

ΟΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ
ΑΤΕΙ ΚΡΗΤΗΣ
ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ: ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΟΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ



ΣΑΜΟΥΡΗ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ

A.M. 2695

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ:

Δρ. ΣΟΦΙΑ ΠΑΠΑΣΤΕΦΑΝΑΚΗ

ΗΡΑΚΛΕΙΟ 2009

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ	1
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	8
1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	8
1.2 Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ.....	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	16
2.1 ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	16
2.2 ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	18
2.3 ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	19
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	21
3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	21
3.2 ΟΡΙΣΜΟΣ.....	21
3.3 ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ	22
3.4 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ	23
3.5 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ	25
3.6 ΤΟ ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ.....	27
3.7 ΠΡΟΚΑΤΑΡΚΤΙΚΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ.....	28
3.8 ΑΙΤΗΣΗ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ	29
3.9 ΤΑ ΤΕΣΤ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	29
3.10 Η ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ.....	38
3.11 ΕΛΕΓΧΟΣ ΥΠΟΒΑΘΡΟΥ ΚΑΙ ΣΥΣΤΑΣΕΩΝ	44
3.12 ΙΑΤΡΙΚΕΣ ΕΞΕΤΑΣΕΙΣ	46
3.13 ΑΠΟΦΑΣΗ ΕΠΙΛΟΓΗΣ.....	47
3.14 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ	50
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	52
4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	52
4.2 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	53
4.2.1 Δομή και περιεχόμενο του ερωτηματολογίου	54

4.3 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	55
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ^ο ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	72
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	77
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι Ερωτηματολόγιο.....	80
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ Στατιστικοί πίνακες SPSS.....	85

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μια γενική αναφορά στη Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων και τη σημασία της. Αναφέρονται οι στόχοι που συνήθως καλείται το τμήμα ΔΑΠ να φέρει εις πέρας και όλες οι λειτουργίες και δραστηριότητες που συνήθως πραγματοποιεί.

Το δεύτερο κεφάλαιο αναφέρεται στη διαδικασία προσέλκυσης προσωπικού η οποία προηγείται και είναι απαραίτητη για να πραγματοποιηθεί η διαδικασία επιλογής προσωπικού. Για την προσέλκυση των υποψηφίων χρησιμοποιούνται δύο πηγές: οι εσωτερικές πηγές και οι εξωτερικές πηγές. Η εσωτερική προσέλκυση είναι η διαδικασία όπου προσελκύονται οι υποψήφιοι για κάποια θέση εργασίας από το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης. Τέτοιες μέθοδοι είναι από το ήδη υπάρχον προσωπικό και από τις συστάσεις του υπάρχοντος προσωπικού. Η εξωτερική προσέλκυση είναι η διαδικασία κατά την οποία προσελκύονται οι υποψήφιοι για κάποια θέση εργασίας από το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης από αγγελίες στον τύπο, το internet, τις Επαγγελματικές Ενώσεις και τα Σωματεία, τα Πανεπιστήμια, τα Ιδιωτικά Γραφεία Ευρέσεως Εργασίας και τα λοιπά.

Το κύριο μέρος αναπτύσσεται στο τρίτο κεφάλαιο. Στην αρχή παρατίθεται ο ορισμός της επιλογής προσωπικού. Στη συνέχεια ο σκοπός, οι προϋποθέσεις για μια αποτελεσματική επιλογή προσωπικού και τα κριτήρια επιλογής που τυπικά χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις. Ακόμη αναλύονται τα στάδια που έχουν επικρατήσει παγκοσμίως για τη διαδικασία επιλογής προσωπικού και τα οποία καταλήγουν στην τελική πρόσληψη του υποψηφίου. Το πρώτο στάδιο είναι η προκαταρκτική συνέντευξη όπου πραγματοποιείται μια αρχική εξέταση των υποψηφίων, η εξέταση των αιτήσεων και των βιογραφικών σημειωμάτων και αξιολογείται η συσχέτιση μεταξύ των προσόντων του υποψηφίου και της θέσης εργασίας. Επιπλέον υπάρχουν τα τεστ επιλογής προσωπικού όπου γίνεται μια προσπάθεια για να επιτευχθεί αντικειμενικότητα στη λήψη αποφάσεων επιλογής προσωπικού. Στη συνέχεια αναλύεται η τεχνική της συνέντευξης κατά την οποία ένας ή περισσότεροι προσπαθούν μέσω του διαλόγου να συλλέξουν πληροφορίες και να αξιολογήσουν τις ικανότητες των

υποψηφίων. Επόμενο στάδιο είναι ο έλεγχος του υποβάθρου και των συστάσεων, οι ιατρικές εξετάσεις και τέλος οι μέθοδοι της απόφασης επιλογής. Ωστόσο, για να διαπιστωθεί εάν η διαδικασία είναι αποτελεσματική, πρέπει να πραγματοποιείται αξιολόγηση της διαδικασίας.

Στο τέταρτο κεφάλαιο αναλύεται η έρευνα που πραγματοποιήθηκε στις επιχειρήσεις παραγωγής ηλεκτρισμού και ηλεκτρικών συσκευών στο Νομό Ηρακλείου για την εφαρμογή των διαδικασιών επιλογής προσωπικού. Αναφέρεται η μεθοδολογία της έρευνας και η ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας.

Στο πέμπτο και τελευταίο κεφάλαιο της παρούσας πτυχιακής εργασίας παρουσιάζονται τα συμπεράσματα που προέκυψαν από τη μελέτη της βιβλιογραφίας και τις αναλύσεις των αποτελεσμάτων της έρευνας.

SUMMARY

In the first chapter becomes a general report in the Management of Human Resources and her importance. Are reported the objectives that are usually called department of Management of Human Resources to actualize, also the all operations and activities that usually materialized.

The second chapter is reported in the process of attracting of personnel which precedes and is essential in order to realized the procedure of selection personnel. For the attracting candidates are used two sources: the internal sources and the exterior sources. The internal attracting is the process where are attracted the candidates from the internal environment of business. Such methods are from the already existing personnel and from the constitution of existing personnel. The exterior attracting is the process where are attracted the candidates from the outside environment of business with announcements in the press, the internet, the Professional Unions and the Associations, the Universities, the Employment Agencies and et al.

The main part is developed in the third chapter. In the beginning is mentioned the definition of selection personnel. Afterwards the aim, the conditions for a effective choice of personnel and the criteria of choice that are formally used by the businesses. Still are analyzed the stages that have prevailed worldwide for the process of selection personnel and which lead to the final choice of candidate. The first stage is the preliminary interview where is realized a initial examination of candidates, the examination of applications forms and Curriculum Vitae where is evaluated the cross-correlation between the qualifications of candidate and the work. Moreover exist the tests of selection personnel where becomes an effort to achieved objectivity in the decision-making of choice of personnel. Afterwards is analyzed the technique of interview at which one or more interviewers tries via the dialogue, to collect information and placed the faculties of candidates. Next stage is the control of background and constitution, the medical examinations and finally the methods of decision of choice personnel. However, in order to verification if the process is effective, it should is realised evaluation of process.

In the fourth chapter is analyzed the research that was realised in the businesses of production electricity and electric appliances in the Heraklion for the application of procedure of selection personnel. Are reported the methodology of research and the analysis of results of research.

In the fifth and last chapter are presented the conclusions that resulted from the study of bibliography and the analyses of results of research.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^Ο ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Κάθε οργανισμός που θέλει να προσλάβει νέους εργαζόμενους καθορίζει κάποια κριτήρια μέσω των οποίων εκτιμά και αξιολογεί του υποψηφίους. Τέτοια κριτήρια, εκτός των τεχνικών χαρακτηριστικών, αφορούν συνήθως χαρακτηριστικά συμπεριφοράς, που δεν μπορούν να μετρηθούν εύκολα. Αντί να αφήνεται κάτι τέτοιο στην τύχη, οι οργανισμοί χρησιμοποιούν απλές ή πιο πολύπλοκες τεχνικές επιλογής. Προσπαθούν όλο και περισσότερο να κάνουν καλές επιλογές, καθώς αυτές οι επιλογές περιλαμβάνουν πολλά κόστη όπως:

- Το κόστος της όλης διαδικασίας επιλογής, συμπεριλαμβανομένων των διαφόρων εργαλείων επιλογής.
- Το μελλοντικό κόστος πρόσληψης και εκπαίδευσης νέων εργαζομένων.
- Το κόστος από τις αποχωρήσεις, αν το επιλεγμένο προσωπικό δεν διατηρηθεί.

