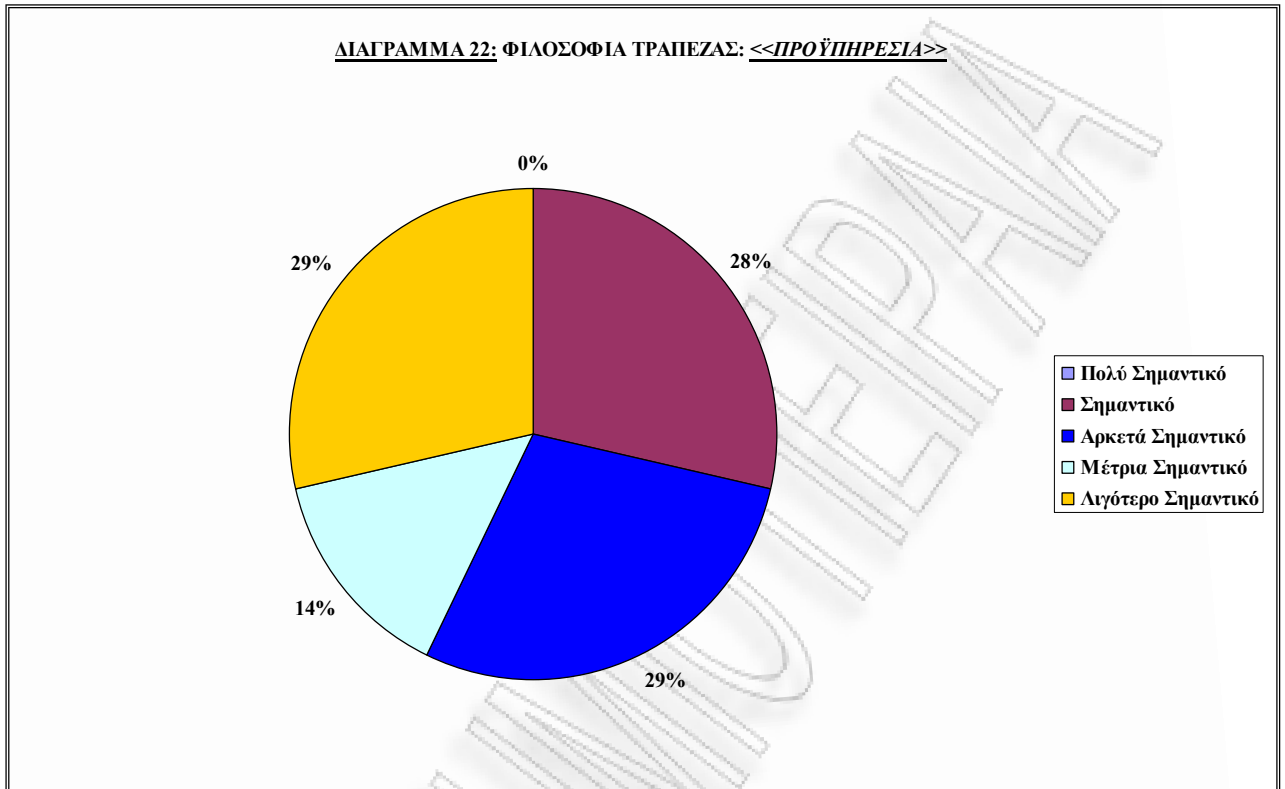


Αναφορικά με την ποιότητα των χαρακτηριστικών που πρέπει να διαθέτει ο εν δυνάμει εργαζόμενος, το 42,86% του συνόλου του δείγματος κρίνει πως το 'ομαδικό πνεύμα' είναι <<σημαντικό>>. <<Πολύ σημαντικό>> και <<αρκετά σημαντικό>> το θεωρεί αντίστοιχα το 14,29% των τραπεζών.

Μικρότερη βαρύτητα στο συγκεκριμένο χαρακτηριστικό δίνει το 14,29% του συνόλου των τραπεζών κρίνοντάς το ως <<μέτρια σημαντικό>>, ενώ ίδιο ποσοστό τραπεζών το αναφέρει σαν <<λιγότερο σημαντικό>>.



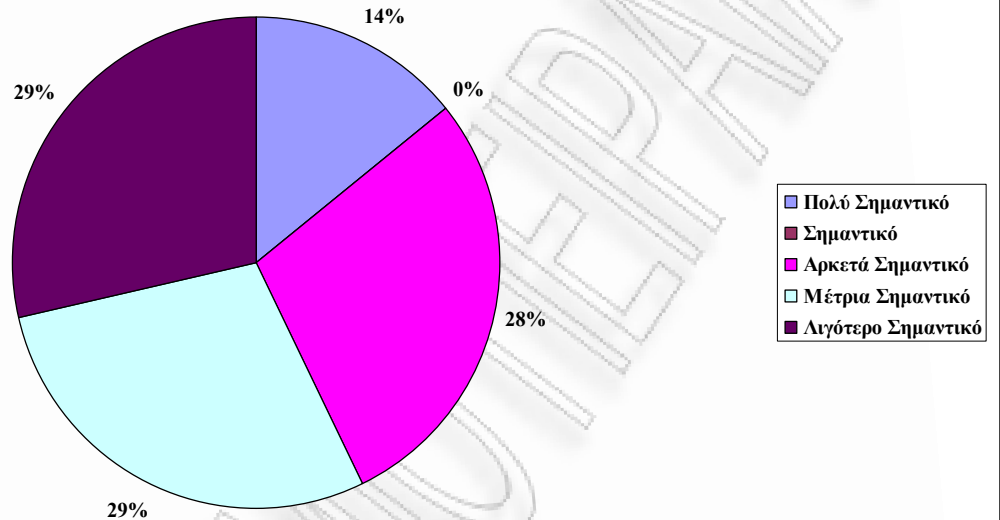
Η 'προσωπικότητα' του εν δυνάμει εργαζομένου θεωρείται ως <<πολύ σημαντικό>> χαρακτηριστικό για τη διαδικασία της επιλογής από την πλειοψηφία του δείγματος (ποσοστό 57%). <<Σημαντικό>> χαρακτηρίζεται από το 29%, ενώ μικρότερη έμφαση στο εξεταζόμενο ποιοτικό χαρακτηριστικό δίνει το 14% των τραπεζών, θεωρώντας το ως <<λιγότερο σημαντικό>>.



Η 'προΰπηρεσία' δεν χαρακτηρίζεται ως <<πολύ σημαντικό>> χαρακτηριστικό από το σύνολο του δείγματος. Το 28% των τραπεζών θεωρεί πως είναι <<σημαντικό>> και το 29% πως είναι <<αρκετά σημαντικό>>.

Ωστόσο, υπάρχει ένα αξιοσημείο 43% από το σύνολο των τραπεζών που δε δίνει τόση έμφαση στην 'προΰπηρεσία'. Ειδικότερα, το 29% των τραπεζών το χαρακτηρίζει ως <<λιγότερο σημαντικό>> και το 14% ως <<μέτρια σημαντικό>>.

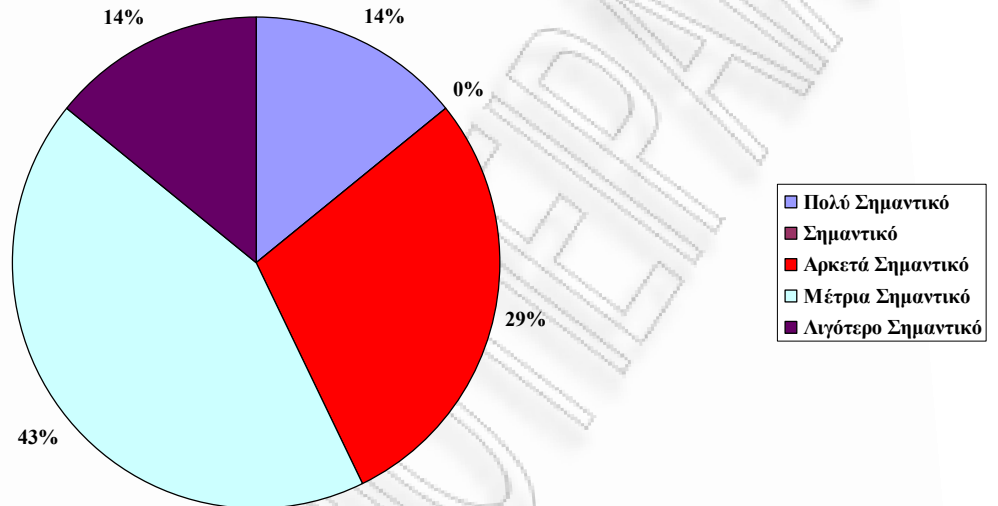
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 23:ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑΣ: <<ΓΡΑΜΜΑΤΙΚΕΣ ΓΝΩΣΕΙΣ>>



Το επόμενο εξεταζόμενο χαρακτηριστικό ως προς τη σπουδαιότητά του είναι οι <<γραμματικές γνώσεις>> του εν δυνάμει εργαζομένου. Οι τράπεζες θεωρούν αυτό το χαρακτηριστικό ως <<πολύ σημαντικό>> σε ποσοστό 14%. <<Σημαντικό>> δεν χαρακτηρίζεται από καμία τράπεζα, και <<αρκετά σημαντικό>> το θεωρεί το 28% του δείγματος.

<<Μέτρια σημαντικό>> και <<λιγότερο σημαντικό>> κρίνεται αντίστοιχα από το 29% των τραπεζών.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 24: ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑΣ: <<ΕΦΕΥΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑ / ΟΞΕΙΑ ΑΝΤΙΛΗΨΗ>>



Το τελευταίο εξεταζόμενο ποιοτικό χαρακτηριστικό είναι η ‘εφευρετικότητα / οξεία αντίληψη’ του εν δυνάμει εργαζομένου. Το 14% των τραπεζών το κατατάσσει ως <<πολύ σημαντικό>> χαρακτηριστικό και το 29% ως <<αρκετά σημαντικό>>. <<Σημαντικό>> δεν χαρακτηρίζεται από καμία τράπεζα του δείγματος.

Η απάντηση ως <<μέτρια σημαντικό>> καταλαμβάνει το μεγαλύτερο ποσοστό, καθώς το 43% των τραπεζών εντάσσει την ‘εφευρετικότητα / οξεία αντίληψη’ σε αυτήν τη συχνότητα. Τέλος, <<λιγότερο σημαντικό>> χαρακτηριστικό θεωρείται από το 14% του συνόλου.

Στο σημείο αυτό πρέπει να υπογραμμιστεί πως και τα πέντε χαρακτηριστικά που αναλύθηκαν προηγουμένως με ξεχωριστά διαγράμματα για το κάθε ένα, έχουν

ξεχωριστή σημασία και, σαφώς, όλες οι τράπεζες τα θεωρούν θετικά και, συνεπώς, τα επιζητούν στους υποψήφιους εργαζομένους τους. Η ανάλυση, επομένως, που προηγήθηκε, στοχεύει μοναχά στον προσδιορισμό του βαθμού της βαρύτητας που δίνουν οι τράπεζες στα υπόψην χαρακτηριστικά, βάσει της φιλοσοφίας που κάθε μία τράπεζα έχει.

Τέλος, για μια πιο ομαδοποιημένη καταγραφή των αποτελεσμάτων, θα επιχειρήσουμε να ταξινομήσουμε τα χαρακτηριστικά που παρουσιάστηκαν προηγουμένως, βάσει του βαθμού της σπουδαιότητάς τους, σύμφωνα πάντα με τις απαντήσεις που δόθηκαν από το σύνολο του δείγματος.

