



**Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων**  
**ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ**  
**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ (ΕΜΠΣ.ΔΕ-ΔΟΠ)**

**Διπλωματική εργασία με θέμα:**

**«Προσέλκυση και επιλογή δημοσιογράφων και  
συντακτών ύλης στον ημερήσιο Τύπο»**

**Εκπόνηση: Ιωάννα Χατζηκωστή**  
**Επιβλέπων καθηγητής: Λεωνίδας Σ. Χυτήρης**

**Πειραιάς**  
**Ιούνιος 2004**

**Στους γονείς μου,  
τον αδερφό μου  
και τον Φώτη**

# Περιεχόμενα

Ευχαριστίες.....	1
Εισαγωγή.....	2
<b><u>Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup></u></b>	
<b><u>Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ) και η σημασία της</u></b>	
1.1 Ορισμός Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.....	5
1.2. Η σημασία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.....	7
<b><u>Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup></u></b>	
<b><u>Προσέλκυση Προσωπικού</u></b>	
2.1.Ορισμός – Διαδικασία προσέλκυσης προσωπικού.....	10
2.2. Πηγές προσέλκυσης υποψηφίων.....	14
<u>2.2.1 Εσωτερικές</u> .....	15
<u>2.2.2 Εξωτερικές</u> .....	19
2.3 Αξιολόγηση της διαδικασίας προσέλκυσης.....	32
<b><u>Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup></u></b>	
<b><u>Επιλογή Προσωπικού</u></b>	
3.1 Ορισμός – Διαδικασία επιλογής προσωπικού.....	36
3.2 Μέθοδοι επιλογής.....	39
<u>3.2.1 Αιτήσεις</u> .....	39
<u>3.2.2 Τεστ</u> .....	40
<u>3.2.3 Συνέντευξη</u> .....	49
<u>3.2.4.Αποτελεσματικές τεχνικές συνέντευξης για τον υπεύθυνο προσλήψεων</u> .....	54
<u>3.2.5 Κατάλληλες ερωτήσεις στις συνεντεύξεις</u> .....	56
<u>3.2.6 Παράγοντες που έχουν επιπτώσεις στην αξιοπιστία της συνέντευξης..</u>	57
3.3 Διενέργεια Προσλήψεων με προσοχή.....	58
3.4 Έλεγχος συστάσεων .....	59
3.5 Ιατρικές εξετάσεις – έλεγχος για ναρκωτικές ουσίες.....	60
3.6. Τελική επιλογή – Προσφορά εργασίας .....	60
<b><u>Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup></u></b>	
<b><u>Στοιχεία κλάδου Έκδοσης Εφημερίδων – Ημερήσιου Τύπου</u></b>	
4.1. Γενικά – Οι εξελίξεις του κλάδου σε διεθνές επίπεδο.....	62
4.2. Οι εξελίξεις του Τύπου στην Ελλάδα.....	63
4.3. Οι Προοπτικές του Τύπου.....	66
4.4 Περιγραφή εργασίας.....	68
4.5 Νομοθετικό Πλαίσιο.....	71
<b><u>Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup></u></b>	
<b><u>Η προσέλκυση – επιλογή δημοσιογράφων &amp; συντακτών στον ημερήσιο Τύπο</u></b>	
5.1 Εισαγωγή.....	74
5.2 Διεξαγωγή έρευνας.....	74

<u>5.2.1 Πληθυσμός – Δείγμα</u> .....	74
<u>5.2.2 Συλλογή δεδομένων</u> .....	75
<u>5.2.3 Ερωτηματολόγιο</u> .....	75
<u>5.2.4 Επεξεργασία Δεδομένων</u> .....	76
<u>5.2.5 Περιορισμοί έρευνας</u> .....	76
<b>5.3 Στατιστική Ανάλυση</b> .....	<b>78</b>
<u>5.3.1. Έτη Κυκλοφορίας</u> .....	78
<u>5.3.2. Ιδιοκτησιακό Καθεστώς</u> .....	78
<u>5.3.3. Αριθμός Απασχολούμενων Δημοσιογράφων και Συντακτών Ύλης</u> ....	79
<u>5.3.4.Υπεύθυνοι προσέλευσης και επιλογής δημοσιογράφων και συντακτών ύλης</u> .....	80
<u>5.3.5. Ύπαρξη εντύπων και καταγεγραμμένων διαδικασιών προσέλευσης και επιλογής δημοσιογράφων και συντακτών ύλης</u> .....	83
<u>5.3.6. Μέθοδοι Προσέλευσης δημοσιογράφων και συντακτών ύλης</u> .....	84
<u>5.3.7. Ιεράρχηση Μεθόδων Προσέλευσης δημοσιογράφων και συντακτών ύλης</u> .....	86
<u>5.3.8.Προσέλευση δημοσιογράφων και συντακτών εντός και εκτός επιχείρησης</u> .....	89
<u>5.3.9. Μέθοδοι επιλογής δημοσιογράφων και συντακτών ύλης</u> .....	89
<u>5.3.10. Χρήση Τεστ Αξιολόγησης</u> .....	90
<u>5.3.11. Τύποι Συνεντεύξεων</u> .....	92
<u>5.3.12. Υπεύθυνοι επιλογής δημοσιογράφων και συντακτών ύλης</u> .....	93
<u>5.3.13. Ενημέρωση υποψηφίων για την έκβαση των υποψηφιοτήτων τους</u> ..	95
<u>5.3.14. Ικανοποίηση υπευθύνων από τις διαδικασίες προσέλευσης και επιλογής</u> .....	96
<u>5.3.15. Βελτιώσεις στην διαδικασία προσέλευσης και επιλογής</u> .....	98
<u>5.3.16. Συσχετίσεις</u> .....	99
<u>5.3.17. Συμπεράσματα - Προτάσεις</u> .....	103
<b>Παράρτημα Α</b> .....	<b>110</b>
<b>Συνδικαλιστικά Όργανα</b> .....	<b>111</b>
<u>Ένωση Ιδιοκτητών Ημερησίων Εφημερίδων Αθηνών – ΕΙΗΕΑ (εργοδότες)</u> .....	111
<u>Ένωση Συντακτών Ημερησίων Εφημερίδων Αθηνών – ΕΣΗΕΑ (εργαζόμενοι)</u> .....	114
<i>Συλλογική Σύμβαση Εργασίας της 14.05.2003</i> .....	<i>116</i>
<b>Παράρτημα Β</b> .....	<b>121</b>
<i>Ερωτηματολόγιο</i> .....	<i>122</i>
<i>Συνοδευτική επιστολή</i> .....	<i>127</i>
<b>Παράρτημα Γ</b> .....	<b>129</b>
<i>Πίνακες Συχνοτήτων ανά ερώτηση</i> .....	<i>130</i>
<b>Βιβλιογραφία – Αρθρογραφία</b> .....	<b>152</b>

## Κατάλογος Πινάκων

	Σελ.
<u>Πίνακας 1:</u> Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα εσωτερικών και εξωτερικών πηγών προσέλευσης.....	15
<u>Πίνακας 2:</u> Θετικά και αρνητικά σημεία των Τεστ Φυσικών Ικανοτήτων.....	44
<u>Πίνακας 3:</u> Θετικά και αρνητικά σημεία των Τεστ Νοημοσύνης.....	45
<u>Πίνακας 4:</u> Κατανάλωση εφημερίδων κατά Χώρα ανά 1.000 Κατοίκους (1998).....	63
<u>Πίνακας 5:</u> Ποσοστό συμμετοχής των εφημερίδων της Ευρώπης στη διαφημιστική δαπάνη (1997).....	63
<u>Πίνακας 6:</u> Ποσοστιαία συμμετοχή κάθε κατηγορίας εφημερίδων στο σύνολο των πωλουμένων φύλλων μεταξύ 1994-1998.....	64
<u>Πίνακας 7:</u> Στοιχεία Κατανομής Διαφημιστικής Δαπάνης 1994 – 1998 (δισ. Δρχ).....	64
<u>Πίνακας 8:</u> Κύριες Κατηγορίες Διαφημιζόμενων Προϊόντων σε Εφημερίδες (1994-1998, εκατ.δρχ).....	65
<u>Πίνακας 9:</u> Ποσοστό ανταπόκρισης των εφημερίδων στην έρευνα.....	75
<u>Πίνακας 10:</u> Αποτελεσματικότητα μεθόδων προσέλευσης δημοσιογράφων και συντακτών ύλης.....	87
<u>Πίνακας 11:</u> Μέσος όρος προσλήψεων δημοσιογράφων και συντακτών ύλης.....	89
<u>Πίνακας 12:</u> Ποσοστό συμμετοχής κάθε μεθόδου στη διαμόρφωση της απόφασης επιλογής (ή μη) του υποψηφίου δημοσιογράφου – συντάκτη ύλης.....	90
<u>Πίνακας 13:</u> Εφημερίδες που «γεννήθηκαν» αλλά... «έσβησαν» με το πέρασμα του χρόνου.....	110
<u>Πίνακας 14:</u> Μισθοί εσωτερικών και εξωτερικών συντακτών βάσει συλλογικής σύμβασης.....	117

## Κατάλογος Διαγραμμάτων

Σελ.

<u>Διάγραμμα 1:</u> Συγκριτικά διαφημιστικής δαπάνης Ιανουαρίου ετών 2002 – 2003 .....	66
<u>Διάγραμμα 2:</u> Κυκλοφορίες Ημερησίων Εφημερίδων 2002.....	67
<u>Διάγραμμα 3:</u> Στοιχεία Πανελλήνιας Κυκλοφορίας Εφημερίδων Έτους 2003 (σε χιλιάδες φύλλα).....	68
<u>Διάγραμμα 4:</u> Έτη κυκλοφορίας εφημερίδων.....	78
<u>Διάγραμμα 5:</u> Ιδιοκτησιακό καθεστώς εφημερίδων.....	79
<u>Διάγραμμα 6:</u> Συνολικός αριθμός απασχολούμενων δημοσιογράφων και συντακτών ύλης.....	80
<u>Διάγραμμα 7:</u> Υπεύθυνοι προσέλκυσης δημοσιογράφων.....	81
<u>Διάγραμμα 8:</u> Υπεύθυνοι προσέλκυσης συντακτών ύλης.....	82
<u>Διάγραμμα 9:</u> Μέθοδοι προσέλκυσης δημοσιογράφων.....	85
<u>Διάγραμμα 10:</u> Μέθοδοι προσέλκυσης συντακτών ύλης.....	88
<u>Διάγραμμα 11:</u> Μέθοδοι επιλογής δημοσιογράφων και συντακτών ύλης.....	90
<u>Διάγραμμα 12:</u> Χρήση τεστ για την αξιολόγηση συντακτών ύλης.....	91
<u>Διάγραμμα 13:</u> Χρήση τεστ για την αξιολόγηση δημοσιογράφων .....	92
<u>Διάγραμμα 14:</u> Τύποι συνεντεύξεων και συχνότητα χρήσης τους.....	93
<u>Διάγραμμα 15:</u> Υπεύθυνοι επιλογής δημοσιογράφων.....	94
<u>Διάγραμμα 16:</u> Υπεύθυνοι επιλογής συντακτών ύλης.....	95
<u>Διάγραμμα 17:</u> Τρόποι ενημέρωσης υποψηφίων δημοσιογράφων και συντακτών ύλης.....	96
<u>Διάγραμμα 18:</u> Ικανοποίηση υπευθύνων από προσέλκυση.....	97
<u>Διάγραμμα 19:</u> Ικανοποίηση υπευθύνων από επιλογή.....	97

## Κατάλογος Σχημάτων

	<i>Σελ.</i>
<u>Σχήμα 1:</u> Η διαδικασία και τα βήματα που ακολουθούνται κατά την προσέλκυση προσωπικού.....	14
<u>Σχήμα 2:</u> Τα βήματα στη διαδικασία επιλογής προσωπικού.....	37
<u>Σχήμα 3:</u> Μεταβλητές που επηρεάζουν τη συνέντευξη επιλογής.....	50

## **Ευχαριστίες**

Στην προσπάθεια επιτυχούς ολοκλήρωσης των σπουδών μου στο «Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα στη Διοίκηση Επιχειρήσεων – Διοίκηση Ολικής Ποιότητας» απαιτείται η εκπόνηση διπλωματικής εργασίας. Αποφάσισα λοιπόν να μελετήσω την «Προσέλκυση και Επιλογή Δημοσιογράφων και Συντακτών ύλης στον Ημερήσιο Τύπο».

Στο σημείο αυτό και αφού η παρούσα έχει πλέον ολοκληρωθεί, θα ήθελα να ευχαριστήσω εκ βαθέων τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Λεωνίδα Σ. Χυτήρη για την πολύτιμη καθοδήγησή του. Επίσης, την κα Βίκυ Μπέλλου, υποψήφια διδάκτορα, για το χρόνο που αφιέρωσε ώστε η μελέτη μου να γίνει πιο τεκμηριωμένη, όπως επίσης τον κ. Λουκά Νικ. Άννινο, υποψήφιο διδάκτορα, για τις πολύ σημαντικές παρατηρήσεις του.

Ακόμη, θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου και την εκτίμησή μου προς τους υπευθύνους προσέλκυσης και επιλογής δημοσιογράφων και συντακτών ύλης των ημερήσιων εφημερίδων που πήραν μέρος στην έρευνα, για το χρόνο που διέθεσαν αφενός να δεχθούν να με συναντήσουν και αφετέρου να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο. Χωρίς τη συνδρομή τους και το χρόνο που αφιέρωσαν, η παρούσα δεν θα μπορούσε επουδενί να ολοκληρωθεί.

Τέλος, αλλά περισσότερο από όλους, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους γονείς μου και τον αδερφό μου για την ψυχική τους υποστήριξη σε αυτή τη δύσκολη προσπάθεια. Επίσης, τον Φώτη που με στήριξε ψυχολογικά και που μου παραχώρησε πολύ ευγενικά τον υπολογιστή του προκειμένου αυτή η διπλωματική να λάβει μορφή.



## Εισαγωγή

Στο ανταγωνιστικό περιβάλλον του σήμερα, η επιβίωση και ανάπτυξη μιας επιχείρησης εξαρτάται από την προσέλκυση και τη διατήρηση ανθρώπων που τους διακρίνει η ποιότητα. Οι ειδικοί της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι (στη θεωρία τουλάχιστον), υπεύθυνοι για τις βασικές διαδικασίες που μετατρέπουν τις πολιτικές της επιχείρησης αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό σε πράξη. Λόγω του μεταβαλλόμενου χαρακτήρα του ανθρώπινου δυναμικού, είναι πολύ σημαντικό οι ειδικοί της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων να εφαρμόζουν τις αρχές ποιότητας σε ό,τι αφορά τις δικές τους αρμοδιότητες, με σκοπό να πραγματοποιήσουν το «do it right the first time». Η προηγούμενη φράση οφείλει να αποτελεί «πυξίδα» των ειδικών διότι, μια λανθασμένη επιλογή δημιουργεί μια αλυσίδα αντιδράσεων. Για παράδειγμα, εάν ακατάλληλα πρόσωπα προσληφθούν, η ποιότητα των προϊόντων / υπηρεσιών της επιχείρησης θα επηρεαστεί. Αυτό μπορεί να προκαλέσει περαιτέρω απώλειες που σχετίζονται με την ποιότητα, την παραγωγικότητα, την αξιοπιστία και τη φήμη της εταιρίας. Εν συνεχεία, μια τέτοια κατάσταση δύναται να οδηγήσει σε συρρικνώσεις της πελατειακής βάσης της εταιρίας, διακινδυνεύοντας ακόμα και το μέλλον της.

Σκοπός αυτής της διπλωματικής είναι η παρουσίαση του τρόπου με τον οποίο διεξάγονται:

- η προσέλκυση και επιλογή προσωπικού - σε θεωρητικό επίπεδο τουλάχιστον – στις επιχειρήσεις του σήμερα, βάσει της σύγχρονης βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας
- οι διαδικασίες προσέλκυσης – επιλογής προσωπικού και συγκεκριμένα δημοσιογράφων και συντακτών ύλης στον ημερήσιο ελληνικό Τύπο (βάσει της έρευνας που παρατίθεται στο εμπειρικό μέρος της παρούσης)
- η καταγραφή των ιδιαιτεροτήτων του κλάδου του ημερήσιου Τύπου αναφορικά με την προσέλκυση και επιλογή προσωπικού, σε σχέση με τη θεωρία και τη γενικότερη επιχειρηματική πραγματικότητα (βάσει της έρευνας που παρατίθεται στο εμπειρικό μέρος της παρούσης) και
- οι διαφορές που παρατηρούνται σχετικά με την επιλογή και την προσέλκυση μεταξύ δημοσιογράφων και συντακτών ύλης (βάσει της έρευνας που παρατίθεται στο εμπειρικό μέρος της παρούσης)

Οι λόγοι για τους οποίους επιλέχθηκε αυτή η κατηγορία επιχειρήσεων, είναι αφενός ότι το «προϊόν» που «παράγουν» αποτελεί λειτουργήμα, διότι φέρουν κατά ένα

αρκετά σημαντικό μέρος το «φορτίο» ενημέρωσης των πολιτών και αφετέρου σχετίζονται με το προσωπικό μου ενδιαφέρον για τη δημοσιογραφία. Η συνεισφορά αυτής της έρευνας αναμένεται να αγγίξει το θέμα «προσέλκυση και επιλογή» δημοσιογράφων και συντακτών ύλης στον Ημερήσιο Τύπο, για το οποίο υπάρχει έλλειψη βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας.

Στο πρώτο μέρος της διπλωματικής παρατίθενται τρία κεφάλαια και παρουσιάζεται το θεωρητικό κομμάτι που αφορά την Προσέλκυση και Επιλογή προσωπικού στις επιχειρήσεις εν γένει, ενώ στο δεύτερο ακολουθεί η παράθεση των απαντήσεων των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων – εφημερίδων σε ερωτηματολόγια που τους δόθηκαν. Η απεικόνιση των απαντήσεων έγινε με τη μορφή πινάκων και γραφημάτων, όπως επίσης πραγματοποιήθηκε και στατιστική ανάλυση των απαντήσεων.

Στο πρώτο κεφάλαιο, παρουσιάζεται η έννοια και η σημασία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και το πόσο οι ποιοτικές επιλογές των υπευθύνων Ανθρωπίνων Πόρων επηρεάζουν γενικότερα την επιχείρηση.

Το αμέσως επόμενο κεφάλαιο αφορά την προσέλκυση των υποψηφίων, το πώς δομείται αυτή η διαδικασία και το ποιές μέθοδοι (εσωτερικές και εξωτερικές) χρησιμοποιούνται για την επιτυχή εκτέλεσή της, ενώ το τρίτο κεφάλαιο αναφέρεται στα βήματα της επιλογής Ανθρωπίνων Πόρων και τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται για την υλοποίηση του.

Στο δεύτερο μέρος, και συγκεκριμένα στο τέταρτο κεφάλαιο, παρουσιάζονται συνοπτικά στοιχεία του κλάδου, για τον οποίο μια μικρή αναφορά γίνεται στις επόμενες γραμμές, καθώς η επεξεργασία των απαντήσεων που προέκυψαν από τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου που παραδόθηκε στους καθ' ύλην αρμοδίους για το συγκεκριμένο θέμα που εργάζονται στον ημερήσιο Τύπο (κεφάλαιο 5ο). Τέλος, στο παράρτημα παρατίθενται το ερωτηματολόγιο και η συνοδευτική επιστολή που χρησιμοποιήθηκαν για την έρευνα, όπως επίσης οι πίνακες συχνοτήτων ανά ερώτημα.

Σχετικά με τον κλάδο του ημερήσιου Τύπου, συνοπτικά αναφέρουμε ότι οι πωλήσεις και τα διαφημιστικά έσοδα των εφημερίδων εμφανίζουν διεθνώς σταθερή αύξηση, στην Ελλάδα όμως, εμφανίζουν μείωση με εξαίρεση τα δυο τελευταία χρόνια. Το γεγονός αυτό οφείλεται σε πολύ μεγάλο βαθμό στην είσοδο της ιδιωτικής τηλεόρασης στο χώρο των Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης. Σ' αυτά τα πλαίσια, κάποιες από τις ελληνικές εφημερίδες έχουν εισέλθει στο διαδίκτυο και σταδιακά προσφέρουν νέες υπηρεσίες όπως η ηλεκτρονική εφημερίδα και το ηλεκτρονικό εμπόριο, με σκοπό

να καλύπτουν ολοένα και περισσότερες εξειδικευμένες ανάγκες ενημέρωσης, αλλά και καταναλωτικές ανάγκες των αναγνωστών τους, εγκλιματιζόμενες κατ' αυτόν τον τρόπο στο πνεύμα των καιρών που απαιτεί συνεχή εκσυγχρονισμό των θεμάτων τους αλλά και των τεχνολογιών που χρησιμοποιούν. Όσες από αυτές ανταποκριθούν στο κάλεσμα της νέας τεχνολογίας, εξασφαλίζουν το ραντεβού τους με την επιτυχία.

## Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>

### Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) και η σημασία της

#### **1.1 Ορισμός Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων**

Σήμερα, περισσότερο από ποτέ άλλοτε, οι επιχειρήσεις, οι κάθε είδους οργανισμοί και τα δύσκολα εγχειρήματα οφείλουν την επιτυχία τους στους ανθρώπους που καλούνται να πραγματοποιήσουν τους επιχειρηματικούς στόχους. Μια μεγάλη και επιτυχημένη επιχείρηση οφείλει την πορεία και εξέλιξή της στους ανθρώπους της. Άλλωστε, ένας πολύ σημαντικός παραγωγικός συντελεστής, όπως η τεχνολογία που αποτελεί επίσης, ειδοποιό διαφορά, μπορεί σχετικά εύκολα ή δύσκολα να αντιγραφεί σε διάστημα το πολύ έξι μηνών (*Ivancevich, 1998*). Οι άνθρωποι είναι αυτοί που σκέπτονται, θέτουν στόχους, αποφασίζουν, δημιουργούν (ή καταστρέφουν), και εν γένει συμβάλλουν στην ευόδωση των επιχειρησιακών στόχων. Βάσει αυτών των στόχων, αλλά κυρίως των προσωπικών τους, οι εργαζόμενοι θα αποδώσουν περισσότερο ή λιγότερο στην εργασία τους και κατ' επέκταση στην υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Γι' αυτό το λόγο, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων πρέπει να φροντίζει για την παράλληλη υλοποίηση και των δύο προαναφερθέντων κατηγοριών στόχων (*Golden et al., 1985*).

Η παραπάνω κατάσταση είναι αυτή που κάνει το έργο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων κάθε επιχείρησης εξαιρετικά δύσκολο, αλλά και κρίσιμο για την συνολική έκβαση των προσπαθειών για την επίτευξη κάθε επιχειρησιακού στόχου, μικρού ή μεγάλου (*Martell et al., 1995*).

Η ΔΑΠ ορίζεται ως ένα σύνολο ενεργειών, στρατηγικών, (πχ. Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων, σχεδίαση συστημάτων ανταμοιβής) και λειτουργιών (πχ. επιλογή υποψηφίων, εκπαίδευση), οι οποίες πρέπει να πραγματοποιηθούν για να μπορεί η επιχείρηση να αποκτήσει, διατηρήσει και αξιοποιήσει ικανούς εργαζομένους που θα εκτελούν επιτυχώς και με παραγωγικό τρόπο το έργο τους (*Χυτήρης, 2001*). Σύμφωνα με έναν άλλον ορισμό, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι η αναζήτηση, η εξεύρεση, η επιλογή, η ανάπτυξη, η αξιοποίηση και η προσαρμογή των Ανθρώπινων Πόρων στις επιχειρήσεις (*Μαντάς, 1992*). Ως εκ τούτου, η ΔΑΠ καλείται να χαράξει σε στρατηγικό επίπεδο την πρόβλεψη αναγκών σε προσωπικό και την δυνατότητα κάλυψής τους, λαμβάνοντας πάντοτε υπόψιν το πώς κινούνται η ζήτηση και η

προσφορά εργασίας (Προγραμματισμός Ανθρωπίνων Πόρων, *Wright et al., 1992*). Ο Προγραμματισμός λαμβάνει χώρα σε επίπεδο ομίλου, επιχείρησης, επιμέρους διευθύνσεων και τμημάτων και προκειμένου να είναι άρτιος, προϋποθέτει τη γνώση και ανάλυση του εσωτερικού (ανάγκες επιχείρησης για προσλήψεις) και του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης (διαθέσιμο ή μη εργατικό δυναμικό), προκειμένου να προσδιοριστούν η προσφορά και η ζήτηση ανθρώπινου δυναμικού.

Για επιτύχει την κάλυψη των παραπάνω αναγκών, η επιχείρηση ακολουθεί μια σειρά από λειτουργίες, γνωστές ως λειτουργίες Ανθρωπίνων Πόρων. Αρχικά, πρέπει να προβεί σε μια επιτυχή Ανάλυση Εργασίας, δηλαδή την περιγραφή του προς εκτέλεση έργου, καθώς και τον σαφή προσδιορισμό των τυπικών και ουσιαστικών προσόντων του εργαζομένου που θα κληθεί να το διεκπεραιώσει. Η ανάλυση εργασίας δύναται να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, πρέπει να εναρμονίζεται με τη στρατηγική της επιχείρησης και κατ' αυτόν τον τρόπο να αποτελεί ένα μέσο επικοινωνίας με τους υποψηφίους που ενδιαφέρονται να εργαστούν για λογαριασμό της (*Siddique, 2002*). Όσο πιο επιτυχής η ανάλυση εργασίας, τόσο πιο συνειδητοποιημένους και αποφασισμένους υποψηφίους προσελκύει και επιλέγει η επιχείρηση. Αυτό συμβαίνει διότι, οι υποψήφιοι θα γνωρίζουν ποιο ακριβώς θα είναι το αντικείμενο εργασίας τους και θα είναι σίγουροι ότι επιθυμούν να το πραγματοποιήσουν, γεγονός που θα τους ωθήσει μετά μεγάλης βεβαιότητας να υποβάλλουν την αίτηση ή το βιογραφικό τους. Αποτέλεσμα της επιτυχούς ανάλυσης της θέσης εργασίας και της άρτιας μεταφοράς της (πχ. αγγελία) προς τους ενδιαφερόμενους, είναι η συγκέντρωση ενός καταλόγου υποψηφίων που πραγματικά ενδιαφέρονται για την κενή θέση. Το αμέσως επόμενο στάδιο της ΔΑΠ είναι η Προσέλκυση και Επιλογή Ανθρωπίνων Πόρων το οποίο περιλαμβάνει: τον εντοπισμό και την πρόσκληση των δυνητικών υποψηφίων με τη χρήση εσωτερικών και εξωτερικών πηγών προσέλκυσης, την επιλογή υποψηφίων (βάσει των διαφόρων μεθόδων επιλογής) και την υποδοχή – ένταξη των νεοπροσληφθέντων στην επιχείρηση. Ακολουθεί η Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων προκειμένου να αποκτήσουν οι νέοι εργαζόμενοι εφόδια απαραίτητα για την διεκπεραίωση των αρμοδιοτήτων τους, ειδικά όταν προέρχονται από την αγορά εργασίας, όπου εκ των πραγμάτων δεν έχουν όλες τις απαιτούμενες γνώσεις και ικανότητες για την επιτυχή εκτέλεση των καθηκόντων τους. Παράλληλα, τα κενά που δημιουργούνται λόγω μεταθέσεων και προαγωγών, επιβάλλουν την περαιτέρω ανάπτυξη των υποψηφίων, έτσι ώστε να ανταποκρίνονται με επιτυχία σε τέτοιου είδους αλλαγές. Επόμενοι κρίκοι

στην αλυσίδα ενεργειών της ΔΑΠ είναι η Ανταμοιβή Εργαζομένων (υλική, χρηματική, πνευματική κτλ.) και η Αξιολόγηση Απόδοσης βάσει συγκεκριμένων κριτηρίων και επιχειρησιακών στόχων. Η ανταμοιβή των εργαζομένων πρέπει να είναι σε συνάρτηση με τη θέση που καταλαμβάνει ο κάθε εργαζόμενος, την απόδοση του, την ικανοποίηση των επιχειρησιακών στόχων που οφείλει να πραγματοποιήσει, την οικονομική κατάσταση της επιχείρησης και τις παροχές – ανταμοιβές που παρέχει η αγορά. Η αξιολόγηση απόδοσης είναι αυτή που προσδιορίζει το μερίδιο συνεισφοράς κάθε εργαζομένου στην υλοποίηση των επιχειρησιακών στόχων και τα σημεία υστέρησης ή υπεροχής του. Στην περίπτωση υστερήσεων προβλέπονται διορθωτικές ενέργειες, οι οποίες συντελούν βραχυπρόθεσμα ή μακροπρόθεσμα στην πραγματοποίηση των επιμέρους, αλλά και των γενικότερων στόχων της επιχείρησης. Τέλος, εντοπίζουμε το στάδιο όπου οι Εργασιακές Σχέσεις είναι αυτές που προσδιορίζουν τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματα εργαζομένων και εργοδοτών. Οι μεν εργαζόμενοι παρέχουν έργο ή υπηρεσίες, οι δε εργοδότες ανταμοιβές σε αντάλλαγμα των παρασχεθεισών υπηρεσιών ή έργων. Παράλληλα, στο στάδιο αυτό εμπίπτουν οι διαφορές μεταξύ των δύο μερών, καθώς και η επίλυση τους (Χυτήρης, 2001).

## **1.2. Η σημασία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων**

Η ανάπτυξη και η επιβίωση ενός οργανισμού στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον, εξαρτώνται σε πολύ μεγάλο βαθμό από την αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ). Πολλές επιχειρήσεις αναπτύσσουν τα στρατηγικά τους σχέδια βασίζόμενες σε αναλυτικά οικονομικά στοιχεία και στοιχεία μάρκετινγκ, αγνοώντας σε αρκετές περιπτώσεις τη σημασία και τις απαραίτητες προϋποθέσεις για να αποδώσει η ΔΑΠ. Οι σωστοί επαγγελματίες της γνωρίζουν ότι η ΔΑΠ πρέπει να αποτελεί σύμμαχο στη χάραξη της στρατηγικής της επιχείρησης ή ακόμα καλύτερα να αποτελεί τμήμα αυτής. Η ΔΑΠ δεν πρέπει σε καμία περίπτωση να θεωρείται απλά και μόνο αναγκαιότητα που ανταποκρίνεται σε συγκεκριμένους επιχειρηματικούς στόχους ή ένας δαπανηρός παράγοντας στον επιχειρηματικό σχεδιασμό, αλλά ένας παράγοντας – κλειδί για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Ο στρατηγικός επιχειρηματικός σχεδιασμός βρίσκεται σε διαρκή αλληλεπίδραση με τη ΔΑΠ. Γι' αυτόν ακριβώς τον

λόγο πρέπει να αντιμετωπίζεται όχι ως αναγκαίο κακό, αλλά ως επένδυση, όπως επίσης και οι εργαζόμενοι της κάθε επιχείρησης (*Golden et al., 1985*).

Οι υπεύθυνοι της προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού είναι μαζί με τους άλλους συναδέλφους τους που ασχολούνται μεταξύ άλλων με την αξιολόγηση, την εκπαίδευση, τις αμοιβές του προσωπικού, οι «φρουροί» των βασικών λειτουργιών Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Μια άστοχη κίνησή τους δύναται να οδηγήσει εν συνεχεία σε άλλες απώλειες, όχι μόνο αναφορικά με την παραγωγικότητα, την ποιότητα του τελικού προϊόντος, αλλά και την αξιοπιστία και την εικόνα της επιχείρησης. Αυτές οι καταστάσεις με τη σειρά τους μπορούν να οδηγήσουν στη μείωση της πελατειακής βάσης, τη συρρίκνωση, ακόμα και τον αφανισμό της επιχείρησης.

Από την άλλη, η σωστή επιλογή μπορεί ταυτόχρονα να σημάνει τη μείωση των απουσιών ή των λαθών των εργαζομένων, λόγω της αυξημένης ικανοποίησης τους από την εργασία τους και της δέσμευσης τους προς τον οργανισμό, γεγονότα που πηγάζουν από το «ταίριασμα» του υπαλλήλου με τη συγκεκριμένη εργασία. (*Engelbrech, 1997*). Γι' αυτό και οι κινήσεις των υπευθύνων προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού πρέπει να διέπονται από ποιότητα και η επιχείρηση εν γένει να διαπνέεται από τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. «Η ΔΟΠ αποτελεί ταυτόχρονα φιλοσοφία και ένα σύνολο αρχών που αποτελούν γνώμονα για τη διοίκηση της επιχείρησης» (*Rees et al., 2001*). Είναι ένα ανθρωποκεντρικό σύστημα Διοίκησης με στόχο τη συνεχή αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη, εσωτερικού και εξωτερικού (*Evans et al., 2002*). Η διοίκηση με προσανατολισμό την Ολική Ποιότητα, πρέπει να καλύπτει μεταξύ άλλων βασικών προτεραιοτήτων την ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού, με την προσπάθεια να επικεντρώνεται στην παραγωγή αποτελεσματικότερων υπηρεσιών από ανθρώπους – εργαζομένους, ώστε να ικανοποιηθούν άνθρωποι – καταναλωτές. Για να έρθει όμως αυτός ο άνθρωπος – εργαζόμενος να εργαστεί στους κόλπους της επιχείρησης, η ΔΑΠ οφείλει να τον προσελκύσει, να τον επιλέξει, να τον εκπαιδεύσει, να τον ανταμείψει κτλ. και όλα αυτά πρέπει να τα πράξει σωστά. Η επιλογή πρέπει να γίνει για μια φορά και με απόλυτη επιτυχία (*Sohel et al., 2002*). Παρόλα αυτά, η επιλογή προσωπικού παραμένει μια διαδικασία αρκετά δύσκολη, διότι ούτε όλοι οι άνθρωποι, ούτε όλες οι εργασίες είναι ίδιες. Οι άνθρωποι διαφέρουν ως προς την εξωτερική τους εμφάνιση, τις ικανότητες, την νοημοσύνη, την προσωπικότητα και παρουσιάζουν διαφορετικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Από την άλλη, οι

θέσεις εργασίας παρουσιάζουν διαφορετικές απαιτήσεις σε σχέση με τη νοητική και σωματική προσπάθεια που πρέπει να καταβάλλει ο εργαζόμενος που τις εκτελεί. Αυτές οι αναπόφευκτες διαφορές, συχνά οδηγούν σε αποφάσεις επιλογής προσωπικού που μόνο από βεβαιότητα δεν χαρακτηρίζονται.

Γι' αυτόν ακριβώς το λόγο, ένα σύστημα προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού πρέπει να (*Baker et al., 1995*):

1. διαβεβαιώνει ότι οι υπεύθυνοι προσέλκυσης – επιλογής έχουν αντίληψη του γεγονότος ότι οι άνθρωποι και οι απαιτήσεις κάθε εργασίας διαφέρουν
2. αναγνωρίζει τις ανάγκες του «εσωτερικού» πελάτη μέσω των αναλύσεων εργασίας για κάθε θέση εργασίας
3. υποστηρίζει την αξιολόγηση της διαδικασίας και των μεθόδων προσέλκυσης και επιλογής υποψηφίων
4. ξεχωρίζει τις ενδεδειγμένες κάθε φορά μεθόδους προσέλκυσης και επιλογής
5. αναπτύσσει ιδέες για περαιτέρω βελτίωση

Το όφελος που θα προκύψει από τα παραπάνω σημεία, είναι η επιτυχής αντιστοίχιση των υποψηφίων στις κενές θέσεις εργασίας. Οι διευθυντές των επιμέρους τμημάτων πρέπει να προσέξουν πόσο ταιριάζουν τα χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς των μελλοντικών τους εργαζομένων (soft skills) με τη φιλοσοφία της επιχείρησης και να μην περιορίζονται στις τεχνικές ικανότητες των υποψηφίων (hard skills), οι οποίες βελτιώνονται σχετικά σύντομα κατόπιν εκπαίδευσης (*Sohel et al., 2002*). Η υλοποίηση του οράματος της ποιότητας σε μια επιχείρηση απαιτεί αλλαγή στις απόψεις και την κουλτούρα της επιχείρησης και των εργαζομένων. Η επίτευξη αυτών των αλλαγών είναι περισσότερο εφικτή, αν στην επιχείρηση απασχολούνται άτομα των οποίων οι αξίες, οι στάσεις και οι συμπεριφορές είναι δεκτικές από μόνες τους στη ΔΑΠ. Η σωστή και επιτυχής προσέλκυση και επιλογή του προσωπικού είναι ο εντοπισμός των προσώπων που έχουν τις ίδιες αξίες και τα χαρακτηριστικά με αυτά της επιχείρησης ή που θα μπορούσαν να αποδεχτούν (*Bailey, 1991*).



## Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup>

### Προσέλκυση Προσωπικού

#### **2.1.Ορισμός – Διαδικασία προσέλκυσης προσωπικού**

Η προσέλκυση προσωπικού αποτελεί ένα σύνολο δραστηριοτήτων που μια επιχείρηση χρησιμοποιεί για να βρει εργαζόμενους με τις απαιτούμενες ικανότητες και τα χαρακτηριστικά που θα τη βοηθήσουν να επιτύχει τους στόχους της (Ivancevich, 1998). Αποτελεί το αμέσως προηγούμενο στάδιο από αυτό της επιλογής και γι' αυτόν ακριβώς τον λόγο, έχει ως σκοπό να προετοιμάσει καλύτερα το έδαφος, έτσι ώστε η επιλογή των υποψηφίων που θα ακολουθήσει να είναι η καλύτερη δυνατή. Η προσέλκυση προσωπικού πρέπει να αποφέρει στους κόλπους της επιχείρησης έναν αριθμό υποψηφίων που να είναι το λιγότερο ικανός να εκτελέσει μια συγκεκριμένη εργασία. Η ενδιαφερόμενη επιχείρηση δεν πρέπει επουδενί να χάσει πολύτιμο χρόνο, κόπο και χρήμα, εξετάζοντας υποψηφιότητες των οποίων τα προσόντα δεν ταιριάζουν με τις προδιαγραφές της εργασίας. Ευθύνη των όσων προσελκύουν προσωπικό είναι να «βοηθήσουν» τους δυνητικούς υποψηφίους να αποφασίσουν εάν και κατά πόσο δύνανται να καλύψουν το κενό κάποιας θέσης εργασίας. Στην παραπάνω ευθύνη συγκαταλέγεται η προσεκτική εξέταση των πιστοποιητικών – βεβαιώσεων των υποψηφίων, προκειμένου να εξαχθεί ο κατάλογος με τα ονόματα αυτών που τα γενικότερα, αλλά και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους χρειάζονται περαιτέρω διερεύνηση.

Η αποτελεσματική προσέλκυση προσωπικού μπορεί να περιγραφεί απλά ως εξής: γνώση των πηγών προσέλκυσης, ποιές και πόσες από αυτές είναι διαθέσιμες και τέλος, πού και πώς μπορούν αυτές να εντοπιστούν, προκειμένου να τις εκμεταλλευτεί η επιχείρηση. Η καταλληλότητα κάθε πηγής προσέλκυσης, εσωτερικής ή εξωτερικής εξαρτάται από την οικονομική θέση της ίδιας της επιχείρησης, το είδος της κενής θέσης εργασίας και τη γενικότερη οικονομική κατάσταση που επικρατεί. Όταν ο δείκτης ανεργίας είναι υψηλός, είναι πιθανόν σε κάποιες κατηγορίες εργαζομένων, οι επιχειρήσεις να μην αντιμετωπίζουν πρόβλημα στο να προσελκύσουν ικανούς υποψηφίους. Αντίθετα, όταν ο δείκτης ανεργίας είναι χαμηλός, οι προσπάθειες για την αναζήτηση ικανών εργαζομένων ενδέχεται να είναι μεγαλύτερες και δυσκολότερες και

ως εκ τούτου, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να διαθέσουν περισσότερους πόρους (*Gomez-Mejia et al., 1998*).

Ενδεικτικά, η διαδικασία της προσέλκυσης του προσωπικού χωρίζεται στα ακόλουθα στάδια (*Tyson et al., 1996*):

1. καθορισμός των κενών θέσεων εργασίας,
2. προσδιορισμός των πηγών προσέλκυσης,
3. προετοιμασία και διάδοση της πληροφορίας για την ύπαρξη κενής θέσης εργασίας,
4. συγκέντρωση και αξιολόγηση αιτήσεων και
5. ενημέρωση υποψηφίων.

Το πρώτο στάδιο αφορά τον προσδιορισμό του τί ακριβώς ζητά ένας οργανισμός από κάποιον υποψήφιο, προκειμένου να τον εντάξει στο δυναμικό του. Ο προσδιορισμός των θέσεων εργασίας που πρέπει να καλυφθούν εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από τον σκοπό και τους στόχους της επιχείρησης, όπως επίσης και από το χρονικό σημείο και τη φάση στην οποία αυτή βρίσκεται. Για παράδειγμα, θέσεις εργασίας προκύπτουν, όταν υπάρχει αναδιοργάνωση σε μια επιχείρηση, όταν οι υπάρχοντες εργαζόμενοι αποχωρούν κτλ. Παρόλα αυτά, χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή όσον αφορά τον προσδιορισμό του αριθμού και τους είδους των θέσεων εργασίας που προκύπτουν, καθώς το συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις δεν συνεπάγεται απαραίτητα τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας και κατά συνέπεια την κάλυψη αυτών.

Το δεύτερο βήμα της διαδικασίας προσέλκυσης προσωπικού αναφέρεται στον προσδιορισμό της προσφοράς και της διαθεσιμότητας των πηγών προσέλκυσης και τις οδούς που πρέπει να ακολουθηθούν προκειμένου αυτές να χρησιμοποιηθούν. Κάθε επιχείρηση που επιθυμεί να προσεγγίσει έναν ικανό – από πλευράς αριθμητικής και ποιοτικής – αριθμό υποψηφίων από τον οποίο θα προκύψουν οι αυριανοί της εργαζόμενοι, έχει στη διάθεση της τόσο εσωτερικές (υπόδειξη διευθυντικών στελεχών, κοινοποίηση μέσω εφημερίδας της επιχείρησης/πίνακα ανακοινώσεων/email, συστάσεις εργαζομένων, βάσεις δεδομένων, πρώην εργαζόμενοι, προαγωγές, μεταθέσεις, εναλλαγές θέσεων εργασίας) όσο και εξωτερικές πηγές προσέλκυσης (επαγγελματικές σχολές, επαγγελματικές ενώσεις και εργατικά σωματεία, ημέρες καριέρας / ειδικές εκδηλώσεις, κρατικοί οργανισμοί απασχόλησης, Ανώτερα/Ανώτατα Εκπαιδευτικά ιδρύματα, σημεία πώλησης/πελάτες, υποψήφιοι «πόρτας», «πειρατεία», Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης, γραφεία ευρέσεως εργασίας/σύμβουλοι επιχειρήσεων,

τηλεπροσέλκυση/αποστολή επιστολών/τηλεφωνική γραμμή, αφίσες/ηλεκτρονικοί πίνακες, κυνηγοί «κεφαλών», διαδίκτυο, εταιρίες λήζινγκ εργαζομένων). Κάθε μια από αυτές, έχει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της, τα οποία θα αναλυθούν στις επόμενες παραγράφους.

Η προετοιμασία και διάδοση της πληροφορίας για την ύπαρξη κενής θέσης εργασίας περιλαμβάνει την προκήρυξη ή αγγελία που θα χρησιμοποιήσει η επιχείρηση για να καταστήσει γνωστή την ανάγκη κάλυψης της θέσης. Για να αποφευχθεί όμως η συγκέντρωση πολλών ενδιαφερομένων που μπορεί να μην ενδείκνυνται για αυτή τη θέση, η προκήρυξη – αγγελία πρέπει να χαρακτηρίζεται από σαφήνεια και οφείλει να δίνει λεπτομέρειες σχετικά με την επιχείρηση, τη θέση εργασίας, τα απαραίτητα προσόντα, τις αμοιβές, την εξελιξιμότητα και τις συνθήκες εργασίας (*Harris, 1997*). Προς απάντηση της αγγελίας – προκήρυξης, οι υποψήφιοι αντιπαραβάλλουν το βιογραφικό τους ή κάποια αίτηση, όπου πρέπει να διατυπώνουν με σαφήνεια, ακρίβεια και καλή πίστη τα προσόντα, τις ικανότητες, την εργασιακή τους εμπειρία και στοιχεία που κατά την κρίση τους θα μπορούσαν να τους διαφοροποιήσουν από τους άλλους υποψήφιους (*Hinds, 1993*).

Η εκδήλωση ενδιαφέροντος εκ μέρους των υποψηφίων αποτυπώνεται σε ένα βιογραφικό ή μια αίτηση, η οποία για να βοηθήσει το έργο όλων όσων ασχολούνται με την προσέλκυση προσωπικού, πρέπει να ζητά πληροφορίες για τα ακόλουθα: προσωπικά στοιχεία, προσόντα, εκπαίδευση, παρούσα εργασία, προϋπηρεσία, συστάσεις, επαγγελματικές φιλοδοξίες και εξωεπαγγελματικά ενδιαφέροντα καθώς και την πηγή από την οποία πληροφορήθηκε ο υποψήφιος για την κενή θέση εργασίας.

Το τέταρτο βήμα για την υλοποίηση της προσέλκυσης προσωπικού είναι η συγκέντρωση και η αξιολόγηση των παραληφθεισών αιτήσεων. Οι υπεύθυνοι για την προσέλκυση προσωπικού καλούνται να συστηματοποιήσουν τη διαδικασία, κατατάσσοντας τους υποψηφίους σε τρεις κατηγορίες: α) στους ακατάλληλους που απορρίπτονται εξ αρχής, β) σε αυτούς που ίσως περάσουν στην επόμενη φάση και γ) σε εκείνους που κρίνονται εξ αρχής κατάλληλοι για να προχωρήσουν στο επόμενο στάδιο. Τα άτομα που επωμίζονται αυτό το έργο φέρουν μεγάλο μερίδιο ευθύνης απέναντι στους εργοδότες τους για την καλύτερη δυνατή επιλογή μεταξύ των υποψηφίων, αλλά και απέναντι στους ίδιους τους υποψηφίους για δίκαιη και ενδεδειγμένη εξέταση των υποψηφιοτήτων τους.

Το τελευταίο βήμα που πρέπει να πραγματοποιηθεί είναι αφενός, η ενημέρωση των αρχικά επιλεγμένων υποψηφίων για το τί μέλλει γενέσθαι και αφετέρου, η

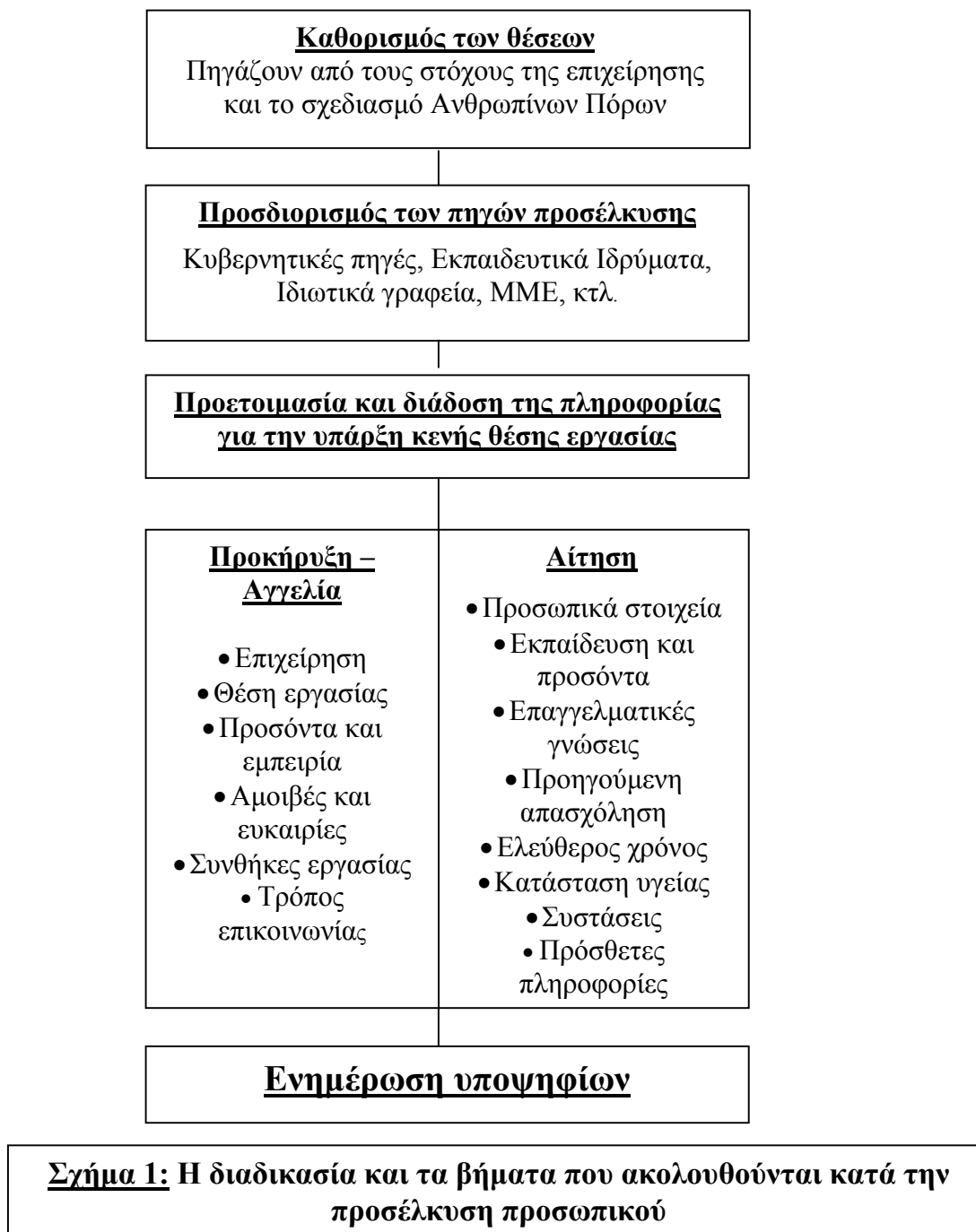
ειδοποίηση των απορριφθέντων ότι δεν επελέγησαν. Η επιστολή / τηλεφώνημα προς αυτούς που πέρασαν στην επόμενη φάση πρέπει να δίνει αρκετές λεπτομέρειες αναφορικά με τη συνέχεια της διαδικασίας, ενώ προς αυτούς που δεν τα κατάφεραν, πρέπει να χαρακτηρίζεται από συμπάθεια και ευγένεια. Σε κάθε περίπτωση πάντως, η διαδικασία προσέλκυσης πρέπει να διαπνέεται από τα ακόλουθα στοιχεία:

A. εντοπισμός των καλύτερων υποψηφίων όσο το δυνατόν γρηγορότερα (Shelley, 1996)

B. χρησιμοποίηση ποικίλων μέσων για την πρόκληση του ενδιαφέροντος των υποψηφίων και την προσέλκυση τους (Flynn, 1995) και αποτελεσματική χρήση αυτών: πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν πολύχρωμα και εντυπωσιακά φυλλάδια, δισκέτες κτλ., για να προσελκύσουν τους υποψηφίους. Παρόλα αυτά, αρκετές δεν φροντίζουν για όλες τις πτυχές της επικοινωνίας τους με αυτούς. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η επιστολή απόρριψης ενός υποψηφίου, ειδικά όταν αυτή είναι απρόσωπη και εξαιρετικά σύντομη. Τέτοια περιστατικά γίνονται γνωστά στους κόλπους των υποψηφίων, καθώς συζητούνται εκτενώς, επηρεάζοντας τελικά την εικόνα της επιχείρησης στα μάτια περισσότερων υποψηφίων πέραν του απορριφθέντος (Torrington et al., 1997).

Γ. εκτίμηση του κόστους και της ωφέλειας του προγράμματος προσέλκυσης: οι δαπάνες προσέλκυσης υποψηφίων πρέπει να κατανέμονται και να πραγματοποιούνται με πολλή προσοχή, καθώς για ένα μεγάλο μέρος τους, η επιχείρηση είτε απορρίπτει υποψηφίους, είτε εισπράττει αρνήσεις στις προσφορές θέσεων εργασίας που πραγματοποιεί. Γι' αυτόν ακριβώς τον λόγο, πρέπει να εκτιμώνται τα αναμενόμενα κόστη και οφέλη που θα προκύψουν από τη διαδικασία, πριν ληφθεί οποιαδήποτε απόφαση σχετική με την προσέλκυση προσωπικού (Harris, 1997).

Η όλη διαδικασία και τα βήματα που ακολουθούνται κατά την προσέλκυση προσωπικού αποτυπώνονται στο σχήμα που ακολουθεί:



Πηγή: Tyson et al., 1996, σελ. 91

## 2.2. Πηγές προσέλκυσης υποψηφίων

Από τη στιγμή που μια επιχείρηση αποφασίζει ότι επιθυμεί να προσλάβει κάποιον/ους εργαζόμενο/ους, καθώς και το προφίλ του/των συγκεκριμένου/ων προσώπου/ων, καλείται να διαλέξει ποιες πηγές προσέλκυσης θα χρησιμοποιήσει. Το μεγάλο ερώτημα που χρήζει απάντησης είναι το εάν θα πρέπει να προσανατολιστεί

στις εσωτερικές πηγές προσέλκυσης και κατά συνέπεια να προσλάβει κάποιο πρόσωπο που ήδη απασχολείται στην επιχείρηση, ή στις εξωτερικές, όπου οι υποψήφιοι δεν θα έχουν προηγούμενη σχέση με την επιχείρηση. Όποια και αν είναι πάντως η τελική επιλογή, συνοδεύεται από θετικά και αρνητικά σημεία, μερικά από τα οποία αναφέρονται στον πίνακα που ακολουθεί:

**Πίνακας 1: Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα εσωτερικών και εξωτερικών πηγών προσέλκυσης**

Εσωτερικές	Πηγές	Εξωτερικές	Πηγές
<b>Πλεονεκτήματα</b>	<b>Μειονεκτήματα</b>	<b>Πλεονεκτήματα</b>	<b>Μειονεκτήματα</b>
*λιγότερο δαπανηρές	*περιορισμός νέων ιδεών	*μεγάλος αριθμός δυνητικών υποψηφίων	*αύξηση δυσαρέσκειας των ήδη υπαρχόντων εργαζομένων
*ταχύτερες	*μικρότερος αριθμός δυνητικών υποψηφίων	*αύξηση της διαφοροποίησης του εργατικού δυναμικού	*χρονοβόρα και δαπανηρή
*μικρή διάρκεια προγραμμάτων ένταξης νεοπροσληφθέντων	*εμποδίζει τη διαφοροποίηση του εργατικού δυναμικού	*είσοδος νέων ιδεών	*μεγάλη διάρκεια προγραμμάτων ένταξης νεοπροσληφθέντων
*πιθανή η ακριβέστερη αξιολόγηση ικανοτήτων	*ενθαρρύνεται η διαδοχή και η οικογενειοκρατία		
*κίνητρο αυξημένης απόδοσης των ήδη εργαζομένων			

Πηγή: Harris, 1997, σελ.95

### 2.2.1 Εσωτερικές πηγές προσέλκυσης

Στην περίπτωση που μια επιχείρηση επιλέξει τις εσωτερικές πηγές προσέλκυσης, μπορεί κανείς να διαπιστώσει ότι υπάρχουν «κλειστά» και «ανοιχτά» συστήματα εσωτερικής προσέλκυσης προσωπικού (Harris, 1997). Στα «κλειστά» συστήματα εσωτερικής προσέλκυσης, η πλειονότητα των εργαζομένων αγνοεί τις νέες θέσεις εργασίας που δημιουργούνται και κατ' επέκταση οι υποψήφιοι που ήδη απασχολούνται στην επιχείρηση δεν μπορούν να εκφράσουν το ενδιαφέρον τους για την κενή θέση. Στα «ανοιχτά» συστήματα, οι εργαζόμενοι γνωρίζουν για την ύπαρξη κάποιας θέσης εργασίας και έχουν την ευκαιρία να αιτηθούν γι' αυτή. Η πρακτική αυτή δίνει ίσες ευκαιρίες στους ενδιαφερόμενους και «πατάσσει» την επικράτηση των προσωπικών γνωριμιών και συμπαθειών, όπως επίσης μειώνει τις πιθανότητες οι ικανοί εργαζόμενοι να αναζητήσουν μια καλύτερη θέση εργασίας σε κάποια άλλη

επιχείρηση. Εν κατακλείδι, οι κενές θέσεις καλύπτονται μέσω των ακολούθων εσωτερικών πηγών προσέλκυσης:

### **Υπόδειξη διεθνοντικών στελεχών**

Αποτελεί μια πρώτη πηγή προσέλκυσης υποψηφίων. Οι υποδείξεις αυτού του είδους μπορεί να είναι προϊόν προσωπικών συμπαθειών και έλλειψης αντικειμενικότητας απέναντι σε κάποιους άλλους εργαζόμενους που δεν προτείνονται από τους προϊσταμένους τους (*Harris, 1997*). Η τακτική αυτή συναντάται συχνά στη χώρα μας και όσες φορές εφαρμόζεται, καλλιεργεί την αναξιοκρατία και δεν δίνει τη δυνατότητα σε άλλους δυνητικούς υποψηφίους να διεκδικήσουν μια θέση που πιθανόν να αξίζουν.

Λόγω του ότι αυτή η πρακτική ήταν και ενδεχομένως παραμένει συχνό φαινόμενο σε πολλές επιχειρήσεις, αποτελώντας πηγή προσέλκυσης του «κλειστού» εσωτερικού συστήματος που αναφέρθηκε παραπάνω, αρκετές από αυτές έχουν προχωρήσει στην υιοθέτηση ενός «ανοικτού» συστήματος προσέλκυσης προσωπικού, όπου κάθε εργαζόμενος λαμβάνει γνώση για τις κενές θέσεις εργασίας. Σκοπός αυτού του συστήματος είναι να αποθαρρύνει αδιαφανείς πρακτικές, όπως θα μπορούσαν να θεωρηθούν σε ορισμένες περιπτώσεις οι προαναφερθείσες και να δώσει σε όλους τους εργαζόμενους την ευκαιρία να εκδηλώνουν το ενδιαφέρον τους για τις νέες θέσεις εργασίας. Επίσης, αποφεύγονται φαινόμενα αποχώρησης αξιόλογων εργαζομένων (και το κόστος που συνεπάγονται αυτές για την επιχείρηση) που βρήκαν εμπόδια στην προσπάθεια τους να διεκδικήσουν καλύτερες θέσεις εργασίας (*Russo et al., 1995*).

### **Πίνακας ανακοινώσεων/ εφημερίδα ή περιοδικό επιχείρησης/ email**

Αυτή η εσωτερική πηγή προσέλκυσης αποτελεί κίνητρο για τους εργαζόμενους να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους και μια πολύ καλή ευκαιρία για όσους έχουν τα απαραίτητα προσόντα να εξελιχθούν επαγγελματικά. Τα βασικά μειονεκτήματα αυτού του «ανοικτού» συστήματος προσέλκυσης υποψηφίων είναι το κόστος του και ο χρόνος που απαιτείται για να υλοποιηθεί. Εκτός αυτών όμως, είναι πιθανόν η θέση εργασίας που «χρηεύει» να έχει τέτοια περιγραφή και τέτοιες προδιαγραφές που να «φωτογραφίζουν» ένα συγκεκριμένο άτομο, όπως επίσης η επιλογή ενός προσώπου έναντι κάποιων άλλων, να αυξάνει το αίσθημα της ανισότητας για τα άτομα τα οποία

δεν προήχθησαν. Αυτή η αρνητική διάθεση μπορεί να μειωθεί στην περίπτωση που οι απορριφθέντες υποψήφιοι ενημερώνονται επαρκώς για τους λόγους της αποτυχίας τους (Χυτήρης, 2001).

