
**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ της ΥΓΕΙΑΣ»**

**ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΟΝ
ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ**

ΚΩΣΤΑΚΗ ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης
του Πανεπιστημίου Πειραιώς για την απόκτηση
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Διοίκηση της Υγείας.

Πειραιάς, 2014

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ της ΥΓΕΙΑΣ»**

**ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΟΝ
ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ**

ΚΩΣΤΑΚΗ ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ

Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Σ. Χατζηδήμα

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης
του Πανεπιστημίου Πειραιώς για την απόκτηση
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Διοίκηση της Υγείας.

Πειραιάς, 2014

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

M.Sc. in Health Management

**RECRUTIMENT AND STAFF COLLECTION IN PRIVATE
SECTOR**

KOSTAKI ANASTASIA

Supervisor: Professor S. Hadjidema

Master Thesis submitted to the Department of Economics
of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements
for the degree of M.Sc. in Health Management

Piraeus, Greece, 2014

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Στην οικογένειά μου

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Ευχαριστίες

Η παρακάτω διπλωματική εργασία πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια του διατμηματικού Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών «Διοίκηση της Υγείας» του τμήματος Οικονομικής Επιστήμης του Πανεπιστημίου Πειραιώς και του τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του ΤΕΙ Πειραιά.

Η οργάνωση, δομή, έρευνα και συγγραφή της παρούσας διπλωματικής εργασίας πραγματοποιήθηκε το χρονικό διάστημα Μαρτίου – Οκτωβρίου 2013.

Στο σημείο αυτό θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτρια της διπλωματικής μου εργασίας, καθηγήτρια του τμήματος Οικονομικής επιστήμης του Πανεπιστημίου Πειραιώς κυρία Σταματίνα Χατζηδήμα. Ακόμα, ευχαριστώ θερμά για την πολύτιμη βοήθειά τους, τον πατέρα μου Ανέστη Κωστάκη και τους καλούς μου φίλους Ασρινό Παπαδάκη και Τατιάνα Κοκκάλη.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τα τμήματα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων των εταιριών που δέχτηκαν να συμπληρώσουν τα σχετικά με την παρούσα έρευνα ερωτηματολόγια.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Προσέλκυση και Επιλογή Προσωπικού στον Ιδιωτικό Τομέα

Σημαντικοί Όροι: Διοίκηση Προσωπικού, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Προσέλκυση Προσωπικού, Επιλογή Προσωπικού

Περίληψη

Στην εργασία αυτή παρουσιάζονται οι μέθοδοι προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού στον ιδιωτικό τομέα και παρατίθενται τα αποτελέσματα εμπειρικής έρευνας σχετικά με τις μεθόδους που εφαρμόζονται στις ελληνικές επιχειρήσεις, που δραστηριοποιούνται στο χώρο της υγείας, αλλά και στη βιομηχανία, το εμπόριο, και την παροχή υπηρεσιών.

Σκοπός της εργασίας είναι να παρουσιάσει τον τρόπο με τον οποίο οι σύγχρονες ελληνικές επιχειρήσεις προσελκύουν και επιλέγουν το ανθρώπινο δυναμικό τους καθώς και τα κριτήρια εκείνα, τα οποία διαδραματίζουν το σημαντικότερο ρόλο στη διαμόρφωση της τελικής τους επιλογής.

Πιο αναλυτικά, εξετάζονται τα μέσα και οι πρακτικές που χρησιμοποιούνται για την προσέλκυση του ανθρώπινου δυναμικού, προκειμένου να καλυφθούν κενές θέσεις εργασίας στις επιχειρήσεις.

Η έρευνα που διεξάγεται, απευθύνεται στα τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού επιχειρήσεων του ιδιωτικού τομέα, που δραστηριοποιούνται κατά κύριο λόγο στο χώρο της Υγείας και όχι μόνο.

Στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας παρουσιάζονται και εξηγούνται οι έννοιες «Διοίκηση Προσωπικού» και «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων». Αναλύονται οι διαφορές τους και τα κύρια χαρακτηριστικά τους και παρουσιάζεται η εφαρμογή τους στις σύγχρονες επιχειρήσεις.

Στο δεύτερο κεφάλαιο της εργασίας, περιγράφεται η διαδικασία της προσέλκυσης υποψηφίων για την κάλυψη μιας κενής θέσης εργασίας και παρουσιάζονται οι κυριότερες πηγές προσέλκυσης.

Στο τρίτο κεφάλαιο, παρουσιάζεται μια ακόμη λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, η λειτουργία της Επιλογής.

Στο τέταρτο, πέμπτο και έκτο κεφάλαιο, αναλύεται η πρακτική διάσταση του ζητήματος της διπλωματικής εργασίας. Πιο συγκεκριμένα, πραγματοποιείται έρευνα αναφορικά με τη διαδικασία στελέχωσης του ανθρώπινου δυναμικού στον ιδιωτικό επιχειρηματικό τομέα, ώστε να διερευνηθεί το κατά πόσο εφαρμόζονται στην πράξη οι θεωρητικές παραδοχές, στη σημερινή ελληνική πραγματικότητα.

Τέλος, παρατίθενται τα αποτελέσματα που έχουν προκύψει με μορφή πινάκων και διαγραμμάτων και εξάγονται τελικά συμπεράσματα.

Recruitment and Staff Selection in the Private Sector

Key Words: Personnel Management, Human Resource Management, Recruitment, Staff Selection

ABSTRACT

This study presents the methods of recruitment and staff selection in the private sector, as well as the results of the empirical research on methods implemented by Greek businesses in the field of health, industry, commerce and services.

The purpose of this work is to present the way in which the modern Greek businesses attract and choose their manpower and the criteria, that play the most important role in shaping their final choice.

More specifically, this study focuses on the tools and practices that companies apply to attract their manpower and how open positions are about to be covered.

The research conducted, is addressed to the Human Resource department of private sector companies, that operates mainly in the healthcare field.

The first chapter presents and explains the conceptuals of "Personnel Management" and "Human Resource Management". Moreover, it analyzes their conceptual differences, their main characteristics and their application in modern businesses. Afterwards, the definition, purpose, meaning and main functions of human resources management is presented.

The second chapter of this study, describes the processes of attracting candidates in order to fill a vacant position. Furthermore it presents the sources applied for attracting candidates. 2) the positive and negative points of each occasion, and 3) the newest methods that are used.

The third chapter presents the process of staff selection in private sector. Initially, we define this concept and present the purpose and conditions for an efficient selection process. Then we analyze separately, each step-action of a typical selection process.

The fourth, fifth and sixth chapter analyze the practical dimension of the issue of this thesis. More specifically, a survey regarding the recruitment process of the human resources in the private business sector is conducted, so as to explore whether the theoretical assumptions are applied in practice, in the current Greek reality.

Finally, the results that emerged, are presented in the form of tables and graphs and final conclusions are exported.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Περιεχόμενα

Περίληψη

Abstract

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1_ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	2
1.1 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	2
1.2 Σημασία της Διοίκησης ανθρωπίνων πόρων	4
1.3 Σκοποί και στόχοι της ΔΑΠ	5
1.4 Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων	6
1.4.1 Ανάλυση και περιγραφή θέσεων εργασίας (Job analysis):	6
1.4.2 Προγραμματισμός.....	7
1.4.3 Προσέλκυση.....	7
1.4.4. Επιλογή.....	7
1.4.5. Εκπαίδευση προσωπικού.....	8
1.4.6. Αξιολόγηση εργαζομένων.....	8
1.4.7. Αμοιβές και Παροχές	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2_ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	9
2.1 Ορισμός της προσέλκυσης προσωπικού	9
2.2. Στόχος της διαδικασίας Προσέλκυσης.....	10
2.3. Η διαδικασία της Προσέλκυσης	11
2.4 Επιτυχία της διαδικασίας Προσέλκυσης.....	11
2.5 Πηγές Προσέλκυσης	12
2.5.1 Εσωτερικές πηγές Προσέλκυσης	13
2.5.2. Εξωτερικές πηγές Προσέλκυσης	16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3_ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	22
3.1 Η διαδικασία της επιλογής προσωπικού	22
3.2 Ορισμός της Επιλογής.....	22
3.3 Κόστη που προκύπτουν από μια λάθος επιλογή	23
3.4 Διαδικασία της Επιλογής	24
3.5 Τα κριτήρια της διαδικασίας της Επιλογής	24
3.6 Βασικές αρχές της διαδικασίας της Επιλογής	26
3.7 Τεχνικές εφαρμογές της διαδικασίας της Επιλογής	26

3.8 Μέθοδοι επιλογής.....	27
3.8.1 Βιογραφικά σημειώματα	28
3.8.2 Προκαταρκτική συνέντευξη.....	29
3.8.3 Αίτηση απασχόλησης	30
3.8.4 Δοκιμασίες (Τεστ Επιλογής).....	31
3.8.5. Συνέντευξη επιλογής	33
3.8.6. Επιβεβαίωση πληροφοριών που αφορούν το παρελθόν του υποψηφίου	37
3.8.7. Ιατρικές εξετάσεις.....	37
3.8.8. Τελική απόφαση επιλογής.....	37
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4_ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	39
4.1 Στόχος και περιεχόμενο της έρευνας	39
4.2 Οριοθέτηση του πληθυσμού της έρευνας	39
4.3 Μέθοδος συλλογής δεδομένων.....	40
4.4 Στατιστική επεξεργασία των δεδομένων	40
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5_ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ.....	41
5.1.Πρώτο μέρος ερωτηματολογίου: Προφίλ εργαζομένου – ερωτηθέντα και προφίλ επιχείρησης	41
5.1.1 Φύλο	41
5.1.2 Ηλικία.....	42
5.1.3. Εκπαίδευση	43
5.1.4. Θέση Εργασίας	44
5.1.5. Είδος επιχείρησης	45
5.1.6. Μέγεθος επιχείρησης.....	46
5.2. Δεύτερο μέρος ερωτηματολογίου: Προσέλκυση προσωπικού.....	47
5.2.1.Ποιες μεθόδους προσέλκυσης χρησιμοποιεί η επιχείρησή σας.....	47
5.2.2.Ποιοι από τους παρακάτω τομείς απασχόλησης στην επιχείρησή σας εμφανίζουν εντονότερη ανάγκη προσέλκυσης νέων εργαζομένων	48
5.2.3. Σε ποια επίπεδα θέσεων υπάρχει εντονότερη ανάγκη προσέλκυσης νέων εργαζομένων.....	49
5.2.4. Σε ποιες θέσεις εργασίας υπάρχει εντονότερη ανάγκη προσέλκυσης νέων εργαζομένων.....	50
5.2.5. Η κατοχή του Μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών παίζει καθοριστικό ρόλο στην επιλογή υποψηφίων;	51
5.2.6. Η περίπτωση προϋπάρχουσας γνωριμίας με τον υποψήφιο, μπορεί να επηρεάσει την τελική απόφαση για την επιλογή του;.....	52

5.2.7. Σημαντικότερες ικανότητες-προσόντα.....	53
5.2.8. Επιπλέον προσόντα που πρέπει να διαθέτει ένας υποψήφιος.....	61
5.2.9. Αντιμετωπίζει η επιχείρησή σας δυσκολίες στην προσέλκυση και επιλογή προσωπικού;.....	62
5.2.10. Ποια είναι η μεταβολή στον αριθμό προσωπικού τα τελευταία 5 χρόνια;.....	63
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6_ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	64

Περιεχόμενα πινάκων, σχημάτων και διαγραμμάτων

Πίνακες

1.1 Διοίκηση προσωπικού εξέλιξη σε ΔΑΠ	2
5.1 Φύλο.....	41
5.2 Ηλικία.....	42
5.3 Εκπαίδευση.....	43
5.4 Θέση Εργασίας.....	44
5.5 Είδος Επιχείρησης.....	45
5.6 Μέγεθος επιχείρησης	46
5.7 Μέθοδοι Προσέλκυσης.....	47
5.8 Τομείς Απασχόλησης.....	48
5.9 Επίπεδα Θέσεων.....	49
5.10 Θέσεις Εργασίας.....	50
5.11 Κατοχή Μεταπτυχιακού Τίτλου.....	51
5.12 Προϋπάρχουσα Γνωριμία	52
5.13 Αποτελεσματική Επικοινωνία	53
5.14 Εξυπηρέτηση πελατών	54
5.15 Λήψη Αποφάσεων.....	55
5.16 Ικανότητα Παρακίνησης.....	56
5.17 Ηγετικές Ικανότητες	57
5.18 Διαχείριση Κρίσεων	58
5.19 Ομαδικότητα.....	59
5.20 Ικανότητα Παρουσίασης.....	60
5.21 Επιπλέον Προσόντα	61
5.22 Δυσκολίες στην προσέλκυση προσωπικού.....	62
5.23 Μεταβολή στον αριθμό προσωπικού.....	63

Σχήματα

1.1 Σκοπός της ΔΑΠ	4
1.2 Λειτουργίες της ΔΑΠ.....	6
2.1 Περιεχόμενο θέσης εργασίας.....	9
2.2 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα εσωτερικών πηγών προσέλκυσης	16
2.3 Διαφορές ηλεκτρονικής και παραδοσιακής προσέλκυσης	18
2.4 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα εξωτερικών πηγών προσέλκυσης.....	20

Διαγράμματα

5.1 Φύλο.....	41
5.2 Ηλικία.....	42
5.3 Εκπαίδευση.....	43
5.4 Θέση Εργασίας.....	44
5.5 Είδος Επιχείρησης.....	45
5.6 Μέγεθος επιχείρησης	46
5.7 Μέθοδοι Προσέλκυσης.....	47
5.8 Τομείς Απασχόλησης	48
5.9 Επίπεδα Θέσεων	49
5.10 Θέσεις Εργασίας.....	50
5.11 Κατοχή Μεταπτυχιακού Τίτλου.....	51
5.12 Προϋπάρχουσα Γνωριμία	52
5.13 Αποτελεσματική Επικοινωνία	53
5.14 Εξυπηρέτηση πελατών.....	54
5.15 Λήψη Αποφάσεων.....	55
5.16 Ικανότητα Παρακίνησης.....	56
5.17 Ηγετικές Ικανότητες	57
5.18 Διαχείριση Κρίσεων	58
5.19 Ομαδικότητα.....	59
5.20 Ικανότητα Παρουσίασης.....	60
5.21 Επιπλέον Προσόντα	61
5.22 Δυσκολίες στην προσέλκυση προσωπικού.....	62
5.23 Μεταβολή στον αριθμό προσωπικού.....	63

Εισαγωγή

Τις τελευταίες δεκαετίες οι επιχειρήσεις σε εθνικό και παγκόσμιο επίπεδο βρίσκονται σε μια διαδικασία συνεχούς αλλαγής και εξέλιξης. Οι προκλήσεις και οι απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος, η πρόοδος της τεχνολογίας, η παγκοσμιοποίηση, οι δημογραφικές μετατοπίσεις, η οικονομική αστάθεια, οι τρέχουσες ανταγωνιστικές πιέσεις, οι εξελίξεις στις επικοινωνίες και η ταχύτητα μεταβίβασης και ανταλλαγής πληροφοριών απαιτούν πιο αποτελεσματική και ευέλικτη λήψη αποφάσεων για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας.

Στα πλαίσια των αλλαγών αυτών, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να πετύχουν τους στόχους της κερδοφορίας και της ανάπτυξης με την εφαρμογή νέων επιχειρησιακών στρατηγικών, με τον ανασχεδιασμό των οργανωσιακών τους δομών και με επαναπροσδιορισμό των σχέσεων με τους εργαζόμενους.

Η επιχείρηση μέσω των πολιτικών της πρέπει να συνδέσει τα σχέδια και τις δράσεις της με το ανθρώπινο δυναμικό της. Επομένως, προκειμένου να ανταπεξέλθει στις καινούργιες προκλήσεις η επιχείρηση πρέπει να προσαρμοστεί.

Η παλιά «Διοίκηση Προσωπικού» έχει πλέον εξελιχθεί και μετονομαστεί σε «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων» υιοθετώντας έναν πιο ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα. Δίνεται έμφαση στην ανάπτυξη ομαδικής εργασίας και ομαδικού πνεύματος, στην ίση μεταχείριση των εργαζομένων, στην αμοιβή με βάση την απόδοση και όχι τόσο με βάση τη θέση εργασίας, στην αναγνώριση και επιβράβευση των εργαζομένων, στη δημιουργία κινήτρων για απόδοση, στην παρακίνηση και στη δημιουργία ευχάριστου περιβάλλοντος εργασίας (Ιορδανόγλου, 2008).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

1.1 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η Διοίκηση Προσωπικού και η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων διέπονται από διαφορετική φιλοσοφία. Η ΔΠ καλύπτει κυρίως τα λειτουργικά καθήκοντα που έχουν σχέση με τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα και οι διάφορες λειτουργίες επαναλαμβάνονται, χωρίς να εξετάζεται η αποτελεσματικότητά τους και η σύνδεσή τους με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Αντίθετα, η ΔΑΠ αναλαμβάνει στρατηγικό ρόλο, διαμορφώνοντας τις κατάλληλες συνθήκες, ώστε η επιχείρηση να μπορέσει να υποκινήσει και να αξιοποιήσει τους εργαζόμενους. Με την αλληλεπίδραση μεταξύ του ατόμου, της εργασίας και του οργανισμού, επιδιώκεται η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Ιορδανόγλου, 2008).

Όλα τα παραπάνω είναι που κάνουν το έργο της ΔΑΠ κάθε επιχείρησης εξαιρετικά δύσκολο, αλλά και κρίσιμο για τη συνολική έκβαση των προσπαθειών για την επίτευξη κάθε επιχειρησιακού στόχου.

Πίνακας 1.1

Διοίκηση Προσωπικού και Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

<u>ΔΙΑΣΤΑΣΗ</u>	<u>ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ</u>	<u>ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ</u>
ΕΠΙΛΟΓΗ	ΞΕΧΩΡΙΣΤΟ ΚΑΘΗΚΟΝ	ΕΝΤΑΓΜΕΝΗ, ΒΑΣΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ
ΑΜΟΙΒΕΣ	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΘΕΣΕΩΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΑΝΑΛΟΓΕΣ ΜΕ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ
ΕΡΓΑΤΙΚΟ ΣΩΜΑ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	ΣΥΛΛΟΓΙΚΑ ΣΥΜΒΟΛΑΙΑ	ΚΙΝΗΣΗ ΠΡΟΣ ΑΤΟΜΙΚΑ ΣΥΜΒΟΛΑΙΑ
ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟΥΣ ΣΥΝΔΙΚΑΛΙΣΤΕΣ	ΟΡΙΟΘΕΤΟΥΝΤΑΙ ΜΕΣΩ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ ΑΠΟΦΥΓΗΣ
ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΚΑΙ ΒΑΘΜΟΙ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΠΟΛΛΟΙ	ΛΙΓΟΙ
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ	ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΕΝΗ ΡΟΗ	ΑΥΞΗΜΕΝΗ ΡΟΗ
ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΔΙΑΧΩΡΙΣΜΟΣ	ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΔΙΑΜΑΧΩΝ	ΠΡΟΣΩΡΙΝΕΣ ΑΝΑΚΩΧΕΣ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΛΙΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ	ΕΛΕΓΧΟΜΕΝΗ ΠΡΟΣΒΑΣΗ ΣΕ ΜΑΘΗΜΑΤΑ	ΠΟΙΚΙΛΩΝ ΜΟΡΦΩΝ
ΕΠΙΒΛΕΨΗ	ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΕΣ, ΔΟΜΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΑΙ ΣΤΑΡΤΗΓΙΚΕΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	ΕΛΑΧΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ	ΜΕΓΙΣΤΗ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ

(Πηγή: Storey 1992)

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων μελετά το προσωπικό μιας επιχείρησης ή οργανισμού, όχι ως παράγοντα - συντελεστή που προκαλεί κόστος, αλλά ως περιουσιακό στοιχείο στο οποίο κάθε επιχείρηση οφείλει να επενδύσει (Διδακτικές Σημειώσεις Χατζηδήμα-Κατσανέβα, Πανεπιστήμιο Πειραιώς 2012).

Το ανθρώπινο δυναμικό (ανθρώπινοι πόροι) αποτελούν σήμερα το πολυτιμότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης. Ο όρος ανθρώπινοι πόροι αναφέρεται στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των ανθρώπων τα οποία τους ακολουθούν στο χώρο της εργασίας τους και περιλαμβάνει τα ακόλουθα: (Διδακτικές Σημειώσεις Χατζηδήμα-Κατσανέβα, Πανεπιστήμιο Πειραιώς 2012)

- Ικανότητες
- Αφοσίωση
- Πείρα
- Ευφυΐα
- Δεξιότητες
- Ικανότητα για μάθηση

Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων λοιπόν, ονομάζεται η διοικητική λειτουργία που μελετά, εφαρμόζει και εποπτεύει μια σειρά από δραστηριότητες, που έχουν άμεση σχέση με την διοίκηση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα στα πλαίσια μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.

Όπως αναφέρεται και πιο πάνω, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι μια λειτουργία που αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της συνολικής διοίκησης στοχεύοντας στην αποτελεσματική διαχείριση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα (Μπουραντάς-Παπαλεξανδρή, 2003).

Συγκεντρωτικά, μπορούμε να πούμε ότι περιλαμβάνει την προσέλκυση, επιλογή, ανάπτυξη, αξιοποίηση και προσαρμογή των ανθρώπινων πόρων στον εργασιακό χώρο με σκοπό την αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης και της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων. Στοχεύει, δηλαδή, τόσο στην ικανοποίηση των εργαζομένων όσο και στην αύξηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της επιχείρησης.



Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων συντελεί στο να

- αποφεύγονται οι διακρίσεις και οι νόμιμες συνέπειες τους
- να είναι πιο αποδοτικό και αποτελεσματικό το τμήμα ανθρωπίνων πόρων
- προσλαμβάνει τα σωστά άτομα και να τοποθετούνται στις σωστές θέσεις
- αυξάνονται τα κέρδη της επιχείρησης
- γίνονται πιο χρήσιμες οι συνεντεύξεις
- ελέγχονται θέματα ασφάλειας και υγείας
- αποδίδεται καλύτερα δικαιοσύνη
- επιτελείται ορθότερη αξιολόγηση

(Πηγή: Μπουραντάς-Παπαλεξανδρή, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, 2002)

Σχήμα 1.1

Στόχοι της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

1.2 Σημασία της Διοίκησης ανθρωπίνων πόρων

Η ανάπτυξη και η επιβίωση ενός οργανισμού στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον εξαρτώνται σε πολύ μεγάλο βαθμό από την αποτελεσματική ΔΑΠ. Πολλές επιχειρήσεις αναπτύσσουν τα στρατηγικά τους σχέδια βασιζόμενες σε αναλυτικά οικονομικά στοιχεία και στοιχεία μάρκετινγκ, αγνοώντας σε αρκετές περιπτώσεις τη σημασία και τις απαραίτητες προϋποθέσεις για να αποδώσει η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Οι σωστοί επαγγελματίες γνωρίζουν ότι η ΔΑΠ πρέπει να αποτελεί σύμμαχο στη χάραξη της στρατηγικής της επιχείρησης ή ακόμα καλύτερα να αποτελεί τμήμα αυτής (Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Α.Μ. 2004).

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

Το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να αποτελέσει το πιο ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μια επιχείρηση. Οι άνθρωποι πόροι αποτελούν σήμερα το πολυτιμότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Οι εργαζόμενοι ως φορείς γνώσης αποτελούν για πολλούς το σπανιότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης και το βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Χυτήρης, 2001). Το ανθρώπινο δυναμικό εφοδιάζει με την εργασία του, τα ταλέντα του και τη δημιουργικότητά του οποιαδήποτε επιχείρηση ή οργανισμό.

Από τους κατάλληλους ανθρώπους εξαρτώνται και οι υπόλοιπες βασικές παράμετροι επιτυχίας μιας επιχείρησης, όπως η στρατηγική, τα συστήματα, οι διαδικασίες, η χρήση της τεχνολογίας, η κουλτούρα και η ικανότητα συνεχούς μάθησης.

Έτσι, η παραδοσιακή αντίληψη, που αντιμετώπιζε τον ανθρώπινο παράγοντα ως κόστος για μια επιχείρηση, μετασχηματίζεται στη θεώρηση του ανθρώπινου παράγοντα ως στρατηγικό πόρο (Ιορδανόγλου, 2008).

1.3 Σκοποί και στόχοι της ΔΑΠ

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, στόχος της λειτουργίας της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι η ορθή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και η ταυτόχρονη εκπλήρωση των στόχων της επιχείρησης.

Η ΔΑΠ καλείται να χαράξει σε στρατηγικό επίπεδο την πρόβλεψη αναγκών σε προσωπικό και τη δυνατότητα κάλυψής τους, λαμβάνοντας πάντοτε υπόψη το πώς κινούνται η ζήτηση και η προσφορά εργασίας.

Πιο συγκεκριμένα, η ΔΑΠ έχει ως στόχο τον προγραμματισμό, την προσέλκυση και την επιλογή του κατάλληλου προσωπικού, καθώς και την περαιτέρω ανάπτυξη και βελτίωσή του (Κανελλόπουλος Χ.Κ., 2002)

1.4 Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Στην παρακάτω εικόνα παρουσιάζονται σχηματικά οι κυριότερες λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων που εφαρμόζονται στις σύγχρονες επιχειρήσεις.



Πηγή: (Χυτήρης, 2001)

Σχήμα 1.2
Λειτουργίες της Διοίκησης ανθρώπινων Πόρων

1.4.1 Ανάλυση και περιγραφή θέσεων εργασίας (Job analysis):

Ένα από τα πρωταρχικά καθήκοντα της ΔΑΠ είναι η ανάλυση των θέσεων εργασίας από την οποία προκύπτουν οι βασικές περιγραφές των θέσεων, δηλαδή το σύνολο των

καθηκόντων που αυτές περιλαμβάνουν, καθώς και οι προδιαγραφές των θέσεων , δηλαδή τα προσόντα ή τα χαρακτηριστικά των ανθρώπων που θα τις καλύψουν (Μπουραντάς-Παπαλεξανδρή, 2002).