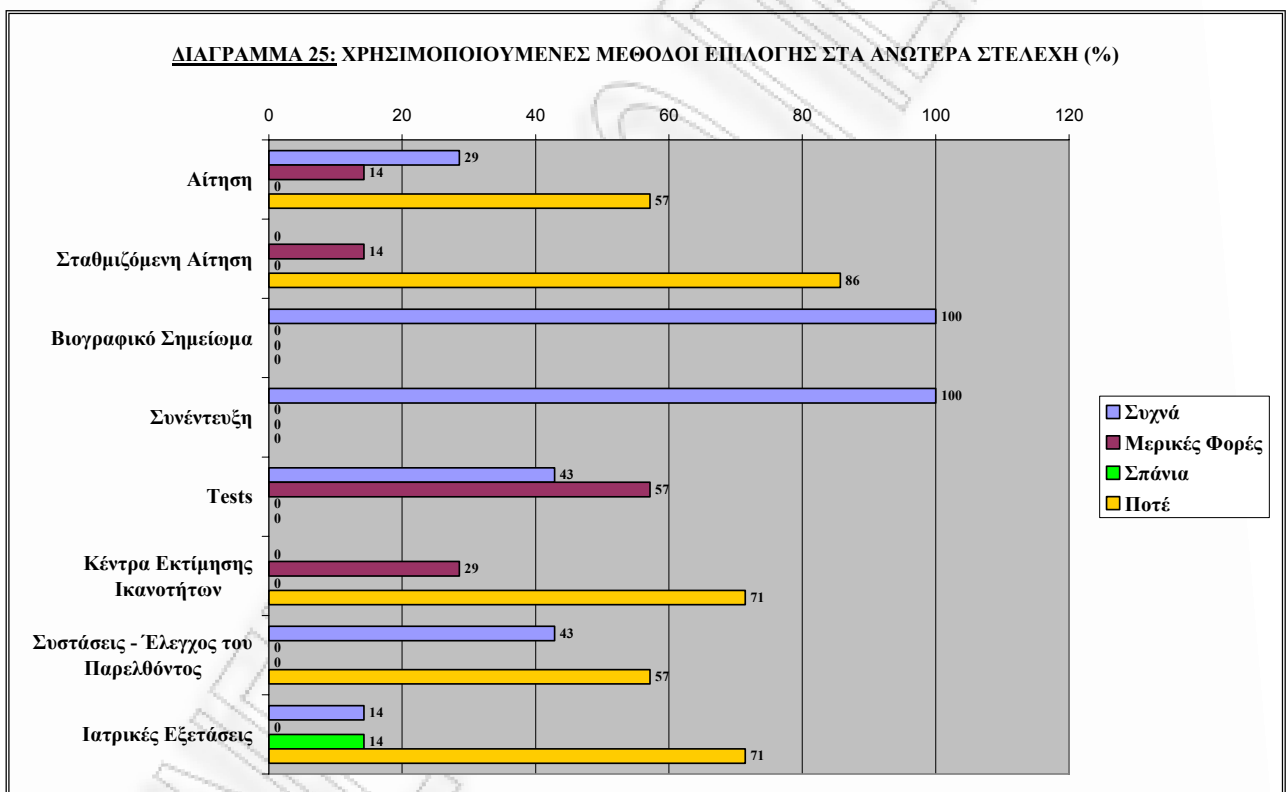
<<Πολύ σημαντικό>>, <<σημαντικό>> ή/και <<αρκετά σημαντικό>> θεωρείται:

- η 'προσωπικότητα' με ποσοστό 86%,
- το 'ομαδικό πνεύμα' με ποσοστό 71% και
- η 'προϋπηρεσία' με ποσοστό 57%.

<<Μέτρια σημαντικό>> ή/και <<λιγότερο σημαντικό>> θεωρείται:

- οι 'γραμματικές γνώσεις' με ποσοστό 57% και
- η 'εφευρετικότητα / οξεία αντίληψη' με ποσοστό 57%.

Ερώτηση 17: Ποιές μεθόδους επιλογής χρησιμοποιεί η Τράπεζα σας για την πρόσληψη τόσο των ανώτερων στελεχών όσο και του λοιπού ανθρώπινου δυναμικού;



Η συγκεκριμένη ερώτηση που ετέθη προς απάντηση αναφέρεται στις χρησιμοποιούμενες, από τις τράπεζες, μεθόδους επιλογής για την κάλυψη κενών θέσεων τόσο ανώτερων στελεχών όσο και λοιπού ανθρώπινου δυναμικού.

Στην περίπτωση των ανώτερων στελεχών, δεσπόζουσες μέθοδοι στη διαδικασία της επιλογής είναι η ‘συνέντευξη’ και το ‘βιογραφικό σημείωμα’, τα οποία

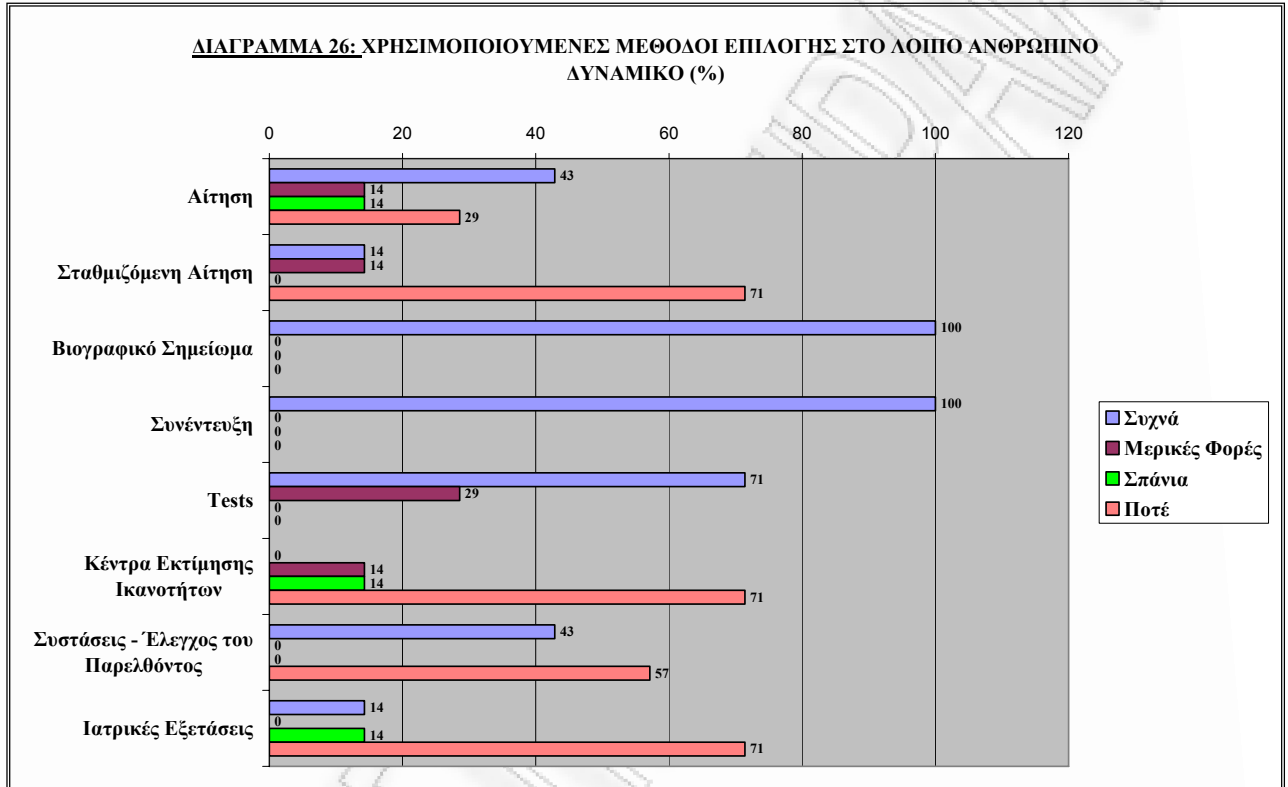
χρησιμοποιούνται <<συχνά>> από το σύνολο των τραπεζών του δείγματος (ποσοστό 100%). Επίσης, τα ‘τεστ’ χρησιμοποιούνται <<συχνά>> από το 43% και 57% <<μερικές φορές>> από το δείγμα των τραπεζών.

Οι ‘συστάσεις – έλεγχος του παρελθόντος του υποψηφίου’ εφαρμόζονται από το 43% των τραπεζών με συχνότητα <<συχνά>>, ενώ υπάρχει ένα 57% το οποίο δε χρησιμοποιεί <<ποτέ>> τη συγκεκριμένη μέθοδο. Ακολούθως, η χρήση της ‘αίτησης’ από τις τράπεζες αγγίζει το 29% στη συχνότητα <<συχνά>> και το 14% στη συχνότητα <<μερικές φορές>>, ενώ το 57% των τραπεζών δεν εφαρμόζει <<ποτέ>> τη μέθοδο επιλογής των ‘αιτήσεων’.

Λιγότερο χρησιμοποιούμενες μέθοδοι επιλογής στα ανώτερα στελέχη κατατάσσονται οι ‘ιατρικές εξετάσεις’, τα ‘κέντρα εκτίμησης ικανοτήτων’ και η ‘σταθμιζόμενη αίτηση’. Ειδικότερα, οι ‘ιατρικές εξετάσεις’ χρησιμοποιούνται <<συχνά>> μόνο από το 14% του δείγματος, ενώ οι συχνότητες <<σπάνια>> και <<ποτέ>> συγκεντρώνουν το 85% του συνόλου των τραπεζών (14% <<σπάνια>> και 71% <<ποτέ>>). Τα ‘κέντρα εκτίμησης ικανοτήτων’ χρησιμοποιούνται <<μερικές φορές>> από το 29% των τραπεζών, ωστόσο ένα 71% του δείγματος δε χρησιμοποιεί <<ποτέ>> τη συγκεκριμένη μέθοδο επιλογής στα ανώτερα στελέχη. Τέλος, ιδιαίτερα περιορισμένη είναι και η χρησιμοποίηση της ‘σταθμιζόμενης αίτησης’ ως μέθοδος επιλογής για ανώτερα στελέχη, εφόσον εφαρμόζεται <<μερικές φορές>> από το 14%, ενώ το συντριπτικό ποσοστό των τραπεζών (86%) δεν τη χρησιμοποιεί <<ποτέ>>.

Συμπερασματικά, από την ανάλυση των παραπάνω αποτελεσμάτων, βγαίνει το συμπέρασμα πως η ‘συνέντευξη’, το ‘βιογραφικό σημείωμα’ και τα ‘τεστ’ είναι οι κύριες μέθοδοι επιλογής για τις τράπεζες όσον αφορά την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας ανώτερων στελεχών, ενώ οι λοιπές προαναφερθείσες μέθοδοι παρουσιάζουν

μεγάλες διαφοροποιήσεις - άλλοτε χρησιμοποιούνται εκτεταμένα, άλλοτε περιορισμένα και άλλοτε ποτέ.



Ελαφρώς διαφοροποιημένη εικόνα έχουμε στην περίπτωση των μεθόδων επιλογής για θέσεις λοιπού ανθρώπινου δυναμικού. Η 'συνέντευξη' και το 'βιογραφικό σημείωμα' εξακολουθούν να χρησιμοποιούνται καθολικά (100%) στη συχνότητα <<συχνά>> από το σύνολο των τραπεζών του δείγματος. Μεγάλα ποσοστά χρήσης συγκεντρώνουν και τα 'τεστ', τα οποία εφαρμόζονται <<συχνά>> από το 71% των τραπεζών και από το 29% του δείγματος <<μερικές φορές>>.

Επιπρόσθετα, αξιοσημείωτη εμφανίζεται η μέθοδος επιλογής των 'αιτήσεων' οι οποίες χρησιμοποιούνται <<συχνά>> και <<μερικές φορές>> από το 53% των τραπεζών (<<συχνά>> 43% - <<μερικές φορές>> 14%), ωστόσο το 43% του δείγματος

χρησιμοποιεί <<σπάνια>> και <<ποτέ>> τη συγκεκριμένη μέθοδο.

Οι 'συστάσεις - έλεγχος του παρελθόντος του υποψηφίου' εφαρμόζονται <<συχνά>> από το 43% των τραπεζών, ωστόσο η μέθοδος αυτή συγκεντρώνει το 57% των τραπεζών που δεν τη χρησιμοποιεί <<ποτέ>>.