### **Βάσεις δεδομένων εργαζομένων**

Οι βάσεις δεδομένων αποτελούν ένα πολύτιμο ηλεκτρονικό εργαλείο, το οποίο χρησιμοποιεί η επιχείρηση προκειμένου να καταγράψει για κάθε εργαζόμενο της «τα προσόντα, τις δεξιότητες, τα χαρακτηριστικά, τις αδυναμίες, τους περιορισμούς και τις προτιμήσεις του. Η χρήση των βάσεων δεδομένων συναντάται σε μεγάλες πολυεθνικές εταιρίες και κάθε φορά που ζητείται να καλυφθεί κάποια κενή θέση, η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων, έχοντας ως βάση τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας, ζητά από τον υπολογιστή να δώσει όλα τα ονόματα των υποψηφίων που ικανοποιούν αυτές τις απαιτήσεις, όπως επίσης τους περιορισμούς και τις προτιμήσεις τους (Χυτήρης, 2001).

### **Συστάσεις εργαζομένων**

Οι υποψήφιοι που προσλαμβάνονται μέσω της διαδικασίας των συστάσεων των εργαζομένων της επιχείρησης αφομοιώνονται γρηγορότερα από εκείνους που επιλέγονται μέσω άλλων μεθόδων, με αποτέλεσμα να υπάρχουν υποστηρικτές της άποψης ότι οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης είναι η καλύτερη πηγή προσέλκυσης υποψηφίων (Halcrow, 1988). Ενώ όμως πολλές επιχειρήσεις έχουν περιγράψει τις διαδικασίες βάσει των οποίων λειτουργούν οι συστάσεις των εργαζομένων στο εγχειρίδιο Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων τους, εντούτοις, η συνειδητοποίηση και η συμμετοχή σε αυτές είναι πολύ χαμηλές. Μερικές επιχειρήσεις έχουν αυξήσει τις αμοιβές των εργαζομένων που συμμετέχουν για να κάνουν αυτά τα προγράμματα πιο ελκυστικά, προσφέροντας μεγάλα βραβεία, όπως αυτοκίνητα, διακοπές πολυτέλειας κτλ. Ενώ τα παραπάνω θέλητρα μπορεί να είναι άριστοι τρόποι για να προκαλέσουν τον επιθυμητό ενθουσιασμό, υπάρχουν και άλλοι τρόποι να δημιουργηθεί ένα πρόγραμμα που να εκμεταλλεύεται τις συστάσεις των υπαλλήλων. Οι ακόλουθες προτάσεις δίνουν μια εικόνα: (Halcrow, 1988 - Paddison, 1990):

1. Δέσμευση της ανώτερης διοίκησης για την επιτυχία του προγράμματος διότι χωρίς αυτή, δεν πρόκειται να λειτουργήσει.
2. Ελεύθερη συμμετοχή των εργαζομένων στο πρόγραμμα.



3. Ανταμοιβή των ατόμων που συνδέονται κατά κάποιον τρόπο με την επιχείρηση: οι απόφοιτοι διαφόρων σχολών αποτελούν σπουδαία πηγή προσέλκυσης, όπως επίσης οι προμηθευτές και οι πελάτες, ακόμα και οι φίλοι των εργαζομένων της επιχείρησης και οι προηγούμενοι συνεργάτες τους. Μπορούν όλοι να οδηγήσουν στους κορυφαίους υποψηφίους, έτσι είναι ενδεδειγμένο να περιληφθούν στο πρόγραμμα και να ανταμειφθούν για τις προσπάθειές τους.

4. Δυνατότητα παρακολούθησης της έκβασης των συστάσεων που πραγματοποιούν οι εργαζόμενοι από τους ίδιους.

5. Η διαδικασία πρέπει να είναι εύκολη, ώστε οι εργαζόμενοι να είναι σε θέση να γνωρίζουν τις διαθέσιμες θέσεις εργασίας και να μπορούν να υποβάλλουν τη δική τους πρόταση έγκαιρα και χωρίς δυσκολία.

6. Έγκαιρη υλική ή χρηματική ανταμοιβή των εργαζομένων που συμμετέχουν στο πρόγραμμα, ανάλογα με την προσφορά τους.

Συνεπώς, δεν πρέπει να θεωρηθεί έκπληξη ότι οι συστάσεις υπαλλήλων έχουν γίνει η πηγή των περισσότερων νέων προσλήψεων σε πολύ μεγάλες επιχειρήσεις του εξωτερικού. Για να προσληφθούν επιτυχώς οι νέοι εργαζόμενοι μέσω των συστάσεων, εντούτοις, πρέπει ο οργανισμός να επικοινωνήσει τις ανάγκες πρόσληψης της επιχείρησης προς τους εργαζόμενους, μετατρέποντας τους σε πόλο έλξης υποψηφίων (*Halcrow, 1988*).

### **Πρώην εργαζόμενοι**

Η αξιοποίηση των πρώην εργαζομένων μειώνει το κόστος προσέλκυσης, αφού η επιχείρηση περιορίζεται σε υποψηφίους για τους οποίους ήδη γνωρίζει αρκετά στοιχεία, όπως τα προσόντα, το ήθος, την απόδοση και τις γνώσεις τους. Το μειονέκτημα αυτής της μεθόδου όμως, έγκειται στο γεγονός ότι οι πρώην εργαζόμενοι που παραιτήθηκαν ενδέχεται να επιδείξουν εκδικητικότητα και από την άλλη, οι εναπομείναντες εργαζόμενοι (πιθανόν σε δύσκολες περιόδους) ίσως να αισθανθούν δυσαρέσκεια για την επιστροφή των πρώην συναδέλφων τους (*Cyr, 2000*).

### **Προαγωγές – μεταθέσεις – εναλλαγές θέσεων εργασίας**

Είναι η διαδικασία των μεταθέσεων και των εναλλαγών θέσεων εργασίας (job rotation) ένα κίνητρο ή μια τιμωρία; Μια αλλαγή του χώρου εργασίας σίγουρα θα βοηθήσει τους υπαλλήλους μιας εταιρίας; Η εναλλαγή θέσεων εργασίας δεν είναι μια καλή πρακτική όταν χρησιμοποιείται ως "θεραπεία" για τα ζητήματα μειωμένης απόδοσης και προβλημάτων συμπεριφοράς των εργαζομένων. Αν και πολλοί εργοδότες μιλούν για το πόσο επιτυχής πρακτική αποτελεί, δεν είναι βέβαιο ότι έχει υπολογιστεί όλο το κόστος που επιφέρει. Εάν μια επιχείρηση επιθυμεί την εναλλαγή ρόλων, ενασχολήσεων και τη διεύρυνση των γνώσεων κάθε υπαλλήλου, καλό είναι να χρησιμοποιεί την εναλλαγή θέσεων εργασίας, αλλά με μέτρο. Αυτό πρέπει να συμβαίνει διότι, ορισμένοι εργαζόμενοι, ίσως σκόπιμα, δημιουργήσουν ένα πρόβλημα στην παρούσα εργασία τους για να εκμεταλλευθούν την πιθανότητα να βρεθούν σε ένα άλλο πόστο.

Η πρακτική της εναλλαγής θέσεων εργασίας, όσον αφορά την αποτελεσματικότητά της ενέχει κάποιες αμφιβολίες. Εάν ένας υπάλληλος δεν είναι παραγωγικός εκεί που εργάζεται, η καλύτερη στρατηγική είναι να εξεταστεί το πρόβλημα το οποίο παρουσιάζει με αύξηση της θετικής ενίσχυσης για την καθημερινή εργασία. Εάν πρόκειται για ένα πρόβλημα συμπεριφοράς, το συγκεκριμένο πρόσωπο θα παρουσιάσει (ή προκαλέσει) τα ίδια προβλήματα και σε άλλες θέσεις. Οι εργοδότες πρέπει να είναι προσεκτικοί στο να μην καταστεί η εναλλαγή θέσεων εργασίας μια ακούσια ανταμοιβή για τη φτωχή παραγωγικότητα ή για τη δημιουργία των προβλημάτων στον εργασιακό χώρο (Daniels, 2001). Παράλληλα, σε ότι αφορά τις προαγωγές – μεταθέσεις, οι εργοδότες πρέπει να δίνουν ίσες ευκαιρίες σε όλες τις κατηγορίες εργαζομένων, αποφεύγοντας τις διακρίσεις πχ. κατά των γυναικών που έχουν οικογένεια και που ενδεχομένως να θεωρούνται εκ των προτέρων ως λιγότερο υπεύθυνες ή ικανές να επιδείξουν επαγγελματισμό (Procter et al., 1999).

#### **2.2.2 Εξωτερικές πηγές προσέλκυσης**

Στον αντίποδα, η επιχείρηση έχει στη διάθεσή της αρκετές εξωτερικές πηγές προσέλκυσης με την καθεμιά να έχει το δικό της κόστος αλλά και τη δική της αποτελεσματικότητα. Οι πιο διαδεδομένες πηγές είναι:

### **Επαγγελματικές σχολές**

Οι απόφοιτοι αυτών των σχολών αποτελούν μια καλή και συνάμα συμφέρουσα οικονομική λύση όσον αφορά την προσέλκυση προσωπικού, κυρίως για εκτελεστικές θέσεις εργασίας. Γι' αυτόν τον λόγο θα πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στο πρόγραμμα προσέλευσης που καταρτίζει η επιχείρηση προς αυτές τις σχολές. Μεταξύ άλλων, καλό θα είναι το πρόγραμμα αυτό να περιλαμβάνει τακτικές επαφές με το διδακτικό και διοικητικό προσωπικό και διατήρηση των σχέσεων αυτών (Χυτήρης, 2001).

### **Επαγγελματικές ενώσεις και εργατικά σωματεία**

Οι επαγγελματικές ενώσεις και τα εργατικά σωματεία αποτελούν μια πηγή προσέλευσης υποψηφίων για εξειδικευμένες εργασίες, ιδιαίτερα στον μεταποιητικό και κατασκευαστικό τομέα και η προσωπική σχέση μεταξύ εργοδότη και επαγγελματικής ένωσης ή σωματείου είναι αυτή που επηρεάζει τις συνθήκες και τα αποτελέσματα της προσέλευσης (Κανελλόπουλος, 1991).

### **Ημέρες Καριέρας – Ειδικές Εκδηλώσεις**

Οι «Ημέρες Καριέρας» έχουν θεσμοθετηθεί τα τελευταία χρόνια ως η μεγαλύτερη ετήσια συνάντηση νέων που αναζητούν εργασία και του επιχειρηματικού κόσμου που ενδιαφέρεται για την ανεύρεση προσωπικού. Τέτοιου είδους εκδηλώσεις πραγματοποιούνται σε ετήσια βάση (μια με δύο φορές το χρόνο) σε κάποιο εκθεσιακό χώρο ή στις εγκαταστάσεις κάποιας πανεπιστημιακής σχολής, από πανεπιστημιακούς ή άλλους φορείς πχ. <http://www.kariera.gr/>, <http://www.justjobs.gr>. Ο αριθμός των εταιριών που δίνουν κάθε χρόνο το «παρών» είναι αρκετά μεγάλος, όπως επίσης και η προσέλευση των υποψηφίων. Σε αυτές τις ειδικές εκδηλώσεις, κάθε εταιρία συμμετέχει με ειδικά διαμορφωμένο περίπτερο (stand), στελεχωμένο από τους υπεύθυνους της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, τους οποίους οι υποψήφιοι έχουν την ευκαιρία να συναντήσουν, προωθώντας κατ' αυτόν τον τρόπο το βιογραφικό τους και πραγματοποιώντας μια πρώτη επαφή με τις επιχειρήσεις που τους ενδιαφέρουν. Σε αρκετές περιπτώσεις μάλιστα, έχουν τη δυνατότητα να δώσουν και συνέντευξη σε

ειδικά διαμορφωμένους θαλάμους. Επίσης, ένας αριθμός επιχειρήσεων έχει στη διάθεση του αιτήσεις τις οποίες μπορούν να συμπληρώσουν οι ενδιαφερόμενοι.

Οι ημέρες καριέρας ή παρόμοιες εκδηλώσεις δίνουν την ευκαιρία σε έναν μεγάλο αριθμό συμμετεχόντων υποψηφίων, να στελεχώσουν στο άμεσο μέλλον τις παραπάνω επιχειρήσεις. Από την άλλη πλευρά, ο μεγάλος αριθμός των επιχειρήσεων που λαμβάνουν μέρος καθώς και η φήμη τους, αφήνουν ικανοποιημένο το κοινό που συμμετέχει (*Dessler, 2000*).

### **Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού**

Ενδείκνυται για νέους κάτω των 18 ετών, παρέχοντας έναν διάυλο επικοινωνίας μεταξύ εργοδοτών και μελλοντικών εργαζομένων (*Tyson et al., 1996*).

### **Ανώτερα Τεχνολογικά και Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα**

Η προσέλκυση και επιλογή σπουδαστών ΑΕΙ/ΤΕΙ κατά τους καλοκαιρινούς μήνες αποδεικνύεται συχνά, πολύ χρήσιμη τόσο για τους σπουδαστές όσο και για τους εργοδότες. Από την πλευρά του εργοδότη υπάρχει η ευκαιρία να γνωρίσει πολλούς εργαζόμενους με ένα σχετικά μικρό μισθολόγιο ή χωρίς κόστος (πρακτική άσκηση). Οι σπουδαστές με τη σειρά τους μεταφέρουν νέες ιδέες και σε πολλές περιπτώσεις, επιδεικνύουν μεγαλύτερο επαγγελματισμό συγκριτικά με τους μόνιμους συναδέλφους τους (*Ivankevich, 1998*). Λόγω των διαφορετικών εμπειριών τους, μπορούν να ασχοληθούν με διάφορους τομείς κατά τη διάρκεια της θερινής τους απασχόλησης. Σε περίπτωση που η καλοκαιρινή συνεργασία κριθεί επιτυχημένη, μπορεί κάλλιστα να επαναληφθεί και ορισμένοι από τους σπουδαστές να συνεχίσουν την επαγγελματική τους σταδιοδρομία, είτε ως συνεργάτες της συγκεκριμένης επιχείρησης, είτε ως εργαζόμενοι της (*Κανελλόπουλος, 1991*).

Σε ό,τι αφορά τα Ανώτερα και τα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα, παρουσιάζονται πολλές ευκαιρίες απασχόλησης τόσο για τους φοιτητές, αλλά κυρίως για τους τελειόφοιτους και τους αποφοίτους των σχολών αυτών. Οι επιχειρήσεις μπορούν να έρθουν σε επαφή με μεγάλο αριθμό δυνητικών υποψηφίων μέσω του γραφείου σταδιοδρομίας των εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων, αλλά και μέσω διάφορων ειδικών εκδηλώσεων, διαγωνισμών, υποτροφιών και ημερών καριέρας. Αυτές οι μέθοδοι δίνουν τη δυνατότητα στους οργανισμούς να γνωρίσουν από κοντά πολλούς

υποψηφίους, να έχουν πρόσβαση σε πολλά βιογραφικά σημειώματα αλλά και να αποταθούν σε υποψηφίους με σχετικά μειωμένες οικονομικές απαιτήσεις (*Campbell et al., 1996*). Στις ειδικές εκδηλώσεις που διοργανώνουν οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί σε συνεργασία με τις ενδιαφερόμενες επιχειρήσεις, ο εκπρόσωπος της κάθε επιχείρησης δύναται να συναντήσει πολλούς υποψηφίους, οι οποίοι χαρακτηρίζονται κατά πάσα πιθανότητα από κάποιες ικανότητες, με δεδομένο ότι κατορθώνουν να ολοκληρώσουν επιτυχώς τις σπουδές τους. Σε ορισμένους τομείς, όπως αυτόν των ηλεκτρονικών υπολογιστών, όπου οι εξελίξεις είναι ραγδαίες, τα πανεπιστημιακά ιδρύματα ίσως να είναι ο ιδανικός χώρος όπου μια επιχείρηση μπορεί να εντοπίσει αξιόλογους υποψηφίους, γνώστες των τελευταίων εξελίξεων της τεχνολογίας. Παράλληλα, η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να υπολογίζει την προσφορά εργασίας από τα εκπαιδευτικά ιδρύματα και να «γαλουχεί» αυτούς τους υποψήφιους (εφόσον επιλέξει κάποιους από αυτούς) με την δική της κουλτούρα και τη φιλοσοφία. Από την άλλη, οι υποψήφιοι μπορούν να εκμεταλλευτούν επαγγελματικές ευκαιρίες που ενδεχομένως να τους παρουσιαστούν (*Bergman et al., 1984*).

Τα αρνητικά σημεία αυτής της πηγής προσέλκυσης είναι ότι οι υποψήφιοι προερχόμενοι από αυτό τον χώρο στερούνται προϋπηρεσίας και προηγούμενων εμπειριών. Αυτός ο «σκόπελος» μπορεί να μετριαστεί κατά το δυνατόν με την εκπαίδευση που θα παράσχει η επιχείρηση στους νεοπροσληφθέντες εργαζόμενους αυτής της κατηγορίας. Ένα δεύτερο μειονέκτημα συνίσταται στο ότι ο προσανατολισμός στα εκπαιδευτικά ιδρύματα για την προσέλκυση και την επιλογή υποψηφίων απαιτεί λεπτομερή σχεδιασμό και αρκετό χρόνο. Τρίτον, η πρακτική αυτή «ανθεί» σε ορισμένες χρονικές περιόδους και κυρίως πριν τους καλοκαιρινούς μήνες (*Harris, 1997*).

### **Σημεία πώλησης και πελάτες**

Καινοτομική και όχι ιδιαίτερα συνηθισμένη μέθοδο προσέλκυσης προσωπικού, για τα ελληνικά δεδομένα, αποτελούν οι πελάτες της επιχείρησης, οι οποίοι γνωρίζουν από κοντά την εταιρία, καθώς και το τί ακριβώς προσφέρει. Αυτοί οι άνθρωποι, που είναι ικανοποιημένοι από το προσφερόμενο προϊόν ή υπηρεσία που αγοράζουν και το αποδεικνύουν όντας πελάτες, δύνανται να φέρουν περισσότερο ενθουσιασμό στο χώρο εργασίας σε σχέση με άλλους υποψηφίους που έχουν εκδηλώσει το ενδιαφέρον τους για την επιχείρηση, αλλά δεν είναι πελάτες της. Επιπλέον, οι πελάτες του οργανισμού

έχουν διαμορφώσει τη δική τους άποψη αναφορικά με τα προσφερόμενα αγαθά και υπηρεσίες και οι υποδείξεις τους για βελτιώσεις τόσο σε αυτά, όσο και στην ίδια την επιχείρηση μπορούν να αποδειχθούν άκρως εποικοδομητικές. Τα μηνύματα / ανακοινώσεις σε σημεία πώλησης (Point of Sales Recruiting Messages) χρησιμοποιούνται για να δώσουν την ευκαιρία στους πελάτες μιας επιχείρησης να εκφράσουν το ενδιαφέρον τους να απασχοληθούν στην επιχείρηση (Gomez-Mejia et al., 1998).

### **Υποψήφιοι «πόρτας»**

Πολλά πρόσωπα που επιθυμούν να βρουν εργασία απευθύνονται με δική τους πρωτοβουλία σε επιχειρήσεις της επιλογής τους, στέλνοντας βιογραφικά σημειώματα ή συμπληρώνοντας αιτήσεις πρόσληψης στις εγκαταστάσεις του οργανισμού, ανεξάρτητα από το εάν εκείνη τη χρονική περίοδο η επιχείρηση έχει ανάγκη ή όχι να προσλάβει νέο προσωπικό. Ορισμένοι από τους αιτούντες κάποιες φορές πετυχαίνουν τον σκοπό τους, αν όχι σε σύντομο χρονικό διάστημα από την αποστολή του βιογραφικού τους ή την συμπλήρωση της αίτησης, αλλά όταν η επιχείρηση σκοπεύει να προσλάβει νέο προσωπικό, αν και η δεύτερη περίπτωση πραγματοποιείται μόνο αν τηρείται σχετικό αρχείο. Αν όντως συμβαίνει κάτι τέτοιο, η μέθοδος των «υποψηφίων πόρτας» θα μπορούσε να θεωρηθεί εσωτερική πηγή προσέλκυσης, καθώς η επιχείρηση θα μπορεί να ανατρέχει στο αρχείο της κάθε φορά που επιθυμεί να προσελκύσει προσωπικό.

Αυτή η πηγή προσέλκυσης παρέχει ένα γρήγορο και σχετικά ανέξοδο τρόπο πλήρωσης θέσεων και σίγουρα βοηθά τους υποψηφίους που επιδίδονται ενεργά σε αναζήτηση εργασίας. Ως μειονεκτήμα της καταλογίζεται το κόστος που προκύπτει από την ταξινόμηση και την επεξεργασία των βιογραφικών και αιτήσεων που καταφθάνουν στα γραφεία της επιχείρησης. Επίσης, δεν φέρνει τους πλέον ικανούς εργαζόμενους στους κόλπους της επιχείρησης, οι οποίοι εάν ήδη εργάζονται κάπου αλλού και είναι ευχαριστημένοι με την παρούσα απασχόληση τους, είναι μάλλον απίθανο να αναζητήσουν κατ' αυτόν τον τρόπο εργασία. Τέλος, ορισμένα από τα βιογραφικά και τις αιτήσεις που αποστέλλονται καταλήγουν στα αζήτητα, αν η επιχείρηση δεν διαθέτει κάποιο σχετικό αρχείο (Gomez-Mejia et al., 1998).

### **«Πειρατεία»**

Ανώτερα στελέχη επιχειρήσεων προσεγγίζουν συγκεκριμένους συναδέλφους τους – γνωστούς στην αγορά εργασίας για τις γνώσεις, τα προσόντα και τις ικανότητες τους – που εργάζονται σε ανταγωνίστριες επιχειρήσεις και τους προσφέρουν υψηλές οικονομικές απολαβές και επιπλέον παροχές προκειμένου να εγκαταλείψουν την παρούσα εργασία τους και να απασχοληθούν στην επιχείρηση που επιθυμεί να τους εντάξει στο δυναμικό της. Αν και η μέθοδος αυτή κάθε άλλο από αντιπροσωπευτική του «τίμιου παιχνιδιού» είναι, παρόλα αυτά χρησιμοποιείται (*Χυτήρης, 2001*).

### **Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης**

Στην κατηγορία αυτή ανήκουν οι εφημερίδες, τα περιοδικά, το ραδιόφωνο και η τηλεόραση. Στην πλειονότητα τους, οι εφημερίδες διαθέτουν στήλες ευρέσεως εργασίας ακόμη και ειδικά ένθετα, ενώ τα επιστημονικά και επαγγελματικά περιοδικά αφιερώνουν κάποιες σελίδες για αγγελίες.

Το ραδιόφωνο από την άλλη, είναι ένα πολύ αγαπητό μέσο που το ακούν πάρα πολλοί δυνητικοί υποψήφιοι (άρα μπορεί να προσελκύσει και πρόσωπα τα οποία δεν αναζητούν ενεργά εργασία), αλλά όπως και η τηλεόραση δεν χρησιμοποιούνται ιδιαίτερα στη χώρα μας για να προσελκύσουν προσωπικό. Στην περίπτωση πάντως που χρησιμοποιούνται (κυρίως στις ΗΠΑ), χρειάζεται πολύ προσοχή όσον αφορά την επιλογή των ωρών και των σταθμών που θα «παίξουν» οι αγγελίες, λόγω του υψηλού τους κόστους. Οι αγγελίες αυτού του είδους μπορούν να ξεχωρίσουν λόγω πρωτοτυπίας και δημιουργικότητας, αλλά δυσκολεύουν τους ενδιαφερόμενους στο να συγκρατήσουν τις πληροφορίες που χρειάζονται. Εξαιτίας αυτού του εγγενούς προβλήματος των ραδιοφωνικών και τηλεοπτικών διαφημίσεων, οι επιχειρήσεις επιλέγουν να χρησιμοποιήσουν την τηλεόραση και το ραδιόφωνο ως υποστηρικτικά μέσα της παραδοσιακής αγγελίας στην εφημερίδα (*Harris, 1997*).

Οι γραπτές αγγελίες μπορούν να δημοσιευθούν πολύ γρήγορα στις εφημερίδες, χωρίς να απαιτείται μακροχρόνιος προγραμματισμός (σε σχέση με τα ηλεκτρονικά ΜΜΕ) και παρέχουν μεγάλη ευελιξία αναφορικά με τις πληροφορίες που παραθέτουν (*Martin, 1987*). Εντούτοις, τείνουν να προσελκύουν υποψηφίους που ασχολούνται ενεργά με την ανεύρεση εργασίας, ενώ μερικοί από τους καλύτερους υποψηφίους που

ίσως ήδη εργάζονται να μη λάβουν ποτέ γνώση για το νέο «άνοιγμα» (*Harrison Ports, 1993*).

Ανεξαρτήτως των θετικών και αρνητικών σημείων μιας αγγελίας / προκήρυξης, για να είναι πλήρης, πρέπει να δίνει πληροφορίες σχετικά με τα κάτωθι (*Gomez-Mejia et al., 1998*):

A) το όνομα του οργανισμού, το χώρο στον οποίο δραστηριοποιείται και την έδρα του.

Συνηθίζεται αρκετές φορές η αγγελία / προκήρυξη να μην αναφέρει το όνομα του οργανισμού, με αποτέλεσμα οι αναγνώστες να προσπαθούν συνήθως μάταια να το μαντέψουν. Σε αυτήν την περίπτωση, πολλοί εργαζόμενοι ενδέχεται να μην διεκδικήσουν τη θέση από φόβο ότι μπορεί να στείλουν βιογραφικό στον ίδιο τους τον εργοδότη (κάτι τέτοιο θα ήταν μια πολύ ενδιαφέρουσα πληροφορία για την επιχείρηση που τους απασχολεί, ως ένδειξη ότι ο εργαζόμενος δεν είναι ικανοποιημένος από την παρούσα εργασία του). Η τακτική αυτή ακολουθείται από κάποιες επιχειρήσεις, διότι εκτιμούν ότι λόγω της καλής φήμης τους στην αγορά θα προσελκύσουν τεράστιο αριθμό υποψηφίων, γεγονός που θα κάνει πολύ δύσκολο το έργο των υπευθύνων Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Συν τοις άλλοις, πολλοί οργανισμοί δεν επιθυμούν οι εργαζόμενοι τους να γνωρίζουν ότι θα δημιουργηθεί νέα θέση εργασίας, με σκοπό να καλυφθεί από υποψήφιο προερχόμενο από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Δύο άλλοι λόγοι για τους οποίους οι επιχειρήσεις καταφεύγουν σε αυτή τη μυστικότητα, είναι αφενός η δημιουργία ενός αρχείου βιογραφικών για μελλοντική χρήση και αφετέρου η εκ των υστέρων δικαιολόγηση μιας πρόσληψης που πραγματοποιήθηκε χωρίς να προκηρυχθεί ανοιχτά και επίσημα. Εκτός των προαναφερθέντων, υπάρχει και η πιθανότητα η επιχείρηση να μην επιθυμεί να απαντήσει σε όλους τους υποψηφίους. Το γεγονός ότι δεν αναφέρεται στην αγγελία / προκήρυξη το όνομά της, εξυπηρετεί αυτόν το σκοπό, όπως επίσης δε βλάπτει τη δημόσια εικόνα της. Άλλωστε, η κοινοποίηση του ονόματός της δίνει στους ανταγωνιστές της μια εικόνα για τα μελλοντικά της σχέδια και τις ανάγκες της.

B) τον τίτλο της εργασίας, τα καθήκοντα του εργαζομένου και τον τόπο εργασίας του.

Ο τίτλος της εργασίας δίνει μια εικόνα σχετικά με τα καθήκοντα του υποψηφίου, αν και αρκετές φορές χρειάζονται περισσότερες διευκρινίσεις. Χρειάζεται επίσης να διευκρινιστεί αν ο υποψήφιος θα εργάζεται σε κάποιο χώρο διαφορετικό από εκείνον που στεγάζεται η εταιρία.



Γ) τα απαραίτητα αλλά και τα επιθυμητά προσόντα, την προηγούμενη εμπειρία που οφείλει να διαθέτει ο υποψήφιος, προσωπικά στοιχεία, ικανότητες κτλ.

Είναι σημαντικό να υπάρχει κάποια ελαστικότητα όσον αφορά τις ικανότητες και τα προσόντα που αναφέρονται στην αγγελία / προκήρυξη. Εάν επιθυμεί η εταιρία να προσλάβει κάποιον με τα προσόντα που αναγράφονται στην αγγελία / προκήρυξη «μέχρι κεραίας», η πρόθεση της αυτή πρέπει να καταστεί σαφέστατη στο κείμενο της αγγελίας.

Δ) τις αμοιβές και τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στην εν λόγω εργασία (βασικός μισθός, επιπλέον παροχές και οφέλη, δυνατότητες επαγγελματικής εξέλιξης)

Συνήθως, η αμοιβή της εργασίας δεν εκφράζεται ανοιχτά γιατί μπορεί να λειτουργήσει απωθητικά ή και θελκτικά για τους υποψηφίους, ενώ ταυτόχρονα αποκαλύπτει την πολιτική αμοιβών της επιχείρησης στους ανταγωνιστές της. Γι' αυτούς τους λόγους, πρέπει να αναφέρεται μια ενδεικτική αμοιβή που να προσεγγίζει την πραγματική, εάν υπάρχει πιθανότητα διαπραγμάτευσής της, όπως επίσης αν βασίζεται σε στόχους πωλήσεων.

Ε) τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να υποβάλλονται οι αιτήσεις, τις προθεσμίες υποβολής τους καθώς και τη διεύθυνση ή/και το πρόσωπο προς το οποίο πρέπει να απευθύνονται οι ενδιαφερόμενοι.

Στο τέλος του κειμένου, η αγγελία / προκήρυξη οφείλει να ενημερώνει τους υποψηφίους τί οφείλουν να πράξουν αν ενδιαφέρονται για τη συγκεκριμένη θέση. Οι οδηγίες προς τους ενδιαφερομένους ποικίλουν ανάλογα με το είδος της θέσης και γι' αυτό δεν πρέπει να υπάρχουν ασάφειες. Για παράδειγμα, στην περίπτωση που ζητείται από τους υποψηφίους να απαντήσουν σε μια αγγελία/προκήρυξη παραθέτοντας με μεγάλη λεπτομέρεια τα προσόντα, τα χαρακτηριστικά τους, τα προσωπικά τους στοιχεία και γενικά ό,τι θα μπορούσε να περιλαμβάνει μια αίτηση πρόσληψης, είναι απογοητευτικό το γεγονός, η απάντηση της επιχείρησης να είναι η αποστολή μιας αίτησης που να ζητάει στοιχεία τα οποία έχει ήδη κάνει γνωστά ο υποψήφιος. Εκτός από το αίσθημα δυσαρέσκειας που θα προκληθεί στους υποψηφίους απαντώντας δύο φορές στα ίδια πράγματα, θα δημιουργηθούν αναμφίβολα επιφυλάξεις σχετικά με την διοικητική αποτελεσματικότητα της επιχείρησης στην οποία επιθυμούν να εργαστούν (O'Neil, 1994). Κάτι πολύ σημαντικό που πρέπει να λάβουν υπόψιν οι υπεύθυνοι προσέλκυσης αναφορικά με τη διατύπωση της αγγελίας είναι να μην αφήνει περιθώρια για διακρίσεις υπέρ ή εις βάρος κάποιων κοινωνικών ομάδων. Μια τέτοια περίπτωση μπορεί να υποκρύπτει κατά την άποψη των υποψηφίων την πραγματική

άποψη και θέση της επιχείρησης αναφορικά με θέματα διακρίσεων (*Leong et al., 2004*).

Από τη στιγμή που μια αγγελία/προκήρυξη δημοσιεύεται ή «βγαίνει στον αέρα» χρειάζεται παρακολούθηση αναφορικά με το αν τηρούνται όλα όσα σχετίζονται με την τοποθέτηση, το μέγεθος και το κόστος ανά μέσο μαζικής ενημέρωσης. Μεγάλη προσοχή πρέπει επίσης να δοθεί στην ποσοτικοποίηση της όλης διαδικασίας: αριθμός αποκρίσεων, αιτήσεων, συνεντεύξεων, προσφορές εργασίας και δείκτης αποδοχής τους. Τα συμπεράσματα που θα εξαχθούν πρέπει να χρησιμοποιηθούν τις επόμενες φορές που η επιχείρηση θα επιλέξει τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης για να προσελκύσει υποψηφίους (*O'Neil, 1994*).

### **Γραφεία εύρεσης εργασίας**

Σε μεγάλους οργανισμούς όπου η προσέλκυση προσωπικού κοστίζει πάρα πολύ, πολλές φορές κρίνεται συμφέρουσα η επικοινωνία με κάποιο γραφείο εύρεσης εργασίας. Τα γραφεία αυτά ειδικεύονται στην ανεύρεση απασχόλησης και λόγω του επαγγελματισμού που συνήθως τα διακρίνει, αποτελούν μια πολύ καλή πηγή προσέλκυσης προσωπικού (*Schofield et al., 1981*).

Εκτός των γραφείων ανεύρεσης εργασίας, η επιχείρηση μπορεί να αποταθεί σε εταιρίες συμβούλων, οι οποίες μπορούν να φανούν πολύ χρήσιμες όσον αφορά τις πολλαπλές ανάγκες εύρεσης προσωπικού και να προσελκύσει υποψηφίους με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, μέσα σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα (*Dessler, 2000*). Η επιχείρηση που ενδιαφέρεται να προβεί σε πρόσληψη παραμένει μυστική, αφού οι εταιρίες συμβούλων χρησιμοποιούν τα δικά τους στοιχεία στις δημοσιεύσεις. Αυτή η υπηρεσία είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική, αν ο πελάτης έχει αποφασίσει ότι οι δημοσιεύσεις είναι ο καλύτερος τρόπος να προσεγγίσει τους υποψηφίους που θέλει, αλλά δεν έχει το χρόνο, την εξειδίκευση και τους πόρους για να ασχοληθεί. Η διαδικασία αυτή, πάντως, απαιτεί δέσμευση και συνεργασία εκ μέρους και των δύο πλευρών.

Η εταιρία συμβούλων καλείται να επισκεφθεί τον πελάτη ώστε να έχει μία σύντομη περιγραφή της θέσης προκειμένου να κατανοήσει τις ιδιαιτερότητές της. Αμέσως μετά, επέρχεται συμφωνία σχετικά με το αντικείμενο εργασίας και τα απαιτούμενα προσόντα του υπαλλήλου που αναζητεί ο πελάτης, προκειμένου να συμφωνηθούν τα κριτήρια συνέντευξης. Εν συνεχεία, η εταιρία συμβούλων συντάσσει

την αγγελία και διαπραγματεύεται με τα ΜΜΕ μία τιμή μέσα στα προκαθορισμένα από τον πελάτη πλαίσια. Κατόπιν της δημοσίευσης της αγγελίας, ακολουθεί η επεξεργασία των αιτήσεων και η αξιολόγηση των βιογραφικών, όπως επίσης, η ειδοποίηση όλων των υποψηφίων που δεν πληρούν τις προϋποθέσεις. Το επόμενο βήμα αποτελείται από τις συνεντεύξεις με όλους τους υπόλοιπους υποψηφίους που κρίνονται κατάλληλοι ή οριακοί σύμφωνα με τα προσυμφωνηθέντα κριτήρια, για να ενημερωθούν κατόπιν, όλοι όσοι κατάφεραν αλλά και όσοι απέτυχαν να περάσουν στην επόμενη φάση. Για τους υποψήφιους της πρώτης κατηγορίας συντάσσονται αναφορές, με σκοπό την οργάνωση των πρώτων συνεντεύξεων μεταξύ του πελάτη της εταιρίας συμβούλων και των υποψηφίων. Μετά τη διεκπεραίωση τους, συγκεντρώνεται η απαραίτητη πληροφόρηση και από τις δύο πλευρές με στόχο την οργάνωση των επόμενων συναντήσεων.

Εκτός των προαναφερθέντων, οι εταιρίες συμβούλων χειρίζονται την προσφορά και την διαδικασία αποδοχής / απόρριψης της θέσης και λόγω αυτών των αυξημένων αρμοδιοτήτων που αναλαμβάνουν, ο πελάτης – εταιρία μπορεί να αφιερώνεται εξ ολοκλήρου στην κανονική εργασία του, όσο ο σύμβουλος θα ασχολείται με τον εντοπισμό, την αναγνώριση και την παρουσίαση των καλύτερων διαθέσιμων υποψηφίων που πληρούν τις προϋποθέσεις που έχουν τεθεί και απαιτούνται για την κάλυψη της θέσης (*Schofield, 1981*).

Οι υποψήφιοι που προτείνονται προς την επιχείρηση έχουν ελεγχθεί όσον αφορά τις συστάσεις, τα δεδομένα της επαγγελματικής τους εμπειρίας και επάρκειας και σε όλα αυτά, προσμετράται η υποκειμενική άποψη του συμβούλου σχετικά με τις ικανότητες τους. Ως έμπειρος διαμεσολαβητής, ο ρόλος του συμβούλου είναι να έχει στενή επαφή και με τις δυο πλευρές ώστε να διευκολύνει τη μετάβαση στην νέα σχέση. Αυτή η επαφή συνεχίζεται τους πρώτους μήνες της συνεργασίας και είναι μια διαβεβαίωση και για τις δυο πλευρές για το συνεχόμενο ενδιαφέρον αναφορικά με την επιτυχία της συνεργασίας αυτής.

Τα οφέλη που αποκομίζει η εταιρία-πελάτης από τη χρησιμοποίηση συμβούλων είναι επιγραμματικά τα εξής: ελεγχόμενο κόστος, μείωση εξόδων πρόσληψης, ευελιξία και άμεση κάλυψη θέσεων, κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό και εγγύηση σταθερότητας. Αρκετές εταιρίες συμβούλων παρέχουν εγγύηση των υπηρεσιών τους και αν δεν ανταποκριθούν στις απαιτήσεις και προσδοκίες της επιχείρησης – πελάτη φροντίζουν να επιλύσουν το πρόβλημα χωρίς την πρόσθετη επιβάρυνση του πελάτη τους.

Για ένα επιτυχημένο αποτέλεσμα απαιτούνται από την μια οι ικανότητες της εταιρίας συμβούλων και από την άλλη η στενή σχέση και αρμονική συνεργασία πελάτη – εταιρίας συμβούλων. Ο πελάτης προσλαμβάνει μία εταιρία συμβούλων για να μπορέσει να εντοπίσει όλες τις διαθέσιμες και κατάλληλες πηγές ταλέντων που ψάχνει ώστε να προσλάβει ανωτάτου επιπέδου στελέχη. Η εταιρία συμβούλων υποκινείται από την επιθυμία της να δημιουργήσει μία μακροχρόνια σχέση συνεργασίας με τον πελάτη και μόνο αν παράγει ποιοτικά αποτελέσματα εντός χρονοδιαγράμματος, μπορεί αυτό να επιτευχθεί. Αν τα δύο μέρη, ο πελάτης και η εταιρία συμβούλων συνεργάζονται στενά, η συνεργασία τους μπορεί να αποτελέσει μία εμπειρία με μεγάλα κέρδη για όλες τις εμπλεκόμενες πλευρές (*Fincham, 1999*).

### **Λήζινγκ εργαζομένων (employee leasing)**

Μια επιχείρηση που επιθυμεί να προσελκύσει προσωπικό «νοικιάζει» τους εργαζόμενους μιας άλλης επιχείρησης για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Η εταιρία λήζινγκ στην οποία ανήκουν οι εργαζόμενοι, χειρίζεται θέματα αμοιβών, παροχών και καθημερινά θέματα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων για αυτούς τους εργαζόμενους. Αυτή η πρακτική είναι ιδιαίτερα αγαπητή στο εξωτερικό και σε επιχειρήσεις μικρού και μεσαίου μεγέθους, οι οποίες, αδυνατούν να υποστηρίξουν οικονομικά την ύπαρξη ενός τμήματος ΔΑΠ στην επιχείρησή τους, με την προϋπόθεση όμως ότι η επιχείρηση – πελάτης θα προβεί σε μια καλή επιλογή εταιρίας λήζινγκ εργαζομένων (*Gatewood, 1998*).

### **Τηλεπροσέλκυση – Αποστολή επιστολών – Τηλεφωνική γραμμή**

Οι υπεύθυνοι προσέλκυσης προσωπικού σε αρκετές χώρες του εξωτερικού, καταφεύγουν στην μέθοδο της τηλεπροσέλκυσης (πρόκειται για τηλεφωνική μέθοδο) στην περίπτωση που έχουν συγκεντρώσει ονόματα πιθανών υποψηφίων από επαγγελματικές ενώσεις και σωματεία.

Η αποστολή επιστολών διαφέρει από την προαναφερθείσα μέθοδο μόνο όσον αφορά το μέσο μέσω του οποίου προσεγγίζονται οι υποψήφιοι και αντί του τηλεφώνου χρησιμοποιούνται επιστολές.

Η λύση της τηλεφωνικής γραμμής λειτουργεί αντίθετα σε σχέση με τις δύο προηγούμενες μεθόδους, καθώς οι υποψήφιοι είναι αυτοί που επικοινωνούν με την

επιχείρηση σε κάποιο συγκεκριμένο αριθμό για να ενημερωθούν για τις κενές θέσεις εργασίας (Χυτήρης, 2001).

### **Αφίσες – ηλεκτρονικοί πίνακες**

Ηλεκτρονικοί πίνακες και μεγάλα πόστερ τοποθετούνται σε δημόσιους χώρους με σκοπό την προσέλκυση ανειδίκευτων και ημειδικευμένων εργαζομένων. Αποτελούν έναν εναλλακτικό και πρωτοποριακό τρόπο προσέλκυσης εργαζομένων (Χυτήρης, 2001). Οι πηγές αυτές χρησιμοποιούνται σε χώρες του εξωτερικού και σε κάποιες μεγάλες επιχειρήσεις στη χώρα μας πχ. Goody's, Everest.

### **«Κυνηγοί κεφαλών»**

Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ολοένα και περισσότερο τους «κυνηγούς κεφαλών» για την πρόσληψη ανώτερων και ανώτατων στελεχών. Εξαίρεση δεν αποτελούν και οι ελληνικές επιχειρήσεις, ιδίως από τις αρχές της δεκαετίας του '90 μέχρι σήμερα. Η τάση αυτή χρησιμεύει στο γεγονός ότι, μερικές φορές, στελέχη της ίδιας της εταιρίας έχουν προσπαθήσει και αποτύχει να προσελκύσουν τους καλύτερους εργαζομένους της αγοράς για να καταλάβουν υψηλόβαθμες θέσεις (Fincham, 1999).

Οι «κυνηγοί κεφαλών» είναι «ειδικοί» προσέλκυσης, και η χρησιμοποίησή τους βοηθά να ελεγχθεί η σκέψη των επιχειρήσεων και να προκληθούν τα στερεότυπά τους. Οι «κυνηγοί κεφαλών» μπορούν να φέρουν τη δημιουργικότητα στις αγγελίες / προκηρύξεις, στο υλικό, αλλά και στην ίδια τη διαδικασία προσέλκυσης. Έχουν πρόσβαση σε μια ευρύτερη μάζα υποψηφίων και η προσέγγιση κάποιων εξ αυτών σίγουρα επιδρά κολακευτικά, σε σημείο να αισθάνονται θετικοί οι μελλοντικοί εργαζόμενοι απέναντι στη θέση εργασίας και την επιχείρηση.

Φυσικά, η χρησιμοποίηση των «κυνηγών κεφαλών» δεν είναι πάντα η σωστή λύση. Εάν η διοίκηση μιας επιχείρησης δεν είναι πρόθυμη να ακούσει τις συμβουλές τους, δεν υπάρχει απολύτως κανένας λόγος για την πληρωμή τους. Είναι ευνόητο επίσης ότι, οι εταιρίες δεν είναι απαραίτητο να χρησιμοποιήσουν τους «κυνηγούς κεφαλών». Πολλές χειρίζονται την προσέλκυση βασιζόμενες στις δικές τους δυνάμεις. Κάτι τέτοιο όμως προϋποθέτει καλή φήμη της εταιρίας, σωστές διαδικασίες, δίκαιη επεξεργασία των στοιχείων των υποψηφίων.

Πάντως, οι «κυνηγοί κεφαλών» και οι διοικούντες ων επιχειρήσεων είναι στην ίδια πλευρά. Μοιράζονται το στόχο της υψηλής ποιότητας προσωπικού και η συνεργασία τους είναι ο καλύτερος τρόπος να επιτευχθεί αυτός ο στόχος (*Mathis et al., 1994*).

### Διαδίκτυο

Στην επίσημη ιστοσελίδα σχεδόν κάθε επιχείρησης μπορεί κανείς να διαπιστώσει ότι υπάρχει ένας ειδικός «χώρος», όπου αναγράφονται οι κενές θέσεις εργασίας που υπάρχουν στους κόλπους της. Έτσι οποιοσδήποτε ενδιαφερόμενος επιθυμεί να αποταθεί για τη συγκεκριμένη εργασία μπορεί να εκδηλώσει το ενδιαφέρον του στην ιστοσελίδα της εταιρίας (πχ. <http://www.ote.gr>).

Το διαδίκτυο (internet) όμως δίνει ταυτόχρονα τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να αποκτούν πρόσβαση σε μια ευρύτατη βάση δεδομένων όπως τα: <http://www.kariera.gr>, <http://www.skywalker.gr>, όπου πάρα πολλά πρόσωπα που αναζητούν εργασία, έχουν καταθέσει το βιογραφικό τους. Η αυτοματοποίηση που προσφέρει το διαδίκτυο κοστίζει λιγότερο από τις παραδοσιακές μεθόδους προσέλκυσης.

Το internet δίνει την ευκαιρία σε πολλούς υποψηφίους να εντοπίσουν θέσεις εργασίας σε ειδικές ιστοσελίδες, χωρίς να χρειάζεται ο υποψήφιος να ψάχνει για θέσεις εργασίας στην επίσημη σελίδα κάθε επιχείρησης χωριστά.

Μία απ' τις σημαντικές καινοτομίες που έχει προκαλέσει το διαδίκτυο είναι και η δημιουργία της Ηλεκτρονικής Αγοράς Εργασίας (e-recruiting). Ολοένα αυξανόμενος αριθμός εταιρειών καταφεύγει στο Internet για να προσελκύσει τους πιο κατάλληλους υποψηφίους για τις κενές θέσεις εργασίας που δημιουργούνται. Οι λόγοι που οδηγούν στην αλματώδη ανάπτυξη της Ηλεκτρονικής Αγοράς Εργασίας είναι ιδιαίτερης σημασίας:

1. η προσέλκυση υποψηφίων μέσω Internet μπορεί να μειώσει το κόστος της επιλογής υποψηφίων σημαντικά, λόγω της μείωσης των καταχωρήσεων σε εφημερίδες, των ταχυδρομικών εξόδων (επικοινωνία γίνεται πλέον μέσω email) και του φόρτου εργασίας για το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού, εξαιτίας της αυτοματοποίησης της διαδικασίας,

2. η χρονική διάρκεια προσέλκυσης υποψηφίων μειώνεται σταδιακά (ταχύτερη τοποθέτηση αγγελιών, ανταπόκριση υποψηφίων και επεξεργασία βιογραφικών),

3. δεδομένου ότι οι χρήστες Internet τείνουν να είναι πιο καλά εκπαιδευμένοι και πιο εξοικειωμένοι με την τεχνολογία από τους μη χρήστες, οι εταιρείες πιστεύουν ότι μέσω του διαδικτύου μπορούν να προσελκύσουν πιο καταρτισμένους υποψηφίους.

Τα παραπάνω οφέλη οδήγησαν αναπόφευκτα στην ανάπτυξη του E-recruiting. Οι υποψήφιοι στρέφονται στο Internet γιατί απλοποιεί τη διαδικασία εύρεσης και αίτησης για μία θέση. Είναι σαφώς πιο γρήγορο σαν διαδικασία και λιγότερο "απαιτητικό" (π.χ. δεν απαιτεί την αποστολή βιογραφικού μέσω ταχυδρομείου).

Πάντως, ένας από τους πιο αβάσιμους μύθους τα πρώτα χρόνια του E-recruiting ήταν ότι πλέον, η επιλογή υποψηφίων μπορεί να γίνει μία καθαρά ηλεκτρονική υπόθεση. Στην πραγματικότητα όμως, η ανάγκη του επαγγελματία στελέχους στο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού μίας επιχείρησης είναι πολύ μεγάλη και χρειάζεται να συνδυάζει την πολύ καλή γνώση των θεμάτων Ανθρώπινου Δυναμικού με τα πλεονεκτήματα του Διαδικτύου. Η εφαρμογή της μεθόδου προϋποθέτει πρόσθετο χρόνο και προσπάθεια εκ μέρους του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού, ενέχει τον κίνδυνο «υπερφόρτωσης» των απαντήσεων, είναι αποτελεσματικότερη για τις ήδη γνωστές επιχειρήσεις και χρειάζεται να αποτελέσει τμήμα μιας γενικότερης διαδικασίας προσέλκυσης (Galanakis, 2002).

### **2.3 Αξιολόγηση της διαδικασίας προσέλκυσης**

#### **Έλεγχος και εκτίμηση της διαδικασίας προσέλκυσης**

Η αποτελεσματικότητα της διαδικασίας προσέλκυσης προσωπικού είναι κάτι που η επιχείρηση πρέπει να ελέγχει αρκετά συχνά για να εξακριβώνει το πόσο της κοστίζει, το πόσο χρονοβόρα είναι, τα νομικά κενά που παρουσιάζει και που θα μπορούσαν να την οδηγήσουν σε δικαστικές περιπέτειες. Παράλληλα, ο οργανισμός θα πρέπει να εξετάσει τον αριθμό των αιτήσεων που ελήφθησαν, τον αριθμό των υποψηφίων σε κάθε στάδιο της διαδικασίας, τον αριθμό των υποψηφίων που προσελήφθησαν και τέλος, τον αριθμό των υποψηφίων που παρέμειναν στην επιχείρηση μετά την πάροδο έξι μηνών (Schofield, 1981).

Εννοείται ότι αναφορικά με την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας προσέλκυσης πρέπει να εξεταστούν και στοιχεία που δεν μπορούν να απεικονιστούν αριθμητικά, όπως: «οι καλύτεροι υποψήφιοι της αγοράς αιτήθηκαν για την κενή θέση

εργασίας;». Πολύτιμες πληροφορίες στην προσπάθεια αξιολόγησης της διαδικασίας προσέλκυσης αντλούνται από τα πρόσωπα που τη διενεργούν, πχ. τα άτομα που βρίσκονται στο τηλεφωνικό κέντρο ή επί της υποδοχής των υποψηφίων, τα οποία μπορούν να δώσουν στοιχεία αναφορικά με το πώς χειρίζονται τις ερωτήσεις ή τα αιτήματα των υποψηφίων ή ποια ήταν η αρχική αντίδραση των υποψηφίων μετά την ανάγνωση της αγγελίας. Χρήσιμες παρατηρήσεις μπορούν να προκύψουν από τους επιτυχείς, αλλά και τους ανεπιτυχείς υποψηφίους. Συνήθως, αυτοί που προσελήφθησαν πιστεύουν ότι η διαδικασία προσέλκυσης ήταν πολύ καλά οργανωμένη, ενώ αυτοί που απορρίφθηκαν έχουν τους δικούς τους λόγους να πιστεύουν ότι η διαδικασία κάπου πάσχει, γεγονός που ορισμένους εξ αυτών θα τους οδηγήσει στο να ζητήσουν αιτιολόγηση της απόρριψής τους. Αυτή η αιτιολόγηση μπορεί να αναδειχθεί σε μια πολύ καλή ευκαιρία άντλησης σχολίων σχετικών με την διαδικασία προσέλκυσης που ακολουθεί η επιχείρηση (Harris, 1997).

### **Ανάλυση Κόστους – Ωφέλειας και Ποιότητα Προσλήψεων**

Προβαίνοντας σε μια ανάλυση κόστους – ωφέλειας της διαδικασίας προσέλκυσης προσωπικού, μια επιχείρηση μπορεί να εξετάσει ορισμένες παραμέτρους που κρίνουν το τελικό αποτέλεσμα (Ivancevich, 1998):

- την απόδοση των υπευθύνων προσέλκυσης σε σχέση με τους στόχους προσλήψεων. Για παράδειγμα, ένας στόχος για έναν υπεύθυνο προσέλκυσης μπορεί να είναι η πρόσληψη 100 ανειδίκευτων εργατών. Οι καλύτεροι αναδεικνύονται με βάση το αν «έπιασαν» ή ξεπέρασαν το στόχο τους και κατά πόσο οι υπάλληλοι που επελέγησαν παρέμειναν για αρκετό χρονικό διάστημα στην επιχείρηση.
- όταν η προσέλκυση υποψηφίων αφορά σπουδαστές, η επιχείρηση μπορεί να διαιρεί τον αριθμό των αποδοχών θέσεων εργασίας με τον αριθμό των συνεντεύξεων που πραγματοποιήθηκαν. Σε σχολές / πανεπιστήμια όπου οι δείκτες δεν είναι ικανοποιητικοί, η επιχείρηση είτε πρέπει να εγκαταλείψει αυτές τις πηγές, είτε να προβεί σε διορθωτικές ενέργειες, αν κρίνει ότι το εν λόγω ίδρυμα αποτελεί αξιόλογη πηγή προσέλκυσης.



- ένας άλλος δείκτης που αξίζει να μελετηθεί είναι το κόστος κάθε μεθόδου (πχ. των αγγελιών) ανά υποψήφιο που ενημερώθηκε από αυτή την πηγή ή που τελικά αποδέχτηκε την προσφορά εργασίας.
- ποιότητα προσλήψεων: αξιολογεί την ποιότητα των νεοπροσληφθέντων εργαζομένων και υπολογίζεται ως εξής:

$$QR = (PR + HP + HR) / N$$

QH: ποιότητα των υποψηφίων που προσελήφθησαν (quality of recruits hired)

PR: καταγραφή εργασιακής απόδοσης πχ. 80 τεμάχια/ώρα (job performance ratings)

HP: ποσοστό προσληφθέντων που πήραν προαγωγή μέσα σε ένα χρόνο, πχ. 35% (percent of new hirees promoted within one year)

HR: ποσοστό προσληφθέντων που παρέμειναν στην επιχείρηση μετά από ένα χρόνο, πχ. 85% (percent of hirees retained after one year)

N: αριθμός δεικτών που χρησιμοποιήθηκαν (number of indicators used). Στο παράδειγμα μας χρησιμοποιήθηκαν τρεις – PR, HP, HR.

Από τα παραπάνω δεδομένα, προκύπτει ότι:  $QH = (PR + HP + HR) / N = (80 + 35 + 85) / 3 = 200 / 3 = 66,6$  ή 66,6%. Ο δείκτης αυτός είναι σχετικός και όχι απόλυτος. Εξαρτάται από τις αποφάσεις της διοίκησης το αν θα θεωρηθεί ως καλή, κακή ή μέτρια απόδοση.

### **Προτάσεις για τη βελτίωση των πρακτικών προσέλκυσης**

Οι οργανισμοί μπορούν βελτιώσουν τις πρακτικές προσέλκυσης προσωπικού που χρησιμοποιούν εφαρμόζοντας τις παρακάτω προτάσεις (*Dessler, 2000*):

1. Σχεδιασμός της διαδικασίας προσέλκυσης. Πολλές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν τη διαδικασία προσέλκυσης ως αναγκαίο κακό και δεν επιδεικνύουν τη δέουσα σοβαρότητα, με αποτέλεσμα να πραγματοποιούν προσλήψεις κακής ποιότητας. Ορισμένοι παράγοντες που αφορούν τον σχεδιασμό της διαδικασίας προσέλκυσης είναι οι δεξιότητες, οι ικανότητες, η εμπειρία, ο αριθμός των υποψηφίων που απαιτούνται για να πληρωθούν οι νέες θέσεις εργασίας, πότε πρέπει να υλοποιηθεί η όλη διαδικασία και ποιό θα ηγούνται αυτής.

2. Προσεκτική επιλογή και εκπαίδευση των υπευθύνων προσέλκυσης. Η διαδικασία προσέλκυσης έχει τεράστια επίδραση στους υποψηφίους αναφορικά με την εικόνα που δημιουργούν για την επιχείρηση και την προθυμία τους να αποδεχθούν την προσφερόμενη θέση. Εντούτοις, οι έρευνες αποδεικνύουν ότι οι επιχειρήσεις δίνουν ελάχιστη σημασία σε αυτό το θέμα. Οι υπεύθυνοι της προσέλκυσης των υποψηφίων πρέπει να προέρχονται από προσεκτική επιλογή και οπωσδήποτε να είναι επικοινωνιακά αποτελεσματικοί.
3. Πραγματικές – ρεαλιστικές πληροφορίες στους υποψηφίους. Συχνά οι υποψήφιοι έχουν πλάσει στο μυαλό τους μια υπερβολικά θετική εικόνα για την επιχείρηση στην οποία ζητούν να εργαστούν. Το φαινόμενο αυτό μπορεί να οφείλεται εν μέρει στην ελλιπή ενημέρωση του υποψηφίου ή στην τάση του να παραβλέπει τα αρνητικά σημεία και εν μέρει στον υπεύθυνο προσέλκυσης που δεν αναφέρει κάτι αρνητικό, διότι φοβάται ότι οι ενδιαφερόμενοι θα απορρίψουν την προσφορά εργασίας, αν αυτή τελικά πραγματοποιηθεί.
4. Αποφυγή των καθυστερήσεων στη διαδικασία και των προσβλητικών μεθόδων – πρακτικών. Οι καθυστερήσεις της διαδικασίας αποτελούν σύνηθες φαινόμενο και χαρακτηρίζονται από τον υποψήφιο ως αρνητικές ενδείξεις. Οι πλέον κατάλληλοι και ικανοί υποψήφιοι θα τις θεωρήσουν ως ένδειξη ύπαρξης προβλημάτων στην επιχείρηση. Τέλος, οι προσβλητικές και μειωτικές πρακτικές συνηθίζονται μεν, αλλά πρέπει να αποφεύγονται δε, γιατί μπορεί να εμπλέξουν δικαστικά την επιχείρηση (Mathews et al., 1996).