Η περιγραφή της θέσης εργασίας προκύπτει από την ανάλυση της θέσης εργασίας. Παρέχει βασικές πληροφορίες για τη θέση ορίζοντας τον τίτλο της θέσης, αναφέροντας τις σχέσεις, το συνολικό σκοπό της θέσης και τα πρωταρχικά καθήκοντα ή τις κύριες ασχολίες της (Βαξενίδου Μ., Ρεκλείτης Π., 2008).

1.4.2 Προγραμματισμός

Επόμενη λειτουργία της Ανάλυσης και Περιγραφής θέσης εργασίας και μια από τις σημαντικότερες δραστηριότητες της ΔΑΠ είναι ο Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού. Συντελεί στο να εξασφαλίζει η επιχείρηση το κατάλληλο, ποιοτικά και ποσοτικά, προσωπικό που απαιτείται για την επίτευξη των στόχων της (Χυτήρης, 2001).

Ο προγραμματισμός καθορίζει τις ανάγκες (έλλειμμα ή περίσσειμα) της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό. Είναι λοιπόν, η διαδικασία με την οποία η επιχείρηση εξασφαλίζει το σωστό είδος ανθρώπων στις σωστές θέσεις και στο σωστό χρόνο με το μικρότερο δυνατό κόστος (Μπουραντάς-Παπαλεξανδρή, 2002).

Ο Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων ευθυγραμμίζεται με τους στόχους του οργανισμού, ώστε να εξυπηρετεί τις ανάγκες του σε μακροχρόνιο, βραχυχρόνιο ή εποχιακό διάστημα (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2008).

1.4.3 Προσέλκυση

Μετά τον Προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, που προσδιορίζει τις ανάγκες σε προσωπικό, το επόμενο βήμα είναι η προσέλκυση ικανού αριθμού κατάλληλων υποψηφίων. Τη διαδικασία της Προσέλκυσης θα αναπτύξουμε στο δεύτερο κεφάλαιο της εργασίας.

1.4.4. Επιλογή

Αφού πραγματοποιηθεί η διαδικασία της Προσέλκυσης και συγκεντρωθεί ο απαραίτητος αριθμός υποψηφίων, ακολουθεί η Επιλογή, μέσω της οποίας προσδιορίζεται και η συνολική ποιότητα των ανθρωπίνων πόρων μιας επιχείρησης. Τη διαδικασία της Επιλογής θα αναπτύξουμε περαιτέρω στο τρίτο κεφάλαιο της εργασίας.

1.4.5. Εκπαίδευση προσωπικού

Η επιβίωση ενός οργανισμού εξαρτάται από την ικανότητα του να μαθαίνει γρηγορότερα από τους ανταγωνιστές του. Για να συμβεί αυτό, απαιτείται συστηματική και μακρόχρονη προσπάθεια ούτως ώστε οι εργαζόμενοι να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι και να υλοποιούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους στόχους της επιχείρησης. Ένα μέσο για την αύξηση της παραγωγικότητας του προσωπικού είναι η συστηματική εκπαίδευση του που ενισχύει την ανάπτυξη των ικανοτήτων του και βελτιώνει την ατομική του απόδοση (Μπουραντάς-Παπαλεξανδρή, 2002).

1.4.6. Αξιολόγηση εργαζομένων

Πρόκειται για τη διαδικασία αξιολόγησης - εκτίμησης του εργαζόμενου, με σκοπό να οριστεί ο βαθμός στον οποίο αυτός φέρνει εις πέρας τη δουλειά του αποδοτικά.

Μέσα από τη διαδικασία της αξιολόγησης γίνεται ο καθορισμός των στόχων απόδοσης και ανάπτυξης του εργαζόμενου, ο καθορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών του καθώς και η ανατροφοδότηση- επαναπληροφόρηση του. Επιπλέον, με τη αξιολόγηση γίνεται άμεση σύνδεση της αμοιβής του εργαζόμενου με την απόδοσή του και τέλος βελτιώνεται το σύστημα προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού της ίδιας της επιχείρησης (Μπουραντάς-Παπαλεξανδρή, 2002).

1.4.7. Αμοιβές και Παροχές

Η αμοιβή της εργασίας αποτελεί για τους εργαζόμενους την κύρια πηγή εισοδήματός τους. Η αμοιβή αποτελεί ανταπόδοση προς τον εργαζόμενο για τη συμμετοχή του στην κοινή προσπάθεια για την επιδίωξη των σκοπών της επιχείρησης. Κάθε εργαζόμενος, ανεξάρτητα από τη μορφή, το είδος και τη θέση εργασίας του, θεωρείται ότι αποτελεί απαραίτητο στοιχείο του οικονομικού και κοινωνικού οργανισμού που ονομάζουμε επιχείρηση (Μπουραντάς-Παπαλεξανδρή, 2002).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

2.1 Ορισμός της προσέλκυσης προσωπικού

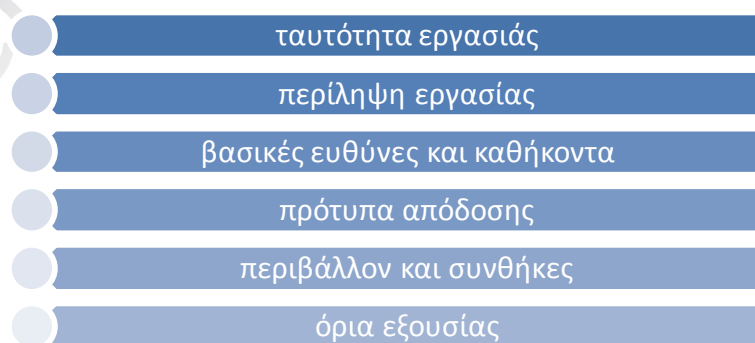
Μετά τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, που προσδιορίζει τις ανάγκες σε προσωπικό (πότε, πόσοι, ποιας ειδικότητας, με τι προσόντα), το επόμενο βήμα στη λειτουργία της στελέχωσης είναι η προσέλκυση ικανού αριθμού κατάλληλων υποψηφίων (Ξένος Δ., 2003). Οι περισσότερες επιχειρήσεις έχουν συνεχώς την ανάγκη να προσλαμβάνουν νέους εργαζόμενους για να αντικαθιστούν εκείνους που φεύγουν ή παίρνουν προαγωγή και για να αποκτούν περισσότερες ειδικότητες, που θα βοηθήσουν στην ανάπτυξή της επιχείρησης (Μπουραντάς-Παπαλεξανδρή, 2002).

Η διαδικασία αυτή είναι αρκετά πολύπλοκη και περιλαμβάνει έναν αριθμό τμημάτων και αποφάσεων που πρέπει να ληφθούν έτσι ώστε η επιχείρηση να μπορέσει στο τέλος να επιλέξει το πλέον κατάλληλο άτομο, το οποίο θα στελεχώσει μια σωστά σχεδιασμένη θέση.

Το πρώτο βήμα στη διαδικασία αναζήτησης και επιλογής προσωπικού είναι ο καθορισμός των κριτηρίων βάσει των οποίων θα επιλεγούν οι κατάλληλοι υποψήφιοι για την κάλυψη της θέσης. Προκειμένου να καθοριστούν και να επιλεγούν τα παραπάνω κριτήρια, πρέπει να καθοριστεί η περιγραφή της θέσης και οι ανάγκες της επιχείρησης.

Με την περιγραφή της θέσης εργασίας, το αντικείμενό της μπαίνει σε ξεκάθαρα πλαίσια, αποσαφηνίζονται οι στόχοι της, τα ιδιαίτερα καθήκοντα και ευθύνες, οι σχέσεις που εμπλέκονται, καθώς και οι ευκαιρίες και περιορισμοί μέσα στη δουλειά.

Τι πρέπει να περιέχει η περιγραφή μιας θέσης εργασίας :



(Πηγή Χυτήρης 2001)

Σχήμα 2.1

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

Προσέλκυση εργαζομένων είναι η διαδικασία με την οποία οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις εντοπίζουν και προσελκύουν άτομα για να καλύψουν κενές θέσεις εργασίας (Fisher, Schoenfeldt & Shaw 1999).

2.2. Στόχος της διαδικασίας Προσέλκυσης

Βασικός στόχος της διαδικασίας είναι η προσέλκυση ικανού αριθμού κατάλληλων υποψηφίων έγκαιρα και με το μικρότερο δυνατό κόστος (Χυτήρης, 2001)

Η επιχείρηση, δηλαδή, καλείται να εξασφαλίσει για κάθε κενή θέση προς πλήρωση τον κατάλληλο ποσοτικά και ποιοτικά αριθμό υποψηφίων, ώστε να επιλεγεί το καταλληλότερο άτομο για την κάλυψη της κενής θέσης (Μπουραντάς-Παπαλεξανδρή, 2002).

Προκειμένου να επιτευχθεί ο παραπάνω στόχος, πρέπει να ακολουθηθούν ορισμένα βήματα από την πλευρά της επιχείρησης. Απαραίτητες προϋποθέσεις για μια αποτελεσματική διαδικασία Προσέλκυσης αποτελούν τα ακόλουθα:

1. Γνώση των απαιτήσεων σε ανθρώπινο δυναμικό
2. Γνώση της εξέλιξης των προαγωγών μέσα στον οργανισμό
3. Πρόβλεψη των μελλοντικών αλλαγών βάσει της πείρας του παρελθόντος και των προσδοκιών για το μέλλον
4. Γνώση του τύπου του ανθρώπου που φαίνεται να ταιριάζει περισσότερο στη συγκεκριμένη θέση του οργανισμού και των καθηκόντων επακριβώς που αυτός καλείται να αναλάβει
5. Αποφάσεις σχετικά με το αν θα χρησιμοποιηθούν εσωτερικές ή εξωτερικές πηγές προσέλκυσης (Μπουραντάς-Παπαλεξανδρή, 2002).

Οι σκοποί προσέλκυσης έχουν άμεση σχέση με τους επιχειρησιακούς στόχους και εξαρτώνται από τα στρατηγικά σχέδια της επιχείρησης, για αυτό το λόγο αξιολογούνται και αναπροσαρμόζονται όταν αυτό απαιτείται.

Η σπουδαιότητα της προσέλκυσης προσωπικού, έγκειται στο γεγονός, ότι μέσω της εν λόγω διαδικασίας παρέχεται στην επιχείρηση μια δεξαμενή καταρτισμένων υποψηφίων. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό, επίσης, το στάδιο της προσέλκυσης να πραγματοποιείται με ιδιαίτερη προσοχή και μεθοδικότητα καθώς από αυτό εξαρτάται η επιτυχία της επόμενης λειτουργίας, της Επιλογής του Προσωπικού.

Τέλος, μέσω της προσέλκυσης προσωπικού διασφαλίζεται το κύρος της επιχείρησης και αυξάνεται η οργανωσιακή αποτελεσματικότητά της.

2.3. Η διαδικασία της Προσέλκυσης

Όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω, η διαδικασία της προσέλκυσης είναι πολυσύνθετη και δύσκολη. Προκειμένου να στευθεί με επιτυχία η διαδικασία αυτή, πρέπει πρώτα να καθοριστούν οι διαδικασίες της:

- ✓ Καθορισμός μιας τυποποιημένης πολιτικής προσέλκυσης
- ✓ Εξεύρεση υποψηφίων
- ✓ Ανίχνευση υποψηφίων
- ✓ Διατήρηση συγκεντρωθέντος ποσοστού υποψηφίων

2.4 Επιτυχία της διαδικασίας Προσέλκυσης

Ένα καλό πρόγραμμα προσέλκυσης χρειάζεται να προωθεί πολλούς και μερικές φορές αντικρουόμενους στόχους. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, βασικός στόχος της προσέλκυσης είναι η εύρεση ικανών ατόμων που ταιριάζουν στις ανάγκες της εκάστοτε θέσης. Οι στόχοι και οι μέθοδοι προσέλκυσης και επιλογής εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τα σχέδια και τη στρατηγική της επιχείρησης (Cherrington J. David, 1995).

Πιο αναλυτικά, μια σειρά από θέματα που παίζουν καθοριστικό ρόλο στη διαδικασία της προσέλκυσης είναι:

- ✚ Η απόφαση να υιοθετηθεί η εσωτερική ή η εξωτερική κάλυψη των θέσεων της επιχείρησης σε κάθε επίπεδο. Μερικές επιχειρήσεις δίνουν μεγάλη έμφαση στην ανάπτυξη των υπαλλήλων εντός της επιχείρησης. Άλλες επιχειρήσεις προτιμούν να προσλαμβάνουν αποδεδειγμένα ικανούς ανθρώπους εκτός της επιχείρησης.
- ✚ Η έμφαση είτε στη βραχυπρόθεσμη κάλυψη των ελλείψεων είτε στην πρόσληψη για μακροπρόθεσμη συνεργασία. Η επιχείρηση ψάχνει για ανθρώπους με προσόντα επαρκή για τις τρέχουσες ανάγκες ή προσπαθεί να προσελκύσει ικανούς υποψηφίους, που θα μπορέσουν να στελεχώσουν τις διοικητικές θέσεις της επιχείρησης στο μέλλον. Μια βραχυπρόθεσμη αντιμετώπιση μπορεί να ενδιαφέρεται για άμεση κάλυψη των ελλείψεων, θυσιάζοντας ίσως την ποιότητα του υποψηφίου, ενώ μια μακροπρόθεσμη αντιμετώπιση μπορεί να ανεχθεί μια καθυστέρηση, με την προοπτική να βρει τους κατάλληλους ανθρώπους για να εδραιώσει μια πιο μακροχρόνια συνεργασία.
- ✚ Η αντιμετώπιση των υποψηφίων από την επιχείρηση είτε ως «φορείς υπηρεσιών, τις οποίες πρέπει να αγοράσει» ή ως «πελάτες που προσπαθεί να κερδίσει».

Επιχειρήσεις που υιοθετούν το δεύτερο προσανατολισμό εκτιμούν ιδιαίτερα την εικόνα που θα δώσουν στον υποψήφιο υπάλληλο και δαπανούν ουσιαστικό χρόνο και χρήμα για να καθορίσουν το τι θέλουν οι πελάτες (πιθανοί υποψήφιοι) και να σχεδιάσουν τις πρακτικές προσέλκυσης και τα μηνύματά τους ανάλογα με το τμήμα της αγοράς εργασίας στο οποίο απευθύνονται.

- ✚ Οι ηθικές προεκτάσεις της προσέλκυσης και η τήρηση όρων δικαίου, ίσης μεταχείρισης και διαφάνειας κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης (Διδακτικές σημειώσεις Χατζηδήμα-Κατσανέβα, 2012).

Προσδιορισμός του προφίλ του ιδανικού ατόμου για πλήρωση μιας θέσης:

Το βασικό στοιχείο του προφίλ του ιδανικού ατόμου για την πλήρωση μιας θέσης είναι τα γενικά του χαρακτηριστικά, να συνάδουν με τις απαιτήσεις της εκάστοτε θέσης και την κουλτούρα της επιχείρησης. Ο ιδανικός υποψήφιος θα πρέπει να διαθέτει γενικές ικανότητες και γνώρισμα, όπως δημιουργικότητα και πνεύμα συνεργασίας. Σημαντικά είναι επίσης τα ειδικότερα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του, δηλαδή τα κίνητρα, η στάση ως προς τη διαχείριση κινδύνου και οι προσωπικοί του στόχοι. Τέλος, ξεχωριστής σημασίας είναι οι επαγγελματικές γνώσεις και ικανότητές του, οι οποίες προκύπτουν από τις προδιαγραφές της θέσης.

2.5 Πηγές Προσέλκυσης

Κάθε επιχείρηση μπορεί να προσελκύει υποψηφίους εσωτερικά (μέσα από τους ίδιους τους υπαλλήλους της) ή εξωτερικά από την αγορά εργασίας. Στην πρώτη περίπτωση η επιχείρηση εξετάζει και κατατάσσει τους υποψηφίους, αξιολογεί κάποιους από αυτούς πιο προσεκτικά και προσφέρει στον καλύτερο ή στον πιο κατάλληλο τη θέση.

Αν δεν μπορεί να καλυφθεί η θέση εσωτερικά από τους ήδη εργαζόμενους, η επιχείρηση στρέφεται στην εξωτερική αγορά εργασίας για υποψηφίους. Κατά τη φάση αυτή, η επιχείρηση προσπαθεί να προβάλει τον εαυτό της ως εργοδότη στους περισσότερα υποσχόμενους υποψηφίους, δηλαδή να τους πείσει ότι είναι ένας καλός εργοδότης, που προσφέρει αξιόλογες υλικές και ηθικές αμοιβές.

Κατά τη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής των εργαζομένων, οι αντικειμενικοί στόχοι του Οργανισμού και του υποψηφίου μπορεί να συγκρούονται. Ο Οργανισμός προσπαθεί να εντοπίσει και να εκτιμήσει τόσο τα προτερήματα όσο και τις αδυναμίες του υποψηφίου, ενώ από την πλευρά του ο υποψήφιος προσπαθεί να προβάλει μόνο τα θετικά του στοιχεία. Αντίστοιχα, παρόλο που ο υποψήφιος προσπαθεί να διερευνήσει και τις

καλές και τις κακές πλευρές της πιθανής θέσης εργασίας και του εργοδότη, ο Οργανισμός επιδιώκει να αποκαλύψει μόνο τις θετικές του πλευρές.

Επιπλέον, και οι αντικειμενικοί στόχοι της κάθε πλευράς μπορεί να είναι αντικρουόμενοι. Ο Οργανισμός θέλει να φερθεί καλά στον υποψήφιο για να αυξήσει τις πιθανότητες της αποδοχής της προσφοράς θέσης εργασίας, αλλά η ανάγκη να αξιολογήσει τον υποψήφιο μπορεί να υπαγορεύει τη χρήση μεθόδων που μπορεί να μειώνουν τις πιθανότητες αποδοχής, όπως εξέταση των συστάσεων του υποψήφιου και συνεντεύξεις υπό συνθήκες πίεσης.

Ανάλογα, ο υποψήφιος θέλει να φανεί ευγενικός και ενθουσιώδης για τον Οργανισμό, ώστε να βελτιώσει την πιθανότητα να του προσφέρουν την εργασία, αλλά παράλληλα επιδιώκει να κάνει διεισδυτικές ερωτήσεις για την αμοιβή, τις δυνατότητες προαγωγής, τη χρηματοοικονομική κατάσταση του οργανισμού και τη μελλοντική του πορεία.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ένα μείγμα εσωτερικών και εξωτερικών πηγών δίνοντας προαγωγές, όταν ικανοί υπάλληλοι είναι διαθέσιμοι και αξιολογώντας εξωτερικές πηγές, όταν απαιτούνται νέες δεξιότητες ή όταν η ανάπτυξη της επιχείρησης είναι πολύ γρήγορη. Κάθε μια από τις πηγές προσέλκυσης έχει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά της.

2.5.1 Εσωτερικές πηγές Προσέλκυσης

Οι εσωτερικές πηγές προσέλκυσης αποτελούνται από τους τωρινούς εργαζόμενους, τους φίλους και συγγενείς τους, πρώην εργαζόμενους και τους υποψηφίους «πόρτας». Μερικές από τις κύριες πηγές εσωτερικής προσέλκυσης είναι οι παρακάτω: (Χυτήρης, 2001)

- **Πίνακας ανακοινώσεων, εφημερίδα ή περιοδικό επιχείρησης (job posting).** Βοηθά στην πληροφόρηση των εργαζομένων για τις κενές θέσεις. Η ανακοίνωση αυτή θα πρέπει να προηγείται των δραστηριοτήτων για προσέλκυση από εξωτερικές πηγές. Οι υποψήφιοι μέσα από την επιχείρηση που θα απορριφθούν θα πρέπει να πληροφορούνται επαρκώς σχετικά με τους λόγους για τους οποίους δεν έγιναν δεκτοί.
- **Βάση δεδομένων προσωπικού.** Πρόκειται για μια ηλεκτρονική βάση δεδομένων, που δημιουργεί η επιχείρηση, όπου για κάθε εργαζόμενο της καταγράφονται τα προσόντα, δεξιότητες, χαρακτηριστικά, αδυναμίες, προτιμήσεις και περιορισμοί του.

- **Συστάσεις εργαζομένων.** Αποτελούν μια αξιόπιστη πηγή από τους ήδη υπάρχοντες εργαζομένους την επιχείρησης, καθότι λίγοι από αυτούς θα σύστηναν άτομα ακατάλληλα για τα δεδομένα του εργοδότη. Οι συστάσεις των εργαζομένων παρέχουν μια εξωτερική πηγή υποψηφίων προερχόμενη από εσωτερική πληροφόρηση. Πολλά άτομα που αναζητούν εργασία, προσεγγίζουν οικεία και προσφιλή σε αυτούς πρόσωπα, προκειμένου να τους βοηθήσουν στην διαδικασία εξεύρεσης εργασίας. Οι υπάρχοντες εργαζόμενοι διαπιστώνουν αν ταιριάζει το άτομο στην κενή θέση και κατόπιν προτείνουν το άτομο στην επιχείρηση.
- **Προαγωγές και μεταθέσεις.** Επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να καλύπτουν πολλές θέσεις ευθύνης ή διοικητικές με δικούς τους υπαλλήλους, ενώ ταυτόχρονα παρέχουν την ευκαιρία σε άλλους (εξωτερικούς) εργαζόμενους να καταλάβουν θέσεις όταν αυτές μένουν κενές.
- **Επαναπροσλήψεις και ανακλήσεις.** Θεωρώντας τις επαναπροσλήψεις ως μια επιπλέον εσωτερική μέθοδο εύρεσης στελεχιακού δυναμικού, απαιτείται να υπολογιστούν τα οφέλη αυτής συγκριτικά με το κόστος της. Έτσι λαμβάνοντας υπόψη, από τη μια μεριά, την οικειότητα των πρώην στελεχών με τη φιλοσοφία και κουλτούρα της επιχείρησης, τη γνώση απόδοσης της εργασίας τους, την ενεργό συμμετοχή τους και, από την άλλη μεριά, το χαμηλό κόστος της επαναπρόσληψής τους -ακόμη και απλή τηλεφωνική ανάκληση- οι επαναπροσλήψεις αποτελούν μια δελεαστική μέθοδο προσέλκυσης προσωπικού για τις επιχειρήσεις.
- **Πρώην εργαζόμενοι.** Η αξιοποίηση αυτής της πηγής μειώνει το όλο κόστος προσέλκυσης, αφού η επιχείρηση περιορίζεται σε πληθυσμό υποψηφίων για τους οποίους ήδη γνωρίζει αρκετά πράγματα.
- **Οι υποψήφιοι πόρτας.** Είναι τα άτομα εκείνα που από μόνα τους υποβάλλουν αιτήσεις-βιογραφικά για την περίπτωση που θα δημιουργηθεί κενή θέση στην επιχείρηση. Όλοι αυτοί μπορούν να αποτελέσουν μια εσωτερική πηγή προσέλκυσης, αν η επιχείρηση τηρεί πλήρη και ενημερωμένα αρχεία προσωπικού. Τέτοια άτομα παρέχουν ένα γρήγορο και ανέξοδο τρόπο για πλήρωση θέσεων.
- **Αιτήσεις εργαζομένων για κάλυψη θέσεων εργασίας (job bidding).** Η τεχνική αυτή επιτρέπει στο προσωπικό που πιστεύει ότι κατέχει τις απαιτούμενες εμπειρίες, ικανότητες και γνώσεις να κάνει οικειοθελώς αίτηση για μια κενή θέση.
- **Επιχειρησιακά δίκτυα.** Η ραγδαία ανάπτυξη των ενδοεπιχειρησιακών δικτύων υπολογιστών δημιούργησε μια νέα πηγή προσέλκυσης υποψηφίων, τους εσωτερικούς ιστότοπους (internet). Το internet περιορίζεται εντός της επιχείρησης.

Το γεγονός αυτό το καθιστά ιδανικό για εσωτερική προσέλκυση, επειδή οι κενές θέσεις μπορούν να ανακοινωθούν γρήγορα για να ενημερωθούν όλοι οι εργαζόμενοι. Μερικές εταιρίες έχουν επεκτείνει το internet για να περιλαμβάνει ένα «online» γραφείο καριέρας, όπου όλοι οι εργαζόμενοι όχι μόνο ενημερώνονται για τις κενές θέσεις εργασίας, αλλά έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες για τις απαιτήσεις των κενών θέσεων που τους ενδιαφέρουν, ακόμη και σε συμβουλές που τους διευκολύνουν στην απόκτηση προσόντων που απαιτούνται από τη θέση εργασίας (Heneman, 2000).

- **Εναλλαγή θέσεων εργασίας (Job rotation).** Στις περιπτώσεις όπου η μετάθεση φαίνεται να είναι μόνιμη, η εναλλαγή των θέσεων εργασίας συχνά είναι προσωρινή από τη φύση της. Η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται αποτελεσματικά, κυρίως για την εκπαίδευση των στελεχών όλων των διοικητικών επιπέδων και ιδιαίτερα των κατώτερων και των μεσαίων. Ένα μειονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι το υψηλό κόστος μετακίνησης των στελεχών.

Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των εσωτερικών πηγών προσέλκυσης προσωπικού συνοψίζονται στο σχήμα που ακολουθεί.

Πλεονεκτήματα

- Καλύτερη αξιολόγηση των ικανοτήτων των υποψηφίων και άρα αυξημένες πιθανότητες για καλύτερη επιλογή
- Βελτίωση ηθικού των προαγομένων
- Κίνητρο για καλύτερη απόδοση
- Χαμηλότερο κόστος για ορισμένες εργασίες
- Οι προαγόμενοι γνωρίζουν καλύτερα την κουλτούρα της επιχείρησης
- Δημιουργείται σύστημα διαδοχής
- Η ανάγκη για προσλήψεις περιορίζεται μόνο στις κατώτερες βαθμίδες

Μειονεκτήματα

- Πολιτικές" διαμάχες για προώθηση
- Πιθανά προβλήματα χαμηλού ηθικού από εκείνους που δεν προήχθησαν
- Αναπαραγωγή ίδιας νοοτροπίας
- Απαιτείται ένα δυνατό πρόγραμμα ανάπτυξης στελεχών.