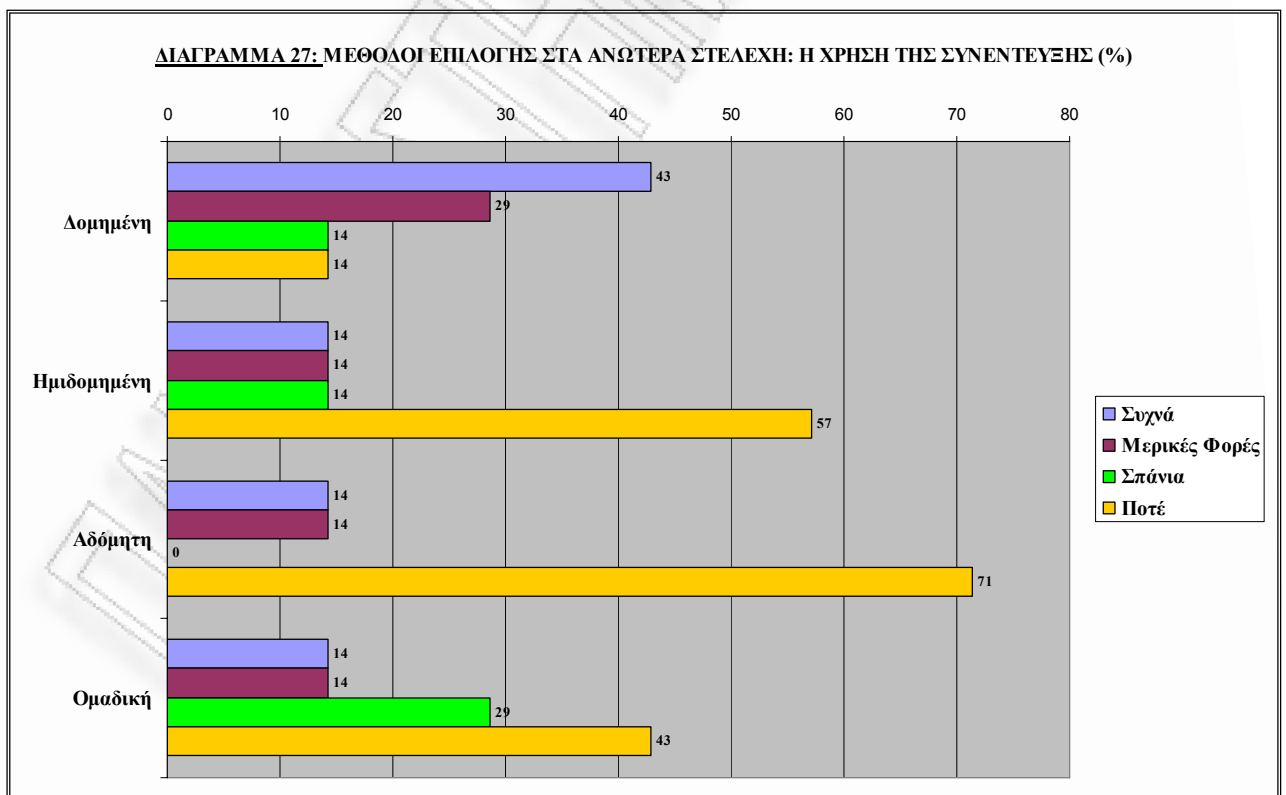
Η 'σταθμιζόμενη αίτηση', οι 'ιατρικές εξετάσεις' και τα 'κέντρα εκτίμησης ικανοτήτων' χρησιμοποιούνται ως μέθοδοι επιλογής για θέσεις λοιπού ανθρώπινου δυναμικού, σε γενικές γραμμές, περιορισμένα. Ειδικότερα, η 'σταθμιζόμενη αίτηση' παρουσιάζει 71% στη συχνότητα <<ποτέ>>, ενώ οι συχνότητες <<συχνά>> και <<μερικές φορές>> εμφανίζουν ποσοστά της τάξεως του 14% αντίστοιχα. Στην περίπτωση των 'ιατρικών εξετάσεων', το 71% των τραπεζών δε χρησιμοποιεί <<ποτέ>> την υπόψη μέθοδο, ενώ το 14% την εφαρμόζει <<σπάνια>> ένα μικρό ποσοστό των τραπεζών, μόλις το 14%, τη χρησιμοποιεί <<συχνά>>. Τέλος, τα 'κέντρα εκτίμησης ικανοτήτων' συγκεντρώνουν το 85% του δείγματος στις συχνότητες <<σπάνια>> και <<ποτέ>> (<<σπάνια>> 14% - <<ποτέ>> 71%) και υπάρχει ένα μικρό ποσοστό 14% που απαντά <<μερικές φορές>> στη χρησιμοποίηση της συγκεκριμένης μεθόδου επιλογής λοιπού ανθρώπινου δυναμικού.

Εν κατακλείδι, η 'συνέντευξη' και το 'βιογραφικό σημείωμα' χρησιμοποιούνται ως μέθοδοι επιλογής από το 100% των τραπεζών στις θέσεις εργασίας λοιπού ανθρώπινου δυναμικού. Ιδιαίτερα σημαντικό μερίδιο, επίσης, έχουν και τα 'τεστ', των οποίων η χρήση είναι πολύ διαδεδομένη από το σύνολο των τραπεζών του δείγματος. Τέλος, οι 'αιτήσεις' συγκεντρώνουν, και αυτές, αξιοπρόσεκτα ποσοστά χρησιμοποίησης.

Συγκεντρωτικά, τόσο στις κενές θέσεις εργασίας ανώτερων στελεχών όσο και του λοιπού ανθρώπινου δυναμικού, η χρησιμοποίηση των 'συνεντεύξεων' και των 'βιογραφικών σημειωμάτων', ως μέθοδοι επιλογής προσωπικού, έχουν αδιαμφισβήτητα

κυρίαρχη βαρύτητα. Συμπληρωματικά, τα ‘τεστ’ χρησιμοποιούνται, επίσης, σε πολύ μεγάλο βαθμό τόσο στα ανώτερα στελέχη όσο και στο λοιπό ανθρώπινο δυναμικό. Στην τελευταία κατηγορία εργαζομένων, ιδιαίτερη βαρύτητα, ως μέθοδος επιλογής, εμφανίζει να έχει και η ‘αίτηση’.

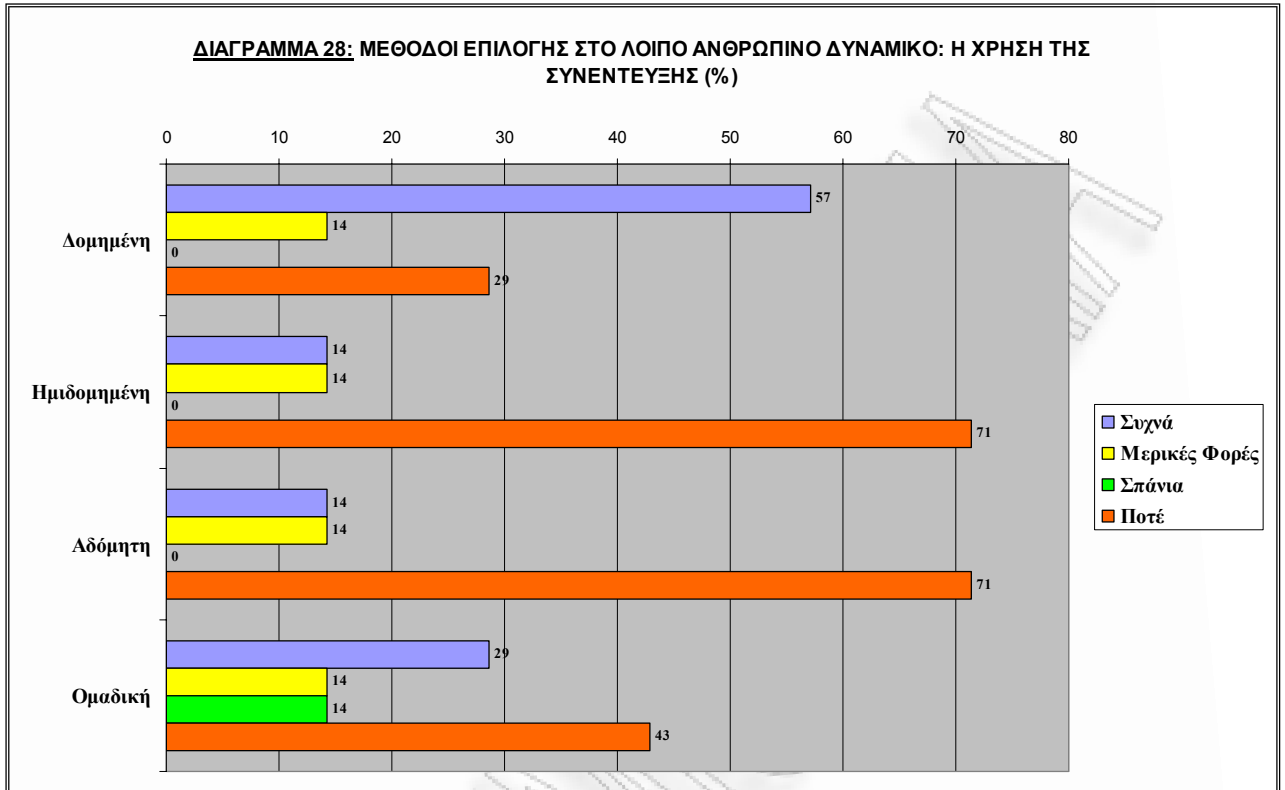
Οι μορφές που μπορούν να έχουν οι ‘συνεντεύξεις’ και τα ‘τεστ’, ως μέθοδοι επιλογής προσωπικού, είναι ποικίλες και γι’ αυτό το λόγο οι τράπεζες χρησιμοποιούν κάποιες από αυτές τις μορφές για την επιλογή των εργαζομένων τους. Έτσι, κρίνεται σκόπιμο να παρουσιαστούν σε ξεχωριστά διαγράμματα οι συγκεκριμένες μέθοδοι επιλογής με τις υποκατηγορίες τους, για μια πιο εμπειριστατωμένη και ολοκληρωμένη παρουσίαση των ευρημάτων.



Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η συνέντευξη αποτελεί μία κύριο μέθοδο της διαδικασίας επιλογής, καθώς χρησιμοποιείται από το 100% του δείγματος των τραπεζών.

Ως προς τα είδη της συνέντευξης που χρησιμοποιούνται και τη συχνότητα τους για την επιλογή ανώτερων στελεχών, η ‘δομημένη’ συνέντευξη είναι η κυρίαρχη μορφή συνέντευξης, η πλειοψηφία των τραπεζών (72%) την εφαρμόζει <<συχνά>> (43%) και <<μερικές φορές>> (29%).

Η χρήση των υπόλοιπων μορφών συνέντευξης είναι περιορισμένη, σύμφωνα με τις απαντήσεις των τραπεζών του δείγματος. Ειδικότερα, η ‘ομαδική’ συνέντευξη χρησιμοποιείται <<συχνά>> και <<μερικές φορές>> από το 28% του συνόλου, ενώ το 72% των τραπεζών απαντά τις συχνότητες <<σπάνια>> και <<ποτέ>>. Η ‘ημιδομημένη’ συνέντευξη εφαρμόζεται κατά 14% <<συχνά>>, <<μερικές φορές>> και <<σπάνια>> αντίστοιχα, ενώ δε χρησιμοποιείται <<ποτέ>> από την πλειοψηφία των τραπεζών (57%). Μικρά και τα ποσοστά για την ‘αδόμητη’ συνέντευξη, εφόσον το ποσοστό της χρήσης της στα ανώτερα στελέχη έγκειται στο 28% των τραπεζών (<<συχνά>> 14% - <<μερικές φορές>> 14%), ενώ η μη χρήση της έγκειται στο 71% του συνόλου των τραπεζών.