## **Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>**

### **Επιλογή Προσωπικού**

#### **3.1 Ορισμός – Διαδικασία επιλογής προσωπικού**

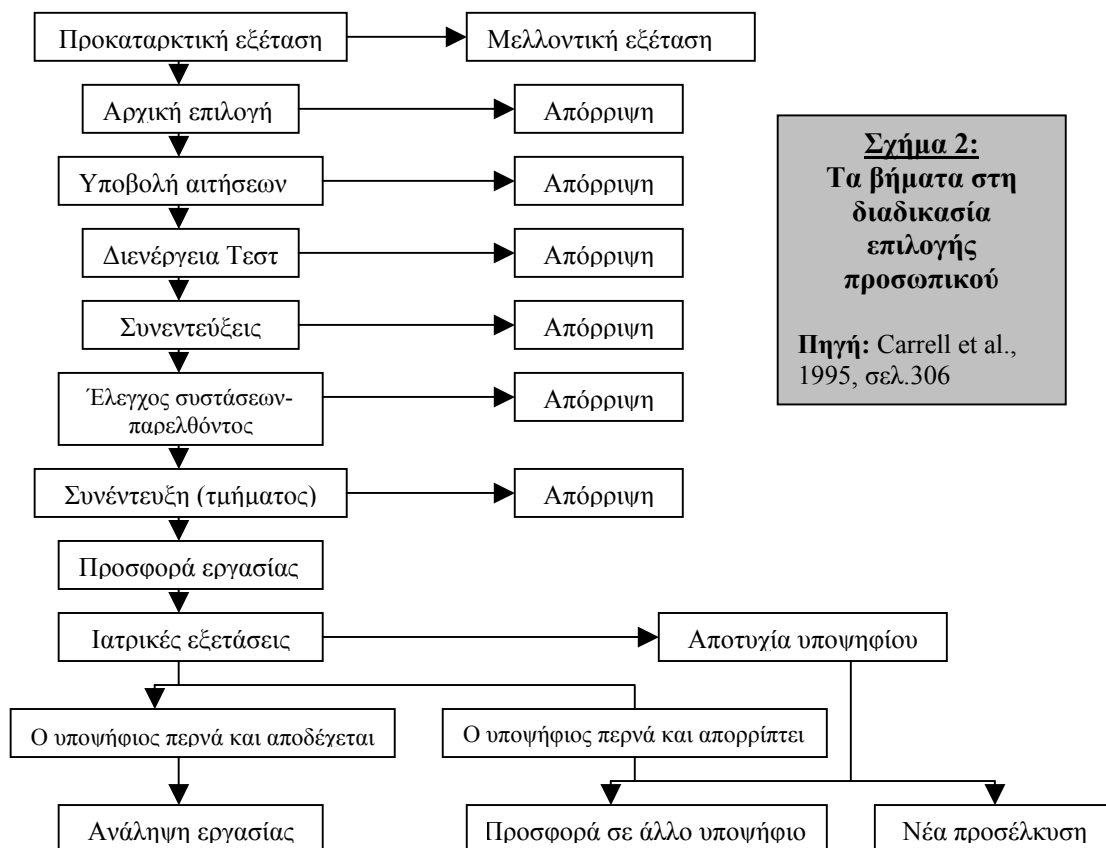
Επιλογή προσωπικού είναι η διαδικασία βάσει της οποίας μια επιχείρηση αποφασίζει να προσλάβει κάποια άτομα, τα οποία έχουν τα απαραίτητα προσόντα να εκτελέσουν κάποια συγκεκριμένη εργασία επιτυχώς (*Anthony et al., 1999*). Η επιλογή πάντως δεν πραγματοποιείται μονομερώς από μια επιχείρηση, καθώς απαιτείται και η συμμετοχή του υποψηφίου στις σχετικές διαδικασίες (κατά τις οποίες συγκεντρώνει πληροφορίες και αποκτά άποψη για την επιχείρηση στην οποία έχει αποταθεί για εργασία), αλλά και η αποδοχή της θέσης εργασίας, αν του γίνει φυσικά κάποια προσφορά (*Bergman et al., 1984*).

Τα βήματα της διαδικασίας επιλογής προσωπικού συνίστανται στα εξής (*Luszez et al., 2000*):

1. προκαταρκτική εξέταση υποψηφίων – συνέντευξη,
2. υποβολή και έλεγχος αιτήσεων,
3. διενέργεια τεστ,
4. συνέντευξη,
5. έλεγχος συστάσεων,
6. συνέντευξη με τον υπεύθυνο του τμήματος στο οποίο θα γίνει η πρόσληψη,
7. προσφορά εργασίας,
8. έλεγχος για ναρκωτικές ουσίες – ιατρικές εξετάσεις,
9. ανάληψη θέσης εργασίας ή απόρριψη υποψηφίου.

Ορισμένα από τα παραπάνω βήματα είναι δυνατόν να παραλειφθούν, καθώς η πράξη αποδεικνύει πολύ συχνά και ιδιαίτερα στη χώρα μας ότι η διενέργεια τεστ, ο έλεγχος των συστάσεων, καθώς και ο έλεγχος για ναρκωτικές ουσίες – ιατρικές εξετάσεις δεν υλοποιούνται, γεγονός που αφενός συντομεύει την διαδικασία και αφετέρου μειώνει το κόστος της.

Σε κάθε στάδιο, ο υποψήφιος είτε απορρίπτεται, είτε επιλέγει ο ίδιος να «παραιτηθεί» από τη διεκδίκηση της θέσης (βλ. ακόλουθο σχήμα). Μάλιστα, κάποιες επιχειρήσεις προβαίνουν σε μια πρώτη επαφή του εργαζόμενου με τη θέση εργασίας, προς τον οποίο έχουν πραγματοποιήσει κάποια προσφορά, θέλοντας κατ' αυτόν τον τρόπο να εξοικειώσουν τον υποψήφιο με την εργασία που θα αναλάβει. Έτσι, αποφεύγονται μελλοντικές αποχωρήσεις εργαζομένων που έχουν ενδεχομένως απογοητευτεί λόγω των αυξημένων αρχικών προσδοκιών τους (Porovich et al., 1982.)



Η πρακτική αυτή είναι η απεικόνιση της πραγματικότητας (realistic job preview), η οποία μπορεί να οδηγήσει τον υποψήφιο στην εξαρχής απόρριψη μια θέσης εργασίας, σε λιγότερα λάθη κατά την άσκηση της εργασίας του αλλά και σε μικρότερα ποσοστά δυσαρέσκειας και αποχώρησης (Wanous, 1975). Τα τελευταία πλεονεκτήματα μπορούν όμως και να αμφισβητηθούν (McEvoy et al., 1985).

Ευνόητο είναι ότι κάθε επιχείρηση επιδιώκει να προσελκύσει και να προσλάβει τους καλύτερους εργαζόμενους της αγοράς, διότι κάτι τέτοιο θα της προσδώσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο δεν μπορεί εύκολα να αντιγραφεί. Οι όποιες αρνητικές επιπτώσεις των αναποτελεσματικών προσλήψεων προκαλούν προβλήματα στην επιχείρηση σε καθημερινή βάση. Οι εργαζόμενοι χωρίς τα απαραίτητα προσόντα

και κίνητρα, θα χρειαστούν περισσότερο έλεγχο και επιτήρηση προκειμένου να αποφευχθούν πιθανά λάθη. Μπορεί να χρειάζονται επιπλέον εκπαίδευση και παρόλα αυτά να μην επιτυγχάνουν τα επιθυμητά επίπεδα απόδοσης, ενώ ελλοχεύει ο κίνδυνος να δίνουν λανθασμένες πληροφορίες στους πελάτες της επιχείρησης και να τους ωθούν κατ' αυτόν τον τρόπο να προτιμήσουν τους ανταγωνιστές.

Για τους παραπάνω λόγους, είναι σημαντικό οι υπεύθυνοι των τμημάτων στα οποία θα πραγματοποιηθούν προσλήψεις να λαμβάνουν μέρος στη διαδικασία επιλογής, κατά τη διάρκεια της οποίας δίνεται, σε γενικές γραμμές, έμφαση στα παρακάτω κριτήρια επιλογής (*Min et al., 2001 – Schmitt et al., 2000*):

1. Εκπαίδευση: ο εργοδότης που διαλέγει τον εργαζόμενο που θα απασχολήσει μεταξύ πολλών υποψηφίων, επιθυμεί να βρει ένα πρόσωπο που έχει τις ικανότητες και τα κατάλληλα γνωρίσματα για να οδηγηθεί στην επιτυχία. Η απόκτηση κάποιων τίτλων σπουδών αποτελεί ένα δείγμα αρκετά αποδεκτό και αντιπροσωπευτικό των ικανοτήτων του υποψηφίου.
2. Προηγούμενη εμπειρία: αποτελεί άλλο ένα σημαντικό κριτήριο επιλογής μεταξύ των υποψηφίων και κατά πολλούς «ειδικούς» της επιλογής προσωπικού, θεωρείται το σημαντικότερο. Φυσικά, η επιχείρηση πρέπει να προσέξει το πόσο σχετική είναι η προϋπηρεσία και οι προηγούμενες εργασιακές εμπειρίες των εργαζομένων με την κενή θέση εργασίας.
3. Εξωτερική εμφάνιση: Κατά το παρελθόν, πολλοί εργοδότες χρησιμοποιούσαν ή εξακολουθούν να χρησιμοποιούν την εξωτερική εμφάνιση του υποψηφίου ως κριτήριο επιλογής, είτε συνειδητά, είτε ασυνείδητα. Η υιοθέτηση αυτού του κριτηρίου δημιουργεί κατά κάποιον τρόπο τάσεις διακρίσεων ανάλογα με το φύλο, τη φυλή, τη σωματική διάπλαση, τη σωματική ακεραιότητα ή μη του υποψηφίου. Είναι θεμιτό να εφαρμόζεται, μόνο όταν η εξωτερική εμφάνιση συνδέεται άμεσα με τη φύση της εργασίας (*Pingitore et al., 1994*).
4. Προσωπικά στοιχεία του υποψηφίου: περιλαμβάνονται το φύλο, η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση. Ορισμένες επιχειρήσεις για παράδειγμα, προτιμούν παντρεμένους εργαζόμενους συγκριτικά με αυτούς που δεν είναι δεσμευμένοι, διότι υποθέτουν ότι οι παντρεμένοι κάνουν λιγότερα λάθη στη δουλειά τους. Από την άλλη, υπάρχουν οργανισμοί που αναζητούν μη δεσμευμένους εργαζόμενους για την εκτέλεση ορισμένων εργασιών που είναι πολύ δύσκολες, επίπονες ή συνεπάγονται ακανόνιστα ωράρια και μεταθέσεις.

5. Στοιχεία προσωπικότητας και χαρακτήρα του υποψηφίου: προσωπικά χαρακτηριστικά, όπως ομαδικότητα, συνεργατικότητα, φιλομάθεια, πειθαρχία, επικοινωνιακά χαρίσματα κτλ, είναι στοιχεία του χαρακτήρα που οι εταιρίες εκτιμούν ιδιαίτερα όταν τα εντοπίσουν στο πρόσωπο κάποιου υποψηφίου (Mathews et al., 1996). Στο σημείο αυτό θα πρέπει να σημειωθεί ότι, τα όποια χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του υποψηφίου μπορούν να «προβλέψουν» την εργασιακή απόδοση του υποψηφίου, αλλά πάντοτε μετριάζονται και περιορίζονται από την παρακίνηση που νιώθει ο υποψήφιος – δυνητικός εργαζόμενος και φυσικά από τις ικανότητες του. Ικανότητες και παρακίνηση είναι δύο παράγοντες που επιδρούν, όπως επίσης η αυτοεκτίμηση, η αυτοπεποίθηση, η συναισθηματική σταθερότητα κτλ., στην απόδοση του εργαζομένου (Hollenbeck et al., 1988).

### **3.2 Μέθοδοι επιλογής**

Στην πράξη δεν συνηθίζεται να χρησιμοποιείται μόνο μια μέθοδος επιλογής, αλλά συνδυασμός αυτών, προκειμένου το αποτέλεσμα που θα προκύψει να είναι όσο το δυνατό πιο αντικειμενικό (Lievens, et al., 2002). Οι κυριότερες μέθοδοι που χρησιμοποιούνται είναι οι εξής:

#### **3.2.1 Αιτήσεις**

Όταν το πρόγραμμα προσέλκυσης και επιλογής είναι μεγάλο από άποψης διάρκειας, αλλά και εκδήλωσης ενδιαφέροντος εκ μέρους των υποψηφίων, οι τελευταίοι δεν μπορούν να παράσχουν επί ίσοις όροις, όλες τις σχετικές πληροφορίες που ζητούνται, εκτός και αν υπάρχει ένα έντυπο που να τους δίνει την ευκαιρία να εκθέσουν τα προσόντα τους κατά τον ίδιο τρόπο. Η σύγκριση των υποψηφίων είναι ευκολότερη, εάν τα στοιχεία που επιθυμούν να παρουσιάσουν αναγράφονται σε μια πρότυπη μορφή, όπως μια αίτηση. Στο έντυπο αυτό, η επιχείρηση ζητά από τους υποψηφίους να εκθέσουν τα προσόντα, τις δεξιότητες και τις ικανότητες τους σε σχέση με τη συγκεκριμένη θέση εργασίας, βάσει μιας συγκεκριμένης δομής, γεγονός που καθιστά τις πάμπολλες υποψηφιότητες εύκολα συγκρίσιμες.

Παρά αυτή την ομαδοποίηση που καθιστά τους υποψήφιους ευκολότερα συγκρίσιμους, παρέχοντας τους τη δυνατότητα να αναφέρουν τα προσόντα τους κατά τον ίδιο τρόπο, συμβαίνει ένα παράδοξο. Επειδή οι πληροφορίες οργανώνονται σε μια ιδιαίτερη κατάταξη και στο πλαίσιο ενός περιορισμένου χώρου, οι υποψήφιοι μπορούν να παρουσιάσουν αιτήσεις πρόσληψης που να μοιάζουν πολύ μεταξύ τους, χάνοντας κατ' αυτόν τον τρόπο την ευκαιρία να ξεχωρίσουν από τους συνυποψηφίους τους και να μπουν στη λίστα των επικρατέστερων, διότι δεν μπορούν να συμπεριλάβουν τις λεπτομέρειες που τους διακρίνουν από τους μερικές φορές εκατοντάδες ενδιαφερόμενους.

Αναφορικά με τις αιτήσεις, έχει προκύψει κατά καιρούς το ζήτημα του κατά πόσο είναι πρέπον να ζητούνται πολλές προσωπικές και εξονυχιστικές πληροφορίες από έναν υποψήφιο (*Gurumurthy, 2002*). Στις ΗΠΑ, για παράδειγμα, οι ερωτήσεις για τα ακόλουθα θα μπορούσαν να θεωρηθούν μεροληπτικές:

- \* Εθνικότητα, καταγωγή, θρησκεία.
- \* Ηλικία ή ημερομηνία γέννησης - αντ' αυτού οι υποψήφιοι πρέπει να ερωτηθούν εάν είναι επάνω από την ελάχιστη νόμιμη ηλικία εργασίας.
- \* Οικογενειακή κατάσταση
- \* Εκπαίδευση (εκτός εάν απαιτείται από την εργασία).
- \* Μητρώο συλλήψεων
- \* Συγκεκριμένη ανικανότητα - αντ' αυτού πρέπει να ζητηθεί στους υποψήφιους να επιβεβαιώσουν ότι μπορούν να φέρουν σε πέρας τη συγκεκριμένη εργασία. Σε κάποιες περιπτώσεις, ορισμένοι υποψήφιοι εκμεταλλεύονται αυτού του είδους τις διατυπώσεις και αποβαίνουν κοστοβόροι για την επιχείρηση (*Voluck, 1987*).
- \* Έλεγχος πιστοληπτικής ικανότητας
- \* Φωτογραφία - επειδή προσδιορίζει το γένος ή την εθνική προέλευση.
- \* Ύψος και βάρος - επειδή υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ των διαφορετικών φυλετικών ομάδων (*Ivancevich, 1998*).

### **3.2.2 Τεστ**

Η χρήση των τεστ είναι ένα από τα πιο επίμαχα σημεία της διαδικασίας, καθώς εκφράζονται επικρίσεις για τη χρήση και την αποτελεσματικότητά τους. Τα τεστ

παρόλα αυτά, είναι απλά ακόμα μία πηγή πληροφόρησης που βοηθάει την αξιολόγηση των υποψηφίων.

Η χρήση των κατάλληλων τεστ έχει εμφανιστεί για να βελτιώσει την ποιότητα της προσέλκυσης – επιλογής, να παράσχει αντικειμενικά στοιχεία, να οδηγήσει τους υπευθύνους προσέλκυσης και επιλογής στις καλύτερες δυνατές αποφάσεις και σε «πρόβλεψη» της εργασιακής απόδοσης. Βασική προϋπόθεση αποτελεί το γεγονός ότι τα τεστ δεν πρέπει να χρησιμοποιούνται μόνα τους, αλλά σε συνδυασμό και με άλλες μεθόδους επιλογής πχ. την συνέντευξη.

Ταυτόχρονα, το σχετικά χαμηλό κόστος των τεστ δίνει τη δυνατότητα εφαρμογής τους σε πολλούς υποψηφίους, ακόμα και ταυτόχρονα, και τα αποτελέσματα τους είναι συνήθως διαθέσιμα αμέσως. Αρκετές φορές μάλιστα, στα τεστ αυτά έχουν «σχεδιαστεί» εκ των προτέρων τα χαρακτηριστικά που απαιτούνται από τον «ιδανικό» υποψήφιο, έτσι ώστε οι απαντήσεις των υποψηφίων να συγκρίνονται με αυτά τα πρότυπα δεδομένα, χωρίς να υπεισέρχονται υποκειμενικοί παράγοντες και κατά συνέπεια, να κρίνεται η καταλληλότητα τους ή μη για την επίμαχη θέση εργασίας. Ευνόητο είναι ότι, η εγκυρότητα «κατασκευής» τους είναι αυτή που θα κρίνει και την αποτελεσματικότητά τους (*Stanton et al., 1995*).

### **Τεστ Προσωπικότητας**

Τα τεστ προσωπικότητας μπορούν να βοηθήσουν ώστε να αποκαλύψουν κλίσεις, και να αποτελέσουν σημαντικό συμπλήρωμα της πληροφόρησης που έχει μια επιχείρηση αναφορικά με τις επιτυχίες, τις εμπειρίες και το επίπεδο γνώσεων των υποψηφίων. Τα τεστ είναι απλά μία ακόμα πηγή πληροφόρησης και δεν αποτελούν τον πιο αποφασιστικό παράγοντα επιλογής (*Winfred et al., 2001*). Τα τεστ προσωπικότητας είναι αυτά που – κατά ορισμένους – είναι πιο ελκυστικά, καθώς «αποκαλύπτουν» την προσωπικότητα του υποψηφίου, αν και η προσωπικότητα δεν αποτελεί το μοναδικό χαρακτηριστικό που «προβλέπει» την εργασιακή απόδοση. Η πληροφόρηση από τα τεστ, μπορεί και πρέπει να χρησιμοποιείται σαν ένα εργαλείο ανάπτυξης της σχέσης του υποψηφίου και του εργοδότη, αλλά και μετέπειτα, όταν εργοδότης και εργαζόμενος συνδέονται επαγγελματικά. Τα τεστ μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως διαγνωστική και αντικειμενική πλατφόρμα για τη διαχείριση και τη βελτίωση απόδοσης των εργαζομένων. Εξετάζουν τις ικανότητες επίλυσης προβλημάτων, τις ηγετικές ικανότητες, τη διευθέτηση συγκρούσεων, τη διαχείριση του



χρόνου κτλ. Επιπλέον, μπορούν να ενισχύσουν το προσωπικό, προκειμένου αυτό να ανακαλύψει με τη σειρά του τα προσόντα και τις ανεπάρκειές του και να αναπτυχθεί επαγγελματικά, βοηθώντας τοιουτοτρόπως τόσο την επιχείρηση όσο και τους ίδιους τους εργαζόμενους. Όλο το προσωπικό καλό θα είναι να τα δοκιμάσει στο πλαίσιο μιας επένδυσης με στόχο την ανάπτυξη των εργαζομένων, την οποία οι εργαζόμενοι ενδεχομένως να εκτιμήσουν (Stanton et al., 1995).

### **Ψυχολογικά τεστ**

Τα ψυχολογικά τεστ ισχυρίζονται ότι μπορούν να μετρήσουν τα ψυχολογικά χαρακτηριστικά, συμπεριλαμβανομένης της προσωπικότητας, των κινήτρων, των επαγγελματικών βλέψεων και ενδιαφερόντων, των ικανοτήτων και των διανοητικών δυνατοτήτων των υποψηφίων. Παραδοσιακά, λαμβάνουν τη μορφή των ερωτηματολογίων πολλαπλής επιλογής και διεξάγονται τόσο με τον παραδοσιακό τρόπο (μολύβι και χαρτί) αλλά και με τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών. Τα περισσότερα εξ αυτών απαιτούν από τους υποψηφίους να ασχοληθούν με πολλά αντικείμενα – ασκήσεις μέσα σε ένα δεδομένο χρονικό διάστημα. Οι υποστηρικτές τους ισχυρίζονται ότι παρέχουν πολύτιμα στοιχεία που δεν αποκαλύπτονται από άλλες μεθόδους. Υπάρχει μια διαδεδομένη πεποίθηση ότι τα τεστ αυτά είναι αντικειμενικά, αντιπαραβάλλοντας τα ιδίως, με την υποκειμενικότητα της συνέντευξης.

Κριτική των ψυχολογικών τεστ. Η αυξανόμενη χρήση αυτών των τεστ προκαλεί μερική ανησυχία μεταξύ των ψυχολόγων, λόγω της ύπαρξης πολλών τέτοιων τεστ στην αγορά που προωθούνται από ανθρώπους χωρίς επαρκή κατάρτιση και τα καθιστούν αμφίβολα ως προς την αποτελεσματικότητά τους. Πολλοί εργοδότες και υπεύθυνοι ανθρωπίνων πόρων δεν έχουν συχνά τη δυνατότητα να προσδιορίσουν τα καλά και τα αναξιόπιστα τεστ (Baker et al., 1995).

Ζητήματα νομιμότητας που υποστηρίζουν τη χρήση των ψυχολογικών τεστ. Υπάρχουν νομικές τάσεις που υποστηρίζουν έντονα τη χρήση των τεστ, αρκεί αυτά να μην αδικούν ή «φωτογραφίζουν» μειονότητες (Abram, 1979). Από την άλλη, όμως, πολλοί εργοδότες έχουν οδηγηθεί σε δικαστικές περιπέτειες για τα εγκλήματα που έχουν πραγματοποιηθεί από τους εργαζόμενούς τους και τα οποία κυμαίνονται από το βιασμό ενός πελάτη, μέχρι τις επιθέσεις, τις ανθρωποκτονίες, και την κλοπή ενάντια στους συναδέλφους, τους πελάτες, αλλά και την ίδια την εταιρία (Bernadin et al., 1993).

Σε αυτές τις περιπτώσεις, υποστηρίζεται ότι ο εργοδότης προσέλαβε απρόσεκτα έναν υποψήφιο με επικίνδυνες ροπές, οι οποίες ενδεχομένως, θα μπορούσαν να έχουν ανακαλυφθεί εύκολα χάρη στη χρήση αυτών των ψυχολογικών τεστ, προσφέροντας έτσι στις επιχειρήσεις τη δυνατότητα να ελαχιστοποιήσουν τη νομική έκθεσή τους. Η χρησιμότητα τους είναι αδιαμφισβήτητη όταν αναφερόμαστε σε θέσεις εργασίας που θα μπορούσαν να θέσουν σε κίνδυνο τη δημόσια ασφάλεια, όπως οι υπάλληλοι αστυνομίας, οι πυροσβέστες, οι πιλότοι αεροσκαφών κ.ά. Πολλές φορές πάντως, τα τεστ αυτά περιλαμβάνουν ερωτήσεις που θεωρούνται ότι παραβιάζουν τα προσωπικά και ευαίσθητα δεδομένα των υποψηφίων όπως πχ. τις σεξουαλικές τους προτιμήσεις. Μια τέτοια τακτική εγκυμονεί σίγουρα νομικές περιπέτειες για την επιχείρηση που τα υιοθετεί, αλλά κατά γενικό κανόνα, υπάρχει ελάχιστη νομική διαφορά όταν μια επιχείρηση προσπαθεί να αποσπάσει τέτοιου είδους πληροφορίες στην υποβολή κάποιας παρόμοιας ερώτησης σε μια συνέντευξη.

Μερικές επιχειρήσεις (του εξωτερικού κυρίως) χρησιμοποιούν ψυχολόγους για τις συνεντεύξεις και τις αξιολογήσεις των υποψηφίων, επειδή εσφαλμένα θεωρούν ότι ο ψυχολόγος μπορεί να ρωτήσει τις ερωτήσεις που θα ήταν παράνομες να ρωτήσει ο ίδιος ο εργοδότης. Από την στιγμή της επίσκεψης του υποψηφίου στο γραφείο του ψυχολόγου, η επιχείρηση θεωρεί ότι έχει την ατιμωρησία. Ο ψυχολόγος όμως στην πραγματικότητα, ενεργεί εξ ονόματος της, γεγονός που μπορεί και πάλι να την οδηγήσει στις δικαστικές αίθουσες (Carrell et al., 1995).

### Δείγματα εργασίας

Τα δείγματα εργασίας (Job Sample tests) είναι βασισμένα στο σκεπτικό ότι ο καλύτερος προάγγελος της μελλοντικής συμπεριφοράς του εργαζόμενου είναι η παρατηρηθείσα συμπεριφορά του σε καταστάσεις παρόμοιες με αυτές που θα συναντήσει, αν τελικά επιλεγεί. Αυτά τα τεστ απαιτούν από τον εξεταζόμενο να εκτελέσει εργασίες που είναι παρόμοιες με εκείνες που εκτελούνται στη συγκεκριμένη θέση. Στα πλεονεκτήματα τους συγκαταλέγονται η υψηλή τους αξιοπιστία και ποιότητα σε σχέση με τα γραπτά τεστ, παρέχεται ένα δείγμα της πραγματικής εργασίας που μπορεί να εκτελέσει ο εργαζόμενος, γίνονται δεκτά (αν και είναι δυσκολότερα) από τους εξεταζομένους σε σχέση με τα λοιπά τεστ (ικανότητας, προσωπικότητας κτλ.), λόγω της σχέσης τους με την εργασία. Στην περίπτωση που προτιμώνται αυτού του είδους τα τεστ, δύσκολα οι υποψήφιοι μπορούν να υποκριθούν ότι γνωρίζουν τη

συγκεκριμένη εργασία (Schmidt et al, 1977). Στον αντίποδα, τα αρνητικά σημεία συνοψίζονται στο ότι αποτελεί δαπανηρή μέθοδο επιλογής, ειδικά αν σε κάθε υποψήφιο αντιστοιχεί συγκεκριμένος εξοπλισμός ή η εργασία απαιτεί πολύ χρόνο. Επίσης, δεν υπάρχει δυνατότητα πρόβλεψης της απόδοσης σε εργασίες που απαιτούν ημέρες ή εβδομάδες να ολοκληρωθούν (Anthony et al., 1999).

Η ανάλυση εργασίας της επίμαχης θέσης είναι κρίσιμη για τον προσδιορισμό του περιεχομένου του τεστ και των ζητούμενων δειγμάτων τα οποία θα αποτελέσουν χρήσιμους δείκτες πρόβλεψης της απόδοσης του εργαζομένου.

### **Τεστ σωματικών – φυσικών ικανοτήτων**

Αυτά τα τεστ εξετάζουν τους υποψηφίους σε ικανότητες όπως η ανύψωση βάρους, η αναρρίχηση, ή η ολοκλήρωση μιας σειράς εμποδίων κτλ. και παρουσιάζουν τα ακόλουθα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα:

#### **Πίνακας 2: Θετικά και αρνητικά σημεία των Τεστ Φυσικών Ικανοτήτων**

<b><u>Πλεονεκτήματα</u></b>	<b><u>Μειονεκτήματα</u></b>
<p>*μπορεί να εντοπίσει τα άτομα που είναι φυσικά ανίκανα να εκτελέσουν τις ουσιαστικές λειτουργίες μιας εργασίας χωρίς τη διακινδύνευση του δικού τους τραυματισμού ή των άλλων</p> <p>*οδηγεί σε μείωση του κόστους που αφορά την ανικανότητα/ τις ιατρικές αξιώσεις, την ασφάλεια, και την αποζημίωση εργαζομένων</p>	<p>*δαπανηρή μέθοδος</p> <p>*απαιτείται μεγάλη λεπτομέρεια όσον αφορά την ανάλυση εργασίας προκειμένου να καθοριστεί σε ποιες δοκιμασίες θα εξεταστούν οι ενδιαφερόμενοι</p> <p>* ευνοούνται οι νεότεροι ηλικιακά υποψήφιοι σε σχέση με τους μεγαλύτερους</p>
	<p><b><u>Πηγή:</u></b> <b>Schmidt et al. (1977), pp. 187-197</b></p>

Η ικανότητα ή ανικανότητα ενός υποψηφίου και κατά συνέπεια η επιλογή ή απόρριψη του πρέπει να βασιστεί στον προσδιορισμό της ικανότητας του ατόμου για την εργασία (επιτυχία - αποτυχία σε ένα τεστ σωματικών και φυσικών δυνατοτήτων (Blakely et al., 1994).

## **Τεστ Νοημοσύνης**

Τα τεστ νοημοσύνης αξιολογούν τη νοημοσύνη και τις διανοητικές ικανότητες ενός ατόμου και μπορούν να ταξινομηθούν ως εξής: Γενικά τεστ νοημοσύνης, τεστ ικανοτήτων, αντίληψη του χώρου, λεκτική κατανόηση, αριθμητικές πράξεις, οπτική αναζήτηση, οπτική ταχύτητα και ακρίβεια, απεικόνιση στο χώρο, αριθμητικοί συλλογισμοί (επαγωγικοί συλλογισμοί), ευχέρεια λόγου (δυνατότητα έκφρασης γρήγορα, εύκολα και ευέλικτα), χειρωνακτικές δοκιμές (μετράται η ακρίβεια και η ταχύτητα), χρησιμοποίηση συμβόλων, τεστ μνήμης κτλ.

### **Πίνακας 3: Θετικά και αρνητικά σημεία των Τεστ Νοημοσύνης**

<b><u>Πλεονεκτήματα</u></b>	<b><u>Μειονεκτήματα</u></b>
<ul style="list-style-type: none"><li>* αξιοπιστία</li><li>* οι συνδυασμοί τεστ ικανότητας έχουν μεγαλύτερη εγκυρότητα συγκριτικά με τα μεμονωμένα</li><li>* πολλοί υποψήφιοι μπορούν να εξεταστούν συγχρόνως</li><li>* η εξέταση και τα αποτελέσματα εξάγονται με τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>* οι διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών στις δυνατότητες (π.χ., γνώση των μαθηματικών) μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά τα αποτελέσματα των υποψηφίων γυναικών</li></ul>

**Πηγή: Terpstra, D.E., (1996), pp. 16-17.**

Η ανάλυση εργασίας πρέπει να προσδιορίσει τις απαιτήσεις και τα καθήκοντα εργασίας και τα τεστ πρέπει να επιλεγούν για να μετρήσουν τις ικανότητες και τις δυνατότητες που αφορούν την εργασία.

## **Τεστ ενδιαφερόντων (επαγγελματικών)**

Όσο πιο ακριβές και επιτυχημένο είναι το «ταίριασμα» ανάμεσα σε έναν υποψήφιο και μια θέση εργασίας, τόσο αυξάνονται οι πιθανότητες ο εργαζόμενος να είναι παραγωγικός και αποδοτικός. Τα τεστ επαγγελματικών ενδιαφερόντων «ταιριάζουν» τους υποψήφιους με το κατάλληλο περιβάλλον εργασίας. Εξετάζουν παραμέτρους όπως: τα ενδιαφέροντα του υποψηφίου, τα στοιχεία της προσωπικότητας

του, τις ικανότητές του, δίνοντας κατ' αυτόν τον τρόπο την ευκαιρία στην επιχείρηση, αφενός να αποφύγει λάθη αναφορικά με τις προσλήψεις και μελλοντικά κόστη οφειλόμενα σε αποχωρήσεις υπαλλήλων, προσέλκυση και εκπαίδευση καινούριων εργαζομένων κτλ. και αφετέρου να αποκομίσει τα οφέλη της μακρόχρονης και αποδοτικής παραμονής των εργαζομένων στους κόλπους της. Συν τοις άλλοις, βοηθά τους εργαζόμενους και τους υποψήφιους να αντιληφθούν και να ακολουθήσουν τις επαγγελματικές οδούς που τους ενδιαφέρουν (*Stanton et al., 1995*).

### **Τεστ τιμιότητας – ακεραιότητας χαρακτήρα**

Δεν υπάρχει εργοδότης που να μην επιθυμεί να έχει στους κόλπους της επιχείρησης του τίμιους εργαζόμενους, διότι κάτι τέτοιο μειώνει κατά πολύ τις πιθανότητες υπεξαίρεσης, αντιπαραγωγικότητας και νομικών προβλημάτων. Μέχρι το 1990, το 10-15% των αμερικανικών εταιριών χρησιμοποιούσε αυτά τα τεστ τιμιότητας – ακεραιότητας χαρακτήρα για την επιλογή υποψηφίων, κυρίως στους τομείς του λιανικού εμπορίου, υπηρεσιών φαγητού και τραπεζικών υπηρεσιών (*Bernandin et al., 1993*). Υπάρχουν δύο βασικές κατηγορίες τεστ τιμιότητας. Στην πρώτη, οι ερωτήσεις είναι «ανοικτές» και συνδέονται με την αντιπαραγωγικότητα, την κλοπή και εν γένει διάφορα αδικήματα – εγκλήματα. Οι ερωτήσεις αυτής της κατηγορίας μπορεί να είναι διατυπωμένες ως εξής:

- αν έχει υπεξαιρέσει ο υποψήφιος χρηματικά ποσά ή περιουσιακά στοιχεία από κάποιον προηγούμενο του εργοδότη,
- αν ικανοποιεί ορισμένες φορές τον υποψήφιο να βλέπει εγκληματίες να μην τιμωρούνται για τα εγκλήματά τους,
- αν μπαίνει ποτέ στον πειρασμό να κλέψει κάτι, χωρίς εντέλει να το πραγματοποιεί (*Gatewood, 1998*).

Στη δεύτερη κατηγορία ανήκουν τα τεστ που σχετίζονται περισσότερο με κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και δεν παρουσιάζονται με τόσο «ανοικτές» ερωτήσεις. Εστιάζουν στο να μετρήσουν και να καταγράψουν χαρακτηριστικά, όπως η υπευθυνότητα και η αξιοπιστία. Στις δύο προαναφερθείσες περιπτώσεις, υπάρχει μια ελάχιστη «βαθμολογία» κάτω από την οποία αν βρεθεί ο υποψήφιος, απορρίπτεται (*Viswesvaran et al., 1993*).

### **Τεστ μαθησιακής ικανότητας (Trainability Tests)**

Χρησιμοποιούνται από τις εταιρίες ως μέθοδοι επιλογής επειδή παρέχουν τους αξιόπιστους και έγκυρους δείκτες της ικανότητας εκμάθησης των υποψηφίων. Οι εταιρίες ενδιαφέρονται να προσλάβουν και να εκπαιδεύσουν ανθρώπους που να μπορούν να μάθουν γρήγορα, εύκολα και καλά. Στο πρώτο μέρος του τεστ, ο υποψήφιος παρακολουθεί πως γίνεται η εργασία και καταγράφει τις οδηγίες που του παρέχονται. Στο δεύτερο, καλείται να επαναλάβει τη διαδικασία και ο παρατηρητής - εξεταστής βαθμολογεί το πόσο γρήγορα και επιτυχώς την έμαθε και την εκτέλεσε (Χυτήρης, 2001).

### **Άλλα είδη τεστ**

Τα πολλαπλά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που επιδρούν στο περιβάλλον εργασίας και στην αξιολόγηση της συμπεριφοράς των υποψηφίων μπορούν να εκτιμηθούν από διάφορα άλλα είδη τεστ, τα οποία εφαρμόζονται στα **κέντρα αξιολόγησης**. Οι κρίσεις για τη συμπεριφορά των υποψηφίων γίνονται και καταγράφονται από εκπαιδευμένους παρατηρητές και συγκεντρώνονται σε μια συνεδρίαση μεταξύ τους. Υπάρχει μεγάλη ποικιλία αναφορικά με τις διαδικασίες που εφαρμόζονται σε κάθε κέντρο αξιολόγησης και έχουν διεξαχθεί αρκετές έρευνες που αφορούν τους παράγοντες που επιδρούν στην εγκυρότητα τους. Για παράδειγμα, το φύλο και η ηλικία, των εξεταζόμενων, η εκπαίδευση των παρατηρητών δεν δείχνουν να επηρεάζουν την προβλεπτική εγκυρότητα των κέντρων αξιολόγησης ως μεθόδου επιλογής προσωπικού. Αντίθετα, όταν ένας μεγάλος αριθμός διαφορετικών ασκήσεων χρησιμοποιείται, η προβλεπτική εγκυρότητα των κέντρων αξιολόγησης αυξάνεται, όπως επίσης, η ιδιότητα του παρατηρητή παίζει πολύ σημαντικό ρόλο (Gaugler et al., 1987). Σ' ένα κέντρο αξιολόγησης, οι υποψήφιοι δύνανται να εξεταστούν όσον αφορά τις ηγετικές και επικοινωνιακές τους ικανότητες και παρέχουν ουσιαστικά μια στιγμιαία «φωτογραφία» των ικανοτήτων τους, τη χρονική στιγμή που εξετάζονται. Αυτή η «φωτογραφία» θεωρείται ένα σημάδι, ακόμα και πρόβλεψη της μελλοντικής απόδοσης του εργαζομένου. Οι ομαδικές συζητήσεις στις οποίες δεν έχει οριστεί εκ των προτέρων κάποιο πρόσωπο ως επικεφαλής, αποτελούν μια μέθοδο αξιολόγησης, όπου οι ομάδες υποψηφίων απαρτίζουν μια ομάδα και συζητούν ένα πραγματικό, σχετικό με την απασχόληση πρόβλημα. Καθώς η διαδικασία προχωρά, η συμπεριφορά

των υποψηφίων παρατηρείται για να διαπιστωθεί η αλληλεπίδρασή τους, όπως επίσης ποιοί από αυτούς παρουσιάζουν **ηγετικές και επικοινωνιακές ικανότητες**. Μεγάλη σημασία έχει το πώς παρουσιάζεται το υλικό - ερέθισμα στους υποψηφίους καθώς και η σύνδεσή του με τις διαστάσεις της επίμαχης κενής θέσης εργασίας, όπως επίσης το πώς εκτιμώνται και αξιολογούνται οι απαντήσεις των υποψηφίων στα ερεθίσματα αυτά (Sackett, 1987).

Ένα δεύτερο στοιχείο στο οποίο εξετάζονται οι υποψήφιοι είναι αυτό της **υπόδυσης ρόλων (role playing)**. Το παιχνίδι ρόλου είναι ένα είδος άσκησης, όπου ο υποψήφιος «υποδύεται» το ρόλο του κατέχοντος υπεύθυνη θέση στην επιχείρηση και πρέπει να λειτουργήσει με αυτή του την ιδιότητα σε μια σχετική με την απασχόληση κατάσταση.

Άλλες δυνατότητες που παρέχουν τα κέντρα αξιολόγησης είναι να εκτιμήσουν τις **προφορικές και γραπτές ικανότητες των υποψηφίων**, την **ικανότητα λήψης αποφάσεων**, την **οργανωτικότητα** και τον **σχεδιασμό** που επιδεικνύουν, την **προσαρμοστικότητα**, τη **μη λεκτική επικοινωνία**, την **επίλυση προβλημάτων** (Harris, 1997).

### Ανάλυση γραφικού χαρακτήρα

Όλο και περισσότεροι εργοδότες ψάχνουν νέες ιδέες και εργαλεία για τους πιθανούς μελλοντικούς τους υπαλλήλους. Η ανάλυση γραφικού χαρακτήρα είναι ένα από εκείνα τα εργαλεία που χρησιμοποιείται από αρκετές επιχειρήσεις στο εξωτερικό, αλλά όχι στη χώρα μας. Μια σε βάθος ανάλυση του γραφικού χαρακτήρα του υποψηφίου δίνει πληροφορίες για τις αξίες ενός προσώπου, τις πεποιθήσεις, τα γνωρίσματα προσωπικότητας, τα ταλέντα και τις δυνατότητες του (King, 1994). Αυτά τα γνωρίσματα χαρτογραφούνται έπειτα στους κοινούς παράγοντες επιτυχίας για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας και τις ευθύνες της. Η επιχείρηση μπορεί ομοίως να αναλύσει τα γνωρίσματα των υπάρχοντων εργαζομένων της για να αναθεωρήσει τις απόψεις της για κάποιους από αυτούς, να εξασφαλίσει την καλύτερη λειτουργία των ομάδων, να προγραμματίσει τις μελλοντικές εναλλαγές θέσεων εργασίας (Job Rotation) και προαγωγές (Stanton et al., 1995).

### **Ανιχνευτής αλήθειας**

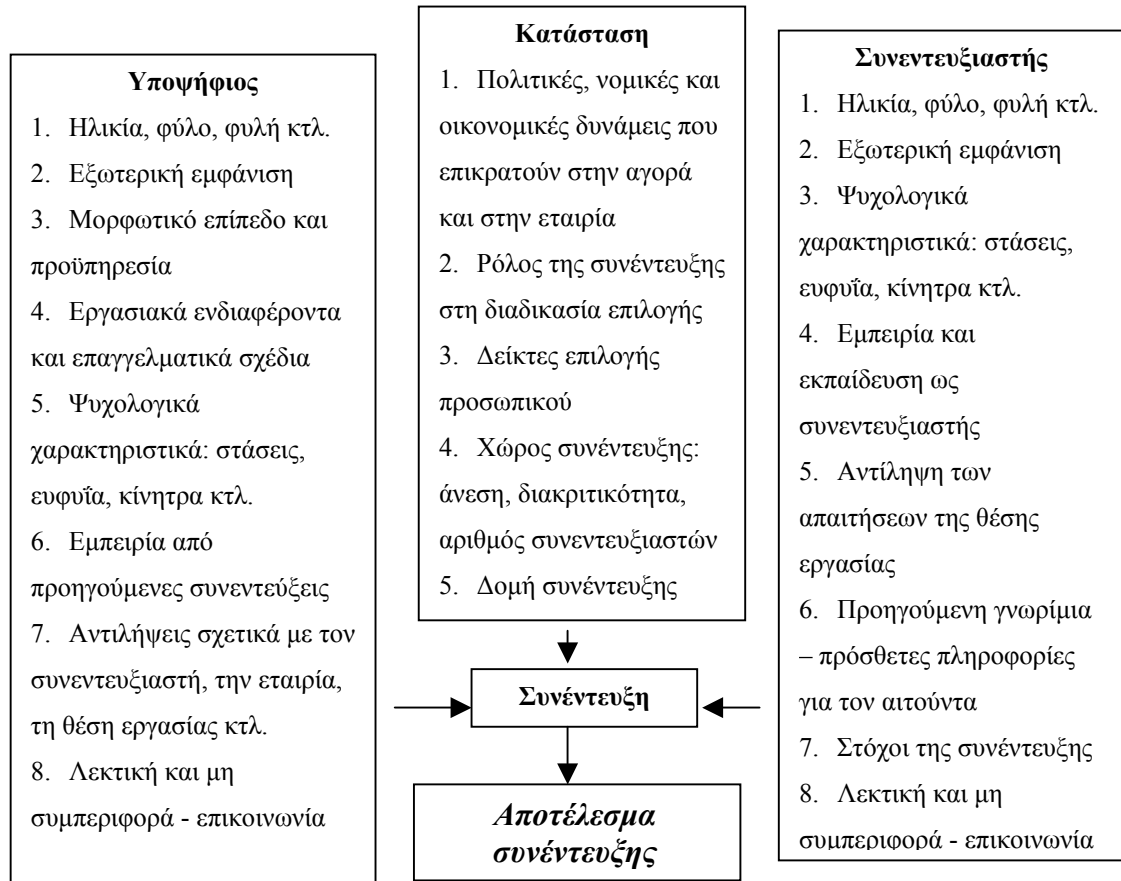
Είναι σημαντικό να γίνει κατανοητό τι συνεπάγεται μια εξέταση «ανιχνευτή αλήθειας» (πολύγραφος). Ένα όργανο συλλέγει τις φυσιολογικές – σωματικές αντιδράσεις του εξεταζόμενου προσώπου. Συγκεκριμένα, καταγράφει την αναπνευστική, ιδρωποιοητική και καρδιαγγειακή δραστηριότητά του. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι ένας πολύγραφος δεν περιλαμβάνει την ανάλυση της φυσιολογίας που συνδέεται με τη φωνή (*Gatewood, 1998*). Τέλος, να σημειωθεί ότι η χρήση της συγκεκριμένης μεθόδου σε πολλές περιπτώσεις απαγορεύεται (*Voluck, 1987*).

### **3.2.3 Συνέντευξη**

Η συνέντευξη αποτελεί ένα αναπόσπαστο κομμάτι της διαδικασίας επιλογής προσωπικού και είναι αυτή που κρίνει κατά ένα μεγάλο ποσοστό την πρόσληψη ή απόρριψη του υποψηφίου. Οι πιθανότητες πρόσληψης κάποιου προσώπου που δεν πέρασε με επιτυχία από το “σκόπελο” της συνέντευξης είναι πολύ μικρές. Η συνέντευξη είναι ένα χαρακτηριστικό γνώρισμα της διαδικασίας επιλογής και κάλυψης των κενών θέσεων εργασίας σε σημείο τέτοιο, που οι υποψήφιοι για μια θέση θα εκπλήσσονταν αν δεν περάσουν από αυτό το στάδιο τουλάχιστον για μια φορά (*Hakney et al., 1994*).

Οι μεταβλητές που επηρεάζουν το αποτέλεσμα μιας συνέντευξης απεικονίζονται στο σχήμα που ακολουθεί:





**Σχήμα 3: Μεταβλητές που επηρεάζουν τη συνέντευξη επιλογής**

Πηγή: Arvey et al., 1982, pg. 283

### Άτυπη συνέντευξη

Πολλοί εργοδότες προσκαλούν τους υποψηφίους για τις άτυπες συνεντεύξεις πριν από τη βασική διαδικασία επιλογής. Αυτές οι συνεντεύξεις είναι χρήσιμες για την ανταλλαγή πληροφοριών, καθώς παρέχουν μια ευκαιρία να συζητηθεί η πλήρης φύση της εργασίας, το εργασιακό περιβάλλον και ό,τι άλλο σχετίζεται με τη συγκεκριμένη θέση εργασίας. Η πρακτική αυτή έχει διττή λειτουργία, καθώς δεν δίνεται μόνο στον εργοδότη η δυνατότητα να διαπιστώσει κατά πόσο ο εργαζόμενος μπορεί να προχωρήσει στη διαδικασία επιλογής, αλλά και στον ίδιο τον υποψήφιο να αντιληφθεί αν και κατά πόσο ενδιαφέρεται για τη συγκεκριμένη θέση (Torrington et al., 1995).

Παρά την ύπαρξη των εναλλακτικών μεθόδων επιλογής υποψηφίων, οι περισσότεροι εργοδότες θεωρούν την επίσημη συνέντευξη επιλογής ως σημαντικότερη πηγή στοιχείων στην παραγωγή της τελικής απόφασης. Μια συνέντευξη επιλογής

μπορεί να οριστεί ως συνομιλία με έναν σκοπό, αλλά όχι σπάνια, ο σκοπός είναι δυσδιάκριτος, γεγονός που τροφοδοτεί την πολεμική εναντίον της συνέντευξης λόγω της υποκειμενικής φύσης, της αμφισβητήσιμης ισχύος και της αναξιπιστίας της (Buckley, 2000).

### **Ελεύθερη συνέντευξη**

Στηρίζεται κατά ένα μεγάλο μέρος στον υποψήφιο, ο οποίος μπορεί να οδηγήσει τη συζήτηση εκεί που επιθυμεί. Αρχίζει συνήθως με μια δήλωση όπως «Μιλήστε μου για εσάς», γεγονός που δίνει ένα σημαντικό πλεονέκτημα στον συνεντευξιαζόμενο. Αυτό το είδος συνέντευξης αν εξελιχθεί εξ ολοκλήρου κατ' αυτόν τον τρόπο εγκυμονεί τον κίνδυνο να μην πληροφορηθεί ο συνεντευξιαστής για τα προσόντα, τις ικανότητες, τις δεξιότητες και άλλα στοιχεία του υποψηφίου που σχετίζονται με τη θέση εργασίας, όπως επίσης δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως μέτρο σύγκρισης μεταξύ των υποψηφίων (Cascio, 1998).

### **Δομημένη συνέντευξη**

Στη δομημένη συνέντευξη, ο συνεντευξιαστής έχει μια σειρά ερωτήσεων που ακολουθεί πιστά και αμετάκλητα. Μερικές φορές οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν αυτήν την οδό για να εξασφαλίσουν την ισότητα μεταξύ των υποψηφίων. Οι συνεντευξιαστές ρωτούν κάθε υποψήφιο τις ίδιες ερωτήσεις ακολουθώντας μια συγκεκριμένη σειρά διάταξης, προκειμένου να προκύψουν συγκρίσιμα αποτελέσματα. Οι συνεντευξιαστές στηρίζονται στις ερωτήσεις και τις μεθόδους τους για να αντλήσουν τις πληροφορίες που επιθυμούν να μάθουν. Αυτή η άκαμπτη μορφή δεν θα πρέπει σε καμία περίπτωση να φοβίσει τον υποψήφιο (Campion et al., 1994).

### **Συνέντευξη υπό το καθεστώς πίεσης**

Υπάρχουν εργοδότες που συνηθίζουν να χρησιμοποιούν τη συνέντευξη πίεσης ως μέθοδο επιλογής προσωπικού, διότι κατά την άποψη τους αυτός ο επικίνδυνος για την επιχείρηση τρόπος επιλογής εργαζομένων, δίνει μια σαφή εικόνα για το πώς

αντιδρά ο υποψήφιος σε ασυνήθιστες και πιεστικές καταστάσεις. Εκφάνσεις αυτού του σχετικά ανορθόδοξου είδους συνέντευξης είναι η αναμονή του υποψηφίου για πολύ μεγάλο χρονικό διάστημα, η αντιμετώπιση περιέργων συνθηκών κατά τη διάρκεια της συνέντευξης (κρύο, ζέστη, υπερβολικό φως στραμμένο στο πρόσωπο του συνεντευξιαζόμενου), η πρόκληση των απόψεων και των πεποιθήσεων του υποψηφίου, ακόμα και προσβολές για να διαπιστωθεί αν έχει το κουράγιο να αντισταθεί σε κάθε είδους πίεση (Powell, 1991). Όλη αυτή κατάσταση σκηνοθετείται, μερικές φορές όμως είναι πέρα για πέρα αληθινή και οφείλεται στην επιθετικότητα του συνεντευξιαστή. Ο υποψήφιος, αν μετά από όλα αυτά εξακολουθεί να επιθυμεί διακαώς την θέση για την οποία αιτήθηκε, δεν θα πρέπει να ξεχάσει ούτε λεπτό ότι πρέπει να παραμείνει ψύχραιμος και να απαντήσει τεκμηριωμένα στις ερωτήσεις που θα του υποβληθούν, ακόμη και σε περιπτώσεις που αντιμετωπίζεται με αγένεια και επιθετικότητα (Coyle et al., 1976).

### **Συνέντευξη ανάλυσης συμπεριφοράς**

Πολλές επιχειρήσεις στηρίζονται στις συνεντεύξεις ανάλυσης συμπεριφοράς, χρησιμοποιώντας τις απαντήσεις του υποψηφίου για το πώς αντέδρασε σε μια δεδομένη κατάσταση του παρελθόντος, προκειμένου να προβλέψουν τη μελλοντική συμπεριφορά του. Οι εργοδότες χρησιμοποιούν τυποποιημένες μεθόδους άντλησης πληροφοριών, σχετικές με την ικανότητά του προσώπου σε έναν ιδιαίτερο τομέα ή θέση. Ανάλογα με τις ευθύνες της εργασίας και του εργασιακού περιβάλλοντος, ο υποψήφιος θα κληθεί να περιγράψει μια στιγμή που χρειάστηκε να λύσει κάποιο πρόβλημα, να δείξει την προσαρμοστικότητα, τις ηγετικές του ικανότητες, να διευθετήσει συγκρούσεις, να αντεπεξέλθει σε πολλαπλά καθήκοντα, να αναλάβει πρωτοβουλίες ή να αντιδράσει σε καθεστώς πίεσης (Russel et al., 1998).

### **Ομαδική συνέντευξη**

Εάν η επιχείρηση επιθυμεί να διαπιστώσει το πώς οι υποψήφιοι λειτουργούν παρουσία άλλων διεκδικητών της ίδιας θέσης, όπως επίσης και τις ηγετικές τους ικανότητες, τότε καλό να είναι να επιλέξει τη διενέργεια ομαδικών συνεντεύξεων. Ο συνεντευξιαστής παίρνει ταυτόχρονα συνέντευξη από περισσότερους του ενός

υποψηφίους, βοηθώντας έτσι την επιχείρηση να διαπιστώσει το πόσο παραμένουν συνεσταλμένοι ή αυταρχικοί, προσεκτικοί ή ανταγωνιστικοί στην αλληλεπίδρασή τους με άλλα άτομα. Ο συνεντευξιαστής θέλει επίσης να αντιληφθεί τα εργαλεία πειθούς που χρησιμοποιεί ο υποψήφιος: την επιχειρηματολογία και τον προσεκτικό συλλογισμό ή τη λογική του «διαίρει και βασίλευε». Παράλληλα, ο υποψήφιος θα κληθεί να συζητήσει ένα ζήτημα με τους άλλους υποψηφίους, να λύσει ένα πρόβλημα συλλογικά, ή να μιλήσει για τα ιδιαίτερα προσόντα του μπροστά στους άλλους υποψηφίους. Το κλειδί της επιτυχίας του κάθε υποψηφίου είναι η διατήρηση της ψυχραιμίας του, η αντιμετώπιση των πάντων με σεβασμό, η άσκηση επιρροής, η αποφυγή συγκρούσεων, καθώς και η παρακολούθηση του συνεντευξιαστή, έτσι ώστε ο υποψήφιος να γνωρίζει και να μπορεί να αποκωδικοποιεί τις αντιδράσεις του (*Mathis et al., 1994*).

### **Συνέντευξη από επιτροπή**

Αναμένοντας να συναντήσει κάποιον συγκεκριμένο συνεντευξιαστή, ο υποψήφιος είναι δυνατόν να βρεθεί σε ένα δωμάτιο με συνεντευξιαστές περισσότερων του ενός. Οι επιχειρήσεις θέλουν συχνά να χρησιμοποιήσουν την κρίση περισσότερων του ενός ανθρώπων κατά τη διάρκεια της συνέντευξης των υποψηφίων. Αυτή η μέθοδος είναι συχνά ελκυστική για τις επιχειρήσεις που στηρίζονται σε μεγάλο βαθμό στη συνεργασία ομάδων. Η επιχείρηση δεν θέλει να ξέρει μόνο εάν οι ικανότητές του κρινόμενου προσώπου καλύπτουν τις προδιαγραφές και τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας, αλλά και εάν μπορεί να συνεργαστεί και να συνυπάρξει επιτυχώς (*Anthony et al., 1999*).

### **Συνδυασμός των παραπάνω τύπων συνεντεύξεων**

Οι συνεντευξιαστές χρησιμοποιούν συχνά ένα μίγμα των παραπάνω τύπων συνεντεύξεων. Δηλαδή, αποκομίζουν κάποια συγκρίσιμα δεδομένα μεταξύ των υποψηφίων μέσω της δομημένης συνέντευξης, ενώ υιοθετούν στοιχεία από τις μη δομημένες συνεντεύξεις για να καταστήσουν τη συνέντευξη με τον υποψήφιο περισσότερο επικοινωνιακή και να εντοπίσουν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του (*Werther et al., 1996*).

### **3.2.4 Αποτελεσματικές τεχνικές συνέντευξης για τον υπεύθυνο προσλήψεων**

Παρακάτω παρουσιάζονται κάποιες χρήσιμες συμβουλές για τη δημιουργία μιας ευχάριστης συνέντευξης και για τις δύο πλευρές και για την επιτυχία της πρόσληψης (Newton, 1999) όπως: προγραμματισμός της διαδικασίας συνέντευξης, προετοιμασία για άμεση πρόσληψη, εάν ο υποψήφιος πληροί όλες τις προϋποθέσεις, ενημέρωση του υποψηφίου σχετικά με το κάθε βήμα της διαδικασίας. Παράλληλα, η διαδικασία της συνέντευξης πρέπει να είναι σύντομη, να μετατρέπεται σε διάλογο και όχι σε ανάκριση και να έχει προγραμματισμένο περιεχόμενο. Ταυτόχρονα, πρέπει να υπάρχει επιδίωξη άντλησης απάντησης στο ερώτημα: «Γιατί να αφήσει αυτό το άτομο την παρούσα εργασία του για να συνεργαστεί με την επιχείρηση στην οποία απευθύνεται». Η ομάδα που είναι υπεύθυνη για την επιλογή πρέπει να περιλαμβάνει άτομα που μπορούν να έχουν άποψη σε πιθανές ερωτήσεις των υποψηφίων, όπως προοπτικές εξέλιξης, ευκαιρίες εκπαίδευσης κ.τ.λ. Όλα τα μέλη της ομάδας πρέπει να εκφράζουν με σαφήνεια τα ίδια σταθερά μηνύματα σχετικά με τους στόχους της εταιρείας.

Η διεξαγωγή μιας συνέντευξης πρέπει να είναι διαδικασία μοιρασμένη διότι και ο υποψήφιος περνά μια διαδικασία επιλογής και ως εκ τούτου οι ανησυχίες του πρέπει να εκφραστούν. Μια καλή συνέντευξη θα πρέπει να είναι 50% εκτίμηση του υποψηφίου και 50% «πώληση» προς τον υποψήφιο. Οι υπεύθυνοι που χρησιμοποιούν συγκεκριμένα κριτήρια για να κάνουν την εκτίμηση, χρειάζεται να θυμηθούν τις ικανότητες παρουσίασης για να «πουλήσουν» την επιχείρηση στον υποψήφιο και αυτό που έχει να του προσφέρει. Έτσι πρέπει να γίνει αναζήτηση «κοινού εδάφους», συνδυάζοντας τις ανάγκες αλλά και το τι προσφέρει η επιχείρηση, με τις ικανότητες του υποψηφίου και τις προσωπικές ανάγκες του. Κατά τη διάρκεια μιας συνέντευξης, η διαδικασία επιλογής είναι αμφίδρομη, καθώς και ο υποψήφιος λαμβάνει την τελική του απόφαση για το αν θέλει να εργαστεί στην επιχείρηση που απευθύνθηκε (Ralston et al., 1994).

Από την άλλη, παραμένει το ερώτημα εάν η ίδια η συνέντευξη είναι μια δίκαιη διαδικασία που απεικονίζει απρόσκοπτα την προσωπικότητα του υποψηφίου σε αντιδιαστολή με τα διάφορα τεστ. Αυτό είναι ένα θέμα που έχει προκαλέσει πάμπολλες συζητήσεις. Τα τεστ προσωπικότητας αποτελούν μια σχετική εικόνα και των δυνατών σημείων και των αδυναμιών του υποψηφίου σε σχέση με το έντονο υποκειμενικό στοιχείο της κρίσης του συνεντευξιαστή. Ο συνεντευξιαστής είναι το πρόσωπο που πρέπει να αξιολογήσει τον υποψήφιο αλλά και να παρουσιάσει την

επιχείρηση και τη θέση εργασίας. Οι «παγίδες» της διαδικασίας συνέντευξης είναι πάρα πολλές και πρωταρχικά ο ίδιος ο συνεντευξιαστής, του οποίου οι τρόποι, η προσωπικότητα (όπως την αντιλαμβάνεται ο υποψήφιος), η επάρκεια των πληροφοριών που παρέχει, διαμορφώνουν σε μεγάλο βαθμό την άποψη του υποψηφίου, τόσο για τον συνεντευξιαστή, όσο και για την επιχείρηση. Παράλληλα, σημαντικό ρόλο παίζει στη συνέντευξη, η μη λεκτική επικοινωνία (Coyle et al, 1976). Οι παραπάνω παράγοντες επηρεάζουν ακόμα και την απόφαση του υποψηφίου να αποδεχθεί ή όχι τη θέση εργασίας, σε περίπτωση που του προσφερθεί, ανεξαρτήτως (σε μερικές περιπτώσεις τουλάχιστον) των χαρακτηριστικών της εν λόγω θέσης. Ευνόητο είναι ότι, σε μια τέτοια απόφαση, επίσης ρόλο παίζουν πχ. η προηγούμενη εργασιακή εμπειρία του υποψηφίου, η εμπειρία του σε συνεντεύξεις, οι εναλλακτικές λύσεις που διαθέτει, η άποψη του για την επιχείρηση, τη θέση εργασίας κτλ. Έτσι, η αποτυχία εκ μέρους της επιχείρησης να κρατήσει το ενδιαφέρον των αξιόλογων υποψηφίων κατ' αυτόν τον τρόπο, οδηγεί σε γενικότερη αποτυχία το πρόγραμμα επιλογής που ακολουθεί. (Harris et al., 1987). Στα ανωτέρω πρέπει να συμπεριλάβουμε το γεγονός ότι υπάρχουν αρνητικά στερεότυπα σχετικά με τους συνεντευξιαστές. Οι υποψήφιοι δεν τους έχουν εμπιστοσύνη, δεν αναγνωρίζουν το γεγονός ότι μιλούν με ένα «ειδικό» και τέλος δεν τους συμπαθούν, γεγονός θλιβερό, αν αναλογιστεί κανείς ότι είναι, στις περισσότερες των περιπτώσεων, η πρώτη και μοναδική ίσως πηγή με την οποία ο υποψήφιος έρχεται σε επαφή με την επιχείρηση (Fisher et al., 1979).