Επιπλέον, από μια ορθή επιλογή προσωπικού προκύπτουν ειδικότερα πλεονεκτήματα τα οποία είναι τα εξής:

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

Είναι σημαντικό να κατανοήσει κανείς ότι οι αποφάσεις λαμβάνονται τόσο από τους εργοδότες, όσο και από τους υποψήφιους εργαζόμενους. Η δημιουργία κοινά αποδεκτών προσδοκιών κατά τη διαδικασία επιλογής διαμορφώνει κατά ένα μέρος το την ψυχολογία των υποψηφίων η οποία επηρεάζει τις συμπεριφορές και τα αισθήματα των εργαζομένων ως προς τους οργανισμούς (Rosse & Levin, 1997).

Οι αποφάσεις των εργοδοτών, όσον αφορά στην επιλογή των εργαζομένων, είναι πολύ σημαντικές για την εύρυθμη λειτουργία των οργανισμών. Στους οργανισμούς

υπάρχει μεγάλη διακύμανση τόσο στις μεθόδους επιλογής, όσο και στο βαθμό στον οποίο χρησιμοποιούνται. Κάποιοι παράγοντες στους οποίους μπορεί να οφείλεται αυτή η διακύμανση είναι (Gatewood & Feild, 1998):

- Τα χαρακτηριστικά του τμήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, όπως για παράδειγμα οι γνώσεις που έχουν και οι προτιμήσεις τους.
- Η επίδραση της εθνικής κουλτούρας στις επιλογές των επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα, διαφορές κουλτούρας στην αποφυγή κινδύνου. Για παράδειγμα μια επιχείρηση της οποίας η κουλτούρα είναι υψηλή στην αποφυγή κινδύνου είναι πιο πιθανό να χρησιμοποιεί τεστ και συνεντεύξεις ως μέρος της διαδικασίας επιλογής.
- Τα χαρακτηριστικά της εργασίας, όπως οι απαιτήσεις σε δεξιότητες, το επίπεδο εκπαίδευσης και το επίπεδο αποδοχών. Οι απαιτήσεις σε δεξιότητες μάλιστα, καθορίζουν τις μεθόδους επιλογής προσωπικού που θα χρησιμοποιηθούν.

Οι οργανισμοί συνήθως συνδέουν την εργασία και την επιλογή με τέτοιο τρόπο ώστε να μεγιστοποιείται το ταίριασμα υποψήφιου-εργασίας. Όσο αυξάνει η πολυπλοκότητα της εργασίας τόσο μεγαλύτερη σημασία έχει η μέθοδος επιλογής που θα χρησιμοποιηθεί.

Καθώς υπάρχει θετική σχέση ανάμεσα στη χρήση των μεθόδων επιλογής και στην οργανωσιακή απόδοση θα μπορούσε κάποιος να οδηγηθεί στο συμπέρασμα ότι χρησιμοποιώντας περισσότερες μεθόδους επιλογής θα έχουμε καλύτερα αποτελέσματα. Δεν είναι όμως πάντα όλες οι μέθοδοι επιλογής κατάλληλες για τα χαρακτηριστικά που θέλουμε να διαπιστώσουμε, γι' αυτό οι οργανισμοί πρέπει να είναι προσεκτικοί στις μεθόδους που θα επιλέξουν να χρησιμοποιήσουν, ιδίως όταν η επιλογή είναι δαπανηρή.

Αρκετά συχνά οι οργανισμοί χρησιμοποιούν πολλές μεθόδους επιλογής για να μειώσουν το ρίσκο των λαθών κατά την επιλογή. Αυτή η τακτική σε συνδυασμό με το κόστος των μεθόδων επιλογής αναγκάζει τους εργοδότες να επιλέξουν πολλές, αλλά και συγκεκριμένες μεθόδους για να χρησιμοποιήσουν, με αποτέλεσμα να επηρεάζεται η τελική πληροφόρηση που συλλέγουν για τους υποψήφιους. Από την άλλη, η μη χρησιμοποίηση κάποιων μεθόδων επιλογής μπορεί να οφείλεται σε περιορισμένους πόρους του οργανισμού, σε νομικά θέματα, στον κλάδο ή στο τμήμα ανθρωπίνων πόρων της επιχείρησης.

Οι οργανισμοί αντί να χρησιμοποιούν όσες περισσότερες μεθόδους μπορούν, είναι προτιμότερο να ερευνήσουν ποιες μέθοδοι τους παρέχουν τις πιο χρήσιμες πληροφορίες για την τελική επιλογή. Με κάποιες ενημερώνει ο ίδιος ο υποψήφιος τον οργανισμό για τα προσόντα του (π.χ. βιογραφικό), με άλλες συλλέγει ο οργανισμός τις πληροφορίες που θέλει για τον υποψήφιο (π.χ. διάφορα τεστ, δείγματα έργου), ενώ άλλες συνδυάζουν και τους δυο παραπάνω τρόπους (π.χ. συνεντεύξεις). Κάθε μέθοδος βοηθάει στη συλλογή πληροφοριών για τους υποψήφιους. Σύμφωνα με τις πληροφορίες που ενδιαφέρουν κάθε οργανισμό, θα πρέπει να καθοριστεί και η ανάλογη μέθοδος επιλογής που θα χρησιμοποιηθεί, ώστε να είναι πιο αποτελεσματική. Είναι προτιμότερο λοιπόν οι οργανισμοί να βασίζονται σε συγκεκριμένες μεθόδους επιλογής και όχι σε όσο περισσότερες μπορούν.

Όσον αφορά στη διαδικασία επιλογής και στην απόφαση της μεθόδου που θα προτιμηθεί, η έμφαση δίνεται κυρίως σε δύο χαρακτηριστικά:

- Ατομικές διαφορές: η προσέλκυση πολλών υποψηφίων δε θα είχε ιδιαίτερη χρησιμότητα αν δε μπορούσε να μετρηθεί η διαφορετικότητα των υποψηφίων. Ο υποψήφιοι μπορούν να διαφέρουν με ποικίλους τρόπους, όπως στην ευφυΐα, στις συμπεριφορές, στην κοινωνικότητα, στα ψυχολογικά και φυσικά χαρακτηριστικά, στην εμπειρία και σε πολλά άλλα.
- Πρόβλεψη: την πρόβλεψη της μελλοντικής απόδοσης των υποψηφίων στον εργασιακό χώρο.

Αρκετές από τις μεθόδους επιλογής επιτυγχάνουν να μετρούν τις ατομικές διαφορές και προβλέπουν, όσο το δυνατόν καλύτερα, την εργασιακή απόδοση. Υπάρχει πληθώρα μεθόδων, μέσα από τις οποίες οι οργανισμοί μπορούν να επιλέξουν αυτές που θεωρούν πλησιέστερες.

Για να είναι όμως αποτελεσματική η διαδικασία επιλογής χρειάζεται να σχεδιάζεται και να διεξάγεται με το σωστό τρόπο και τα κατάλληλα κριτήρια, διαφορετικά δεν θα έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα για τις επιχειρήσεις.

Η συγκεκριμένη έρευνα μελετάει τον τρόπο χρήσης των διαδικασιών επιλογής προσωπικού από τις βιομηχανικές επιχειρήσεις παραγωγής ηλεκτρισμού και ηλεκτρικών συσκευών στο Νομό Ηρακλείου, ώστε να διαπιστωθεί κατά πόσο αυτές την χρησιμοποιούν με σωστό τρόπο και σωστά κριτήρια. Προηγείται βιβλιογραφική

επισκόπηση των διαδικασιών επιλογής προσωπικού, ώστε να μελετηθεί σε βάθος η διαδικασία και να διαπιστωθούν οι καλύτερες πρακτικές που έχουν επικρατήσει παγκοσμίως και κατόπιν να συγκριθούν με αυτά που εφαρμόζονται από επιχειρήσεις παραγωγής ηλεκτρισμού και ηλεκτρικών συσκευών στο Νομό Ηρακλείου.