Πηγή (Χυτήρης, 2001)

Σχήμα 2.2:

Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα εσωτερικών πηγών προσέλκυσης

2.5.2. Εξωτερικές πηγές Προσέλκυσης

Οι εξωτερικές πηγές προσέλκυσης είναι πολυάριθμες και διαφέρουν σε όρους κόστους και αποτελεσματικότητας. Οι πιο συνήθεις πηγές είναι (Χυτήρης, 2001):

- **Επαγγελματικές σχολές.** Οι απόφοιτοι των σχολών αυτών αποτελούν σοβαρή και οικονομικά συμφέρουσα πηγή υποψηφίων, κυρίως για εκτελεστικές θέσεις εργασίας.
- **Αγγελία – καταχώρηση σε εφημερίδα.** Η πιο συνηθισμένη επίσημη μέθοδος προσέλκυσης. Στόχος της είναι η προσέλκυση ανθρώπων που ψάχνουν ενεργά για εργασία. Μια καλή αγγελία μπορεί να βοηθήσει όλη τη διαδικασία προσέλκυσης, γνωστοποιώντας στους υποψηφίους όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για τη θέση πριν ακόμα προχωρήσουν σε αίτηση. Όσον αφορά την αποτελεσματικότητας της

αγγελίας / διαφήμισης υπάρχουν κάποιες βασικές προϋποθέσεις και κατευθύνσεις, προκειμένου αυτές να έχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Αρχικά, πολύ σημαντικό είναι να είναι ξεκάθαρη και σαφής σε ποιους απευθύνεται και να περιέχει τις προδιαγραφές της θέσης. Ακόμη, θα πρέπει να διευκρινίζεται μέσα από την αγγελία αν ζητάει συνημμένη επιστολή καθώς και την ημερομηνία λήξης αποστολής των αιτήσεων. Τέλος, θα πρέπει να αναφέρεται αν και με ποιόν τρόπο θα ενημέρωνονται οι υποψήφιοι από την εταιρία για την έκβαση της συνέντευξης.

Γραφεία ευρέσεως εργασίας. Διακρίνονται σε δημόσια και ιδιωτικά.

Προκειμένου να είναι επιτυχής η προσέλκυση μέσω αυτών των γραφείων, οι εργοδότες πρέπει να παρέχουν σε αυτά μια πραγματική εικόνα της κενής θέσης, με ιδιαίτερη έμφαση στα απαιτούμενα προσόντα, την προϋπηρεσία καθώς και τις μισθολογικές διαβαθμίσεις.

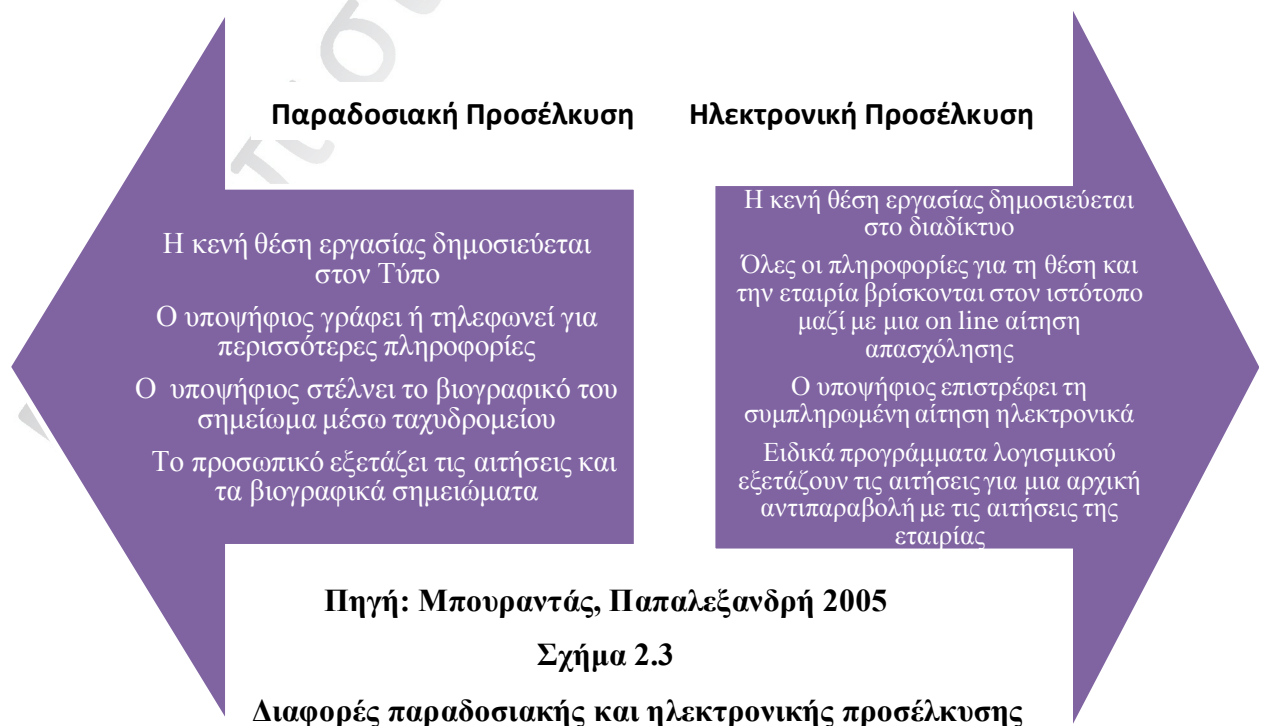
Τα γραφεία ευρέσεως εργασίας απευθύνονται τόσο σε υποψήφιους, όσο και σε επιχειρήσεις. Στόχος τους είναι να ικανοποιήσουν αμφότερες τις πλευρές, διαδραματίζοντας το ρόλο του ενδιάμεσου, δηλαδή εκείνου που αναλαμβάνει να φέρει σε επαφή την επιχείρηση με τον υποψήφιο, φροντίζοντας παράλληλα να εξυπηρετήσει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

- **Ημέρες καριέρας.** Πρόκειται για μια αγορά εργασίας όπου λαμβάνει χώρα μια ή δυο φορές το χρόνο και οι τελειόφοιτοι φοιτητές των Πανεπιστημιακών ιδρυμάτων συναντιούνται με στελέχη επιχειρήσεων. Η αξιολόγηση των υποψηφίων γίνεται τόσο σε προσωπικό επίπεδο όσο και με τη συμπλήρωση ειδικών ερωτηματολογίων και ειδικών εντύπων πρόσληψης.
- **Ανταγωνίστριες εταιρίες.** Κάποιες επιχειρήσεις, προκειμένου να καλύψουν εξειδικευμένες θέσεις εργασίας, προσελκύουν υποψήφιους από ανταγωνίστριες εταιρίες. Συνήθως προσεγγίζουν εργαζόμενους που είναι γνωστό στην αγορά εργασίας ότι είναι αποδοτικοί και ιδιαίτερα ικανοί και τους προσφέρουν ελκυστικές αμοιβές και προοπτικές ανέλιξης στην επιχείρησή τους.

Οι υπεύθυνοι επιλογής υποψηφίων των επιχειρήσεων, που αναζητούν ικανό προσωπικό μέσω ανταγωνιστών, θα πρέπει να είναι πολύ προσεκτικοί όταν διεξάγουν συνεντεύξεις με τους υποψήφιους, γιατί υπάρχει κίνδυνος να διαρρεύσουν σημαντικά στοιχεία και πληροφορίες προς τις ανταγωνίστριες εταιρίες μέσω των υποψηφίων. Επίσης, είναι δυνατό μια επιχείρηση να θέσει ως στόχο την προσέλκυση μεγάλου αριθμού υποψηφίων από μια ανταγωνίστρια επιχείρηση για να την αποδυναμώσει (Χυτήρης, 2001).

- **Επαγγελματικές ενώσεις και σωματεία.** Συνθέτουν μια βασική πηγή για εξειδικευμένες εργασίες, ιδιαίτερα στον μεταποιητικό και κατασκευαστικό τομέα. Μερικά σωματεία παρέχουν υπηρεσίες ευρέσεως εργασίας και μπορούν να παρέχουν ακόμη υποψηφίους, ιδιαίτερα για τις βραχυχρόνιες ανάγκες μια επιχείρησης.
- **Εταιρίες επιλογής στελεχών.** Πρόκειται για εξειδικευμένα γραφεία, συνήθως συμβούλων επιχειρήσεων, που αναλαμβάνουν για λογαριασμό κυρίως μεγάλων επιχειρήσεων να εντοπίσουν, προσελκύσουν και επιλέξουν κατάλληλους υποψήφιους, για να καλύψουν θέσεις ανώτερων και ανώτατων στελεχών.
- **Το διαδίκτυο.** Χρησιμοποιείται για την προσέλκυση υποψηφίων, μέσω αγγελιών σε συγκεκριμένες ιστοσελίδες, καθώς και στους δικτυακούς τόπους των ίδιων των επιχειρήσεων, όπου αναγράφουν τις κενές θέσεις και ζητούν αποστολή βιογραφικών.
- **Ηλεκτρονική προσέλκυση.** Η ανάπτυξη του διαδικτύου ανοίγει διαρκώς καινούργιους ορίζοντες για τους οργανισμούς που προσπαθούν να προσελκύσουν ταλέντα. Υπάρχουν πολλοί τρόποι να χρησιμοποιηθεί το internet προς αυτήν την κατεύθυνση και με αυξανόμενο ρυθμό οι επιχειρήσεις βελτιστοποιούν τη χρήση αυτής της μεθόδου.

Οι διαφορές μεταξύ του παραδοσιακού τρόπου προσέλκυσης υποψηφίων και της ηλεκτρονικής προσέλκυσης περιγράφονται σχηματικά στο Σχήμα 2.3.



- **Τηλεσυνέντευξη.** Χρησιμοποιείται τόσο για εύρεση εργασίας στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό. Οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να πάρουν συνέντευξη από έναν υποψήφιο που διαμένει μακριά ή δεν υπάρχει χρόνος για κατ' ιδίαν συνέντευξη.
- **Ανώτερα και ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα.** Οι φοιτητές γενικά, καθώς και όσοι βρίσκονται επί πτυχίω, αποτελούν πηγή υποψηφίων για κενές θέσεις. Για την καλύτερη αξιοποίηση αυτής της πηγής, οι επιχειρήσεις πρέπει να διατηρούν και να αναπτύσσουν σχέσεις με το διδακτικό προσωπικό, το ίδρυμα και το γραφείο ευρέσεως εργασίας του ιδρύματος.
- **Πρακτική άσκηση.** Μια ακόμη προσέγγιση για την προσέλκυση υποψηφίων και τη διεκπεραίωση εξειδικευμένης εργασίας που ακολουθούν οι επιχειρήσεις είναι να προσλαμβάνουν φοιτητές για πρακτική άσκηση κατά τη διάρκεια του καλοκαιριού ή με ημιαπασχόληση κατά τη διάρκεια του έτους. Τα οφέλη της πρακτικής άσκησης για τις επιχειρήσεις είναι τα εξής:
 1. τους επιτρέπει να διεκπεραιώσουν μερικά ειδικά έργα
 2. τους δίνεται η ευκαιρία να προσεγγίσουν δυνητικούς υποψήφιους με τα κατάλληλα προσόντα, που μπορεί να αποτελέσουν στόχο προσέλκυσης αργότερα
 3. τους επιτρέπει να βελτιώσουν την ποικιλία των προσπαθειών προσέλκυσης
- **Εναλλακτικές μέθοδοι Προσέλκυσης.** Όταν η καμπάνια προσέλκυσης δίνει πολύ λίγους ικανούς υποψήφιους, η παραδοσιακή προσέγγιση ορίζει να ενταθούν οι προσπάθειες προσέλκυσης με περίπου τα ίδια εργαλεία (επιπλέον αγγελίες, παράταση συμβολαίου με το γραφείο ευρέσεως εργασίας, διεύρυνση της γεωγραφικής περιφέρειας που καλύπτει η καμπάνια προσέλκυσης).

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

- Ενίσχυση της ελαστικότητας της θέσεως εργασίας, αυξάνοντας τους μισθούς και τα επιδόματα ή παρέχοντας ελαστικούς όρους απασχόλησης
- Προσέλκυση από τις πιο πολυπληθείς και λιγότερο αξιοποιημένες ομάδες εργατικού δυναμικού

- Προσωρινά εργαζόμενοι, εργαζόμενοι με σύμβαση έργου και τηλε-εργαζόμενοι προσελκύονται για ταυτόχρονη απασχόληση με έναν μικρό πυρήνα μόνιμων υπαλλήλων
- Υπερωριακή απασχόληση των εργαζομένων, η οποία όμως μακροχρόνια αποδεικνύεται ως οικονομικά ασύμφορη πρακτική και δεν μπορεί να επεκταθεί πέραν των ορίων που θεσπίζονται από την Εργατική Νομοθεσία.
(Χατζηδήμα Χ. Σταματίνα, Πανεπιστημιακές Παραδόσεις, Πανεπιστήμιο Πειραιώς 2008).

Τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των εξωτερικών πηγών προσέλκυσης εργαζομένων συνοψίζονται στο Σχήμα 2.4 που ακολουθεί.

Πλεονεκτήματα	Οι εξωτερικοί υποψήφιοι έχουν διαφορετικές και νέες αντιλήψεις, άλλη κουλτούρα και δημιουργούν νέες προοπτικές.
	Η εκπαίδευση που θα τους γίνει είναι φθηνότερη και ταχύτερη
	Δεν υπάρχει πίεση από διάφορες ομάδες συμφερόντων
	Εισάγεται σύγχρονη τεχνογνωσία
Μειονεκτήματα	Μπορεί να επιλεγεί κάποιος που να μην ταιριάζει στη θέση ή ακόμα και στην επιχείρηση
	Μπορεί να προκληθούν προβλήματα στους εσωτερικούς υποψήφιους που δεν επιλέχθηκαν
	Απαιτείται περισσότερος χρόνος για προσαρμογή

Πηγή: Χυτήρης, 2001

Σχήμα 2.4

Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα Εξωτερικών Πηγών Προσέλκυσης

Οι περισσότερες επιχειρήσεις συνδυάζουν τη χρησιμοποίηση τόσο εσωτερικών όσο και εξωτερικών μεθόδων προσέλκυσης. Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε περιβάλλον που μεταβάλλεται ταχέως και σε συνθήκες έντονου ανταγωνισμού (πολυεθνικές, τράπεζες), μπορεί να χρειάζεται να δώσουν περισσότερη έμφαση στις

εξωτερικές πηγές προσέλκυσης και να αναπτύξουν παράλληλα τις εσωτερικές πηγές. Ωστόσο, για τις επιχειρήσεις που λειτουργούν σε περιβάλλον που αλλάζει με αργούς ρυθμούς, η προσέλκυση από το εσωτερικό περιβάλλον είναι καταλληλότερη (Mathis L. Robert, Jackson John H., 1994).

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

3.1 Η διαδικασία της επιλογής του προσωπικού

Αφού πραγματοποιηθεί η διαδικασία προσέλκυσης και συγκεντρωθεί ο απαραίτητος αριθμός υποψηφίων, ακολουθεί η διαδικασία της επιλογής, μέσω της οποίας προσδιορίζεται και η συνολική ποιότητα των ανθρωπίνων πόρων μιας επιχείρησης.

Η επιλογή υποψηφίων είναι μια διαδικασία συγκέντρωσης πληροφοριών και αξιολόγησης των υποψηφίων, προκειμένου να επιλεγούν οι πλέον κατάλληλοι για συγκεκριμένες θέσεις εργασίας.

Τα βήματα της προσέλκυσης και της επιλογής είναι αλληλένδετα. Εκεί που σταματά η προσέλκυση ξεκινά η επιλογή.

Η διαφοροποίηση των δύο διαδικασιών σύμφωνα με τον Anderson Neil (1994), μπορεί να γίνει με τον εξής τρόπο: η προσέλκυση μπορεί να διατυπωθεί ως μια διαδικασία «θετική», πιο συγκεκριμένα, μπορεί να αντιμετωπιστεί σαν τη διαδικασία δημιουργίας ενός καταλόγου από πιθανά προσοντούχους υποψηφίους. Αντιθέτως, η επιλογή μπορεί να αντιμετωπιστεί σαν μια «αρνητική» διαδικασία, κατά την οποία γίνονται οι τελικές κρίσεις για τους υποψηφίους, κάποιοι εκ των οποίων εντάσσονται στους κόλπους της επιχείρησης, ενώ κάποιοι άλλοι απορρίπτονται. Με άλλα λόγια, η «επιλογή» ασχολείται περισσότερο με την πρόβλεψη του ποιοι υποψήφιοι θα συνεισφέρουν με καταλληλότερο τρόπο στην επιχείρηση, άμεσα, αλλά και μακροπρόθεσμα (Prien et al. 2003).

3.2 Ορισμός της Επιλογής

Επιλογή λοιπόν, είναι η διαδικασία με την οποία η επιχείρηση επιλέγει από ένα σύνολο υποψηφίων, το πρόσωπο ή τα πρόσωπα που ανταποκρίθηκαν καλύτερα στα κριτήρια επιλογής για τη συγκεκριμένη θέση, λαμβάνοντας υπόψη τις τρέχουσες συνθήκες του περιβάλλοντος (Κανελλόπουλος, 2002).

Η καταλληλότητα των υποψηφίων κρίνεται με βάση τα προαπαιτούμενα προσόντα σύμφωνα με τις προδιαγραφές της θέσης εργασίας.

Ανάμεσα στα διαθέσιμα προσόντα των υποψηφίων και των απαιτήσεων της θέσης εργασίας θα πρέπει να βρεθεί ο συνδετικός κρίκος, ο οποίος θα καταφέρει να ενώσει αυτούς του δύο παράγοντες. Όσο μεγαλύτερη είναι η συσχέτιση των δύο παραγόντων, τόσο περισσότερο αποδεκτή και αποδοτική θα είναι η συνεργασία (Prien et al. 2003).

Έχοντας ολοκληρώσει την καταγραφή των αναγκών και έχοντας προσελκύσει ένα σημαντικό αριθμό υποψηφίων για τις θέσεις που επιθυμεί να καλύψει, η επιχείρηση

καλείται να επιλέξει τους πλέον κατάλληλους από πλευράς γνώσεων, ικανοτήτων και ατομικών χαρακτηριστικών, οι οποίοι θέλουν να παραμείνουν και να αποδώσουν στην επιχείρηση, παρέχοντάς τους αμοιβές που κυμαίνονται στα πλαίσια των δυνατοτήτων της, αλλά λαμβάνουν υπόψη και τα δεδομένα που επικρατούν στην ευρύτερη αγορά εργασίας.

Η επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί μια σημαντική διαδικασία για την επιχείρηση εξαιτίας των σοβαρών συνεπειών που μπορούν να έχουν οι πιθανές λανθασμένες αποφάσεις προσλήψεων (Μπουραντάς-Παπαλεξανδρή, 2002).

Όταν οι υποψήφιοι καλούνται για επιλογή, η επιχείρηση βρίσκεται σε μια θέση κατά την οποία οι ίδιοι οι υποψήφιοι την αξιολογούν σε όλα τα στάδια της επιλογής. Γι αυτό η επιλογή θα πρέπει να γίνεται προσεκτικά και με σεβασμό στον υποψήφιο.

Πέρα, από το γεγονός ότι οι υποψήφιοι τιμούν την επιχείρηση με την υποψηφιότητα τους, θα πρέπει να αντιμετωπισθούν ως δυνητικοί πελάτες και ως φορείς σχολίων για τη σοβαρότητα και την εικόνα της (Χυτήρης, 2001).

Παρά το γεγονός ότι υπάρχουν σημαντικά κόστη που συνδέονται με την επιλογή και πρόσληψη του καταλληλότερου εργαζόμενου για τη θέση, μακροχρόνια τα κόστη που μπορούν να εξοικονομηθούν κάνοντας την καταλληλότερη πρόσληψη είναι σημαντικά και μπορεί να υπερέχουν από το αρχικό κόστος που συνδέεται με την εύρεση του κατάλληλου εργαζόμενου.

3.3 Κόστη που προκύπτουν από μια λάθος επιλογή

Στην περίπτωση μιας αποτυχημένης πρόσληψης το κόστος για την επιχείρηση είναι ιδιαίτερα σημαντικό, δεδομένου ότι η διαπίστωση της λανθασμένης επιλογής, γίνεται μετά από κάποιο διάστημα, συνήθως μετά από αρκετούς μήνες.

✚ Ενδέχεται να δημιουργηθούν τριβές ανάμεσα στο προσωπικό (οι άλλοι εργαζόμενοι μπορεί να αντιδρούν όταν προκύπτει ανάγκη να αντισταθμίσουν εκείνοι την καθυστέρηση που προκαλούν οι ανίκανοι συνάδελφοί τους).

✚ Οι ανεπιτυχείς προσλήψεις ενδέχεται να οδηγήσουν κάποιους άλλους, ικανότερους υπαλλήλους, να αναζητήσουν εργασία σε άλλη επιχείρηση (Τερζιδης-Τζωρτζάκης, 2004).

3.4 Διαδικασία της Επιλογής

Η διαδικασία επιλογής ανθρώπινου δυναμικού εντάσσεται ως επιμέρους στάδιο στη διαδικασία στρατολόγησης, όπως θα δούμε παρακάτω, σύμφωνα με τους RL Mathis & JH Jackson (1999):

1. Πλάνο ανθρώπινου δυναμικού
2. Προοπτική συνεχούς γενικής στρατολόγησης
3. Χρήση στρατολόγησης
4. Έλεγχος εσωτερικών πηγών
5. Χρήση εξωτερικών πηγών
6. Διαδικασία επιλογής

Κατά κύριο λόγο η επιλογή υποψηφίων βασίζεται στην αξιολόγηση κριτηρίων, που αφορούν τα προσόντα και την προσωπικότητα του ατόμου καθώς και στη σύγκριση αυτών με τις απαιτήσεις της δουλειάς που πρόκειται να διεκπεραιώνει.

Ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης, τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας, και το σύνολο των υποψηφίων, ο χρόνος ολοκλήρωσης της όλης διαδικασίας μπορεί να διαρκέσει από λίγες ημέρες μέχρι και μερικούς μήνες.

Τα συνήθη βήματα-ενέργειες μιας τυπικής διαδικασίας επιλογής είναι:

- Προκαταρτική συνέντευξη
- Αίτηση απασχόλησης
- Δοκιμασίες
- Επιβεβαίωση πληροφοριών που αφορούν το παρελθόν του υποψηφίου
- Τελική απόφαση επιλογής-προσφοράς θέσης εργασίας

(Χυτήρης, 2001)

3.5 Τα κριτήρια της διαδικασίας της Επιλογής

Στον πυρήνα κάθε αποτελεσματικού συστήματος επιλογής βρίσκεται η κατανόηση των χαρακτηριστικών του υποψηφίου, που είναι απαραίτητα για υψηλότερη απόδοση. Στο σημείο αυτό αναδεικνύεται ο σημαντικός ρόλος της ανάλυσης εργασίας, καθώς τα παραπάνω χαρακτηριστικά εντοπίζονται μέσω αυτής και στη συνέχεια θα πρέπει να αντικατοπτρίζονται στις προδιαγραφές της θέσης. Έτσι, ο στόχος κάθε συστήματος επιλογής είναι να καθορίσει με ακρίβεια ποιοι υποψήφιοι διαθέτουν τις γνώσεις, τα προσόντα, τις ικανότητες και άλλα χαρακτηριστικά (KSAOs: Knowledge, Skills, Abilities, Other Characteristics) που απαιτούνται από τη συγκεκριμένη θέση εργασίας.

Τα κριτήρια που τυπικά χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις για να λάβουν αποφάσεις επιλογής προσωπικού μπορούν να ταξινομηθούν σε διάφορες γενικές κατηγορίες.

Σύμφωνα με την πλειονότητα των συγγραφέων, η κατάταξη των κριτηρίων της επιλογής γίνεται στις εξής κατηγορίες:

- ❖ **Εκπαίδευση:** οι υποψήφιοι για μια θέση εργασίας διαθέτουν διανοητικά, φυσικά, διαπροσωπικά και άλλα χαρακτηριστικά λόγω των γενετικών τους προδιαθέσεων ή εξαιτίας της εκπαίδευσης που είχαν στο σπίτι, στο σχολείο, στην εργασία κτλ. Ένας από τους οικονομικότερους τρόπους για την αξιολόγηση πολλών χαρακτηριστικών είναι η χρησιμοποίηση των εκπαιδευτικών επιτευγμάτων του υποψηφίου ως μια ένδειξη για τις ικανότητες και τα χαρακτηριστικά που διαθέτει.
- ❖ **Εμπειρία και προηγούμενη απόδοση:** Ένα από τα πιο χρήσιμα κριτήρια για την επιλογή προσωπικού είναι η εμπειρία και η προηγούμενη απόδοση. Πολλοί πιστεύουν ότι η προηγούμενη απόδοση του υποψηφίου σε παρόμοια εργασία ίσως είναι η καλύτερη ένδειξη για μελλοντική απόδοση. Η προηγούμενη εμπειρία για τους περισσότερους εργοδότες αποτελεί καλή ένδειξη των ικανοτήτων και των άλλων, σχετικών με την εργασία, χαρακτηριστικών.
- ❖ **Φυσικά χαρακτηριστικά:** Στο παρελθόν, πολλοί εργοδότες, συνειδητά ή ασυνείδητα, χρησιμοποιούσαν τα φυσικά χαρακτηριστικά (συμπεριλαμβανομένης της εξωτερικής εμφάνισης) ως ένα κριτήριο επιλογής. Πολλές φορές, τέτοιες πρακτικές δημιούργησαν διακρίσεις κατά εθνικών ομάδων, γυναικών, ομοφυλοφίλων, ατόμων με αναπηρίες κτλ. Για αυτό το λόγο σήμερα θεωρούνται παράνομες, εκτός αν μπορεί να αποδειχτεί ότι τα φυσικά χαρακτηριστικά σχετίζονται με την αποδοτικότητα στην εργασία.
- ❖ **Προσωπικά χαρακτηριστικά και τύπος προσωπικότητας:** Η τελευταία κατηγορία περιλαμβάνει τα προσωπικά χαρακτηριστικά και τους τύπους προσωπικότητας του κάθε υποψηφίου. Τα προσωπικά χαρακτηριστικά αναφέρονται στην οικογενειακή κατάσταση, στο φύλο, στην ηλικία κ.α. Ο τύπος της προσωπικότητας αναφέρεται σε στοιχεία του χαρακτήρα όπως η εξωστρέφεια, η συνεργατικότητα, η πειθαρχία, η ικανότητα αντίληψης κτλ. Οι εταιρίες προτιμούν υποψήφιους που διαθέτουν τέτοια στοιχεία στο χαρακτήρα τους.