Υπάρχουν πολλές μελέτες που αποδεικνύουν ότι η απόφαση πρόσληψης γίνεται υποσυνείδητα μέσα στα πρώτα δευτερόλεπτα της συνάντησης ενός υποψηφίου με τον συνεντευξιαστή (Hakney et al., 1994). Το μεγαλύτερο μέρος της απόφασης βασίζεται στο πώς δείχνει εξωτερικά ο υποψήφιος, ενώ οι έρευνες ισχυρίζονται ότι η απόφαση πρόσληψης ή μη έχει παρθεί προτού να ανοίξει ακόμη ο υποψήφιος το στόμα του! Συνήθως, παράγοντες όπως τη νοημοσύνη οι συνεντευξιαστές τη βασίζουν ασυνείδητα στην εξωτερική εμφάνιση του υποψηφίου (Brown et al., 2002).

Ο πραγματικός κίνδυνος είναι ότι αυτοί είναι υποσυνείδητοι προσδιορισμοί που έχουν γίνει χωρίς οποιαδήποτε λογική διαδικασία. Δεδομένου ότι οι συνεντευξιαστές δεν είναι πραγματικά ενήμεροι για αυτό, αντιμετωπίζουν ένα μεγάλο μειονέκτημα στην προσπάθειά τους να παραμείνουν αντικειμενικοί. Όλες οι ερωτήσεις που θα υποβληθούν από τη στιγμή που θα αντικρύσουν τον υποψήφιο, θα ερωτηθούν ενδεχομένως με έναν τρόπο που θα επιβεβαιώσει μόνο την προηγούμενη

υποσυνείδητη απόφασή τους. Ολόκληρη η διαδικασία είναι προκατειλημμένη από την αρχή. Αυτός είναι ένας από τους βασικούς λόγους που οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τα διάφορα τεστ, για να προσθέσουν την αντικειμενικότητα στη διαδικασία επιλογής, διότι τα τεστ δεν επηρεάζονται καθόλου από τα θερμά και συγκεχυμένα συναισθήματα του συνεντευξιαστή, ούτε από την οπτική αισθητήρια αντίληψη (*Stanton et al., 1996*).

### **3.2.5 Κατάλληλες ερωτήσεις στις συνεντεύξεις**

Αν μια επιχείρηση επιθυμεί να βελτιώσει την αποτελεσματικότητά της αναφορικά με τις συνεντεύξεις που παίρνει από τους υποψηφίους, θα πρέπει να καθορίσει τα προσόντα εκείνα, τα χαρακτηριστικά και τις ικανότητες που θα ήθελε να έχει ο μελλοντικός της εργαζόμενος. Κατόπιν, θα πρέπει να καταρτιστούν οι ερωτήσεις που θα επιτρέπουν να διαφανούν τα παραπάνω χαρακτηριστικά, όπως επίσης και η σειρά με την οποία θα γίνουν. Ενδεικτικά, ο κατάλογος των επιθυμητών προσόντων που οι επιχειρήσεις αναζητούν στους υποψηφίους είναι (*Perry, 1996*):

1. συμμετοχή και αξιοπιστία,
2. ευελιξία – προσαρμοστικότητα,
3. ακεραιότητα χαρακτήρα και τιμιότητα,
4. παρακίνηση και αφοσίωση,
5. έμφαση στη λεπτομέρεια,
6. ομαδικό πνεύμα,
7. εργασιακό ήθος – επαγγελματισμός,
8. ευγένεια,
9. προσανατολισμό στη συνεχή βελτίωση,
10. ικανότητες επικοινωνίας.

Οι ακόλουθες ερωτήσεις – θέματα (χωρίς να θεωρείται εξαντλητικός ο κατάλογος) βοηθούν μια επιχείρηση να διαπιστώσει κατά πόσο ένας υποψήφιος διαθέτει τα παραπάνω χαρακτηριστικά (*Luszez et al., 2000*). Αυτές οι ερωτήσεις συνοψίζονται στα εξής:

1. Τι ήταν αυτό που έκανε τον υποψήφιο να απευθυνθεί στην επιχείρηση.
2. Τοποθέτηση του ίδιου υποψηφίου αναφορικά με τον εαυτό του και την πρόσφατη/παρούσα εργασία του.
3. Αξιολόγηση εκ μέρους του υποψηφίου των αποτελεσμάτων που θα είχε μια πιθανή επαφή της επιχείρησης με τον προηγούμενο εργοδότη του υποψηφίου.

4. Αναφορά σε περιπτώσεις στις οποίες ο υποψήφιος κατέδειξε εμπιστοσύνη και ακεραιότητα στην εργασία του ή υπερέβη το καθήκοντα του.
5. Αναφορά σε περιπτώσεις στοχοθεσίας και του τρόπου υλοποίησης του στόχου που είχε θέσει ο υποψήφιος.
6. Αναφορά σε περιπτώσεις στις οποίες ο υποψήφιος ακολούθησε μια πολιτική με την οποία δεν συμφωνούσε.
7. Αναφορά σε περιπτώσεις επιτυχούς επικοινωνίας με ένα άλλο πρόσωπο με το οποίο ο υποψήφιος δεν είχε καλές διαπροσωπικές σχέσεις.
8. Αναφορά σε περιπτώσεις στις οποίες ο υποψήφιος βελτίωσε μια εργασία ή ένα project πάνω στο οποίο δούλευε.
9. Τοποθέτηση του υποψηφίου για το πώς φαντάζεται το ιδανικό εργασιακό περιβάλλον.

Ο καθορισμός ενός καταλόγου ερωτήσεων συνέντευξης επιτρέπει εκ των προτέρων τις συγκρίσεις των υποψηφίων στις συνεντεύξεις. Βοηθά επίσης την επιχείρηση να υιοθετήσει μια ομαδική προσέγγιση όσον αφορά τις συνεντεύξεις και την επιλογή των υποψηφίων. Όταν υπάρχει ένας προκαθορισμένος κατάλογος ερωτήσεων, χρειάζεται λιγότερη κατάρτιση στις ομάδες των υπαλλήλων που επιλέγουν τους νέους εργαζόμενους. Η ροή της συνομιλίας είναι υπό έλεγχο και αποφεύγονται οι παράνομες ερωτήσεις, οι κακοτοπιές και οι δικαστικές περιπέτειες.

### **3.2.6 Παράγοντες που έχουν επιπτώσεις στην αξιοπιστία της συνέντευξης**

1. Οι περισσότερες συνεντεύξεις για τις διοικητικές θέσεις διαρκούν από 20 λεπτά μέχρι μια ώρα. Είναι άξιο απορίας το πώς μπορεί κανείς να μάθει αρκετά πράγματα για έναν υποψήφιο σε μια τόσο μικρή περίοδο χρόνου, έτσι ώστε να δικαιολογηθεί μια απόφαση πρόσληψης. Θα πρέπει κανείς να περάσει αρκετές εβδομάδες με έναν υποψήφιο για να αντλήσει μια επαρκή ποσότητα πληροφοριών σχετικά με την προσωπικότητα του. Από μια πρακτική σκοπιά, μπορεί να πάρει ακόμα και αρκετούς μήνες προτού μερικές συμπεριφορές γίνουν προφανείς.

2. Ταυτόχρονα, οι περισσότερες συνεντεύξεις διευθύνονται από υπεύθυνους επιλογής και προσέλκυσης, οι οποίοι έχουν ελάχιστη εκπαίδευση αναφορικά με αυτή τους την αρμοδιότητα (*Remdish et al., 1998*). Η προσέλκυση – επιλογή προσωπικού μοιάζει με την «ηλεκτρική καρέκλα» κάθε επιχείρησης και μόλις μια ευκαιρία εναλλαγής θέσης εργασίας – προαγωγής γίνει ορατή, οι περισσότεροι εξ αυτών θέλουν



να την εκμεταλλευτούν. Είναι πολύ αγχωτικό να πρέπει να πάρει κανείς τέτοιου είδους αποφάσεις σε καθημερινή βάση. Χωρίς μερικά αντικειμενικά εργαλεία, ο υπεύθυνος προσέλκυσης – επιλογής έχει ως μοναδικό του όπλο την κρίση και την διαίσθηση του, ενάντια στις υπερβολές ή τα ψεύδη αρκετών υποψηφίων (*McDaniel et al., 1994*). Προσοχή πρέπει να δίνεται στη σειρά των στοιχείων που δίνονται στο βιογραφικό και την ύπαρξη λογικής συνέχειας στο ιστορικό του υποψηφίου, ανοδικής πορείας στην καριέρα του, τάσεων πτώσης κτλ. Πρέπει επίσης να γίνεται αναζήτηση αντιφατικών λεπτομερειών, παραλειπόμενων ημερομηνιών, εμβάθυνση σε λεπτομέρειες για διάφορα θέματα, όπως επίσης, εξέταση των λόγων αποχώρησης του υποψηφίου από την προηγούμενη εργασία του. Τέλος, καλό είναι να δοθεί έμφαση στην ταχύτητα και ακρίβεια των απαντήσεων του υποψηφίου, στη γλώσσα του σώματος και στην επαλήθευση συστάσεων, καθώς υποψήφιος είναι πιθανό να παρέχει μόνο επιθυμητές συστάσεις (*Lupton, 2000*).

### **3.3 Διενέργεια προσλήψεων με προσοχή**

Δεν χρειάζεται να διενεργείται εξονυχιστική έρευνα όταν κάποιος στέλνει ένα βιογραφικό σε μια επιχείρηση. Εντούτοις, είναι πολύ σημαντικό όταν γίνονται προσλήψεις, αυτές να διενεργούνται με προσοχή για λόγους νομικούς, αλλά και ασφάλειας. Παρακάτω είναι κάποιες προτάσεις που μπορούν να προστατεύσουν ένα οργανισμό από δυσάρεστες εκπλήξεις (*Russo et al., 1995*):

1. Μελέτη των συστάσεων όσο πιο αναλυτικά γίνεται – Προσωπική επικοινωνία με τον πρώην προϊστάμενο του υποψηφίου. Επιβεβαίωση του γεγονότος ότι ο υποψήφιος πράγματι εργάστηκε για την χρονική περίοδο που αναφέρεται και επαλήθευση των λόγων για τους οποίους αποχώρησε.
2. Ενημέρωση των υποψηφίων ότι παραλείψεις, διαστρεβλώσεις και ψευδείς δηλώσεις θα καταλήξουν στην απόρριψή τους ή στη μη προσφορά εργασίας. Για διευθυντικές θέσεις, απαιτείται η επαλήθευση της ύπαρξης και της εγκυρότητας των απαιτούμενων πτυχίων και αδειών εργασίας.
3. Εξέταση των κενών (αν υπάρχουν) στο βιογραφικό του υποψηφίου.
4. Προσοχή στις περιπτώσεις υποψηφίων που έχουν ιστορικό για παρενόχληση οποιασδήποτε μορφής των συναδέλφων τους.
5. Προγραμματισμός όλων των φάσεων της διαδικασίας επιλογής.

Οι συνέπειες πρόσληψης ενός ατόμου ακατάλληλου, ανειδίκευτου ή επικίνδυνου είναι πάρα πολλές και δυσμενείς. Εάν η θέση προϋποθέτει την τοποθέτηση του υποψηφίου σε μια θέση «υψηλού κινδύνου», η αποτυχημένη έρευνα μπορεί να εκθέσει την επιχείρηση.

### 3.4 Έλεγχος συστάσεων

Πολλοί εργοδότες ζητούν και ελέγχουν τις συστάσεις που τους παρουσιάζουν οι υποψήφιοι, συνήθως χωρίς οποιαδήποτε σκέψη ως προς το σκοπό ή την αξία τους. Εν γένει, οι συστάσεις εξυπηρετούν τη μια ή και τις δύο από τις ακόλουθες λειτουργίες:

- Δυνατότητα πραγματοποίησης ενός πραγματικού ελέγχου για το παρελθόν του υποψηφίου και των όσων αναγράφονται στο βιογραφικό του σημείωμα
- Δυνατότητα παροχής – πληροφόρησης στοιχείων του χαρακτήρα ή των δυνατοτήτων των υποψηφίων.

Υπάρχει μια τάση αντιμετώπισης των συστάσεων ως απλών ελέγχων του παρελθόντος του υποψηφίου, αντί μιας πηγής στοιχείων που θα ωφελήσει – διευκολύνει τη διαδικασία επιλογής. Επίσης, υφίσταται το ζήτημα της ευθύνης και της έκθεσης του πρώην εργοδότη σχετικά με τα σχόλια που θα διατυπώσει αναφορικά με τον υπό εξέταση υποψήφιο και τις συνέπειες των σχολίων αυτών.

Αναφορικά με το πρακτικό κομμάτι του ελέγχου των συστάσεων, αυτός πραγματοποιείται μέσω επικοινωνίας με τους προηγούμενους προϊσταμένους του υποψηφίου εργαζόμενου και παρομοίως με όλους τους εργοδότες που αναφέρονται ως συστάσεις στο βιογραφικό του (Perry, 1995). Η διαδικασία αυτή διαφέρει ανάλογα με τον αριθμό και τον τύπο των προηγούμενων εργοδοτών, αλλά σε κάθε περίπτωση, ιδιαίτερο ενδιαφέρον πρέπει να δίνεται, ώστε να αντληθούν πληροφορίες σχετικά με την συγκεκριμένη θέση και την ικανότητα του υποψηφίου να συναναστρέφεται αποτελεσματικά με τους συνεργάτες του. Τέλος, ποινικό μητρώο, άδεια οδήγησης, εκπαίδευση ή οποιοδήποτε άλλο πιστοποιητικό απαιτείται, πρέπει να ελέγχεται σε όλους τους τελικούς υποψηφίους (Harris, 1997).

Μερικά σημαντικά ζητήματα που κάποιος πρέπει να γνωρίζει όταν ελέγχει τις συστάσεις ενός υποψηφίου είναι: η ικανότητα λήψεων αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων του υποψηφίου, η συνεργατικότητα και το ομαδικό πνεύμα που θα

πρέπει να τον διαπνέει, καθώς και οι επικοινωνιακές του ικανότητες. Τέλος, πρέπει να διερευνάται ο λόγος αποχώρησης από τις προηγούμενες εργασίες του (Dessler, 2000).

### **3.5. Ιατρικές εξετάσεις – Έλεγχος για ναρκωτικές ουσίες**

Οι ιατρικές εξετάσεις και ο έλεγχος για ψυχοτρόπες ουσίες είναι επιθυμητός αν όχι επιβεβλημένος για σχεδόν όλες τις θέσεις εργασίας, ακόμα και για τα υψηλόβαθμα στελέχη, αλλά παρόλα αυτά είναι δύσκολο να πραγματοποιηθεί λόγω του υψηλού του κόστους αλλά και της αξιοπιστίας του (Barnum et al., 1994). Αυτή η αναγκαιότητα είναι εμφανής όταν σε ορισμένες θέσεις εργασίας όπως υπηρεσίες υγείας, ψυχαγωγίας, τουρισμού, μεταφοράς, εκπαίδευσης, φαρμακευτικές, κοινωνικές και δημόσιες κτλ., υπάρχει κίνδυνος για τους πολίτες (Greenberg, 1996). Ευνόητο είναι πάντως ότι ακόμα και αν διαπιστωθεί ότι κάποιος υποψήφιος πάσχει από κάποια σοβαρή ασθένεια, κάτι τέτοιο δεν κοινοποιείται στους συναδέλφους του, στα πλαίσια της εμπιστευτικότητας και της διασφάλισης των προσωπικών του δεδομένων (Hoffman et al., 1992)

### **3.6 Τελική επιλογή - Προσφορά εργασίας**

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 απασχολήσει. Η επιχείρηση και συγκεκριμένα το ενδιαφερόμενο τμήμα ή το τμήμα ΔΑΠ είναι αυτά που θα αξιολογήσουν σε ποια αποτελέσματα, πτυχές της προσωπικότητας, προσόντα, ικανότητες, τίτλους σπουδών, εργασιακή εμπειρία κτλ. των υποψηφίων θα δοθεί μεγαλύτερη έμφαση, σε σχέση πάντα με την θέση εργασίας που είναι κενή. Η αξιολόγηση μπορεί να προκύπτει από τα πορίσματα της προσωπικής κρίσης και εκτίμησης των υπευθύνων προσλήψεων (πχ. συνέντευξη), από άλλες μεθόδους (πχ. τεστ) ή από συνδυασμό των μεθόδων. Ανεξάρτητα από τις παραπάνω παραμέτρους, η επιχείρηση πρέπει να δει τη διαδικασία προσφοράς θέσης εργασίας ως ένα κομμάτι των δημοσίων σχέσεων της, διότι η ενημέρωση των υποψηφίων καθώς και το πώς θα πραγματοποιηθεί αυτή, δίνει μια σαφή εικόνα στους

υποψήφιους για την επιχείρηση και διαμορφώνει την ελκυστικότητά της ως εργοδότης. Για παράδειγμα, η μη τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων ή οι μη επαρκείς εξηγήσεις για τους λόγους απόρριψης, δημιουργούν αρνητικά σχόλια για την επιχείρηση που διαδίδονται με μεγάλη ταχύτητα από στόμα σε στόμα (*Bergman et al., 1984*). Τέλος, όσον αφορά τους υποψήφιους που επιλέγονται, πρέπει να τους δίνονται ακριβείς οδηγίες για το τι θα επακολουθήσει προκειμένου να κοινωνικοποιηθούν ομαλά στους κόλπους της επιχείρησης, ενώ από αυτούς που απέρριψαν κάποια προσφορά θέσης εργασίας, μπορούν να αντληθούν χρήσιμες πληροφορίες αναφορικά με τα τρωτά της διαδικασίας προσέλκυσης και επιλογής (*Ivancevich, 1998*).

## Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup>

### Στοιχεία κλάδου Έκδοσης Εφημερίδων – Ημερήσιου Τύπου

#### **4.1. Γενικά – Οι εξελίξεις του κλάδου σε διεθνές επίπεδο**

Σύμφωνα με την ταξινόμηση της Ε.Σ.Υ.Ε., ο κλάδος Έκδοσης Εφημερίδων υπάγεται στον κλάδο των Εκδόσεων με κωδικό 221 και ειδικότερα στον υποκλάδο της Έκδοσης Εφημερίδων με κωδικό 221.2.

Για τις ανάγκες του παρόντος κεφαλαίου, αναζητήθηκαν στοιχεία τόσο από ενημερωτικά δελτία εφημερίδων όσο και από άλλες πηγές, όπως την ΕΣΥΕ και τους δικτυακούς τόπους εφημερίδων που ανήκουν ή όχι σε συγκροτήματα μέσω μαζικής επικοινωνίας (πχ. [www.pegasus.gr](http://www.pegasus.gr), [www.lambrakis.gr](http://www.lambrakis.gr), [www.naftemporiki.gr](http://www.naftemporiki.gr)). Από την αναζήτηση αυτή δεν θα μπορούσε να εξαιρεθεί η ICAP, η οποία ως γνωστό, διενεργεί κλαδικές μελέτες. Η πιο πρόσφατη μελέτη που βρέθηκε στην ICAP αφορούσε τα ηλεκτρονικά μέσα ενημέρωσης και όχι τα έντυπα, ενώ τα στοιχεία που παρουσίαζε αναφέρονταν σε έτη που δεν ξεπερνούσαν το 1997.

Σύμφωνα λοιπόν, με τα πλέον πρόσφατα στοιχεία που περισυνελέγησαν ισχύουν τα ακόλουθα: την περίοδο 1994-98 οι πωλήσεις και τα διαφημιστικά έσοδα των εφημερίδων εμφανίζουν διεθνώς σταθερή αύξηση. Τα στοιχεία αυτά προέρχονται από την "Παγκόσμια Ένωση Εφημερίδων" (WAN-World Association of Newspapers). Επιπρόσθετα, όπως προκύπτει από τα στοιχεία αναγνωσιμότητας, οι εφημερίδες εμφανίζουν κατά το προαναφερθέν χρονικό διάστημα, ολοένα και μεγαλύτερη διείσδυση στα άτομα νεαρής ηλικίας, γεγονός σημαντικό για το μέλλον του Τύπου. Συγκεκριμένα, στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης εμφανίζεται μια αύξηση των πωλήσεων και των διαφημιστικών εσόδων των εφημερίδων το 1999 κατά 30% σε σχέση με το 1998 («Η Καθημερινή»-Έκδοση Εντύπων Μέσων Μαζικής Επικοινωνίας, 2000).

Όπως δείχνει ο πίνακας που ακολουθεί, στις περισσότερες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ένα σημαντικό ποσοστό του πληθυσμού αγοράζει σε ημερήσια βάση εφημερίδες. Στην Ελλάδα όμως, το ποσοστό αυτό είναι χαμηλό και μόνον 66 στα χίλια άτομα αγοράζουν καθημερινά μία εφημερίδα. Με βάση τους παρακάτω αριθμούς, προκύπτουν αξιόλογα περιθώρια αύξησης των κυκλοφοριακών μεγεθών

των ελληνικών εφημερίδων, γεγονός που θα επιδράσει θετικά στην κερδοφορία τους («Η Καθημερινή»-Έκδοση Εντύπων Μέσων Μαζικής Επικοινωνίας, 2000).

**Πίνακας 4: Αγορά εφημερίδων κατά Χώρα ανά 1.000 Κατοίκους (1998)**

ΝΟΡΒΗΓΙΑ	588	ΟΛΛΑΝΔΙΑ	290
ΙΑΠΩΝΙΑ	577	ΗΠΑ	201
ΦΙΛΑΝΔΙΑ	455	ΒΕΛΓΙΟ	158
ΣΟΥΗΔΙΑ	430	ΙΡΛΑΝΔΙΑ	154
ΑΥΣΤΡΙΑ	402	ΓΑΛΛΙΑ	145
ΒΡΕΤΑΝΙΑ	317	ΙΣΠΑΝΙΑ	106
ΓΕΡΜΑΝΙΑ	303	ΙΤΑΛΙΑ	104
ΔΑΝΙΑ	300	<b><u>ΕΛΛΑΔΑ</u></b>	<b><u>66</u></b>

Πηγή: «Η Καθημερινή», Ιανουάριος 2000, σελ. 77

Παρόμοια εικόνα εμφανίζεται και στον ακόλουθο πίνακα, καθώς το μερίδιο των ελληνικών εφημερίδων στη διαφημιστική δαπάνη υπολείπεται του αντίστοιχου μεριδίου άλλων ευρωπαϊκών χωρών. Σε αυτή την περίπτωση, λοιπόν, προκύπτουν σημαντικά περιθώρια αύξησης της διαφημιστικής δαπάνης στον ελληνικό τύπο («Η Καθημερινή»-Έκδοση Εντύπων Μέσων Μαζικής Επικοινωνίας, 2000).

**Πίνακας 5: Ποσοστό συμμετοχής των εφημερίδων της Ευρώπης στη διαφημιστική δαπάνη (1997)**

ΔΑΝΙΑ	61,9 %	ΑΥΣΤΡΙΑ	45,6 %
ΣΟΥΗΔΙΑ	61,7 %	ΒΡΕΤΑΝΙΑ	40,9 %
ΝΟΡΒΗΓΙΑ	60,1 %	ΙΣΠΑΝΙΑ	31,5 %
ΦΙΝΛΑΝΔΙΑ	58,6 %	ΒΕΛΓΙΟ	26,4 %
ΙΡΛΑΝΔΙΑ	58,4 %	ΓΑΛΛΙΑ	24,4 %
ΟΛΛΑΝΔΙΑ	49,8 %	<b><u>ΕΛΛΑΔΑ</u></b>	<b><u>18,6 %</u></b>
ΓΕΡΜΑΝΙΑ	48,1 %	ΠΟΡΤΟΓΑΛΙΑ	14,0 %

Πηγή: «Η Καθημερινή», Ιανουάριος 2000, σελ. 78

#### 4.2. Οι εξελίξεις του Τύπου στην Ελλάδα

Οι ελληνικές εφημερίδες έχουν ανταποκριθεί στα νέα δεδομένα του επικοινωνιακού πεδίου στη χώρα μας αναβαθμίζοντας την ποιότητά τους,

εμπλουτίζοντας τη θεματολογία τους, βελτιώνοντας την ποιότητα της εκτύπωσής τους, αυξάνοντας τον αριθμό των σελίδων και εν γένει, την ποιότητα και ποσότητα των εκδοτικών τους προτάσεων προς τους αναγνώστες.

Εξετάζοντας διαχρονικά τις κυκλοφορίες των εφημερίδων, διαπιστώνεται ότι οι πρωινές και κυριακάτικες εφημερίδες εμφανίζουν σταθερή άνοδο την περίοδο 1994 – 1997, όπως φαίνεται και στον πίνακα που ακολουθεί («Η Καθημερινή»-Έκδοση Εντύπων Μέσων Μαζικής Επικοινωνίας, 2000):

**Πίνακας 6: Ποσοστιαία συμμετοχή κάθε κατηγορίας εφημερίδων στο σύνολο των πωλουμένων φύλλων μεταξύ 1994-1998**

<i>Εφημερίδες</i>	<i>1994</i>	<i>1995</i>	<i>1996</i>	<i>1997</i>	<i>1998</i>
Πρωινές	3,76%	3,98%	3,65%	3,77%	4,15%
Απογευματινές	51,20%	56,12%	57,31%	52,31%	47,74%
Κυριακάτικες	14,96%	16,27%	16,43%	16,79%	18,13%
Εβδομαδιαίες	5,41 %	5,52%	5,33%	6,62%	7,49%
Αθλητικές	16,75%	18,12%	17,28%	20,50%	22,48%
<b>Σύνολο</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Πηγή: «Η Καθημερινή», Ιανουάριος 2000, σελ. 79

Η είσοδος της ιδιωτικής τηλεόρασης στον χώρο των Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης όμως, επέφερε τα πρώτα χρόνια σημαντική μείωση του μεριδίου των εφημερίδων στη συνολική διαφημιστική δαπάνη, όχι όμως και στα έσοδά τους από διαφημίσεις, τα οποία συνέχιζαν να αυξάνονται. Από το 1996 και μετά, οι εφημερίδες αντέδρασαν ουσιαστικά στην πρόκληση της τηλεόρασης αυξάνοντας κάθε χρόνο το μερίδιό τους στο σύνολο της διαφημιστικής δαπάνης, όπως φαίνεται και στον πίνακα:

**Πίνακας 7: Κατανομή Διαφημιστικής Δαπάνης 1994-1998 Δις. δρχ**

<i>TOMEAS</i>	<i>1994-Μερίδιο</i>		<i>1995-Μερίδιο</i>		<i>1996-Μερίδιο</i>		<i>1997-Μερίδιο</i>		<i>1998-Μερίδιο</i>	
Εφημερίδες	32	11%	42	10%	43	15%	54	17%	67	18%
Περιοδικά	46	16%	57	14%	65	23%	93	28%	111	30%
Ραδιόφωνο	18	6%	24	6%	22	8%	22	7%	19	5%
Τηλεόραση	190	67%	285	70%	152	54%	159	48%	174	47%
<b>Σύνολο</b>	<b>286</b>	<b>100%</b>	<b>408</b>	<b>100%</b>	<b>282</b>	<b>100%</b>	<b>328</b>	<b>100%</b>	<b>371</b>	<b>100%</b>
Ετήσια Μεταβολή			43%		-31%		16%		13%	

Πηγή: «Η Καθημερινή», Ιανουάριος 2000, σελ. 79

Η διαφήμιση στις εφημερίδες προέρχεται από ένα σημαντικό και συνεχώς διευρυνόμενο αριθμό αναπτυσσόμενων κλάδων της οικονομίας (τηλεπικοινωνίες, κινητή τηλεφωνία, Τράπεζες, αυτοκινητοβιομηχανία, οικονομικοί οργανισμοί, εξοπλισμοί γραφείων κτλ.

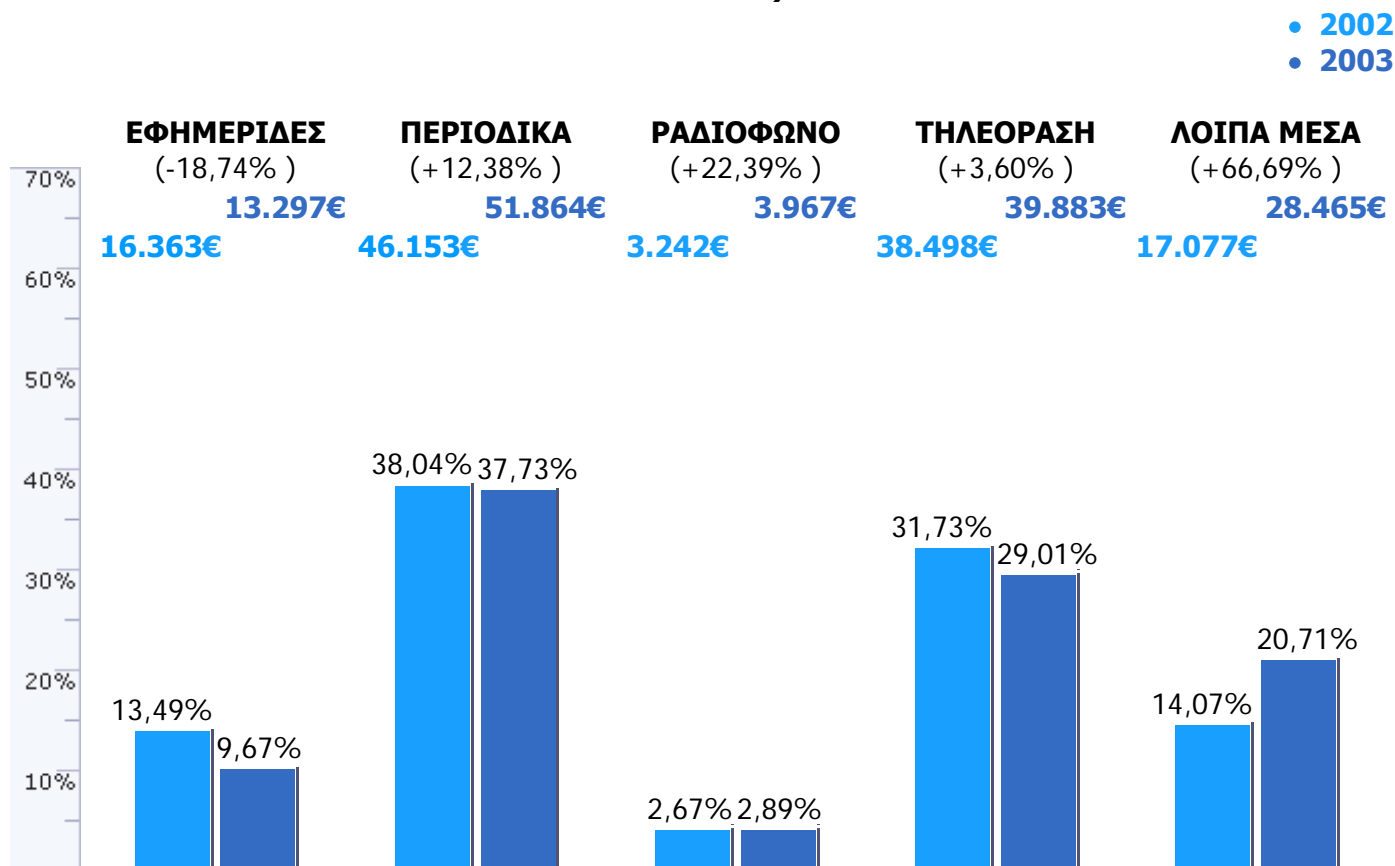
<b>Πίνακας 8: Κατηγορίες Διαφημιζόμενων Προϊόντων στις Εφημερίδες (1994-1998, εκ. δρχ)</b>						
<b>Κατηγορία προϊόντων</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>ΜΕΡ. 1998</b>
Επιβατικά αυτοκίνητα	4.256	5.211	5.718	6.619	7.726	11,5%
Εξοπλισμός γραφείου	2.456	2.238	2.339	3.620	6.348	9,4%
Δημόσιο	1.659	1.656	3.005	3.788	4.987	7,4%
Οικονομικοί Οργανισμοί	1.905	3.199	2.769	4.507	4.902	7,3%
Διάφορα αυτοκινήτων	826	780	1.145	1.509	3.650	5,4%
Ταξίδια	1.288	1.772	2.220	2.402	2.658	4,0%
Εκπαίδευση	1.848	2.377	2.038	2.052	2.399	3,6%
Διάφορα εκτός κατηγοριών	515	1.131	1.385	1.430	2.321	3,4%
Προσφορά υπηρεσιών	1.950	1.051	1.034	1.386	2.061	3,0%
Προϊόντα καπνού	1.753	2.031	1.467	2.281	2.005	3,0%
Επαγγελματικά αυτοκίνητα	520	347	644	860	862	1,3%
Κατ/τα ειδών σπιτιού	381	493	473	481	694	1,0%
Ασφάλειες	772	853	555	656	597	0,9%
Εκθέσεις	421	521	363	594	595	0,9%
Ταχυδρομικές παραγγελίες	201	270	183	412	595	0,9%
Έπιπλα	235	427	489	370	558	0,8%
Κατ/τα ένδυσης – υπόδησης	276	341	310	402	419	0,6%
Πολυκαταστήματα	258	410	391	445	395	0,6%
Αξεσουάρ αυτοκινήτων	191	374	370	536	340	0,5%
Λοιπές κατηγορίες	10.637	16.394	15.709	20.031	23.039	34,0%
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>32.348</b>	<b>41.976</b>	<b>42.607</b>	<b>54.381</b>	<b>67.151</b>	<b>100%</b>

**Πηγή: «Η Καθημερινή», Ιανουάριος 2000, σελ. 79**

Πρόσφατα στοιχεία (σύγκριση μεταξύ Ιανουαρίου 2002 και Ιανουαρίου 2003) αναφορικά με τη διαφημιστική δαπάνη που γίνεται μέσα από τις σελίδες των εφημερίδων, παρουσιάζεται μια μείωση της τάξης του 18,74%, σε σχέση με τα λοιπά Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης (περιοδικά, ραδιόφωνο, τηλεόραση, λοιπά μέσα) τα οποία καταγράφουν αυξητικές τάσεις. Η σύγκριση μεταξύ εφημερίδων και λοιπών μέσων απεικονίζεται στο διάγραμμα 1:



**Διάγραμμα 1:**  
**ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΑ ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗΣ ΔΑΠΑΝΗΣ ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ ΕΤΩΝ 2002-2003 (σε χιλιάδες euro)**



Πηγή: ΕΙΗΕΑ, [www.eihea.gr](http://www.eihea.gr)

### 4.3. Οι Προοπτικές του Τύπου

Τα μηνύματα για την πορεία του Τύπου τόσο στο εξωτερικό όσο και στην Ελλάδα καθιστούν αναγκαία την προσαρμογή των «παραδοσιακών» εφημερίδων στις σύγχρονες επιταγές της τεχνολογίας. Οι εφημερίδες του μέλλοντος, πέραν των παραδοσιακών τους λειτουργιών (ενημέρωση, επιμόρφωση, ψυχαγωγία) οφείλουν να επεκταθούν σε όλο το φάσμα του επικοινωνιακού πεδίου εκμεταλλευόμενες τις τεχνολογικές εξελίξεις. Ήδη, κάποιες από αυτές οι εφημερίδες έχουν εισέλθει στο διαδίκτυο και σταδιακά θα προσφέρουν νέες υπηρεσίες όπως το ηλεκτρονικό εμπόριο, με σκοπό να καλύπτουν ολοένα και περισσότερες εξειδικευμένες ανάγκες ενημέρωσης, αλλά και καταναλωτικές ανάγκες που μπορούν να εξυπηρετηθούν μέσω του διαδικτύου.

Αυτές οι νέες δραστηριότητες εκτιμάται ότι θα ενδυναμώσουν τη θέση των εφημερίδων και ότι στο νέο επικοινωνιακό και επιχειρηματικό πεδίο και θα τους προσφέρουν πρόσθετες πηγές εσόδων, διευρύνοντας περαιτέρω το αντικείμενό τους,

αυξάνοντας τον κύκλο εργασιών τους και συνεπώς την κερδοφορία τους. Σε γενικές γραμμές, πάντως, οι εφημερίδες στη μακρόχρονη ιστορία τους έχουν αποδείξει ότι είναι ένα μέσο που διαρκώς ανανεώνεται και επωφελείται από τα νέα τεχνολογικά δεδομένα. Ήδη, ο αριθμός των εφημερίδων που εμφανίζονται στο Internet έχει αυξηθεί θεαματικά, αξιοποιώντας τις δυνατότητες που προσφέρει η εποχή της πολλαπλής επικοινωνίας.

Προς αυτή την κατεύθυνση προσανατολίζονται ορισμένες μεγάλης εμβέλειας εφημερίδες στην Ελλάδα, οι οποίες έχουν κατορθώσει επενδύοντας σημαντικά ποσά να αναδιατάξουν τα δημοσιογραφικά, εμπορικά και τεχνικά τους τμήματα προετοιμαζόμενες για τα νέα δεδομένα στο χώρο της επικοινωνίας.

Όσον αφορά στην πορεία των πωλήσεων και των διαφημιστικών εσόδων του ελληνικού Τύπου, θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι είναι θετική γι' αυτούς τους τίτλους που αφουγκράζονται το "πνεύμα των καιρών" και σχεδιάζουν το μέλλον τους. Αν και είναι δύσκολο να προβλεφθούν με ακρίβεια οι μελλοντικές εξελίξεις, εκτιμάται ότι οι πωλήσεις των εφημερίδων και η προσέλκυση διαφημιστικής δαπάνης εκ μέρους τους θα συνεχίσουν να κατευθύνονται κυρίως σε λίγους και ισχυρούς τίτλους. Δηλαδή, σε αυτούς που εμφανίζουν ανθεκτικές και υψηλές κυκλοφορίες, ένα δυναμικό κοινωνικο-οικονομικό προφίλ του αναγνωστικού τους κοινού και παράλληλα υιοθετούν και εκμεταλλεύονται τις δυνατότητες που προσφέρουν τα νέα δεδομένα στο χώρο της επικοινωνίας και της τεχνολογίας (Ετήσιο Δελτίο, Χ.Κ. Τεγόπουλος, 2002).

Παρακάτω παρατίθενται δύο διαγράμματα που απεικονίζουν την κυκλοφορία των ελληνικών εφημερίδων στην Ελλάδα.



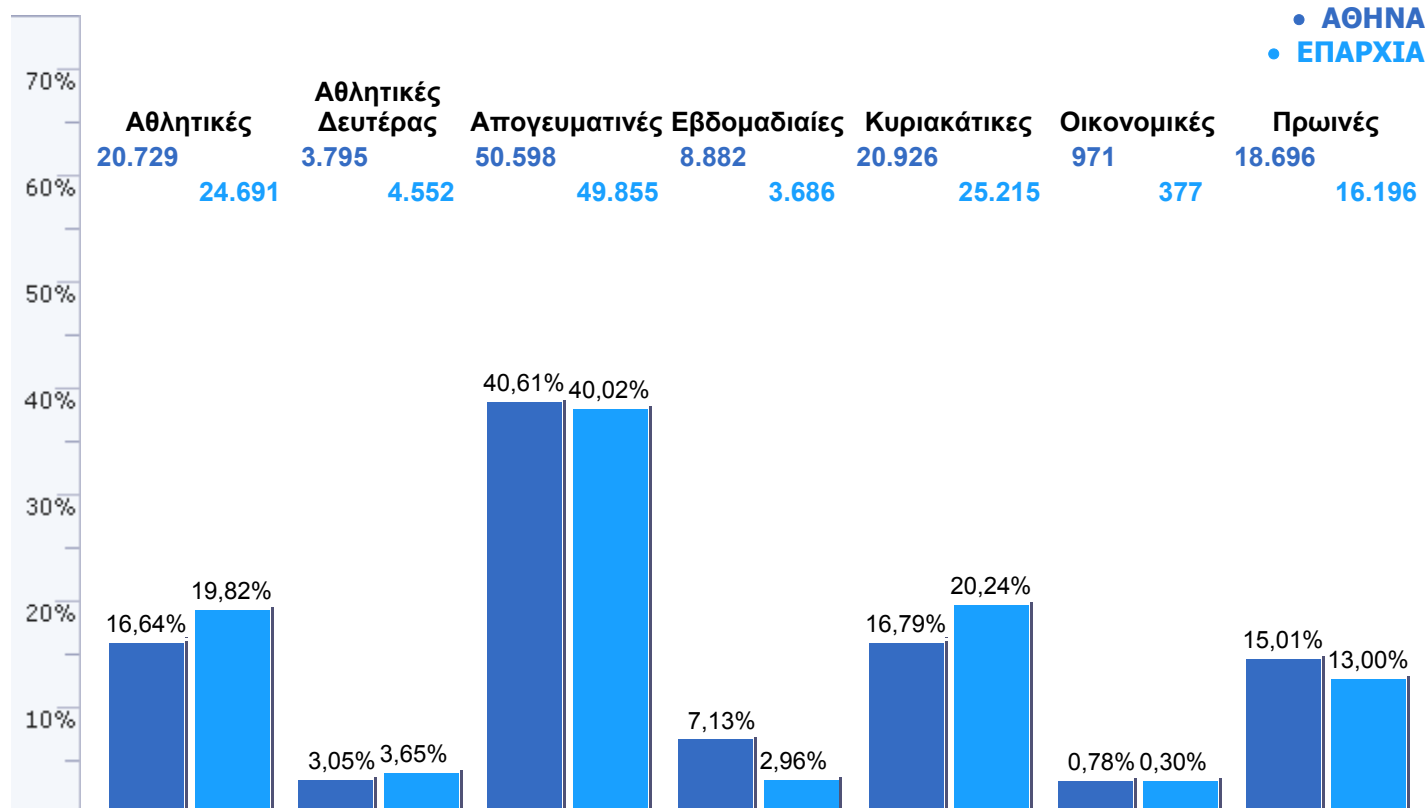
**Διάγραμμα 2:**  
**Κυκλοφορίες**  
**Ημερησίων**  
**Εφημερίδων (Μέση**  
**Ημερήσια**  
**Κυκλοφορία)**

Πηγή: «ΧΚ Τεγόπουλος·  
Εκδόσεις», Ιαν. 2002,  
σελ. 48

Τα πιο πρόσφατα στοιχεία αναφορικά με την κυκλοφορία των εφημερίδων ανα κατηγορία, τόσο στην Αθήνα όσο και στην επαρχία παρουσιάζονται στο διάγραμμα3:

**Διάγραμμα 3:**

**ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΑΝΕΛΛΗΝΙΑΣ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΣ ΕΦΗΜΕΡΙΔΩΝ ΕΤΟΥΣ 2003 (σε χιλιάδες φύλλα)**



Πηγή: ΕΙΗΕΑ, [www.eihea.gr](http://www.eihea.gr)

#### 4.4 Ανάλυση εργασίας (job analysis)

Στο σημείο αυτό είναι πολύ σημαντικό να λάβει χώρα μια διευκρίνιση όσον αφορά την ανάλυση εργασίας των δημοσιογράφων και των συντακτών ύλης.

##### Δημοσιογράφοι:

Ο δημοσιογράφος είναι επιφορτισμένος με την εκτίμηση της επικαιρότητας, την ανεύρεση θεμάτων (αποκλειστικών ή μη), την καταγραφή και παρουσίασή τους με τρόπο και λόγο δημοσιογραφικό (ρεπορτάζ). Για το λόγο αυτό, ο δημοσιογράφος καλείται να δίνει το «παρών» στον τόπο όπου λαμβάνει χώρα το γεγονός – είδηση, για να μπορεί να μεταφέρει στους αναγνώστες του το πώς ακριβώς έγινε, αλλά και να αντλεί ακόμα περισσότερες πληροφορίες. Τουλάχιστον αυτό συνέβαινε πριν από αρκετά χρόνια. Σήμερα όμως, με τη ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας και λόγω του γεγονότος ότι η εφημερίδα ενημερώνει τον πολίτη την επόμενη μέρα των γεγονότων, παρατηρείται το φαινόμενο, ο δημοσιογράφος που εργάζεται για μια εφημερίδα να

μπορεί να κάνει το ρεπορτάζ από το γραφείο του (!), μέσω της τηλεόρασης και του ραδιοφώνου που παρακολουθεί και των ιστοσελίδων που δημοσιεύουν διαρκώς ειδήσεις. Σαφώς στις περιπτώσεις όπου η μετάβαση του δημοσιογράφου στον τόπο όπου διαδραματίζεται/διαδραματίστηκε το γεγονός – είδηση είναι αδύνατη για διάφορους λόγους, τέτοιες μέθοδοι είναι θεμιτές και επιτρεπτές. Σε αντίθετες όμως περιπτώσεις, όπου ο δημοσιογράφος αδρανεύει, «αναμασώνται» τα ήδη γνωστά γεγονότα στους πολίτες από άλλες πηγές (τηλεόραση, ραδιόφωνο, διαδίκτυο) με αποτέλεσμα, η εφημερίδα να μην έχει να προσφέρει κάτι το επιπλέον στον αναγνώστη – πέραν φυσικά της άποψης και του ύφους της – και η δουλειά και παρουσία του δημοσιογράφου να ευτελίζεται.

Ανεξαρτήτως του με ποιόν από τους δύο προαναφερθέντες τρόπους ο δημοσιογράφος διαμορφώνει το ρεπορτάζ του, έχει απέναντι στους πολίτες την ευθύνη και την υποχρέωση να τους ενημερώνει και να εκφράζει την άποψη του για τα θέματα της επικαιρότητας. Αυτό προϋποθέτει επαρκή γνώση και ενδελεχή παρακολούθηση των τεκταινόμενων σε όσο το δυνατόν περισσότερους τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας. Ο δημοσιογράφος δεν πρέπει σε καμία περίπτωση να περιχαράκωνεται στα πλαίσια του ρεπορτάζ που έχει αναλάβει πχ. πολιτικό, οικονομικό, καλλιτεχνικό, αθλητικό κτλ., αλλά να έχει γνώση και άποψη επί – ει δυνατόν – όλων των θεμάτων. Τη γνώση και την άποψη του μπορεί να την εκφράσει είτε μέσω κάποιου άρθρου, κάποιας μόνιμης στήλης ή μέσω των γνωστών «παρασκηνίων». Οποιοδήποτε (ή και όλα) από τα παραπάνω, ο δημοσιογράφος τα φέρνει εις πέρας κατόπιν υποδείξεων του συντάκτη ύλης αναφορικά με το ύφος και την έκταση του κειμένου (αριθμός λέξεων) καθώς και τα σημεία στα οποία πρέπει να δοθεί έμφαση.

Για να μπορέσει κάποιος υποψήφιος να ασκήσει το επάγγελμα του δημοσιογράφου, χρειάζεται να έχει γενικές αλλά και ειδικές γνώσεις, να παρακολουθεί την επικαιρότητα, να εκφράζεται με άνεση τόσο γραπτά, όσο και προφορικά. Επιπλέον, πρέπει να έχει κρίση, ταχύτητα σκέψης, γραφής και φυσικά, το θάρρος της γνώμης του. Τέλος, σύμφωνα με τις επιταγές της εποχής πρέπει να έχει ευχέρεια στη χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή και να γνωρίζει πολύ καλά τουλάχιστον μια ξένη γλώσσα.

### Συντάκτες ύλης:

Ο συντάκτης ύλης οφείλει να τοποθετήσει τα θέματα των δημοσιογράφων κατά τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να δώσει έμφαση στα μεγάλα και «καλά» ή και αποκλειστικά θέματα της εφημερίδας και να τραβήξει έτσι την προσοχή του αναγνώστη.

Ο συντάκτης ύλης ξεκινά την εργασία του έχοντας μπροστά του το πλάνο της εφημερίδας, το οποίο δείχνει ποιές σελίδες της εφημερίδας μπορεί να διαμορφώσει. Για παράδειγμα, ο συντάκτης ύλης κάθε τμήματος μιας εφημερίδας έχει τη δυνατότητα να διαμορφώσει κατά την κρίση του έναν συγκεκριμένο αριθμό σελίδων, ο οποίος παραμένει σταθερός σε ημερήσια βάση, εκτός αν συντρέχουν πολύ σημαντικά γεγονότα. Για παράδειγμα, ο πόλεμος στο Ιράκ, είχε «ψαλιδίσει» σε αρκετές περιπτώσεις στον όγκο των θεμάτων άλλων ρεπορτάζ, όπως πχ. του αθλητικού. Από τη στιγμή που ο συντάκτης γνωρίζει τον αριθμό των σελίδων που οφείλει να διαμορφώσει, θα υποδείξει το μέγεθος (αριθμός λέξεων) του άρθρου, σχολίου, και τον αριθμό των «παρασκηνίων» που επιθυμεί να γράψει ο δημοσιογράφος. Παράλληλα, θα ζητήσει από το δημοσιογράφο να δώσει έμφαση σε κάποια σημεία. Εν συνεχεία, πάλι αυτός θα διορθώσει τα κείμενα των δημοσιογράφων και θα τα εγκρίνει προκειμένου να «μπούν» στο «αυριανό φύλλο». Ο συντάκτης ύλης πέραν της έκτασης και του περιεχομένου των κειμένων των δημοσιογράφων, φροντίζει για τη διάταξη τους στη σελίδα, έτσι ώστε τα πιο «δυνατά» θέματα της εφημερίδας να μαγνητίζουν το βλέμμα και το ενδιαφέρον του αναγνώστη. Για να το επιτύχει αυτό, έχει στη διάθεση του πλήθος φωτογραφιών και χρωματών, αλλά παράλληλα πρέπει να επιστρατεύσει το χιούμορ του και το καυστικό του πνεύμα προκειμένου να δώσει έξυπνους και «σπαρταριστούς» τίτλους (πχ. λογοπαίγνια) και λεζάντες στα θέματα του. Το αποτέλεσμα πρέπει να είναι αισθητικά ωραίο και λάθη όπως να κόβονται φωτογραφίες ή λέξεις μεταξύ δύο σελίδων είναι ανεπίτρεπτα. Εκτός από τα προαναφερθέντα, ο συντάκτης ύλης πρέπει να παρουσιάζει προσαρμοστικότητα σε τυχόν αλλαγές που μπορεί να προκύπτουν καθημερινά πχ. με τη δημοσίευση κάποιας διαφήμισης, ο διαθέσιμος για ειδήσεις χώρος μειώνεται. Κατά συνέπεια, κάποιο θέμα ίσως δεν δημοσιευθεί ή ίσως μικρύνει η έκτασή του. Αποφάσεις αυτού του είδους καλείται να πάρει ο συντάκτης ύλης.

Ο συντάκτης ύλης εκτιμά όπως και ο δημοσιογράφος την επικαιρότητα, γι' αυτό πρέπει να έχει συνολική άποψη γι' αυτή και καθορίζει τα θέματα στα οποία θα δοθεί έμφαση και χώρος στην εφημερίδα. Ταυτόχρονα, έχει το δικαίωμα να γράψει και αυτός σχόλια και «παρασκήνια». Ο συντάκτης ύλης δεν κάνει ρεπορτάζ, αλλά

επωμίζεται το δύσκολο και ευρηματικό έργο του να φτιάχνει τις σελίδες ή αλλιώς, το «κασέ». Επιπροσθέτως, έχει την ευθύνη των όσων γράφουν οι δημοσιογράφοι, καθώς εγκρίνει τη δημοσίευσή τους. Τέλος, παραμένει για περισσότερο χρόνο στην εφημερίδα ημερησίως σε σχέση με τους δημοσιογράφους, έχοντας ρόλο επιβλέποντος. Γι' αυτούς τους λόγους, η αμοιβή του είναι μεγαλύτερη σε σχέση με αυτή των δημοσιογράφων.

Στα προαναφερθέντα προσόντα των δημοσιογράφων, ο συντάκτης ύλης πρέπει να χαρακτηρίζεται από ταχύτητα στη λήψη αποφάσεων, ηγετικές ικανότητες, ικανότητες σύνθεσης και φυσικά χιούμορ, το οποίο να μπορεί να γίνει εύκολα καυστικό.

Αξίζει να σημειωθεί ότι στις ελληνικές εφημερίδες, δεν υπάρχουν καταγεγραμμένες περιγραφές εργασίας για τις παραπάνω ειδικότητες.

Σύμφωνα με την ΕΣΗΕΑ (Ένωση Συντακτών Ημερησίων Εφημερίδων Αθηνών), οι δημοσιογράφοι αποτελούν τους «εξωτερικούς συντάκτες» και οι συντάκτες ύλης τους «εσωτερικούς συντάκτες» (βλ. παράρτημα). Για τις ανάγκες της παρούσης εργασίας θα χρησιμοποιηθούν οι όροι δημοσιογράφος και συντάκτης ύλης.

#### **4.5 Νομοθετικό πλαίσιο**

Το νομοθετικό πλαίσιο που διέπει τις εταιρίες μέσω μαζικής ενημέρωσης ρυθμίζεται κατά βάση από τους ακόλουθους Νόμους: 1746/88, 1806/88, 2328/95, 2429/96, το Π.Δ. 310/96 κ.ά. Στόχος τους είναι ο έλεγχος της συμμετοχής φυσικών και νομικών προσώπων σε εκδοτικές επιχειρήσεις, η διασφάλιση της διαφάνειας των μέσων χρηματοδότησης αυτών και η επίτευξη πολυφωνίας στον ευαίσθητο τομέα των Μ.Μ.Ε. Με το νομοθετικό αυτό πλαίσιο θεσπίζεται σειρά αυστηρών προϋποθέσεων και τυπικών διαδικασιών. Σε αυτές περιλαμβάνονται:

##### **1. Ονομαστικοποίηση μετοχών μέχρι φυσικού προσώπου (Ν. 1746/1988, άρθρο 24)**

Εάν κάτοχος των μετοχών είναι άλλη ανώνυμη εταιρία, τότε και οι μετοχές της εταιρίας αυτής είναι υποχρεωτικώς ονομαστικές στο σύνολό τους και ανήκουν υποχρεωτικώς σε φυσικά πρόσωπα. Της υποχρέωσης αυτής εξαιρούνται οι ημεδαπής ή κοινοτικής προέλευσης Οργανισμοί Συλλογικών Επενδύσεων σε Κινητές Αξίες (Ο.Σ.Ε.Κ.Α.) εφόσον αυτοί όλοι μαζί κατέχουν ποσοστό μέχρι 10% του μετοχικού κεφαλαίου της εταιρίας και ποσοστό μέχρι 2,5% του κεφαλαίου της έκαστος. Σε

αντίθετη περίπτωση και οι ως άνω Οργανισμοί υπόκεινται στην υποχρέωση ονομαστικοποίησης μετοχών μέχρι φυσικού προσώπου.

**2. Υποβολή ετήσιων δηλώσεων περιουσιακής καταστάσεως "πόθεν έσχες" της εταιρίας, των μετόχων και των μελών Δ.Σ.** Ειδικότερα οι μέτοχοι και τα μέλη της Διοίκησης εκδοτικών επιχειρήσεων υποχρεούνται να υποβάλλουν κάθε Απρίλιο στον αρμόδιο Αντεισαγγελέα του Αρείου Πάγου Δήλωση για την προέλευση των χρηματικών ή άλλων μέσων, με τα οποία συμμετέχουν στην (εκδοτική) επιχείρηση. Οι Δηλώσεις αυτές δεν είναι απόρρητες. Η παράλειψη υποβολής της Δήλωσης και η υποβολή -εν γνώσει- ελλιπούς ή ανακριβούς Δήλωσης τιμωρούνται με φυλάκιση ενός έτους, χρηματική ποινή και στέρηση πολιτικών δικαιωμάτων από 1-5 έτη (άρθρο 40 Ν. 1806/88, ως ισχύει). Η ίδια υποχρέωση επιβάλλεται και από τα άρθρα 24-29 του Ν. 2429/1996, με τα οποία, μεταξύ άλλων, ορίζεται επακριβώς το περιεχόμενο της Δήλωσης (άρθρο 25) και προβλέπονται αυστηρότερες ποινές (άρθρο 27). Σχετικά με τις ως άνω διατάξεις του νόμου και με δεδομένο ότι στην πράξη γίνονται σε καθημερινή βάση πολυάριθμες συναλλαγές που αφορούν συναλλαγές μικροεπενδυτών θα πρέπει να επισημανθούν τα ακόλουθα: Καίτοι οι διατάξεις του Ν. 2429/96 περί υποβολής δηλώσεων περιουσιακών στοιχείων ("πόθεν έσχες") από τους μετόχους και τα μέλη των Διοικητικών Συμβουλίων εκδοτικών επιχειρήσεων δεν κάνουν διάκριση μεταξύ επιχειρήσεων εισηγμένων στο Χρηματιστήριο ή μη, ούτε θέτουν ελάχιστα όρια ποσοστών συμμετοχών των μετόχων στην κεφαλαιακή σύνθεση τέτοιων επιχειρήσεων, η τελεολογική ερμηνεία αυτών των διατάξεων οδηγεί στο προφανές συμπέρασμα ότι η υποχρέωση αυτή καλύπτει και αφορά στους μετόχους εκδοτικών επιχειρήσεων (και γενικά επιχειρήσεων Μέσων Ενημέρωσης) που έχουν σταθερή και όχι παροδική συμμετοχή στην κεφαλαιακή σύνθεσή τους, καθώς επίσης και ένα ποσοστό συμμετοχής τέτοιο που να δύναται να επηρεάσει τη διοίκηση και διαχείρισή τους.

**3. Εγγραφή της εταιρείας στο Μητρώο Διαφάνειας (Π.Δ. 310/96).**

**4. Γνωστοποίηση στις ίδιες Αρχές νέων εκδόσεων εντύπων (Ν. 2328/1995, άρθρο 13).**

**5. Κοινοποίηση στα υπουργεία Εμπορίου, τη Γενική Γραμματεία Τύπου και Πληροφοριών και την Ε.Ι.Η.Ε.Α. κάθε πράξης μεταβίβασης μετοχών (Ν. 1746/1988, άρθρο 24).** Σύμφωνα με το άρθρο 24 το Ν. 1746/1988 για την μεταβίβαση ονομαστικών μετοχών ανωνύμων εταιριών που είναι ιδιοκτήτες εφημερίδων ή περιοδικών, απαιτείται συμβολαιογραφικό έγγραφο και κοινοποίηση αντιγράφου του

με δικαστικό επιμελητή μέσα σε 5 ημέρες προς το Υπουργείο Εμπορίου, τη Γενική Γραμματεία Τύπου και Πληροφοριών και την Ένωση Ιδιοκτητών Ημερησίων Εφημερίδων Αθηνών (Ε.Ι.Η.Ε.Α). Ιδιαίτερα θα πρέπει εδώ να επισημανθεί η προβλεπόμενη διαδικασία που αφορά μετοχές εισηγμένες στο Χρηματιστήριο όπου από την παρ. 4 του άρθρου 24 του ως άνω Νόμου 1746/1988 όπως ισχύει σήμερα ορίζεται: "Εάν οι μετοχές είναι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο, η μεταβίβασή τους μπορεί να γίνεται και με τη διαδικασία μεταβίβασης ονομαστικών μετοχών ανωνύμων εταιρειών εισηγμένων στο Χρηματιστήριο, των άρθρων 33 και επόμενα του ν. 1806/1988 "Τροποποίηση της Νομοθεσίας για τα Χρηματιστήρια Αξιών" και της λοιπής χρηματιστηριακής νομοθεσίας, όπως αυτή ισχύει κάθε φορά. Η Εταιρία Αποθετηρίων υποχρεούται να θέτει στη διάθεση εκπροσώπων του Υπουργείου Εμπορίου, της Γενικής Γραμματείας Τύπου και Πληροφοριών της Ενώσεως Ιδιοκτητών Ημερησίων Εφημερίδων Αθηνών και οποιουδήποτε έχει έννομο συμφέρον, το Αρχείο Μετόχων, Αποθετηρίων Εγγράφων και Τίτλων Αποθετηρίων, που κατά νόμο τηρεί, ώστε να καθίσταται δυνατός ο έλεγχος και η παρακολούθηση της διακίνησης των μετοχών αυτών, καθώς και να παρέχει στους παραπάνω κάθε σχετική πληροφορία" (*«Πήγασος Εκδοτική ΑΕ-[www.pegasus.gr](http://www.pegasus.gr)*).