1.2 Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ

Κάθε επιχείρηση αποτελείται από ανθρώπινους και υλικούς πόρους, οι οποίοι χρησιμοποιούνται για την επίτευξη ενός σκοπού. Σαν αποτέλεσμα αυτού τα τελευταία χρόνια οι επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα και έχουν στρέψει το ενδιαφέρον τους στη Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων. Δηλαδή έχει γίνει αντιληπτό ότι η επιτυχία μιας επιχείρησης εξαρτάται από τον άνθρωπο, ανεξάρτητα αν αυτός διοικεί ή διοικείται. Ο ορισμός της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων είναι ο εξής:

«Η Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων είναι η διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης» (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003:19).

Παρόλο που υπάρχουν διαφορές στο περιεχόμενο των δραστηριοτήτων της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων από επιχείρηση σε επιχείρηση εξαιτίας ειδικών συνθηκών, μπορούμε να πούμε ότι οι βασικότερες λειτουργίες της είναι οι ακόλουθες (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003, Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004, Χυτήρης, 2001):

1. Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού

Οι στόχοι του Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η ανάλυση της αγοράς εργασίας ως προς την προσφορά και τη ζήτηση για ανθρώπινο δυναμικό. Επιπρόσθετα, στόχος της είναι να προβλέπει, σύμφωνα με τους σχεδιασμούς και τους στόχους που έχουν τεθεί από την επιχείρηση, τις ανάγκες της για ανθρώπινο δυναμικό. Ακόμη να καταρτίσει σχέδιο για την εξασφάλιση της ποιότητας και της ποσότητας του απαραίτητου προσωπικού. Ο τελευταίος από τους βασικούς στόχους της είναι να μπορεί να αντιμετωπίσει επιτυχώς την υπερεπάρκεια ή την έλλειψη του προσωπικού.

2. Ανάλυση και Περιγραφή Θέσεων Εργασίας

Η Ανάλυση και Περιγραφή των Θέσεων Εργασίας αναφέρεται στη διαδικασία συγκέντρωσης και καταγραφής των σημαντικότερων δραστηριοτήτων τις οποίες καλείται να εκτελέσει ο εργαζόμενος έτσι ώστε να φέρει σε πέρας την εργασία που έχει αναλάβει. Επιπλέον, συγκεντρώνονται και καταγράφονται οι απαιτήσεις των τεχνικών και περιβαλλοντικών δεδομένων της θέσης, καθώς και το σύνολο των προσόντων, των γνώσεων, των ικανοτήτων και των υπευθυνοτήτων του εργαζόμενου.

3. Προσέλκυση Εργαζομένων

Με τον όρο Προσέλκυση Εργαζομένων αναφερόμαστε στη διαδικασία εξασφάλισης για κάθε κενή θέση της επιχείρησης, κατάλληλων ποιοτικά και ποσοτικά υποψηφίων, ώστε να επιλεγεί ο κατάλληλος για την κάλυψη της θέσης.

4. Επιλογή Προσωπικού

Αφού ολοκληρωθούν τα παραπάνω στάδια, η επιχείρηση καλείται να επιλέξει τον κατάλληλο από τους υποψηφίους για την κάλυψη της θέσης.

5. Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Προσωπικού

Στόχοι της Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης Προσωπικού είναι η ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων ούτως ώστε να βελτιωθεί η επίδοση τους στα καθήκοντα τους, ακόμη η ανάπτυξη διαφορετικών ή νέων επαγγελματικών δεξιοτήτων των εργαζομένων ώστε να μπορέσουν ν' αναλάβουν νέα καθήκοντα και να ικανοποιηθούν οι νέες ανάγκες της επιχείρησης όσο το δυνατόν καλύτερα από το υπάρχον προσωπικό. Και τέλος έχει τεθεί ως στόχος η μείωση του χρόνου μάθησης και προσαρμογής κατά την ανάληψη νέας θέσης εργασίας, μετάθεσης ή προαγωγής.

6. Αξιολόγηση της Απόδοσης των Εργαζομένων

Η Αξιολόγηση των εργαζομένων αποσκοπεί στον καθορισμό των στόχων απόδοσης και ανάπτυξης των εργαζομένων, στον καθορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών, στην σύνδεση της αμοιβής με την απόδοση του εργαζόμενου, στην ανατροφοδότηση – επαναπληροφόρηση του εργαζόμενου και στη βελτίωση του συστήματος προσέλκυσης και επιλογής.

7. Συστήματα Αμοιβών των Εργαζομένων

Το Σύστημα Αμοιβών των Εργαζομένων προβαίνει στις απαραίτητες διαδικασίες για την διαμόρφωση των αμοιβών των εργαζομένων και λαμβάνει υπόψη τους παρακάτω παράγοντες: την αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας, την αύξηση των κερδών της επιχείρησης και την αύξηση του κόστους ζωής.

8. Εργασιακές Σχέσεις

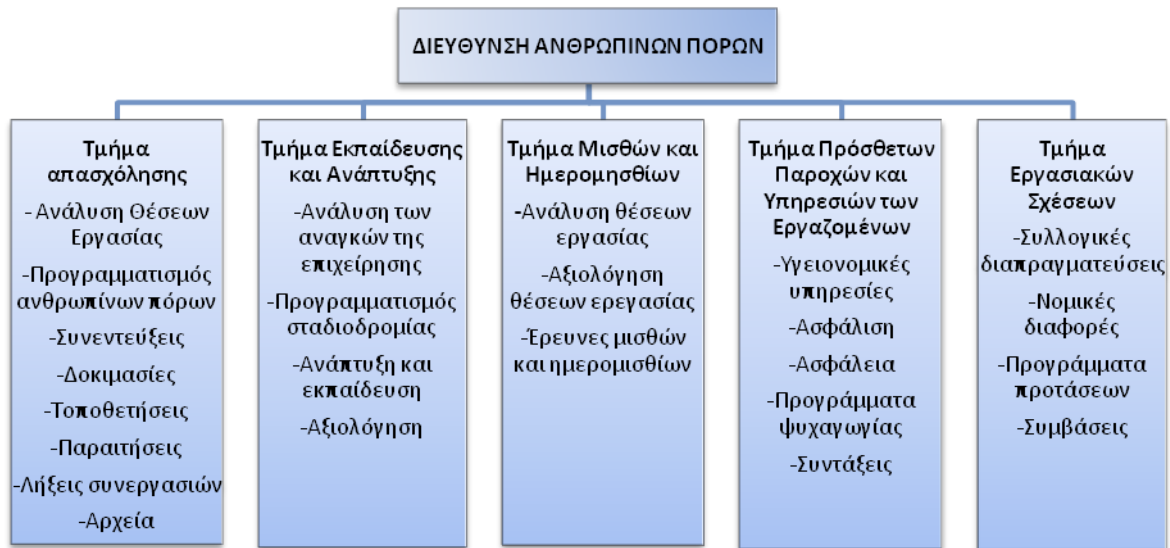
Οι Εργασιακές Σχέσεις περιλαμβάνουν την απόδοση δίκαιης και συνεπούς μεταχείρισης προς όλους τους εργαζόμενους, τη συνεργασία των μάντζερ με τους εκπροσώπους των εργαζομένων και τη σωστή πολιτική εργασιακών σχέσεων που παρέχουν διάυλους για την επίλυση προβλημάτων εργασιακών σχέσεων.

9. Επικοινωνία

Πολλές επιχειρήσεις έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι το κλειδί για ένα καλό πρόγραμμα εργασιακών σχέσεων είναι ο διάυλος επικοινωνίας, που δίνει στους εργαζόμενους πρόσβαση σε σημαντικές πληροφορίες και μια ευκαιρία να εκφράσουν τις ιδέες και τα αισθήματα τους. Επειδή πολλές επιχειρήσεις είναι ιδιαίτερα πολύπλοκες, είναι υποχρεωμένες να αναπτύξουν πολλά κανάλια επικοινωνίας προκειμένου οι πληροφορίες να κινούνται προς τα πάνω, προς τα κάτω και οριζόντια στη δομή οργάνωσης τους.

Το τμήμα Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων είναι υπεύθυνο για την επίσημη και ανεπίσημη επικοινωνία μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων, για τους όρους πρόσληψης, τις απαιτήσεις εργασίας, το χρονοδιάγραμμα εξέλιξης των εργασιών, τη διερεύνηση των πολιτικών μισθοδοσίας στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, ώστε να εφαρμόζεται ανταγωνιστική πολιτική, την ανάπτυξη και υλοποίηση προγραμμάτων υποκίνησης του προσωπικού (bonus παραγωγικότητας, προαγωγές και λοιπά), την ενημέρωση και παρακολούθηση των αρχείων του προσωπικού, την εκπαίδευση και συνεχή εναρμόνιση των στελεχών του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων με τις διαμορφούμενες ανάγκες και την προσπάθεια επίτευξης αποτελεσματικότητας και δικαιοσύνης, γιατί κανένα από τα παραπάνω δεν μπορεί να επιτευχθεί χωρίς το άλλο.