3.6 Βασικές αρχές της διαδικασίας της Επιλογής

Η διαδικασία μιας επιτυχημένης απόφασης πρόσληψης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από δύο βασικές αρχές επιλογής. Η **πρώτη αρχή**, θεωρεί την παρελθοντική συμπεριφορά ως τον καλύτερο δείκτη της μελλοντικής συμπεριφοράς. Γνωρίζοντας δηλαδή την προϋπηρεσία ενός υποψηφίου, είναι δυνατή η πρόβλεψη της μελλοντικής του απόδοσης. Η αρχή αυτή δεν είναι πάντα καθοριστική, καθώς η υπάρχουσα εμπειρία, που διαθέτει ένας υποψήφιος, δεν αποτελεί ακριβή ένδειξη της μελλοντικής του πορείας. Η **δεύτερη αρχή** της επιλογής υποστηρίζει ότι η επιχείρηση θα πρέπει να συλλέξει όσο το δυνατόν περισσότερα αξιόπιστα και έγκυρα δεδομένα, στον οικονομικά εφικτό βαθμό, και να τα χρησιμοποιήσει στην επιλογή των καλύτερων υποψηφίων. Η «αξιοπιστία» των δεδομένων διασφαλίζεται με τη σταθερή επανάληψη των πληροφοριών και η «εγκυρότητα» αποδεικνύει την αποδοτικότητα της εργασίας των υποψηφίων. Όσο πιο απαιτητική και περίπλοκη είναι μια θέση εργασίας και όσο υψηλότερο το κόστος της διαδικασίας επιλογής, τόσο περισσότερο σημαντική γίνεται η συλλογή αξιόπιστων και έγκυρων πληροφοριών. Η έννοια της αξιοπιστίας δεν πρέπει να συγχέεται με αυτήν της ακρίβειας, διότι είναι πιθανόν κάποια μέθοδος επιλογής να δίνει σταθερά και επαναλαμβανόμενα αποτελέσματα, τα οποία όμως να είναι ανακριβή.

3.7 Τεχνικές εφαρμογές της διαδικασίας της Επιλογής

Επειδή ο καθορισμός των μεθόδων επιλογής σχετίζεται και επηρεάζεται από διάφορες μεταβλητές (θέση εργασίας, κόστος, χρονικοί περιορισμοί κ.α.), οι οποίες επηρεάζουν τη σειρά εφαρμογής των μεθόδων και το συνδυασμό των αντλούμενων από αυτές πληροφοριών, θα περιγραφούν πρώτα οι τεχνικές εφαρμογής και στη συνέχεια οι μέθοδοι επιλογής.

Γενικά, όταν υπάρχουν περισσότερες από μια μέθοδοι επιλογής, οι πληροφορίες μπορούν να αντληθούν με 3 τρόπους:

1. **Πολλαπλή παρεμπόδιση :** Με την τεχνική αυτή, ο υποψήφιος θα πρέπει να ανταπεξέλθει στα αποδεκτά επίπεδα όλων των δεδομένων μεθόδων επιλογής. Η βασική υπόθεση της πολλαπλής παρεμπόδισης είναι ότι κάποια ειδική ικανότητα ή δεξιότητα θεωρείται τόσο σημαντική, ώστε η ανακρίβεια να εγγυάται την αποτυχία του υποψηφίου.
2. **Αντισταθμιστική παρεμπόδιση:** η τεχνική αυτή χρησιμοποιείται ευρύτερα και συνηθέστερα, καθώς τα νέα πλέον δεδομένα δεν οριοθετούν τα κριτήρια επιλογής. Επομένως, η υπάρχουσα υπόθεση αποδέχεται την αντιστάθμιση μιας χαμηλής

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

3. **Συνδυαστική τεχνική:** πολλές επιχειρήσεις εφαρμόζουν αυτού του είδους την τεχνική, κατά την οποία ο υποψήφιος θα πρέπει να ανταποκριθεί σε μία ή περισσότερους μεθόδους επιλογής π.χ. συνέντευξη, τεστ νοημοσύνης κλπ. και η τελική επιλογή βασίζεται σε αντίστοιχο σύνθετο πίνακα αποδόσεων των τριών παραπάνω μεθόδων επιλογής (Schuler S.Randall, Huber L. Vandra,1993).

3.8 Μέθοδοι επιλογής

Η επιλογή προσωπικού έχει υπάρξει και συνεχίζει να είναι μια από τις κεντρικές λειτουργίες της βιομηχανικής, εργασιακής και οργανωτικής ψυχολογίας και αποτελεί μια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τους οργανισμούς.

Η διαδικασία της Επιλογής προσωπικού ακολουθεί συγκεκριμένη μεθοδολογία ως προς την συγκέντρωση πληροφοριών για το υποψήφιο άτομο, με στόχο να καθορίσει αν το συγκεκριμένο άτομο πληροί τις προϋποθέσεις προκειμένου να προσληφθεί.

Η εγκυρότητά της καθορίζεται από την ύπαρξη ξεκάθαρης σχέσης μεταξύ της ίδιας της διαδικασίας επιλογής και της εργασίας, για την οποία τα άτομα έχουν επιλεγεί.

Για αυτό το λόγο, ένα σημαντικό στοιχείο της επιλογής προσωπικού είναι η περιγραφή της εργασίας. Όταν η επιλογή προσωπικού γίνεται με το σωστό τρόπο αυξάνεται η οργανωτική παραγωγικότητα, καθώς και η εργασιακή ικανοποίηση. Η θετική της επίδραση κρίνεται και από το γεγονός ότι η πλειονότητα των εργαζομένων παραμένουν στην εργασιακή τους θέση για χρόνια ή δεκαετίες.

Η επιλογή προσωπικού ασχολείται, πιο συγκεκριμένα, με την αναγνώριση των προσωπικών χαρακτηριστικών των υποψηφίων, τα οποία σχετίζονται με την απόδοση στις εργασίες που αναλαμβάνουν και στόχος της είναι η αξιολόγηση του κατά πόσο οι υποψήφιοι «κατέχουν» αυτά τα χαρακτηριστικά που η εργασιακή θέση απαιτεί. Καταλήγει επομένως στην πρόσληψη αυτών που διαθέτουν τα ζητούμενα χαρακτηριστικά.

Τα άτομα, βέβαια, διαφέρουν ως προς ποικίλα χαρακτηριστικά, όπως για παράδειγμα ως προς τις δεξιότητες, τις ικανότητες, τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας και τα ενδιαφέροντά τους. Κατά τη διάρκεια της επιλογής προσωπικού, το άτομο που διεξάγει την επιλογή αξιολογεί τους υποψήφιους ως προς τα χαρακτηριστικά που είναι σχετικά με την επίδοση στην εργασία και επιθυμεί να επιλέξει αυτούς που είναι πιθανό να αποδώσουν καλύτερα σε αυτήν. Οι ατομικές διαφορές που σχετίζονται με την εργασιακή

απόδοση θα πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπ' όψιν και να μετρώνται αξιόπιστα και με ακρίβεια, πριν ληφθούν οι αποφάσεις πρόσληψης.

3.8.1 Βιογραφικά σημειώματα

Το βιογραφικό σημείωμα περιλαμβάνει τις πιο σημαντικές πληροφορίες για τον υποψήφιο, που ενδιαφέρουν κάθε οργανισμό, όπως είναι η ηλικία, οι σπουδές του, η προϋπηρεσία του, τα ενδιαφέροντά του, κλπ. Το βιογραφικό δεν περιέχει αναλυτικές πληροφορίες, αλλά τις πιο βασικές ημερομηνίες-σταθμό στην επαγγελματική ζωή του υποψηφίου. Μια ιστορική αναφορά των προηγούμενων εμπειριών της ζωής του υποψηφίου προσεγγίζει με αρκετή ακρίβεια μια εικόνα για το πώς είναι πιθανόν να αποδώσει κάποιος στο μέλλον (Prentice Hall Rae, 1998).

Το βιογραφικό είναι η πρώτη επαφή της επιχείρησης με τον ενδιαφερόμενο, γι' αυτό και παίζει πολύ σημαντικό ρόλο. Τα βιογραφικά σημειώματα χρησιμοποιούνται κατά κόρον στη διαδικασία επιλογής ανθρώπινου δυναμικού. Υπάρχουν μάλιστα ενδείξεις, ότι μεταξύ ορισμένων στοιχείων που μπορεί να περιλαμβάνει ένα βιογραφικό, είναι και αυτό της πιθανότητας για επιτυχημένη απόδοση σε διοικητικές θέσεις.

Μερικά από τα κύρια χαρακτηριστικά, που συνδέονται με επιτυχία σε ηγετικές θέσεις, είναι η υψηλή επίδοση στις σπουδές, η ενασχόληση με τουλάχιστον ένα ανταγωνιστικό άθλημα, η εκλογή σε τουλάχιστον τρία αξιώματα, κλπ. Αντίθετα, σε ορισμένες θέσεις εργασίας, που ασχολούνται με την πώληση, άτομα με μια μέση επίδοση στις σπουδές έχουν περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας (Ζευγαριαδής- Σταματιάδη, 1997).

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

Πιο συγκεκριμένα, ένα σωστό και πλήρες βιογραφικό σημείωμα, πρέπει να περιλαμβάνει (Σκούλας-Οικονομάκη, 1998):

- Όνομα, διεύθυνση, νούμερο τηλεφώνου (ποτέ σε συντομογραφίες).
- Μόρφωση: πτυχία, βραβεία ακαδημαϊκής αναγνώρισης, μεταπτυχιακούς τίτλους, εκπαιδευτικές εμπειρίες, συγγραφικές εργασίες, σεμινάρια.
- Ευκρινή στοιχεία για την προϋπηρεσία του υποψηφίου: προηγούμενες εμπειρίες, εργοδότες, ημερομηνίες, τίτλους δουλειάς, σύντομη περιγραφή καθηκόντων,

επιτυχίες με μετρήσιμα οφέλη που είχαν στις εταιρίες, καταστάσεις που βελτιώθηκαν, οικονομίες, κέρδη, νέες ιδέες που εφαρμόστηκαν από τις εταιρίες.

- Επιπρόσθετες πληροφορίες, ικανότητες, ενδιαφέροντα, hobbies και ό,τι είναι σχετικό με την επιτυχία στην εργασία, όπως βραβεία, αναγνωρίσεις, έπαινοι, υποτροφίες, γλώσσες, γνώση υπολογιστών, άθληση, ταξίδια, συλλογές.
- Συμμετοχή στα κοινά
- Συστάσεις.

Όσον αφορά τη μορφή του βιογραφικού έχει παρατηρηθεί ότι υπάρχουν διάφοροι τρόποι να συντάξει κάποιος ένα βιογραφικό: το λειτουργικό βιογραφικό, το γενικό, το χρονολογικό και το συνδυαστικό βιογραφικό, (Rashmila Gurumurthy & Brian H.Kleiner, 2004). Η διαφορετική μορφή και το προσωπικό ύφος κάθε βιογραφικού καθιστούν τη διαδικασία αξιολόγησης πιο δύσκολη και μερικές φορές είναι δύσκολο να συγκριθούν τα διάφορα βιογραφικά σημειώματα μεταξύ τους και να εξαχθούν αντικειμενικά συμπεράσματα για τα προσόντα των υποψηφίων. Γι' αυτό ακριβώς το λόγο η Ευρωπαϊκή Ένωση συνέταξε ένα «ευρωπαϊκό υπόδειγμα για το βιογραφικό». Η προτεινόμενη ενιαία μορφή για το βιογραφικό δίνει το πλεονέκτημα στους εργοδότες να έχουν συγκρίσιμα στοιχεία σε μια μορφή, ενώ οι υποψήφιοι απαλλάσσονται από το άγχος για το ποια μορφή είναι η πιο κατάλληλη να ακολουθήσουν.

3.8.2 Προκαταρκτική συνέντευξη

Αμέσως μετά την υποβολή των αιτήσεων ή των βιογραφικών σημειωμάτων εκ μέρους των υποψηφίων, η διαδικασία της επιλογής συνεχίζεται με την προκαταρκτική συνέντευξη των υποψηφίων. Ο βασικός σκοπός αυτής της αρχικής εξέτασης των υποψηφίων είναι η απόρριψη εκείνων που προφανώς δεν ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας. Στο στάδιο αυτό, ο εξεταστής κάνει μερικές ευθείες ερωτήσεις. Για παράδειγμα, μια εργασία μπορεί να απαιτεί μια σημαντική εργασιακή εμπειρία. Αν λοιπόν μέσω της συνέντευξης προκύψει ότι δεν υπάρχει κάποια σχετική εργασιακή εμπειρία του υποψηφίου, οποιαδήποτε περαιτέρω συζήτηση αποτελεί χάσιμο χρόνου και για την εταιρία και για τον υποψήφιο της συγκεκριμένης θέσης.

Εκτός από την γρήγορη απόρριψη των προφανώς μη προσοντούχων υποψηφίων, η προκαταρκτική συνέντευξη μπορεί να έχει και άλλα οφέλη για την επιχείρηση. Είναι πιθανό η θέση εργασίας για την οποία έκανε αίτηση ο υποψήφιος να μην είναι η μόνη διαθέσιμη. Ένας ικανός συνεντευξιαστής γνωρίζει για τις άλλες κενές θέσεις εργασίας της επιχείρησης και μπορεί να οδηγήσει τον υποψήφιο σε κάποια διαφορετική από την αρχική

θέση που αυτός είχε υπόψιν. Επιπρόσθετα, αυτό το είδος συνέντευξης όχι μόνο χτίζει μια καλή φήμη για την εταιρία αλλά επιπλέον, μεγιστοποιεί την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών επιλογής (Mondy and Noe, 2003).

Κατά την πρώτη αυτή συνάντηση του υποψηφίου με την εταιρία, κάποιοι εργοδότες επιλέγουν να φέρουν σε επαφή τους υποψηφίους με τη θέση εργασίας που πρόκειται να καλυφθεί. Στόχος τους είναι να αποκτήσει ο υποψήφιος μια εικόνα της θέσης εργασίας, έτσι ώστε να αποφευχθούν τυχόν μελλοντικές αποχωρήσεις λόγω διαφορετικών αρχικών προσδοκιών. Η διαδικασία αυτή ονομάζεται «ρεαλιστική προεπισκόπηση της εργασίας» και τα οφέλη που προκύπτουν είναι αφενός λιγότερα λάθη στην εργασία, αφετέρου μικρότερα ποσοστά δυσαρέσκειας και αποχώρησης.

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

Επίσης, διερευνάται ο βαθμός ενδιαφέροντος του υποψηφίου για τη θέση εργασίας και σχηματίζεται η πρώτη εντύπωση για το επικοινωνιακό, μορφωτικό και λεκτικό επίπεδο του ατόμου. Παράλληλα τίθενται κάποιες ερωτήσεις σχετικές με το αντικείμενο της προς κάλυψη θέσης, προκειμένου να διαπιστωθεί η πιθανή εξοικείωση του υποψηφίου με αυτήν. Εν κατακλείδι, μπορεί ο υπεύθυνος να αποφασίσει αν θα καλέσει τον υποψήφιο να συμμετέχει στη συνέχεια της διαδικασίας επιλογής (Harris, 2004). Στο τέλος της τηλεφωνικής συνέντευξης, ο υπεύθυνος πρέπει να είναι σε θέση να καθορίσει αν ο υποψήφιος είναι κατάλληλος για την κάλυψη της θέσης.

3.8.3 Αίτηση απασχόλησης

Όσοι υποψήφιοι περάσουν με επιτυχία την πρώτη συνέντευξη, συμπληρώνουν ένα ειδικό έντυπο αίτησης. Το έντυπο αυτό περιλαμβάνει με συστηματικό τρόπο συγκεκριμένες ερωτήσεις, που καλύπτουν βασικά ζητούμενα της θέσης εργασίας και για τις οποίες η επιχείρηση χρειάζεται πληροφορίες, όπως ηλικία, σπουδές προϋπηρεσία, συστάσεις κλπ. (Χυτήρης, 2001). Η αίτηση απασχόλησης θεωρείται πιο αντικειμενικός τρόπος άντλησης πληροφοριών σε σχέση με το βιογραφικό σημείωμα, καθώς επιτρέπει τη συγκριτική μελέτη των απαντήσεων των υποψηφίων και μάλιστα σε ερωτήσεις που ενδιαφέρουν τον οργανισμό. Σε αυτό συνεισφέρει και η νέα μέθοδος του ερωτηματολογίου

δεδομένων. Οι ερωτήσεις αυτές αφορούν πληροφορίες, που αναφέρονται σε στοιχεία της προσωπικής ιστορίας των υποψηφίων και σε εμπειρίες αυτών.

Η αίτηση δηλαδή περιλαμβάνει από απλές ερωτήσεις, που αφορούν για παράδειγμα την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, την εκπαίδευση ή την εμπειρία, έως και αναλυτική διερεύνηση των πιθανών λόγων αποχώρησης του υποψηφίου από προηγούμενες εταιρίες. Ακόμη, ζητείται να παρουσιάσει ο υποψήφιος τη συμπεριφορά του σε συγκεκριμένες καταστάσεις, που αφορούν τις προηγούμενες εργασίες του ή και σε υποθετικές καταστάσεις, που σχετίζονται με προβλήματα που μπορεί να αντιμετωπίσει ο ίδιος στη συγκεκριμένη θέση για την οποία εξετάζεται. Οι ερωτήσεις αυτές βασίζονται στο σκεπτικό ότι το παρελθόν σκιαγραφεί και το μέλλον. Ταυτόχρονα, οι πληροφορίες αυτές θα αποτελέσουν τη βάση για τη διενέργεια της δεύτερης συνέντευξης που θα ακολουθήσει (Anfuso, 2005).

Η αίτηση επίσης, αποτελεί έναν τρόπο να ελεγχθούν η δεξιότητα και η άνεση του υποψηφίου στο γραπτό λόγο, αλλά και η εκφραστική του και ορθογραφική τελειότητα, που βέβαια για τις περισσότερες θέσεις εργασίας είναι απαραίτητα ζητούμενα. Το έντυπο της αιτήσεως είναι ταυτόχρονα και ένα κανονικό τεστ, με τις διάφορες ερωτήσεις σταθμισμένες και βαθμολογημένες ανάλογα με την αξία τους, με σκοπό την πρόβλεψη η οποία στηρίζεται σε μια στατιστική ανάλυση των σχέσεων των διαφόρων αυτών ερωτήσεων της αιτήσεως και της πραγματικής επιτυχίας στη δουλειά προηγούμενων υποψηφίων που συμπλήρωσαν τις ερωτήσεις αυτές. Δίνεται δηλαδή διαφορετική αξία σε κάθε απάντηση, όπως π.χ. το είδος της εμπειρίας στη δουλειά, το μέγεθος της οικογένειας, η μόρφωση, η ηλικία κλπ. Το σύνολο των βαθμών που έχει ο υποψήφιος συγκρίνεται με βάση το βαθμό που είχαν όσοι είχαν προσληφθεί παλαιότερα και είχαν ικανοποιητική απόδοση στη δουλειά τους. Στην πράξη έχει αποδειχθεί ότι η εγκυρότητα αυτού του τεστ είναι σχετικά υψηλή (Χυτήρης, 2001).

3.8.4 Δοκιμασίες (Τεστ Επιλογής)

Στην Ευρώπη, αλλά τελευταία και στην Ελλάδα, χρησιμοποιούνται διάφορα τεστ ή ψυχομετρικά εργαλεία μέτρησης, τα οποία βοηθούν στην ορθή και αντικειμενική επιλογή προσωπικού. Το κοινό χαρακτηριστικό όλων των προαναφερθέντων μεθόδων για την επιλογή προσωπικού είναι το γεγονός ότι τα κριτήριά τους είναι κατά κύριο λόγο υποκειμενικά. Τα ίδια τα στελέχη της επιχείρησης, επεξεργάζονται τις πληροφορίες που συγκεντρώνονται σχετικά με τους υποψηφίους, διαδικασία που οδηγεί στην έλλειψη

αντικειμενικής θεώρησης. Συνεπώς, η χρήση των τεστ κρίνεται όλο και περισσότερο αναγκαία.

Ένα τεστ αποτελείται από ερωτήσεις που απαντά ο ίδιος ο υποψήφιος, προκειμένου να διαπιστωθούν οι ικανότητες και τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας που διαθέτει. Τα τεστ σχεδιάζονται από ειδικούς ψυχομέτρους επιστήμονες και η αξιοποίησή τους επιτυγχάνεται μέσω της εφαρμογής τους σε μεγάλο αριθμό ατόμων.

Ανάλογα με τα χαρακτηριστικά που πρόκειται να μετρηθούν και να αναλυθούν, υπάρχουν οι εξής κατηγορίες τεστ:

-Τεστ διανοητικών ικανοτήτων ή ευφυΐας

Είναι γνωστά και ως IQ tests. Αν και δεν έχει διαπιστωθεί ισχυρή θετική συσχέτιση ανάμεσα στη γενική ευφυΐα, που προσπαθεί να μετρηθεί μέσα από αυτά τα τεστ και την απόδοση του εργαζομένου, είναι από τα πιο γνωστά τεστ επιλογής. Περιλαμβάνουν πλήθος ερωτήσεων με κύριο αντικείμενο λεξιλογικές ασκήσεις, αριθμητικά θέματα, συγκρίσεις, αναλογίες και γενικές πληροφορίες.

-Τεστ ενδιαφερόντων

Είναι ιδανικά για τον εντοπισμό επαγγελματικών ενδιαφερόντων, καθώς και για την ανίχνευση του είδους εργασίας που ταιριάζει καλύτερα σε κάποιον υποψήφιο, σε περίπτωση που η επιχείρηση διαθέτει πολλές και διαφορετικές θέσεις εργασίας.

-Τεστ ικανοτήτων

Ορίζεται ως το μέσο για την αντικειμενική μέτρηση της ικανότητας του ατόμου κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες. Τα τελευταία χρόνια η χρήση τους έχει αυξηθεί, καθώς επιτρέπουν στον εξεταστή να κάνει συγκρίσεις μεταξύ ατόμων.

-Τεστ προσωπικότητας

Τα χρησιμοποιεί περίπου το 75% των επιχειρήσεων του εξωτερικού. Πρόκειται για τεστ που δίνουν πληροφορίες για το σύστημα αξιών του ατόμου, τις συναισθηματικές του αντιδράσεις, την ωριμότητα και την διάθεση που τον χαρακτηρίζει.

-Τεστ εκπαίδευσης

Οι υποψήφιοι καλούνται να εκτελέσουν μια εργασία που δεν γνωρίζουν και που μαθαίνουν λίγο πριν την εκτελέσουν. Στόχος είναι η μέτρηση της ανταπόκρισης του υποψηφίου στην εκπαίδευση και της ευκολίας του στην αφομοίωση νέων πληροφοριών και γνώσεων.

-Τεστ γνώσεων/επιτευγμάτων

Μετρούν τις ικανότητες, τις γνώσεις και τις δεξιότητες που ήδη έχει αποκτήσει ο υποψήφιος.

Όλα τα παραπάνω τεστ επιλογής προσωπικού θα πρέπει να έχουν κάποια χαρακτηριστικά, ώστε να οδηγήσουν τα αποτελέσματά τους στην κατάλληλη επιλογή των υποψηφίων. Τα σημαντικότερα από αυτά τα χαρακτηριστικά είναι τα εξής:

- **Εγκυρότητα:** αναφέρεται στο βαθμό που το τεστ πραγματικά μετρά το αντικείμενο για το οποίο έχει κατασκευαστεί. Υπάρχουν δύο τύποι εγκυρότητας που μπορούμε να συναντήσουμε σ' ένα τεστ, η εγκυρότητα περιεχομένου και η εμπειρική εγκυρότητα.
- **Αξιοπιστία:** αναφέρεται στη συνέπεια της μέτρησης και των αποτελεσμάτων με χρονική διαφορά.
- **Χρήση και μετάφραση των αποτελεσμάτων:** τα αποτελέσματα απαιτούν ιδιαίτερα προσεκτική ανάλυση και μετάφραση, γι αυτό και εξετάζονται από ειδικευμένους χειριστές.
- **Συνάφεια:** τα τεστ πρέπει να εκτιμώνται σε σχέση με άλλες πληροφορίες που έχουν συγκεντρωθεί για τα άτομα.
- **Χρήση στατιστικών προτύπων:** τα αποτελέσματα ενός υποψηφίου σε ένα τεστ είναι αναγκαίο να συγκριθούν με την καμπύλη κατανομής των αποτελεσμάτων.

3.8.5. Συνέντευξη επιλογής

Η συνέντευξη επιλογής ορίζεται ως ένας διάλογος, ο οποίος ξεκινάει από ένα ή περισσότερα άτομα για τη συλλογή πληροφοριών ή την αξιολόγηση των ικανοτήτων ενός υποψηφίου για εργασία.