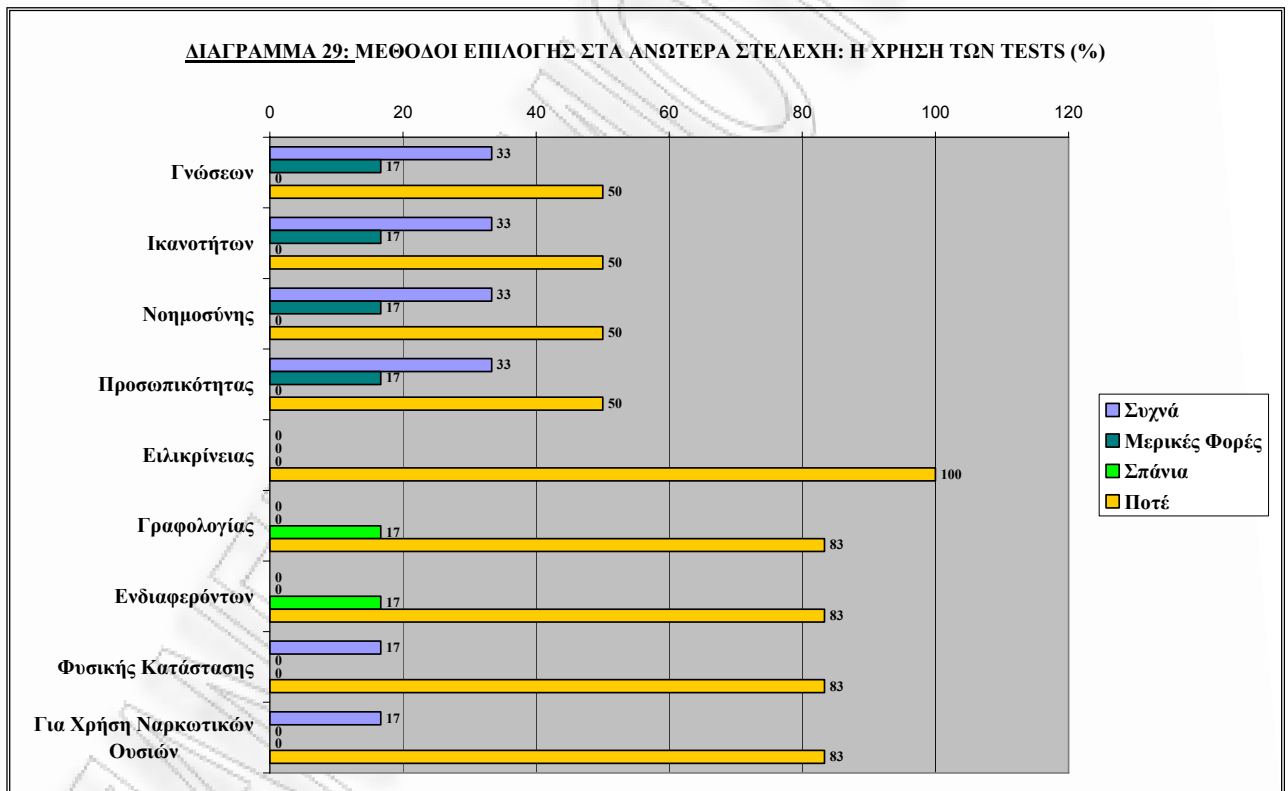


Παρόμοια αποτελέσματα προκύπτουν και στην περίπτωση της εφαρμογής της συνέντευξης, ως μεθόδου επιλογής, στο λοιπό ανθρώπινο δυναμικό. Η ‘δομημένη’ είναι η περισσότερο διαδεδομένη μορφή συνέντευξης, καθώς εφαρμόζεται <<συχνά>> από το 57% και <<μερικές φορές>> από το 14% των τραπεζών του δείγματος · δηλαδή, το 71% του συνόλου των τραπεζών εφαρμόζει τη συγκεκριμένη μορφή συνέντευξης, ενώ παρουσιάζεται και ένα 29% που δεν τη χρησιμοποιεί <<ποτέ>>. Η ‘ομαδική’ συνέντευξη εφαρμόζεται πιο εκτεταμένα στο λοιπό ανθρώπινο δυναμικό σε σχέση με τα ανώτερα στελέχη. Το 29% των τραπεζών την εφαρμόζουν <<συχνά>>, το 14% <<μερικές φορές>> και <<σπάνια>> αντίστοιχα, ενώ υπάρχει και ένα σημαντικό ποσοστό τραπεζών της τάξεως του 43% που δεν τη χρησιμοποιούν <<ποτέ>>.

Τέλος, η <<ημιδομημένη>> και η <<αδόμητη>> συνέντευξη συνεχίζουν να συγκεντρώνουν μικρά ποσοστά προτίμησης για την επιλογή υποψηφίων λοιπού ανθρώπινου δυναμικού. Και τις δύο μορφές συνέντευξης, οι τράπεζες τις

χρησιμοποιούν με συχνότητα μόλις 14% <<συχνά>> και <<μερικές φορές>> αντίστοιχα, ενώ το ποσοστό μη χρησιμοποίησής τους αγγίζει το εντυπωσιακό ποσοστό του 71%.

Συμπερασματικά, η κυρίαρχη χρησιμοποιούμενη μορφή συνέντευξης είναι η ‘δομημένη’ συνέντευξη, τόσο για την επιλογή ανώτερων στελεχών όσο και λοιπού ανθρώπινου δυναμικού. Στην τελευταία περίπτωση εργαζομένων, ένα μη αμελητέο ποσοστό καταγράφει και η χρησιμοποίηση της ‘ομαδικής’ συνέντευξης.

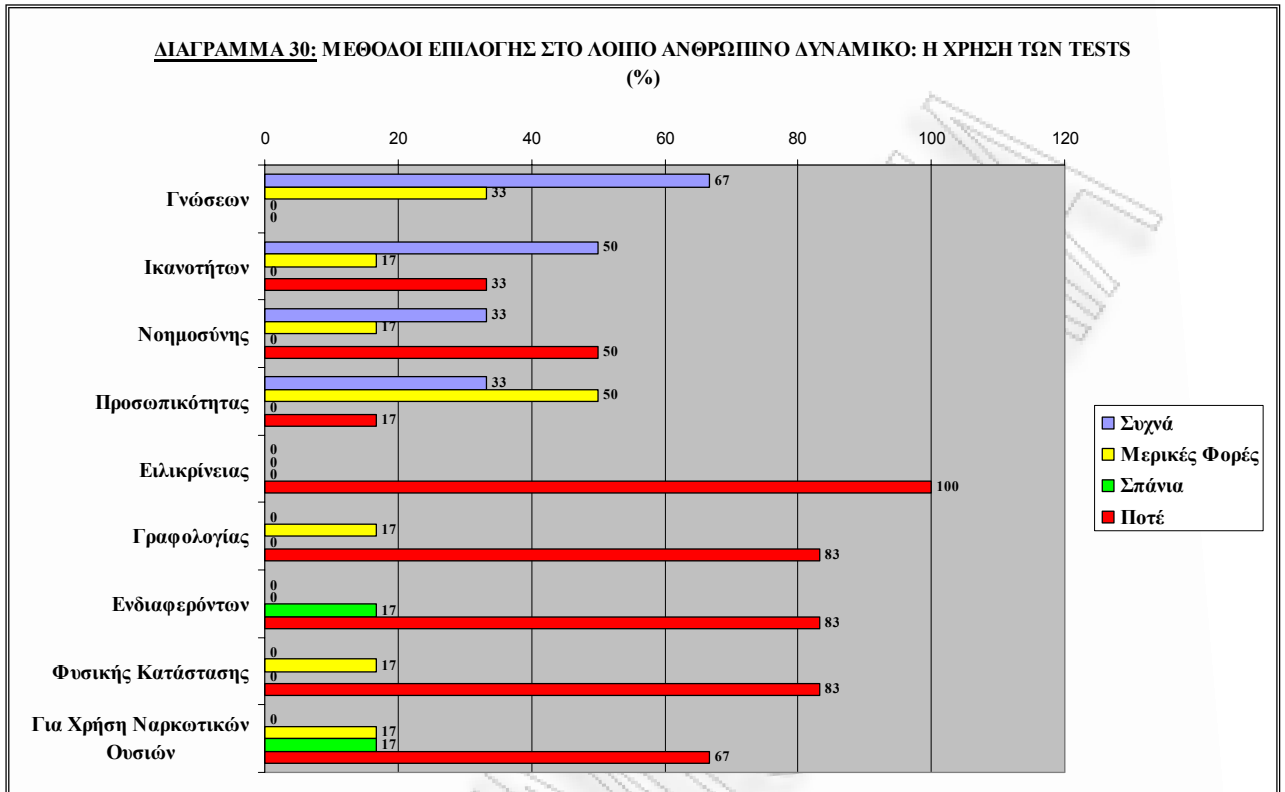


Τα ‘τεστ’, ως μέθοδος επιλογής, χρησιμοποιούνται σε εκτεταμένο από τις τράπεζες του δείγματος. Βέβαια, τα τεστ που υπάρχουν και εξετάζουν διάφορες πτυχές των υποψήφιων εργαζομένων, ποικίλλουν. Θα προχωρήσουμε στη διερεύνηση των διαφόρων tests που χρησιμοποιούν οι τράπεζες, καθώς και στη συχνότητα της χρήσης τους.

Όσον αφορά τη διαδικασία επιλογής των ανώτερων στελεχών, τα κυρίαρχα τεστ που χρησιμοποιούν οι τράπεζες, εμφανίζονται να είναι, σύμφωνα με τις απαντήσεις που έδωσαν, τα ‘τεστ γνώσεων’, τα ‘τεστ ικανοτήτων’, τα ‘τεστ νοημοσύνης’ και τα ‘τεστ προσωπικότητας’. Η συχνότητα της χρήσης όλων των προαναφερθέντων tests εμφανίζεται να είναι: <<συχνά>> 33%, <<μερικές φορές>> 17%, ενώ οι μισές τράπεζες του δείγματος (50%) δεν εφαρμόζουν <<ποτέ>> τα ανωτέρω τεστ.

Ακολούθως, τα ‘τεστ φυσικής κατάστασης’ και τα ‘τεστ για χρήση ναρκωτικών ουσιών’ υιοθετούνται μόλις σε ποσοστό 17% στη συχνότητα <<συχνά>>, ενώ το συντριπτικό 83% του δείγματος δεν τα εφαρμόζει <<ποτέ>>.

Ακόμη πιο περιορισμένη εφαρμογή έχουν τα ‘τεστ ενδιαφερόντων’ και τα ‘τεστ γραφολογίας’, καθώς οι τράπεζες τα χρησιμοποιούν <<σπάνια>> με ποσοστό 17% για την επιλογή ανώτερων στελεχών, ενώ το 83% δεν τα ακολουθεί <<ποτέ>>. Τέλος, τα ‘τεστ ειλικρίνειας’ δεν εφαρμόζονται <<ποτέ>> από το 100% του δείγματος των τραπεζών.



Στην περίπτωση της χρησιμοποίησης των τεστ ως μέθοδος επιλογής υποψηφίων λοιπού ανθρώπινου δυναμικού, συνάγουμε, από τις δοθέντες απαντήσεις των τραπεζών, παραπλήσια αποτελέσματα σε σχέση με τα ανώτερα στελέχη. Συγκεκριμένα, τα 'τεστ γνώσεως' εφαρμόζονται σε εκτεταμένη κλίμακα από τις τράπεζες, δεδομένου ότι το 67% τα εφαρμόζει <<συχνά>> και το 33% <<μερικές φορές>>. Εν συνεχεία, τα 'τεστ ικανοτήτων' λαμβάνουν και αυτά σημαντικά ποσοστά, καθώς χρησιμοποιούνται από το 67% του συνολικού δείγματος (<<συχνά>> 50% - <<μερικές φορές>> 17%), ωστόσο υπάρχει και ένα 33% των τραπεζών που δε τα εφαρμόζει <<ποτέ>>.