Στις μέρες μας, για να αναπτυχθεί και να επιτύχει ένα τμήμα Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων τους στόχους του θα πρέπει να προσαρμόζεται στις ραγδαίες εξελίξεις του εξωτερικού περιβάλλοντος. Για να γίνει αυτό, πολύ σημαντικό ρόλο παίζει κατά πόσο παίρνει μέρος στη χάραξη του στρατηγικού σχεδίου της επιχείρησης. Άλλωστε και ο ίδιος ο ορισμός του μάνατζμεντ αναφέρει ότι η επιχείρηση για να επιτύχει τους στόχους της πρέπει να αποτελείται από υλικούς και ανθρώπινους πόρους, οπότε το τμήμα της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων πρέπει να θεωρείται επένδυση για τις επιχειρήσεις όπως επίσης και οι εργαζόμενοι της επιχείρησης.



Σχήμα 1.1 Μια Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004:29)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^Ο ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

2.1 ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

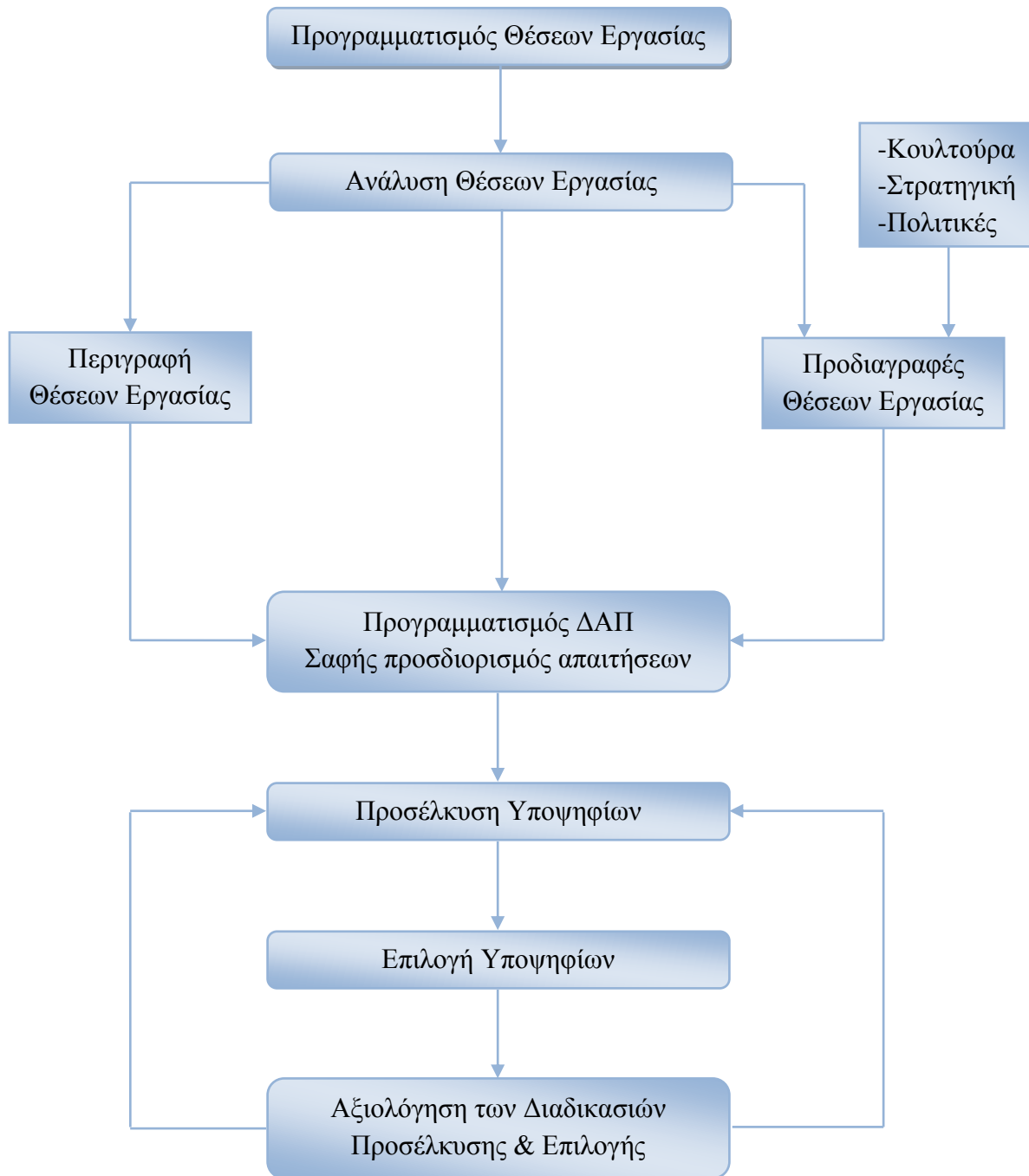
Η προσέλκυση προσωπικού είναι μια διαδικασία κατά την οποία μια επιχείρηση αναζητά υποψηφίους για την κάλυψη των κενών θέσεων εργασίας. Στόχος της διαδικασίας προσέλκυσης είναι να ερευνηθούν οι αγορές εργασίας, να αναζητηθούν οι κατάλληλοι υποψήφιοι μέσα ή έξω από την επιχείρηση, να ενεργοποιηθεί το ενδιαφέρον των υποψηφίων και αυτοί με τη σειρά τους να δηλώσουν το ενδιαφέρον τους για την κάλυψη των κενών θέσεων εργασίας.

Για να είναι αποτελεσματική μια διαδικασία προσέλκυσης προσωπικού πρέπει (Rosse & Levin, 1997:46, Schuler & Jackson, 1996:258):

- Να έχουν καθοριστεί οι ανάγκες της επιχείρησης σε προσωπικό μέσω της διαδικασίας του προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού.
- Να έχει πραγματοποιηθεί η Ανάλυση των Θέσεων Εργασίας, έτσι ώστε να έχει εξακριβωθεί ποια προσόντα και ικανότητες πρέπει να διαθέτει κάποιος για την επιτυχή διεξαγωγή της εργασίας του. Αυτό συνεπάγεται την αναζήτηση ατόμων με συγκεκριμένα προσόντα και ικανότητες.
- Να έχουν επιλεγθεί οι πηγές από τις οποίες θα γίνει η προσέλκυση των υποψηφίων.
- Να έχουν προσδιοριστεί οι τρόποι με τους οποίους οι υποψήφιοι θα έρθουν σε επαφή με την επιχείρηση.
- Να έχει καθοριστεί ο αριθμός των υποψηφίων που θέλουμε να προσελκύσουμε.
- Να έχουν καθοριστεί οι τρόποι αντιμετώπισης των υποψηφίων, καθ' όσον είναι ακόμη στόχος είναι οι προσπάθειες της προσέλκυσης να έχουν θετικά αποτελέσματα στην ενίσχυση της καλής εικόνας της επιχείρησης και αν είναι εφικτό, ακόμη και οι απορριφθέντες υποψήφιοι να αναπτύξουν θετική στάση απέναντι στην επιχείρηση και τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παρέχει στο καταναλωτικό κοινό.

Η απόφαση που καθορίζει τον σχεδιασμό της διαδικασίας προσέλκυσης είναι αν οι υποψήφιοι θα προσελκυθούν από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης ή το

εξωτερικό της περιβάλλον. Σε πολλές περιπτώσεις όμως οι επιχειρήσεις επιλέγουν να συνδυάσουν τις δύο αυτές μεθόδους, οι οποίες αναλύονται παρακάτω.



Σχήμα 2.1 Διάγραμμα ροής των απαραίτητων διαδικασιών για την αποτελεσματική στελέχωση μιας επιχείρησης (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

2.2 ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Με τον όρο εσωτερική προσέλκυση προσωπικού εννοούμε την κάλυψη των αναγκών της επιχείρησης από το ήδη υπάρχον προσωπικό της και συστάσεις του υπάρχοντος προσωπικού. Παρακάτω αναλύονται οι μέθοδοι εσωτερικής προσέλκυσης.