Οι επιμέρους **στόχοι** της συνέντευξης είναι οι εξής (Μπουραντάς-Παπαλεξανδρή, 2002):

- Η επιβεβαίωση και η διευκρίνιση στοιχείων, που περιλαμβάνονται στην αίτηση ή το βιογραφικό σημείωμα του υποψηφίου.
- Η συλλογή πληροφοριών, προκειμένου να προβλεφθεί πόσο επιτυχημένο θα αποδειχθεί το άτομο στη διεκπεραίωση της εργασίας του, με τη μέτρηση των ικανοτήτων και των χαρακτηριστικών του υποψηφίου βάσει συγκεκριμένων κριτηρίων, που προκύπτουν από το προφίλ του ιδανικού ατόμου για τη θέση.
- Να δώσει στον υποψήφιο επαρκείς πληροφορίες για τη θέση και την επιχείρηση, ούτως ώστε να μπορεί ο ίδιος να αποφασίσει αν του ταιριάζουν και εάν καλύπτουν τις προσδοκίες του.

- Να δώσει στους υποψηφίους την αίσθηση της δίκαιης αντιμετώπισης και τη δυνατότητα να μιλήσουν για τον εαυτό τους και να προβάλουν τα θετικά τους στοιχεία.

Τα πλεονεκτήματα που προσφέρει η συνέντευξη επιλογής, ως ένα στάδιο της όλης διαδικασίας επιλογής των υποψηφίων, είναι τα εξής:

- Είναι ιδιαίτερα χρήσιμη, εάν ο υποψήφιος έχει τις απαραίτητες επικοινωνιακές ή κοινωνικές δεξιότητες που μπορούν να είναι απαραίτητες για την εργασία.
- Ο συνεντευξιαστής μπορεί να λάβει τις συμπληρωμένες πληροφορίες.
- Χρησιμοποιείται για να αξιολογήσει τη λεκτική άνεση των υποψηφίων.
- Μπορεί να αξιολογήσει τη γνώση εργασίας του υποψηφίου.
- Μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την επιλογή μεταξύ εξίσου καταρτισμένων υποψηφίων.
- Επιτρέπει στον επόπτη ή/και στους συναδέλφους να εντοπίσει/ουν αν υπάρχει συμβατότητα μεταξύ του υποψηφίου και των άλλων υπαλλήλων.
- Επιτρέπει στον υποψήφιο να υποβάλλει ερωτήσεις, που μπορούν να αποκαλύψουν τις πρόσθετες πληροφορίες για μια απόφαση επιλογής.
- Η συνέντευξη μπορεί να τροποποιηθεί όπως απαιτείται για να συγκεντρώσει τις σημαντικότερες και αναγκαίες πληροφορίες (Cherrington J.Davis, 1995).

Εκτός από τα θετικά στοιχεία της συνέντευξης επιλογής, υπάρχουν και αρνητικά σημεία. Μερικά από αυτά είναι τα παρακάτω:

- ❖ Υποκειμενικές αξιολογήσεις και χαμηλή αξιοπιστία.
- ❖ Οι αποφάσεις τείνουν να ληφθούν μέσα στα πρώτα λεπτά της συνέντευξης και το υπόλοιπο της συνέντευξης χρησιμοποιείται για να επικυρώσει ή να δικαιολογήσει την αρχική απόφαση.
- ❖ Ο βαθμός αξιοπιστίας εξαρτάται από την ικανότητα του εξεταστή και το είδος της δομής της συνέντευξης.
- ❖ Δίνεται περισσότερο βάρος στις αρνητικές πληροφορίες.
- ❖ Έχουν υψηλό κόστος, επειδή απαιτούν κατ' ελάχιστο ένα άτομο για να πάρει συνέντευξη από ένα άλλο άτομο, ενώ θα πρέπει και τα δυο να βρεθούν στην ίδια γεωγραφική περιοχή.

- ❖ Όσον αφορά τη νομιμότητα, η υποκειμενικότητα που υπάρχει στη διαδικασία συχνά εξοργίζει τους υποψηφίους, ειδικά όταν αποτυγχάνουν να καλύψουν τη θέση αφού τους έχουν τεθεί προφανώς άσχετες ερωτήσεις.
- ❖ Υπάρχει προκατάληψη εναντίον ενός αριθμού διαφορετικών ομάδων.
- ❖ Τα αποτελέσματα είναι πολύ πιθανόν να είναι μεροληπτικά. Κοινωνικά στερεότυπα, κοινωνικές ομοιότητες και διαφορές, καθώς και προσωπικές προτιμήσεις των συνομιλητών μπορεί να επηρεάσουν σημαντικά την εντύπωση που αποκομίζει ο εξεταστής από τον υποψήφιο.
- ❖ Αναπόφευκτα, την αξιολόγηση κάθε υποψηφίου επηρεάζουν και οι προηγούμενοι που εξετάστηκαν, με αρνητικές επιπτώσεις στην αντικειμενικότητά της.
- ❖ Αρκετές φορές οι αξιολογητές, λόγω έλλειψης εκπαίδευσης, δεν μπορούν να αξιολογήσουν τη γλώσσα του σώματος του υποψηφίου, η οποία πολλές φορές είναι πιο ειλικρινής και σαφής από τα λόγια των απαντήσεων (Μπουραντάς-Παπαλεξανδρή, 2002).

Τα μειονεκτήματα υπερτερούν των πλεονεκτημάτων αυτής της μεθόδου. Τα στελέχη λοιπόν, που διεξάγουν τις συνεντεύξεις, θα πρέπει να προβούν στις κατάλληλες ενέργειες, έτσι ώστε να περιορίζουν όλους τους παραπάνω κινδύνους. Για τις ενέργειες αυτές απαιτούνται, μεταξύ άλλων, και τα εξής:

- + Αντικειμενικότητα και αμεροληψία στην εκτίμηση προσώπων και συνθηκών.
- + Ικανότητα διατύπωσης ερωτήσεων, που οδηγούν στην απόκτηση πλήρους και σαφούς εικόνας του υποψηφίου, αλλά και πολύτιμων λεπτομερειών.
- + Ικανότητα για ακριβή παρατήρηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς και επακόλουθη σκιαγράφηση της προσωπικότητας του υποψηφίου μέσα από τα λεγόμενά του.
- + Αυτοκυριαρχία και νηφαλιότητα, σε τέτοιο βαθμό ώστε να μεταδίδει στον υποψήφιο την έννοια της επαγγελματικής δεοντολογίας, η οποία ορίζει πως ό,τι λέγεται θα παραμείνει αυστηρά εμπιστευτικό.
- + Απλότητα και φιλικότητα, στο βαθμό που να βοηθούν τον υποψήφιο να χαλαρώσει και να λάβει μέρος σε μια ανοιχτή συζήτηση.
- + Απόλυτη γνώση των απαιτήσεων, των υπευθυνοτήτων και των συνθηκών της προσφερόμενης θέσης εργασίας, καθώς και των προσδοκιών της εταιρίας από το νέο υπάλληλο.

Οι συνεντεύξεις επιλογής μπορούν να ταξινομηθούν σε διάφορες κατηγορίες. Η πιο διαδεδομένη κατηγοριοποίηση, χωρίζει τη συνέντευξη επιλογής σε 4 κατηγορίες:

Δομημένη Συνέντευξη

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

Στη δομημένη συνέντευξη δίνονται οι ίδιες ερωτήσεις σε όλους τους υποψηφίους με την ίδια ακριβώς σειρά, κάτι που προσφέρει μια κοινή βάση πληροφοριών για αξιολόγηση.

Οι διάφοροι τύποι των απαντήσεων που δίνουν οι υποψήφιοι μπορεί να σταθμιστούν και να βαθμολογηθούν, γεγονός που προσδίδει ακόμη μεγαλύτερη αξιοπιστία στη συνέντευξη και διευκολύνει τον εξεταστή στις τελικές του αποφάσεις.

Η δομημένη συνέντευξη βοηθά στο να αποφύγει ο εξεταστής σφάλματα που συνδέονται άμεσα με τη διαδικασία της συνέντευξης, όπως αυτό της πρώτης εντύπωσης και των κοινωνικών στερεοτύπων. Ακόμη, βοηθά τον εξεταστή να αποφύγει τις κοινωνικές διακρίσεις και ταυτόχρονα τον κάνει να είναι συνεπής με τη νομοθεσία.

Ημιδομημένη συνέντευξη

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

Αδόμητη συνέντευξη

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

Ομαδική συνέντευξη

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

3.8.6. Επιβεβαίωση πληροφοριών που αφορούν το παρελθόν του υποψηφίου

Μια από τις πιο καλές μεθόδους πρόβλεψης της μελλοντικής επιτυχίας των επικείμενων εργαζομένων είναι ο έλεγχος του μητρώου της παρελθούσας εργασίας του (Luis R. Gomez-Mejia & David B. Balkin, 2003). Πιο συγκεκριμένα, θα πρέπει να γίνει έλεγχος των συστάσεων που αναφέρει ο υποψήφιος στην αίτηση του και στο βιογραφικό του σημείωμα.

Ο έλεγχος των συστάσεων, που παρουσιάζει ο υποψήφιος στη διαδικασία επιλογής, πραγματοποιείται συχνά από τον εργοδότη. Συνήθως, αυτός έρχεται σε επικοινωνία με το άτομο που ήταν ο άμεσος προϊστάμενος του υποψηφίου ή με το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού της επιχείρησης που εργαζόταν. Η επικοινωνία πραγματοποιείται είτε τηλεφωνικά, είτε μέσω επιστολών και σπανιότερα με προσωπικές επισκέψεις.

Οι συστάσεις εξυπηρετούν δύο σκοπούς. Πρώτον, επιβεβαιώνουν την αξιοπιστία των στοιχείων και των δεδομένων και δεύτερον, παρέχουν συμπληρωματικές πληροφορίες, χρήσιμες για την τελική απόφαση επιλογής (French Wendell, July 2006).

3.8.7. Ιατρικές εξετάσεις

Για ορισμένες θέσεις εργασίας απαιτείται ο φορέας της θέσης να μην έχει κάποια προβλήματα υγείας, να μην είναι φορέας μεταδοτικών νόσων, να έχει συγκεκριμένα φυσικά χαρακτηριστικά κ.α. Ο βασικός σκοπός της ιατρικής εξέτασης είναι να καθορίσει αν ο υποψήφιος είναι ικανός φυσικά για να εκτελέσει την εργασία. (Χυτήρης, 2001). Οι ιατρικές εξετάσεις πραγματοποιούνται πριν την πρόσληψη του υποψηφίου και μετά την προσφορά της θέσης εργασίας. Ο έλεγχος γίνεται τη δεδομένη χρονική στιγμή για να αποφευχθεί ο κίνδυνος να κατηγορηθεί η επιχείρηση ότι χρησιμοποιεί τις ιατρικές εξετάσεις για να αποκλείσει κάποιους. (Schuler & Jackson, 1996).

3.8.8. Τελική απόφαση επιλογής

Στο στάδιο αυτό ακολουθεί η επεξεργασία των αποτελεσμάτων των προηγούμενων μεθόδων επιλογής που χρησιμοποιήθηκαν προκειμένου η επιχείρηση να καταλήξει στα άτομα στα οποία επιθυμεί να υποβάλει πρόταση συνεργασίας και κατά συνέπεια να τα απασχολήσει. Η τελική απόφαση επιλογής θα πρέπει να λαμβάνεται από τα στελέχη στις διευθύνσεις ή στα τμήματα των οποίων θα απασχοληθούν οι συγκεκριμένοι υποψήφιοι (Χυτήρης, 2001).

Υπάρχουν δύο τρόποι που χρησιμοποιούν οι υπεύθυνοι προσωπικού για την τελική τους απόφαση και επιλογή. Ο πρώτος είναι ο υποκειμενικός και βασίζεται στην προσωπική κρίση του υπευθύνου, ο οποίος αφού έχει λάβει υπόψη του όλα τα στοιχεία, τις πληροφορίες και τα δεδομένα, με βάση πάντα τις απαιτήσεις της εργασίας, παίρνει την τελική απόφαση για τον κατάλληλο υποψήφιο. Ο δεύτερος τρόπος είναι περισσότερο αντικειμενικός, αφού βασίζεται σε αποτελέσματα στατιστικής ανάλυσης. Συγκεκριμένα, οι πιο καθοριστικοί παράγοντες ή χαρακτηριστικά για την επίδοση του υποψηφίου στη θέση εργασίας σταθμίζονται με τη χρήση συγκεκριμένων συντελεστών βαρύτητας.

Τα ποσοτικοποιημένα δεδομένα, τα οποία εξάγονται από τις απαντήσεις στη συνέντευξη, τις επιδόσεις στα διάφορα tests και από άλλες διαδικασίες επιλογής, συνδυάζονται μέχρι να προκύψει ένας τελικός βαθμός. Επομένως, προσλαμβάνεται ο υποψήφιος με το μεγαλύτερο βαθμό, χωρίς να εκφράσει ο υπεύθυνος την προσωπική του κρίση γι' αυτόν. Ο δεύτερος τρόπος απόφασης κρίνεται προτιμητέος σε σχέση με τον πρώτο, διότι με αυτόν αποφεύγεται μια πιθανή μεροληπτική και προκατειλημμένη στάση του υπευθύνου για τις προσλήψεις.

Αφού έχει παρθεί η τελική απόφαση επιλογής, ο υπεύθυνος προβαίνει στην ανακοίνωση της προσφοράς της θέσης εργασίας στον υποψήφιο. Σε αυτό το στάδιο είναι απαραίτητο ο υπεύθυνος να καταστήσει σαφή τα εξής:

- Την προθεσμία του υποψηφίου να απαντήσει στην προσφορά της θέσης εργασίας.
- Την ημερομηνία έναρξης της συνεργασίας του υποψηφίου με την εταιρία.
- Ειδικές διαδικασίες που πρέπει να ακολουθηθούν πριν από την πρόσληψη.
- Τυχόν απαιτήσεις της θέσης για συμμετοχή του εργαζόμενου σε ταξίδια στο εσωτερικό της χώρας ή το εξωτερικό.

Μετά την ολοκλήρωση των απαραίτητων διευκρινίσεων και εφόσον συμφωνήσουν και οι δύο πλευρές, το θέμα που απομένει είναι να συζητήσουν για τις οικονομικές απολαβές του υποψηφίου.

Εφόσον ολοκληρωθούν όλες οι παραπάνω διαδικασίες, ολοκληρώνεται και η διαδικασία της επιλογής. Οι υπεύθυνοι είναι υποχρεωμένοι να έλθουν σε επαφή με τους υποψηφίους που απορρίφθηκαν, τόσο για την δική τους ενημέρωση όσο και για την προώθηση της καλής εικόνας της επιχείρησης (Σκούλας-Οικονομάκη Π. Κυριακή, 1998).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1 Στόχος και περιεχόμενο της έρευνας

Η προσέλευση και η επιλογή υποψηφίων εργαζομένων είναι από τις κυριότερες λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Στόχος της παρούσας μελέτης είναι να αναλυθεί ο τρόπος οργάνωσης αυτών των λειτουργιών στον ιδιωτικό τομέα.

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

- Το προφίλ των υπευθύνων για την επιλογή υποψηφίων (φύλο, ηλικία, χρόνια προϋπηρεσίας, θέση, εκπαίδευση)
- Το είδος των εταιριών που συμμετείχαν στην έρευνα (βιομηχανία, υπηρεσίες)
- Τις πηγές προσέλευσης που χρησιμοποιούν οι παραπάνω επιχειρήσεις
- Οι θέσεις για τις οποίες υπάρχει προσφορά
- Τα προσόντα που πρέπει να διαθέτουν οι υποψήφιοι
- Άλλες προϋποθέσεις που πρέπει να πληρούν οι υποψήφιοι

Εκτός από τα παραπάνω, θα μας απασχολήσει η επίδραση που έχουν στην επιχείρηση τα σημερινά δεδομένα της αγοράς εργασίας.

4.2 Οριοθέτηση του πληθυσμού της έρευνας

Ο πληθυσμός, στον οποίο απευθύνεται η παρούσα έρευνα, είναι άτομα που εργάζονται σε τμήματα HR ιδιωτικών επιχειρήσεων. Ενδεικτικά, μερικές από τις επιχειρήσεις που ανταποκρίθηκαν στην έρευνα είναι:

- ❖ Ιατρικό κέντρο Αθηνών
- ❖ Όμιλος Υγεία
- ❖ Ιασώ
- ❖ ΕΔΟΕΑΠ
- ❖ Εθνική Ασφαλιστική
- ❖ Interamerican
- ❖ Procetr & Gamble
- ❖ L'OREAL
- ❖ Schneider Electrics
- ❖ Unilever
- ❖ Όμιλος Λεμονή
- ❖ Χατζηγεωργίου & Συνεργάτες Α.Ε.

❖ κ.α.

4.3 Μέθοδος συλλογής δεδομένων

Για τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας καταρτίστηκε ένα ερωτηματολόγιο 17 ερωτήσεων. Το ερωτηματολόγιο στάλθηκε ηλεκτρονικά σε υπεύθυνους τμημάτων Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων ή και στους ίδιους τους εργοδότες ιδιωτικών επιχειρήσεων.

Στο πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου έχουν τεθεί 7 ερωτήσεις, που παρέχουν κάποιες πληροφορίες για το προφίλ του ερωτώμενου, καθώς και για την επιχείρηση (φύλο, ηλικία, εκπαίδευση, χρόνια απασχόλησης στην επιχείρηση, θέση εργασίας, είδος επιχείρησης & μέγεθος επιχείρησης).

Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου εμπεριέχει 8 ερωτήσεις, που παρέχουν πληροφορίες για το ποιες μεθόδους προσέλκυσης χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις, σε ποιες θέσεις υπάρχει προσφορά εργασίας, καθώς και τι προσόντα πρέπει να έχει ένας υποψήφιος.

Στη συνέχεια, ακολουθούν 2 ερωτήσεις που αναφέρονται στην αγορά εργασίας με τα σημερινά δεδομένα και διερευνάται κατά πόσο έχουν αυτά επηρεάσει τις επιχειρήσεις.

Η διανομή των ερωτηματολογίων έγινε μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail) στα αρμόδια τμήματα, αφού πρώτα προηγήθηκε τηλεφωνική επικοινωνία με τα άτομα που εργάζονται σε αυτά.

4.4 Στατιστική επεξεργασία των δεδομένων

Η επεξεργασία των στοιχείων από τις απαντήσεις του ερωτηματολογίου έγινε με τη χρήση του στατιστικού προγράμματος SPSS Statistics 17. Τα συμπεράσματα που προέκυψαν με τη χρήση του παραπάνω προγράμματος ήταν αρκετά σαφή και μας δόθηκε η δυνατότητα να εξάγουμε χρήσιμα συμπεράσματα από συνδυαστικές απαντήσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

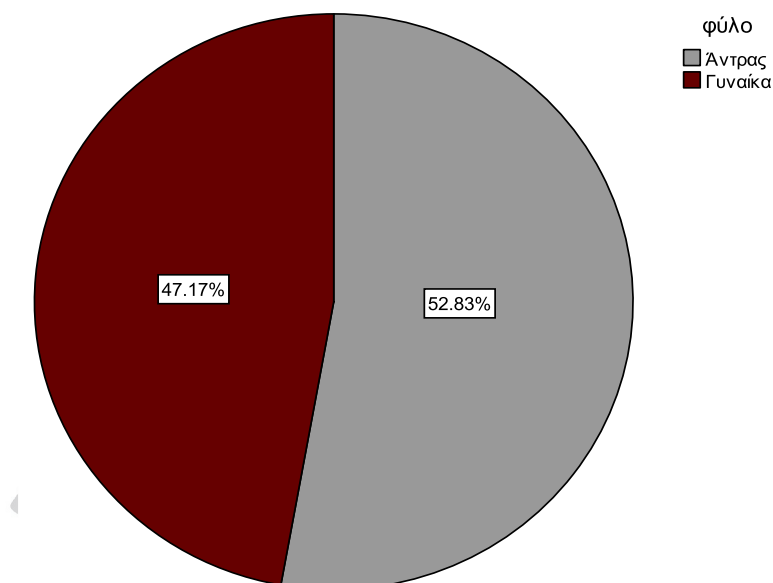
ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Στο παρόν κεφάλαιο παρατίθενται τα δεδομένα, που συλλέχθηκαν από τα 53 ερωτηματολόγια που συμπληρώθηκαν από τα τμήματα HR επιχειρήσεων του ιδιωτικού τομέα. Τα αποτελέσματα της έρευνας παρουσιάζονται τόσο με τη μορφή πινάκων, όσο και με τη μορφή διαγραμμάτων, ενώ συνοδεύονται από συνοπτικά σχόλια και κάποια πρώτα συμπεράσματα που μπορούν άμεσα να εξαχθούν.

Πρώτο μέρος ερωτηματολογίου: Προφίλ εργαζομένου – ερωτηθέντα και προφίλ επιχείρησης

5.1.1 Φύλο

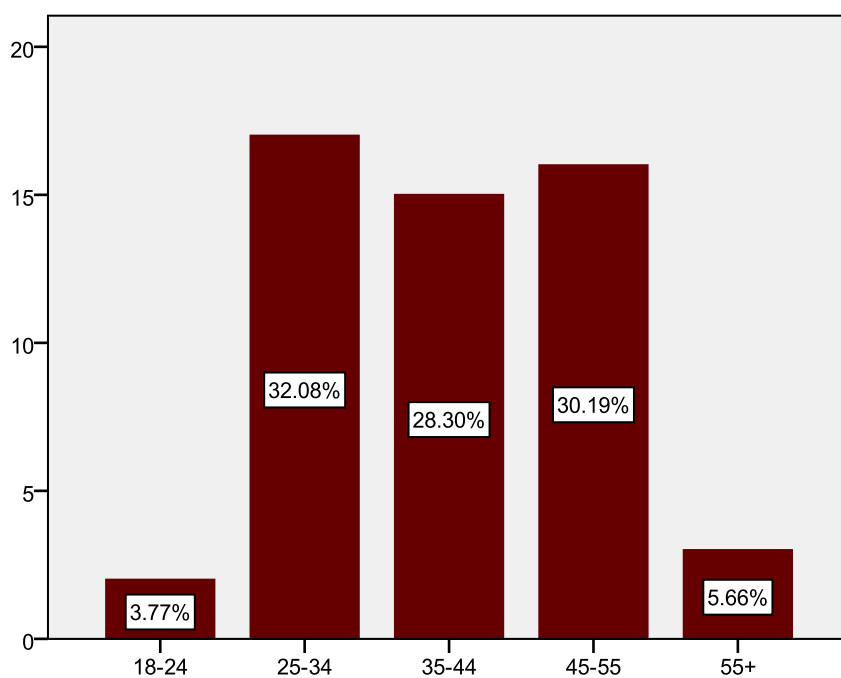
Φύλο	Συχνότητα	Ποσοστό
Άντρας	28	52.8%
Γυναίκα	25	47.2%
Σύνολο	53	100.0%



Στην έρευνα συμμετείχαν 53 άτομα εκ των οποίων το 47,17% (25 άτομα) ήταν γυναίκες και το 52,8 % (28 άτομα) ήταν άντρες, γεγονός που προσδίδει ομοιογένεια στο δείγμα όσον αφορά το φύλο των ερωτηθέντων.

5.1.2 Ηλικία

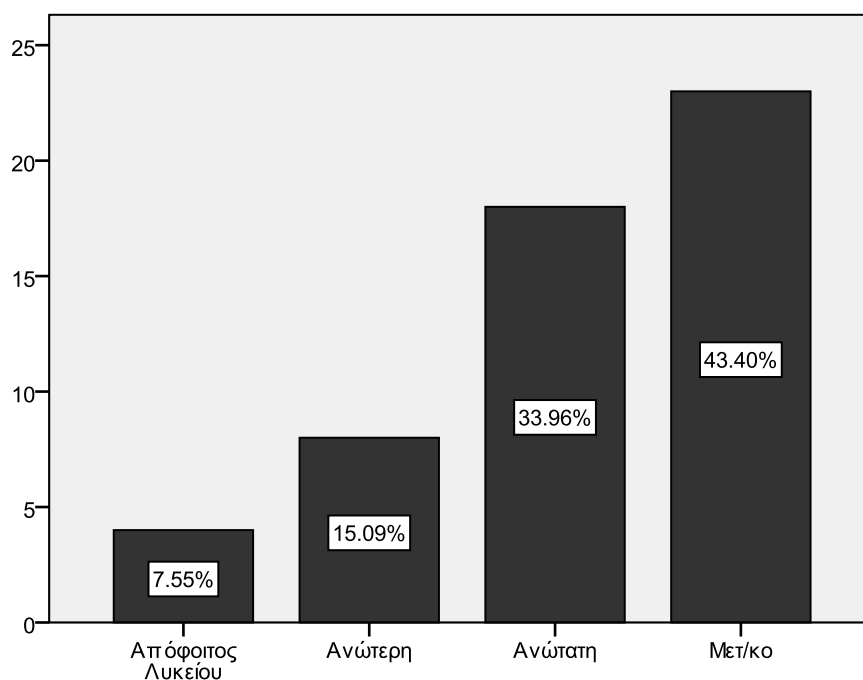
Ηλικιακή Ομάδα	Συχνότητα	Ποσοστό
18-24	2	3.8%
25-34	17	32.1%
35-44	15	28.3%
45-55	16	30.2%
55+	3	5.7%
Σύνολο	53	100.0%



Ο παραπάνω πίνακας παρουσιάζει την κατανομή της ηλικίας των συμμετεχόντων ατόμων στην έρευνα. Παρατηρούμε ότι οι τρεις μεσαίες ηλικιακές κατηγορίες (25-55) παρουσιάζουν περίπου το ίδιο ποσοστό και αθροιστικά αφορούν περίπου το 90% των εργαζομένων στα τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού.