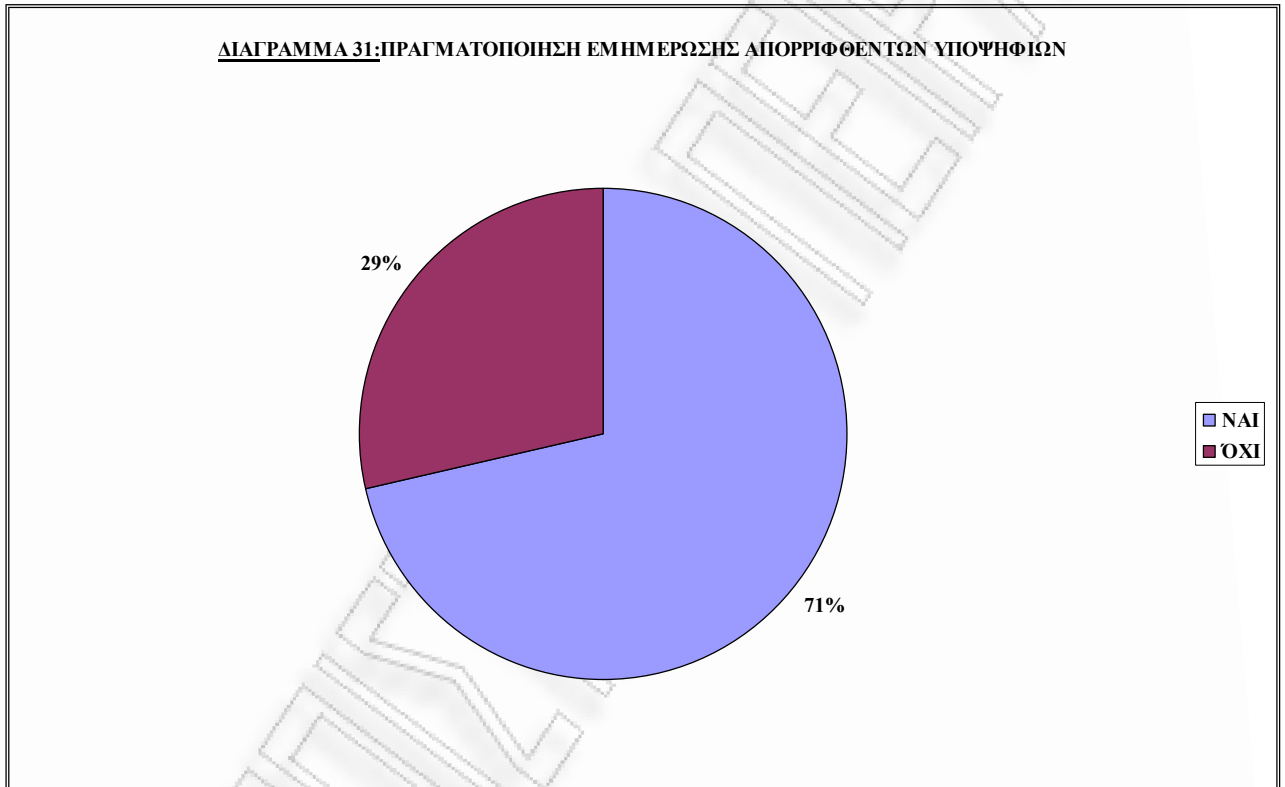
Τα 'τεστ προσωπικότητας' χρησιμοποιούνται, ως μέθοδος επιλογής λοιπού ανθρώπινου δυναμικού, 33% <<συχνά>>, 50% <<μερικές φορές>>, ενώ το 17% των τραπεζών δεν τα χρησιμοποιεί <<ποτέ>>. Τα 'τεστ νοημοσύνης' προτιμούνται <<συχνά>> κατά 33%, <<μερικές φορές>> κατά 17%, ενώ δεν απαντώνται <<ποτέ>>

από το 50% του δείγματος.

Μικρότερα ποσοστά συγκεντρώνουν οι υπόλοιπες μορφές των τεστ. Ειδικότερα, τα 'τεστ για χρήση ναρκωτικών ουσιών' εφαρμόζονται <<μερικές φορές>> από το 17% των τραπεζών, ενώ οι συχνότητες <<σπάνια>> και <<ποτέ>> καταγράφονται από το 83% των τραπεζών. Τα 'τεστ γραφολογίας' και τα 'τεστ φυσικής κατάστασης' χρησιμοποιούνται <<μερικές φορές>> μόλις από το 17% των τραπεζών, ενώ δεν εφαρμόζονται <<ποτέ>> από τη συντριπτική πλειοψηφία των τραπεζών, ποσοστό που αγγίζει το 83%. Παρόμοια εικόνα και για τα 'τεστ ενδιαφερόντων' που εφαρμόζονται κατά 17% <<σπάνια>> και δεν προτιμούνται <<ποτέ>> από το 83% του δείγματος. Τέλος, τα 'τεστ ειλικρίνειας' δεν χρησιμοποιούνται <<ποτέ>> από το σύνολο των τραπεζών του δείγματος (100%) ως μέθοδος επιλογής για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας λοιπού ανθρώπινου δυναμικού.

Συμπερασματικά, η χρήση των τεστ είναι ευρέως διαδεδομένη ως μέθοδος επιλογής τόσο για τα ανώτερα στελέχη όσο και για το λοιπό ανθρώπινο δυναμικό. Οι μορφές των τεστ είναι ποικίλες και με διαφορετική στόχευση το κάθε ένα. Τα περισσότερο εφαρμοζόμενα τεστ και για τις δύο κατηγορίες εργαζομένων, σύμφωνα με τα ευρήματα που παρουσιάστηκαν, είναι: τα 'τεστ γνώσεων', τα 'τεστ ικανοτήτων', τα 'τεστ νοημοσύνης' και τα 'τεστ προσωπικότητας'.

Ερώτηση 18: Ενημερώνει η Τράπεζά σας τους υποψήφιους εργαζομένους οι οποίοι τελικώς απορρίπτονται;

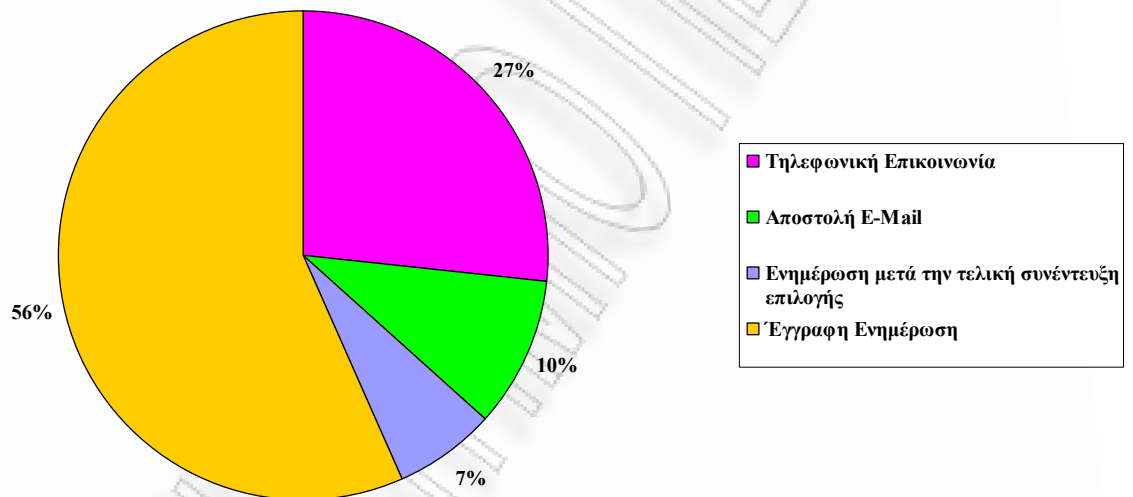


Στην ερώτηση για το αν οι τράπεζες του δείγματος προβαίνουν στην ενημέρωση των τελικώς απορριφθέντων υποψηφίων εργαζομένων, παρατηρούμε πως η πλειοψηφία των τραπεζών απαντά θετικά.

Συγκεκριμένα, το 71% του δείγματος πραγματοποιεί ενημέρωση των υποψηφίων που τελικά απορρίφθηκαν στη διαδικασία της επιλογής, ενώ ένα αξιοσημείωτο ποσοστό της τάξεως του 29% των τραπεζών δεν ενημερώνει τους υποψήφιους αναφορικά με την απόρριψη τους.

Ερώτηση 19: Εάν απαντήσατε <<ΝΑΙ>> στην προηγούμενη ερώτηση (ερώτηση 18), με ποια μέθοδο γίνεται η ενημέρωση των απορριφθέντων υποψηφίων;

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 32: ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΜΕΝΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ ΑΠΟΡΡΙΦΘΕΝΤΩΝ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ

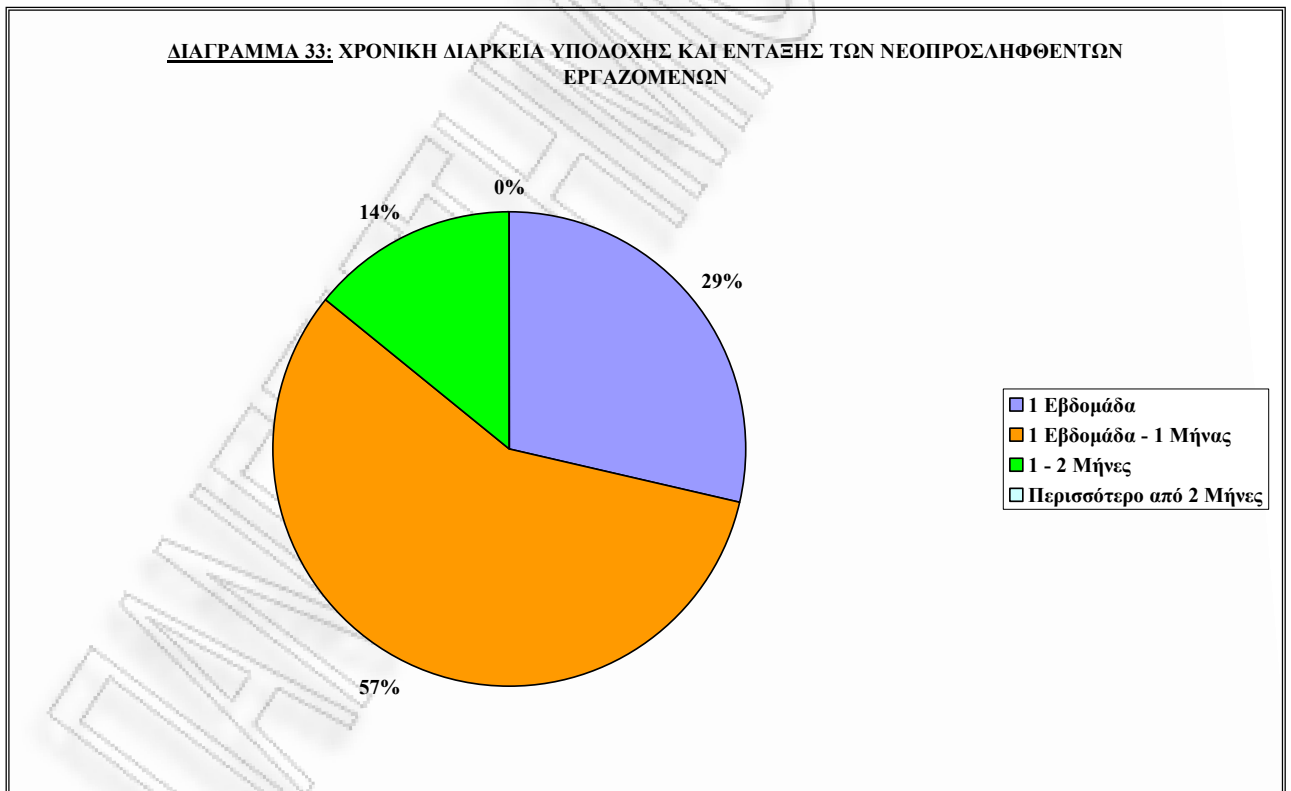


Η συγκεκριμένη ερώτηση εξετάζει τις ενέργειες που ακολουθούν οι τράπεζες οι οποίες έχουν πολιτική χειρισμού των απορριφθέντων υποψηφίων εργαζομένων. Σύμφωνα με τα ευρήματα, κυρίαρχη θέση κατέχει η ‘έγγραφη ενημέρωση’ και ακολουθεί η ‘τηλεφωνική επικοινωνία’. Πιο περιορισμένης χρήσης μέθοδοι ενημέρωσης των τελικώς απορριφθέντων υποψηφίων, αναδεικνύονται η ‘αποστολή e-mail’ και η ‘ενημέρωση μετά την τελική συνέντευξη επιλογής’.

Ειδικότερα, η ‘έγγραφη ενημέρωση’ πραγματοποιείται από την πλειοψηφία των τραπεζών του δείγματος (ποσοστό 56%). Ακολουθώς, η ‘τηλεφωνική επικοινωνία’

συγκεντρώνει το 27% των τραπεζών. Η ενημέρωση μέσω ‘αποστολής e-mail’ συγκεντρώνει το 10%, ενώ το 7% των τραπεζών ενημερώνει τους υποψηφίους που απορρίφθηκαν ‘μετά την τελική συνέντευξη επιλογής’ τους.