## **Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup>**

### **Η προσέλκυση - επιλογή δημοσιογράφων & συντακτών ύλης στον ημερήσιο Τύπο**

#### **5.1. Εισαγωγή**

Διαφορετικά πρότυπα και μέθοδοι προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού εφαρμόζονται σε κάθε κλάδο ακόμα και σε κάθε επιχείρηση (Τζεκίνης Χ., 1992) και φυσικά εξαίρεση δεν θα μπορούσαν να αποτελέσουν οι επιχειρήσεις - εφημερίδες που δραστηριοποιούνται στον Ημερήσιο Τύπο. Όπως αναφέρθηκε και στην εισαγωγή, η σημαντικότητα της έρευνας έγκειται στο γεγονός της διαπίστωσης του κατά πόσο η προσέλκυση και επιλογή συντακτών ύλης και δημοσιογράφων στον ελληνικό ημερήσιο Τύπο πλησιάζει στη διαδικασία και τις μεθόδους που αναφέρει η σύγχρονη βιβλιογραφία και αρθρογραφία που υπό κανονικές συνθήκες θα εφαρμόζε μια οποιαδήποτε επιχείρηση στην περίπτωση που επιθυμούσε να προσλάβει προσωπικό. Παράλληλα, απεικονίζονται οι όποιες διαφορές μεταξύ δημοσιογράφων και συντακτών ύλης αναφορικά με τις πηγές προσέλκυσης και τις μεθόδους επιλογής που εφαρμόζονται στον ελληνικό ημερήσιο Τύπο.

#### **5.2 Διεξαγωγή έρευνας**

##### **5.2.1 Πληθυσμός – δείγμα**

Η όλη προσέγγιση της μελέτης έγινε με τη χρήση ερωτηματολογίου στο σύνολο των ημερησίων εφημερίδων που κυκλοφορούν σε ημερήσια βάση στην Αθήνα (αθλητικές – πολιτικές – οικονομικές) για τις οποίες καταβάλλεται αντίτιμο και ανεξαρτήτως του αν ανήκουν ή όχι στην Ένωση Ιδιοκτητών Ημερησίων Εφημερίδων Αθηνών. Οι προαναφερθείσες εφημερίδες ανέρχονται σε 38 (πληθυσμός) και ως εκ τούτου, ισάριθμα ερωτηματολόγια απεστάλησαν με email. Εξ αυτών, συλλέχθηκαν 19 (δείγμα) αντιπροσωπεύοντας ένα ποσοστό ανταπόκρισης 50%. Η ανταπόκριση των εφημερίδων στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε τόσο ανάλογα με την κατηγορία στην οποία ανήκει κάθε εφημερίδα όσο και συνολικά, εκφράζεται στον παρακάτω

πίνακα:

Εφημερίδες	Ποσοστό ανταπόκρισης	Μέγεθος δείγματος (n)
Πρωινές	(4/7) 57,1 %	4
Απογευματινές	(7/16) 43,8%	7
Οικονομικές	(3/6) 50%	3
Αθλητικές	(5/9) 50%	5
<b>Σύνολο</b>	<b>(19/38) 50%</b>	<b>19</b>

**Πίνακας 9: Ποσοστό ανταπόκρισης των εφημερίδων στην έρευνα**

### **5.2.2 Συλλογή δεδομένων**

Όλα τα ερωτηματολόγια στάλθηκαν κατόπιν τηλεφωνικής επικοινωνίας με τους υπευθύνους προσλήψεων όλων των εφημερίδων. Η Αθήνα επελέγη αφενός για πρακτικούς λόγους, έτσι ώστε η επικοινωνία με τους υπευθύνους προσέλευσης να καθίσταται συχνή και εύκολη και αφετέρου, γιατί οι περισσότερες εφημερίδες που κυκλοφορούν σε ημερήσια βάση στην Αθήνα, έχουν την έδρα τους στην συγκεκριμένη πόλη.

Οι απαντήσεις συγκεντρώθηκαν κατόπιν προσωπικών συναντήσεων με τους υπευθύνους προσέλευσης και συντακτών ύλης, κατά τη διάρκεια των οποίων, κρατήθηκαν σημειώσεις αναφορικά με θέματα που σχετίζονται με την έρευνα. Κάθε συμπληρωμένο ερωτηματολόγιο που εξετάστηκε και κρίθηκε επαρκές και αξιόπιστο, αποτέλεσε στοιχείο για τη φάση της ανάλυσης και επεξεργασίας της έρευνας. Το ερωτηματολόγιο που εστάλη παρατίθεται στο παράρτημα της παρούσης, ενώ η περιγραφή του ακολουθεί στην επόμενη παράγραφο.

### **5.2.3 Ερωτηματολόγιο**

Το ερωτηματολόγιο βασίστηκε στο υπόδειγμα SERVQUAL και τροποποιήθηκε σύμφωνα με τις απαιτήσεις του θέματος, ενώ χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις πολλαπλών επιλογών και ανοιχτές.

Η δομή του ερωτηματολογίου αποτελείται από ερωτήσεις που αφορούν την παλαιότητα της εφημερίδας (έτη κυκλοφορίας) και το ιδιοκτησιακό καθεστώς στο οποίο υπόκειται, (αν ανήκει ή όχι σε όμιλο επιχειρήσεων). Ακολουθούν ερωτήσεις αναφορικά με το ποιός είναι υπεύθυνος προσέλευσης δημοσιογράφων και συντακτών

ύλης, ποιές μέθοδοι προσέλκυσης χρησιμοποιούνται για αυτές τις δύο ειδικότητες, καθώς και αν υπάρχουν έντυπα και καταγεγραμμένες διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής δημοσιογράφων και συντακτών ύλης. Εν συνεχεία, ζητείται από τους συμμετέχοντες να δηλώσουν τις τρεις κατά τη γνώμη τους αποτελεσματικότερες μεθόδους προσέλκυσης δημοσιογράφων και συντακτών ύλης καθώς και να προβούν σε μια εκτίμηση των ποσοστών των υποψηφίων εντός και εκτός επιχείρησης που αποτείνονται για κενές θέσεις δημοσιογράφων και συντακτών ύλης. Αμέσως μετά, προσδιορίζεται η συχνότητα χρήσης διαφόρων μεθόδων επιλογής για κάθε ειδικότητα, όπως επίσης και το ποσοστό συμμετοχής καθεμιάς από αυτές στην διαμόρφωση της τελικής επιλογής δημοσιογράφων και συντακτών ύλης. Παρακάτω, οι ερωτώμενοι απαντούν στο ερώτημα που αφορά τη χρήση τεστ για την επιλογή των υποψηφίων και τη χρήση διαφορετικών τύπων συνεντεύξεων. Ακολουθούν ερωτήσεις αναφορικά με το ποιός είναι υπεύθυνος επιλογής δημοσιογράφων και συντακτών ύλης και ποιές μέθοδοι χρησιμοποιούνται για να ενημερωθούν οι δύο κατηγορίες υποψηφίων (δημοσιογράφοι – συντάκτες ύλης) για την έκβαση των υποψηφιοτήτων τους. Επίσης, ζητείται ο βαθμός ικανοποίησης των υπευθύνων προσέλκυσης και επιλογής δημοσιογράφων και συντακτών ύλης από τις διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής. Τέλος, ζητούνται από τους υπεύθυνους προσέλκυσης και επιλογής δημοσιογράφων και συντακτών ύλης, οι προτάσεις που μπορούν να βελτιώσουν τις προαναφερθείσες διαδικασίες.

#### **5.2.4 Επεξεργασία δεδομένων**

Η επεξεργασία των απαντήσεων των ερωτηματολογίων έγινε με τη χρήση του στατιστικού προγράμματος «SPSS for Windows 10.1», και του λογιστικού φύλλου Excel. Τα αποτελέσματα καταγράφονται σε πίνακες και γραφήματα συχνοτήτων, ενώ διερευνήθηκε η ύπαρξη συσχετίσεων, οι οποίες και παρουσιάζονται στις ακόλουθες σελίδες.

#### **5.2.5 Περιορισμοί έρευνας**

Σημαντικός περιορισμός στη διεξαγωγή της παρούσης έρευνας αποτέλεσε το γεγονός ότι δεν συλλέχθηκαν απαντήσεις από το σύνολο του πληθυσμού και κατά συνέπεια, δεν είναι δυνατόν να διαμορφωθεί μια ολοκληρωμένη εικόνα για το τι

πράττει ο κλάδος αναφορικά με το συγκεκριμένο θέμα ως σύνολο.

Επιπλέον, οι υπεύθυνοι προσέλκυσης και επιλογής λόγω της δημοσιογραφικής τους ιδιότητας επέδειξαν έναν μικρό βαθμό δυσκολίας στην κατανόηση ορισμένων όρων. Το εμπόδιο αυτό ξεπεράστηκε κατά τη διάρκεια των προσωπικών συναντήσεων που πραγματοποιήθηκαν για τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων, με λεκτικές επεξηγήσεις πιθανών δυσνόητων όρων.

Τέλος, σε μια μόνο περίπτωση υποστηρίχτηκε δογματικά ότι δεν έχει νόημα μια έρευνα αυτού του είδους, με βάση το επιχείρημα ότι οι εφημερίδες δεν εντάσσονται στα πλαίσια της επιχειρησιακής πρακτικής και ότι ακολουθούν “δικούς τους” κανόνες και πρακτικές αναφορικά με την προσέλκυση δημοσιογράφων και συντακτών ύλης.

### 5.3 Στατιστική Ανάλυση

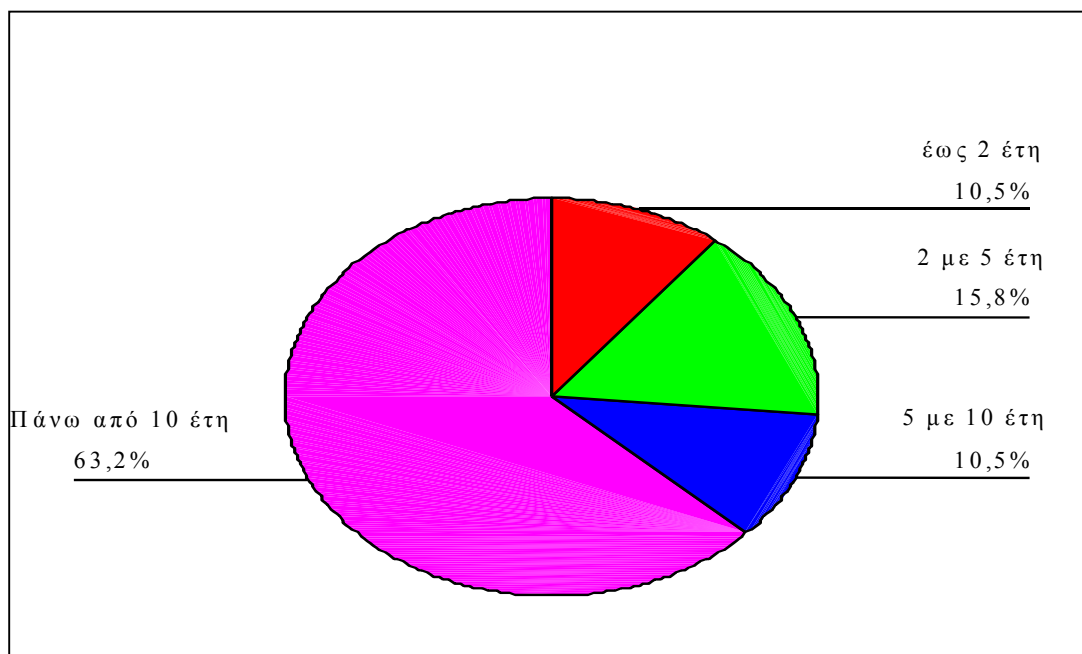
#### 5.3.1. Έτη Κυκλοφορίας

Όπως προαναφέρθηκε, στην έρευνα πήραν μέρος 19 ημερήσιες εφημερίδες σε σύνολο 38 καταγεγραμμένων στην Ένωση Ιδιοκτητών Ημερησίων Αθηνών (ΕΙΗΕΑ).

Απο αυτές, η πλειονότητα τους «κυκλοφορεί» πάνω από 10 έτη. Πιο συγκεκριμένα:

- 2 (10,5%) κυκλοφορούν για χρονικό διάστημα που δεν ξεπερνά τα 2 έτη,
- 3 (15,8%) κυκλοφορούν μεταξύ 2 και 5 ετών,
- 2 (10,5%) κυκλοφορούν μεταξύ 5 και 10 ετών και τέλος,
- 12 (63,2%) κυκλοφορούν πάνω από 10 έτη.

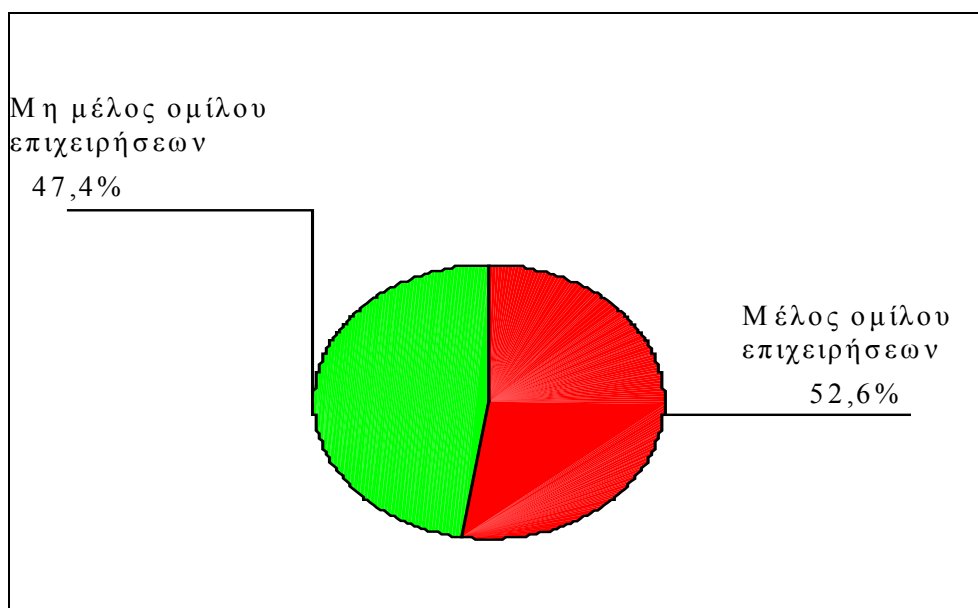
Τα παραπάνω στοιχεία απεικονίζονται στο διάγραμμα που ακολουθεί:



**Διάγραμμα 4:** Έτη Κυκλοφορίας Εφημερίδων

#### 5.3.2. Ιδιοκτησιακό Καθεστώς

Εξετάζοντας το ιδιοκτησιακό καθεστώς στο οποίο υπόκεινται οι εφημερίδες οι οποίες μελετήθηκαν, αναφέρονται τα εξής: 10 εξ'αυτών ανήκουν σε κάποιο συγκρότημα, αντιπροσωπεύοντας ένα ποσοστό της τάξης του 52,6%, ενώ 9 (47,4%) δεν ανήκουν σε κάποιο συγκρότημα (όμιλο επιχειρήσεων). Η διαγραμματική απεικόνιση του ιδιοκτησιακού καθεστώτος των εφημερίδων που έλαβαν μέρος στην έρευνα είναι η ακόλουθη:



**Διάγραμμα 5: Ιδιοκτησιακό καθεστώς εφημερίδων (μέλος ή μή ομίλου επιχειρήσεων)**

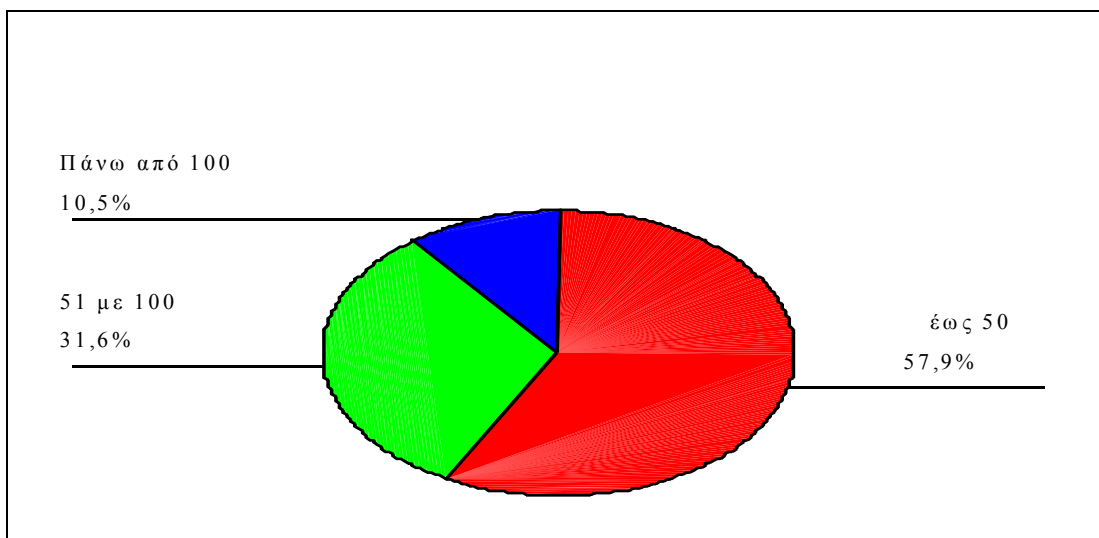
### 5.3.3. Αριθμός Απασχολούμενων Δημοσιογράφων και Συντακτών Ύλης

Σχετικά με τον αριθμό των δημοσιογράφων και συντακτών ύλης που απασχολεί συνολικά κάθε εφημερίδα, δόθηκαν οι ακόλουθες απαντήσεις:

- 11 στις 19 εφημερίδες (57,9%) απασχολούν πάνω από 50 συντάκτες ύλης και δημοσιογράφους,
- 6 από αυτές απασχολούν 51 με 100 (31,6%), ενώ
- μόλις 2 (10,5%) αριθμούν περισσότερους από 100 δημοσιογράφους και συντάκτες ύλης. Η διαγραμματική απεικόνιση των παραπάνω απαντήσεων δίνεται στο διάγραμμα της επόμενης σελίδας.

Συμπερασματικά, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η πλειονότητα των εφημερίδων που έλαβαν μέρος στην έρευνα κυκλοφορούν για περισσότερα από δέκα έτη (12/19=63,2%), όπως επίσης αρκετά υψηλό είναι το ποσοστό των εφημερίδων που απασχολούν συνολικά το πολύ 50 συντάκτες ύλης και δημοσιογράφους (11/19=57,9%). Τέλος, σχετικά με το γεγονός μια εφημερίδα να ανήκει ή να μην ανήκει σε κάποιο συγκρότημα μέσω μαζικής ενημέρωσης, παρατηρείται μια ελαφρά

υπεροχή της περίπτωσης να ανήκει με ποσοστό 52,6% (10 στις 19 περιπτώσεις, έναντι  $9/19=47,4\%$ ).



**Διάγραμμα 6: Συνολικός αριθμός απασχολούμενων δημοσιογράφων και συντακτών ύλης**

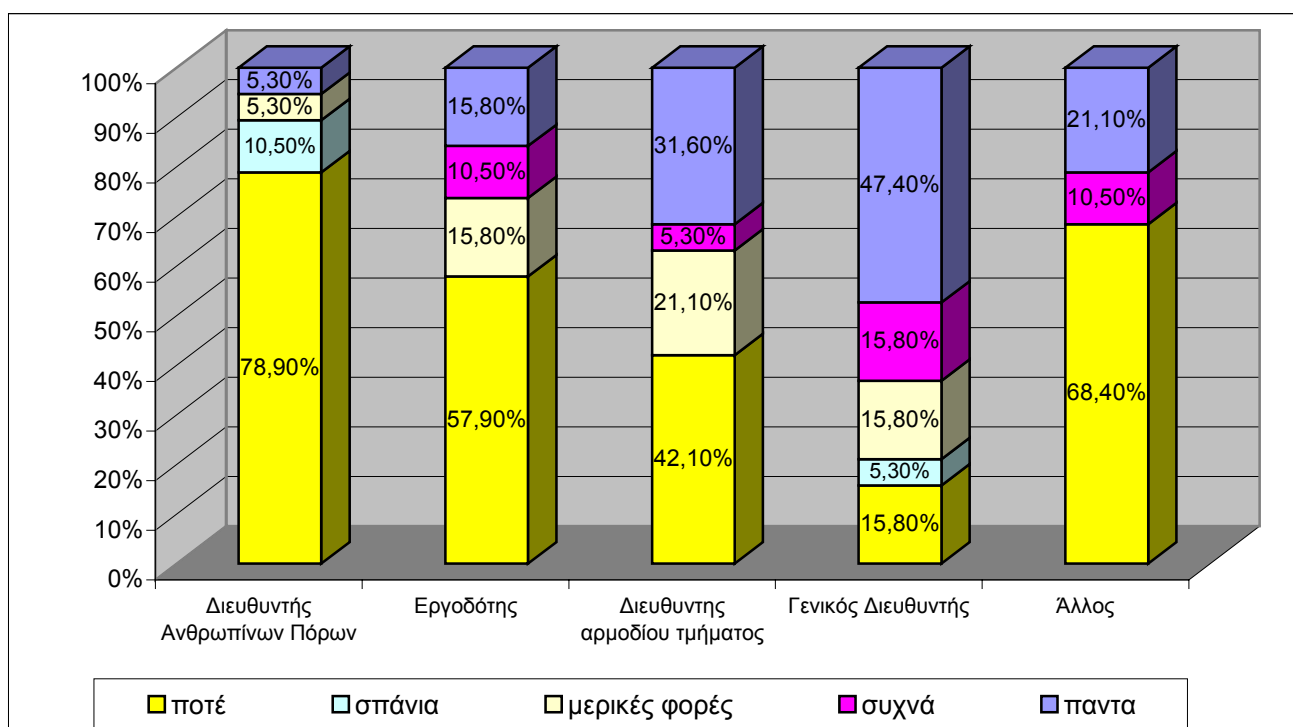
#### 5.3.4. Υπεύθυνοι προσέλκυσης και επιλογής δημοσιογράφων και συντακτών ύλης

Σε ό,τι αφορά την προσέλκυση των δημοσιογράφων, το πρόσωπο που επωμίζεται αυτόν τον ρόλο συχνότερα είναι ο Γενικός Διευθυντής (πάντα - 47,4%). Στην ακριβώς αντίθετη θέση, βρίσκονται ο Διευθυντής Ανθρωπίνων Πόρων (ποτέ-78,9%) και ο εργοδότης (ποτέ-57,9%). Ειδικότερα:

- Ο διευθυντής του αρμοδίου κάθε φορά τμήματος για το λογαριασμό του οποίου πρόκειται να πραγματοποιηθεί κάποια πρόσληψη, είναι «πάντα» υπεύθυνος για την προσέλκυση των υποψηφίων δημοσιογράφων με ποσοστό 31,6% (=6/19), ενώ «ποτέ» σε 8 από τις 19 περιπτώσεις (42,1%).
- Ο Διευθυντής ανθρωπίνων πόρων μόνο σε μια περίπτωση χαρακτηρίζεται ότι λειτουργεί «πάντα» ως υπεύθυνος προσέλκυσης (5,3%), ενώ στις 78,9% (!) των περιπτώσεων δεν ασχολείται ποτέ με τη διαδικασία προσέλκυσης των υποψηφίων δημοσιογράφων. Σύμφωνα με τις κατ' ιδίαν συζητήσεις που έλαβαν χώρα με τους υπεύθυνους προσέλκυσης και επιλογής δημοσιογράφων, αναλαμβάνει την προσέλκυση εργαζομένων άλλων ειδικοτήτων, όπως κλητήρων, δακτυλογράφων, γραμματέων κτλ.

- Τέλος, στις εφημερίδες όπου κάποιος άλλος πλην των προαναφερθέντων «χρίζεται» υπεύθυνος προσέλκυσης δημοσιογράφων «πάντα» (21,1%=4/19) ή «συχνά» (10,5%=2/19), το πρώτο ποσοστό κατανέμεται ισόποσα μεταξύ των:
  - ✓ αρχισυντάκτη εφημερίδας
  - ✓ διευθυντή σύνταξης
  - ✓ συντάκτη ύλης ή δημοσιογράφο και
  - ✓ στελεχών προσφιλούς κόμματος προς την εφημερίδα, ενώ το 10,5% (=2/19) αντιστοιχεί εξ ολοκλήρου στον διευθυντή σύνταξης.

Τα παραπάνω στοιχεία απεικονίζονται διαγραμματικά ως ακολούθως:



**Διάγραμμα 7: Υπεύθυνοι προσέλκυσης δημοσιογράφων**

Στον αντίποδα, σχετικά με την **προσέλκυση συντακτών ύλης**, ο Γενικός Διευθυντής (πάντα - 47,4%) και ο Διευθυντής του αρμοδίου τμήματος (πάντα - 31,6%) αναλαμβάνουν τον κύριο όγκο προσέλκυσης συντακτών ύλης. Στην ακριβώς αντίθετη θέση βρίσκονται ο Διευθυντής Ανθρωπίνων Πόρων (ποτέ-84,2%) και ο εργοδότης (ποτέ-63,2%). Επίσης:

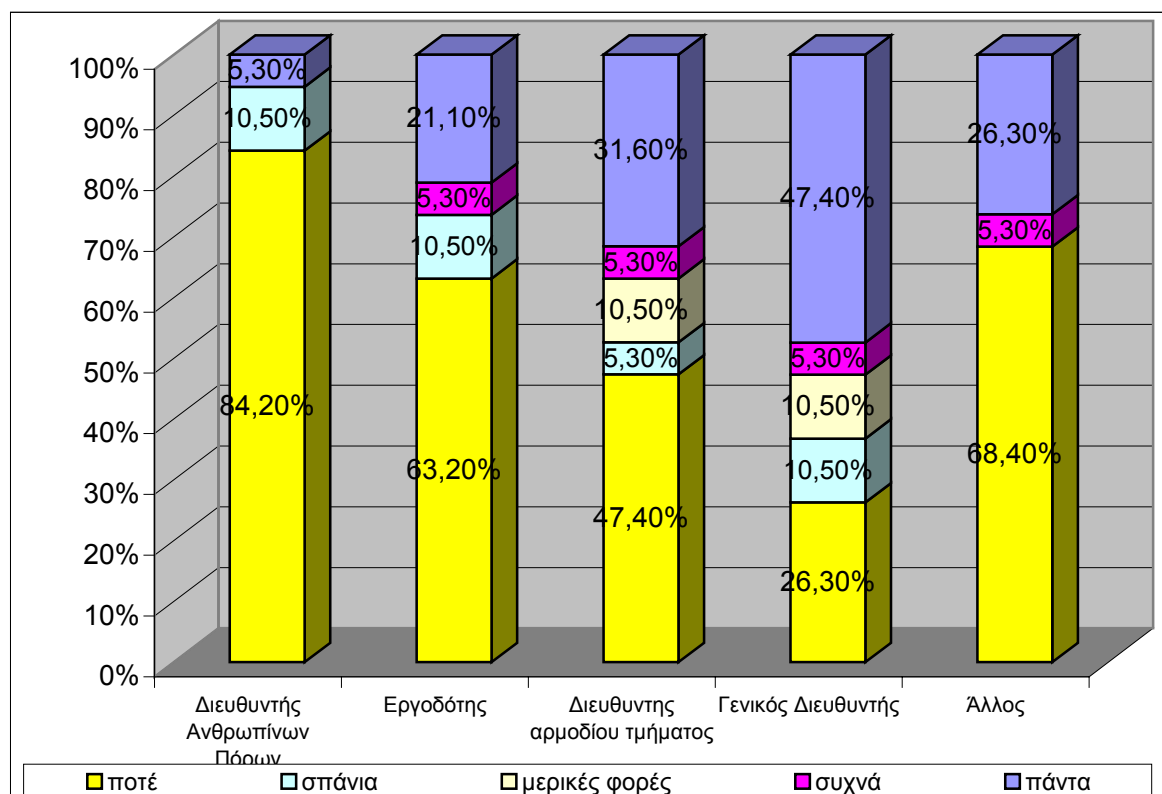
- Ο διευθυντής του αρμοδίου κάθε φορά τμήματος δεν είναι «ποτέ» υπεύθυνος προσέλκυσης συντακτών ύλης σε 9 από τις 19 περιπτώσεις (47,4%).
- Ο Διευθυντής Ανθρωπίνων Πόρων μόνο σε μια περίπτωση χαρακτηρίζεται ότι λειτουργεί «πάντα» ως υπεύθυνος προσέλκυσης συντακτών ύλης (5,3%),



ενώ, όπως προαναφέρθηκε, στις 84,2% (!) των περιπτώσεων (ποσοστό ελαφρά αυξημένο σε σχέση με εκείνο των δημοσιογράφων) δεν ασχολείται ποτέ με τη διαδικασία προσέλκυσης των υποψηφίων συντακτών ύλης.

• Τέλος, στις εφημερίδες όπου κάποιος άλλος πλην των προαναφερθέντων «χρίζεται» υπεύθυνος προσέλκυσης συντακτών ύλης «πάντα» (26,3%=5/19) ή «συχνά» (5,3%=1/19), το πρώτο ποσοστό επιμερίζεται ως εξής:

- ✓ Αρχισυντάκτη εφημερίδας (5,3%=1/19)
- ✓ διευθυντή σύνταξης (10,5%=2/19)
- ✓ συντάκτη ύλης ή δημοσιογράφος (5,3%=1/19) και
- ✓ στελέχη προσφιλούς κόμματος προς την εφημερίδα (5,3%=1/19), ενώ το δεύτερο (5,3%) αντιστοιχεί εξ ολοκλήρου στον διευθυντή σύνταξης. Τα παραπάνω στοιχεία απεικονίζονται διαγραμματικά ως εξής:



**Διάγραμμα 8: Υπεύθυνοι προσέλκυσης συντακτών ύλης**

Παρά το γεγονός ότι, το έργο που καλείται να επιτελέσει ένας συντάκτης ύλης και το οποίο αναλύθηκε στις προηγούμενες σελίδες, είναι περισσότερο απαιτητικό σε σχέση με αυτό του δημοσιογράφου, εντούτοις δεν παρατηρούνται μεγάλες διαφορές όσον αφορά την προσέλκυση τους στις εφημερίδες. Ενδεικτικά, πραγματοποιώντας μια σύγκριση μεταξύ των προηγούμενων δύο διαγραμμάτων σημειώνονται τα εξής:

- ο Διευθυντής Ανθρωπίνων Πόρων δεν είναι ποτέ υπεύθυνος για την προσέλκυση των δημοσιογράφων και συντακτών ύλης με ποσοστά 78,9%(=15/19) και 84,2%(=16/19) αντίστοιχα, ενώ τα ποσοστά που τον φέρουν ως υπεύθυνο προσέλκυσης σε συνεχή βάση (δηλαδή πάντοτε) είναι μόλις 5,3% για κάθε μια από τις δυο ειδικότητες.
- Ο εργοδότης φαίνεται να μην έχει ενεργό συμμετοχή στην προσέλκυση δημοσιογράφων και συντακτών καθώς δεν είναι ποτέ υπεύθυνος για την προσέλκυση δημοσιογράφων και συντακτών ύλης με ποσοστά 57,9% (=11/19) και 63,2% (=12/19) αντίστοιχα. Αντίθετα, οι περιπτώσεις στις οποίες «χρίζεται» πάντοτε ως υπεύθυνος προσέλκυσης ανέρχονται στο 15,8% (=3/19) για τους δημοσιογράφους και 21,1% (=4/19) για τους συντάκτες ύλης.
- Ο Διευθυντής του αρμοδίου τμήματος είναι «πάντα» υπεύθυνος για την προσέλκυση σε ποσοστό 31,6% (=6/19) τόσο για τους δημοσιογράφους, όσο και για τους συντάκτες ύλης, ενώ το ποσοστό που λέει ότι δεν ευθύνεται ποτέ για την προσέλκυση των δημοσιογράφων (42,1%=8/19), είναι κατά 5,3% μικρότερο του αντιστοίχου των συντακτών ύλης.
- Ο Γενικός Διευθυντής είναι «πάντα» υπεύθυνος για την προσέλκυση των υποψηφίων δημοσιογράφων και συντακτών ύλης με ποσοστό 47,4% (=9/19), ενώ οι περιπτώσεις να μην ασχολείται ποτέ με την προσέλκυση συντακτών ύλης ανέρχονται στο 26,3% (=5/19) και είναι κατά 10,6% αυξημένες από αυτές των δημοσιογράφων.

### **5.3.5. Ύπαρξη εντύπων και καταγεγραμμένων διαδικασιών προσέλκυσης και επιλογής δημοσιογράφων και συντακτών ύλης**

Η έρευνα έδειξε ότι στις εφημερίδες δεν υπάρχουν έντυπα ή/και καταγεγραμμένες διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής δημοσιογράφων και συντακτών ύλης, καθώς οι απαντήσεις στο συγκεκριμένο ερώτημα υπήρξαν 100% αρνητικές και για τις δύο θέσεις εργασίας.

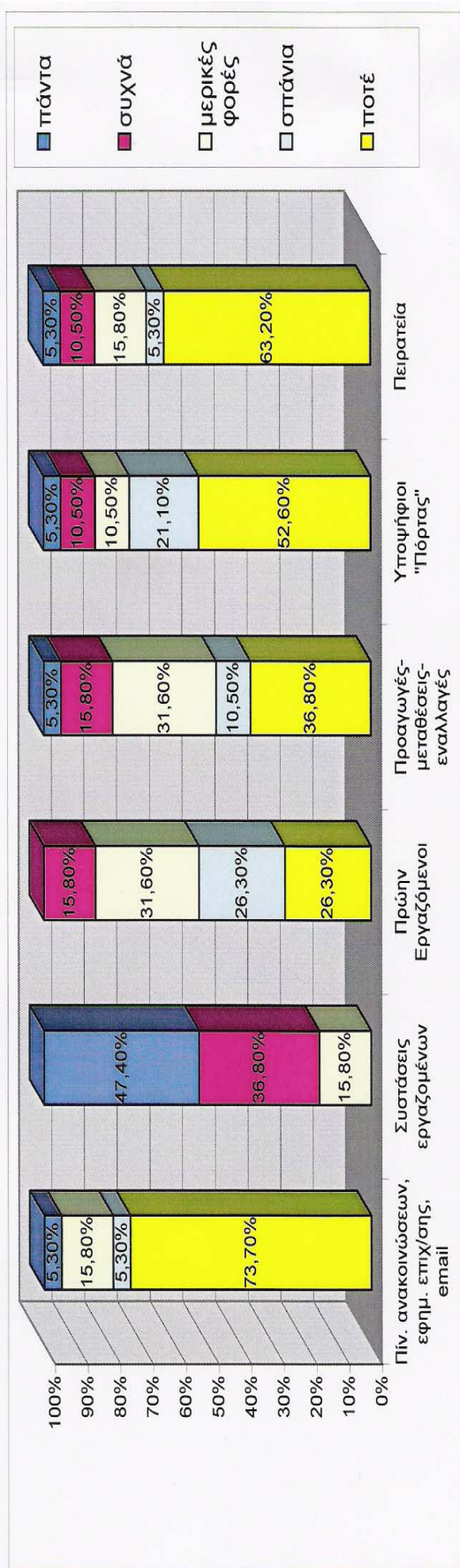
### 5.3.6. Μέθοδοι Προσέλκυσης δημοσιογράφων και συντακτών ύλης

Αναμφισβήτητα, η πιο δημοφιλής μέθοδος προσέλκυσης δημοσιογράφων στις εφημερίδες είναι οι συστάσεις των εργαζομένων τους. Εφαρμόζονται πάντοτε σε 9 στις 19 εφημερίδες (47,4%), συχνά σε 7 στις 19 (36,8%) και μερικές φορές σε ποσοστό 15,8% (ή σε 3 στις 19). Είναι ενδεικτικό της συχνότητας βάσει της οποίας χρησιμοποιούνται, ότι όλες οι εφημερίδες της έρευνας δήλωσαν ότι τις χρησιμοποιούν από «μερικές φορές» μέχρι «πάντα». Αυτό που είναι επίσης αδιαμφισβήτητο είναι ότι, σε καμία από τις περιπτώσεις του δείγματος δεν χρησιμοποιούνται οι σύμβουλοι επιχειρήσεων ως πηγή προσέλκυσης υποψηφίων, καθώς το ποσοστό των εφημερίδων που απάντησαν «ποτέ» ανέρχεται στο 100%. Στις «μη δημοφιλείς» μεθόδους προσέλκυσης, καθώς δεν χρησιμοποιούνται «ποτέ» σε μεγάλο ποσοστό, συγκαταλέγονται επίσης:

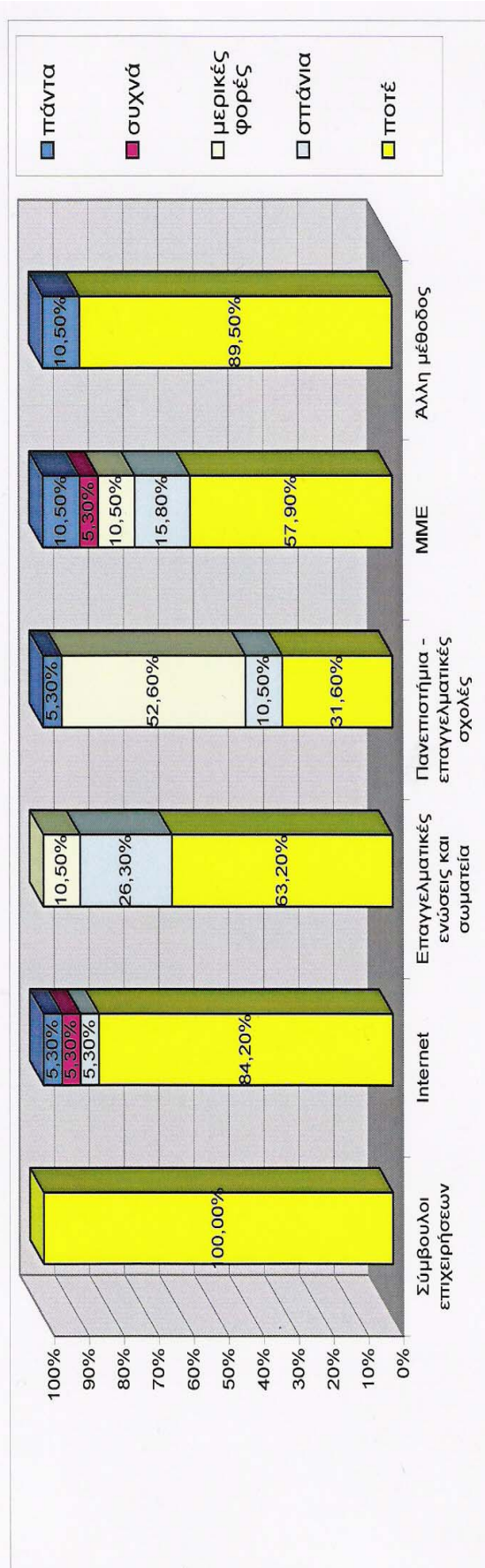
- ✓ Το Internet (84,2% ή 16 στις 19)
- ✓ Ο πίνακας ανακοινώσεων, η εφημερίδα επιχείρησης και το email (73,7% ή 14 στις 19)
- ✓ Η «πειρατεία» (63,2% ή 12 στις 19)
- ✓ Οι επαγγελματικές ενώσεις και τα σωματεία (63,2% ή 12 στις 19)
- ✓ Τα ΜΜΕ (57,9% ή 11 στις 19)
- ✓ Οι υποψήφιοι «πόρτας» (52,6% ή 10 στις 19)

Τέλος, δύο εφημερίδες δήλωσαν ότι χρησιμοποιούν πάντοτε δύο εναλλακτικές μεθόδους προσέλκυσης δημοσιογράφων: η μια εφημερίδα αναφέρθηκε στις συστάσεις φίλων/συναδέλφων/προηγούμενων εργοδοτών και η άλλη στο φιλικό προσκείμενο σε αυτή κόμμα. Το ποσοστό κάθε μιας από τις προαναφερθείσες μεθόδους είναι 5,3%.

Οι μέθοδοι προσέλκυσης δημοσιογράφων καθώς και τα αντίστοιχα ποσοστά που συγκεντρώνουν ανάλογα με τη συχνότητα χρήσης τους δίνονται διαγραμματικά στην επόμενη σελίδα:



Διάγραμμα 9: Μέθοδοι προσέλευσης δημοσιογράφων



Αναφορικά με τους συντάκτες ύλης παραμένουν δημοφιλείς οι συστάσεις εργαζομένων ως **μέθοδος προσέλκυσης συντακτών ύλης**, αλλά όχι τόσο ενισχυμένες, όσο στην περίπτωση των δημοσιογράφων. Εφαρμόζονται πάντοτε σε 8 στις 19 εφημερίδες (42,1%), συχνά σε 5 στις 19 (26,3%), μερικές φορές σε ποσοστό 21,1% (ή σε 4 στις 19) και σπάνια σε ποσοστό 5,3% (1 στις 19). Αυτό που είναι όμως αδιαμφισβήτητο είναι ότι, σε καμία από τις περιπτώσεις του δείγματος δεν χρησιμοποιούνται οι σύμβουλοι επιχειρήσεων ως πηγή προσέλκυσης συντακτών ύλης (όπως ακριβώς στην περίπτωση των δημοσιογράφων), καθώς το ποσοστό των εφημερίδων που απάντησαν στη συγκεκριμένη ερώτηση «ποτέ» ανέρχεται στο 100%. Τέλος, στις «μη δημοφιλείς» μεθόδους προσέλκυσης καθώς δεν χρησιμοποιούνται «ποτέ» σε μεγάλο ποσοστό, συγκαταλέγονται επίσης:

- ✓ το Internet (84,2% ή 16 στις 19)
- ✓ ο πίνακας ανακοινώσεων, η εφημερίδα της επιχείρησης και το email (73,7% ή 14 στις 19)
- ✓ η “πειρατεία” (68,4% ή 13 στις 19)
- ✓ οι επαγγελματικές ενώσεις και τα σωματεία (63,2% ή 12 στις 19)
- ✓ τα ΜΜΕ (63,2% ή 12 στις 19)
- ✓ οι υποψήφιοι «πόρτας» (52,6% ή 10 στις 19)
- ✓ οι επαγγελματικές σχολές και τα πανεπιστήμια (47,4% ή 9 στις 19)

Παράλληλα, δύο εφημερίδες δήλωσαν ότι χρησιμοποιούν «πάντα» δύο εναλλακτικές μεθόδους προσέλκυσης συντακτών ύλης: η μια τις συστάσεις φίλων/συναδέλφων/ προηγούμενων εργοδοτών και η άλλη το φιλικά προσκείμενο σε αυτή κόμμα. Το ποσοστό κάθε μιας από τις προαναφερθείσες μεθόδους είναι 5,3%.

Η διαγραμματική απεικόνιση των μεθόδων προσέλκυσης συντακτών ύλης (διάγραμμα 10) και τα ποσοστά προτίμησης που συγκεντρώνουν παρατίθενται στη μεθεπόμενη σελίδα.

### 5.3.7. Ιεράρχηση Μεθόδων Προσέλκυσης δημοσιογράφων και συντακτών ύλης

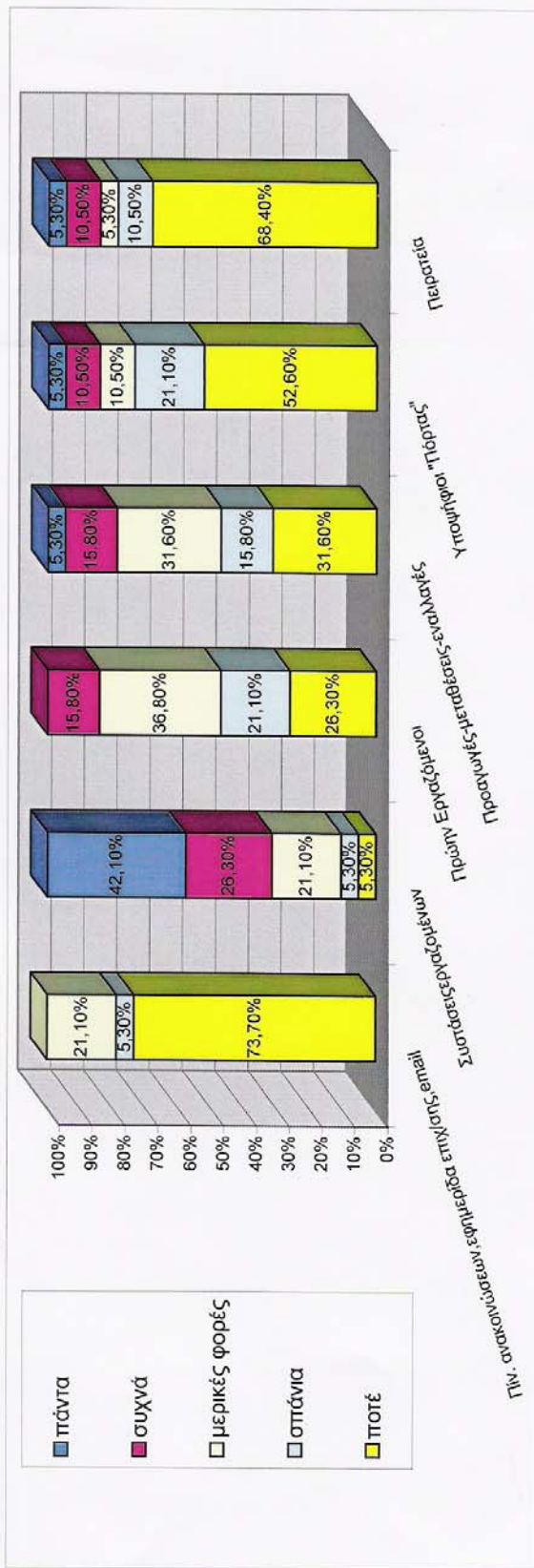
Όπως προαναφέρθηκε, οι συστάσεις εργαζομένων αποδεικνύονται ιδιαίτερα δημοφιλείς. Στην ερώτηση “Ποιά μέθοδο προσέλκυσης δημοσιογράφων και συντακτών ύλης θεωρείτε αποτελεσματικότερη. Αξιολογείστε τις τρεις πρώτες ως εξής: 1. περισσότερο αποτελεσματική, 2. μέτρια αποτελεσματική, 3. λιγότερο

αποτελεσματική”, οι συστάσεις εργαζομένων χαρακτηρίστηκαν ως η αποτελεσματικότερη μέθοδος από 9 εφημερίδες (ποσοστό 47,4%), μέτρια αποτελεσματική από 5 εφημερίδες (ποσοστό 26,3%) και μόλις 1 εφημερίδα σε σύνολο 19 (ποσοστό 5,3%) τη χαρακτήρισε ως λιγότερο αποτελεσματική. Πάντως, το 78,9% των εφημερίδων κατατάσσουν τις συστάσεις εργαζομένων στην πρώτη τριάδα μεθόδων προσέλκυσης δημοσιογράφων και συντακτών ύλης με βάση την αποτελεσματικότητά τους. Στη δεύτερη θέση των προτιμήσεων βρίσκονται με αρκετά μεγάλη διαφορά, τα πανεπιστήμια και οι δημοσιογραφικές σχολές (31,6%), το ποσοστό των οποίων επιμερίζεται ως εξής: 15,8% τα χαρακτηρίζουν περισσότερο αποτελεσματικά, 5,3% ως μέτρια αποτελεσματικά και 10,5% (2/19) ως λιγότερο αποτελεσματικά. Λιγότερο αποτελεσματικές μέθοδοι προσέλκυσης δημοσιογράφων και συντακτών ύλης αναφέρονται το φιλικό προσκεϊμένο προς την εφημερίδα κόμμα και οι συστάσεις φίλων/συναδέλφων/προηγούμενων εργοδοτών με την κάθε μια μέθοδο να συγκεντρώνει ποσοστό 5,3%. Η διάρθρωση των αποτελεσμάτων της παραπάνω ερώτησης φαίνεται στον παρακάτω πίνακα:

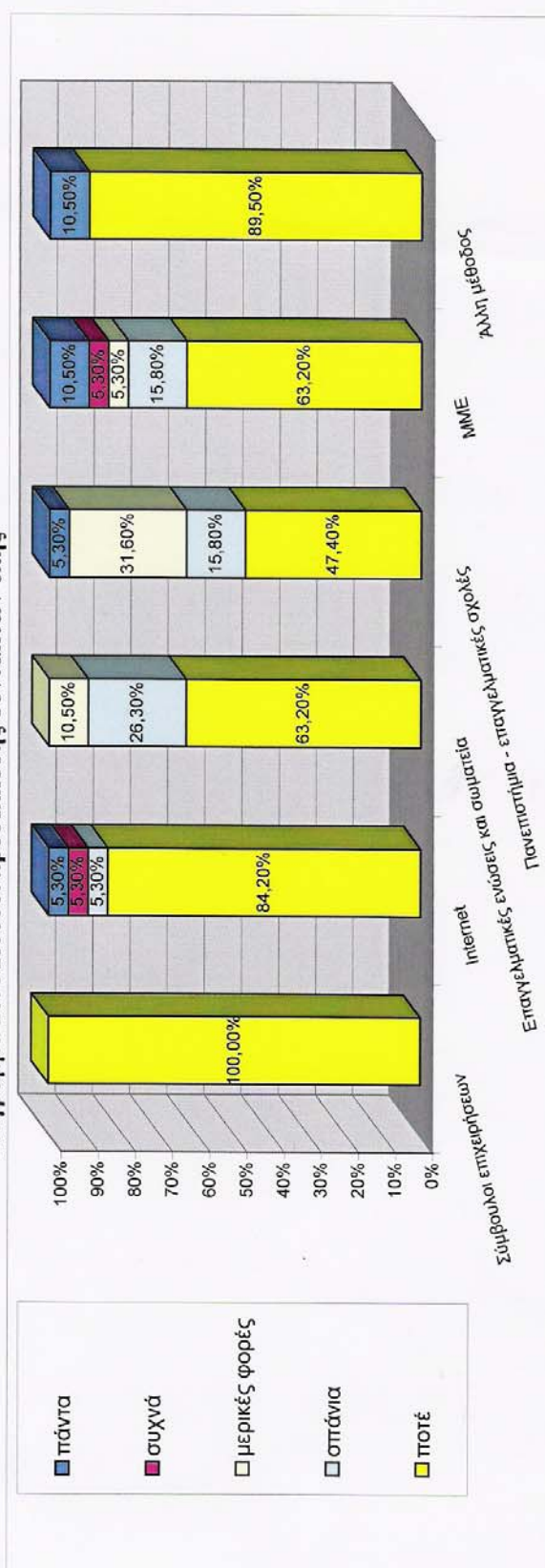
Μέθοδος προσέλκυσης	Περισσότερο αποτελεσματική	μέτρια αποτελεσματική	λιγότερο αποτελεσματική	Σύνολο	Δεν επελέγη ως μέθοδος	Τελικό Σύνολο
Συστάσεις εργαζομένων	47,4%	26,3%	5,3%	78,9%	21,1%	100%
Πανεπιστήμια/σχολές	15,8%	5,3%	10,5%	31,6%	68,4%	100%
Πειρατεία	15,8%	5,3%	-----	21,1%	78,9%	100%
Προαγωγές-μεταθέσεις	-----	15,8%	5,3%	21,1%	78,9%	100%
Πρώην εργαζόμενοι	-----	5,3%	15,8%	21,1%	78,9%	100%
Επαγγελματικές ενώσεις/σωματεία	5,3%	10,5%	-----	15,8%	84,2%	100%
Υποψήφιοι πόρτας	5,3%	10,5%	-----	15,8%	84,2%	100%
Ιντερνετ	-----	5,3%	5,3%	10,5%	89,5%	100%
Φιλικό κόμμα	5,3%	-----	-----	5,3%	94,7%	100%
Συστάσεις φίλων/συναδέλφων/Προηγούμενων εργοδοτών	5,3%	-----	-----	5,3%	94,7%	100%

**Πίνακας 10: Αποτελεσματικότητα μεθόδων προσέλκυσης δημοσιογράφων και συντακτών ύλης**





Διάγραμμα 10: Μέθοδοι προσέλευσης συντακτών ύλης



### 5.3.8. Προσέλκυση δημοσιογράφων και συντακτών εντός και εκτός επιχείρησης

Στην ερώτηση «Σε τι ποσοστό (περίπου) καλύπτονται οι κενές θέσεις εργασίας με άτομα προερχόμενα από την επιχείρηση και σε τι με άτομα εκτός αυτής;», η έρευνα έδειξε ότι οι θέσεις δημοσιογράφων καλύπτονται στο 52,6% (μέσος όρος) των περιπτώσεων από υποψήφιους εντός της επιχείρησης και στο 47,4% (μέσος όρος) των περιπτώσεων εκτός αυτής. Όσον αφορά στις θέσεις των συντακτών ύλης, το 55,5% (μέσος όρος) των περιπτώσεων καλύπτεται από υποψήφιους εντός της επιχείρησης και το 44,5% (μέσος όρος) των περιπτώσεων εκτός αυτής.

Τα αποτελέσματα δίνονται επίσης στον παρακάτω πίνακα:

<i>Ειδικότητα</i>	<i>προέλευση</i>	<i>Μέσος όρος</i>
<b>Δημοσιογράφοι</b>	Εντός επιχείρησης	52,6%
	Εκτός επιχείρησης	47,4%
<b>Συντάκτες ύλης</b>	Εντός επιχείρησης	55,5%
	Εκτός επιχείρησης	44,5%

**Πίνακας 11:** Μέσος όρος προσλήψεων δημοσιογράφων και συντακτών ύλης

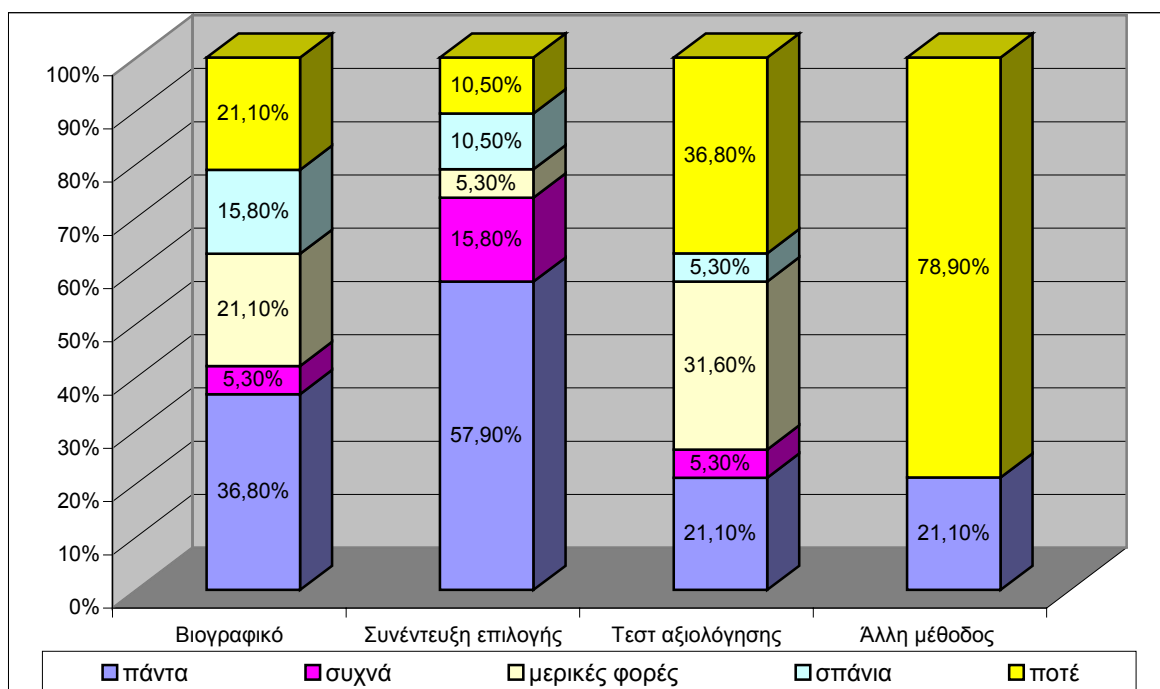
### 5.3.9. Μέθοδοι επιλογής δημοσιογράφων και συντακτών ύλης

Προκειμένου να επιλεγεί κάποιος δημοσιογράφος ή συντάκτης ύλης για να εργαστεί σε κάποια εφημερίδα, είναι πολύ πιθανό να περάσει από τη διαδικασία της συνέντευξης. Η συνέντευξη επιλογής χρησιμοποιείται πάντοτε σε ποσοστό 57,9% (11/19), συχνά σε ποσοστό 15,8% (3/19), μερικές φορές 5,3% (1/19), σπάνια 2 στις 19 (10,5%) και μόλις 2 στις 19 εφημερίδες δεν την χρησιμοποιούν ποτέ (10,5%). Το βιογραφικό δεν είναι τόσο δημοφιλές καθώς χρησιμοποιείται σταθερά («πάντα») σε 7 από τις 19 εφημερίδες (36,8%), ενώ 4 στις 19 εφημερίδες δεν το χρησιμοποιούν ποτέ (21,1%). Τα τεστ αξιολόγησης εμφανίζονται να χρησιμοποιούνται μερικές φορές με ποσοστό 31,6% και πάντοτε με ποσοστό 21,1%. Τέλος, υπάρχουν εφημερίδες που χρησιμοποιούν πάντα κάποια άλλη μέθοδο επιλογής. Το ποσοστό των απαντήσεων αυτών αντιστοιχεί στο 21,1% των εφημερίδων (4/19) και επιμερίζεται ως εξής:

- ✓ Φήμη υποψηφίου (10,5% ή 2 στις 19)
- ✓ Προσωπική άποψη αξιολογητή για τον υποψήφιο (5,3% ή 1 στις 19)
- ✓ Συστάσεις φίλων/συναδέλφων/προηγούμενων εργοδοτών (5,3% ή 1 στις 19)



Η διάρθρωση των αποτελεσμάτων αναφορικά με τις χρησιμοποιούμενες μεθόδους επιλογής δημοσιογράφων και συντακτών ύλης παρουσιάζονται στο διάγραμμα που ακολουθεί, όπως επίσης παρατίθεται πίνακας με τα ποσοστά συμμετοχής - βαρύτητας κάθε μεθόδου στην διαμόρφωση της απόφασης επιλογής (ή μη) του υποψηφίου δημοσιογράφου - συντάκτη ύλης.