Στην περίπτωση της προσέλκυσης του υπάρχοντος προσωπικού, η επιχείρηση ενημερώνει τους υπαλλήλους της σχετικά με τις διαθέσιμες κενές θέσεις εργασίας. Έπειτα οι εργαζόμενοι έχουν την δυνατότητα να κάνουν αίτηση προς το τμήμα Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων ή προς τον Διευθυντή του τμήματος με την κενή προς κάλυψη θέση. Έτσι δίνεται η ευκαιρία στους εργαζόμενους να μετακινηθούν σε πιο επιθυμητές θέσεις εργασίας ή να προαχθούν (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Στην περίπτωση των συστάσεων από το υπάρχον προσωπικό, η επιχείρηση ζητά από το προσωπικό να υποδείξει φίλους, γνωστούς και συγγενείς που ενδεχομένως αναζητούν εργασία και ο εργαζόμενος τους θεωρεί κατάλληλους για την πλήρωση των κενών θέσεων εργασίας. Σύμφωνα με μελέτες, οι εργαζόμενοι που προσλαμβάνονται μέσω συστάσεων από το υπάρχον προσωπικό παραμένουν περισσότερο διάστημα στην επιχείρηση και επιδεικνύουν μεγαλύτερη πιστότητα και ικανοποίηση για την εργασία τους σε σύγκριση με όσους προσλαμβάνονται με άλλες μεθόδους (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004:79).

Τα πλεονεκτήματα της εσωτερικής προσέλκυσης είναι (Zottoli & Wanous, 2000:364):

- Οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τον οργανισμό και είναι εξοικειωμένοι με το περιβάλλον.
- Ο χρόνος και το κόστος της διαδικασίας προσέκλυσης, επιλογής, τοποθέτησης και εκπαίδευσης του νέου υπαλλήλου μειώνονται.
- Αυτή η μέθοδος, μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως ένα μέσο υποκίνησης των εργαζομένων, επαγγελματικής ανάπτυξης και ανοίγματος ευκαιριών (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Τα μειονεκτήματα της εσωτερικής προσέλκυσης είναι:

- Στην περίπτωση που οι ανάγκες της επιχείρησης καλυφθούν από το ήδη υπάρχον προσωπικό μέσω προαγωγών, μετακινήσεων και μεταθέσεων, τότε η θέση που κατείχε ο εργαζόμενος θα μείνει κενή, οπότε πάλι πρέπει να επαναληφθεί η διαδικασία προσέλκυσης για την νέα κενή θέση.
- Στην επιχείρηση δεν εισέρχονται νέες ιδέες αφού το προσωπικό παραμένει το ίδιο, με αποτέλεσμα να χάνει την ευελιξία της και τις ραγδαίες εξελίξεις του εξωτερικού της περιβάλλοντος.

2.3 ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Υπάρχουν μεγάλες διαφορές σε πηγές εξωτερικής προσέλκυσης υποψηφίων και εξαρτώνται από την πολιτική της διοίκησης, το είδος των θέσεων που θέλουμε να καλύψουμε, την προσφορά των υποψηφίων στην αγορά εργασίας σε σχέση με τη ζήτηση και τη φύση των παραγόντων της αγοράς εργασίας, τέτοιοι παράγοντες είναι οι κρατικές υπηρεσίες απασχόλησης, οι εργατικές ενώσεις, τα συνδικάτα των εργαζομένων και λοιπά. (Κανελλόπουλος, 2002:140). Για να είναι επιτυχής μια εξωτερική προσέλκυση εργαζομένων απαιτείτε προσεκτικός σχεδιασμός και συντονισμός.

Οι μέθοδοι εξωτερικής προσέλκυσης συνεπάγονται έρευνα της αγοράς εργασίας για εξεύρεση υποψηφίων που δεν έχουν κάποια προηγούμενη σχέση με την επιχείρηση. Οι πιο γνωστές μέθοδοι είναι (Gómez – Mejía, Balkin, Cardy, 2007, Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003):

- Αγγελίες στον τύπο: οι αγγελίες είναι η πιο συνηθισμένη μέθοδος προσέλκυσης. Όμως πρέπει να σχεδιάζονται σωστά βοηθώντας την όλη διαδικασία, παρέχοντας πληροφορίες στους υποψηφίους για την θέση, τα προσόντα που πρέπει να έχουν οι υποψήφιοι για την εκπλήρωση της εργασίας, τις αποδοχές, την τοποθεσία της επιχείρησης και τα πλεονεκτήματα της θέσης.
- Internet: η μέθοδος αυτή επιτρέπει στην επιχείρηση να καταχωρεί αγγελίες σε συγκεκριμένους δικτυακούς τόπους ή με την καταχώρηση μιας ανακοίνωσης στο

- δικό της δικτυακό τόπο. Ακόμη μπορεί να λάβει τις αιτήσεις ή τα βιογραφικά των εργαζομένων μέσω e-mails και on-line φορμών. Έπειτα είναι εφικτή και η προφορική επικοινωνία με τον υποψήφιο μέσω video και ειδικών προγραμμάτων.
- Επαγγελματικές Ενώσεις και Σωματεία: οι επιχειρήσεις δηλώνουν στις Ενώσεις ή τα Σωματεία την πρόθεση τους να προσελκύσουν υποψηφίους με συγκεκριμένα προσόντα και αυτοί με τη σειρά τους αναλαμβάνουν να ενημερώσουν τα μέλη τους.
 - Πανεπιστήμια – Επαγγελματικές Σχολές: στα Πανεπιστήμια και ΤΕΙ έχουν δημιουργηθεί τα γραφεία Διασύνδεσης ή Σταδιοδρομίας, τα οποία φέρνουν σε επαφή τις εταιρίες με τελειοφοίτους και απόφοιτους των διαφόρων σχολών. Ακόμη οργανώνουν ημέρες καριέρας όπου τα ενδιαφερόμενα μέρη μπορούν να έρθουν σε επαφή μεταξύ τους.
 - Ιδιωτικά Γραφεία Ευρέσεως Εργασίας: Ένας ακόμη τρόπος προσέλκυσης υποψηφίων είναι η επιχείρηση να χρησιμοποιεί τις υπηρεσίες των ιδιωτικών γραφείων ευρέσεως εργασίας. Τα γραφεία αυτά εργάζονται έναντι κάποιας αμοιβής που πληρώνει ο υποψήφιος ή η επιχείρηση. Βρίσκουν και συλλέγουν υποψηφίους που οι δυνατότητες τους ικανοποιούν τις απαιτήσεις της επιχείρησης και κάνουν ένα γενικό πρώτο ξεκαθάρισμα των υποψηφίων. Το πλεονέκτημα τους είναι ότι γνωρίζουν την αγορά εργασίας και διαθέτουν δίκτυο ενημέρωσης και διαφήμισης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^Ο ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Αφού πραγματοποιηθεί η διαδικασία της προσέλκυσης και συγκεντρωθεί ο απαραίτητος αριθμός υποψηφίων, τότε η επιχείρηση προχωρά στο αμέσως επόμενο στάδιο το οποίο είναι η επιλογή του καταλληλότερου υποψηφίου για την κενή θέση εργασίας. Η επιλογή προσωπικού αποτελεί μια σημαντική διαδικασία για την επιχείρηση, λόγω των σοβαρών συνεπειών που μπορεί να προκαλέσουν οι εσφαλμένες αποφάσεις προσλήψεων. Μια ορθή και ασφαλής μέθοδος επιλογής δεν έχει ακόμα βρεθεί και εξακολουθεί να απασχολεί τους υπεύθυνους. Αυτό οφείλεται στις διάφορες νομοθετικές ρυθμίσεις οι οποίες προωθούν την ίση μεταχείριση μεταξύ των υποψηφίων στην επιλογή. Επομένως, οι υπεύθυνοι κάθε φορά οφείλουν να είναι πολύ προσεκτικοί.

3.2 ΟΡΙΣΜΟΣ

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

Η ανάγκη για την συγκρότηση της διαδικασίας επιλογής προκύπτει από το γεγονός ότι οι άνθρωποι διαφέρουν ως προς τα χαρακτηριστικά τους και τις ικανότητες τους. Δεν διαφέρουν όμως μόνο οι άνθρωποι μεταξύ τους αλλά και οι θέσεις εργασιών με αποτέλεσμα να απαιτούνται κάθε φορά άλλα πράγματα.