5.1.3. Εκπαίδευση

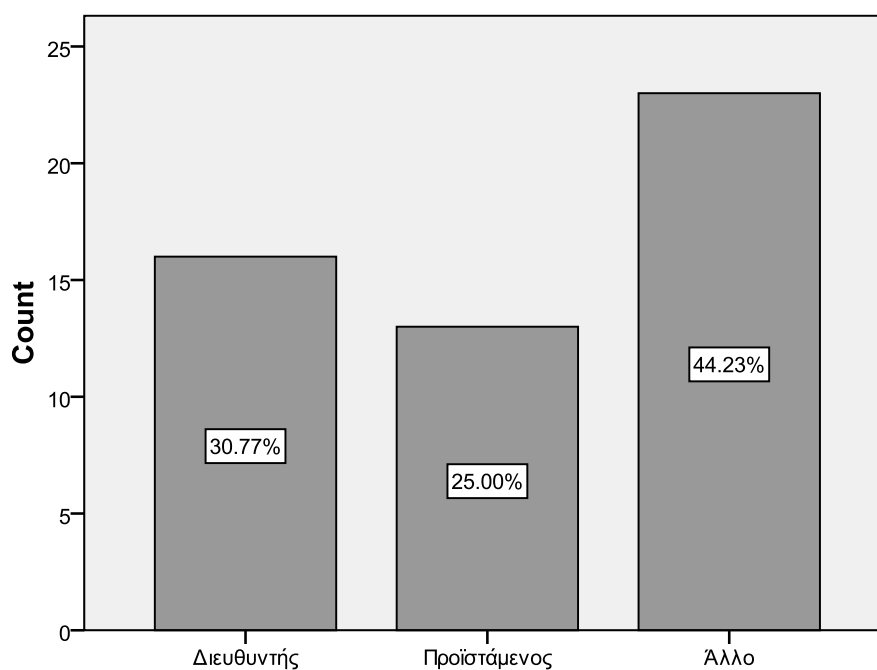
Βαθμίδα Εκπαίδευσης	Συχνότητα	Ποσοστό
Απόφοιτος Λυκείου	4	7.5%
Ανώτερη	8	15.1%
Ανώτατη	18	34.0%
Μεταπτυχιακό	23	43.4%
Σύνολο	53	100.0%



Ιδιαίτερα σημαντικός είναι ο ανωτέρω πίνακας, ο οποίος αναφέρεται στην εκπαίδευση που διαθέτουν τα άτομα που συμμετείχαν στην έρευνα, δηλαδή οι εργαζόμενοι των διαφόρων τμημάτων HR. Παρατηρείται, λοιπόν, ότι το μεγαλύτερο ποσοστό διαθέτει όχι μόνο πτυχίο ανώτατου εκπαιδευτικού ιδρύματος, αλλά και κάποιον τίτλο μεταπτυχιακών σπουδών, στοιχείο που απαιτείται διαρκώς εντονότερα στην πλειοψηφία των θέσεων εργασίας των ιδιωτικών επιχειρήσεων και οργανισμών.

5.1.4. Θέση Εργασίας

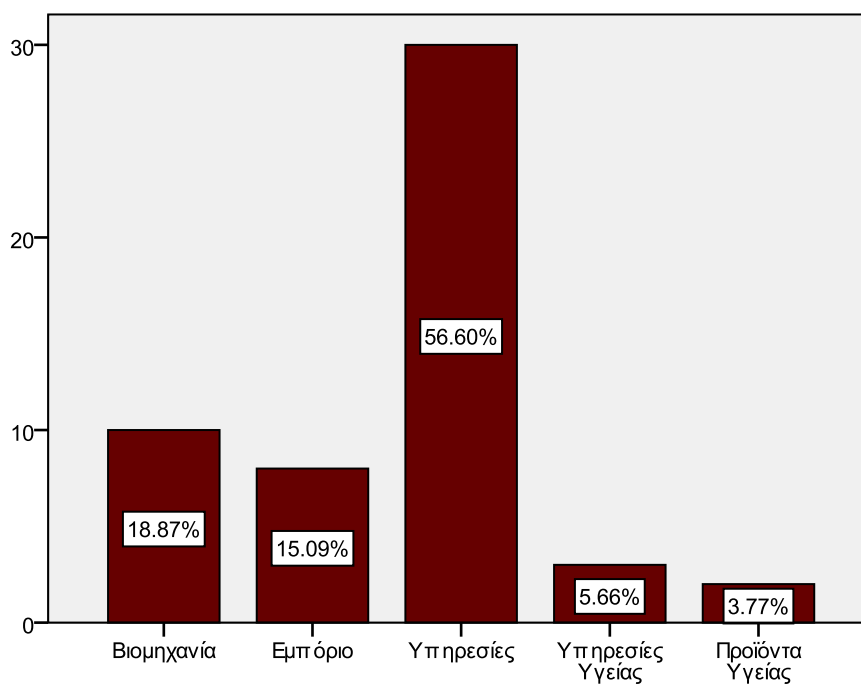
Θέση Εργασίας	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό
Διευθυντής	16	30.2%	30.8%
Προϊστάμενος	13	24.5%	25.0%
Άλλο	23	43.4%	44.2%
Σύνολο	52	98.1%	100.0%
Ελλιπή Δεδομένα	1	1.9%	
Σύνολο	53	100.0%	



Στην παραπάνω απεικόνιση, διακρίνουμε ότι ο μεγαλύτερος αριθμός εργαζομένων στα τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού δεν εργάζεται σε κάποια διευθυντική θέση ή θέση προϊσταμένου, αλλά απασχολείται ως απλός υπάλληλος, υπεύθυνος για την προσέλκυση και επιλογή προσωπικού.

5.1.5. Είδος επιχείρησης

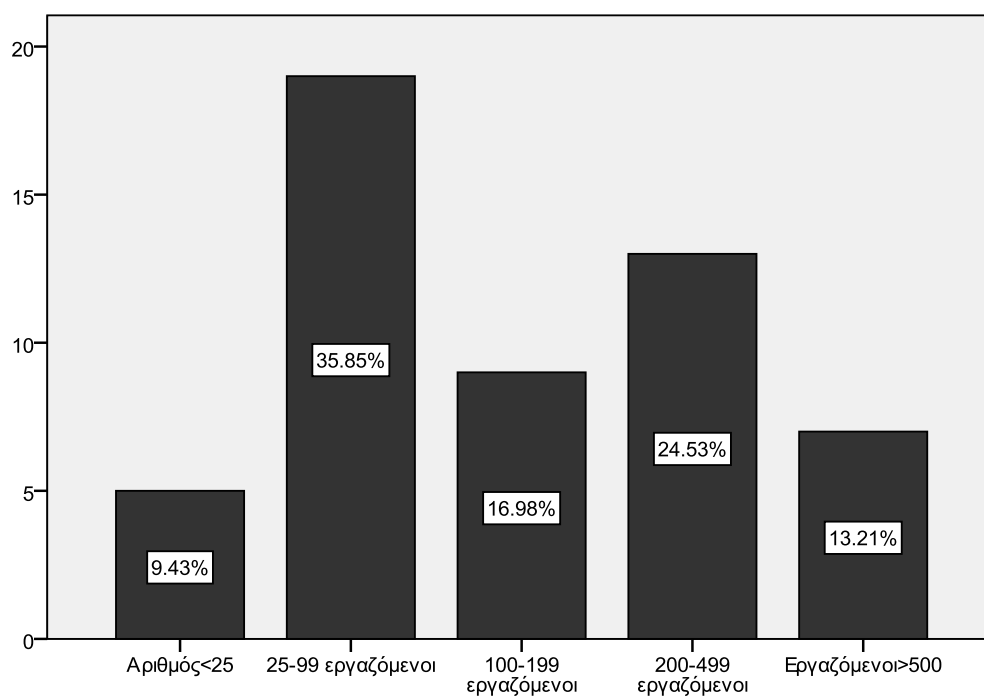
Είδος Επιχείρησης	Συχνότητα	Ποσοστό
Βιομηχανία	10	18.9%
Εμπόριο	8	15.1%
Υπηρεσίες	30	56.6%
Υπηρεσίες Υγείας	3	5.7%
Προϊόντα Υγείας	2	3.8%
Σύνολο	53	100.0%



Ο εν λόγω πίνακας δίνει μία εικόνα σχετικά με τα είδη των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα. Οι περισσότερες επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται στο χώρο των Υπηρεσιών, ενώ λιγότερες είναι αυτές που σχετίζονται με τη Βιομηχανία και το Εμπόριο. Υπάρχουν επίσης κάποιες περιπτώσεις επιχειρήσεων άμεσα συνδεδεμένων με τον τομέα της Υγείας.

5.1.6. Μέγεθος επιχείρησης

Αριθμός Εργαζομένων	Συχνότητα	Ποσοστό
<25	5	9.4%
25-99	19	35.8%
100-199	9	17.0%
200-499	13	24.5%
>500	7	13.2%
Σύνολο	53	100.0%

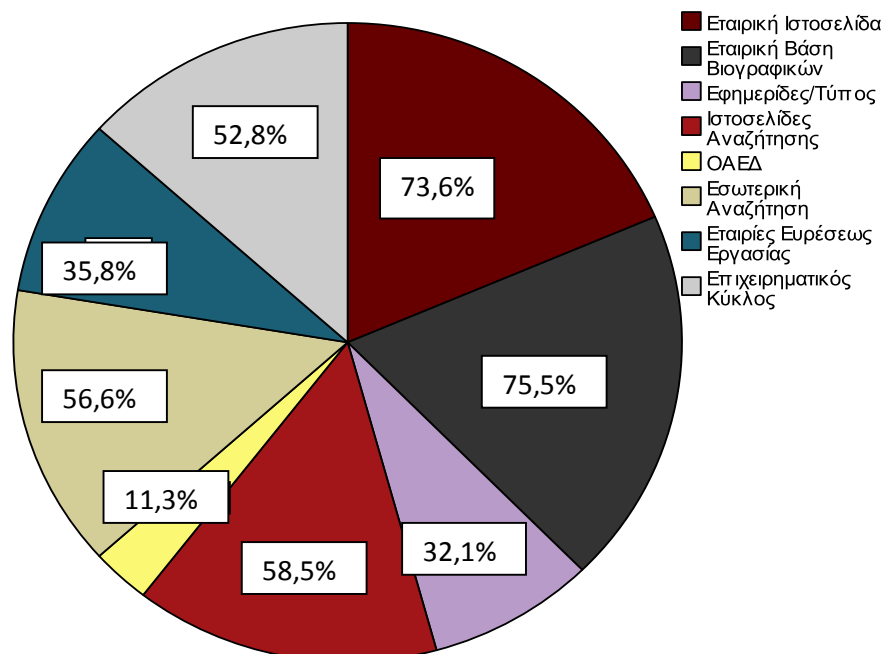


Το μέγεθος των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα ποικίλλει, όπως φανερώνει το παραπάνω διάγραμμα. Έτσι, εντοπίζονται μικρές επιχειρήσεις (έως 99 άτομα), αλλά και αρκετοί οργανισμοί που απασχολούν περισσότερους από 200 ή και 500 εργαζομένους.

5.2. Δεύτερο μέρος ερωτηματολογίου: Προσέλκυση προσωπικού

5.2.1. Ποιες μεθόδους προσέλκυσης χρησιμοποιεί η επιχείρησή σας

Τρόπος Προσέλκυσης Υποψηφίων	Απαντήσεις	Ποσοστό Περιπτώσεων
Εταιρική Ιστοσελίδα	39	73.6%
Εταιρική Βάση Βιογραφικών	40	75.5%
Εφημερίδες/Τύπος	17	32.1%
Ιστοσελίδες Αναζήτησης	31	58.5%
ΟΑΕΔ	6	11.3%
Εσωτερική Αναζήτηση	30	56.6%
Εταιρίες Ευρέσεως Εργασίας	19	35.8%
Επιχειρηματικός Κύκλος	28	52.8%
Σύνολο	210	396.2%

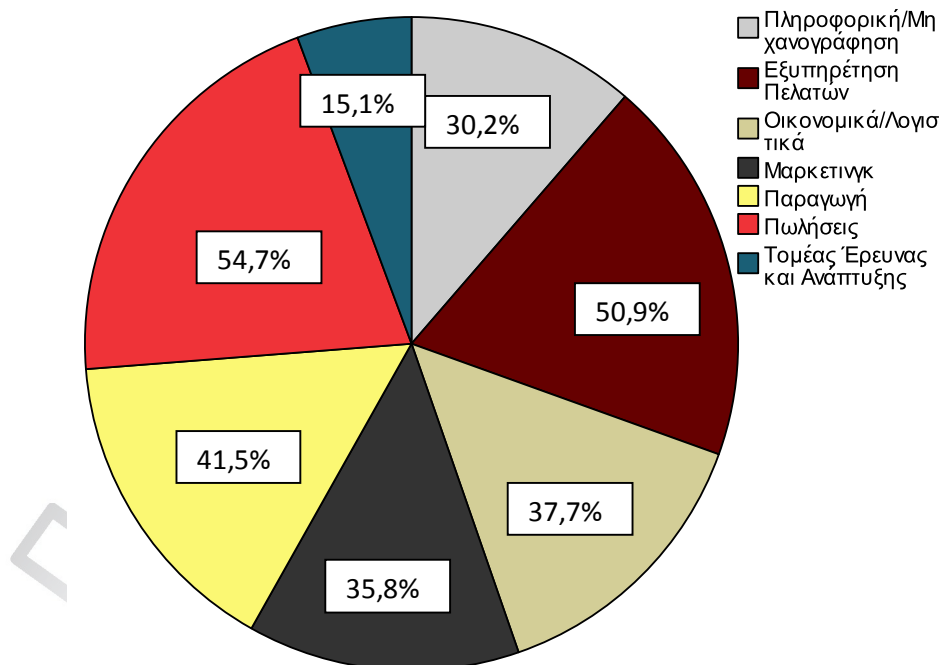


Στο συγκεκριμένο πίνακα παρουσιάζονται οι κυριότερες μέθοδοι που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για να εντοπίσουν και να προσελκύσουν προσωπικό. Φαίνεται λοιπόν, ότι κατά κύριο λόγο χρησιμοποιείται το διαδίκτυο (ιστοσελίδα εταιρίας - ιστοσελίδες εύρεσης εργασίας), αλλά και η βάση βιογραφικών που διατηρούν οι οργανισμοί. Επίσης, συχνό φαινόμενο είναι η αναζήτηση εργαζομένων μέσα στην ίδια την επιχείρηση (εσωτερικές προσλήψεις), αλλά και στο σχετικό επιχειρηματικό κύκλο. Οι πιο

παραδοσιακές μέθοδοι (αγγελίες σε εφημερίδα, ΟΑΕΔ κλπ.) φαίνεται ότι σταδιακά τείνουν να εκλείψουν.

5.2.2. Ποιοι από τους παρακάτω τομείς απασχόλησης στην επιχείρησή σας εμφανίζουν εντονότερη ανάγκη προσέλκυσης νέων εργαζομένων

Τομείς Απασχόλησης	Απαντήσεις	Ποσοστό Περιπτώσεων
Πληροφορική/Μηχανογράφηση	16	30.2%
Εξυπηρέτηση Πελατών	27	50.9%
Οικονομικά/Λογιστικά	20	37.7%
Μάρκετινγκ	19	35.8%
Παραγωγή	22	41.5%
Πωλήσεις	29	54.7%
Τομέας Έρευνας και Ανάπτυξης	8	15.1%
Σύνολο	141	266.0%

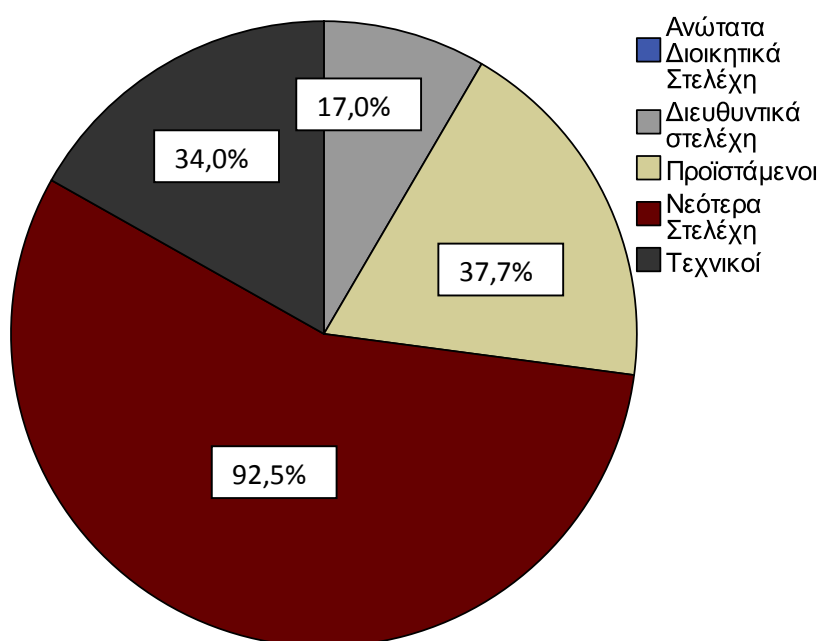


Ο πίνακας αυτός παρουσιάζει εκείνες τις θέσεις, οι οποίες εμφανίζουν τη μεγαλύτερη ανάγκη για πλήρωση από νέους εργαζόμενους. Από τους ερωτηθέντες,

περίπου το 50% συμπεριέλαβε στις απαντήσεις του τα τμήματα Πωλήσεων και Εξυπηρέτησης, τα οποία είναι αυτά για τα οποία υπάρχει μεγαλύτερη προσφορά εργασίας.

5.2.3. Σε ποια επίπεδα θέσεων υπάρχει εντονότερη ανάγκη προσέλκυσης νέων εργαζομένων

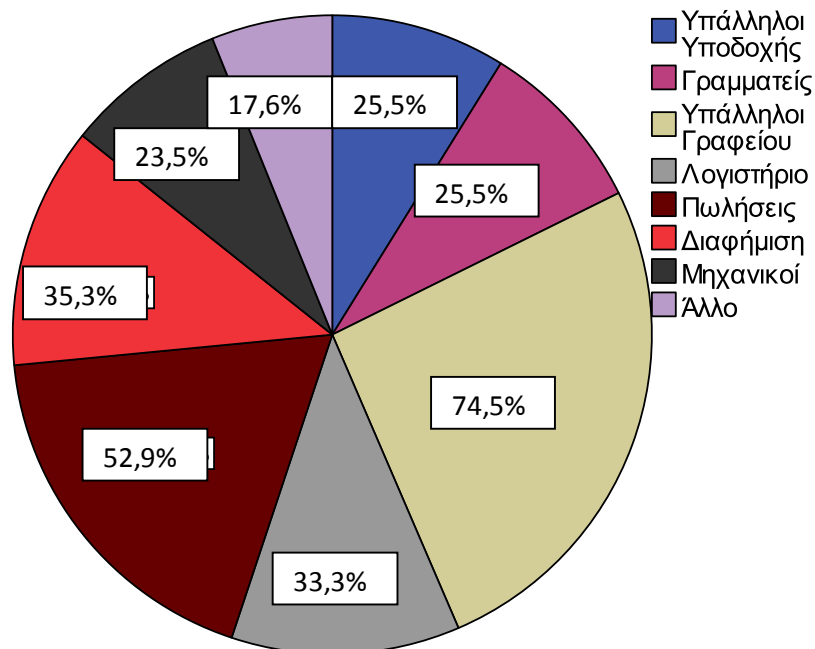
Επίπεδα Θέσεων	Απαντήσεις	Ποσοστό Περιπτώσεων
Διευθυντικά στελέχη	9	17.0%
Προϊστάμενοι	20	37.7%
Νεότερα Στελέχη	49	92.5%
Τεχνικοί	18	34.0%
Σύνολο	96	181.1%



Όπως είναι λογικό και επβεβαιώνεται και από τα αποτελέσματα της έρευνας, οι επιχειρήσεις επιδιώκουν κατά κύριο λόγο προσλήψεις νεότερων στελεχών. Αντιθέτως, πολύ σπανιότερα προσλαμβάνονται απευθείας άτομα για διευθυντικές θέσεις.

5.2.4. Σε ποιες θέσεις εργασίας υπάρχει εντονότερη ανάγκη προσέλκυσης νέων εργαζομένων

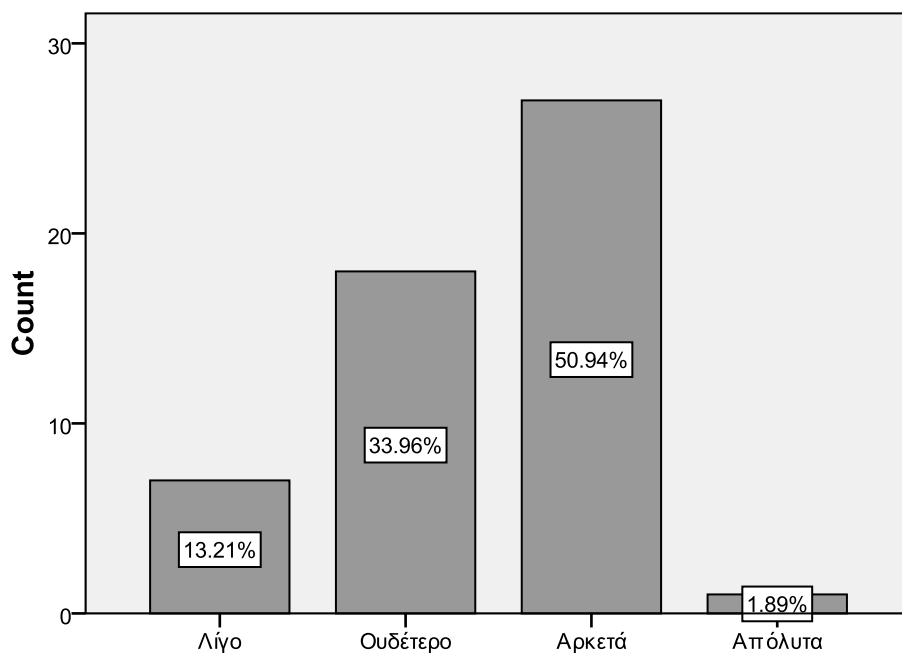
Θέσεις Εργασίας	Απαντήσεις	Ποσοστό Περιπτώσεων
Υπάλληλοι Υποδοχής	13	25.5%
Γραμματείς	13	25.5%
Υπάλληλοι Γραφείου	38	74.5%
Λογιστήριο	17	33.3%
Πωλήσεις	27	52.9%
Διαφήμιση	18	35.3%
Μηχανικοί	12	23.5%
Άλλο	9	17.6%
Σύνολο	147	288.2%



Ο συγκεκριμένος πίνακας δίνει μία εικόνα σχετικά με τους τομείς που καλύπτονται συχνότερα από τα νέα στελέχη που προσλαμβάνονται. Οι θέσεις που κυρίως επιθυμούν να καλύψουν οι εταιρίες, λοιπόν, είναι αυτές των πωλητών και των υπαλλήλων γραφείου.

5.2.5. Η κατοχή του Μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών παίζει καθοριστικό ρόλο στην επιλογή υποψηφίων;

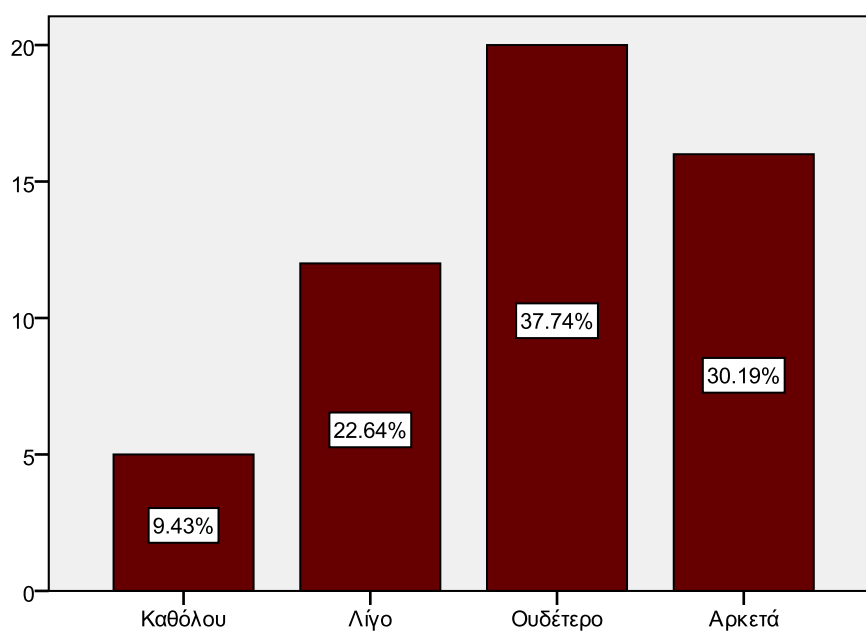
	Συχνότητα	Ποσοστό
Λίγο	7	13.2%
Ουδέτερο	18	34.0%
Αρκετά	27	50.9%
Απόλυτα	1	1.9%
Σύνολο	53	100.0%



Τα αποτελέσματα της ερώτησης αυτής έρχονται σε συμφωνία με τον πίνακα 5.1.3., ο οποίος αναφέρεται στην εκπαίδευση των εργαζομένων και φανερώνει το συχνό φαινόμενο των Μεταπτυχιακών Σπουδών. Εδώ λοιπόν, φαίνεται η υψηλή απαίτηση από πλευράς της επιχείρησης, ο υποψήφιος να έχει στην κατοχή του ένα μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών.