Ερώτηση 20: Πόσο συνήθως διαρκεί το πρόγραμμα υποδοχής και ένταξης των νεοπροσληφθέντων εργαζομένων στην Τράπεζά σας;



Όσον αφορά τη χρονική διάρκεια του προγράμματος υποδοχής και ένταξης των νεοπροσληφθέντων εργαζομένων, διαπιστώνουμε ότι το 57% των τραπεζών του

δείγματος δηλώνουν πως το συγκεκριμένο πρόγραμμα διαρκεί από ‘1 εβδομάδα έως και 1 μήνα’.

Το 29% των τραπεζών απαντά πως το πρόγραμμα υποδοχής και ένταξης των νεοπροσληφθέντων εργαζομένων διαρκεί μόλις ‘1 εβδομάδα’, ενώ το 14% του δείγματος προσδιορίζει το χρονικό διάστημα του προγράμματος μεταξύ ‘1 μήνα έως 2 μηνών’. Καμία τράπεζα (ποσοστό 0%) δεν απαντά πως το πρόγραμμα υποδοχής και ένταξης των νεοπροσληφθέντων εργαζομένων διαρκεί ‘περισσότερο από 2 μήνες’.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΤΕΛΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ

ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ

5.1. ΤΕΛΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Το θεωρητικό κομμάτι της εργασίας πραγματοποιήθηκε τη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού. Συγκεκριμένα, διερεύνησε τη σχέση των διαδικασιών προσέλκυσης και επιλογής με τις άλλες δραστηριότητες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, τις εσωτερικές και εξωτερικές πηγές προσέλκυσης, τις μεθόδους επιλογής και την τελική απόφαση επιλογής.

Το πρακτικό κομμάτι της εργασίας είχε ως σκοπό την εφαρμογή των θεωρητικών παραδοχών σε ένα συγκεκριμένο κλάδο, τον τραπεζικό, με βάση τη σημερινή ελληνική πραγματικότητα. Η πρακτική έρευνα διερεύνησε την ισχύ και τη συχνότητα χρήσης των θεωρητικών μεθόδων της διαδικασίας προσέλκυσης και επιλογής.

Στο κεφάλαιο αυτό, παρουσιάζονται τα σημαντικότερα συμπεράσματα που προέκυψαν από την παρούσα έρευνα:

- Στα τμήματα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων των τραπεζών απασχολούνται περισσότερες γυναίκες παρά άνδρες.
- Οι τράπεζες εφαρμόζουν στρατηγική σε βασικές δραστηριότητες που άπτονται της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, όπως είναι: οι αμοιβές και παροχές, οι εργασιακές σχέσεις, η εκπαίδευση, το σύστημα αξιολόγησης προσωπικού, η προσέλκυση και επιλογή, τα κίνητρα και υψηλές αποδόσεις. Μικρότερη βαρύτητα δίνεται στην

υποδοχή και ένταξη των νεοεισερχομένων υπαλλήλων.

- Η συντριπτική πλειοψηφία των τραπεζών του δείγματος πραγματοποιεί περιγραφή της κάθε θέσης εργασίας (job description), προσδιορίζοντας τα καθήκοντα, τις υποχρεώσεις, τις απαιτούμενες δεξιότητες και τις ευθύνες του φορέα μιας συγκεκριμένης θέσης εργασίας.
- Σχεδόν όλες οι τράπεζες του δείγματος διεξάγουν προγραμματισμό ανθρωπίνων πόρων, διαπιστώνοντας τις μελλοντικές ανάγκες τους σε ανθρώπινο δυναμικό και προγραμματίζοντας τον τρόπο με τον οποίο θα τις καλύψει. Ο χρονικός ορίζοντας εκτίμησης των αναγκών που έχουν οι τράπεζες είναι, για το μεγαλύτερο ποσοστό των τραπεζών, μεγαλύτερος από 2 έτη.
- Η κύρια ευθύνη για θέματα προσέλκυσης προσωπικού ανήκει στο τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων το οποίο εμφανίζεται να συνεργάζεται κατά βάση με εξωτερικό συνεργάτη ή σύμβουλο και, σπανιότερα, με τα ανώτερα στελέχη.
- Η πλειοψηφία των τραπεζών του δείγματος αντιμετωπίζουν δυσκολίες προσέλκυσης για τα ανώτερα στελέχη και, σε μικρότερο βαθμό, για υπαλλήλους γραφείου.
- Οι μέθοδοι διευκόλυνσης για την προσέλκυση υποψηφίων εργαζομένων που χρησιμοποιούνται περισσότερο είναι η προβολή της εικόνας της τράπεζας, η εκπαίδευση των εργαζομένων στο εσωτερικό ή/και εξωτερικό, και οι αμοιβές / παροχές των εργαζομένων ανάλογα με την απόδοση τους.
- Όλες οι τράπεζες του δείγματος προσελκύουν γυναίκες για θέσεις ανώτερων στελεχών και λοιπού ανθρώπινου δυναμικού. Για θέσεις ανώτερων στελεχών, οι τράπεζες εμφανίζουν διστακτικότητα στην προσέλκυση ατόμων με ειδικές ανάγκες και, σε μικρότερο βαθμό, αλλοδαπών. Για θέσεις λοιπού ανθρώπινου δυναμικού, οι

τράπεζες του δείγματος έχουν ενδιασμούς στην προσέλκυση ατόμων μεγάλης ηλικίας (>40 ετών), ατόμων με ειδικές ανάγκες και αλλοδαπών.

- Η πλειοψηφία των τραπεζών του δείγματος χρησιμοποιεί την εσωτερική προσέλκυση για τα ανώτερα στελέχη, που σημαίνει ότι οι τράπεζες προτιμούν την ανάθεση διοικητικών θέσεων σε άτομα που γνωρίζουν τις διαδικασίες, τις πολιτικές, τους στόχους και την κουλτούρα της τράπεζας. Η εσωτερική προσέλκυση αποτελεί την πρώτη επιλογή για τις τράπεζες και στην περίπτωση θέσεων λοιπού ανθρώπινου δυναμικού, αλλά σε μικρότερο βαθμό, καθώς για τις συγκεκριμένες θέσεις εφαρμόζεται αρκετά συχνά και η εξωτερική προσέλκυση.
- Οι πιο διαδεδομένες μέθοδοι εσωτερικής προσέλκυσης τόσο για θέσεις ανώτερων στελεχών όσο και λοιπού ανθρώπινου δυναμικού είναι οι προαγωγές και η ανακοίνωση θέσεων. Αντίθετα, χρησιμοποιούνται από σπάνια έως ελάχιστα, σαν μέθοδοι εσωτερικής προσέλκυσης προσωπικού, οι επαναπροσλήψεις, οι πρώην εργαζόμενοι και υποψήφιοι και το ίντρανετ.
- Οι πιο διαδεδομένες μέθοδοι εξωτερικής προσέλκυσης για θέσεις ανώτερων στελεχών είναι οι κυνηγοί κεφαλών (headhunters), οι αγγελίες στα μέσα μαζικής ενημέρωσης και οι ανταγωνίστριες εταιρίες. Για τις θέσεις λοιπού ανθρώπινου δυναμικού, καθολική είναι η χρήση των αγγελιών στα μέσα μαζικής ενημέρωσης, και σε εκτεταμένο βαθμό, χρησιμοποιούνται, επίσης, τα γραφεία ευρέσεως εργασίας, οι εταιρίες ενοικίασης εργαζομένων και το internet (διαδίκτυο).
- Η διαδικασία της προσέλκυσης είναι μία αρκούντως χρονοβόρα διαδικασία για τις τράπεζες εφόσον απαιτεί, οπωσδήποτε ένα μήνα, για όλες τις θέσεις του προσωπικού. Η διαδικασία της προσέλκυσης είναι, σε χρονική κλίμακα, μεγαλύτερη για τα ανώτερα στελέχη σε σχέση με το λοιπό ανθρώπινο δυναμικό.

- Η διαδικασία προσέλκυσης αξιολογείται από την πλειοψηφία των τραπεζών του δείγματος.
- Η κύρια ευθύνη για θέματα επιλογής προσωπικού ανήκει στο τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων σε συνεργασία με τα Ανώτερα Στελέχη. Σε μικρότερο βαθμό, χρησιμοποιείται Εξωτερικός Συνεργάτης / Σύμβουλος.
- Με βάση τη φιλοσοφία των τραπεζών αναφορικά με τη διαδικασία επιλογής εργαζομένων, ζητήθηκαν να βαθμολογηθούν, βάσει βαρύτητας, ορισμένα ποιοτικά χαρακτηριστικά των εν δυνάμει εργαζομένων. <<Πολύ σημαντικό>>, <<σημαντικό>> ή/και <<αρκετά σημαντικό>> χαρακτηρίζονται: η προσωπικότητα, το ομαδικό πνεύμα και η προϋπηρεσία. <<Μέτρια σημαντικό>> ή/και <<λιγότερο σημαντικό>> θεωρούνται: οι γραμματικές γνώσεις και η εφευρετικότητα / οξεία αντίληψη.
- Η συνέντευξη, το βιογραφικό σημείωμα και τα τεστ είναι οι κύριες μέθοδοι επιλογής για τις τράπεζες όσον αφορά την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας ανώτερων στελεχών και λοιπού ανθρώπινου δυναμικού. Στην τελευταία κατηγορία εργαζομένων, ιδιαίτερη βαρύτητα, ως μέθοδος επιλογής, εμφανίζει να έχει και η αίτηση. Οι μέθοδοι επιλογής που χρησιμοποιούνται ελάχιστα από τις τράπεζες του δείγματος, τόσο σε θέσεις ανώτερων στελεχών όσο και σε θέσεις λοιπού ανθρώπινου δυναμικού, είναι η σταθμιζόμενη αίτηση, οι ιατρικές εξετάσεις και τα κέντρα εκτίμησης ικανοτήτων.
- Ο κυρίαρχος τύπος συνέντευξης που χρησιμοποιείται από τις τράπεζες στα ανώτερα στελέχη και στο λοιπό ανθρώπινο δυναμικό είναι η δομημένη συνέντευξη. Σε θέσεις λοιπού ανθρώπινου δυναμικού, παρατηρείται και η τακτική χρήση της ομαδικής συνέντευξης. Η ημιδομημένη και αδόμητη συνέντευξη χρησιμοποιείται σε ελάχιστο

βαθμό και για τις δύο κατηγορίες υποψηφίων εργαζομένων.

- Τα είδη των τεστ που χρησιμοποιούνται περισσότερο από τις τράπεζες του δείγματος, και στις δύο κατηγορίες υποψηφίων εργαζομένων, είναι τα τεστ γνώσεων, τα τεστ ικανοτήτων, τα τεστ νοημοσύνης και τα τεστ προσωπικότητας. Σε μικρό βαθμό πραγματοποιείται η εφαρμογή των τεστ για χρήση ναρκωτικών ουσιών, των τεστ γραφολογίας, των τεστ φυσικής κατάστασης και των τεστ ενδιαφερόντων. Τα τεστ ειλικρίνειας δε χρησιμοποιούνται ποτέ από το σύνολο των τραπεζών του δείγματος.
- Οι περισσότερες τράπεζες του δείγματος ακολουθούν πολιτική χειρισμού των απορριφθέντων υποψηφίων εργαζομένων, καθώς πραγματοποιείται ενημέρωση εκείνων που, τελικώς, δεν επιλέχθηκαν. Η πολιτική που ακολουθείται είναι κυρίως η έγγραφη ενημέρωση και λιγότερο η τηλεφωνική επικοινωνία και η ενημέρωση με την αποστολή μηνύματος ηλεκτρονικής αλληλογραφίας (e-mail). Η ενημέρωση των απορριφθέντων υποψηφίων μετά την τελική συνέντευξη επιλογής δεν υιοθετείται σχεδόν ποτέ.
- Όσον αφορά τη χρονική διάρκεια του προγράμματος υποδοχής και ένταξης των νεοπροσληφθέντων εργαζομένων, διαπιστώνουμε ότι για την πλειοψηφία των τραπεζών, το συγκεκριμένο πρόγραμμα διαρκεί από 1 εβδομάδα έως 1 μήνα. Για μικρότερο αριθμό τραπεζών η υποδοχή και ένταξη των νεοπροσληφθέντων υπαλλήλων διαρκεί μόλις 1 εβδομάδα.