Στην πράξη η επιλογή προσωπικού έχει να κάνει με την συστηματική προσπάθεια των υπευθύνων να συνταιριάζουν τους υποψηφίους με τις θέσεις εργασίας.

Επιλογή είναι η διαδικασία με την οποία η επιχείρηση διαλέγει από έναν κατάλογο υποψηφίων το πρόσωπο, ή τα πρόσωπα που ανταποκρίθηκαν καλύτερα στα

κριτήρια επιλογής για την συγκεκριμένη θέση, λαμβάνοντας υπόψη τις τρέχουσες συνθήκες του περιβάλλοντος (Κανελλόπουλος, 2002:187).

3.3 ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

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

Η επιλογή σχετίζεται άμεσα με την οργανωσιακή κουλτούρα μιας επιχείρησης. Δεδομένου ότι η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί το σύνολο των αξιών και των πιστεύω που κυριαρχούν σε μια επιχείρηση, είναι επόμενο λοιπόν να επιζητούνται άτομα τα οποία υποστηρίζουν τις ίδιες αξίες. Από την άλλη πλευρά, ένας εργαζόμενος που επιλέγει να εργασθεί σε μια επιχείρηση στην οποία κυριαρχούν αξίες ίδιες με τις δικές του, είναι πολύ πιθανό να εξελιχθεί σε ένα ικανοποιημένο και αποδοτικό στέλεχος.

Ένας ακόμη παράγοντας με τον οποίο σχετίζεται άμεσα η επιλογή του προσωπικού, είναι ο βαθμός προσαρμογής μεταξύ του ατόμου και της εργασίας που θα εκτελέσει. Έργο της διοίκησης είναι να μπορέσει να διακρίνει και να επιλέξει τα άτομα εκείνα τα οποία διαθέτουν τις ικανότητες για την καλύτερη προσαρμογή στο έργο που θα εκτελέσουν. Κάτι τέτοιο δεν είναι εύκολο, γιατί οι υπεύθυνοι καλούνται να κάνουν μια πρόβλεψη για το μέλλον (ποια θα είναι η πιθανή συμπεριφορά του ατόμου) με βάση την ανάλυση από τα στοιχεία που θα συλλεχθούν κατά τη διαδικασία επιλογής, τα οποία βασίζονται σε ενδείξεις του παρόντος και που μπορεί να είναι αρκετά εύκολο να μεταβληθούν στο μέλλον.

Πιο συγκεκριμένα, οι προϋποθέσεις για μια αποτελεσματική επιλογή αφορούν την ύπαρξη μιας ρεαλιστικής περιγραφής θέσης εργασίας, την γνώση της φύσης της κενής θέσης εργασίας και των προβλημάτων της, τον καθορισμό των κριτηρίων για

σωστή απόδοση στην κάθε θέση. Επιπλέον, η γνώση των διαφόρων μεθόδων επιλογής και η σημασία τους, η κατανόηση των θεμάτων της αξιοπιστίας και εγκυρότητας των μεθόδων επιλογής, η εκπαίδευση των υπευθύνων για ανάπτυξη των απαιτούμενων ικανοτήτων και ένα σύστημα ανατροφοδότησης για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας της διαδικασίας επιλογής προσωπικού (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Επομένως, το έργο της επιλογής, που είναι καθοριστικό για τη λειτουργικότητα της επιχείρησης, πρέπει να εκτελείται από εξειδικευμένα στελέχη και πάντα με πολύ προσοχή, γιατί είναι πολύ εύκολο να οδηγήσει σε εσφαλμένα και επιζήμια για την επιχείρηση συμπεράσματα (Ξυροτήρη - Κουφίδου, 1995).

3.4 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

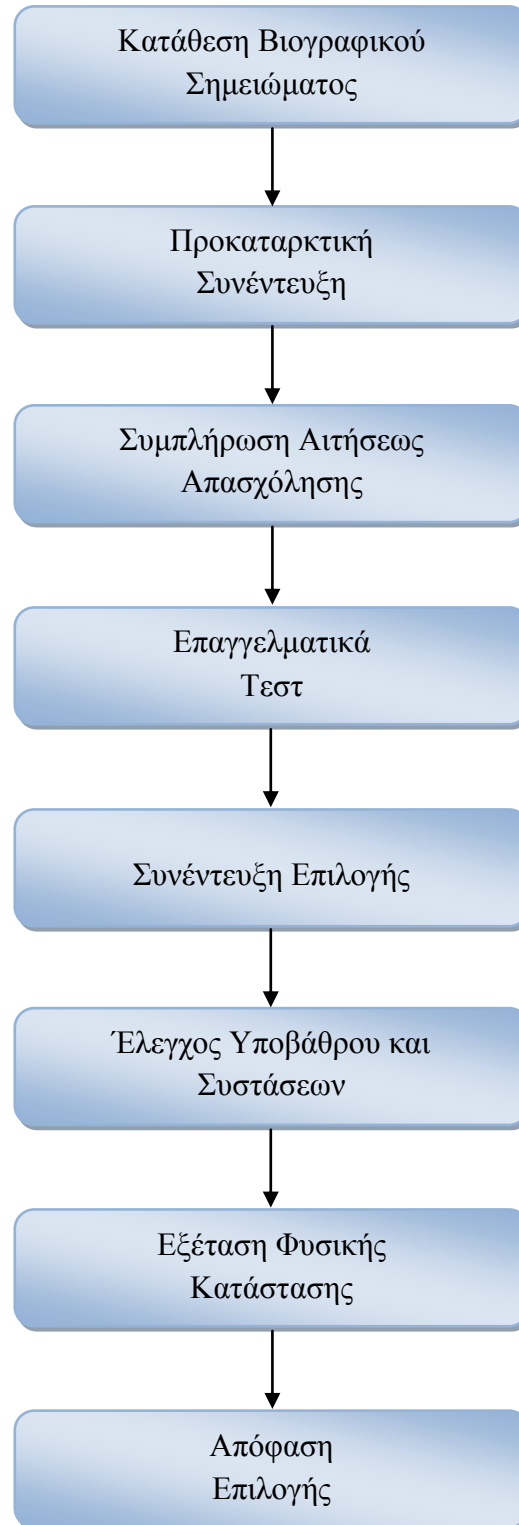
Στο επίκεντρο κάθε αποτελεσματικού συστήματος επιλογής βρίσκεται η κατανόηση των χαρακτηριστικών που είναι απαραίτητα για υψηλότερη απόδοση. Στο σημείο αυτό αναδεικνύεται ο σημαντικός ρόλος της ανάλυσης εργασίας, καθ' ότι ο κατάλογος των χαρακτηριστικών θα έπρεπε να είχε αναγνωριστεί κατά τη διάρκεια της διαδικασίας της ανάλυσης της εργασίας και θα πρέπει τώρα να αντικατοπτρίζεται στις προδιαγραφές της θέσης εργασίας. Έτσι, ο στόχος κάθε συστήματος επιλογής είναι να καθορίσει με ακρίβεια ποιοι υποψήφιοι διαθέτουν τις γνώσεις, τα προσόντα, τις ικανότητες και άλλα χαρακτηριστικά (KSAOs – Knowledge, Skills, Abilities, Other Characteristics) που απαιτούνται από την θέση εργασίας. Επιπλέον, το σύστημα επιλογής πρέπει να έχει την ικανότητα να ξεχωρίζει τα χαρακτηριστικά που χρειάζονται τη στιγμή της πρόσληψης, από αυτά που συστηματικά αποκτούνται με την εκπαίδευση και από αυτά που καθημερινά αναπτύσσονται μετά την τοποθέτηση του ατόμου στη θέση εργασίας.