5.2.6. Η περίπτωση προϋπάρχουσας γνωριμίας με τον υποψήφιο, μπορεί να επηρεάσει την τελική απόφαση για την επιλογή του;

	Συχνότητα	Ποσοστό
Καθόλου	5	9.4%
Λίγο	12	22.6%
Ουδέτερο	20	37.7%
Αρκετά	16	30.2%
Σύνολο	53	100.0%



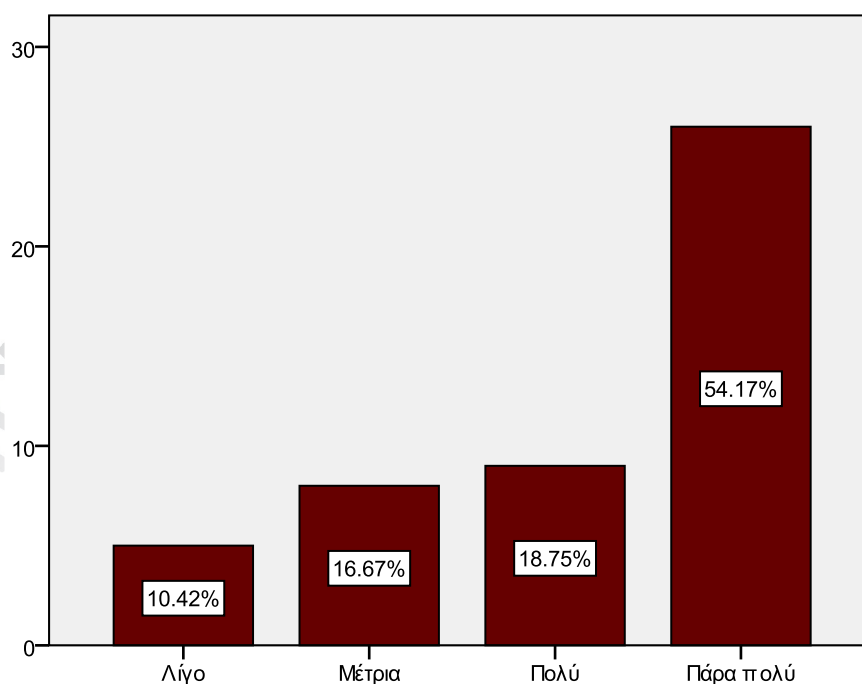
Όπως είναι γνωστό, σε πολλές περιπτώσεις η προϋπάρχουσα γνωριμία με τον υποψήφιο μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στη διαδικασία επιλογής του για κάποια θέση εργασίας. Κάτι τέτοιο, επιβαιώνεται και από την έρευνα, αφού μόλις το 30% των απαντήσεων ήταν αρνητικές ως προς αυτό το γεγονός.

5.2.7. Σημαντικότερες ικανότητες-προσόντα

Στη συγκεκριμένη ενότητα εξετάζεται η σημασία που έχουν για τον εργοδότη διάφορα προσόντα και γνωρίσματα των υποψηφίων. Αρχικά, παρατίθενται συγκεντρωτικά τα αποτελέσματα κάθε ενός στοιχείου, ενώ στο τέλος της ενότητας ακολουθεί μια σύντομη ανάλυση αυτών των αποτελεσμάτων. Εκτενέστερη αναφορά ωστόσο, θα γίνει στο 6^ο κεφάλαιο της εργασίας.

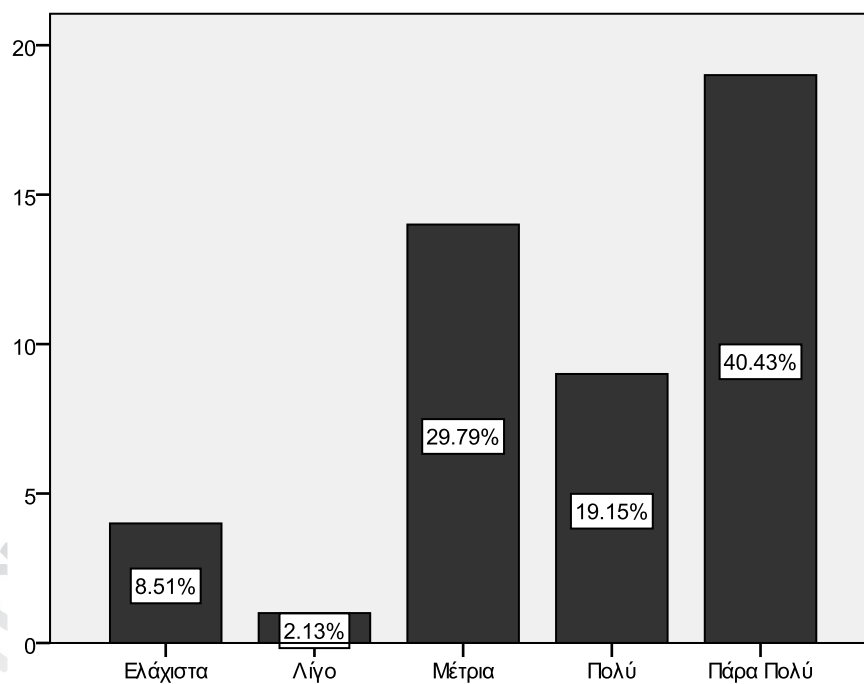
Αποτελεσματική επικοινωνία

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό
Λίγο	5	9.4%	10.4%
Μέτρια	8	15.1%	16.7%
Πολύ	9	17.0%	18.8%
Πάρα πολύ	26	49.1%	54.2%
Σύνολο	48	90.6%	100.0%
Ελλιπή Δεδομένα	5	9.4%	
Σύνολο	53	100.0%	



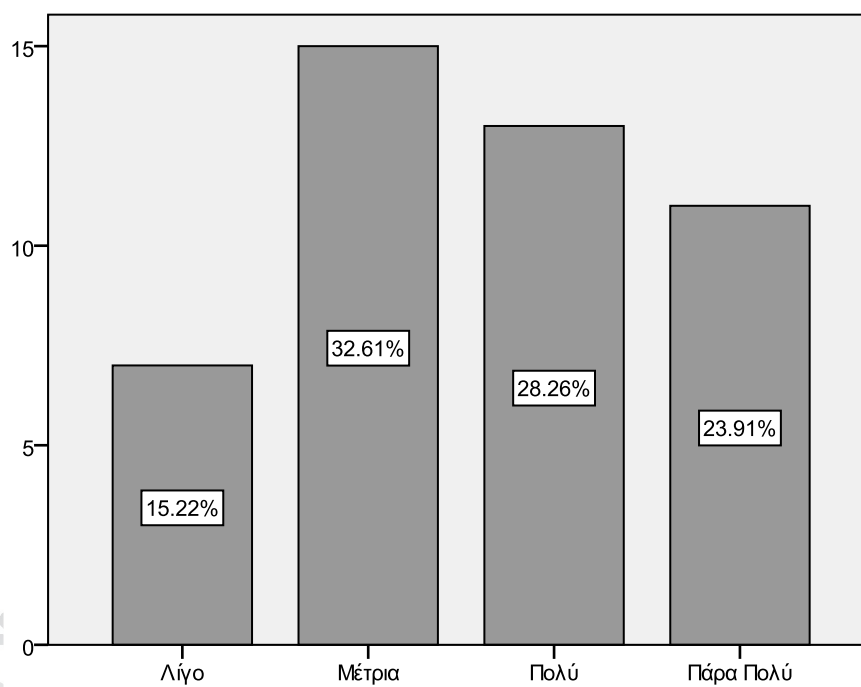
Εξυπηρέτηση Πελατών

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό
Ελάχιστο	4	7.5%	8.5%
Λίγο	1	1.9%	2.1%
Μέτρια	14	26.4%	29.8%
Πολύ	9	17.0%	19.1%
Πάρα Πολύ	19	35.8%	40.4%
Σύνολο	47	88.7%	100.0%
Ελλιπή Δεδομένα	6	11.3%	
Σύνολο	53	100.0%	



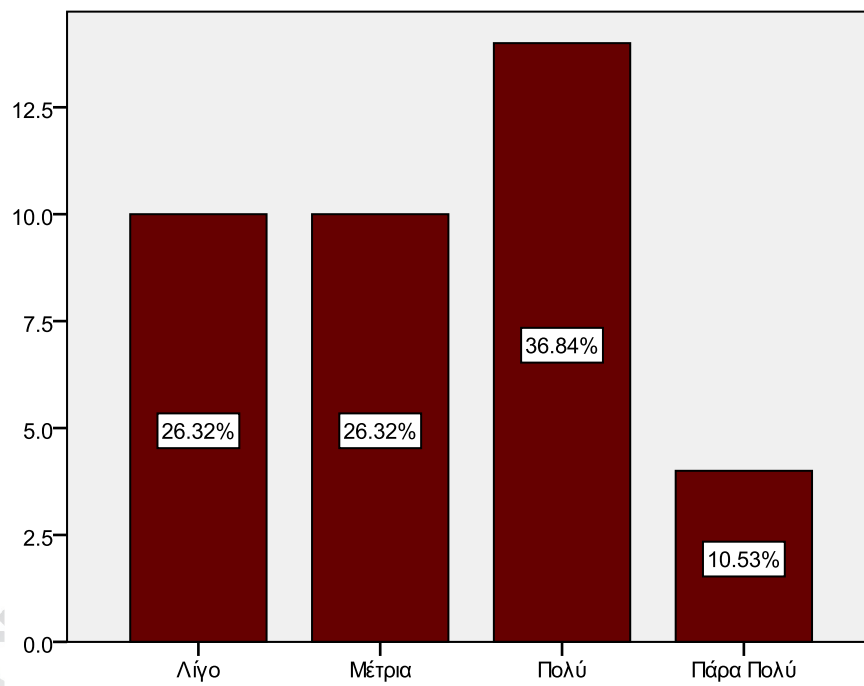
Λήψη Αποφάσεων

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό
Λίγο	7	13.2%	15.2%
Μέτρια	15	28.3%	32.6%
Πολύ	13	24.5%	28.3%
Πάρα Πολύ	11	20.8%	23.9%
Σύνολο	46	86.8%	100.0%
Ελλιπή Δεδομένα	7	13.2%	
Σύνολο	53	100.0%	



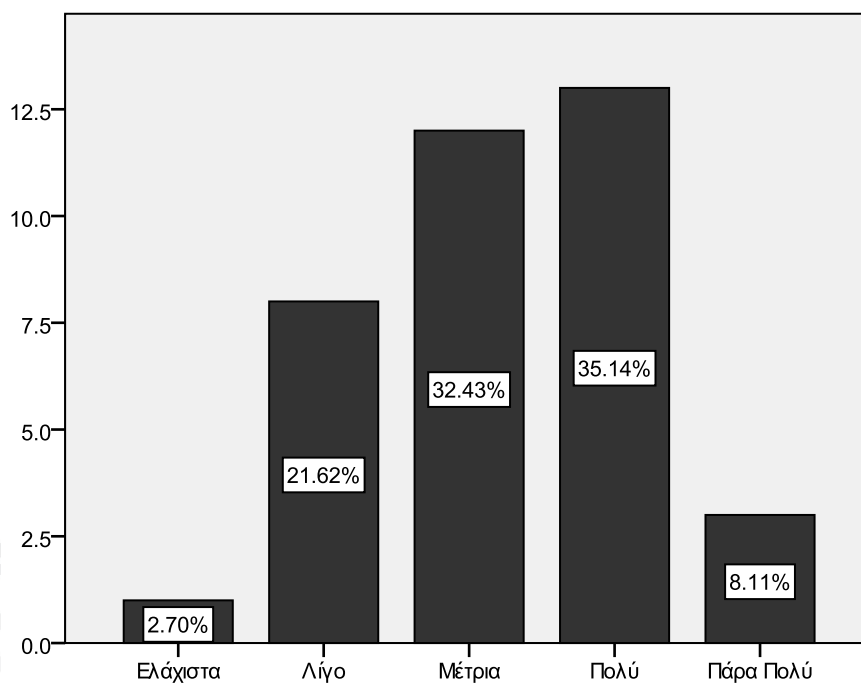
Ικανότητα Παρακίνησης

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό
Λίγο	10	18.9%	26.3%
Μέτρια	10	18.9%	26.3%
Πολύ	14	26.4%	36.8%
Πάρα Πολύ	4	7.5%	10.5%
Σύνολο	38	71.7%	100.0%
Ελλιπή Δεδομένα	15	28.3%	
Σύνολο	Σύνολο	100.0%	



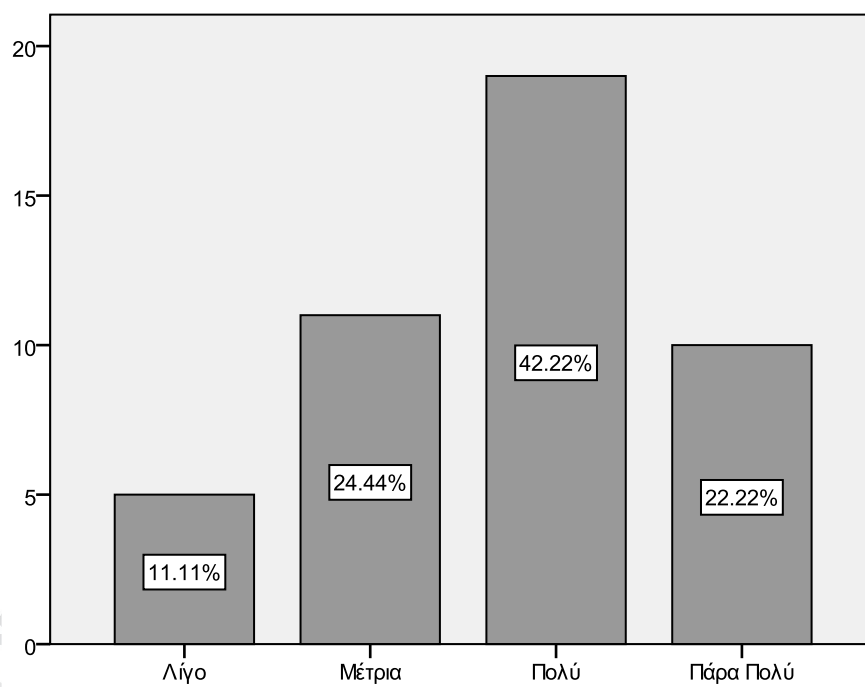
Ηγετικές ικανότητες

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό
Ελάχιστο	1	1.9%	2.7%
Λίγο	8	15.1%	21.6%
Μέτρια	12	22.6%	32.4%
Πολύ	13	24.5%	35.1%
Πάρα Πολύ	3	5.7%	8.1%
Σύνολο	37	69.8%	100.0%
Ελλιπή Δεδομένα	16	30.2%	
Σύνολο	53	100.0%	



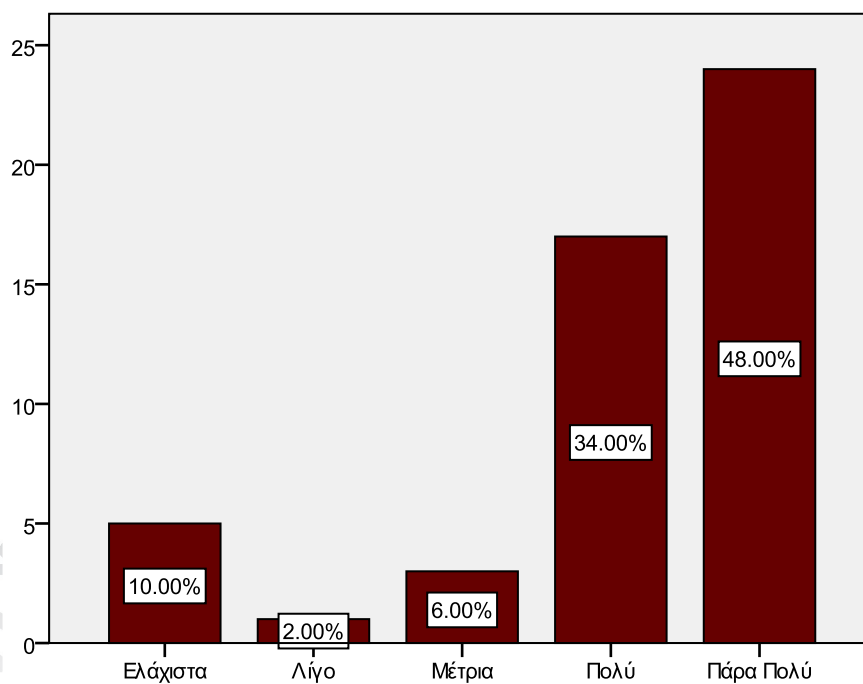
Διαχείριση κρίσεων

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό
Λίγο	5	9.4%	11.1%
Μέτρια	11	20.8%	24.4%
Πολύ	19	35.8%	42.2%
Πάρα Πολύ	10	18.9%	22.2%
Σύνολο	45	84.9%	100.0%
Ελλιπή Δεδομένα	8	15.1%	
Σύνολο	53	100.0%	



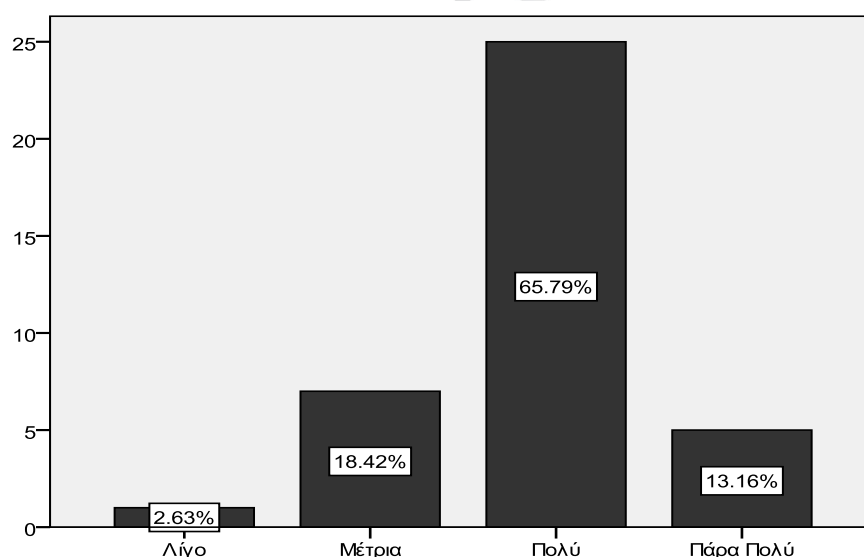
Ομαδικότητα

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό
Ελάχιστο	5	9.4%	10.0%
Λίγο	1	1.9%	2.0%
Μέτρια	3	5.7%	6.0%
Πολύ	17	32.1%	34.0%
Πάρα Πολύ	24	45.3%	48.0%
Σύνολο	50	94.3%	100.0%
Ελλιπή Δεδομένα	3	5.7%	
Σύνολο		100.0%	



Ικανότητα παρουσίασης

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό
Λίγο	1	1.9%	2.6%
Μέτρια	7	13.2%	18.4%
Πολύ	25	47.2%	65.8%
Πάρα Πολύ	5	9.4%	13.2%
Σύνολο	38	71.7%	100.0%
Ελλιπή Δεδομένα	15	28.3%	
Σύνολο	53	100.0%	

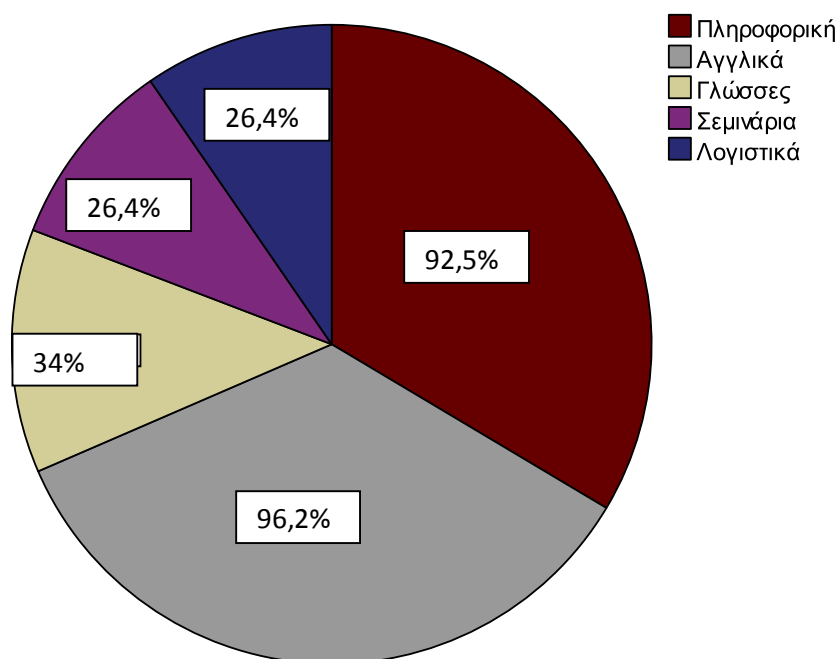


Στους παραπάνω πίνακες αναφέρονται διάφορες ικανότητες και γνωρίσματα της προσωπικότητας των υποψηφίων, τα οποία οι επιχειρήσεις αξιολογούν ως σημαντικά για την επιλογή ενός ατόμου. Ειδικότερα, παρατηρείται ότι τα γνωρίσματα που θεωρούνται σημαντικότερα για έναν υποψήφιο είναι η αποτελεσματική επικοινωνία και η ομαδικότητα, στοιχεία που θα βοηθήσουν στην ορθότερη διεκπεραίωση της εκάστοτε εργασίας. Λιγότερη βαρύτητα, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι κρίνονται ασήμαντα, δίνεται στις ηγετικές ικανότητες του υποψηφίου, καθώς και στην ικανότητά του να παρακινεί, γεγονός που είναι λογικό, αν αναλογιστούμε ότι κατά κύριο λόγο οι επιχειρήσεις αναζητούν νεότερα στελέχη και όχι διευθυντές. Τέλος, κατά περίπτωση, ιδιαίτερη σημασία δίνεται στην ικανότητα

λήψης αποφάσεων, στη διαχείριση κρίσεων, στην εξυπηρέτηση πελατών και στην ικανότητα παρουσίασης.

5.2.8. Επιπλέον προσόντα που πρέπει να διαθέτει ένας υποψήφιος

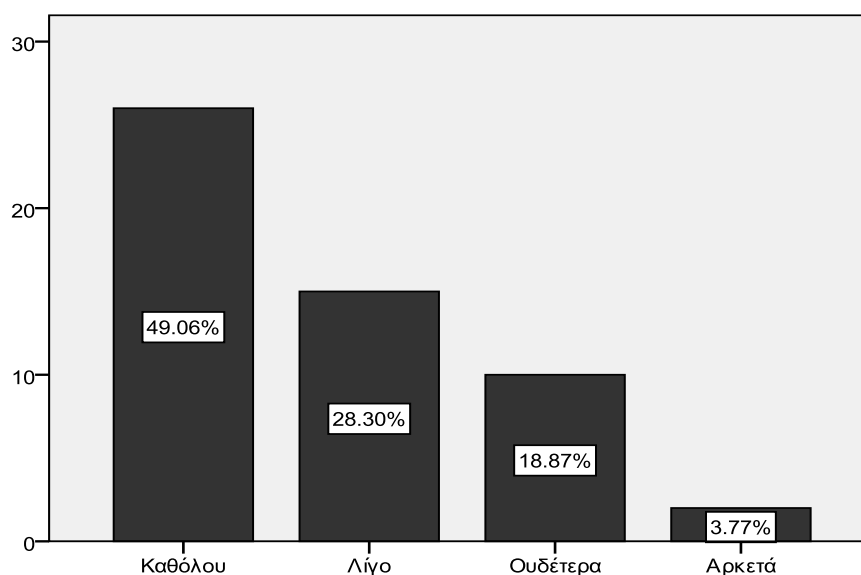
Προσόντα	Απαντήσεις	Ποσοστό
	N	Περιπτώσεων
Αγγλικά	51	96.2%
Πληροφορική	49	92.5%
Γλώσσες	18	34.0%
Σεμινάρια	14	26.4%
Λογιστικά	14	26.4%
Σύνολο	146	275.5%



Από την παραπάνω παρουσίαση, παρατηρούμε ότι όλες σχεδόν οι επιχειρήσεις θέτουν ως προϋπόθεση τη γνώση της Αγγλικής γλώσσας, καθώς και την εξοικείωση με τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές. Η παρακολούθηση σεμιναρίων, οι λογιστικές γνώσεις, καθώς και οι επιπλέον ξένες γλώσσες αναγνωρίζονται σαφώς θετικά, ωστόσο δεν αποτελούν κυρίαρχες απαιτήσεις των οργανισμών.

5.2.9. Αντιμετωπίζει η επιχείρησή σας δυσκολίες στην προσέλκυση και επιλογή προσωπικού;

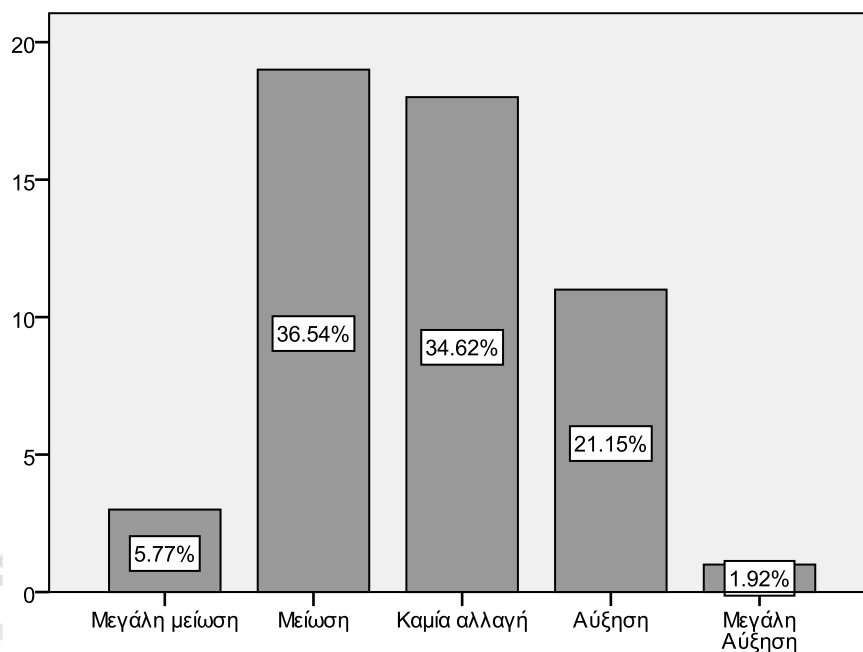
	Συχνότητα	Ποσοστό
Καθόλου	26	49.1%
Λίγο	15	28.3%
Ουδέτερα	10	18.9%
Αρκετά	2	3.8%
Σύνολο	53	100.0%



Τα δεδομένα στην αγορά εργασίας τα τελευταία χρόνια καθιστούν ιδιαίτερα δύσκολη την εύρεση εργασίας για κάποιον υποψήφιο, λόγω της υψηλής ζήτησης και της ταυτόχρονα χαμηλής προσφοράς. Το γεγονός αυτό λειτουργεί αντίστροφα για τις επιχειρήσεις, οι οποίες όταν έχουν ανάγκη να προσελκύσουν νέο προσωπικό, κατά κύριο λόγο δεν αντιμετωπίζουν καμία δυσκολία, γεγονός που επιβεβαιώνεται και από τις απαντήσεις της έρευνας.