5.2. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ

Η παρούσα διπλωματική εργασία πραγματεύτηκε διεξοδικά δύο βασικές λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, την προσέλκυση και την επιλογή ανθρώπινου δυναμικού. Ακολούθησε πρακτική έρευνα στον τραπεζικό κλάδο αναφορικά με την προσέλκυση και επιλογή προσωπικού και εξήχθησαν συμπεράσματα τα οποία γεννούν ποικίλους προβληματισμούς για περαιτέρω έρευνα.

Αρχικά, αναφορικά με τη διαδικασία προσέλκυσης, διαπιστώθηκε ότι πρόκειται για μια χρονοβόρα διαδικασία για τις τράπεζες, επομένως θα μπορούσαν να διερευνηθούν μέθοδοι για τη μείωση του χρόνου της συγκεκριμένης διαδικασίας. Επιπρόσθετα, μικρότερη έμφαση δίνεται, από το σύνολο τους δείγματος της έρευνας, στην υποδοχή και ένταξη των νεοεισερχομένων υπαλλήλων, που είναι, όμως, μια ουσιώδης δραστηριότητα η οποία άπτεται της διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Θα ήταν, συνεπώς, χρήσιμο να πραγματοποιηθεί μελέτη για τη συγκεκριμένη δραστηριότητα, ώστε να αναδειχθεί η χρησιμότητά της.

Η ‘ανάλυση και περιγραφή θέσεων εργασίας’ και ο ‘προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού’ είναι δύο λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων οι οποίες προλειαίνουν το έδαφος για τη διαδικασία της προσέλκυσης. Επομένως, θα ήταν χρήσιμο να εμβαθυνθεί η άρρηκτη σχέση τους με τη διαδικασία της προσέλκυσης. Επίσης, αμέσως μετά τη διαδικασία επιλογής ακολουθεί η λειτουργία ‘εκπαίδευσης και ανάπτυξης’ του ανθρώπινου δυναμικού. Θα ήταν εποικοδομητικό να ερευνηθούν οι μέθοδοι εκπαίδευσης και ανάπτυξης των νεοπροσληφθέντων υπαλλήλων μετά την τελική απόφαση επιλογής.

Τέλος, ιδιαίτερα ενδιαφέρον θα ήταν να εξεταστούν οι διαδικασίες που ακολουθούν οι τράπεζες αναφορικά με την προσέλκυση και επιλογή προσωπικού στις

άλλες ευρωπαϊκές χώρες. Έτσι, θα λαμβάνονταν υπόψη και εξω – επιχειρησιακές παράμετροι, όπως είναι οι πολιτιστικοί παράγοντες, οι δημογραφικοί και, γενικότερα, το μακρο – περιβάλλον. Αυτό θα βοηθούσε στα συμπεράσματα των ευρημάτων της παρούσας έρευνας.

Από τα προλεγόμενα αναδεικνύεται η πολυδιάστατη σημασία των διαδικασιών προσέλκυσης και επιλογής στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Ιδιαίτερα σε ανταγωνιστικούς κλάδους, όπως αυτός των τραπεζών, η ουσιαστική μελέτη και προσεκτική εφαρμογή τους θεωρείται, ειδικά στις αρχές του εικοστού πρώτου αιώνα, αναγκαία. Οι εξελίξεις στο μακρο – περιβάλλον των οικονομιών της Ευρώπης είναι, σήμερα, ραγδαίες. Συνεπώς, η ενδελεχής ενασχόληση των επιχειρήσεων με σημαντικές λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, όπως είναι η προσέλκυση και η επιλογή ανθρώπινου δυναμικού, κρίνεται απαραίτητη για τη βιωσιμότητά τους.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Α. Παράδειγμα περιγραφής θέσης εργασίας

Τίτλος Θέσης: Γραμματέας

Αναφέρεται σε: Γενικό Διευθυντή

Χώρος εργασίας: Η/Ο Γραμματέας ανήκει στο τακτικό προσωπικό της επιχείρησης, θα απασχολείται στην έδρα της επιχείρησης (διεύθυνση) και θα χρησιμοποιεί τις εγκαταστάσεις της για την αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων του/της.

Περίληψη αρμοδιοτήτων: Αρμοδιότητες που ορίζονται από το Διευθυντή/Ιδιοκτήτη σχετικά με την εύρυθμη καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης και τη διοικητική υποστήριξη των υπολοίπων θέσεων εργασίας.

Ανάλυση αρμοδιοτήτων και ευθυνών:

- Διοικητική υποστήριξη του Διευθυντή και των υπολοίπων εργαζομένων
- Διαχείριση εισερχόμενης και εξερχόμενης αλληλογραφίας
- Διαχείριση και Παρακολούθηση της δομής του αρχείου
- Οργάνωση γραφείου και Προμήθεια αναλώσιμων υλικών
- Διαχείριση τηλεφωνικού κέντρου
- Υποδοχή και φιλοξενία των επισκεπτών της επιχείρησης

Γνώσεις, Δεξιότητες και Δυνατότητες:

- Άριστη γνώση Ηλεκτρονικού Υπολογιστή και διαφόρων λογισμικών πακέτων
- Γνώση των σύγχρονων διαδικασιών και μεθόδων οργάνωσης γραφείου, συμπεριλαμβανομένων των τηλεφωνικών επικοινωνιών, των συστήματα γραφείων και της τήρησης αρχείων
- Γνώση της σύγχρονης επιχειρησιακής επικοινωνίας, συμπεριλαμβανομένου του ύφους και του μεγέθους των επιστολών, υπομνήματα, πρακτικά, και εκθέσεις
- Δυνατότητα διαχείρισης και επίλυσης προβλημάτων
- Ικανότητα ανάληψης πρωτοβουλιών

Εκπαιδευτική και εργασιακή εμπειρία:

- Κάτοχος πτυχίου/διπλώματος σχολής γραμματέων
- Άριστη γνώση Αγγλικής γλώσσας
- Απαραίτητη εμπειρία σε ανάλογη θέση (τουλάχιστον 2 έτη)

B. Υπόδειγμα αίτησης (Application form)

ΑΙΤΗΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ				
1 ΑΤΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ				
Επώνυμο				Πατρώνυμο
Όνομα				Αρ.Δελτίου Ταυτότητας
Ημ/νία&Τόπος Γέννησης	___/___/___,			
Διεύθυνση Κατοικίας	Οδός-Αριθμός			
	T.K. - Πόλη			
Τηλέφωνα-Fax				
Οικογενειακή Κατάσταση	Άγαμος <input type="checkbox"/>	Έγγαμος <input type="checkbox"/>	Αριθμός τέκνων	
Στρατιωτικές Υποχρεώσεις	Μη εκπληρωθείσες <input type="checkbox"/>	Εκπληρωθείσες <input type="checkbox"/>	Υπηρετώ τώρα <input type="checkbox"/>	
2 ΣΠΟΥΔΕΣ				
Ίδρυμα	Σχολή			
Τμήμα	Κατεύθυνση			
Έτος εισαγωγής	Έτος αποφοίτησης	Βαθμός Πτυχίου		
Τίτλος Διπλωματικής εργασίας				
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΕΣ ΣΠΟΥΔΕΣ				
Πτυχίο	Τίτλος	Ίδρυμα	Έτη Σπουδών	
ΑΛΛΕΣ ΣΠΟΥΔΕΣ (ΑΕΙ, ΤΕΙ, ΙΕΚ)				
Πτυχίο	Τίτλος	Ίδρυμα	Έτη Σπουδών	
ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΕΙΣ-ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ				
Διάρκεια	Αντικείμενο		Σχολή - Ίδρυμα	
ΞΕΝΕΣ ΓΛΩΣΣΕΣ				
		Επίπεδο Γνώσης	Πτυχίο	
ΓΝΩΣΕΙΣ Η/Υ				
Γλώσσες Προγραμματισμού	Πακέτα Λογισμικού	Λειτουργικά Συστήματα		
3 ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ				
Από	Έως	Στοιχεία Φορέα	Είδος Απασχόλησης	Θέση
Αιτία Αποχώρησης				
4 ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ				
Εργαζόμενος <input type="checkbox"/>	Άνεργος <input type="checkbox"/>	Επιθυμητή θέση εργασίας		
Δηλώνω ανεπιφύλακτα όλα τα αναγραφόμενα στοιχεία στην παρούσα αίτηση είναι ακριβή και αξιόπιστα και κατέχω όλα τα νόμιμα αποδεικτικά που πιστοποιούν την ορθότητά τους.				
Ημερομηνία Αίτησης: ___/___/___				
Υπογραφή				

Γ. Υπόδειγμα <<ευρωπαϊκού βιογραφικού σημειώματος>>

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

[Αριθμημίστε τα τυχόν επισυναπτόμενα έγγραφα.]

Δ. Ερωτηματολόγιο έρευνας

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ

Σημαντική Παρατήρηση: Στις ακόλουθες ερωτήσεις γίνεται η διάκριση των εργαζομένων σε δύο κατηγορίες. Η πρώτη αναφέρεται ως ‘ανώτερα στελέχη’ και περιλαμβάνει: υψηλόβαθμα στελέχη (πρόεδρος, γενικοί διευθυντές), μεσαία στελέχη (προϊστάμενοι, τμηματάρχες) και κατώτερα στελέχη (επόπτες, επιθεωρητές). Η δεύτερη αναφέρεται ως ‘λοιπό ανθρώπινο δυναμικό’ και περιλαμβάνει όλο το λοιπό ανθρώπινο δυναμικό που δεν ασκεί διοικητικά καθήκοντα (υπάλληλοι γραφείου, υπάλληλοι τεχνικών ειδικοτήτων, υπάλληλοι ειδικοτήτων πληροφορικής, υπάλληλοι γραμματειακής υποστήριξης, υπάλληλοι επικοινωνίας με τους πελάτες / προμηθευτές, υπάλληλοι για εξωτερικές εργασίες κ.ο.κ.).

1. Πόσα άτομα περίπου εργάζονται στο τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων; (συμπληρώστε)

Σύνολο Άνδρες Γυναίκες

2. Αναφέρατε αν η Τράπεζά σας έχει εφαρμοζόμενη πολιτική στις ακόλουθες δραστηριότητες: (σημειώστε με «X»)

	ΝΑΙ	ΟΧΙ
Αμοιβές και παροχές		
Εργασιακές Σχέσεις		
Εκπαίδευση		
Σύστημα αξιολόγησης προσωπικού		
Προσέλκυση και επιλογή		
Κίνητρα για υψηλές αποδόσεις		
Υποδοχή και ένταξη νεοεισερχόμενων υπαλλήλων		

3. Έχετε αναπτύξει περιγραφή της κάθε θέσης εργασίας (job description); (σημειώστε με «X»)

ΝΑΙ	<input type="checkbox"/>
ΟΧΙ	<input type="checkbox"/>

4. Υπάρχει προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού; (σημειώστε με «X»)

ΝΑΙ	<input type="checkbox"/>
ΟΧΙ	<input type="checkbox"/>

5. Αν απαντήσατε «ΝΑΙ» στην προηγούμενη ερώτηση (ερώτηση 4), για πόσο χρονικό ορίζοντα εκτιμάτε τις ανάγκες σας; (επιλέξτε)

- Για 1 έτος ή λιγότερο
- Για 1 έως 2 έτη
- Για περισσότερο από 2 έτη
- Δεν υπάρχει εκτίμηση

6. Ποιός είναι αρμόδιος για την προσέλκυση υποψηφίων εργαζομένων στην Τράπεζά σας; (επιλέξτε)

- Ανώτερα στελέχη
- Ανώτερα στελέχη σε συνεργασία με τμήμα διοίκησης ανθρώπινων πόρων
- Τμήμα διοίκησης ανθρώπινων πόρων
- Εξωτερικός συνεργάτης/σύμβουλος
- Τμήμα διοίκησης ανθρώπινων πόρων σε συνεργασία με εξωτερικό συνεργάτη/σύμβουλο
- Άλλο (αναφέρατε).....