Τα κύρια κριτήρια που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις για να λάβουν αποφάσεις επιλογής προσωπικού μπορούν να ταξινομηθούν σε διάφορες γενικές κατηγορίες. Γενικά η κατάταξη των κριτηρίων γίνεται στις εξής κατηγορίες (Rosse & Levin, 1997:34):

- Εκπαίδευση: Οι υποψήφιοι για μια θέση εργασίας διαθέτουν διανοητικά, φυσικά, διαπροσωπικά και άλλα χαρακτηριστικά λόγω των γενετικών τους προδιαθέσεων ή λόγω της εκπαίδευσης που είχαν στο σπίτι, στο σχολείο, στην εργασία και λοιπά. Ένας από τους περισσότερο οικονομικούς τρόπους για την αξιολόγηση πολλών χαρακτηριστικών είναι η χρησιμοποίηση των εκπαιδευτικών επιτευγμάτων του υποψηφίου ως μια ένδειξη για τις ικανότητες και τα χαρακτηριστικά που διαθέτει.
- Εμπειρία και Προηγούμενη Απόδοση: Ακόμη ένα χρήσιμο κριτήριο για την επιλογή προσωπικού είναι η εμπειρία και η προηγούμενη απόδοση. Πολλοί πιστεύουν ότι η προηγούμενη απόδοση του υποψηφίου σε παρόμοια θέση εργασίας ίσως είναι η καλύτερη ένδειξη για την μελλοντική απόδοση. Επιπλέον, οι εργοδότες πιστεύουν ότι η προηγούμενη εμπειρία αποτελεί καλή ένδειξη των ικανοτήτων και των άλλων χαρακτηριστικών σχετικών με την εργασία.
- Φυσικά Χαρακτηριστικά: Στο παρελθόν, πολλοί εργοδότες συνειδητά ή ασυνείδητα χρησιμοποιούσαν τα φυσικά χαρακτηριστικά (εθνικότητα, εξωτερική εμφάνιση, και λοιπά) ως ένα κριτήριο επιλογής. Σήμερα το κριτήριο αυτό θεωρείται παράνομο εκτός και εάν μπορεί να αποδειχθεί ότι τα φυσικά χαρακτηριστικά σχετίζονται άμεσα με την αποδοτικότητα στην εργασία.
- Προσωπικά Χαρακτηριστικά και Τύπος Προσωπικότητας: Τα προσωπικά χαρακτηριστικά αναφέρονται στην οικογενειακή κατάσταση, στο φύλο, στην ηλικία και άλλα. Ο τύπος της προσωπικότητας αναφέρεται σε στοιχεία του χαρακτήρα όπως η εξωστρέφεια, η συνεργατικότητα, η πειθαρχία και λοιπά.

3.5 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Ως διαδικασία επιλογής υποψηφίων ορίζεται το σύνολο συγκεκριμένων ενεργειών, που αφορούν τη συγκέντρωση και αξιολόγηση πληροφοριών, για κάθε έναν από τους υποψήφιους, ώστε να ληφθεί η απόφαση επιλογής. Τα βήματα που ακολουθούνται στην διαδικασία επιλογής ποικίλουν ανάλογα με τον οργανισμό, τις απαιτήσεις της κενής προς κάλυψη θέσης, το σύνολο των υποψηφίων και το χρόνο ολοκλήρωσης της όλης διαδικασίας. Γενικά όμως οι συγγραφείς συγκλίνουν όσον αφορά το περιεχόμενο της διαδικασίας επιλογής. Το *σχήμα 3.1* απεικονίζει γενικά τη διαδικασία επιλογής ανθρώπινου δυναμικού (Κανελλόπουλος, 1991 & 2002, Ξηροτύρη - Κουφίδου, 1995, Παγκάκη, 1995, Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003, Σκουλάς & Οικονομάκη, 1998, Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004, Φαναριώτη, Χυτήρης, 2001, Attwood & Dimmock, 1996, Beardwell & Holden, 1997, Gatewood & Feild, 1998, Gómez – Mejía & Balkin & Cardy, 2007, Noe & Hollenbeck & Gerhart & Wright, 2000, Rosse & Levin, 1997, Schmitt & Chan, 1998, Waley & Smith, 1998, Wood & Payne, 1998, Paraskevas, 2000:242). Η διαδικασία τυπικά αρχίζει από την κατάθεση του βιογραφικού του υποψηφίου στην επιχείρηση. Στη συνέχεια πραγματοποιείται μια προκαταρκτική συνέντευξη μετά από την οποία προφανώς οι μη έχοντες τα προσόντα απορρίπτονται αμέσως. Κατόπιν οι υποψήφιοι συμπληρώνουν την αίτηση απασχόλησης της εταιρίας. Έπειτα, υπόκεινται σε μια σειρά από τεστ επιλογής, την συνέντευξη επιλογής και την επιβεβαίωση των συστάσεων των πληροφοριών που αφορούν το παρελθόν τους. Στην συνέχεια πραγματοποιούνται οι ιατρικές εξετάσεις. Τέλος, ο υπεύθυνος ή οι υπεύθυνοι αποφασίζουν ποιος υποψήφιος είναι ο πιο κατάλληλος για την κάλυψη της κενής θέσης εργασίας, λαμβάνοντας υπόψη διάφορους εξωτερικούς και εσωτερικούς παράγοντες.



Σχήμα 3.1 Βήματα στη Διαδικασία Επιλογής

Αναφερόμενοι στο εσωτερικό περιβάλλον, μερικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης που μπορούν να επηρεάσουν τη διαδικασία επιλογής που χρησιμοποιείται για να προσλάβει η επιχείρηση τους εργαζόμενους που χρειάζεται για την κάλυψη των κενών θέσεων εργασίας είναι (Schmitt & Chan, 1998):

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

Το εξωτερικό περιβάλλον είναι ένας εξίσου σημαντικός παράγοντας που καθορίζει τον τύπο του συστήματος επιλογής που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση. Μερικά χαρακτηριστικά του εξωτερικού περιβάλλοντος που επηρεάζουν τη διαδικασία είναι:

- Η νομοθεσία που ισχύει
- Το μέγεθος και η σύνθεση της τοπικής αγοράς εργασίας
- Πολιτικοί, οικονομικοί και κοινωνικοί παράγοντες της κοινωνίας και άλλα.

3.6 ΤΟ ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ

Το βιογραφικό σημείωμα χρησιμοποιείται στο αρχικό στάδιο της διαδικασίας επιλογής. Είναι μια μέθοδος που χρησιμοποιούν οι υποψήφιοι για να παρουσιάσουν στην επιχείρηση πληροφορίες σχετικές με τα τυπικά τους προσόντα (δηλαδή τις σπουδές, την προϋπηρεσία, την γνώση ξένων γλωσσών, την χρήση Η/Υ και λοιπά) και τα δημογραφικά τους στοιχεία (δηλαδή την ηλικία, τι οικογενειακές υποχρεώσεις, τις στρατιωτικές υποχρεώσεις και λοιπά).

Οι επιχειρήσεις αξιολογούν την γενική εικόνα του βιογραφικού σημειώματος, από άποψη ποιότητας, δομής και γραπτού λόγου, εμφάνισης, συνεπούς χρονικής διαδοχής των περιγραφόμενων δραστηριοτήτων και στόχων καριέρας των υποψηφίων (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003:235).

Ακόμα και αν τα βιογραφικά σημειώματα πολλές φορές δεν απαιτούνται από τις επιχειρήσεις, η συλλογή και η ανάλυση τους βοηθά στην προκαταρκτική εξέταση των υποψηφίων και στην επιλογή των πιο κατάλληλων για περαιτέρω εξέταση.

3.7 ΠΡΟΚΑΤΑΡΚΤΙΚΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

Ο βασικός σκοπός αυτής της αρχικής εξέτασης των υποψηφίων οφείλεται στο γεγονός ότι προσελκύονται και άτομα που δεν ικανοποιούν τα κριτήρια για την κάλυψη της θέσης εργασίας. Στο στάδιο αυτό ο υπεύθυνος διαθέτει πολύ λίγο χρόνο στον υποψήφιο και του κάνει μερικές ευθείς ερωτήσεις. Για παράδειγμα, μια εργασία μπορεί να απαιτεί σημαντικές γνώσεις για το αντικείμενο. Αν η συνέντευξη αποτύχει να αποκαλύψει σχετική γνώση για το αντικείμενο της εργασίας, είναι χάσιμο χρόνου και για την επιχείρηση και για τον υποψήφιο να προχωρήσει σε οποιοδήποτε επόμενο στάδιο της διαδικασίας επιλογής προσωπικού.

Εκτός όμως από το παραπάνω όφελος, ο υπεύθυνος μπορεί να ανακαλύψει ότι ο υποψήφιος μπορεί να μην έχει τα προσόντα για την θέση που ενδιαφέρεται αλλά για κάποια άλλη κενή θέση στην επιχείρηση. Ένας έμπειρος συνεντευξιαστής μπορεί να οδηγήσει τον υποψήφιο σε μια άλλη κενή θέση. Επιπλέον, αυτός ο τρόπος χτίζει μια καλή εικόνα για την εταιρία αλλά μεγιστοποιεί την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού.