5.2.10. Ποια είναι η μεταβολή στον αριθμό προσωπικού τα τελευταία 5 χρόνια;

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό
Μεγάλη μείωση	3	5.7%	5.8%
Μείωση	19	35.8%	36.5%
Καμία αλλαγή	18	34.0%	34.6%
Αύξηση	11	20.8%	21.2%
Μεγάλη Αύξηση	1	1.9%	1.9%
Σύνολο	52	98.1%	100.0%
Ελλιπή Δεδομένα	1	1.9%	
Σύνολο	53		



Τα αποτελέσματα αυτά συνδέονται εν μέρει και με τα δεδομένα της προηγούμενης ερώτησης. Έτσι λοιπόν, το γεγονός ότι η προσφορά εργασίας είναι έντονα μειωμένη, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, δικαιολογείται από τις απαντήσεις του συγκεκριμένου πίνακα, όπου το μεγαλύτερο ποσοστό αναφέρει μείωση στον αριθμό εργαζομένων τα τελευταία χρόνια.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η προσέλκυση και επιλογή του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού στη στελέχωση των μονάδων του Ιδιωτικού Τομέα αποτέλεσε το κεντρικό σημείο αναφοράς στην παρούσα εργασία.

Κυριάρχησε ως επί το πλείστον η άποψη εδώ, πως ό,τι στοχεύει να κάνει μια επιχείρηση, πρέπει πάνω από όλα να είναι δοκιμασμένο αλλά και να έχει άμεσες ποιοτικές λύσεις.

Εξετάζοντας ευρύτερα το θέμα της στελέχωσης μιας επιχείρησης, εννοείται πως για να υπάρξει προσέλκυση και αθρόα προσέλευση, είναι απαραίτητα να παρέχονται και τα ανάλογα κίνητρα, αποφεύγοντας ταυτόχρονα τις προκαταλήψεις σε ό,τι αφορά το φύλο, την ηλικία, την πολιτική τοποθέτηση, την εξωτερική εμφάνιση κλπ.

Η ανωτάτου επιπέδου εκπαίδευση και οι μεταπτυχιακές σπουδές, ιδιαίτερα σήμερα, εντάσσονται απαραίτητα στο σύνολο των αντικειμενικών κριτηρίων, όπου σε συσχέτιση με την ανάλογη αναγκαία προϋπηρεσία, αποτελούν σχεδόν το 80% της επιτυχούς επιλογής. Όσον αφορά στις θέσεις εργασίας, κρίνοντας από τον αριθμό των ατόμων που απασχολούνται σε μία ιδιωτική επιχείρηση του Τομέα Υγείας, ειδικότερα, παρατηρούμε πως οι υπαλληλικές θέσεις είναι πολύ περισσότερες σε αριθμό από εκείνες των διευθυντών και των θέσεων των προϊσταμένων. Βέβαια, σπουδαίο ρόλο έπαιξε στην προκείμενη εργασία και το μέγεθος των επιχειρήσεων και οργανισμών που συμμετείχαν στην έρευνα. Διακρίνει κανείς μικρές επιχειρήσεις, που αριθμούν μέχρι 99 άτομα εργαζόμενου προσωπικού, μεσαίες επιχειρήσεις, που απασχολούν από 100 μέχρι 200 άτομα και επιχειρήσεις μεγάλες με προσωπικό μέχρι και 500 άτομα ή και περισσότερα.

Επόμενο τμήμα της έρευνας αποτέλεσαν οι τρόποι και οι μέθοδοι που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για την εύρεση προσωπικού. Όπως λοιπόν προκύπτει, ο τρόπος που θα απευθυνθεί μια επιχείρηση του Ιδιωτικού τομέα προς την κοινωνία για την προσέλκυση του προσωπικού ποικίλλει, τόσο από χρονολογικής άποψης όσο και από την άποψη της νοοτροπίας που διακρίνει τους εντεταλμένους για την διεκπεραίωση της λειτουργίας αυτής. Για τον λόγο αυτό, παρατηρούμε ότι η αναζήτηση προσωπικού στις μέρες μας διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση. Μερικές επιχειρήσεις (75,5%), προκειμένου να προσελκύσουν στελέχη ή υπαλληλικό προσωπικό βασίζονται στην Εταιρική Βάση Βιογραφικών. Άλλες επιχειρήσεις (73,6%) αναζητούν προσωπικό και στελέχη στην Εταιρική Ιστοσελίδα. Σε ένα εξίσου μεγάλο ποσοστό, που φθάνει το 58,5%,

αυτό γίνεται μέσω των Ιστοσελίδων (Internet) γενικά. Συνήθως, επίσης, είναι η περίπτωση να απευθύνεται η επιχείρηση (κατά 56,6%) σε Εσωτερική Αναζήτηση, προκειμένου να προωθήσει εργαζόμενους σε διάφορες θέσεις εργασίας, ή να πραγματοποιήσει προαγωγές και αναβαθμίσεις του προσωπικού της γενικά. Ένα μεγάλο επίσης ποσοστό, της τάξης του 52,8%, απευθύνεται στον Επιχειρηματικό Κύκλο Ομοειδών Επιχειρήσεων. Τέλος, αξίζει να αναφέρουμε ότι:

- στις ειδικές Εταιρείες Ευρέσεως Εργασίας απευθύνεται το 35,8% των επιχειρήσεων
- σε ανακοινώσεις και αγγελίες στον Τύπο με την κλασική μέθοδο το 32,1% και τέλος
- ακολουθώντας την κλασική μεθοδολογία, πάλι, προσφεύγουν στον ΟΑΕΔ το 11,3% των επιχειρήσεων

Το συμπέρασμα στην προκειμένη ανάλυση είναι ότι οι ανωτέρω κλασικές μέθοδοι, χρόνο με το χρόνο, τείνουν να εκλείψουν. Την θέση τους καταλαμβάνουν φυσικά οι σύγχρονες μέθοδοι του internet, όπου και το κόστος είναι μικρότερο αφενός, και αφετέρου, λόγω της προσβασιμότητας, γίνεται ευχερέστερη και πολυπληθέστερη η προσέλευση από τους υποψηφίους.

Στη συνέχεια της ανάλυσης, σχετικά με τους τομείς απασχόλησης που εμφανίζουν εντονότερη την ανάγκη προσέλκυσης εργαζομένων, τα ευρήματα δείχνουν πως οι ανάγκες προσωπικού διαφοροποιούνται και εμφανίζουν μια ανισομερή πραγματικότητα. Αναφέρονται, για παράδειγμα, ανάγκες αιχμής στους τομείς των πωλήσεων, του προγραμματισμού και της προώθησης των πωλήσεων, στην καταγραφή και παρακολούθηση των οικονομικών των επιχειρήσεων και λιγότερο στην παραγωγή και στον Τομέα της Έρευνας και της Ανάπτυξης.

Ο τομέας της μηχανογράφησης και μηχανο-οργάνωσης συνεχώς διευρύνεται και γίνεται ολοένα και περισσότερο κτήμα, αλλά και χρηστότητα των περισσότερων εργαζομένων. Δεν είναι τυχαίο, πως εδώ οι επιχειρήσεις και οι εργαζόμενοι μοιραία γίνονται ακόλουθοι της γενικότερης τάσης και τροπής της Δημόσιας Οικονομίας της χώρας, που τα τελευταία τριάντα χρόνια έχει μετατραπεί σε μια Οικονομία καταναλωτικού προσανατολισμού.

Στη συνέχεια, ένα ειδικό θέμα που θα πρέπει να επισημανθεί, είναι τα επίπεδα θέσεων που πρέπει να καλυφθούν, καθώς επίσης και η προτίμηση των υποψηφίων σε σχέση με την ηλικία τους. Είναι αξιοσημείωτο εδώ, ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις στρέφονται στην δεξαμενή των νεότερων στελεχών, σε ποσοστό 92.5%. Αντίθετα, καταρτισμένα διευθυντικά στελέχη προτιμούνται απευθείας μόνο κατά 17%. Μόνο στο

εξειδικευμένο τεχνικό προσωπικό το ποσοστό είναι κάπως υψηλό και ανέρχεται στο 33%. Για τις θέσεις δε των προϊσταμένων το ποσοστό ανέρχεται στο 37% και αυτό διότι οι προϊστάμενοι συνήθως συγκαταλέγονται στα στελέχη νέας γενιάς.

Και αφού αναφερόμαστε σε στελέχη και προσωπικό νέας γενιάς, που είναι προτιμητέα κατά 92,5%, αξίζει να αναφέρουμε επίσης, ότι ο προσανατολισμός των εργαζομένων αυτών είναι, κατά ποσοστό 68% περίπου, στις απευθείας πωλήσεις και στην προώθηση και το προγραμματισμό των πωλήσεων. Το υπόλοιπο ποσοστό καλύπτεται σχεδόν ισομερώς από το Λογιστήριο, την Γραμματειακή υποστήριξη, την Τεχνική υποστήριξη και τους απλούς υπαλλήλους Γραφείου.

Στη συνέχεια της έρευνας, προκύπτει ότι οι μεταπτυχιακοί τίτλοι σπουδών παίζουν ολοένα και μεγαλύτερο ρόλο στην επιλογή των υποψηφίων εργαζομένων. Το 51% σχεδόν των επιχειρήσεων του Ιδιωτικού τομέα της Οικονομίας επιθυμεί να προσλάβει υποψηφίους με μεταπτυχιακούς τίτλους σπουδών και μόνο ένα 13,2% δεν προσδίδει ιδιαίτερη σημασία σε αυτό. Το υπόλοιπο 35% περίπου έχει μια ουδέτερη στάση και είναι γεγονός, πως αυτό το ποσοστό μελλοντικά θα φθίνει συνεχώς. Οι μεταπτυχιακές σπουδές βοηθούν τις επιχειρήσεις να ξεπερνούν κυρίως τα προβλήματα ανταγωνιστικότητας στο εθνικό και διεθνές οικονομικό περιβάλλον. Βοηθούν επίσης στο να δημιουργείται μία τάση βελτιστοποίησης της Επαγγελματικής Παιδείας τόσο των νεοπροσλαμβανόμενων, όσο και των υπάρχοντων εργαζόμενων που τυγχάνουν να είναι κάτοχοι πτυχίου ανώτατων και ανώτερων σπουδών. Αυτό είναι ένα κρίσιμο θέμα που απασχολεί τις επιχειρήσεις, τους υποψηφίους εργαζόμενους, αλλά και την κοινωνία γενικότερα.

Πηγαίνοντας σε ένα άλλο σημείο της έρευνας, παρατηρούμε πως οι ιδιωτικές επιχειρήσεις κατά 71% έχουν απαγκιστρωθεί από την αγκύλωση των «γνωριμιών» και του «μέσου» σε ό,τι αφορά την πρόσβαση και την πρόσληψη νέων εργαζομένων. Αυτό είναι ένα ενθαρρυντικό γεγονός όσον αφορά στην αξιοσύνη, την κατάρτιση και την αξιοκρατία γενικότερα στο χώρο των επιχειρήσεων του Ιδιωτικού τομέα.

Από τις ικανότητες και τα προσόντα των υποψηφίων νεοπροσλαμβανόμενων δεν είναι δυνατόν να μη λάβει κανείς υπόψη του τόσο την έφεση όσο και την αντικειμενική δυνατότητα της επικοινωνίας. Η επικοινωνιακή δυνατότητα δεν είναι μια μονοσήμαντη και απλή δυνατότητα. Αντίθετα, πρόκειται για πολύπτυχη και πολυσύνθετη περίπτωση συμπεριφοράς, αλλά και τρόπου ζωής, η οποία έχει άμεσο αντίκτυπο στην απόδοση ενός εργαζόμενου. Η επικοινωνία των ανθρώπων, αυτή καθαυτή, ξεκινάει από την καλή οικογενειακή αγωγή, συνεχίζει με την καλή παιδεία και ολοκληρώνεται με τις τάσεις για επαγγελματική συνέργεια και συνεργασία, συνεύρεση, συνεννόηση και συνεχή επιμονή

στις από κοινού προσπάθειες για την ατομική ωφέλεια και το γενικότερο καλό της κοινωνίας.

Σήμερα, θα ήταν άστοχο να αγνοήσουμε πέρα από την αγωγή, την παιδεία και την επαγγελματική συνεργασία, τα μέσα επικοινωνίας, όπως είναι οι τηλεπικοινωνίες, τα Μ.Μ.Ε και το Διαδίκτυο. Η καλή επικοινωνιακή συμπεριφορά είναι το πρωτογενές στοιχείο για την δυνατότητα εξυπηρέτησης των πελατών. Στο σημείο αυτό οι επιχειρήσεις δίνουν πολύ μεγάλη σημασία και προκρίνουν όσους έχουν τη δυνατότητα αυτή. Το ποσοστό αυτό είναι πολύ υψηλό και αγγίζει το 89,3%. Οποσδήποτε η σταθερή και καλώς εξυπηρετούμενη πελατεία είναι το «Α» και το «Ω» της επιχειρησιακής επιβίωσης σε ένα περιβάλλον ιδιαίτερα σκληρό, δύσκολο και ανταγωνιστικό.

Οι ικανότητες παρακίνησης, επηρεασμού και διαχείρισης κρίσεων, μαζί με τις ηγετικές ικανότητες είναι από τα κύρια προσόντα που συνθέτουν μία ισχυρή προσωπικότητα. Έναν τέτοιο υποψήφιο όλοι θα επιθυμούσαν να τον προσλάβουν. Κάποιον που να έχει τις δυνατότητες και την αξιοσύνη να εργαστεί, να αναδειχθεί και να προάγει τόσο το ατομικό του προφίλ, το οικονομικό του status, όσο και την κερδοφορία και την επιχειρησιακή εικόνα προς τα μέσα και προς τα έξω.

Μεγάλο κεφάλαιο στον εργασιακό χώρο αποτελούν οι ισχυρές προσωπικότητες, ανεξάρτητα πολλές φορές και από την θέση και τον βαθμό που κατέχουν. Βέβαια, δεν πρέπει να παραγνωρίζεται το μεγάλο κεφάλαιο του σεβασμού και της προαγωγής της ομαδικότητας. Κανείς, όσο ισχυρή προσωπικότητα και αν είναι, δεν μπορεί να τα κάνει όλα μόνος του. Από την φύση μας, στη ζωή και τις επιχειρήσεις έχουμε την ανάγκη και της συνδρομής των άλλων. Για το λόγο αυτό η σημερινή μοντέρνα επιχειρησιακή επιστήμη και πρακτική έχουν εισάγει «ως εκ των ων ουκ άνευ» την «εταιρική αντίληψη» και «εταιρική συνείδηση».

Έχουν επινοηθεί πολλές πρακτικές μέθοδοι που ανιχνεύουν με διάφορα tests και ερωτηματολόγια τον βαθμό συνεκτικότητας, συνεργασίας, ροπής στην ομαδικότητα και ικανότητας αποφυγής και αντιμετώπισης εκτάκτων ή κυκλικών κρίσεων σε μία επιχείρηση του Ιδιωτικού τομέα.

Κλείνοντας, οφείλουμε να επισημάνουμε ότι σήμερα το οικονομικό περιβάλλον που δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις στον Ιδιωτικό τομέα μαστίζεται από την εσωτερική και την διεθνή ύφεση. Πολλές επιχειρήσεις, για καθαρά υπαρκτικούς οικονομικούς λόγους, αναγκάζονται να περιστείλουν αρκετές από τις δραστηριότητές τους. Ακόμη, μερικές είναι υποχρεωμένες ως εκ των πραγμάτων να αναστείλουν εντελώς τις δραστηριότητες τους. Στις περιπτώσεις αυτές, είναι αναμενόμενα να εμφανίζονται και

μειώσεις προσωπικού, που είναι ανεξάρτητες από τους προγραμματισμούς και την επιθυμία των επιχειρήσεων. Εδώ ανακύπτουν προβλήματα μεθόδων επιλογής κυρίως αυτών που θα παραμείνουν, αλλά και εκείνων που θα απολυθούν. Το θέμα αυτό, ωστόσο, δεν ανάγεται στην παρούσα έρευνα.

Κλείνοντας αυτήν την εργασία, εκφράζουμε την ευχή να ξεπεραστούν το συντομότερο δυνατόν οι δυσκολίες και τα έντονα προβλήματα και έτσι η οικονομία μας να βρει ξανά την ζωντάνια και τους ανοδικούς της ρυθμούς για το καλό της Ελληνικής κοινωνίας των πολιτών.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

- Βαξεβανίδου Μ., Ρεκλείτης Π., (2008), Management Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα: Προπομπός
- Ιορδανόγλου 2008, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις- νέες τάσεις και πρακτικές, εκδόσεις κριτική Αθήνα).
- Κανελλόπουλος Χ.Κ., (2002), Διοίκηση Προσωπικού – Ανθρώπινου Δυναμικού, ιδιωτική έκδοση 6
- Μπουραντάς Δ., (2002), Μανατζμεντ-θεωρητικό υπόβαθρο & σύγχρονες πρακτικές, Εκδόσεις Γ.Μπένου
- Μπουραντάς Δ., (2005), Ηγεσία. Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, εκδ. Κριτική
- Ξένος Δ., (2003), Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού για Εφαρμογή σε επιχειρήσεις και Δημόσιους Οργανισμούς, Αθήνα Παπαζήση
- Ευροτύρη Κουφίδου Σ., (2001), Διοίκηση ανθρώπινων πόρων – η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον, Εκδόσεις Ανικούλα
- Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Γ.Μπένου
- Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., (2002), Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Γ.Μπένου
- Σκούλας Ε.Νίκος- Οικονομάκη Π.Κυριακή (1998), Διαχείριση και ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Κάπα, Αθήνα
- Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Α. Μ. (2004), Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, Εκδόσεις Rossili
- Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α. Μ. (2007), Οργάνωση & Διοίκηση, το Management της νέας εποχής, Εκδόσεις Rossili
- Διδακτικές Σημειώσεις Χατζηδήμα-Κατσανέβα, (2012), Πανεπιστήμιο Πειραιώς
- Χυτήρης Λεωνίδα, (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

Ξενόγλωσση

- Anfuso D., (2005), Employee Relations. "Trainers Prove many Heads are better than One".
Workforce.
- Armstrong M., (2000), Strategic human resource management : a guide to action, London:
Kogan Page.
- Baldauf, A. & Cravens, D.W. 2001. "Improving the Effectiveness of Field Sales
Organizations: A European Perspective". Industrial Marketing Management,
Bartram,S. & Gibson, B. 1999.
- Braun A. Laurie, Martin C. David, "Human Resource Magazine", December 2001, (article)
- Cherrington J. David (1995), "The management of human resources", Prentice-Hall, 4th
edition
- French Wendell, Human Resource Management, Houghton Mifflin Company, 6th edition,
July 2006
- Kristin O. Prien and Jeffery S. Schippmann, "Individual Assessment: As Practiced in
Industry and Consulting (Applied Psychology Series)", (2003)
- Luis R. Gomez-Mejia & David B. Balkin, (2003).
- Mathis R.L. & Jackson J.H., (1994). Human Resource Management, 1994,
- Neil Anderson and Peter Herriot, "Assessment and Selection in Organizations: Methods
and Practice for Recruitment and Appraisal" (1994)
- Russell HR Consulting., Employer's guide to Recruitment, How to Get the Right Man (or
Woman) for the Job
- Sraub J. Jonathan, "Human Resource Magazine", July 2007, (article)
- Snell S., Bohlander G., (2007), Human Resource Management, International Thomson
Publishing Company
- Storey J., (1992), Developments in the Management of Human Resources, Blackwell

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

Το παρόν ερωτηματολόγιο, αποτελεί μέρος της πτυχιακής εργασίας με θέμα την «Προσέλκυση και επιλογή προσωπικού στον ιδιωτικό τομέα».

Η εν λόγω εργασία, εκπονείται από τη φοιτήτρια Κωστάκη Αναστασία, στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών «Διοίκηση της Υγείας» του Οικονομικού τμήματος του Πανεπιστημίου Πειραιώς. Οι ερωτήσεις που περιλαμβάνει το ερωτηματολόγιο είναι όλες κλειστού τύπου και η συμπλήρωσή τους απαιτεί λίγο χρόνο(5-8 λεπτά).

Τονίζεται ότι είναι απαραίτητο να συμπληρωθούν όλες οι ερωτήσεις και δεν απαιτούνται τα στοιχεία της εκάστοτε εταιρίας και των ερωτηθέντων. Οι απαντήσεις που θα δοθούν, θα παραμείνουν απόρρητες και θα χρησιμοποιηθούν μόνο για τους ερευνητικούς σκοπούς της εργασίας.

Για οποιαδήποτε απορία και διευκρίνιση, μη διστάσετε να επικοινωνήσετε μαζί μου στο email : natasakostaki@gmail.com.

Σας ευχαριστώ πολύ για το χρόνο σας.

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:

A. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Φύλο: Άντρας Γυναίκα
2. Ηλικία: 18-24 25-34 35-44
45-55 55+
3. Εκπαίδευση: Απόφοιτος/η Λυκείου Ανώτερη Ανώτατη
Μετ/κό Διδ/κό
4. Χρόνια απασχόλησης στην επιχείρηση:
5. Θέση Εργασίας: Διευθυντής Προϊστάμενος
Άλλο
6. Είδος Επιχείρησης: Βιομηχανία Εμπόριο Υπηρεσίες
Υπηρεσίες Υγείας Προϊόντα Υγείας
7. Μέγεθος Επιχείρησης: Αριθμός εργαζομένων <25 25-99 εργαζόμενοι
100-199 εργαζόμενοι 200-499 εργαζόμενοι
Αριθμός εργαζομένων >500

B. ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΓΝΩΜΗΣ

8. Ποιες μεθόδους προσέλκυσης χρησιμοποιεί η επιχείρηση σας;
(Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μια απαντήσεις)

- | | |
|-----------------------------|--------------------------|
| Εταιρικό website | <input type="checkbox"/> |
| Εταιρική βάση βιογραφικών | <input type="checkbox"/> |
| Εφημερίδες/ τύπος | <input type="checkbox"/> |
| website αναζήτησης εργασίας | <input type="checkbox"/> |
| ΟΑΕΔ | <input type="checkbox"/> |
| Εσωτερική αναζήτηση | <input type="checkbox"/> |
| Εταιρίες ευρέσεως εργασίας | <input type="checkbox"/> |
| Επιχειρηματικός κύκλος | <input type="checkbox"/> |

9. Ποιοι από τους παρακάτω τομείς απασχόλησης στην επιχείρησή σας εμφανίζουν εντονότερη ανάγκη προσέλκυσης νέων εργαζομένων ; (Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μια απαντήσεις)

Πληροφορική/Μηχανογράφηση
Εξυπηρέτηση πελατών
Οικονομικά/Λογιστικά
Μάρκετινγκ
Παραγωγή
Πωλήσεις
Τομέας έρευνας & ανάπτυξης (R&D)

10. Σε ποια επίπεδα θέσεων :

Ανώτατα διοικητικά στελέχη
Διευθυντικά στελέχη
Προϊστάμενοι
Νεότερα στελέχη
Τεχνικοί

11. Σε ποιες θέσεις εργασίας : (Μπορείτε να επιλέξετε παραπάνω από μια απάντηση)

Υπάλληλοι υποδοχής
Γραμματείς
Υπάλληλοι γραφείου
Λογιστήριο
Πωλήσεις
Διαφήμιση
Μηχανικοί
Άλλο

.....

12. Ποιες δεξιότητες πρέπει οπωσδήποτε να έχει ένας υποψήφιος ;
(Συμπληρώστε με αριθμούς από το 1 έως 5 - με 1 ελάχιστο και 5 μέγιστο-)

Αποτελεσματική επικοινωνία
Εξυπηρέτηση πελατών
Λήψη αποφάσεων
Ικανότητα παρακίνησης
Ηγετικές ικανότητες
Διαχείριση κρίσεων
Ομαδικότητα
Ικανότητα παρουσίασης
Άλλο

.....

13. Η κατοχή τίτλου Μεταπτυχιακών Σπουδών παίζει καθοριστικό ρόλο στην επιλογή υποψηφίων;

Καθόλου
Λίγο
Ουδέτερο
Αρκετά
Απόλυτα

14. Η περίπτωση προϋπάρχουσας γνωριμίας με τον υποψήφιο, μπορεί να επηρεάσει την τελική απόφαση για την επιλογή του ;

Καθόλου
Λίγο
Ουδέτερο
Αρκετά
Απόλυτα

15. Ποια επιπλέον προσόντα πρέπει να διαθέτει ένας υποψήφιος;

Γνώσεις πληροφορικής/Υπολογιστών
Γνώση Αγγλικής γλώσσας
Άλλες ξένες γλώσσες
Πιστοποιήσεις σεμιναρίων
Γνώσεις λογιστικών προγραμμάτων

16. Αντιμετωπίζει η επιχειρησή σας δυσκολίες στην προσέλκυση και επιλογή προσωπικού;

Καθόλου
Λίγο
Ουδέτερο
Αρκετά
Απόλυτα

17. Ποια είναι η μεταβολή στον αριθμό των εργαζομένων της επιχείρησής σας, τα τελευταία 5 χρόνια;

Μεγάλη μείωση
Μείωση
Καμία αλλαγή
Αύξηση
Μεγάλη Αύξηση