**Διάγραμμα 11:** Μέθοδοι επιλογής δημοσιογράφων - συντακτών ύλης και συχνότητα χρήσης τους

Μέθοδος επιλογής	Μέσος όρος
βιογραφικό	21,8%
Συνέντευξη επιλογής	37,6%
Τεστ Αξιολόγησης	25,8%
άλλη	14,8%
Σύνολο	100,0%

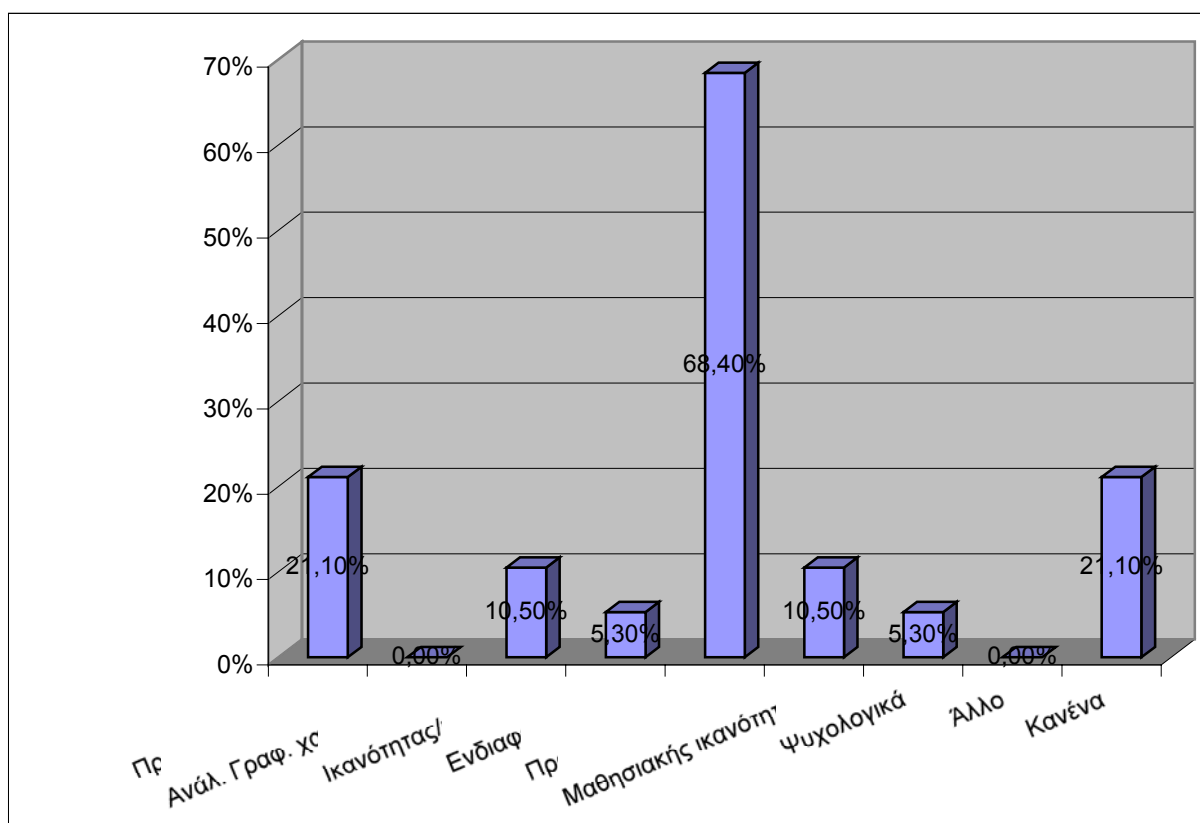
**Πίνακας 12:** Ποσοστό συμμετοχής των μεθόδων επιλογής στην διαμόρφωση της απόφασης επιλογής (ή μη) του υποψηφίου δημοσιογράφου-συντάκτη ύλης

### 5.3.10. Χρήση Τεστ Αξιολόγησης

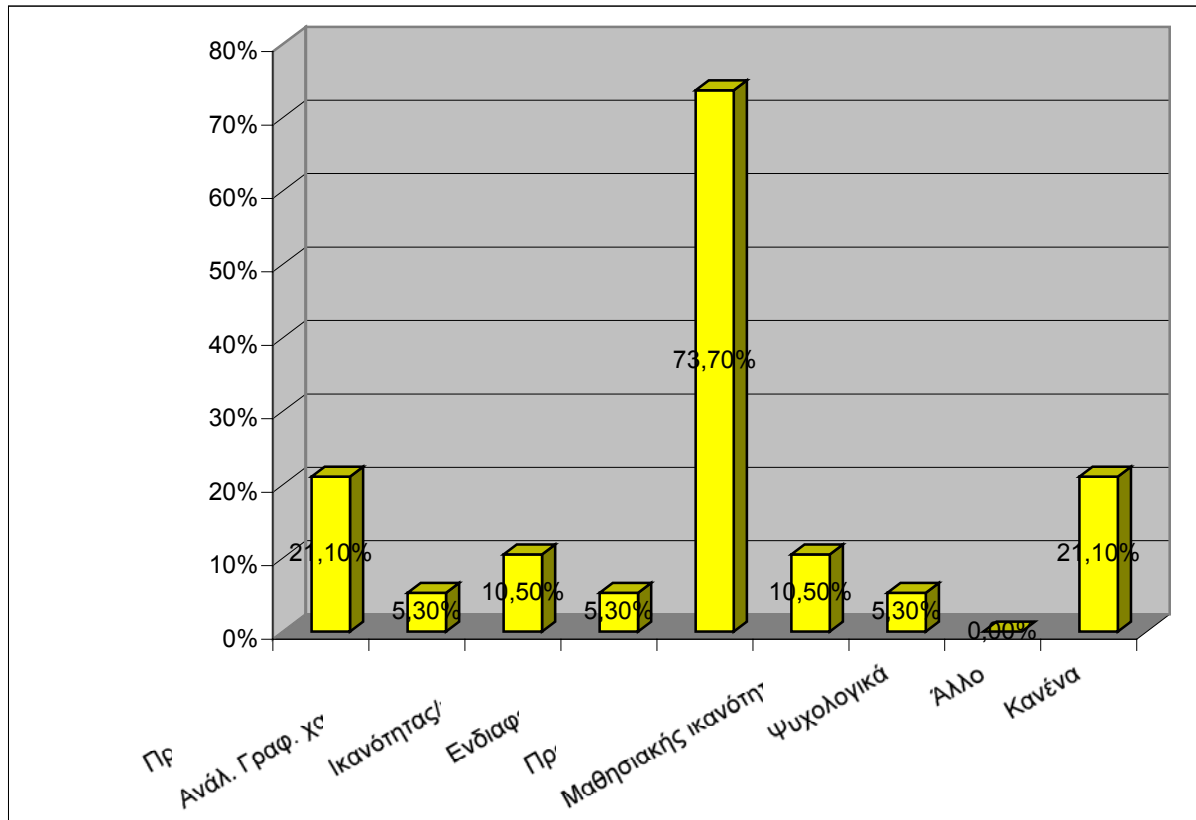
Το πιο συχνά χρησιμοποιούμενο τεστ αξιολόγησης που χρησιμοποιούν οι εφημερίδες προκειμένου να προσλάβουν ένα δημοσιογράφο ή έναν συντάκτη ύλης είναι τα δείγματα εργασίας και η πρακτική άσκηση, η οποία κυμαίνεται μεταξύ 6 μηνών και ένα χρόνο. Αυτό το στοιχείο γνωστοποιήθηκε από τους υπεύθυνους

επιλογής δημοσιογράφων και συντακτών ύλης κατά τη διάρκεια των κατ' ιδίαν συνεντεύξεων που διεξήχθησαν μαζί τους για τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων. Τα ποσοστά χρησιμοποίησης της πρακτικής άσκησης φτάνουν το 73,7% για τους δημοσιογράφους και 68,4% για τους συντάκτες ύλης. Αμέσως μετά στις προτιμήσεις αλλά με μεγάλη διαφορά, έρχονται τα τεστ προσωπικότητας με ποσοστό 21,1% για κάθε μια από τις δύο θέσεις εργασίας. Στην τρίτη θέση είναι τα τεστ μαθησιακής ικανότητας με ποσοστό 10,5% για κάθε μια από τις δύο θέσεις εργασίας, όπως επίσης και τα τεστ ικανότητας ή κλίσης. Τέλος μόλις 5,3% συγκεντρώνουν τα ψυχολογικά τεστ και τα τεστ ενδιαφερόντων, τόσο για τους δημοσιογράφους όσο και για τους συντάκτες ύλης, ενώ η ανάλυση γραφικού χαρακτήρα αντικατοπτρίζεται στο 5,3% των εφημερίδων και αφορά μόνο τους δημοσιογράφους, καθώς δεν χρησιμοποιείται για τους συντάκτες ύλης. Επίσης, το 21,1% των εφημερίδων δεν χρησιμοποιεί κανένα τεστ αξιολόγησης κατά τη διαδικασία επιλογής δημοσιογράφων και συντακτών ύλης.

Τα δύο διαγράμματα που ακολουθούν απεικονίζουν τη χρήση τεστ αξιολόγησης για την επιλογή δημοσιογράφων και συντακτών ύλης.



**Διάγραμμα 12:** Χρήση Τεστ για την αξιολόγηση συντακτών ύλης

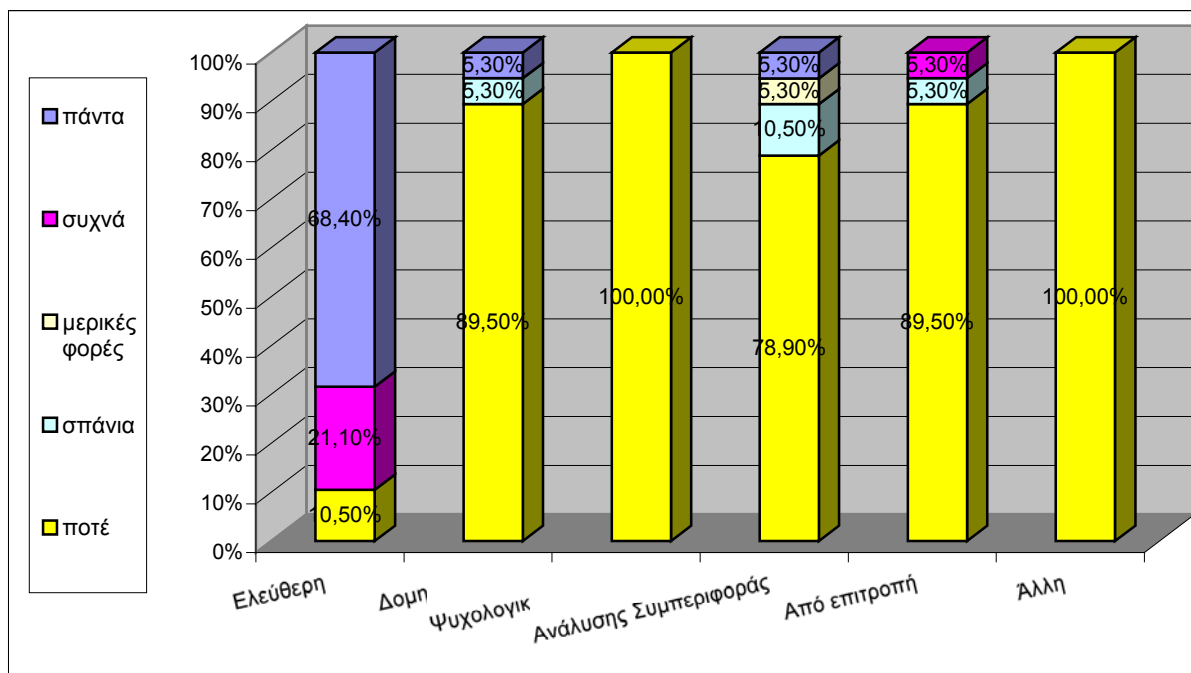


**Διάγραμμα 13:** Χρήση Τεστ για την αξιολόγηση δημοσιογράφων

### 5.3.11. Τύποι Συνεντεύξεων

Η ελεύθερη συνέντευξη προηγείται με διαφορά όσον αφορά τον τύπο συνέντευξης που προτιμούν οι υπεύθυνοι επιλογής δημοσιογράφων και συντακτών ύλης με ποσοστό 68,4%. Τα υπόλοιπα είδη (δομημένη, ανάλυσης συμπεριφοράς, από επιτροπή) χρησιμοποιούνται από πολύ μικρό αριθμό εφημερίδων και όχι συχνά. Επίσης, η συνέντευξη ψυχολογικής πίεσης δεν χρησιμοποιείται ποτέ και από καμία εφημερίδα, ενώ δεν χρησιμοποιείται κάποιος άλλος τύπος συνεντεύξεων πλην των όσων αναφέρθηκαν.

Οι τύποι συνεντεύξεων και τα ποσοστά χρησιμοποίησής τους παρουσιάζονται στο ακόλουθο διάγραμμα:



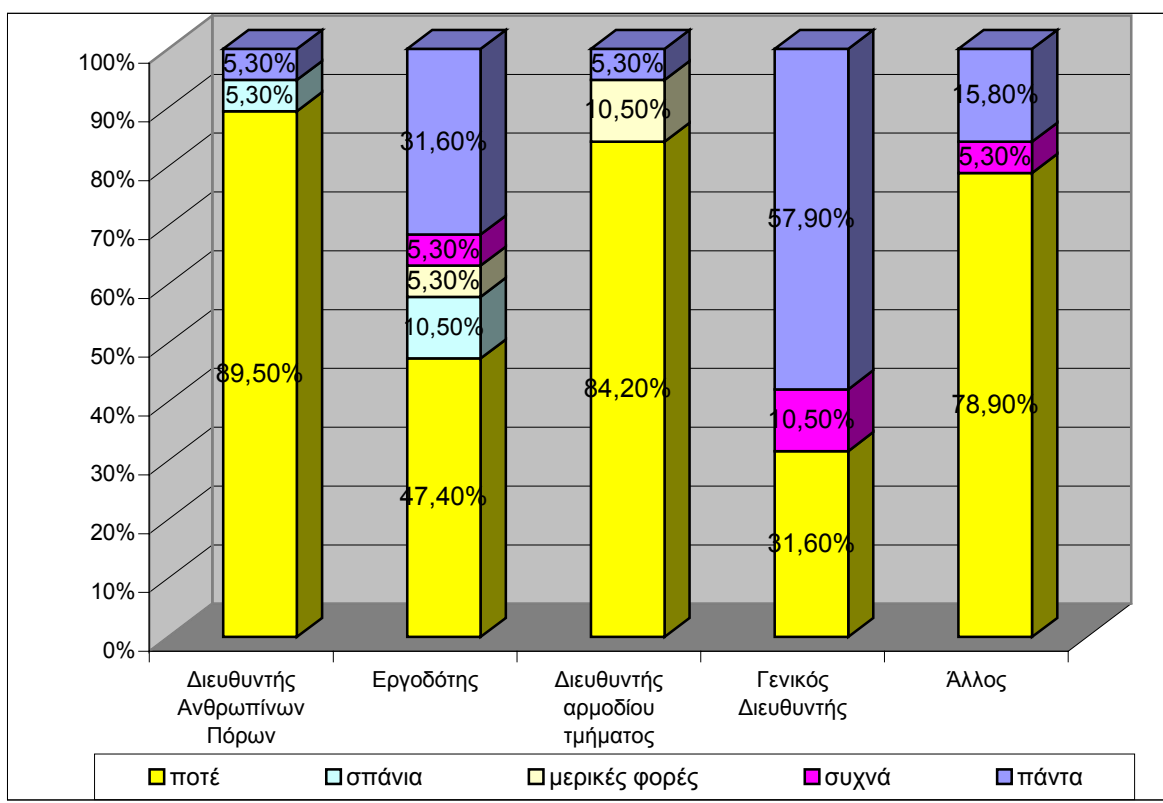
**Διάγραμμα 14:** Τύποι συνεντεύξεων και συχνότητα χρήσης τους

### 5.3.12. Υπεύθυνοι επιλογής δημοσιογράφων και συντακτών ύλης

Σε ό,τι αφορά την επιλογή των δημοσιογράφων, τα πρόσωπα που επωμίζονται αυτόν τον ρόλο συχνότερα είναι αρχικά ο Γενικός Διευθυντής (πάντα - 57,9%) και ακολουθεί με διαφορά ο εργοδότης (πάντα - 31,6%). Στην αντίπερα όχθη, βρίσκονται ο Διευθυντής Ανθρωπίνων Πόρων (ποτέ-89,5%) και ο Διευθυντής του αρμοδίου τμήματος (ποτέ-84,2%). Ειδικότερα:

- Οι περιπτώσεις να μην ασχολείται ποτέ ο Γενικός Διευθυντής με την επιλογή των δημοσιογράφων ανέρχονται στο 31,6% (=6/19)
- Ο εργοδότης φαίνεται να είναι περισσότερο ενεργό μέλος στη διαδικασία επιλογής σε σχέση με αυτή της προσέλκυσης δημοσιογράφων, καθώς 9 στις 19 εφημερίδες (47,4%) δηλώνουν ότι ποτέ δεν καθίσταται υπεύθυνος για την επιλογή (το αντίστοιχο ποσοστό της προσέλκυσης ήταν 57,9%)
- Ο διευθυντής του αρμοδίου κάθε φορά τμήματος στο οποίο υπάρχει κενή θέση, είναι αποδυναμωμένος όσον αφορά την επιλογή των δημοσιογράφων. Οι περιπτώσεις στις οποίες δεν είναι ποτέ υπεύθυνος για την επιλογή είναι διπλάσιες σε σχέση με αυτές της προσέλκυσης (Το ποσοστό αυτό αναφορικά με την προσέλκυση είναι 42,1%, δηλαδή 8 στις 19 περιπτώσεις).

- Ο Διευθυντής Ανθρωπίνων Πόρων μόνο σε μια περίπτωση χαρακτηρίζεται ότι λειτουργεί «πάντα» ως υπεύθυνος επιλογής (5,3%), ενώ στις 89,5% (!) των περιπτώσεων δεν ασχολείται ποτέ με τη διαδικασία επιλογής δημοσιογράφων.
- Τέλος, στις εφημερίδες όπου κάποιος άλλος πλην των προαναφερθέντων «χρίζεται» υπεύθυνος επιλογής δημοσιογράφων «πάντα» (21,1%=3/19) ή «συχνά» (5,3%=1/19), το πρώτο ποσοστό κατανέμεται ισόποσα μεταξύ των:
  - ✓ Διευθύνοντος Συμβούλου
  - ✓ Διευθυντή σύνταξης
  - ✓ Διευθυντή εφημερίδας, ενώ το δεύτερο αντιστοιχεί στον Διευθυντή σύνταξης.

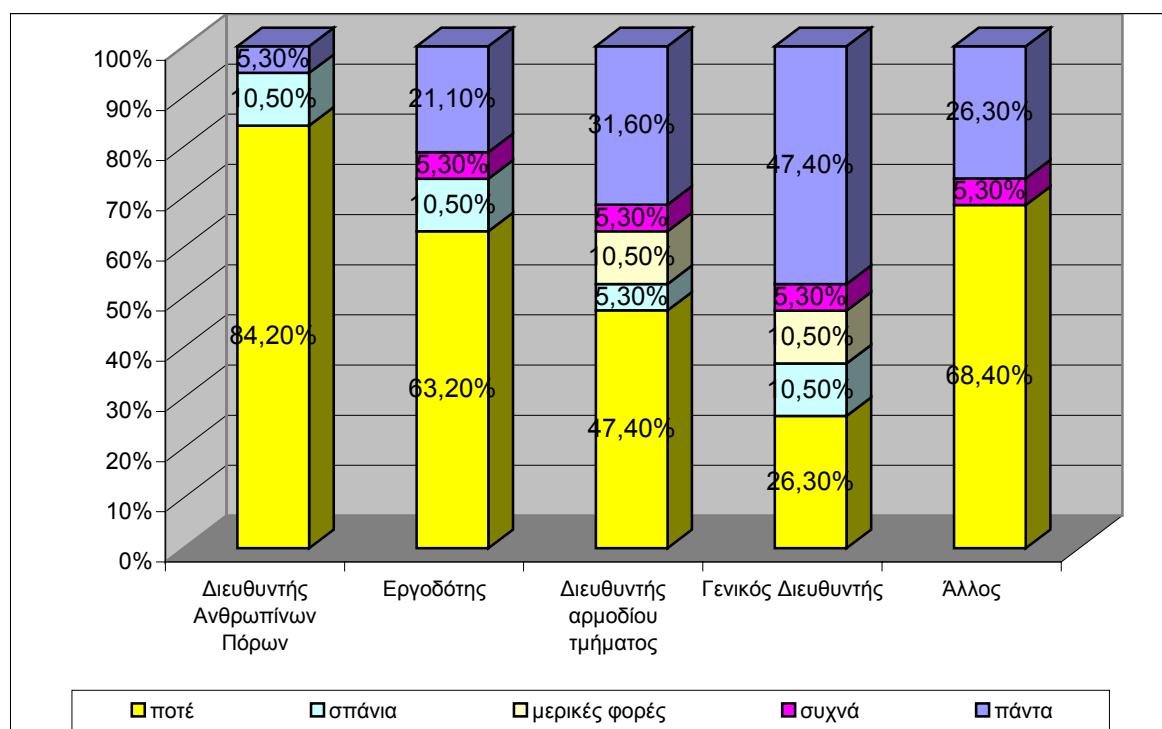


**Διάγραμμα 15: Υπεύθυνοι επιλογής δημοσιογράφων**

Απο την άλλη, αναφορικά με την **επιλογή συντακτών ύλης** σημειώνεται ότι, τα πρόσωπα που επωμίζονται αυτόν τον ρόλο συχνότερα είναι ο Γενικός Διευθυντής (πάντα - 47,4%) και ο Διευθυντής του αρμοδίου τμήματος (πάντα - 31,6%). Στον αντίποδα, βρίσκονται ο Διευθυντής Ανθρωπίνων Πόρων (ποτέ-84,2%) και ο εργοδότης ( ποτέ - 63,2%). Συγκεκριμένα:

- Οι περιπτώσεις να μην ασχολείται ποτέ ο Γενικός Διευθυντής με την επιλογή συντακτών ύλης ανέρχονται στο 26,3% (=5/19)
- Ο διευθυντής του αρμοδίου κάθε φορά τμήματος για το λογαριασμό του οποίου πρόκειται να πραγματοποιηθεί πρόσληψη, δεν είναι «ποτέ» υπεύθυνος για την επιλογή των υποψηφίων συντακτών ύλης με ποσοστό 47,4% (=9/19)
- Ο Διευθυντής ανθρωπίνων πόρων μόνο σε μια περίπτωση χαρακτηρίζεται ότι λειτουργεί «πάντα» ως υπεύθυνος επιλογής (5,3%)
- Τέλος, στις εφημερίδες όπου κάποιος άλλος πλην των προαναφερθέντων «χρίζεται» υπεύθυνος επιλογής συντακτών ύλης «πάντα» (26,3%=5/19), το ποσοστό αυτό επιμερίζεται μεταξύ των:
  - ✓ Διευθύνοντος Συμβούλου (10,5%=2/19)
  - ✓ Διευθυντή σύνταξης (10,5%=2/19)
  - ✓ Διευθυντή εφημερίδας (5,3%=1/19)

Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στο παρακάτω διάγραμμα:



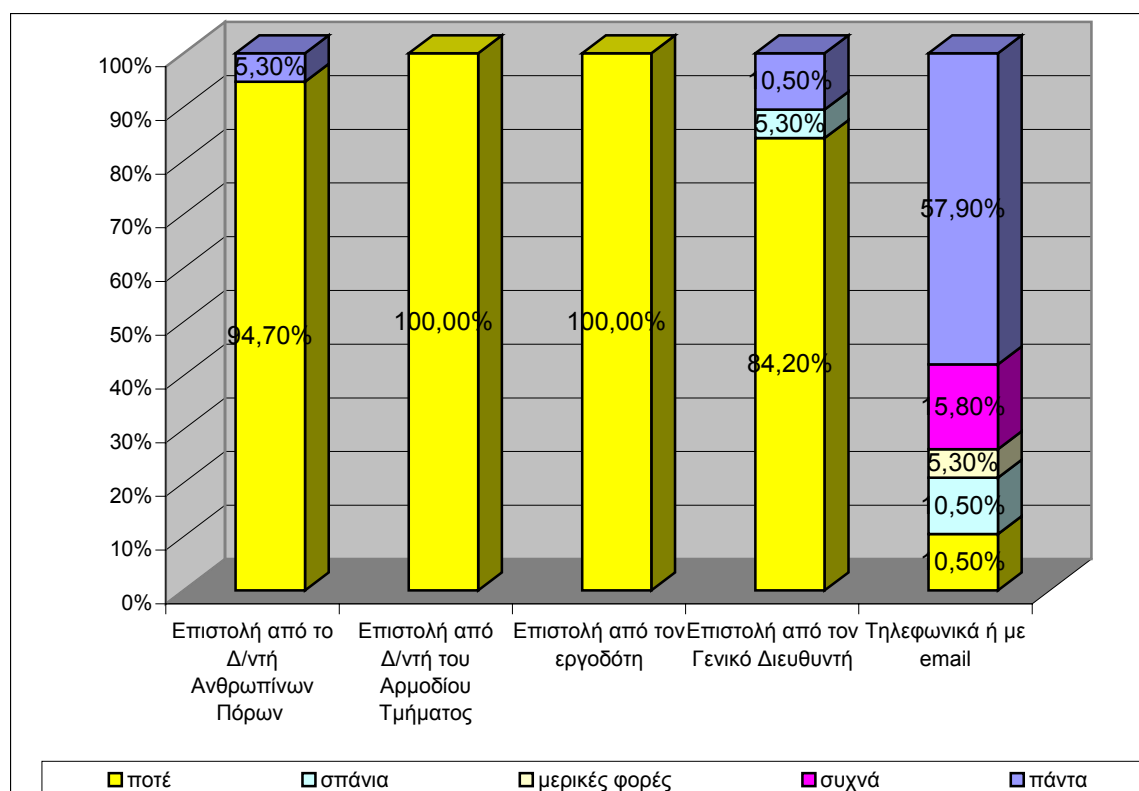
Διάγραμμα 16: Υπεύθυνοι επιλογής συντακτών ύλης

### 5.3.13. Ενημέρωση Υποψηφίων για την έκβαση των υποψηφιοτήτων τους

Η τηλεφωνική επικοινωνία είναι ο πλέον συνήθης τρόπος ενημέρωσης των υποψηφίων δημοσιογράφων και συντακτών ύλης που χρησιμοποιούν οι εφημερίδες

προκειμένου να τους πληροφορήσουν για την έκβαση της υποψηφιότητάς τους. Συγκεκριμένα, το 57,9% των εφημερίδων χρησιμοποιεί τον παραπάνω τρόπο ως πάγια τακτική («πάντα») ενημέρωσης των υποψηφίων. Δύο άλλοι τρόποι ενημέρωσης που χρησιμοποιούνται πάντοτε είναι η επιστολή από το Διευθυντή Ανθρωπίνων Πόρων (5,3%) και η επιστολή από το Γενικό Διευθυντή (10,5%). Ταυτόχρονα, η επιστολή από τον εργοδότη και η επιστολή από το Δ/ντή του Αρμοδίου Τμήματος δεν χρησιμοποιούνται «ποτέ» σε ποσοστό 100%.

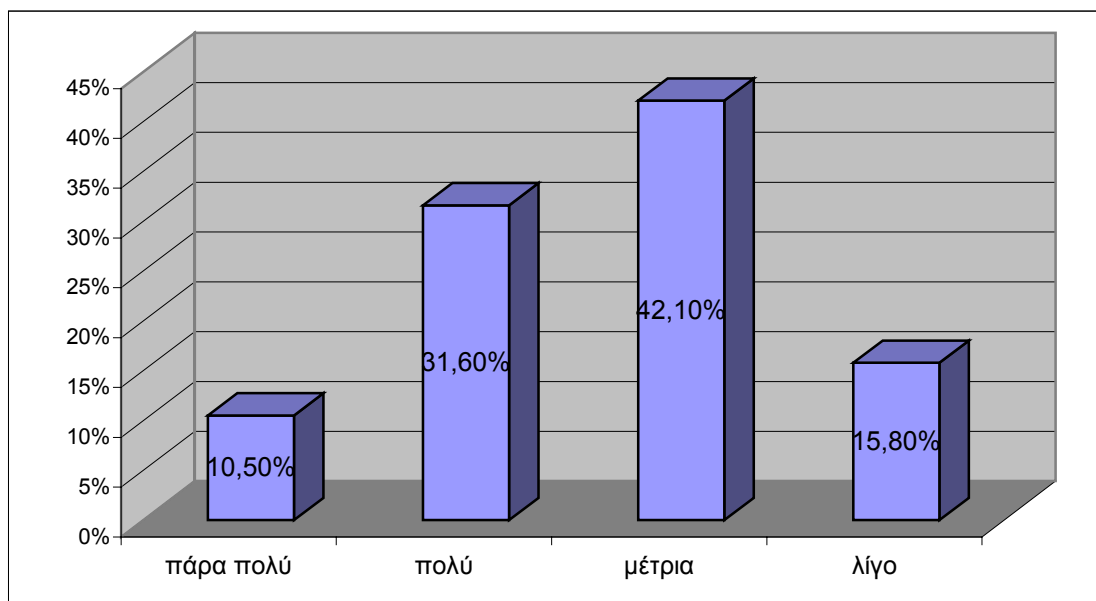
Η συχνότητα χρήσης καθενός εκ των τρόπων που αναφέρθηκαν παραπάνω φαίνεται στο διάγραμμα:



**Διάγραμμα 17:** Τρόποι ενημέρωσης υποψηφίων δημοσιογράφων και συντακτών ύλης

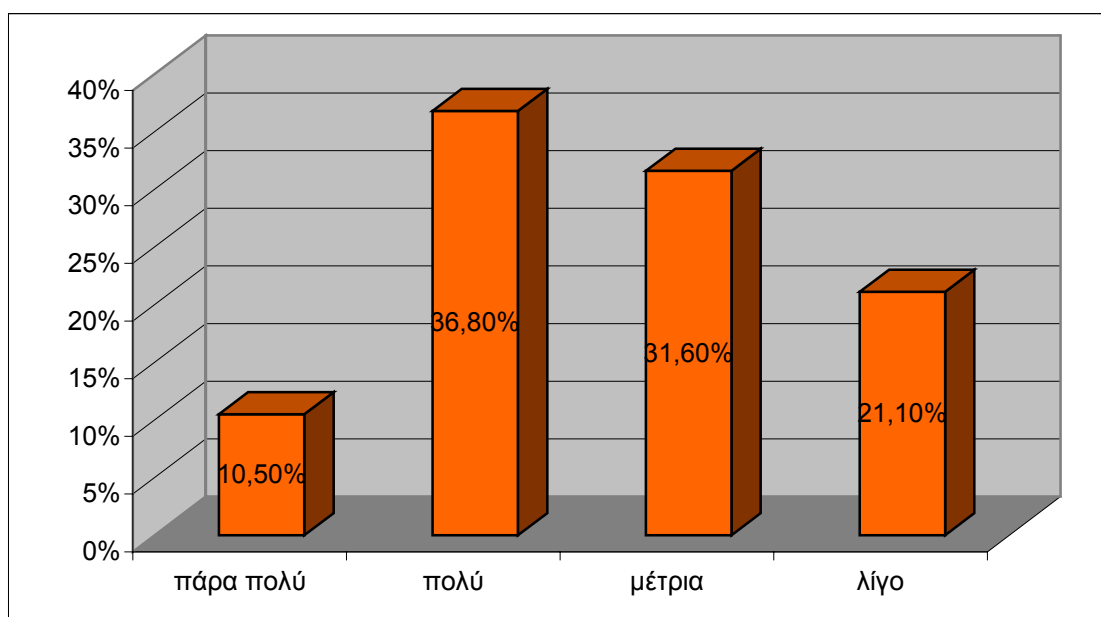
#### 5.3.14. Ικανοποίηση υπευθύνων από τις διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής

Μόνο το 10,5% των ερωτηθέντων δηλώνουν παρα πολύ ικανοποιημένοι από τη διαδικασία προσέλκυσης που ακολουθείται στην εφημερίδα που εκπροσωπούν, ενώ κανείς δεν δήλωσε ότι δεν είναι καθόλου ικανοποιημένος από τη διαδικασία προσέλκυσης. Οι απαντήσεις και τα ποσοστά που συγκέντρωσε κάθε μια από αυτές παρουσιάζονται στο διάγραμμα:



**Διάγραμμα 18: Ικανοποίηση υπευθύνων από προσέλκυση**

Παρόμοια παρουσιάζεται η κατάσταση σε ότι αφορά την επιλογή δημοσιογράφων και συντακτών ύλης. Μόνο το 10,5% των ερωτηθέντων δηλώνουν παρα πολύ ικανοποιημένοι από τη διαδικασία επιλογής που ακολουθείται στην εφημερίδα που εκπροσωπούν, ενώ τα ποσοστά που απαντούν πολύ και λίγο εμφανίζονται αυξημένα σε σχέση με την προσέλκυση. Ομοίως όμως, όπως και στην προσέλκυση, κανείς δεν δήλωσε ότι δεν είναι καθόλου ικανοποιημένος από τη διαδικασία προσέλκυσης. Οι απαντήσεις και τα ποσοστά που συγκέντρωσε κάθε μια από αυτές παρουσιάζονται στο διάγραμμα:



**Διάγραμμα 19: Ικανοποίηση υπευθύνων από τις διαδικασίες επιλογής**



### 5.3.15. Βελτιώσεις στην διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής

Σε σχετικό ερώτημα (ανοικτή ερώτηση στην οποία οι ερωτηθέντες μπορούν να δώσουν περισσότερες από μια απαντήσεις) που αφορά το πώς πιστεύουν οι υπεύθυνοι προσέλκυσης και επιλογής δημοσιογράφων και συντακτών ύλης ότι μπορεί να βελτιωθεί η συγκεκριμένη διαδικασία σημειώθηκαν τα εξής:

✓ Σε σύνολο 19 εφημερίδων, οι διαφορετικές απαντήσεις που καταγράφηκαν ήταν 15 και

✓ η διάταξη τους είναι η ακόλουθη: 4 υπεύθυνοι προσέλκυσης και επιλογής ισχυρίζονται ότι περιθώρια βελτίωσης των εν λόγω διαδικασιών υπάρχουν μόνο στην περίπτωση που αυξηθεί ο προϋπολογισμός δαπανών τους. Αμέσως μετά, έπεται με 3 απαντήσεις η άποψη ότι, η παρούσα διαδικασία που ακολουθείται είναι η ενδεδειγμένη και δεν χρειάζεται να βελτιωθεί. Την τρίτη θέση των τρόπων βελτίωσης της διαδικασίας προσέλκυσης και επιλογής δημοσιογράφων και συντακτών ύλης συγκεντρώνοντας 2 απαντήσεις έκαστη, τη μοιράζονται: (α) η επιθυμία για μεγαλύτερη σύνδεση των πανεπιστημιακών και ιδιωτικών σχολών δημοσιογραφίας με την αγορά, (β) η άποψη ότι δεν υπάρχει δυνατότητα βελτίωσης λόγω καταποντισμού του κλάδου από τα ηλεκτρονικά μέσα (τηλεόραση, ραδιόφωνο, ιντερνετ) και (γ) η πρόταση για πάγια αύξηση της διάρκειας της άμμισθης πρακτικής άσκησης σε χρονικό διάστημα μεγαλύτερο των έξι μηνών.

Τέλος, από μια απάντηση συγκέντρωσε η άποψη ότι πρέπει:

✓ (α) να πραγματοποιούνται περισσότερα τεστ,

✓ (β) να διεξάγονται οπωσδήποτε ψυχολογικά τεστ για να διακρίνεται η ικανότητα του υποψηφίου να αντεπεξέλθει στην καθημερινή πίεση,

✓ (γ) να υφίστανται καταγεγραμμένες διαδικασίες και συγκεκριμένα κριτήρια προσέλκυσης και επιλογής,

✓ (δ) να υπάρχει μεγαλύτερη αξιοκρατία και να μην λειτουργούν τα «κλειστά» συστήματα προσέλκυσης και επιλογής,

✓ (ε) να υπάρχει μεγαλύτερος ενθουσιασμός από πλευράς υποψηφίων («έρωτας με το αντικείμενο»),

✓ (στ) να επιδεικνύεται ειλικρίνεια εκ μέρους των υποψηφίων αναφορικά με τα προσόντα και τις ικανότητες τους,

- ✓ (ζ) να εφαρμόζεται καταμερισμός της εργασίας όσον αφορά την προσέλκυση και επιλογή, προκειμένου να μην επιφορτίζεται μόνο ένα πρόσωπο με αυτές τις απαιτητικές διαδικασίες,
- ✓ (η) να αλλάξει η νοοτροπία των διοικούντων προκειμένου να προκύψει βελτίωση στην προσέλκυση και επιλογή δημοσιογράφων και συντακτών ύλης
- ✓ (θ) να πραγματοποιούνται προαγωγές με φειδώ, προκειμένου να προλαμβάνονται τυχόν δυσάρεστες μελλοντικές συμπεριφορές των προαχθέντων εργαζομένων και
- ✓ (ι) να πάψει να υφίσταται ο υποβιβασμός της ποιότητας των εφημερίδων, ο οποίος προκαλείται από την αδιαφορία των εργοδοτών.

### 5.3.16. Συσχετίσεις

Η συσχέτιση αναφέρεται στη διερεύνηση της συνάφειας ή σχέσης μεταξύ δύο μεταβλητών ή μιας ομάδας μεταβλητών (Μακράκης, 2001). Υπάρχει κάποιο πλήθος συντελεστών συσχέτισης, με τον ευρέως χρησιμοποιούμενο Συντελεστή Συσχέτισης Pearson, ο οποίος αποτελεί ένα αριθμητικό μέτρο ή δείκτη του μεγέθους συσχέτισης μεταξύ δύο συνόλων τιμών. Κυμαίνεται μεταξύ  $-1.00$  και  $+1.00$  και μπορεί να περνάει και από το  $0.00$ . Το πρόσημο «+» σημαίνει θετική συσχέτιση – δηλαδή οι τιμές μιας μεταβλητής αυξάνονται όταν αυξάνονται και οι τιμές της άλλης. Ένα πρόσημο «-» σημαίνει αρνητική συσχέτιση – δηλαδή ότι οι τιμές μιας μεταβλητής αυξάνονται καθώς μειώνονται οι τιμές της άλλης. Συντελεστής  $1.00$  σημαίνει μια τέλεια συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών, τιμή  $0.00$  σημαίνει ότι δεν υπάρχει συσχέτιση και πχ.  $-0.5$  σημαίνει ότι υπάρχει μια μέτρια αρνητική συσχέτιση των τιμών των δύο μεταβλητών. Αφού οι συντελεστές συσχέτισης βασίζονται σε δείγματα δεδομένων, είναι σύνηθες να συμπεριλαμβάνεται κάποια δήλωση στατιστικής σημαντικότητας του συντελεστή συσχέτισης. Η στατιστική σημαντικότητα είναι μια δήλωση της πιθανότητας να προκύψει ένας συγκεκριμένος συντελεστής για ένα δείγμα δεδομένων, αν δεν υπάρχει συσχέτιση στον πληθυσμό από τον οποίο λήφθηκε το δείγμα (Howit et al., 2003). Με τη διαδικασία Correlate του SPSS μπορούμε να υπολογίσουμε τα στατιστικά μέτρα για τον εντοπισμό της έντασης και της φύσης της σχέσης μεταξύ δύο ή και περισσότερων μεταβλητών (Τσάντας, 1999). Το SPSS μπορεί να δώσει τη

στατιστική σημαντικότητα (critical significance), πχ. 0.05 και 0.01 (Howit et al., 2003).

Στα πλαίσια της έρευνας που διεξήχθη προέκυψαν οι ακόλουθες συσχετίσεις:

- ✓ Η συσχέτιση μεταξύ του αριθμού των δημοσιογράφων και συντακτών ύλης που απασχολεί συνολικά μια εφημερίδα και της περίπτωσης να είναι υπεύθυνος προσέλκυσης συντακτών ύλης ο Διευθυντής του αρμοδίου τμήματος είναι -0,487. Άρα, υπάρχει μια μέτρια αρνητική σχέση μεταξύ του αριθμού των δημοσιογράφων και συντακτών ύλης που απασχολεί συνολικά μια εφημερίδα και της περίπτωσης να είναι υπεύθυνος προσέλκυσης συντακτών ύλης ο Διευθυντής του αρμοδίου τμήματος. Συνεπώς, εφημερίδες με μικρό αριθμό εργαζομένων παρουσιάζουν μέτρια αυξημένη συμμετοχή του Διευθυντή του αρμοδίου κάθε φορά τμήματος στη διαδικασία προσέλκυσης συντακτών ύλης.

Συντελεστής Συσχέτισης Pearson	Συνολ.Αριθμός δημ/φων- συντακτών ύλης	Διευθν. Αρμοδίου τμήματος (προσελκ. Συντ. Ύλης)
Συνολ.Αριθμός δημ/φων- συντακτών ύλης	1	-0,487*
Διευθν. Αρμοδίου τμήματος (προσελκ. Συντ. Ύλης)	-0,487*	1

\* Η συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική στο επίπεδο σημαντικότητας 0.05 (αμφίπλευρος έλεγχος)

- ✓ Η συσχέτιση μεταξύ του αριθμού των δημοσιογράφων και συντακτών ύλης που απασχολεί συνολικά μια εφημερίδα και της περίπτωσης να χρησιμοποιεί ως μέθοδο προσέλκυσης δημοσιογράφων τους πρώην εργαζόμενους είναι .500. Άρα, υπάρχει μια μέτρια θετική σχέση μεταξύ του αριθμού των δημοσιογράφων και συντακτών ύλης που απασχολεί συνολικά μια εφημερίδα και της περίπτωσης να χρησιμοποιεί ως μέθοδο προσέλκυσης δημοσιογράφων τους πρώην εργαζόμενους. Συνεπώς, εφημερίδες με μεγάλο αριθμό εργαζομένων παρουσιάζουν μια μέτρια αυξημένη χρησιμοποίηση των πρώην εργαζομένων ως μέθοδος προσέλκυσης δημοσιογράφων.

Συντελεστής Συσχέτισης Pearson	Συνολ.Αριθμός δημ/φων- συντακτών ύλης	Πρ. Εργαζόμενοι (μέθοδος προσελκ. Δημ/φων)
Συνολ.Αριθμός δημ/φων- συντακτών ύλης	1	0,500*
Πρ. Εργαζόμενοι (μέθοδος προσελκ. Δημ/φων)	0,500*	1

\* Η συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική στο επίπεδο σημαντικότητας 0.05 (αμφίπλευρος έλεγχος)

- ✓ Η συσχέτιση μεταξύ του αριθμού των δημοσιογράφων και συντακτών ύλης που απασχολεί συνολικά μια εφημερίδα και της περίπτωσης να χρησιμοποιούνται οι πρώην εργαζόμενοι ως μέθοδος προσέλκυσης συντακτών ύλης είναι .463. Άρα, υπάρχει μια μέτρια θετική σχέση μεταξύ του αριθμού των δημοσιογράφων και συντακτών ύλης που απασχολεί συνολικά μια εφημερίδα και της χρησιμοποίησης των πρώην εργαζομένων ως μέθοδο προσέλκυσης συντακτών ύλης. Συνεπώς, εφημερίδες με μεγάλο αριθμό εργαζομένων παρουσιάζουν μια μέτρια αυξημένη χρησιμοποίηση των πρώην εργαζομένων ως μέθοδο προσέλκυσης συντακτών ύλης.

Συντελεστής Συσχέτισης Pearson	Συνολ.Αριθμός δημ/φων-συντακτών ύλης	Πρ. Εργαζόμενοι (μέθοδος προσελκ. Συντ. Ύλης)
Συνολ.Αριθμός δημ/φων-συντακτών ύλης	1	0,463*
Πρ. Εργαζόμενοι (μέθοδος προσελκ. Συντ. Ύλης)	0,463*	1

\* Η συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική στο επίπεδο σημαντικότητας 0.05 (αμφίπλευρος έλεγχος)

- ✓ Η συσχέτιση μεταξύ της περίπτωσης ο Διευθυντής Ανθρωπίνων Πόρων να ασχολείται με την προσέλκυση συντακτών ύλης και της περίπτωσης ο Διευθυντής Ανθρωπίνων Πόρων να ασχολείται με την επιλογή συντακτών ύλης είναι .970. Άρα, υπάρχει μια πολύ σημαντική θετική σχέση μεταξύ της περίπτωσης ο Διευθυντής Ανθρωπίνων Πόρων να ασχολείται με την προσέλκυση συντακτών ύλης και της περίπτωσης ο Διευθυντής Ανθρωπίνων Πόρων να ασχολείται με την επιλογή συντακτών ύλης. Συνεπώς, εφημερίδες στις οποίες ο Διευθυντής Ανθρωπίνων Πόρων ασχολείται σε μεγάλο βαθμό με την προσέλκυση συντακτών ύλης, ασχολείται επίσης σε μεγάλο βαθμό με την επιλογή συντακτών ύλης.

Συντελεστής Συσχέτισης Pearson	Διευθ. Ανθρ. Πόρων (προσέλκ. Συν. Ύλης)	Διευθ. Ανθρ. Πόρων (επιλογή. Συν. Ύλης)
Διευθ. Ανθρ. Πόρων (προσέλκ. Συν. Ύλης)	1	0,970**
Διευθ. Ανθρ. Πόρων (επιλογή. Συν. Ύλης)	0,970**	1

\*\* Η συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική στο επίπεδο σημαντικότητας 0.01 (αμφίπλευρος έλεγχος)

Επίσης, χρήσιμο είναι να αναφερθεί ότι επιβεβαιώθηκαν κατά τη διάρκεια της έρευνας συσχετίσεις που θα μπορούσαν να θεωρηθούν λογικές και αυτονόητες:

- ✓ Η συσχέτιση μεταξύ της περίπτωσης ο Διευθυντής Ανθρωπίνων Πόρων να ασχολείται με την προσέλκυση δημοσιογράφων και της περίπτωσης ο Διευθυντής Ανθρωπίνων Πόρων να ασχολείται με την επιλογή δημοσιογράφων είναι .871. Άρα, υπάρχει μια πολύ σημαντική θετική σχέση μεταξύ της περίπτωσης ο Διευθυντής Ανθρωπίνων Πόρων να ασχολείται με την προσέλκυση δημοσιογράφων και της περίπτωσης ο Διευθυντής Ανθρωπίνων Πόρων να ασχολείται με την επιλογή δημοσιογράφων. Συνεπώς, εφημερίδες στις οποίες ο Διευθυντής Ανθρωπίνων Πόρων ασχολείται σε μεγάλο βαθμό με την προσέλκυση δημοσιογράφων, ασχολείται επίσης σε μεγάλο βαθμό με την επιλογή δημοσιογράφων.

Συντελεστής Συσχέτισης Pearson	Διευθ. Ανθρ. Πόρων (προσέλκ. Δημ/φων)	Διευθ. Ανθρ. Πόρων (επιλογή δημ/φων)
Διευθ. Ανθρ. Πόρων (προσέλκ. Δημ/φων)	1	0,871**
Διευθ. Ανθρ. Πόρων (επιλογή δημ/φων)	0,871**	1

\*\* Η συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική στο επίπεδο σημαντικότητας 0.01 (αμφίπλευρος έλεγχος)

- ✓ Η συσχέτιση μεταξύ της περίπτωσης ο εργοδότης να ασχολείται με την προσέλκυση δημοσιογράφων και της περίπτωσης ο εργοδότης να ασχολείται με την επιλογή δημοσιογράφων είναι .813. Άρα, υπάρχει μια πολύ σημαντική θετική σχέση μεταξύ της περίπτωσης ο εργοδότης να ασχολείται με την προσέλκυση δημοσιογράφων και της περίπτωσης ο εργοδότης να ασχολείται με την επιλογή δημοσιογράφων. Συνεπώς, εφημερίδες στις οποίες ο εργοδότης ασχολείται σε μεγάλο βαθμό με την προσέλκυση δημοσιογράφων, ασχολείται επίσης σε μεγάλο βαθμό με την επιλογή δημοσιογράφων.

Συντελεστής Συσχέτισης Pearson	Εργοδότης (προσέλκυση δημ/φων)	Εργοδότης (επιλογή δημ/φων)
Εργοδότης (προσέλκυση δημ/φων)	1	0,813**
Εργοδότης (επιλογή δημ/φων)	0,813**	1

\*\* Η συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική στο επίπεδο σημαντικότητας 0.01 (αμφίπλευρος έλεγχος)

- ✓ Η συσχέτιση μεταξύ της περίπτωσης ο Γενικός Διευθυντής να ασχολείται με την προσέλκυση δημοσιογράφων και της περίπτωσης ο Γενικός Διευθυντής να ασχολείται με την επιλογή δημοσιογράφων είναι .552. Άρα, υπάρχει μια πολύ σημαντική θετική σχέση μεταξύ της περίπτωσης

ο Γενικός Διευθυντής να ασχολείται με την προσέλκυση δημοσιογράφων και της περίπτωσης ο Γενικός Διευθυντής να ασχολείται με την επιλογή δημοσιογράφων. Συνεπώς, εφημερίδες στις οποίες ο Γενικός Διευθυντής ασχολείται σε μεγάλο βαθμό με την προσέλκυση δημοσιογράφων, ασχολείται επίσης σε μεγάλο βαθμό με την επιλογή δημοσιογράφων.

Συντελεστής Συσχέτισης Pearson	Γεν. Διευθ. (προσέλκυση δημ/φων)	Γεν. Διευθ. (επιλογή δημ/φων)
Γεν. Διευθ. (προσέλκυση δημ/φων)	1	0,552*
Γεν. Διευθ. (επιλογή δημ/φων)	0,552*	1

\* Η συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική στο επίπεδο σημαντικότητας 0.05 (αμφίπλευρος έλεγχος)

- ✓ Η συσχέτιση μεταξύ της περίπτωσης ο Γενικός Διευθυντής να ασχολείται με την προσέλκυση συντακτών ύλης και της περίπτωσης ο Γενικός Διευθυντής να ασχολείται με την επιλογή συντακτών ύλης είναι .707. Άρα, υπάρχει μια πολύ σημαντική θετική σχέση μεταξύ της περίπτωσης ο Γενικός Διευθυντής να ασχολείται με την προσέλκυση συντακτών ύλης και της περίπτωσης ο Γενικός Διευθυντής να ασχολείται με την επιλογή συντακτών ύλης. Συνεπώς, εφημερίδες στις οποίες ο Γενικός Διευθυντής ασχολείται σε μεγάλο βαθμό με την προσέλκυση συντακτών ύλης, ασχολείται επίσης σε μεγάλο βαθμό με την επιλογή συντακτών ύλης.

Συντελεστής Συσχέτισης Pearson	Γεν. Διευθ. (προσέλκυση Συντακτών ύλης)	Γεν. Διευθ. (προσέλκυση δημ/φων)
Γεν. Διευθ. (προσέλκυση Συντακτών ύλης)	1	0,707**
Γεν. Διευθ. (προσέλκυση δημ/φων)	0,707**	1

\*\* Η συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική στο επίπεδο σημαντικότητας 0.01 (αμφίπλευρος έλεγχος)

#### 5.4.17. Συμπεράσματα - Προτάσεις

(προέκυψαν κατά τη διάρκεια και μετά την ολοκλήρωση των κατ' ιδίαν συζητήσεων που έλαβαν χώρα με τους υπεύθυνους προσέλκυσης - επιλογής δημοσιογράφων και συντακτών ύλης)

- ✓ Ο Διευθυντής Ανθρωπίνων Πόρων αναλαμβάνει την προσέλκυση και επιλογή εργαζομένων άλλων ειδικοτήτων, όπως κλητήρων, δακτυλογράφων κτλ. Αυτό

συμβαίνει διότι, όπως ισχυρίζονται οι υπεύθυνοι προσέλκυσης και επιλογής δημοσιογράφων και συντακτών ύλης, το πόσο καλός ή όχι είναι ένας δημοσιογράφος ή συντάκτης ύλης δεν μπορεί να γίνει εμφανές μέσω βιογραφικών, συνεντεύξεων ή τεστ αξιολόγησης. Η ικανότητα του δημοσιογράφου φαίνεται σε καθημερινή βάση, στο πώς αντιλαμβάνεται, αξιολογεί και γράφει την είδηση. Από την άλλη, ο συντάκτης ύλης κρίνεται από το πώς αξιολογεί τα θέματα και τις ειδήσεις της επικαιρότητας, το πώς αξιολογεί και διορθώνει τα κείμενα των δημοσιογράφων, το πώς παρουσιάζει τις ειδήσεις σε μια σελίδα, από το πόσο ελκυστικοί είναι οι τίτλοι και οι φωτογραφίες που επιλέγει κτλ. Τα χαρακτηριστικά αυτά, σύμφωνα πάντοτε με τους υπεύθυνους προσέλκυσης και επιλογής δημοσιογράφων και συντακτών ύλης, είναι δύσκολο να «διαγνωστούν» από κάποιον που δεν είναι/έχει υπάρξει δημοσιογράφος ή συντάκτης ύλης.

**Πρόταση:** Παρόλα αυτά, ακόμα και αν είναι δύσκολο για τον Διευθυντή Ανθρωπίνων Πόρων να διαγνώσει τα χαρακτηριστικά ενός καλού δημοσιογράφου ή συντάκτη ύλης, η παρουσία του κατά την διάρκεια προσέλκυσης και επιλογής υποψηφίων είναι επιτακτική, λόγω της εμπειρίας του. Ένας Διευθυντής Ανθρωπίνων Πόρων μπορεί να διαγνώσει καλύτερα, λόγω της επαναλαμβανόμενης φύσης της δουλειάς του, κάποια γενικά χαρακτηριστικά που κάνουν ορισμένους υποψήφιους να ξεχωρίζουν. Ακόμα και αν δεν διαθέτει τις απαραίτητες δημοσιογραφικές γνώσεις, θα πρέπει σταδιακά να τις μάθει, προκειμένου να καθίσταται να αναγνωρίσει τους αξιόλογους γενικά και ικανούς δημοσιογραφικά υποψηφίους. Παράλληλα, η συνεισφορά του σε αυτόν τον τομέα, θα καταφέρει να αποφορτίσει το έργο όλων όσων μέχρι στιγμής ασχολούνται με την προσέλκυση και επιλογή δημοσιογράφων και συντακτών, μέσω του καταμερισμού της εργασίας. Έτσι, θα τους δώσει τη δυνατότητα να ασχοληθούν πιο επισταμένα με τον κύριο όγκο δουλειάς τους, την «έκδοση» της εφημερίδας.

- ✓ Η «πειρατεία» χρησιμοποιείται ως μέθοδος προσέλκυσης δημοσιογράφων και συντακτών ύλης από εφημερίδες που βρίσκονται σε καλή οικονομική κατάσταση και σπανίως έως καθόλου από αυτές που με δυσκολία καταφέρνουν να αντεπεξέλθουν στην κάλυψη του κόστους λειτουργίας τους. Αυτό συμβαίνει διότι, η πειρατεία προϋποθέτει ότι η εφημερίδα που την εφαρμόζει ως μέθοδο προσέλκυσης προβαίνει σε αυξημένες οικονομικές προσφορές στα άτομα που

θέλει να δελεάσει και να προσλάβει. Παρόλα αυτά, αξίζει να σημειωθεί ότι ακόμα και οι οικονομικά εύρωστες εφημερίδες δεν επιλέγουν συχνά αυτήν την μέθοδο, διότι ο κλάδος του ημερήσιου Τύπου βρίσκεται σε κρίση λόγω του καταποντισμού του από τα ηλεκτρονικά ΜΜΕ (κυρίως της τηλεόρασης) και της μείωσης των πωλήσεων (κυκλοφορίες) τα τελευταία χρόνια. Παράλληλα, μόνο 66 στους 1000 Έλληνες διαβάζουν μια εφημερίδα σε ημερήσια βάση, ενώ οι Ευρωπαίοι έχουν να επιδείξουν πολύ υψηλότερα ποσοστά. Επιπλέον, η τιμή της εφημερίδας στην Ελλάδα, έχει «ξεφύγει» και θεωρείται ακριβή σε σχέση με το εισόδημα του μέσου Έλληνα και του μέσου Ευρωπαίου.

**Πρόταση:** Λόγω του γεγονότος ότι η εφημερίδα θεωρείται και είναι για το μέσο Έλληνα, - ειδικά μετά την έλευση του ευρώ – ακριβή, η μοναδική κίνηση που μπορούν να κάνουν οι εφημερίδες είναι να βελτιώσουν την ποιότητα τους. Τέτοιου είδους βήματα έχουν πραγματοποιηθεί μέσω των διαφίρων αφιερωμάτων, ενθέτων, cd, cd-rom και dvd, αλλά δεν ανήκουν στο καθαρά ειδησεογραφικό χώρο. Με αυτόν τον τρόπο όμως, οι εφημερίδες έχουν φτάσει στο σημείο να εκφράζουν μόνο άποψη και να παρέχουν γνώσεις άσχετες με την καθεαυτή ειδησεογραφική τους χρησιμότητα. Με λίγα λόγια, έχουν μείνει «πίσω» ειδησεογραφικά, δεν «βγάζουν πια ειδήσεις», αλλά σχολιάζουν τις ειδήσεις που «βγάζουν» τα ηλεκτρονικά μέσα. Μπορεί αυτός ο επιπλέον και τεράστιος όγκος γνώσεων που προσφέρουν να είναι και συναρπαστικός, αλλά αν αποσυνδεθούν από αυτόν, κατά πάσα πιθανότητα θα δούν τις πωλήσεις τους να μειώνονται κι άλλο. Κατά συνέπεια, αν οι εφημερίδες επιδιώκουν να αυξήσουν τα έσοδα τους, πρέπει να θυμηθούν τον παραδοσιακό ρόλο που είχαν, αυτόν της ενημέρωσης. Από τη στιγμή που θα αποκτήσουν πιστούς αναγνώστες, θα απολαύσουν κάποια οικονομικής άνεσης και θα μπορέσουν να κάνουν κινήσεις εποικοδομητικές γενικά, αλλά και ειδικότερα, αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό τους.

- ✓ Η μέθοδος προσέλκυσης των πρώην εργαζόμενων προϋποθέτει ότι η αποχώρησή τους έγινε σε ήπιο και φιλικό κλίμα χωρίς προστριβές, προκειμένου να μπορεί να συζητηθεί η επάνοδός τους.

**Πρόταση:** Η διατήρηση καλών σχέσεων με μεγάλα ονόματα του χώρου είναι επιτακτική, γιατί ένα μεγάλο όνομα μπορεί ανά πάσα στιγμή να δώσει μια σημαντική ώθηση στην κυκλοφορία μιας εφημερίδας.



- ✓ Αν και η ΕΣΗΕΑ (το αθηναϊκό συνδικαλιστικό όργανο δημοσιογράφων, συντακτών ύλης και άλλων κατηγοριών εργαζομένων στις εφημερίδες) παρέχει λίστες με τα ονόματα των ανέργων δημοσιογράφων και συντακτών ύλης, οι περισσότεροι από αυτούς έχουν πολλά χρόνια προϋπηρεσίας και κατά συνέπεια αποτελούν οικονομικά ασύμφορες λύσεις. Είναι ευνόητο λοιπόν, ότι οι οικονομικές λύσεις είναι μονόδρομος, ειδικά σε περιόδους «ισχνών αγελάδων».
- ✓ Όπως και σε πολλούς άλλους κλάδους της ελληνικής οικονομίας, έτσι και στον ημερήσιο Τύπο, παρατηρείται το φαινόμενο της οικογενειοκρατίας και της προώθησης ατόμων λόγω προσωπικών γνωριμιών.