7. Αναφέρατε σε ποιές κατηγορίες προσωπικού αντιμετωπίζετε δυσκολίες προσέλκυσης; (σημειώστε με «X»)

Ανώτερα στελέχη	
Υπάλληλοι γραφείου	
Ειδικότητες πληροφορικής	
Λοιπές τεχνικές ειδικότητες	
Δεν υπάρχουν δυσκολίες	

8. Ποιές από τις παρακάτω μεθόδους διευκόλυνσης χρησιμοποιείτε για την προσέλκυση υποψηφίων εργαζομένων στην τράπεζα σας; (σημειώστε με «X»)

Ευέλικτο ωράριο	
Εκπαίδευση στο εσωτερικό ή εξωτερικό	
Αμοιβές/παροχές ανάλογα με την απόδοση	
Υψηλού επιπέδου ασφαλιστικά και συνταξιοδοτικά προγράμματα	
Προβολή της εικόνας της τράπεζας	
Άλλο (αναφέρατε)	

9. Επιλέγετε από τις παρακάτω ειδικές κατηγορίες υποψηφίων για ανώτερα στελέχη και για το λοιπό ανθρώπινο δυναμικό; (σημειώστε με «X»)

	Ανώτερα στελέχη		Λοιπό ανθρώπινο δυναμικό	
	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ
Μεγάλης ηλικίας (>40 ετών)				
Άτομα με ειδικές ανάγκες				
Γυναίκες				
Αλλοδαποί				

10. Αναφέρατε σε τί περίπου ποσοστό (%) χρησιμοποιείται η εσωτερική και η εξωτερική προσέλκυση υποψηφίων για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας τόσο στα ανώτερα στελέχη όσο και στο λοιπό ανθρώπινο δυναμικό. (συμπληρώστε)

	Ανώτερα στελέχη	Λοιπό ανθρώπινο δυναμικό
Εσωτερική προσέλκυση		
Εξωτερική προσέλκυση		
Σύνολο (%)	100	100

11. Ποιες μεθόδους **εσωτερικής** προσέλκυσης χρησιμοποιείτε για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας τόσο στα ανώτερα στελέχη όσο και στο λοιπό ανθρώπινο δυναμικό; (σημειώστε με «X»)

	Ανώτερα στελέχη				Λοιπό ανθρώπινο δυναμικό			
	Συχνά	Μερικές φορές	Σπάνια	Ποτέ	Συχνά	Μερικές φορές	Σπάνια	Ποτέ
Προαγωγές								
Μεταθέσεις								
Εναλλαγή θέσεων εργασίας								
Ανακοίνωση θέσεων								
Επαναπροσλήψεις								
Βάσεις δεδομένων								
Συστάσεις								
Πρώην εργαζόμενοι και υποψήφιοι								
Ιντρανετ								
Άλλη μέθοδος (αναφέρατε).....								

12. Ποιες μεθόδους **εξωτερικής** προσέλκυσης χρησιμοποιείτε για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας τόσο στα ανώτερα στελέχη όσο και στο λοιπό ανθρώπινο δυναμικό; (σημειώστε με «X»)

	Ανώτερα στελέχη				Λοιπό ανθρώπινο δυναμικό			
	Συχνά	Μερικές φορές	Σπάνια	Ποτέ	Συχνά	Μερικές φορές	Σπάνια	Ποτέ
Γραφεία ευρέσεως εργασίας								
Εταιρίες ενοικίασης εργαζομένων								
Κυνηγοί κεφαλιών (headhunters)								
Ανταγωνίστριες εταιρίες								
Εκπαιδευτικά ιδρύματα								
Αγγελίες στα Μ.Μ.Ε.								
Επαγγελματικοί σύνδεσμοι								
Internet								
Πρακτική άσκηση								
Τηλεπροσέλκυση								

13. Πόσο χρόνο συνήθως διαρκεί η διαδικασία προσέλκυσης ανά κατηγορία υποψηφίων εργαζομένων στην Τράπεζά σας; (συμπληρώστε)

Ανώτερα στελέχη	
Λοιπό ανθρώπινο δυναμικό	

14. Αξιολογείτε τη διαδικασία προσέλκυσης υποψηφίων εργαζομένων στην Τράπεζά σας; (σημειώστε με «X»)

ΝΑΙ	
ΟΧΙ	

15. Ποιός είναι αρμόδιος για την επιλογή των εργαζομένων στην Τράπεζά σας; (επιλέξτε)

- Ανώτερα στελέχη
- Ανώτερα στελέχη σε συνεργασία με τμήμα διοίκησης ανθρώπινων πόρων
- Τμήμα διοίκησης ανθρώπινων πόρων
- Εξωτερικός συνεργάτης/σύμβουλος
- Τμήμα διοίκησης ανθρώπινων πόρων σε συνεργασία με εξωτερικό συνεργάτη/σύμβουλο
- Άλλο (αναφέρατε).....

16. Με βάση τη φιλοσοφία που έχει η Τράπεζά σας αναφορικά με την επιλογή εργαζομένων, βαθμολογείστε τα παρακάτω ποιοτικά χαρακτηριστικά των εν δυνάμει εργαζομένων από 1 ως 5 (1= πολύ σημαντικό – 5=λιγότερο σημαντικό).

Ομαδικό πνεύμα	
Προσωπικότητα	
Προϋπηρεσία	
Γραμματικές γνώσεις	
Εφευρετικότητα/οξεία αντίληψη	

17. Ποιές μεθόδους επιλογής χρησιμοποιείτε για την πρόσληψη τόσο των ανώτερων στελεχών όσο και του λοιπού ανθρώπινου δυναμικού; (σημειώστε με «X»)

	Ανώτερα στελέχη				Λοιπό ανθρώπινο δυναμικό			
	Συχνά	Μερικές φορές	Σπάνια	Ποτέ	Συχνά	Μερικές φορές	Σπάνια	Ποτέ
Αίτηση (application form)								
Σταθμιζόμενη Αίτηση								
Βιογραφικό σημείωμα								
Συνέντευξη								
α. δομημένη								
β. ημιδομημένη								
γ. αδόμητη								
δ. ομαδική								
Tests								
α. γνώσεων								
β. ικανοτήτων								
γ. νοημοσύνης								
δ. προσωπικότητας								
ε. ειλικρίνειας								
στ. γραφολογίας								
ζ. ενδιαφερόντων								
η. φυσικής κατάστασης								
θ. για χρήση ναρκωτικών ουσιών								
Κέντρα εκτίμησης ικανοτήτων (assessment centers)								
Έλεγχος του παρελθόντος του υποψηφίου (background investigation)								
Ιατρικές εξετάσεις								

18. Ενημερώνετε τους υποψηφίους εργαζομένους οι οποίοι τελικώς απορρίπτονται; (σημειώστε με «X»)

ΝΑΙ	
ΟΧΙ	

19. Εάν απαντήσατε «ΝΑΙ» στην προηγούμενη ερώτηση (ερώτηση 18), με ποια/ποιες μέθοδο/μεθόδους γίνεται η ενημέρωση των απορριφθέντων υποψηφίων; (σημειώστε με «X»)

Τηλεφωνική επικοινωνία	<input type="checkbox"/>
Αποστολή e-mail	<input type="checkbox"/>
Ενημέρωση μετά την τελική συνέντευξη επιλογής	<input type="checkbox"/>
Έγγραφη ενημέρωση	<input type="checkbox"/>
Άλλο (αναφέρατε).....	<input type="checkbox"/>

20. Πόσο συνήθως διαρκεί το πρόγραμμα υποδοχής και ένταξης των νεοπροσληφθέντων εργαζομένων στην Τράπεζά σας; (επιλέξτε)

- 1 εβδομάδα
- 1 εβδομάδα έως 1 μήνα
- 1 μήνα έως 2 μήνες
- Περισσότερο από 2 μήνες

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

- Κανελλόπουλος Κων. Χαράλαμπος. (2002). *Διοίκηση Προσωπικού – Ανθρώπινου Δυναμικού: Θεωρία και Πράξη*, Αθήνα.
- Ξηροτύρη – Κουφίδου Στέλλα. (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*, εκδόσεις Ανικούλα, Θεσσαλονίκη.
- Παπαλεξανδρή Νάνσυ, Μπουραντάς Δημήτρης. (2002). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.
- Πιπερόπουλος Γιώργος. (2004). *Στοιχεία Βιομηχανικής Κοινωνιολογίας*, εκδόσεις Ανικούλα, Θεσσαλονίκη.
- Σκουλάς Ε. Νίκος – Οικονομάκη Π. Κυριακή. (1998). *Διαχείριση και ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων*, εκδόσεις Κάπα, Αθήνα.
- Χατζηδήμα Χ. Σταματίνα. (2008). *Πανεπιστημιακές Παραδόσεις*, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
- Χυτήρης Λεωνίδας. (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.

Ξενογλώσση

- Anthony P. William, Perrewe L. Pamela, Kacmar K. Michele. (1999). *'Human Resource Management'*, The Dryden Press.
- Beardwell Ian, Holden Len, Claydon Tim. (2003). *'Human Resource Management: A Contemporary Approach'*, Financial Times/Prentice Hall, 4th edition.
- Cherrington J. David. (1995). *'The management of human resources'*, Prentice-Hall, 4th edition.
- Flynn W. J., Mathis, R. L., Jackson, J. H. (2004). *'Human Resource Management'*, Thompson-Southwestern Publishing.
- French Wendell. (2006). *'Human Resources Management'*, Houghton Mifflin Company, 6th edition.
- Gatewood R.D., Field, H.S. (2004). *'Human Resource Selection'*, 3rd edition, Fort Worth, TX: Dryden.
- Harris Michael. (1996). *'Human Resource Management: A Practical Approach'*, Harcourt Brace College Publishers, revised edition.
- Ivancevich John. (2006). *'Human Resource Management'*, McGraw-Hill/Irwin, 9th edition.
- Monty R.W., Noe R.M. (2004). *'Human Resource Management'*, Prentice-Hall, 6th edition.
- Quiñones, M.A., Tonidandel, S. (2003). *'The Human Resources Program-Evaluation Handbook'*, Newbury Park, CA: Sage.

- Schuler S. Randall, Huber L. Vandra. (1993). *Personnel and Human Resource Management*, West Publishing Company, 5th edition.
- Torrington Derek, Hall Laura, Taylor Stephen. (2005). *Human Resource Management*, Prentice-Hall, 6th edition, σελ. 148.

Άρθρα

- Εφημερίδα <<ΤΑ ΝΕΑ>>. *Ενθετο <<ΚΑΡΙΕΡΕΣ>>*, 24/03/2003, σελ. 1 – 2.
- Brown A. Laurie, Martin C. David. *Human Resource Magazine*, December 2001.
- Fyock D. Catherine. *Human Resource Magazine*, April 2005.
- Fyock D. Catherine. *Human Resource Magazine*, January 2008.
- Gurusurthy R., & Kleiner B.H. *Effective hiring. Management Research News*, 2002, σελ.65.
- Lievens Filip. *Longitudinal study of the validity of different cognitive ability tests in a student admission context. Applied H.R.M. Research*, 2004, σελ. 28.
- Pingitore R. *The effect of selectors' neuroticism on job application outcomes*, Department of Psychology, Faculty of Letters, Istanbul University, Beyazit-Istanbul, Turkey, March 2004.
- Redman Tom, Mathews P. Brian. *Job Marketing: an Evaluation of Managerial Recruitment Advertising Practice*, Human Resource Management Journal, Vol.4, No. 4, December 2005.

- **Skraub J. Jonathan.** *'Human Resource Magazine'*, July 2007.
- **Sohel Ahmad, Schroeder G. Roger.** *'The importance of recruitment and selection process for sustainability of total quality management'*, International Journal of Quality & Reliability Management, MCB UP Ltd, 2002.
- **Unsal Pinar, Caliskur Aysem.** *'The effect of selectors' neuroticism on job application outcomes'*, Department of Psychology, Faculty of Letters, Istanbul University, March 2004

Ιστότοποι (Web – sites)

- <http://www.cipd.co.uk>
- <http://www.emrecruitment.co.uk>
- <http://www.graduate-recruitment.co.uk>
- <http://www.hr-guide.com>
- <http://www.job-interview.net>
- <http://www.keyrecruitment.co.uk>
- <http://www.oaed.gr>
- <http://www.psych-recruitment.com>
- <http://www.rec.uk.com>
- <http://www.redundancyhelp.co.uk>
- <http://www.resources-recruitment.com>
- <http://www.science-recruitment.com>
- <http://www.thinkingrecruitment.com>