**Πρόταση:** Λόγω του ότι ειδικά στις εφημερίδες, η ένταση και η συχνότητα του φαινομένου αυτού είναι κάτι παραπάνω από μεγάλη, πρέπει η νοοτροπία να αλλάξει. Η προώθηση ατόμων βάσει προσωπικών γνωριμιών και απουσίας προσόντων, είναι μια πρακτική που καθιστά ανεπαρκή άτομα υπεύθυνα να αντεπεξέλθουν στις απαιτήσεις του αναγνώστη. Η επιλογή δημοσιογράφων και συντακτών ύλης πρέπει να γίνεται προσεκτικά και υπεύθυνα, για να επιδείξουν και αυτοί στη δουλειά τους την ίδια προσοχή και υπευθυνότητα.

- ✓ Λόγω της οικονομικής στενότητας που αντιμετωπίζει η πλειονότητα των εφημερίδων, είναι απορίας άξιο το γεγονός ότι δεν επιδιώκεται συνειδητά η «σύνδεση» των πανεπιστημίων και των δημοσιογραφικών σχολών με τις εφημερίδες. Σε αυτούς τους χώρους βρίσκονται υποψήφιοι χωρίς οικονομικές απαιτήσεις, οι οποίοι λόγω του νεαρού της ηλικίας, του ενθουσιασμού τους και των όχι τόσο αυξημένων υποχρεώσεων τους, θα μπορούσαν αφενός να «αντέξουν» την άμισθη πρακτική άσκηση για μεγάλα χρονικά διαστήματα, και αφετέρου να «γαλουχηθούν» στην αρχή της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας με την κουλτούρα και τη φιλοσοφία της εκάστοτε εφημερίδας και κατά συνέπεια να τους διαμορφώσει όπως εκείνη επιθυμεί.

**Πρόταση:** «Ημέρες καριέρας» που να συνδέουν τις πανεπιστημιακές σχολές με τις εφημερίδες, ούτε έγιναν και από ότι φαίνεται ούτε θα γίνουν. Η αδράνεια αυτή πρέπει να σταματήσει, καθώς θεωρείται απαράδεκτο το φαινόμενο απόφοιτοι δημοσιογραφικών τμημάτων του Πανεπιστημίου να παρακολουθούν εν συνεχεία ιδιωτικές σχολές, προκειμένου να εξασφαλίσουν τις «γνωριμίες» που θα τους αποκαταστήσουν επαγγελματικά.

- ✓ Για να μπορεί ένας δημοσιογράφος να επιτελεί το λειτούργημά του με επιτυχία δεν πρέπει να περιορίζει τα ενδιαφέροντά του αποκλειστικά και μόνο στα πλαίσια του ρεπορτάζ που έχει αναλάβει. Για παράδειγμα, ένας αθλητικός συντάκτης δεν πρέπει να ασχολείται μόνο με τις αθλητικές εξελίξεις, αλλά πρέπει να έχει γνώση της επικαιρότητας εν γένει. Ομοίως, ο συντάκτης ύλης μπορεί να εμπνευστεί τίτλους από τις τρέχουσες εξελίξεις σε οποιοδήποτε πεδίο της ανθρώπινης ζωής, ανεξαρτήτως του περιεχομένου των σελίδων που φτιάχνει. Συνεπώς, η παρακολούθηση της επικαιρότητας είναι επιτακτική, στην περίπτωση που ο δημοσιογράφος/συντάκτης ύλης θέλει αφενός να κάνει σωστά τη δουλειά του και αφετέρου να μην εκτίθεται. Άλλωστε, δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι οι εξελίξεις σε ένα τομέα, πχ. τον οικονομικό επηρεάζουν και άλλους πχ. τον αθλητικό. Με την ίδια λογική, ο δημοσιογράφος και ο συντάκτης ύλης πρέπει να έχουν γενικές γνώσεις όχι μόνο για την επικαιρότητα αλλά και για το παρελθόν. Σε κάθε περίπτωση, καθένας εκ των δύο πρέπει να δύναται να τοποθετηθεί επί σχεδόν οποιουδήποτε θέματος. Γι' αυτόν τον λόγο, η χρήση τεστ γνώσεων (πχ. ιστορίας, ελληνικής γλώσσας, ξένων γλωσσών) θα μπορούσε να αναβαθμίσει το επίπεδο αρκετών δημοσιογράφων και συντακτών ύλης. Αξίζει να σημειωθεί πάντως, ότι τέτοιου είδους τεστ λαμβάνουν χώρα στην ΕΣΗΕΑ αφού ο υποψήφιος έχει συμπληρώσει 3 ή 5 χρόνια (ανάλογα με το αν ο υποψήφιος είναι απόφοιτος ή όχι κάποιας Ανώτατης σχολής) στο μισθολόγιο κάποιας/ων εφημερίδας/ων. Η επιτυχία των υποψηφίων σε αυτά, αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση προκειμένου να γίνουν μέλη του συλλογικού τους οργάνου. Δυστυχώς όμως, τα τεστ αυτά δεν πραγματοποιούνται πριν την πάροδο των παραπάνω περιόδων, ούτε συνδέονται με τη δυνατότητα πρόσληψης υποψηφίων σε κάποια εφημερίδα και έτσι οι δημοσιογράφοι-συντάκτες ύλης χάνουν την ευκαιρία να μετατραπούν σε "Homo Universalis" και να γίνουν σωστότεροι στη δουλειά τους. **Πρόταση:** εφαρμογή τεστ γενικών γνώσεων κατά την πρόσληψη των δημοσιογράφων, αλλά και κατά τη διάρκεια της θητείας τους σε οποιαδήποτε εφημερίδα. Οι ίδιες οι εφημερίδες πρέπει να βάλουν υψηλούς στόχους, να βοηθούν αλλά και να απαιτούν την εξέλιξη και ανάπτυξη των εργαζομένων τους.
- ✓ Η ανεργία στις τάξεις των δημοσιογράφων και συντακτών ύλης, είναι μεγάλη, και οι λίστες ανέργων της ΕΣΗΕΑ αποτελούνται από σχετικά μεγάλης ηλικίας

άτομα. Από την άλλη, οι νέοι δημοσιογράφοι πρέπει να υπομένουν αρκετό καιρό (πολλές φορές ακόμη και μέχρι δύο χρόνια) μέχρι να «μπουν» στο πολυπόθητο μισθολόγιο. Οι προσλήψεις είναι «παγωμένες» ακόμη και στις οικονομικά εύρωστες εφημερίδες, ενώ στις οικονομικά ασθενείς, οι απολύσεις είναι συχνό φαινόμενο τα τελευταία χρόνια, γεγονότα που «παγώνουν» τις διαδικασίες πρόσληψης εν γένει.

- ✓ Μιλώντας για «πρακτική άσκηση», αυτή η πρακτική της προσφοράς εργασίας για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα (3 μήνες – 2 χρόνια) χωρίς κανένα χρηματικό αντάλλαγμα, μοιάζει με το μύθο του Κρόνου που τρώει τα παιδιά του. Όσο ορεξάτος και να είναι ένας υποψήφιος και να αγαπάει τη δημοσιογραφία, μια τέτοια κατάσταση διαρκούς δοκιμασίας και αβεβαιότητας, τον απομυζεί, τον αποθαρρύνει και δεν του εξασφαλίζει κάποιες βασικές του ανάγκες. Παράλληλα, στις περιπτώσεις όπου ο «ασκούμενος» δημοσιογράφος κάνει ένα πολύ καλό θέμα ή μια αποκλειστικότητα, το όνομα του δεν μπορεί να αναγραφεί στο τέλος του άρθρου/ρεπορτάζ, διότι δεν ανήκει στο μισθολόγιο της εφημερίδας. Μια πιθανή κατάληξη της παραπάνω κατάστασης θα μπορούσε να ήταν η μείωση της παρακίνησης, της απόδοσής του και η εγκατάλειψη του ονείρου του. Πρόταση: Κατά συνέπεια, μπορεί η μέθοδος της πρακτικής άσκησης να καταδεικνύει την καταλληλότητα του υποψηφίου, αλλά η ανεξήγητα μεγάλη διάρκεια της, τον απομακρύνει από τους πιθανούς μελλοντικούς εργοδότες του και τον κλάδο. Συνεπώς, η διάρκεια της δεν πρέπει να υπερβαίνει τους έξι μήνες, ενώ ο υποψήφιος πρέπει να ενημερώνεται έγκαιρα, ειδικά στις περιπτώσεις που δεν κρίνεται κατάλληλος. Επίσης, καλό είναι να προβλέπεται μια συμβολική αμοιβή. Τέλος, καμία πρακτική άσκηση δεν πρέπει να ξεκινά, αν δεν υπάρχει πραγματικά ανάγκη για την κάλυψη μιας θέσης, διότι διαφορετικά, είναι πολύ πιθανό να καταλήξει σε ένα πολύ μεγάλο και «άγονο» χρονικό διάστημα για τον υποψήφιο.
- ✓ Οι εφημερίδες θεωρούνται από τους δημοσιογράφους και ιδίως από όσους δουλεύουν ή δούλεψαν σε αυτές το κατεξοχήν «σχολείο» δημοσιογραφίας, με αποτέλεσμα να υπάρχει μια τάση υποτίμησης απέναντι στη θητεία ορισμένων συναδέλφων τους στα ηλεκτρονικά μέσα ενημέρωσης.
- ✓ Χαρακτηριστικό παράδειγμα της ανεργίας στον κλάδο, είναι το εξής: αρκετοί μεγάλης ηλικίας δημοσιογράφοι, όντας στις λίστες ανέργων της ΕΣΗΕΑ, δέχονται κατόπιν δικής τους πρωτοβουλίας ή πίεσης των εργοδοτών, να

αμείβονται με λιγότερα χρήματα από αυτά που προβλέπει η συλλογική σύμβαση, μόνο και μόνο για να μη μείνουν άνεργοι ή να συμπληρώσουν τα έτη τους. Αρκετές συνεργασίες αυτού του τύπου, έχουν καταλήξει στα δικαστήρια, ακόμα και στις περιπτώσεις όπου ο εργαζόμενος είχε ο ίδιος προτείνει τη μείωση των αποδοχών του. **Πρόταση:** καλό είναι τέτοιου είδους «συμφωνίες κυρίων» να αποφεύγονται, γιατί μπορούν να οδηγήσουν με ευκολία σε δικαστικές αίθουσες.

- ✓ Οι οικονομικά ασθενείς εφημερίδες, στην περίπτωση που επιθυμούν να προβούν σε κάποια πρόσληψη, καθιστούν σαφές στον υποψήφιο ότι οι αποδοχές του είναι οι προβλεπόμενες από τη συλλογική σύμβαση και ανάλογες με τα χρόνια προϋπηρεσίας του.
- ✓ Εκφράζονται φόβοι για το κατά πόσο υπάρχει ελεύθερη δημοσιογραφία από τη στιγμή που ένας δημοσιογράφος δέχεται τις υποδείξεις του συντάκτη ύλης πχ. για το ποια σημεία στο κείμενο του χρειάζονται έμφαση, η ακόμα χειρότερα, όταν κάποια θέματα αποσιωπώνται προς χάριν ευρύτερων συμφερόντων.
- ✓ Έγινε εμφανές από την έρευνα, ότι δεν χρησιμοποιούνται ψυχολογικά τεστ για την επιλογή των υποψηφίων. **Πρόταση:** η χρήση ψυχολογικών τεστ θα μπορούσε να δώσει μια εικόνα για το αν μπορούν οι υποψήφιοι να αντέξουν την πίεση ενός τόσο αγχωτικού και χωρίς ωράρια επαγγέλματος, όπως θα μπορούσε να τους προφυλάξει από μια άστοχη επιλογή στην επαγγελματική τους σταδιοδρομία.

***Παράρτημα Α***  
***Συνδικαλιστικά όργανα***  
***Συλλογική Σύμβαση Εργασίας***

## **Συνδικαλιστικά Όργανα**

### **Ένωση Ιδιοκτητών Ημερησίων Εφημερίδων Αθηνών – ΕΙΗΕΑ (εργοδότες)**

Οι ιδιοκτήτες των Ημερησίων Εφημερίδων Αθηνών είχαν, πριν ακόμα ιδρυθεί η Ένωσή τους, μια στενή άτυπη συνεργασία. Η ιδέα για την ίδρυση της Ενώσεως άρχισε να υλοποιείται λίγο μετά την λήξη του 2ου Παγκοσμίου Πολέμου και τελικά η Ένωση ιδρύθηκε με τον Ν. 1798/28.4.51. Ιδρυτές και πρώτα τακτικά μέλη της Ενώσεως υπήρξαν οι τότε ιδιοκτήτες των ημερησίων Αθηναϊκών Εφημερίδων "ΑΚΡΟΠΟΛΙΣ", "Η ΒΡΑΔΥΝΗ", "ΕΘΝΙΚΟΣ ΚΗΡΥΞ", "ΕΘΝΟΣ", "ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ", "ΕΜΠΡΟΣ", "ΕΣΤΙΑ", "Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ", "ΤΟ ΒΗΜΑ", "ΤΑ ΝΕΑ" και "Ο ΠΡΟΟΔΕΥΤΙΚΟΣ ΦΙΛΕΛΕΥΘΕΡΟΣ", και αντίστοιχα οι: Νάσος Μπότσης, Νίνα Αραβαντινού, Αθανάσιος Παράσχος, Κωνσταντίνος Νικολόπουλος, Πάνος Κόκκας, Αλκιβιάδης Καλαποθάκης, Κύρος Α. Κύρου, Ελένη Βλάχου- Λούνδρα, Δημήτριος Λαμπράκης και Νικόλαος Ευαγγελόπουλος. Σκοπός της Ενώσεως, σύμφωνα με το άρθρο 2 του καταστατικού της "είναι η προαγωγή με κάθε νόμιμο μέσο των επαγγελματικών και οικονομικών συμφερόντων των ημερησίων εφημερίδων Αθηνών και γενικά η ικανοποίηση των νόμιμων επιδιώξεών τους με τελικό στόχο την συνεχή βελτίωση του Ελληνικού Τύπου". Το πρώτο Δ.Σ. της Ενώσεως απετέλεσαν οι: Ελένη Βλάχου-Λούνδρα (Πρόεδρος), Πάνος Β. Κόκκας (Γραμματέας) και Αθανάσιος Παράσχος (Ταμίας).

Σήμερα τα μέλη της Ενώσεως (φυσικά ή και νομικά πρόσωπα) είναι 26 και εκδίδουν τις εξής 28 εφημερίδες: Η ΑΥΓΗ, ΤΟ ΒΗΜΑ, Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ, Ο ΛΟΓΟΣ, Η ΝΙΚΗ, ΡΙΖΟΣΠΑΣΤΗΣ, ΑΔΕΣΜΕΥΤΟΣ ΤΥΠΟΣ (κ. Ρίζου), ΑΠΟΓΕΥΜΑΤΙΝΗ, ΑΥΡΙΑΝΗ, Η ΒΡΑΔΥΝΗ, ΕΘΝΟΣ, ΕΛΕΥΘΕΡΗ ΩΡΑ, ΕΛΕΥΘΕΡΟΣ, ΕΛΕΥΘΕΡΟΣ ΤΥΠΟΣ, ΕΛΕΥΘΕΡΟΤΥΠΙΑ, ΕΣΤΙΑ, ΤΑ ΝΕΑ, ΕΞΠΡΕΣ, ΗΜΕΡΗΣΙΑ, ΚΕΡΔΟΣ, Η ΝΑΥΤΕΜΠΟΡΙΚΗ, ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΟ, ΑΘΛΗΤΙΚΗ ΗΧΩ, Ο ΦΙΛΑΘΛΟΣ, ΤΟ ΦΩΣ ΤΩΝ ΣΠΟΡ, ΩΡΑ ΓΙΑ ΣΠΟΡ, SPORTIME & ΠΡΩΤΑΘΛΗΤΗΣ.

Κυκλοφορούν επίσης και οι κατωτέρω εφημερίδες οι ιδιοκτήτες των οποίων δεν είναι μέλη της Ενώσεως: ESPRESSO, DERBY SPORT, ΑΔΕΣΜΕΥΤΟΣ ΤΥΠΟΣ (κ. Μήτση), SCORE LIVE, GOAL NEWS, Η ΧΩΡΑ, TRAFFIC NEWS, POST, ΑΠΟΦΑΣΗ.

Η Ένωση Ιδιοκτητών Η.Ε.Α. είναι μέλος της Διεθνούς Ομοσπονδίας Εκδοτών Εφημερίδων (WAN) που εδρεύει στο Παρίσι. Είναι επίσης μέλος της Ομοσπονδίας Εκδοτών Εφημερίδων των χωρών-μελών της Ε.Ε. (ENPA). ([www.eihea.gr](http://www.eihea.gr)). Η έδρα της βρίσκεται στην οδό Μουρούζη 14, 106 74, Αθήνα, τηλ.: 210 7209810,20,30,40 και το παρόν ΔΣ της Ενώσεως αποτελείται από τα:

**Τακτικά μέλη:**

- Χρήστο Τεγόπουλο, Πρόεδρο (ΕΛΕΥΘΕΡΟΤΥΠΙΑ),
- Γεώργιο Μπόμπολα, Αντιπρόεδρο (ΕΘΝΟΣ),
- Χρήστο Λαμπράκη, Γραμματέα (ΤΑ ΝΕΑ),
- Δημήτρη Καλοφωλιά, Ταμία (ΕΞΠΡΕΣ) και τα:

**Αναπληρωματικά μέλη:**

- Δημήτρη Ρίζο, μέλος (ΑΔΕΣΜΕΥΤΟΣ ΤΥΠΟΣ)
- Αλέξη Ζαούση, μέλος (ΕΣΤΙΑ)

**Πίνακας 13: Εφημερίδες που «γεννήθηκαν» αλλά... «έσβησαν» με το πέρασμα του χρόνου**

Τίτλος εφημερίδας	Ιδρυτής	Ημερομηνία ίδρυσης
2000	ΣΚΑΡΒΕΛΑΚΗΣ Γ	20/11/1994
<a href="#">24 ΩΡΕΣ</a>	ΘΟΔΩΡΗΣ ΚΑΛΟΥΔΗΣ	24/12/1988
<a href="#">48 ΩΡΕΣ</a>	Σ. ΚΑΡΑΤΖΑΦΕΡΗΣ	17/9/1992
<a href="#">BASKET TODAY</a>	ΑΛΕΞ ΑΘΑΝΑΣΑΚΟΣ	26/11/1995
<a href="#">BASKET TODAY ΤΗΣ ΔΕΥΤΕΡΑΣ</a>	ΑΛΕΞ ΑΘΑΝΑΣΑΚΟΣ	26/11/1995
<a href="#">MONEY</a>	ΓΙΩΡΓΟΣ ΤΣΙΟΥΤΣΙΑΣ	26/5/2001
<a href="#">POST</a>	ΜΑΚΗΣ ΓΙΟΜΠΑΖΟΛΙΑΣ	1/4/2003
<a href="#">REPLAY</a>	ΔΕΛΗΓΙΑΝΝΗΣ Κ	26/11/1994
<a href="#">REPLAY ΤΗΣ ΔΕΥΤΕΡΑΣ</a>	ΔΕΛΗΓΙΑΝΝΗΣ Κ	26/11/1994
<a href="#">SPORT + MATCH</a>		27/3/1998
<a href="#">SPORT + MATCH ΤΗΣ ΔΕΥΤΕΡΑΣ</a>		27/3/1998
<a href="#">STAR</a>	ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Δ.	19/6/1996
<a href="#">ΑΔΕΣΜΕΥΤΟΣ ΤΗΣ ΚΥΡΙΑΚΗΣ*</a>	ΔΗΜΗΤΡΗΣ ΡΙΖΟΣ	17/4/1998
<a href="#">ΑΔΕΣΜΕΥΤΟΣ ΤΥΠΟΣ *</a>	ΔΗΜΗΤΡΗΣ ΡΙΖΟΣ	17/4/1998
<a href="#">ΑΘΗΝΑΙΚΗ</a>	Ι. ΠΑΠΑΓΕΩΡΓΙΟΥ	9/4/1976
<a href="#">ΑΘΗΝΑΙΚΗ</a>	ΚΑΡΑΤΖΑΦΕΡΗΣ ΣΠ	14/8/2001
<a href="#">ΑΚΡΟΠΟΛΙΣ</a>	ΤΡΑΓΚΑΣ ΙΩΑΝΝΗΣ	23/1/2000
<a href="#">ΑΚΡΟΠΟΛΙΣ</a>	ΚΩΣΤΑΣ ΒΟΥΤΣΙΝΑΣ	8/3/1989
<a href="#">ΑΚΡΟΠΟΛΙΣ ΚΥΡΙΑΚΗΣ</a>	ΤΡΑΓΚΑΣ ΙΩΑΝΝΗΣ	23/1/2000
<a href="#">ΑΚΡΟΠΟΛΙΣ ΤΗΣ ΚΥΡΙΑΚΗΣ</a>	Γ. ΝΑΖΛΙΔΗΣ	3/8/1989
<a href="#">ΑΛΗΘΕΙΑ</a>	ΚΩΣΤΑΣ ΤΣΑΡΟΥΧΑΣ	2/12/1989
<a href="#">ΑΝΑΓΝΩΣΤΗΣ</a>	Β. ΜΠΙΣΤΙΚΑΣ	7/7/1991
<a href="#">ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΟΣ</a>	ΣΠΥΡΟΣ ΤΡΙΨΑΣ	21/5/2002
<a href="#">ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΟΣ ΤΗΣ ΚΥΡΙΑΚΗΣ</a>	ΣΠΥΡΟΣ ΤΡΙΨΑΣ	21/5/2002
<a href="#">ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΟΣ ΤΥΠΟΣ</a>	Ι. ΠΟΥΡΝΑΡΑΣ	24/4/1962
<a href="#">ΒΡΑΔΥΝΟΙ ΚΑΙΡΟΙ</a>	ΑΧ. ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΣ	11/2/1990
<a href="#">ΓΑΤΑ</a>	ΠΑΠΑΓΕΩΡΓΙΟΥ	1987
<a href="#">ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΞΙΩΝ</a>	ΤΑΣΟΣ ΓΚΟΥΡΙΩΤΗΣ	11/10/2002
<a href="#">ΔΕΙΚΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ</a>	ΓΚΟΥΡΙΩΤΗΣ ΤΑΣΟΣ	4/12/2002
<a href="#">ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΚΗ ΑΛΛΑΓΗ</a>	Λ. ΚΥΡΚΟΣ	21/4/1967

Προσέλκυση και επιλογή δημοσιογράφων και συντακτών ύλης

<a href="#">ΔΗΜΟΣΙΟΓΡΑΦΟΣ</a>	ΑΛ.ΦΙΛΙΠΠΟΠΟΥΛΟΣ	11/11/1990
<a href="#">ΕΓΚΥΡΗ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ</a>	Γ. ΣΚΑΡΒΕΛΑΚΗΣ	8/12/1991
<a href="#">ΕΘΝΙΚΟΣ ΚΗΡΥΞ</a>	ΑΘ. ΠΑΡΑΣΧΟΣ	21/11/1976
<a href="#">ΕΘΝΟΣ</a>		4/6/1970
<a href="#">ΕΙΔΗΣΕΙΣ</a>	Θ.ΠΩΠΟΤΑΣ	4/6/1984
<a href="#">ΕΚΤΡΟΠΗ</a>	ΜΙΧ. ΑΝΔΡΟΥΛΙΔΑΚΗΣ	21/6/2001
<a href="#">ΕΛΕΥΘΕΡΗ ΓΝΩΜΗ</a>	ΘΑΝ. ΠΩΠΟΤΑΣ	4/6/1984
<a href="#">ΕΛΕΥΘΕΡΗ ΩΡΑ *</a>	ΓΡΗΓ. ΜΙΧΑΛΟΠΟΥΛΟΣ	28/12/2002
<a href="#">ΕΛΕΥΘΕΡΗ ΩΡΑ ΤΗΣ ΚΥΡΙΑΚΗΣ *</a>	ΓΡΗΓ. ΜΙΧΑΛΟΠΟΥΛΟΣ	22/12/2002
<a href="#">ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ</a>		21/4/1967
<a href="#">ΕΛΕΥΘΕΡΟΣ</a>	ΓΙΑΝΝΗΣ ΜΑΣΤΟΡΑΣ	10/6/1988
<a href="#">ΕΛΕΥΘΕΡΟΣ *</a>		1/1/1955
<a href="#">ΕΛΕΥΘΕΡΟΣ ΚΟΣΜΟΣ</a>	ΜΑΡΙΟΣ ΑΓΓΕΛΗΣ	2/7/1982
<a href="#">ΕΛΕΥΘΕΡΟΣ ΛΟΓΟΣ</a>	Δ. ΠΑΠΑΣΠΥΡΟΥ	8/8/1954
<a href="#">ΕΛΕΥΘΕΡΟΣ ΤΗΣ ΚΥΡΙΑΚΗΣ</a>	ΓΙΑΝΝΗΣ ΜΑΣΤΟΡΑΣ	10/6/1988
<a href="#">ΕΛΕΥΘΕΡΟΣ ΤΗΣ ΚΥΡΙΑΚΗΣ</a>	ΓΙΑΝΝΗΣ ΜΑΣΤΟΡΑΣ	14/11/1999
<a href="#">ΕΛΕΥΘΕΡΟΣ ΤΥΠΟΣ</a>	ΧΡ. ΤΕΓΟΠΟΥΛΟΣ	31/12/1963
<a href="#">ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΜΕΛΛΟΝ</a>		14/2/1975
<a href="#">ΕΛΛΗΝΙΚΟΣ ΚΟΣΜΟΣ</a>	Ν. ΣΤΑΥΡΟΠΟΥΛΟΣ	7/1/1995
<a href="#">ΕΛΛΗΝΙΚΟΣ ΚΟΣΜΟΣ</a>	Ν. ΣΤΑΥΡΟΠΟΥΛΟΣ	9/6/1985
<a href="#">ΕΛΛΗΝΙΚΟΣ ΚΟΣΜΟΣ ΤΗΣ ΚΥΡΙΑΚΗΣ</a>		15/9/1985
<a href="#">ΕΜΠΡΟΣ</a>		12/12/1953
<a href="#">ΕΞΟΡΜΗΣΗ</a>	Δ. ΣΑΠΟΥΝΤΖΗΣ	6/11/1990
<a href="#">ΕΞΟΡΜΗΣΗ ΤΗΣ ΚΥΡΙΑΚΗΣ</a>	Δ. ΣΑΠΟΥΝΤΖΗΣ	26/10/1997
<a href="#">ΕΞΟΥΣΙΑ</a>	ΑΝΔΡΟΥΛΙΔΑΚΗΣ Μ	15/2/2001
<a href="#">ΕΞΥΠΝΟ ΧΡΗΜΑ</a>	Γ. ΤΣΟΥΤΣΙΑΣ	18/8/2001
<a href="#">ΕΠΕΝΔΥΤΗΣ</a>	ΝΙΚΟΣ ΦΕΛΕΚΗΣ	9/11/2002
<a href="#">ΕΠΙΚΑΙΡΟΤΗΤΑ</a>	ΧΡ.ΣΙΑΜΑΝΤΑΣ	31/10/1991
<a href="#">ΕΠΙΚΑΙΡΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΚΥΡΙΑΚΗΣ</a>	ΧΡΗΣΤΟΣ ΣΙΑΜΑΝΤΑΣ	29/10/1991
<a href="#">ΕΣΠΕΡΙΝΗ</a>		8/12/1975
<a href="#">ΕΣΤΙΑ ΚΥΡΙΑΚΗΣ</a>	ΑΔΩΝΙΣ ΚΥΡΟΥ	17/2/1985
<a href="#">Η ΒΡΑΔΥΝΗ</a>	ΕΙΡ. ΑΘΑΝΑΣΙΑΔΟΥ	4/5/1989
<a href="#">Η ΒΡΑΔΥΝΗ ΤΗΣ ΚΥΡΙΑΚΗΣ *</a>	ΕΙΡΗΝΗ ΑΘΑΝΑΣΙΑΔΟΥ	26/2/1989
<a href="#">Η ΓΝΩΣΗ</a>	ΛΟΥΔΑΡΟΥ ΜΑΡΙΑ	3/10/1998
<a href="#">Η ΕΒΔΟΜΗ</a>	ΑΡΗΣ ΤΣΟΛΑΚΗΣ	28/5/1988
<a href="#">Η ΕΛΛΑΔΑ ΣΗΜΕΡΑ</a>	Μ. ΑΝΔΡΟΥΛΙΔΑΚΗΣ	29/12/1993
<a href="#">Η ΝΙΚΗ *</a>	ΜΑΡΙΑ ΛΟΥΔΑΡΟΥ	30/9/1997
<a href="#">Η ΠΡΩΤΗ</a>	Π.Α.ΤΣΙΜΑΣ	19/9/1990
<a href="#">Η ΩΡΑ</a>		31/12/1956
<a href="#">ΗΜΕΡΑ</a>		11/1/1966
<a href="#">ΘΑΡΡΑΛΕΑ ΦΩΝΗ</a>	ΑΘ. ΓΕΩΡΓΙΑΔΗΣ	12/1/1983
<a href="#">ΘΑΡΡΟΣ</a>		11/12/1958
<a href="#">ΚΑΘΕ ΜΕΡΑ</a>	ΠΑΝ. ΚΑΡΑΓΙΑΝΝΗΣ	20/3/1988
<a href="#">ΚΑΛΗΜΕΡΑ</a>	ΛΕΒΙΔΗΣ ΓΙΩΡΓΟΣ	5/9/1998
<a href="#">ΚΑΛΗΜΕΡΑ ΤΗΣ ΔΕΥΤΕΡΑΣ</a>	ΛΕΒΙΔΗΣ ΓΙΩΡΓΟΣ	5/9/1998
<a href="#">ΚΑΛΗΜΕΡΑ ΤΗΣ ΚΥΡΙΑΚΗΣ</a>	ΛΕΒΙΔΗΣ ΓΙΩΡΓΟΣ	5/9/1998
<a href="#">ΚΟΣΜΟΣ ΤΩΝ SPORTS</a>	ΚΩΣΤΟΠΟΥΛΟΣ ΠΕΤ	31/12/1998
<a href="#">ΚΟΣΜΟΣ ΤΩΝ SPORTS ΤΗΣ ΔΕΥΤΕΡΑΣ</a>	ΚΩΣΤΟΠΟΥΛΟΣ ΠΕΤ	31/12/1998
<a href="#">ΚΥΡΙΑΚΑΤΙΚΗ ΑΛΗΘΕΙΑ</a>	Ι. ΜΑΥΡΟΕΙΔΗΣ	15/1/1990
<a href="#">ΛΟΓΟΣ ΑΥΡΙΑΝΗ</a>	ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΚΟΥΡΗΣ	4/7/1993
<a href="#">ΜΑΧΗΤΙΚΗ ΚΥΡΙΑΚΗ</a>	ΤΑΣΟΣ ΨΑΛΤΑΚΗΣ	22/1/1989
<a href="#">ΜΑΧΗΤΙΚΗ ΦΩΝΗ</a>	ΝΙΚΟΛΟΠΟΥΛΟΣ Γ.	13/3/1996
<a href="#">ΜΕΣΗΜΒΡΙΝΗ</a>	ΑΘ. ΣΕΚΕΡΗΣ	14/5/1994
<a href="#">ΝΕΑ ΓΡΑΜΜΗ</a>		16/2/1957
<a href="#">ΝΕΑ ΕΛΛΑΔΑ</a>	ΠΑΝΟΣ ΚΛ. ΓΕΩΡΓΑΛΑΣ	17/3/2001
<a href="#">ΝΕΑ ΕΛΛΑΔΑ *</a>		24/9/1974
<a href="#">ΝΕΑ ΕΛΛΑΔΑ **</a>	ΠΑΝΟΣ ΚΛ. ΓΕΩΡΓΑΛΑΣ	17/3/2001
<a href="#">ΝΕΑ ΕΦΗΜΕΡΙΔΑ</a>		23/5/1978
<a href="#">ΝΕΑ ΜΕΣΗΜΒΡΙΝΗ</a>	ΠΑΝΟΣ ΛΟΥΚΑΚΟΣ	12/10/1994
<a href="#">ΝΕΑ ΠΟΛΙΤΕΙΑ</a>		30/6/1972



<a href="#">ΝΕΟΣ ΑΝΕΝΔΟΤΟΣ</a>		7/8/1966
<a href="#">ΝΕΟΣ ΑΝΘΡΩΠΟΣ</a>		11/6/1955
<a href="#">ΝΕΟΣ ΚΟΣΜΟΣ</a>		19/11/1974
<a href="#">ΝΙΚΗ</a>		14/3/1964
<a href="#">ΝΟΚ ΛΟΥΤ</a>	N. ΚΑΡΑΓΙΑΝΝΙΔΗΣ	11/7/1995
<a href="#">ΝΟΚ ΛΟΥΤ ΤΗΣ ΔΕΥΤΕΡΑΣ</a>	N. ΚΑΡΑΓΙΑΝΝΙΔΗΣ	11/7/1995
<a href="#">Ο ΑΝΤΙΛΟΓΟΣ</a>	Π.ΤΟΤΤΗΣ	8/12/1986
<a href="#">Ο ΣΤΟΧΟΣ</a>	Γ. Ε. ΚΑΨΑΛΗΣ	15/9/1999
<a href="#">ΟΜΑΔΑ</a>		31/12/1974
<a href="#">ΠΡΟΟΔΕΥΤΙΚΗ ΑΛΛΑΓΗ</a>	ΧΡ. ΒΑΣΙΛΕΙΟΥ	24/11/1989
<a href="#">ΠΡΟΟΔΕΥΤΙΚΗ ΑΛΛΑΓΗ *</a>		10/3/1953
<a href="#">ΠΡΟΟΔΕΥΤΙΚΟΣ ΦΙΛΕΛΕΥΘΕΡΟΣ</a>		9/8/1953
<a href="#">ΠΡΟΔΟΣ</a>		12/7/1962
<a href="#">ΠΡΩΙΝΗ</a>	ΧΡΗΣΤΟΣ ΤΕΓΟΠΟΥΛΟΣ	11/5/1980
<a href="#">ΠΡΩΙΝΗ ΕΛΕΥΘΕΡΟΤΥΠΙΑ</a>	Χ.Κ. ΤΕΓΟΠΟΥΛΟΣ	30/11/1978
<a href="#">ΡΕΚΟΡ</a>	ΣΤΑΥΡ. ΣΜΥΡΝΗΣ	11/1/1991
<a href="#">ΡΕΚΟΡ ΤΗΣ ΔΕΥΤΕΡΑΣ</a>	ΣΤΑΥΡΟΣ ΣΜΥΡΝΗΣ	7/1/1991
<a href="#">ΡΙΖΟΣ ΤΗΣ ΔΕΥΤΕΡΑΣ</a>		18/8/1986
<a href="#">ΡΩΜΙΟΣΥΝΗ</a>	Κ.ΓΕΡΟΝΙΚΟΛΟΣ	8/2/1984
<a href="#">ΣΟΥΠΕΡ ΑΓΓΕΛΙΕΣ</a>		7/7/2001
<a href="#">ΣΤΟ ΚΑΡΦΙ</a>	ΝΙΚΟΣ ΚΑΚΑΟΥΝΑΚΗΣ	30/9/2001
<a href="#">ΣΤΟ ΚΑΡΦΙ *</a>	ΝΙΚΟΣ ΚΑΚΑΟΥΝΑΚΗΣ	23/1/2000
<a href="#">ΣΤΟ ΚΑΡΦΙ ΤΗΣ ΚΥΡΙΑΚΗΣ **</a>	ΝΙΚΟΣ ΚΑΚΑΟΥΝΑΚΗΣ	30/9/2001
<a href="#">ΤΑ ΝΕΑ ΤΗΣ ΚΥΡΙΑΚΗΣ</a>	ΛΕ. ΚΑΡΑΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ	4/5/1986
<a href="#">ΤΑ ΣΗΜΕΡΙΝΑ</a>		1/5/1974
<a href="#">ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ</a>		14/6/2001
<a href="#">ΤΟ ΚΑΛΑΜΙ</a>	N.ΚΑΚΑΟΥΝΑΚΗΣ	17/11/1988
<a href="#">ΤΟ ΟΝΟΜΑ</a>	ΜΕΤΖΙΔΑΚΗΣ ΓΙΑΝΝΗΣ	16/11/1999
<a href="#">ΤΟ ΟΝΟΜΑ (ΚΥΡΙΑΚΑΤΙΚΟ)</a>	ΜΕΤΖΙΔΑΚΗΣ ΓΙΑΝΝΗΣ	29/4/1995
<a href="#">ΤΟ ΟΝΟΜΑ (ΠΡΩΙΝΟ)</a>	ΜΕΤΖΙΔΑΚΗΣ ΓΙΑΝΝΗΣ	7/5/1995
<a href="#">ΦΛΟΓΑ ΤΗΣ ΔΕΥΤΕΡΑΣ</a>	Γ. ΔΡΑΓΟΥΝΗΣ	20/3/1988
<a href="#">ΦΛΟΓΑ ΤΩΝ ΣΠΟΡ</a>	Γ. ΔΡΑΓΟΥΝΗΣ	20/3/1988
<a href="#">ΦΩΝΗ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ</a>		31/12/1960

### **Ένωση Συντακτών Ημερησίων Εφημερίδων Αθηνών – ΕΣΗΕΑ (εργαζόμενοι)**

Ένας θάνατος προκάλεσε πριν 83 χρόνια την ίδρυση του πρώτου δημοσιογραφικού σωματείου της Ελλάδος, της Ενώσεως Συντακτών Ημερησίων Εφημερίδων Αθηνών. Τον Σεπτέμβριο του 1914, οι Αθηναίοι δημοσιογράφοι γύριζαν από την κηδεία ενός συναδέλφου τους που είχε πεθάνει σε ένα δωμάτιο ενός φθηνού ξενοδοχείου στο Μοναστηράκι. Η κηδεία είχε καθυστερήσει, για να μπορέσουν οι συνάδελφοί του να συγκεντρώσουν με έρανο τα έξοδα της ταφής.

Μετά την κηδεία, οι Αθηναίοι δημοσιογράφοι υπέγραψαν ένα πρόχειρο πρωτόκολλο και αποφάσισαν την ίδρυση σωματείου που θα διεκδικούσε τα επαγγελματικά τους δικαιώματα. Το πρωτόκολλο υπέγραψαν οι: Δημήτριος Χατζόπουλος, Νίκος Κρανωτάκης, Γ. Μαραγκόπουλος, Θ. Καλογερίκος, Α. Κονιτόπουλος, Αντώνιος (Τώνης) Παπαγιαννόπουλος, Σπύρος Μουσούρης (Φώτος

Γιοφύλης), Αλ. Μικρουλέας, Σπύρος Μελάς, Α. Τσαμόπουλος, Δημ. Αρνέλος, Α. Μεταξάς, Στ. Σταματίου (Στάμ. Στάμ), Τ. Σταθόπουλος, Κ. Καλαμαράς, Τίμος Μωραϊτίνης, Κ. Αυγέρης, Ευστρ. Ευστρ. Κτεναβέας, Κων. Παπαλεξάνδρου, Διονύσιος Κόκκινος, Π. Οικονόμου, Ζ. Σταυρίδης, Στ. Μπραλιάς, Ε. Μηλιάδης, Π. Καλαποθάκης, Κ. Ραυτόπουλος, Ι. Μυτάλης, Γ. Οικονομόπουλος, Ι. Καράπαυλος, Γερ. Καραουλάκης, Αθ. Δούζας, Γ. Ασημάκης, Ζαχαρίας Παπαντωνίου, Κ. Χρυσάνθης, Χρ. Δαραλέξης, Γεωργ. Σερουϊός, Ριχ. Παρίσης και Ηρακλής Αποστολίδης.

Τρεις μήνες αργότερα, στις 14 Δεκεμβρίου 1914, οι Αθηναίοι Δημοσιογράφοι που είχαν υπογράψει το πρόχειρο πρωτόκολλο συνήλθαν σε αίθουσα της εταιρίας «Εταιρία Φίλων του Λαού» και αποφάσισαν την ίδρυση Επαγγελματικού σωματείου με τον τίτλο «Ένωσις Συντακτών». Παράλληλα, αποφάσισαν την ίδρυση «Ταμείου Αλληλοβοηθείας» και ανετέθη σε επιτροπή «η σύνταξη και υποβολή καταστατικού της ιδρυθείσης επαγγελματικής Ενώσεως και του οργανισμού του Ταμείου Αλληλοβοηθείας».

Ένα μήνα αργότερα εξελέγη ως πρώτος πρόεδρος της «Ενώσεως Συντακτών» ο Ιωάννης Κονδυλάκης, που έγραφε το χρονογράφημα στην εφημερίδα «Εμπρός» με το ψευδώνυμο «Διαβάτης».

Στα χρόνια που πέρασαν η «Ένωσις Συντακτών», που από το 1947 μετονομάστηκε σε «Ένωσις Συντακτών Ημερησίων Εφημερίδων Αθηνών» (ΕΣΗΕΑ), υπήρξε πρωτοπόρος σε όλους τους αγώνες. Σήμερα, η ΕΣΗΕΑ που έχει **2.110 μέλη**, είναι τακτικό μέλος της Πανελλήνιας Ομοσπονδίας Ενώσεων Συντακτών (ΠΟΕΣΥ) και της «Διεθνούς Ομοσπονδίας Δημοσιογράφων», στην οποία ανήκουν 67 δημοσιογραφικές Ενώσεις από 52 χώρες, που τα μέλη του ξεπερνούν τις 200.000.

**Σκοποί της ΕΣΗΕΑ**, όπως αναφέρονται στο καταστατικό του 1979 που ισχύει μέχρι σήμερα, είναι, μεταξύ άλλων:

**Α)** Η αποφασιστική και με όλα τα νόμιμα αγωνιστικά μέσα, προάσπιση της ελευθεροτυπίας από κάθε επιβουλή, απ' όπου και αν προέρχεται, με σκοπό να διασφαλισθεί η πλήρης ενημέρωση των πολιτών με τον Τύπο, το Ραδιόφωνο, την Τηλεόραση, με τη δημοσίευση και αναμετάδοση όλων των ειδήσεων, με τον παραμερισμό κάθε σκοπιμότητας και ιδιοτέλειας.

**Β)** Η προστασία, η προαγωγή και η διασφάλιση των ηθικών, οικονομικών, επαγγελματικών και ασφαλιστικών συμφερόντων των μελών της.

**Γ)** Ο έλεγχος των απολύσεων και η παρακολούθηση των προσλήψεων για την εφαρμογή των συλλογικών συμβάσεων, ιδιωτικών συμφωνιών και διατάξεων των νόμων.

**Δ)** Η σταθερή μέριμνα για τη βελτίωση και εξύψωση του μορφωτικού και επαγγελματικού επιπέδου των μελών της.

**Ε)** Η καλλιέργεια πνεύματος συναδελφικής αλληλεγγύης

### ***Συλλογική Σύμβαση Εργασίας της 14.05.2003***

**23 Μαΐου 2003**

Σχετική με τους όρους αμοιβής και εργασίας των Συντακτών-μελών της Ενώσεως Συντακτών Ημερησίων Εφημερίδων Αθηνών, που απασχολούνται σε εφημερίδες-μέλη της Ενώσεως Ιδιοκτητών Ημερησίων Εφημερίδων Αθηνών. Η Ένωση Ιδιοκτητών Ημερησίων Εφημερίδων Αθηνών που εδρεύει στην Αθήνα (οδός Μουρούζη αριθ. 14) και εκπροσωπείται, σύμφωνα με απόφαση της 40ης Τακτικής Γενικής Συνελεύσεως των μελών της 2.10.2002 και την απόφαση του Διοικητικού της Συμβουλίου της 14.5.2003 από τους κ.κ. Γιώργο Μπόμπολα, Αντιπρόεδρο και Δημήτρη Καλοφωλιά, Ταμία του Διοικητικού Συμβουλίου, και η Ένωση Συντακτών Ημερησίων Εφημερίδων Αθηνών που εδρεύει επίσης στην Αθήνα (οδός Ακαδημίας αριθ. 20) και εκπροσωπείται, σύμφωνα με την απόφαση της Γενικής Συνελεύσεως των μελών της, της 16.5.2002 και την απόφαση του Διοικητικού της Συμβουλίου της 14.5.2003, από τους κ.κ. Πάνο Σόμπολο, Προεδρεύοντα β' Αντιπρόεδρο του Διοικητικού Συμβουλίου και Νανά Νταουντάκη, Γενική Γραμματέα του Διοικητικού Συμβουλίου, συμφώνησαν να υπογράψουν την κατωτέρω συλλογική σύμβαση εργασίας με την οποία καθορίζονται τα εξής:

**Άρθρο 1ο:** Τα κατώτατα όρια των βασικών μηνιαίων μισθών των συντακτών-μελών της Ε.Σ.Η.Ε.Α. που απασχολούνται σε εφημερίδες-μέλη της Ε.Ι.Η.Ε.Α. είναι από 1.1.2003 τα εξής:

<b>ΧΡΟΝΙΑ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ</b>	<b>ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΙ</b>	<b>ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ</b>
Κατά τον 1ο & 2ο χρόνο	790	711
Κατά τον 3ο & 4ο χρόνο	959	769
Κατά τον 5ο & 6ο χρόνο	1,025	842
Κατά τον 7ο & 8ο χρόνο	1,105	908
Κατά τον 9ο & 10ο χρόνο	1,168	959
Κατά τον 11ο & 12ο χρόνο	1,247	1,022
Κατά τον 13ο & 14ο χρόνο	1,326	1,083
Κατά τον 15ο & 16ο χρόνο	1,399	1,147
Κατά τον 17ο & 18ο χρόνο	1,479	1,211
Κατά τον 19ο & 20ο χρόνο	1,575	1,279
Κατά τον 21ο & 22ο χρόνο	1,654	1,344
Κατά τον 23ο & 24ο χρόνο	1,758	1,427
Κατά τον 25ο & 26ο χρόνο	1,861	1,514
Κατά τον 27ο & 28ο χρόνο	1,968	1,601
Κατά τον 29ο & 30ο χρόνο	2,069	1,684
Κατά τον 31ο & 32ο χρόνο	2,143	1,747
Κατά τον 33ο & 34ο χρόνο	2,244	1,831
Κατά τον 35ο & 36ο χρόνο	2,345	1,916
Κατά τον 37ο & 38ο χρόνο	2,444	1,996
Κατά τον 39ο & 40ο χρόνο	2,546	2,081
Κατά τον 41 χρόνο και άνω	2,621	2,145

**Πίνακας 14: Μισθοί εσωτερικών και εξωτερικών συντακτών**

**Άρθρο 2ο:** Για την εξεύρεση της μισθολογικής βαθμίδας όπου ανήκει ο συντάκτης στην παραπάνω μισθολογική κλίμακα, συνυπολογίζεται σταδιακά και κατά

δύο (2) χρόνια κάθε χρόνο, αρχίζοντας από το 2003 και η πραγματική προϋπηρεσία του ως συντάκτη σε μη ημερήσιες εφημερίδες και περιοδικά πολιτικού και οικονομικού περιεχομένου, εφ' όσον αυτή δεν διανύθηκε παράλληλα με προϋπηρεσία που ήδη λαμβάνεται υπ' όψη για το σκοπό αυτό και είχαν καταβληθεί οι αντίστοιχες εισφορές στο ΤΑΙΣΥΤ. Η προϋπηρεσία αναγνωρίζεται με βάση βεβαίωση της επιχείρησης της εφημερίδας ή του περιοδικού που εργαζόταν, από την οποία να προκύπτει η ιδιότητα του συντάκτη, καθώς και βεβαίωση ασφάλισης του **ΤΣΠΕΑΘ** και του ΤΑΙΣΥΤ για το αντίστοιχο διάστημα της προϋπηρεσίας που ζητείται να αναγνωρισθεί. Για τους ήδη εργαζόμενους συντάκτες η προϋπηρεσία λαμβάνεται υπ' όψη από 1.1.2003 εφ'όσον η σχετική αίτηση και οι αντίστοιχες βεβαιώσεις υποβληθούν στην εφημερίδα που εργάζεται ο συντάκτης μέσα σε αποκλειστική προθεσμία 2 μηνών από την υπογραφή αυτής της σ.σ. εργασίας. Σε κάθε άλλη περίπτωση, από την υποβολή της αιτήσεως και των αντίστοιχων βεβαιώσεων.

**Άρθρο 3ο:** Η απασχόληση στα ένθετα αμείβεται ξεχωριστά. Το ύψος και ο τρόπος υπολογισμού της αμοιβής, οι όροι και οι προϋποθέσεις χορήγησης της για όσο διάστημα κυκλοφορεί το ένθετο θα καθορισθούν από κοινή επιτροπή των δύο Ενώσεων εντός 2 μηνών από την υπογραφή της συμβάσεως αυτής. Η διακοπή της εργασίας του συντάκτη στο ένθετο δεν αποτελεί καταγγελία εκ μέρους του εργοδότη του συνόλου της συμβάσεως εργασίας του συντάκτη. Οφείλεται όμως στην περίπτωση αυτή οιονεί αποζημίωση του συντάκτη η οποία υπολογίζεται με βάση την αμοιβή για την εργασία του στο ένθετο και τον χρόνο εργασίας του σ'αυτό κατά την κλίμακα του Ν.2112/20.

**Άρθρο 4ο:** Οι εφημερίδες υποχρεούνται να αντικαταστήσουν τις υπάρχουσες οθόνες των ηλεκτρονικών υπολογιστών παλαιάς τεχνολογίας με οθόνες κρυστάλλου (TFT) για την προστασία της υγείας των εργαζομένων σ'αυτές συντακτών. Ειδικά όλες οι οθόνες όπου εργάζονται σελιδοποιοί διορθωτές, ρηράϊτες, συντάκτες διεθνούς δελτίου, άτομα με προβλήματα όρασης ή άλλα προβλήματα υγείας και εγκυμονούσες θα αντικατασταθούν κατ' απόλυτη χρονική προτεραιότητα και σύμφωνα με το χρονοδιάγραμμα που θα ορίσει κοινή επιτροπή των δύο Ενώσεων.

**Άρθρο 5ο:** Τα συμβαλλόμενα μέρη στο πλαίσιο που καθορίζουν ο Ν. 2121/1993, οι διεθνείς συμβάσεις και οι Κοινοτικές Οδηγίες για την προστασία των πνευματικών δικαιωμάτων, θα καθορίσουν από κοινού, εντός δύο (2) μηνών από την υπογραφή της

παρούσας, τους όρους και τις προϋποθέσεις αναδημοσίευσης ή μετάδοσης των κειμένων ή εικόνων του συντάκτη σε κάθε άλλο μέσο εκτός από εκείνο που αυτός προσφέρει την εργασία του. Ο διαδικτυακός τόπος (website) της ίδιας της εφημερίδας δεν αποτελεί άλλο μέσο. Το θέμα των "portal" θα εξετασθεί από την παραπάνω κοινή επιτροπή.

**Άρθρο 6ο:** Οι συνέπειες εφαρμογής των παραπάνω άρθρων 3 και 5 όπως θα συμφωνηθούν από την κοινή επιτροπή των συμβαλλομένων Ενώσεων θα αρχίσουν από 1.1.2003.

**Άρθρο 7ο:** Κατά τα λοιπά εξακολουθούν να ισχύουν οι διατάξεις των υπ'αριθ. 34/1964 (Ειρηνοδικείο Αθηνών 106/26.10.1964 - κοιν. Υπ. Εργασίας 98439/29.10.1964) και 14/1966 (Φ.Ε.Κ. ΒV245/23.4.1966) αποφάσεων Δ.Δ.Δ.Δ. Αθηνών καθώς και οι διατάξεις των παραγράφων 5,6,7 και 8 της συλλογικής συμβάσεως εργασίας της 20.11.1975, τα άρθρα 1 έως και 19 της συλλογικής συμβάσεως εργασίας της 6.11.1984, τα άρθρα 2, 3, 4, 6, 7 και 9 της σ.σ. εργασίας της 26.10.89, το άρθρο 2 της σ.σ. εργασίας της 16.11.90, τα άρθρα 2,3,4,5 & 6, της σ.σ. εργασίας της 16.12.1997 και τα άρθρα 2,3,4,6,8 και 13 της συλλογικής συμβάσεως εργασίας της 10.4.2002 που συμφωνήθηκαν μεταξύ των ιδίων συμβαλλομένων.

**Άρθρο 8ο:** Οι δύο Ενώσεις αναλαμβάνουν την υποχρέωση να απέχουν από κάθε μονομερή παραβίαση των όρων αυτής της σ.σ. εργασίας και με μεταξύ τους διαβουλεύσεις να προσπαθούν να επιλύουν οποιαδήποτε διαφορά τυχόν θα προκύψει.

**Άρθρο 9ο:** Παράλληλα με την εφαρμογή της συλλογικής αυτής σύμβασης εργασίας, οι εφημερίδες υποχρεούνται να εφαρμόζουν όλες τις διατάξεις της ισχύουσας νομοθεσίας, που αναφέρονται στους όρους αμοιβής και εργασίας των εργαζομένων καθώς και στους όρους υγιεινής και ασφάλειας τους και γενικά κάθε προστατευτικής γι'αυτούς διάταξης.

**Άρθρο 10ο:** Οι δύο συμβαλλόμενες Ενώσεις συμφωνούν να μελετήσουν και να βρουν τρόπους αντιμετώπισης του προβλήματος της ανεργίας, το οποίο απασχολεί τον κλάδο των συντακτών.

**Άρθρο 11ο:** Τυχόν καταβαλλόμενες αποδοχές ανώτερες από εκείνες που καθορίζονται με την παρούσα, διατηρούνται μέχρις ότου καλυφθούν με οποιονδήποτε τρόπο.

**Άρθρο 12ο:** Η παρούσα ισχύει από **1ης Ιανουαρίου 2003** και η ισχύς του **άρθρου 1** λήγει στις **31 Δεκεμβρίου 2003**.

Αθήνα, 14 Μαΐου 2003

***Παράρτημα Β***  
***Ερωτηματολόγιο***  
***Συνοδευτική Επιστολή***



## Ερωτηματολόγιο

### Διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής δημοσιογράφων και συντακτών ύλης στον ημερήσιο τύπο

1. Τίτλος εφημερίδας.....
2. Ετη κυκλοφορίας:    έως 2 έτη     2-5 έτη     5-10 έτη     >10 έτη
3. Η εφημερίδα σας ανήκει σε συγκρότημα;     ναι     όχι
4. Πόσους συντάκτες ύλης και δημοσιογράφους απασχολεί η εφημερίδα σας συνολικά;  
 έως 50     51 με 100     πάνω από 100
5. Ποιός είναι υπεύθυνος για τη διαδικασία προσέλκυσης για:
- α. Δημοσιογράφους:**
- |                                    | Πάντα                | Συχνά                | Μερ.φορές            | Σπάνια               | Ποτέ                 |
|------------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Ο Διευθυντής Ανθρωπίνων Πόρων      | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Ο εργοδότης                        | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Ο Διευθυντής του αρμοδίου Τμήματος | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Ο Γενικός Διευθυντής               | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Άλλος (συμπληρώστε).....           | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
- β. Συντάκτες ύλης:**
- |                                    | Πάντα                | Συχνά                | Μερ.φορές            | Σπάνια               | Ποτέ                 |
|------------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Ο Διευθυντής Ανθρωπίνων Πόρων      | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Ο εργοδότης                        | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Ο Διευθυντής του αρμοδίου Τμήματος | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Ο Γενικός Διευθυντής               | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Άλλος (συμπληρώστε).....           | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
6. Υπάρχουν επίσημα έντυπα- καταγεγραμμένες διαδικασίες που να στοιχειοθετούν τη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής δημοσιογράφων και συντακτών ύλης;

Δημοσιογράφοι  
ναι   
όχι

Συντάκτες ύλης  
ναι   
όχι

7. Ποιά/ές μέθοδο/μεθόδους χρησιμοποιείτε για την προσέλκυση των:

**α. Δημοσιογράφων:**

	Πάντα	Συχνά	Μερ.φορές	Σπάνια	Ποτέ
Πίν. ανακοινώσεων,εφημερίδα επιχ/σης,email	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Συστάσεις εργαζομένων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Πρώην Εργαζόμενοι	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Προαγωγές-μεταθέσεις-εναλλαγές θέσεων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Υποψήφιοι "Πόρτας"	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Πειρατεία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Σύμβουλοι επιχειρήσεων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Internet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Επαγγελματικές ενώσεις και σωματεία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Πανεπιστήμια - επαγγελματικές σχολές	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MME	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Άλλη μέθοδος (συμπληρώστε).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**β. Συντακτών ύλης**

	Πάντα	Συχνά	Μερ.φορές	Σπάνια	Ποτέ
Πίν. ανακοινώσεων,εφημερίδα επιχ/σης,email	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Συστάσεις εργαζομένων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Πρώην Εργαζόμενοι	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Προαγωγές-μεταθέσεις	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Υποψήφιοι "Πόρτας"	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Πειρατεία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Σύμβουλοι επιχειρήσεων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Internet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Επαγγελματικές ενώσεις και σωματεία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Πανεπιστήμια - επαγγελματικές σχολές	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MME	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Άλλη μέθοδος (συμπληρώστε).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Ποιά μέθοδο κρίνετε αποτελεσματικότερη; Αναφέρατε τις 3 πρώτες (1:περισσότερο αποτελεσματική, 2: Μέτρια αποτελεσματική, 3: Λιγότερο αποτελεσματική)

1.....  
2.....  
3.....

9. Σε τί ποσοστό (περίπου) καλύπτονται οι κενές θέσεις εργασίας με άτομα προερχόμενα από την επιχείρηση και σε τί με άτομα προερχόμενα εκτός αυτής;

	δημοσιογράφοι	συντάκτες ύλης
Εκτός επιχείρησης	<input type="text"/> %	<input type="text"/> %
Εντός επιχείρησης	<input type="text"/> %	<input type="text"/> %
σύνολο	<input type="text"/> 100%	<input type="text"/> 100%

10. Με ποια συχνότητα χρησιμοποιείτε τις παρακάτω μεθόδους για την επιλογή δημ/φων-συντακτών ύλης;

	Πάντα	Συχνά	Μερ.φορές	Σπάνια	Ποτέ
α. Βιογραφικό	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
β. Συνέντευξη επιλογής	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
γ. Τέστ αξιολόγησης	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
δ. Άλλη μέθοδος.....	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

11. Τα αποτελέσματα ποιιάς μεθόδου καθορίζουν περισσότερο την τελική απόφαση επιλογής; Δώστε σε κάθε μια ένα ποσοστό ανάλογα με τη βαρύτητα τους στη διαμόρφωση της τελικής επιλογής.

α. Βιογραφικό	<input type="text"/>
β. Συνέντευξη επιλογής	<input type="text"/>
γ. Τέστ αξιολόγησης	<input type="text"/>
δ. Άλλη μέθοδος.....	<input type="text"/>
	= <input type="text"/> 100 %

12. Ποιά από τα παρακάτω τεστ χρησιμοποιείτε για την αξιολόγηση των υποψηφίων(ανά περίπτωση);

	Συντάκτες ύλης	δημοσιογράφοι
Τέστ ικανότητας ή κλίσης	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Τέστ προσωπικότητας	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Ανάλυση γραφικού χαρακτήρα	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Τέστ ενδιαφερόντων	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Ψυχολογικά Τεστ	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Δείγματα εργασίας- Πρακτική άσκηση	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Τεστ Μαθησιακής ικανότητας	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Άλλο (συμπληρώστε).....	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Κανένα



13. Ποιόν από τους παρακάτω τύπους συνεντεύξεων χρησιμοποιείτε; (Μπορείτε να τσεκάρετε περισσότερες από μια περιπτώσεις)

	Πάντα	Συχνά	Μερ.φορές	Σπάνια	Ποτέ
α. Ελεύθερη	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
β. Δομημένη	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
γ. Ψυχολογικής πίεσης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
δ. Ανάλυσης Συμπεριφοράς	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ε. Από επιτροπή	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
στ. Άλλη.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Ποιός παίρνει την τελική απόφαση επιλογής των:

**α.δημοσιογράφων**

	Πάντα	Συχνά	Μερ.φορές	Σπάνια	Ποτέ
Ο Διευθυντής Ανθρωπίνων Πόρων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ο Διευθυντής του αρμοδίου Τμήματος	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ο εργοδότης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ο Γενικός Διευθυντής	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Άλλος (αναφέρατε).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**β. Συντακτών ύλης**

	Πάντα	Συχνά	Μερ.φορές	Σπάνια	Ποτέ
Ο Διευθυντής Ανθρωπίνων Πόρων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ο Διευθυντής του αρμοδίου Τμήματος	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ο εργοδότης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ο Γενικός Διευθυντής	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Άλλος (αναφέρατε) .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Με ποιόν από τους παρακάτω τρόπους ενημερώνονται οι υποψήφιοι συντάκτες ύλης-δημοσιογράφοι για την έκβαση των υποψηφιοτήτων τους;

	Πάντα	Συχνά	Μερ.φορές	Σπάνια	Ποτέ
Επιστολή από το Δ/ντή Ανθρωπίνων Πόρων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Επιστολή από Δ/ντή του Αρμοδίου Τμήματος	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Επιστολή από τον εργοδότη	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Προσέλκυση και επιλογή δημοσιογράφων και συντακτών ύλης

Επιστολή από τον Γενικό Διευθυντή

Τηλεφωνικά ή με email

16. Πόσο ικανοποιημένοι είστε με τη διαδικασία:

	Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
α. <u>προσέλκυσης</u> στην εφημερίδα σας;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
β. <u>επιλογής</u> στην εφημερίδα σας;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. Πώς νομίζετε ότι μπορεί να βελτιωθεί η όλη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής συντακτών ύλης και δημοσιογράφων στην εφημερίδα σας;

.....

.....

.....

.....

## Συνοδευτική επιστολή

Θέμα:

### Προσέλκυση και επιλογή Δημοσιογράφων και Συντακτών ύλης στον Ημερήσιο Τύπο

Αξιότιμε κύριε,

Αντικείμενο της παρούσης έρευνας είναι να κατανοήσουμε καλύτερα τους τρόπους με τους οποίους οι εφημερίδες ως επιχειρήσεις προσελκύουν και επιλέγουν τους κατάλληλους δημοσιογράφους – συντάκτες ύλης, στα πλαίσια του στόχου τους για αποτελεσματική λειτουργία και έγκυρη ενημέρωση. Ειδικότερα, θα διερευνηθούν οι τυχόν διαφορές που παρατηρούνται όσον αφορά τη διαδικασία και τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται για την προσέλκυση δημοσιογράφων και συντακτών ύλης στον Ημερήσιο Τύπο.

Η έρευνα αυτή διεξάγεται στο πλαίσιο εκπόνησης της Διπλωματικής μου εργασίας, η οποία αποτελεί μέρος των Μεταπτυχιακών μου Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων με κατεύθυνση την Ολική Ποιότητα, στο Πανεπιστήμιο Πειραιώς, υπό την επίβλεψη του καθηγητή μου, κ. Λεωνίδα Σ. Χυτήρη.

Εσείς, ως στέλεχος μιας δυναμικής επιχείρησης, η φύση των δραστηριοτήτων της οποίας σας επιτρέπει τη γόνιμη συμβολή σας στη διεξαγωγή αυτής της έρευνας, μπορείτε να δώσετε πολύτιμες πληροφορίες για το παρόν θέμα. Επίσης, εφόσον το επιθυμείτε, θα σας αποσταλεί συνοπτική έκθεση των αποτελεσμάτων που θα προκύψουν. Πιστεύουμε ότι τα στοιχεία αυτά θα έχουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον, δεδομένης της περιορισμένης έρευνας στο συγκεκριμένο χώρο.

Η πραγματοποίηση της παρούσας έρευνας είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχή ολοκλήρωση των μεταπτυχιακών μου σπουδών, για τις οποίες πολλή προσπάθεια έχει ήδη διατεθεί.

Το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε κατά τέτοιο τρόπο, ώστε η συμπλήρωσή του να είναι όσο το δυνατόν πιο εύκολη και γρήγορη. **Στα πλαίσια της έρευνας αυτής, θα τηρηθεί πλήρης ανωνυμία και το απόρρητο των απαντήσεων.**

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για την προθυμία σας να βοηθήσετε στην παρούσα προσπάθεια, όπως επίσης και για τον πολύτιμο χρόνο που θα διαθέσετε για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

*Ιωάννα Χατζηκωστή*

**Μεταπτυχιακή Φοιτήτρια  
Πανεπιστημίου Πειραιώς**

***Παράρτημα Γ***  
***Πίνακες Συγκοτήτων ανά ερώτηση***



## Πίνακες Συχνότητων ανά ερώτηση

### Έτη κυκλοφορίας εφημερίδων:

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>Έως 2 έτη</u>	2	10,5	10,5	10,5
<u>2 με 5 έτη</u>	3	15,8	15,8	26,3
<u>5 με 10 έτη</u>	2	10,5	10,5	36,8
<u>πάνω από 10 έτη</u>	12	63,2	63,2	100,0
<u>Σύνολο</u>	19	100,0	100,0	

### Ιδιοκτησιακό καθεστώς εφημερίδων (μέλος ή μη ομίλου επιχειρήσεων):

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>Μέλος ομίλου επιχειρήσεων</u>	10	52,6	52,6	52,6
<u>Μη μέλος ομίλου επιχειρήσεων</u>	9	47,4	47,4	100,0
<u>Σύνολο</u>	19	100,0	100,0	

### Συνολικός αριθμός δημοσιογράφων και συντακτών ύλης:

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>Έως 50</u>	11	57,9	57,9	57,9
<u>51 με 100</u>	6	31,6	31,6	89,5
<u>πάνω από 100</u>	2	10,5	10,5	100,0
<u>Σύνολο</u>	19	100,0	100,0	

### Υπεύθυνος προσέλκυσης δημοσιογράφων:

- Διευθυντής Ανθρωπίνων Πόρων

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>πάντα</u>	1	5,3	5,3	5,3
<u>Μερικές φορές</u>	1	5,3	5,3	10,5
<u>σπάνια</u>	2	10,5	10,5	21,1
<u>ποτέ</u>	15	78,9	78,9	100,0
<u>Σύνολο</u>	19	100,0	100,0	

- Εργοδότης

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>Πάντα</u>	3	15,8	15,8	15,8
<u>Συχνά</u>	2	10,5	10,5	26,3
<u>Σπάνια</u>	3	15,8	15,8	42,1
<u>Ποτέ</u>	11	57,9	57,9	100,0
<u>Σύνολο</u>	19	100,0	100,0	

• Διευθυντής αρμοδίου τμήματος

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>πάντα</u>	6	31,6	31,6	31,6
<u>συχνά</u>	1	5,3	5,3	36,8
<u>μερικές φορές</u>	4	21,1	21,1	57,9
<u>ποτέ</u>	8	42,1	42,1	100,0
<u>Σύνολο</u>	19	100,0	100,0	

• Γενικός Διευθυντής

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>πάντα</u>	9	47,4	47,4	47,4
<u>συχνά</u>	3	15,8	15,8	63,2
<u>μερικές φορές</u>	3	15,8	15,8	78,9
<u>σπάνια</u>	1	5,3	5,3	84,2
<u>Ποτέ</u>	3	15,8	15,8	100,0
<u>Σύνολο</u>	19	100,0	100,0	

• Άλλος

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>Πάντα</u>	4	21,1	21,1	21,1
<u>Συχνά</u>	2	10,5	10,5	31,6
<u>Ποτέ</u>	13	68,4	68,4	100,0
<u>Σύνολο</u>	19	100,0	100,0	

• Αρχισυντάκτης

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>Πάντα</u>	1	5,3	100,0	100,0
<u>Απ.τιμές</u>	18	94,7		
<u>Σύνολο</u>	19	100,0		

• Διευθυντής Σύνταξης

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>Πάντα</u>	1	5,3	33,3	33,3
<u>Συχνά</u>	2	10,5	66,7	100,0
<u>Σύνολο</u>	3	15,8	100,0	
<u>Απ.τιμές</u>	16	84,2		
<u>Σύνολο</u>	19	100,0		

• Συντάκτης ύλης/δημοσιογράφος

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>Πάντα</u>	1	5,3	100,0	100,0
<u>Απ.τιμές</u>	18	94,7		
<u>Σύνολο</u>	19	100,0		

• Στελέχη προσφιλοῦς κόμματος

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>Πάντα</u>	1	5,3	100,0	100,0
<u>Απ.τιμές</u>	18	94,7		
<u>Σύνολο</u>	19	100,0		

## Υπεύθυνος προσέλκυσης συντακτών ύλης:

- Διευθυντής Ανθρωπίνων Πόρων

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>Πάντα</u>	1	5,3	5,3	5,3
<u>Σπάνια</u>	2	10,5	10,5	15,8
<u>Ποτέ</u>	16	84,2	84,2	100,0
<u>Σύνολο</u>	19	100,0	100,0	

- Εργοδότης

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>Πάντα</u>	4	21,1	21,1	21,1
<u>Συχνά</u>	1	5,3	5,3	26,3
<u>Σπάνια</u>	2	10,5	10,5	36,8
<u>Ποτέ</u>	12	63,2	63,2	100,0
<u>Σύνολο</u>	19	100,0	100,0	

- Διευθυντής αρμοδίου τμήματος

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>Πάντα</u>	6	31,6	31,6	31,6
<u>Συχνά</u>	1	5,3	5,3	36,8
<u>Μερικές φορές</u>	2	10,5	10,5	47,4
<u>Σπάνια</u>	1	5,3	5,3	52,6
<u>Ποτέ</u>	9	47,4	47,4	100,0
<u>Σύνολο</u>	19	100,0	100,0	

- Γενικός Διευθυντής

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>Πάντα</u>	9	47,4	47,4	47,4
<u>Συχνά</u>	1	5,3	5,3	52,6
<u>Μερικές φορές</u>	2	10,5	10,5	63,2
<u>Σπάνια</u>	2	10,5	10,5	73,7
<u>Ποτέ</u>	5	26,3	26,3	100,0
<u>Σύνολο</u>	19	100,0	100,0	

- Άλλος

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>Πάντα</u>	5	26,3	26,3	26,3
<u>Συχνά</u>	1	5,3	5,3	31,6
<u>Ποτέ</u>	13	68,4	68,4	100,0
<u>Σύνολο</u>	19	100,0	100,0	

- Αρχισυντάκτης

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>Πάντα</u>	1	5,3	100,0	100,0
<u>Απ.τιμές</u>	18	94,7		
<u>Σύνολο</u>	19	100,0		

- Διευθυντής σύνταξης

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>Πάντα</u>	2	10,5	66,7	66,7
<u>Συχνά</u>	1	5,3	33,3	100,0
<u>Σύνολο</u>	3	15,8	100,0	
<u>Απ.τιμές</u>	16	84,2		
<u>Σύνολο</u>	19	100,0		

- Συντάκτης ύλης/δημοσιογράφος

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>Πάντα</u>	1	5,3	100,0	100,0
<u>Απ.τιμές</u>	18	94,7		
<u>Σύνολο</u>	19	100,0		

- Στελέχη προσφιλοῦς κόμματος

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>Πάντα</u>	1	5,3	100,0	100,0
<u>Απ.τιμές</u>	18	94,7		
<u>Σύνολο</u>	19	100,0		

**Υπαρξη εντύπων – καταγεγραμμένων διαδικασιών που στοιχειοθετούν τη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής:**

- Δημοσιογράφων

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>Όχι</u>	19	100,0	100,0	100,0

- Συντακτών ύλης

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>Όχι</u>	19	100,0	100,0	100,0

**Μέθοδοι προσέλκυσης δημοσιογράφων:**

- Πίνακας ανακοινώσεων, εφημερίδα επιχείρησης, email

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>πάντα</u>	1	5,3	5,3	5,3
<u>Μερικές φορές</u>	3	15,8	15,8	21,1
<u>σπάνια</u>	1	5,3	5,3	26,3
<u>ποτέ</u>	14	73,7	73,7	100,0
<u>Σύνολο</u>	19	100,0	100,0	

• **Συστάσεις εργαζομένων**

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>πάντα</u>	9	47,4	47,4	47,4
<u>συχνά</u>	7	36,8	36,8	84,2
<u>Μερικές φορές</u>	3	15,8	15,8	100,0
<u>Σύνολο</u>	19	100,0	100,0	

• **Πρώην Εργαζόμενοι**

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>συχνά</u>	3	15,8	15,8	15,8
<u>Μερικές φορές</u>	6	31,6	31,6	47,4
<u>σπάνια</u>	5	26,3	26,3	73,7
<u>ποτέ</u>	5	26,3	26,3	100,0
<u>Σύνολο</u>	19	100,0	100,0	

• **Προαγωγές – μεταθέσεις – εναλλαγές θέσεων εργασίας**

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>πάντα</u>	1	5,3	5,3	5,3
<u>συχνά</u>	3	15,8	15,8	21,1
<u>Μερικές φορές</u>	6	31,6	31,6	52,6
<u>σπάνια</u>	2	10,5	10,5	63,2
<u>ποτέ</u>	7	36,8	36,8	100,0
<u>Σύνολο</u>	19	100,0	100,0	

• **Υποψήφιοι «Πόρτας»**

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>Πάντα</u>	1	5,3	5,3	5,3
<u>Συχνά</u>	2	10,5	10,5	15,8
<u>Μερικές φορές</u>	2	10,5	10,5	26,3
<u>Σπάνια</u>	4	21,1	21,1	47,4
<u>Ποτέ</u>	10	52,6	52,6	100,0
<u>Σύνολο</u>	19	100,0	100,0	

• **«Πειρατεία»**

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>Πάντα</u>	1	5,3	5,3	5,3
<u>Συχνά</u>	2	10,5	10,5	15,8
<u>Μερικές φορές</u>	3	15,8	15,8	31,6
<u>Σπάνια</u>	1	5,3	5,3	36,8
<u>Ποτέ</u>	12	63,2	63,2	100,0
<u>Σύνολο</u>	19	100,0	100,0	

- Σύμβουλοι επιχειρήσεων

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>Ποτέ</u>	19	100,0	100,0	100,0

- Ιντερνετ

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>Πάντα</u>	1	5,3	5,3	5,3
<u>Συχνά</u>	1	5,3	5,3	10,5
<u>Σπάνια</u>	1	5,3	5,3	15,8
<u>Ποτέ</u>	16	84,2	84,2	100,0
<u>Σύνολο</u>	19	100,0	100,0	

- Επαγγελματικές Ενώσεις και σωματεία

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>Μερικές φορές</u>	2	10,5	10,5	10,5
<u>Σπάνια</u>	5	26,3	26,3	36,8
<u>Ποτέ</u>	12	63,2	63,2	100,0
<u>Σύνολο</u>	19	100,0	100,0	

- Πανεπιστήμια- Επαγγελματικές Σχολές

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>Πάντα</u>	1	5,3	5,3	5,3
<u>Μερικές φορές</u>	10	52,6	52,6	57,9
<u>Σπάνια</u>	2	10,5	10,5	68,4
<u>Ποτέ</u>	6	31,6	31,6	100,0
<u>Σύνολο</u>	19	100,0	100,0	

- ΜΜΕ

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>Πάντα</u>	2	10,5	10,5	10,5
<u>Συχνά</u>	1	5,3	5,3	15,8
<u>Μερικές φορές</u>	2	10,5	10,5	26,3
<u>Σπάνια</u>	3	15,8	15,8	42,1
<u>Ποτέ</u>	11	57,9	57,9	100,0
<u>Σύνολο</u>	19	100,0	100,0	

- Άλλη μέθοδος

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>Πάντα</u>	2	10,5	10,5	10,5
<u>Ποτέ</u>	17	89,5	89,5	100,0
<u>Σύνολο</u>	19	100,0	100,0	

- Συστάσεις φίλων/συναδέλφων/προηγούμενων εργοδοτών

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>Πάντα</u>	1	5,3	100,0	100,0
<u>Απ.τιμές</u>	18	94,7		
<u>Σύνολο</u>	19	100,0		

- Φιλικό κόμμα

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>Πάντα</u>	1	5,3	100,0	100,0
<u>Απ.τιμές</u>	18	94,7		
<u>Σύνολο</u>	19	100,0		

### Μέθοδοι προσέλκυσης Συντακτών ύλης:

- Πίνακας ανακοινώσεων, εφημερίδα επιχείρησης, email

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>Μερικές φορές</u>	4	21,1	21,1	21,1
<u>σπάνια</u>	1	5,3	5,3	26,3
<u>ποτέ</u>	14	73,7	73,7	100,0
<u>Σύνολο</u>	19	100,0	100,0	

- Συστάσεις εργαζομένων

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>πάντα</u>	8	42,1	42,1	42,1
<u>συχνά</u>	5	26,3	26,3	68,4
<u>Μερικές φορές</u>	4	21,1	21,1	89,5
<u>σπάνια</u>	1	5,3	5,3	94,7
<u>ποτέ</u>	1	5,3	5,3	100,0
<u>Σύνολο</u>	19	100,0	100,0	

- Πρώην Εργαζόμενοι

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>συχνά</u>	3	15,8	15,8	15,8
<u>Μερικές φορές</u>	7	36,8	36,8	52,6
<u>σπάνια</u>	4	21,1	21,1	73,7
<u>ποτέ</u>	5	26,3	26,3	100,0
<u>Σύνολο</u>	19	100,0	100,0	

- Προαγωγές – μεταθέσεις – εναλλαγές θέσεων εργασίας

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>πάντα</u>	1	5,3	5,3	5,3
<u>συχνά</u>	3	15,8	15,8	21,1
<u>Μερικές φορές</u>	6	31,6	31,6	52,6
<u>σπάνια</u>	3	15,8	15,8	68,4
<u>ποτέ</u>	6	31,6	31,6	100,0
<u>Σύνολο</u>	19	100,0	100,0	

• Υποψήφιοι «Πόρτας»

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>πάντα</u>	1	5,3	5,3	5,3
<u>συχνά</u>	2	10,5	10,5	15,8
<u>Μερικές φορές</u>	2	10,5	10,5	26,3
<u>σπάνια</u>	4	21,1	21,1	47,4
<u>ποτέ</u>	10	52,6	52,6	100,0
<u>Σύνολο</u>	19	100,0	100,0	

• «Πειρατεία»

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>πάντα</u>	1	5,3	5,3	5,3
<u>συχνά</u>	2	10,5	10,5	15,8
<u>Μερικές φορές</u>	1	5,3	5,3	21,1
<u>σπάνια</u>	2	10,5	10,5	31,6
<u>ποτέ</u>	13	68,4	68,4	100,0
<u>Σύνολο</u>	19	100,0	100,0	

• Σύμβουλοι επιχειρήσεων

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>Ποτέ</u>	19	100,0	100,0	100,0

• Ιντερνετ

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>Πάντα</u>	1	5,3	5,3	5,3
<u>Συχνά</u>	1	5,3	5,3	10,5
<u>Σπάνια</u>	1	5,3	5,3	15,8
<u>Ποτέ</u>	16	84,2	84,2	100,0
<u>Σύνολο</u>	19	100,0	100,0	

• Επαγγελματικές Ενώσεις και σωματεία

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>Μερικές φορές</u>	2	10,5	10,5	10,5
<u>σπάνια</u>	5	26,3	26,3	36,8
<u>ποτέ</u>	12	63,2	63,2	100,0
<u>Σύνολο</u>	19	100,0	100,0	

• Πανεπιστήμια- Επαγγελματικές Σχολές

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>πάντα</u>	1	5,3	5,3	5,3
<u>Μερικές φορές</u>	6	31,6	31,6	36,8
<u>σπάνια</u>	3	15,8	15,8	52,6
<u>Ποτέ</u>	9	47,4	47,4	100,0
<u>Σύνολο</u>	19	100,0	100,0	



- **MME**

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>πάντα</u>	2	10,5	10,5	10,5
<u>συχνά</u>	1	5,3	5,3	15,8
<u>μερικές φορές</u>	1	5,3	5,3	21,1
<u>σπάνια</u>	3	15,8	15,8	36,8
<u>Ποτέ</u>	12	63,2	63,2	100,0
<u>Σύνολο</u>	19	100,0	100,0	

- **Άλλη μέθοδος**

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>Πάντα</u>	2	10,5	10,5	10,5
<u>Ποτέ</u>	17	89,5	89,5	100,0
<u>Σύνολο</u>	19	100,0	100,0	

- Συστάσεις φίλων/συναδέλφων/προηγούμενων εργοδοτών

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>Πάντα</u>	1	5,3	100,0	100,0
<u>Απ.τιμές</u>	18	94,7		
<u>Σύνολο</u>	19	100,0		

- Φιλικό κόμμα

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>Πάντα</u>	1	5,3	100,0	100,0
<u>Απ.τιμές</u>	18	94,7		
<u>Σύνολο</u>	19	100,0		

### Αποτελεσματικότερες μέθοδοι προσέλκυσης:

- **Συστάσεις εργαζομένων**

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>Αποτελεσματικότερη</u>	9	47,4	60,0	60,0
<u>Μέτρια αποτελεσματική</u>	5	26,3	33,3	93,3
<u>Λιγότερο αποτελεσματική</u>	1	5,3	6,7	100,0
<u>Σύνολο</u>	15	78,9	100,0	
<u>Απ.τιμές</u>	4	21,1		
<u>Σύνολο</u>	19	100,0		

- **Επαγγελματικές ενώσεις/σωματεία**

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>Αποτελεσματικότερη</u>	1	5,3	33,3	33,3
<u>μέτρια αποτελεσματική</u>	2	10,5	66,7	100,0
<u>Σύνολο</u>	3	15,8	100,0	
<u>Απ.τιμές</u>	16	84,2		
<u>Σύνολο</u>	19	100,0		

• Πανεπιστήμια/σχολές

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>αποτελεσματικότερη</u>	3	15,8	50,0	50,0
<u>Μέτρια αποτελεσματική</u>	1	5,3	16,7	66,7
<u>λιγότερο αποτελεσματική</u>	2	10,5	33,3	100,0
<u>Σύνολο</u>	6	31,6	100,0	
<u>Απ.τιμές</u>	13	68,4		
<u>Σύνολο</u>	19	100,0		

• «Πειρατεία»

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>αποτελεσματικότερη</u>	3	15,8	75,0	75,0
<u>μέτρια αποτελεσματική</u>	1	5,3	25,0	100,0
<u>Σύνολο</u>	4	21,1	100,0	
<u>Απ.τιμές</u>	15	78,9		
<u>Σύνολο</u>	19	100,0		

• Ιντερνετ

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>Μέτρια αποτελεσματική</u>	1	5,3	50,0	50,0
<u>Λιγότερο αποτελεσματική</u>	1	5,3	50,0	100,0
<u>Σύνολο</u>	2	10,5	100,0	
<u>Απ.τιμές</u>	17	89,5		
<u>Σύνολο</u>	19	100,0		

• Συστάσεις φίλων/συναδέλφων/προηγούμενων εργοδοτών

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>Αποτελεσματικότερη</u>	1	5,3	100,0	100,0
<u>Απ.τιμές</u>	18	94,7		
<u>Σύνολο</u>	19	100,0		

• Προαγωγές-μεταθέσεις-εναλλαγές θέσεων εργασίας

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>Μέτρια αποτελεσματική</u>	3	15,8	75,0	75,0
<u>Λιγότερο αποτελεσματική</u>	1	5,3	25,0	100,0
<u>Σύνολο</u>	4	21,1	100,0	
<u>Απ.τιμές</u>	15	78,9		
<u>Σύνολο</u>	19	100,0		

• Πρώην εργαζόμενοι

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>Μέτρια αποτελεσματική</u>	1	5,3	25,0	25,0
<u>λιγότερο αποτελεσματική</u>	3	15,8	75,0	100,0
<u>Σύνολο</u>	4	21,1	100,0	
<u>Απ.τιμές</u>	15	78,9		
<u>Σύνολο</u>	19	100,0		

• Υποψήφιοι «Πόρτας»

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>Αποτελεσματικότερη</u>	1	5,3	33,3	33,3
<u>Λιγότερο αποτελεσματική</u>	2	10,5	66,7	100,0
<u>Σύνολο</u>	3	15,8	100,0	
<u>Απ.τιμές</u>	16	84,2		
<u>Σύνολο</u>	19	100,0		

• Φιλικό κόμμα

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>Αποτελεσματικότερη</u>	1	5,3	100,0	100,0
<u>Απ.τιμές</u>	18	94,7		
<u>Σύνολο</u>	19	100,0		

**Κάλυψη κενών θέσεων εργασίας με υποψήφιους εντός και εκτός επιχείρησης:**

	<u>Εύρος</u>	<u>Ελαχ. Τιμή</u>	<u>Μέγ. Τιμή</u>	<u>Μέσος</u>	<u>Τυπ. Απόκλιση</u>
<u>Δημοσιογράφοι εντός επιχείρησης</u>	99,00	1,00	100,00	52,5789	30,25506
<u>Δημοσιογράφοι εκτός επιχείρησης</u>	99,00	,00	99,00	47,4211	30,25506
<u>Συντάκτες ύλης εντός επιχείρησης</u>	99,00	1,00	100,00	55,4737	31,76191
<u>Συντάκτες ύλης εκτός επιχείρησης</u>	99,00	,00	99,00	44,5263	31,76191

**Μέθοδοι επιλογής δημοσιογράφων και συντακτών ύλης:**

• Βιογραφικό

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>Πάντα</u>	7	36,8	36,8	36,8
<u>Συχνά</u>	1	5,3	5,3	42,1
<u>μερικές φορές</u>	4	21,1	21,1	63,2
<u>Σπάνια</u>	3	15,8	15,8	78,9
<u>Ποτέ</u>	4	21,1	21,1	100,0
<u>Σύνολο</u>	19	100,0	100,0	

• Συνέντευξη επιλογής

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>πάντα</u>	11	57,9	57,9	57,9
<u>συχνά</u>	3	15,8	15,8	73,7
<u>Μερικές φορές</u>	1	5,3	5,3	78,9
<u>σπάνια</u>	2	10,5	10,5	89,5
<u>ποτέ</u>	2	10,5	10,5	100,0
<u>Σύνολο</u>	19	100,0	100,0	

• Τεστ αξιολόγησης

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>πάντα</u>	4	21,1	21,1	21,1
<u>συχνά</u>	1	5,3	5,3	26,3
<u>Μερικές φορές</u>	6	31,6	31,6	57,9
<u>σπάνια</u>	1	5,3	5,3	63,2
<u>ποτέ</u>	7	36,8	36,8	100,0
<u>Σύνολο</u>	19	100,0	100,0	

• Άλλη μέθοδος

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>Πάντα</u>	4	21,1	21,1	21,1
<u>Ποτέ</u>	15	78,9	78,9	100,0
<u>Σύνολο</u>	19	100,0	100,0	

• Προσωπική αποψη για τον υποψήφιο

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>Πάντα</u>	1	5,3	100,0	100,0
<u>Απ.τιμές</u>	18	94,7		
<u>Σύνολο</u>	19	100,0		

• Συστάσεις φίλων/συναδέλφων/προηγούμενων εργοδοτών

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>Πάντα</u>	1	5,3	100,0	100,0
<u>Απ.τιμές</u>	18	94,7		
<u>Σύνολο</u>	19	100,0		

• Φήμη συναδέλφων

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>Πάντα</u>	2	10,5	100,0	100,0
<u>Απ.τιμές</u>	17	89,5		
<u>Σύνολο</u>	19	100,0		

**Ποσοστό συμμετοχής των μεθόδων επιλογής στην τελική απόφαση επιλογής:**

	<u>Εύρος</u>	<u>Ελαγ. Τιμή</u>	<u>Μέγ. Τιμή</u>	<u>Μέσος</u>	<u>Τυπ. Απόκλιση</u>
<u>Βιογραφικό</u>	60,00	,00	60,00	21,8421	17,09536
<u>Συνέντευξη επιλογής</u>	80,00	,00	80,00	37,6316	26,26618
<u>Τέστ αξιολόγησης</u>	100,00	,00	100,00	25,7895	29,68647
<u>Άλλη μέθοδος</u>	100,00	,00	100,00	14,7368	31,15703

## **Χρήση τεστ για την αξιολόγηση συντακτών ύλης:**

- Τεστ ικανότητας/κλίσης

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>Ναι</u>	2	10,5	100,0	100,0
<u>Απ.τιμές</u>	17	89,5		
<u>Σύνολο</u>	19	100,0		

- Τεστ προσωπικότητας

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>Ναι</u>	4	21,1	100,0	100,0
<u>Απ.τιμές</u>	15	78,9		
<u>Σύνολο</u>	19	100,0		

- Ανάλυση γραφικού χαρακτήρα

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>
<u>Απ.τιμές</u>	19	100,0

- Τεστ ενδιαφερόντων

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>Ναι</u>	1	5,3	100,0	100,0
<u>Απ.τιμές</u>	18	94,7		
<u>Σύνολο</u>	19	100,0		

- Ψυχολογικά τεστ

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>Ναι</u>	1	5,3	100,0	100,0
<u>Απ.τιμές</u>	18	94,7		
<u>Σύνολο</u>	19	100,0		

- Δείγματα εργασίας/πρακτική άσκηση

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>Ναι</u>	13	68,4	100,0	100,0
<u>Απ.τιμές</u>	6	31,6		
<u>Σύνολο</u>	19	100,0		

- Τεστ μαθησιακής ικανότητας

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>Ναι</u>	2	10,5	100,0	100,0
<u>Απ.τιμές</u>	17	89,5		
<u>Σύνολο</u>	19	100,0		

- Άλλο

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>
<u>Απ.τιμές</u>	19	100,0

- Κανένα

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>Ναι</u>	4	21,1	100,0	100,0
<u>Απ.τιμές</u>	15	78,9		
<u>Σύνολο</u>	19	100,0		

### Χρήση τεστ για την αξιολόγηση δημοσιογράφων:

- Τεστ ικανότητας/κλίσης

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>Ναι</u>	2	10,5	100,0	100,0
<u>Απ.τιμές</u>	17	89,5		
<u>Σύνολο</u>	19	100,0		

- Τεστ προσωπικότητας

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>Ναι</u>	4	21,1	100,0	100,0
<u>Απ.τιμές</u>	15	78,9		
<u>Σύνολο</u>	19	100,0		

- Ανάλυση γραφικού χαρακτήρα

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>Ναι</u>	1	5,3	100,0	100,0
<u>Απ.τιμές</u>	18	94,7		
<u>Σύνολο</u>	19	100,0		

- Τεστ ενδιαφερόντων

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>Ναι</u>	1	5,3	100,0	100,0
<u>Απ.τιμές</u>	18	94,7		
<u>Σύνολο</u>	19	100,0		

- Ψυχολογικά τεστ

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>Ναι</u>	1	5,3	100,0	100,0
<u>Απ.τιμές</u>	18	94,7		
<u>Σύνολο</u>	19	100,0		

- Δείγματα εργασίας/πρακτική άσκηση

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>Ναι</u>	14	73,7	100,0	100,0
<u>Απ.τιμές</u>	5	26,3		
<u>Σύνολο</u>	19	100,0		

- Τεστ μαθησιακής ικανότητας

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>Ναι</u>	2	10,5	100,0	100,0
<u>Απ.τιμές</u>	17	89,5		
<u>Σύνολο</u>	19	100,0		

- Άλλο

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>
<u>Απ.τιμές</u>	19	100,0

- Κανένα

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>Ναι</u>	4	21,1	100,0	100,0
<u>Απ.τιμές</u>	15	78,9		
<u>Σύνολο</u>	19	100,0		

### Τύποι συνεντεύξεων που χρησιμοποιούνται:

- Ελεύθερη συνέντευξη

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>Πάντα</u>	13	68,4	68,4	68,4
<u>Συχνά</u>	4	21,1	21,1	89,5
<u>Ποτέ</u>	2	10,5	10,5	100,0
<u>Σύνολο</u>	19	100,0	100,0	

- Δομημένη Συνέντευξη

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>Πάντα</u>	1	5,3	5,3	5,3
<u>Σπάνια</u>	1	5,3	5,3	10,5
<u>Ποτέ</u>	17	89,5	89,5	100,0
<u>Σύνολο</u>	19	100,0	100,0	

- Συνέντευξη ψυχολογικής πίεσης

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>Ποτέ</u>	19	100,0	100,0	100,0

- Συνέντευξη ανάλυσης συμπεριφοράς

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>Πάντα</u>	1	5,3	5,3	5,3
<u>Μερικές φορές</u>	1	5,3	5,3	10,5
<u>Σπάνια</u>	2	10,5	10,5	21,1
<u>ποτέ</u>	15	78,9	78,9	100,0
<u>Σύνολο</u>	19	100,0	100,0	

- Συνέντευξη από επιτροπή

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>Συχνά</u>	1	5,3	5,3	5,3
<u>Σπάνια</u>	1	5,3	5,3	10,5
<u>Ποτέ</u>	17	89,5	89,5	100,0
<u>Σύνολο</u>	19	100,0	100,0	

- Άλλο είδος συνέντευξης

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>Ποτέ</u>	19	100,0	100,0	100,0

### Υπεύθυνος επιλογής δημοσιογράφων:

- Διευθυντής Ανθρωπίνων Πόρων

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>Πάντα</u>	1	5,3	5,3	5,3
<u>Σπάνια</u>	1	5,3	5,3	10,5
<u>Ποτέ</u>	17	89,5	89,5	100,0
<u>Σύνολο</u>	19	100,0	100,0	

- Εργοδότης

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>Πάντα</u>	6	31,6	31,6	31,6
<u>Συχνά</u>	1	5,3	5,3	36,8
<u>Μερικές φορές</u>	1	5,3	5,3	42,1
<u>σπάνια</u>	2	10,5	10,5	52,6
<u>ποτέ</u>	<u>9</u>	<u>47,4</u>	<u>47,4</u>	<u>100,0</u>
<u>Σύνολο</u>	<u>19</u>	<u>100,0</u>	<u>100,0</u>	



• Διευθυντής αρμοδίου τμήματος

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>πάντα</u>	1	5,3	5,3	5,3
<u>Μερικές φορές</u>	2	10,5	10,5	15,8
<u>Ποτέ</u>	16	84,2	84,2	100,0
<u>Σύνολο</u>	19	100,0	100,0	

• Γενικός Διευθυντής

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>Πάντα</u>	11	57,9	57,9	57,9
<u>Συχνά</u>	2	10,5	10,5	68,4
<u>Ποτέ</u>	6	31,6	31,6	100,0
<u>Σύνολο</u>	19	100,0	100,0	

• Άλλος

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>Πάντα</u>	3	15,8	15,8	15,8
<u>Συχνά</u>	1	5,3	5,3	21,1
<u>Ποτέ</u>	15	78,9	78,9	100,0
<u>Σύνολο</u>	19	100,0	100,0	

• Διευθυντής Σύνταξης

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>Πάντα</u>	1	5,3	50,0	50,0
<u>Συχνά</u>	1	5,3	50,0	100,0
<u>Σύνολο</u>	2	10,5	100,0	
<u>Απ.τιμές</u>	17	89,5		
<u>Σύνολο</u>	19	100,0		

• Διευθύνων Σύμβουλος

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>Πάντα</u>	1	5,3	100,0	100,0
<u>Απ.τιμές</u>	18	94,7		
<u>Σύνολο</u>	19	100,0		

• Διευθυντής εφημερίδας

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>Πάντα</u>	1	5,3	100,0	100,0
<u>Απ.τιμές</u>	18	94,7		
<u>Σύνολο</u>	19	100,0		

**Υπεύθυνος επιλογής συντακτών ύλης:**

• Διευθυντής Ανθρωπίνων Πόρων

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>Πάντα</u>	1	5,3	5,3	5,3
<u>Σπάνια</u>	1	5,3	5,3	10,5
<u>Ποτέ</u>	17	89,5	89,5	100,0
<u>Σύνολο</u>	19	100,0	100,0	

• **Εργοδότης**

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>πάντα</u>	1	5,3	5,3	5,3
<u>συχνά</u>	1	5,3	5,3	10,5
<u>Μερικές φορές</u>	1	5,3	5,3	15,8
<u>ποτέ</u>	16	84,2	84,2	100,0
<u>Σύνολο</u>	19	100,0	100,0	

• **Διευθυντής αρμοδίου τμήματος**

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>πάντα</u>	6	31,6	31,6	31,6
<u>συχνά</u>	1	5,3	5,3	36,8
<u>μερικές φορές</u>	1	5,3	5,3	42,1
<u>σπάνια</u>	2	10,5	10,5	52,6
<u>ποτέ</u>	9	47,4	47,4	100,0
<u>Σύνολο</u>	19	100,0	100,0	

• **Γενικός Διευθυντής**

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>πάντα</u>	9	47,4	47,4	47,4
<u>συχνά</u>	3	15,8	15,8	63,2
<u>μερικές φορές</u>	1	5,3	5,3	68,4
<u>ποτέ</u>	6	31,6	31,6	100,0
<u>Σύνολο</u>	19	100,0	100,0	

• **Άλλος**

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>Πάντα</u>	4	21,1	21,1	21,1
<u>Ποτέ</u>	15	78,9	78,9	100,0
<u>Σύνολο</u>	19	100,0	100,0	

• **Διευθυντής Σύνταξης**

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>Πάντα</u>	2	10,5	100,0	100,0
<u>Απ.τιμές</u>	17	89,5		
<u>Σύνολο</u>	19	100,0		

• **Διευθύνων Σύμβουλος**

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>Πάντα</u>	1	5,3	100,0	100,0
<u>Απ.τιμές</u>	18	94,7		
<u>Σύνολο</u>	19	100,0		

• **Διευθυντής εφημερίδας**

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>Πάντα</u>	1	5,3	100,0	100,0
<u>Απ.τιμές</u>	18	94,7		
<u>Σύνολο</u>	19	100,0		

**Τρόποι ενημέρωσης των υποψηφίων δημοσιογράφων – συντακτών ύλης:**

• **Επιστολή από τον Διευθυντή Ανθρωπίνων Πόρων**

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>Πάντα</u>	1	5,3	5,3	5,3
<u>Ποτέ</u>	18	94,7	94,7	100,0
<u>Σύνολο</u>	19	100,0	100,0	

• **Επιστολή από τον Διευθυντή αρμοδίου τμήματος**

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>Ποτέ</u>	19	100,0	100,0	100,0

• **Επιστολή από τον εργοδότη**

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>Ποτέ</u>	19	100,0	100,0	100,0

• **Επιστολή από το γενικό διευθυντή**

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>Πάντα</u>	2	10,5	10,5	10,5
<u>Σπάνια</u>	1	5,3	5,3	15,8
<u>Ποτέ</u>	16	84,2	84,2	100,0
<u>Σύνολο</u>	19	100,0	100,0	

• **Τηλεφωνικά ή με email**

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>πάντα</u>	11	57,9	57,9	57,9
<u>συχνά</u>	3	15,8	15,8	73,7
<u>μερικές φορές</u>	1	5,3	5,3	78,9
<u>σπάνια</u>	2	10,5	10,5	89,5
<u>ποτέ</u>	2	10,5	10,5	100,0
<u>Σύνολο</u>	19	100,0	100,0	

**Βαθμός ικανοποίησης από:**

• **Προσέλευση υποψηφίων**

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>Πάρα πολύ</u>	2	10,5	10,5	10,5
<u>Πολύ</u>	6	31,6	31,6	42,1
<u>Μέτρια</u>	8	42,1	42,1	84,2
<u>Λίγο</u>	3	15,8	15,8	100,0
<u>Σύνολο</u>	19	100,0	100,0	

• **Επιλογή υποψηφίων**

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>Πάρα πολύ</u>	2	10,5	10,5	10,5
<u>Πολύ</u>	7	36,8	36,8	47,4
<u>Μέτρια</u>	6	31,6	31,6	78,9
<u>Λίγο</u>	4	21,1	21,1	100,0
<u>Σύνολο</u>	19	100,0	100,0	

**Τρόποι βελτίωσης της διαδικασίας προσέλκυσης και επιλογής δημοσιογράφων και συντακτών ύλης:**

Τρόποι βελτίωσης που προτάθηκαν από τους υπεύθυνους προσέλκυσης και επιλογής	Δεν χρειάζεται βελτίωση	Αύξηση budget/ οικονομική ευρωστία	Σύνδεση με παν/μια-σχολές	Διεξαγωγή περισσότερων τεστ	Μεγαλύτερος ενθουσιασμός υποψηφίων	“ανοιχτά” συστήματα	Υπαρξη διαδικασιών – κριτηρίων	Καταπονησιμός εφημερίδων από TV- κρίση κλάδου	Καλύτερος καταμερισμός εργασίας	Υποβιβασμός ποιότητας εφημερίδων	Πρ. άσκηση > 6 μήνες	Χρήση ηρωολ. τεστ	Ειδικότητα εκ μέρους υποψηφίων	Προαγωγές με φειδώ	Αλλαγή νοοτροπίας
Προτάθηκε ως τρόπος βελτίωσης	3	4	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1
Δεν προτάθηκε ως τρόπος βελτίωσης	16	15	17	18	18	18	18	17	18	18	17	18	18	18	18

• Δεν χρειάζεται βελτίωση

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Προτάθηκε ως τρόπος βελτίωσης	3	15,8	100,0	100,0
<u>Απ.τιμές</u>	16	84,2		
<u>Σύνολο</u>	19	100,0		

• Αύξηση budget/ οικονομική ευρωστία

	Συχνότητα	Ποστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Προτάθηκε ως τρόπος βελτίωσης	4	21,1	100,0	100,0
<u>Απ.τιμές</u>	15	78,9		
<u>Σύνολο</u>	19	100,0		

• Σύνδεση με παν/μια-σχολές

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Προτάθηκε ως τρόπος βελτίωσης	2	10,5	100,0	100,0
<u>Απ.τιμές</u>	17	89,5		
<u>Σύνολο</u>	19	100,0		

• Διεξαγωγή περισσότερων τεστ

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Προτάθηκε ως τρόπος βελτίωσης	1	5,3	100,0	100,0
<u>Απ.τιμές</u>	18	94,7		
<u>Σύνολο</u>	19	100,0		

• Μεγαλύτερος ενθουσιασμός εκ μέρους των υποψηφίων

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Προτάθηκε ως τρόπος βελτίωσης	1	5,3	100,0	100,0
<u>Απ.τιμές</u>	18	94,7		
<u>Σύνολο</u>	19	100,0		

• «Ανοιχτά» συστήματα

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>Προτάθηκε ως τρόπος βελτίωσης</u>	1	5,3	100,0	100,0
<u>Απ.τιμές</u>	18	94,7		
<u>Σύνολο</u>	19	100,0		

• Ύπαρξη διαδικασιών και κριτηρίων

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>Προτάθηκε ως τρόπος βελτίωσης</u>	1	5,3	100,0	100,0
<u>Απ.τιμές</u>	18	94,7		
<u>Σύνολο</u>	19	100,0		

• Καταποντισμός εφημερίδων από τηλεόραση/κρίση κλάδου

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>Προτάθηκε ως τρόπος βελτίωσης</u>	2	10,5	100,0	100,0
<u>Απ.τιμές</u>	17	89,5		
<u>Σύνολο</u>	19	100,0		

• Καλύτερος καταμερισμός εργασίας

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>Προτάθηκε ως τρόπος βελτίωσης</u>	1	5,3	100,0	100,0
<u>Απ.τιμές</u>	18	94,7		
<u>Σύνολο</u>	19	100,0		

• Υποβιβασμός της ποιότητας της εφημερίδων

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>Προτάθηκε ως τρόπος βελτίωσης</u>	1	5,3	100,0	100,0
<u>Απ.τιμές</u>	18	94,7		
<u>Σύνολο</u>	19	100,0		

• Πρακτική άσκηση διάρκειας μεγαλύτερης των 6 μηνών

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>Προτάθηκε ως τρόπος βελτίωσης</u>	2	10,5	100,0	100,0
<u>Απ.τιμές</u>	17	89,5		
<u>Σύνολο</u>	19	100,0		

• Χρήση ψυχολογικών τεστ

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>Προτάθηκε ως τρόπος βελτίωσης</u>	1	5,3	100,0	100,0
<u>Απ.τιμές</u>	18	94,7		
<u>Σύνολο</u>	19	100,0		

• Ειλικρίνεια εκ μέρους των υποψηφίων

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>Προτάθηκε ως τρόπος βελτίωσης</u>	1	5,3	100,0	100,0
<u>Απ.τιμές</u>	18	94,7		
<u>Σύνολο</u>	19	100,0		

- Προαγωγές με φειδώ

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>Προτάθηκε ως τρόπος βελτίωσης</u>	1	5,3	100,0	100,0
<u>Απ.τιμές</u>	18	94,7		
<u>Σύνολο</u>	19	100,0		

- Αλλαγή νοοτροπίας

	<u>Συχνότητα</u>	<u>Ποσοστό</u>	<u>Έγκυρο Ποσοστό</u>	<u>Αθροιστικό Ποσοστό</u>
<u>Προτάθηκε ως τρόπος βελτίωσης</u>	1	5,3	100,0	100,0
<u>Απ.τιμές</u>	18	94,7		
<u>Σύνολο</u>	19	100,0		

## ***Βιβλιογραφία- Αρθρογραφία***

## Ελληνική Βιβλιογραφία

- Η Καθημερινή – Έκδοση Εντύπων Μέσων Μαζικής Επικοινωνίας, (Ιανουάριος 2000) Ενημερωτικό Δελτίο, Αθήνα
- Ετήσιο Δελτίο – Απολογισμός Χρήσης 2001, Χ.Κ. Τεγόπουλος, Αθήνα 2002
- Κανελλόπουλος, Χ. Κ., (1991), Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Icon International Training, Αθήνα
- Μαντάς Ν., (1992), Διοίκηση Προσωπικού, Σύγχρονη εκδοτική, Αθήνα
- Μακράκης Β.Γ., (2001), Ανάλυση δεδομένων στην επιχειρησιακή έρευνα με τη χρήση του SPSS-Από τη θεωρία στην πράξη, Gutenberg, Αθήνα
- Τζεκίνης Χ., Παπαβασιλείου Μ., (1992), Πρακτικά θέματα στη διοίκηση Προσωπικού, Γαλαίος, Αθήνα
- Τσάντας Ν., Μωυσιάδης Χρ., Μπαγιάτης Ν., Χατζηπαντελής Θ., (1992), Ανάλυση δεδομένων με τη βοήθεια στατιστικών πακέτων SPSS, Excel, S-Plus, Κλειδάριθμος, Αθήνα
- Χυτήρης, Λ. Σ., (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Interbooks, Αθήνα
- Howit D., Cramer D., (2003), Στατιστική με το SPSS 11 για Windows, Κλειδάριθμος, Αθήνα

## Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

- Anthony, W. P., Perrewe P. L., and Kacmar, K. M., (1999), Human Resources Management, A strategic approach, 3<sup>rd</sup> edition, The Dryden Press, New York
- Carrell, M., Elbert, N. F., and Hatfield, R. D., (1995), Human Resources Management: global strategies for managing a diverse workforce, 5<sup>th</sup> edition, Prentice Hall Inc., New Jersey
- Cascio, W. F., (1998), Managing Human Resources, Productivity, Quality of Work Life, Profits, 5<sup>th</sup> edition, Irwin McGraw- Hill, USA
- Cooper, D., Robertson, I. T., (1995), The psychology of personnel selection, a quality approach, Routledge, London
- Dessler, G., (2000), Human Resources Management, 8<sup>th</sup> edition, Prentice Hall Inc., New Jersey



- Evans, J. R., Lindsay, W. M., (2002), The Management and Control of Quality, 5<sup>th</sup> edition, South-Western Thomson Learning, Cincinnati, Ohio
- Gatewood R. D., Field, H. S., (1998), Human Resources Selection, 4<sup>th</sup> edition, The Dryden Press, New York
- Gomez – Mejia, L. R., Balkin D. B., and Cardy, R. L., (1998), Managing Human Resources, 2<sup>nd</sup> edition, Prentice Hall Inc., New Jersey
- Harris, M., (1997), Human Resources Management, A practical approach, The Dryden Press, New York
- Ivancevich, J., (1998), Human Resources Management, Irwin McGraw – Hill, Boston
- Mathis R. L., Jackson, J., (1994), Human Resources Management, 7<sup>th</sup> edition, West Publishing Corporation, USA
- O’ Neil T., (1994), Effective Personnel Management, Blackwell Publishers, Oxford, 1994
- Russel, B., (1998), Human Resources Management, An experiential approach, 2<sup>nd</sup> edition, McGraw-Hill International editions, Singapore
- Tyson., S., York, A., (1996), Human Resources Management, 3<sup>rd</sup> edition, Made Simple Books, Oxford
- Sherman, A., Bohlander G. and Snell, S., (1998), Managing Human Resources, South-Western College publishing, Cincinnati, Ohio
- Torrington, D., Hill, L., (1995), Personnel Management, Human Resources Management in action, 3<sup>rd</sup> edition, Prentice Hall (UK) Ltd, London
- Werther Jr., W. B., Davis, K., (1996), Human Resources and Personnel Management, 5<sup>th</sup> edition, McGraw Hill Inc., New York

### **Ξενόγλωσσα Αρθρογραφία**

- Abram, T., G., (1979-August), Overview of Uniform Selection Guidelines: Pitfalls for the unwary employer, Law Labor Journal, pp.495-502
- Arvey, R.D., Campion, J.E., (1982 - Summer), The Employment Interview: A summary and review of Recent Literature, Personnel Psychology Vol. 35, no. 2, pg. 283

- Bailey, B., (1991), Ask What HR Can Do for Itself, Personnel, Journal Vol.70, No7, pp.35-39
- Baker, B.R., Cooper, J.N., (1995), Fair Play or Foul?, Personnel Review, Vol.24, No3, pp.3-18
- Barber, A. E., Hollenbeck, J. R., Tower, S. L., and Phillips, J. M., (1994), The Effects of Interview Focus on Selection Effectiveness: A Field Experiment, Journal of Applied Psychology, Vol.79, pp. 886-896.
- Barnurn, D.T., Gleason, J.M., (1994 - July), The Credibility of Drug Tests: A Multi-Stage Bayesian Analysis, Industrial and Labor Relations Review, pp. 610-621.
- Bergman, T.J., Taylor, M.S., (1984 – May/June), College Recruitment: What Attracts Students to Organizations, Personnel, pp. 34-36.
- Bernadin H. J., Cooke, D. K., (1993), Validity of an Honesty Test in Predicting Theft among Convenience Store Employees, Academy of Management Journal, Vol.36 pp. 1097-1106
- Blakely, B.R., Quinones, M. A., Crawford, M. S., and Jago, I. A., (1994), The Validity of Isometric Strength Tests, Personnel Psychology, Vol. 47, pp. 247-274.
- Brown, A.K., Barrick, M.R., Franke, M., (2002), Applicant Impression Management: Dispositional Influences and consequences for recruiter perceptions of fit and similarity, Journal of Management, vol.28, No1, pp.27-46
- Buckley, M.R., Norris, A.C., Wiese, D., (2000), A brief History of the selection interview: may the next 100 years be more fruitful, Environmental Management and Health, Vol. 6, No3, pp. 113-126
- Campbell, J.E., Summers, G.E., (1995), Recruiting college students for entry-level positions, Managerial Auditing Journal, Vol.10, No3, pp. 8-14
- Campion, M. A., Campion, J. E., and Hudson, J.P., (1994), Structured Interviewing: A Note of incremental Validity and Alternative Question Types, Journal of Applied Psychology, Vol.79, pp. 998-1002
- Coyle, B.W., Schmitt N., (1976), Applicant Decisions in the Employment Interview, Journal of Applied Psychology, Vol. 61, pp.184-192

- Cyr, D., (1996- November), Lost and Found – Retired Employees, Personnel Journal, November 1996, pp.41-45
- Daniels, A., (2001 - March), Is Job Rotation A Motivator Or A Punishment? When employees are burned out, will giving them a change of scenery help?, Entrepreneur, pp. 26-29
- Engelbrech, G., (1997), Total quality management: paradigmatic shift in personnel management, Management Review, Vol.12, No3, pp. 105-115
- Fincham, R., (1999), The consultant-client relationship: critical perspectives on the management of organizational change, Journal of Management Studies, Vol. 36, No3, pp.335-350
- Fisher, C.D., Hover, W.D., (1979), Source Credibility, Information Favorability and Job Offer Acceptance, Academy of Management Journal, Vol.22, pp. 94-103
- Flynn, G., (August 1995), Pop Quiz: How Do You Recruit the Best College Grads?, Personnel Journal, pp. 12-18.
- Galanakis, E., (2002), The decision to recruit on line, Career Development International, Vol. 7, No4, pp. 243-251
- Gaugler, B.B., Rosenthal, D.B., Thornton, G.C., and Bentson, C.C., (1987 - August), Meta-Analysis of Assessment Center Validity, Journal of Applied Psychology, pp. 493-511
- Golden, K., Ramanujam, V., (1985), Between a Dream and a Nightmare: On the Integration of the Human Resource Function and the Strategic Business Planning Process, Human Resource Management, Vol. 24, pp. 429-451
- Greenberg, E.R., (1996-September), Drug-Testing Now Standard Practice, HR Focus, p. 24
- Gurumurthy, R., Kleiner, B.H., (2002), Effective Hiring, Management Research News, Vol.25, No6/7, 2002, pp. 60-68.

- Halcrow, A., (1988), Employers Are Your Best Recruiters, Personnel Journal, Vol.67, pp. 42-9.
- Hakney, M., Kleiner, B.H., (1994), Conducting an Effective Selection Interview, Work Study, Vol.43, No7, pp. 8-13.
- Harris, M.M., Fink, L.S., (1987), A Field Study of Employment Opportunities: Does the Recruiter Make a Difference?, Personnel Psychology, Vol.40, pp. 765-784.
- Harrison Ports, M., (1993 - October), Trends in Job Search Methods, 1970-1992, Monthly Labor Review, pp. 63-67.
- Hinds, M., (1993), The User-friendly CV, Education & Training, Vol. 35 No7, pp.19-20
- Hoffman, S., Pransky, G., (1998), Pre-employment Examinations and the Americans with disabilities act, Journal of Occupational Rehabilitation, Vol.8, No4, pp. 255-263.
- Hollenbeck J.R., Whitener, E.M., (March 1988), Reclaiming Personality Traits for Personnel Selection: Self-Esteem as an Illustrative Case, Journal of Management, pp. 81-92
- King, S., (1994), Graphology: Writing on the Wall, Management Development Review, Vol.7, No 5, pp. 26-28
- Leong, S.M, Tan, H.H., Loh, M.S., (2002), When the cat's away: a content analysis of MNC Overseas Recruitment Ads, Journal of Business Ethics, Vol.49, pp.115-127
- Lievens, F., Van Dam, K., and Anderson, N., (2002), Recent trends and challenges in personnel selection, Personnel Review, Vol.31, No5, pp. 580-601
- Lupton, B., (2000), Pouring the coffee at interviews?, Personnel Review, Vol. 29 No1, pp. 48 – 64
- Luszez, M.A., Kleiner, B.H., (2000), How to hire Employees Effectively, Management Review, Vol. 23, No12, pp.25-30
- Martell, K., Carroll, S., (1995), How Strategic Is HRM?, Human Resources Management, Vol. 34, pp. 253-267.

- Martin, B., (1987- August), Recruitment adventures, Personnel Journal, Vol.66, No8, pp. 46-63.
- Mathews, B. P., Redman, T. (1996), Getting personal in personnel recruitment, Employee Relations, Vol.18, No1, pp. 68-78
- McDaniel, M.A., Whetzel, D. L., Schmidt, F.L., and Steven D. Maurer (1994 - August), The Validity of Employment Interviews: A Comprehensive Review and Meta-Analysis, Journal of Applied Psychology, pp. 599-616.
- McEvoy, G.M., Cascio, W.F., (1985 - May), Strategies for Reducing Employee Turnover: A Meta-Analysis, Journal of Applied Psychology, pp. 342-353.
- Min J. C., Kleiner B. H., (2001), How to Hire Employees effectively Management Research News, Vol.24, No12, pp. 31- 38
- Newton, D.E., (1999), How to Hire Employees Effectively, Management Review, Vol. 22 , No5, pp. 15-21.
- Paddison, L., (1990), The targeted approach to recruitment, Personnel Management, Vol. 22, No11, pp. 54-8.
- Perry, P.M., (1995 - May), Cut Your Risk When Giving References, HR Focus, pp. 15-36.
- Pingitore, R., Dugoni, B.L., Tindale, R.S., and Spring, B., (1994), Bias Against Overweight Job Applicants in a Simulated Interview, Journal of Applied Psychology, Vol.79, pp. 909-917.
- Popovich, P., Wanous, J.P., (1982 - October), The Realistic Job Preview as a Persuasive Communication, Academy of Management Review, pp. 570-578
- Powell, G.N., (1991), Applicant Reactions to the Initial Employment Interview: Exploring Theoretical and Methodological Issues, Personnel Psychology, Vol.44, pp. 67-83
- Procter I., Padfield M., Work Orientations and Women's Work, (1999), Gender, Work and Organization, Vol.6, No3, pp.152-162.

- Ralston, S.M., Brady, R., (1994 - January), The Relative Influence of Interview Communication Satisfaction on Applicants' Recruitment Interview Decisions, Journal of Business Communication, pp. 61-77
- Rees, C.J., Doran, E., (2001), Employee selection in a total quality management context: Taking a hard look at a soft issue, Total Quality Management, Vol. 12, No7, pp. 855-860
- Remdisch S., Dionisius S., (1998), Training Supervisor's Assessment skills-A crucial step in high potential selection, European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol.7, No4, pp. 559-564.
- Russo, G., Rietveld, P., Nijkamp, P., and Gorter, C., (1995), Issues in recruitment Strategies: an economic perspective, International Journal of Career Management, Vol. 7, No3, pp.3-13
- Sackett, P.R., (1987), Assessment Centers and Content Validity: Some Neglected Issues, Personnel Psychology, Vol.40, pp. 13-25.
- Schmidt, F. L., Greenhol, A., Hunter, J. E., Berner, J., and Seaton, F. , (1977), Job Sample vs. Paper-and-Pencil Trade and Technical Tests: Adverse Impact and Examiner Attitudes, Personnel Psychology, Vol. 30, pp. 187-197
- Schmitt, N., Chan, D., (2000), Personnel Selection-A theoretical approach, Managerial Auditing Journal, Vol.15, No6, pp.100-108
- Schofield, P., (1981), Getting the best from recruitment agencies, Personnel Management, Vol. 13, No8, pp. 40-3.
- Shelley, K.J., (1996 - Summer), 1994-2005: Lots of College-Level Jobs—But Not for All Graduates, Occupational Outlook Quarterly, pp. 2-9.
- Siddique, C.M., (2002), Job analysis: a strategic human resource management practice, International Journal of Human Resource Management, Vol. 15, No1, pp.219-244
- Sohel A., Schroeder, R.G., (2002), The importance of recruitment and selection process for sustainability of total quality management, International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 9, No5, pp. 540-550
- Stanton N., Matthews, G., (1995), Twenty-one traits of personality: An alternative solution for the occupational personality questionnaire, Journal of Management Development, Vol.14, No7, pp. 368-375

- Terpstra, D.E., (1996 - May), The Search for Effective Methods, HR Focus, pp. 16-17.
- Viswesvaran, C., One, D. S., and Schmidt, F. L., (1993), Comprehensive Meta-Analysis of integrity Test Validities - Findings and Implications for Personnel Selection and Theories of Job Performance, Journal of Applied Psychology, Vol. 78, pp. 679-703.
- Voluck, P.R., (1987 - May), Recruiting, Interviewing and Hiring: Staying within the Boundaries, Personnel Administrator, pp. 45-52.
- Wanous, J.P., (1975), A Job Preview Makes Recruiting More Effective, Harvard Business Review, pp. 121-125.
- Winfred, A., Woehr, D.J., Graziano, W.G., (2001), Personality testing in employment settings: Problems and issues in the application of typical selection practices, Personnel Review, Vol.30, No6, pp. 657-676
- Wright, P., McMahan, G., (1992), Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management, Journal of Management, Vol.18, pp. 295-320