Σε αυτή την πρώτη επαφή των δύο μερών, είναι σκόπιμο ο συνεντευξιαστής να δώσει μια γενική εικόνα της επιχείρησης και της θέσης εργασίας που προσφέρεται στον υποψήφιο. Σκοπός είναι να αποκτήσει μια εικόνα της θέσης εργασίας, έτσι ώστε να αποφευχθεί μια μελλοντική αποχώρηση του υποψηφίου από τη διαδικασία ή από τη θέση εργασίας του. Με τον τρόπο αυτό μειώνονται τα λάθη στην εργασία και τα ποσοστά δυσαρέσκειας και αποχώρησης (Gatewood & Feild, 1998).

3.8 ΑΙΤΗΣΗ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ

Το επόμενο στάδιο στην διαδικασία επιλογής μπορεί να απαιτεί από τον υποψήφιο την συμπλήρωση μιας αίτησης απασχόλησης. Έπειτα, οι υπεύθυνοι της διαδικασίας επιλογής την αξιολογούν για να δουν αν ο υποψήφιος ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της κενής θέσης εργασίας. Μια καλά σχεδιασμένη και σωστά χρησιμοποιούμενη αίτηση απασχόλησης μπορεί να οδηγήσει σε σημαντικές πληροφορίες για τον υποψήφιο, οι οποίες παρουσιάζονται σε τυποποιημένη μορφή. Για τους παραπάνω λόγους, η αίτηση απασχόλησης μπορεί να χρησιμεύει περισσότερο από τα βιογραφικά σημειώματα στο να διαπιστωθεί ποιοι υποψήφιοι είναι περισσότερο ικανοί να προχωρήσουν στα επόμενα στάδια.

Οι πληροφορίες που ζητούνται μέσω της αίτησης απασχόλησης μπορεί να διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση και από θέση εργασίας σε θέση εργασίας μέσα στην ίδια επιχείρηση. Όμως μια αίτηση απασχόλησης συνήθως περιλαμβάνει στοιχεία όπως: το όνομα, τη διεύθυνση, το τηλέφωνο, τις στρατιωτικές υποχρεώσεις, την οικογενειακή κατάσταση, την εκπαίδευση, την εργασιακή εμπειρία, συστάσεις και άλλα. Επιπρόσθετα, κάποιες επιχειρήσεις μπορεί να περιλαμβάνουν μια δήλωση στην οποία ο υποψήφιος δίνει την άδεια του για να γίνει έλεγχος των συστάσεων του. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι μπορεί η επιχείρηση να κατηγορηθεί για προσβολή του προσωπικού απορρήτου αν δεν έχει ενυπόγραφη άδεια.

Παρ' όλα αυτά, μια αίτηση απασχόλησης πρέπει να παρουσιάζει και ειδικά χαρακτηριστικά έτσι ώστε να δίνει την δυνατότητα για συλλογή πληροφοριών τέτοιες που να βοηθούν στην προετοιμασία της συνέντευξης (Χυτήρης, 2001:81).

3.9 ΤΑ ΤΕΣΤ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Ένα τεστ συνίσταται σε ερωτήσεις που απαντά ο ίδιος ο υποψήφιος προκειμένου να διαπιστωθούν ικανότητες και χαρακτηριστικά προσωπικότητας που διαθέτει. Η αξιοποίηση των τεστ επιτυγχάνεται μέσω της εφαρμογής τους σε μεγάλο αριθμό ατόμων (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003:233)

Το πρώτο τεστ επιλογής ήταν ένα τεστ ικανοτήτων, το οποίο αναπτύχθηκε από την Επιτροπή Ψυχολογίας (Psychology Committee), του Εθνικού Συμβουλίου Έρευνας (National Research Council), των Ηνωμένων Πολιτειών. Η Επιτροπή υποστήριξε ότι αυτό το τεστ ήταν ατομικό για κάθε υποψήφιο, είχε αντικειμενικές μεθόδους βαθμολόγησης, πραγματοποιούνταν σε σύντομο χρονικό διάστημα, είχε πολλές εναλλασσόμενες μορφές έτσι ώστε να αποκλειστούν οι ειδικοί για την επιλογή, απαιτούσε λίγο γράψιμο με αποτέλεσμα την αποφυγή αντιδράσεων από τους υποψηφίους και χρειάζονταν πολύ λίγο χρόνο για να πραγματοποιηθεί. Η Επιτροπή υποστήριξε ακόμη ότι ήταν ένα βιομηχανικό τεστ ικανοτήτων και έτσι έχει χαρακτηριστεί από τότε. Το αποτέλεσμα όλων των παραπάνω ήταν η Επιτροπή να δημιουργήσει κατά τον Α΄ Παγκόσμιο Πόλεμο το Army Alpha Test που βοήθησε στην επιλογή και τοποθέτηση των στρατιωτών και κορυφώθηκε μεταξύ των δύο πολέμων. Αναπτύχθηκαν πέντε διαφορετικοί τύποι από το τεστ αυτό, ο κάθε τύπος περιελάμβανε 212 ξεχωριστά θέματα και οι υποψήφιοι έκαναν περίπου 28 λεπτά για να το ολοκληρώσουν. Περίπου 1,25 εκατομμύρια άντρες δοκιμάστηκαν σε 35 εξεταστικές μονάδες, εγκατεστημένες επί των Ηνωμένων Πολιτειών. Το πρόγραμμα αυτό τράβηξε την προσοχή και δημιούργησε το ενδιαφέρον για την ανάπτυξη άλλων τεστ ικανοτήτων για την χρησιμοποίησή τους στην βιομηχανία για την επιλογή επαγγελματικών συμβούλων και προσωπικού (Gatewood & Feild, 1998:523-524).

Έτσι η μέθοδος των τεστ αναπτύχθηκε σαν προσπάθεια να βρεθούν περισσότερο αντικειμενικά μέσα μέτρησης των προσόντων των υποψηφίων για πρόσληψη. Ένα από τα σπουδαιότερα πλεονεκτήματα των τεστ είναι ότι μπορούν να αποκαλύψουν προσόντα και ταλέντα που δεν μπορούν να αποκαλυφθούν με τις συνεντεύξεις ή με τη δήλωση του υποψηφίου στην αίτηση του ή με το βιογραφικό του σημείωμα σχετικά με την μόρφωση και την πείρα του. Επιδιώκεται έτσι στην τελική απόφαση επιλογής να αποκλειστεί η πιθανότητα της προκατάληψης από μέρους του υπεύθυνου (Κανελλόπουλος, 2002:213).

Τα τέσσερα χαρακτηριστικά ενός καλού τεστ σύμφωνα με τον Armstrong (2001:398) είναι τα εξής:

- Είναι ένα *ευαίσθητο* (sensitive) όργανο μέτρησης το οποίο διαφοροποιείται καλά μεταξύ θεμάτων.

- Είναι *τυποποιημένο* (standardized) σε ένα αντιπροσωπευτικό και αρκετά μεγάλο δείγμα από τον πληθυσμό στον οποίο απευθύνεται έτσι ώστε κάθε ατομική βαθμολογία να μπορεί να συγκριθεί σε σχέση με τις άλλες.
- Είναι *αξιόπιστο* (reliable) υπό την έννοια ότι μετράει πάντα το ίδιο πράγμα. Ένα τεστ το οποίο αποσκοπεί να μετρήσει ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό, θα πρέπει να μετράει το ίδιο χαρακτηριστικό όταν εφαρμόζεται σε διαφορετικούς ανθρώπους την ίδια στιγμή, ή στον ίδιο άνθρωπο σε διαφορετικές στιγμές.
- Είναι *έγκυρο* (valid) υπό την έννοια ότι μετράει το χαρακτηριστικό για το οποίο έχει σχεδιαστεί να μετράει.

Σε αυτό το κεφάλαιο αναφέρονται μερικά από τα σημαντικότερα είδη τεστ, τα οποία έχουν χρησιμοποιηθεί στην επιλογή προσωπικού, ο σκοπός για τον οποίο έχουν δημιουργηθεί και η χρησιμότητα τους.

α) Τεστ Ικανότητας ή Κλίσης

Τα τεστ ικανότητας ή κλίσης είναι δοκιμασίες που αποτιμούν την απόδοση των υποψηφίων σε συγκεκριμένες ικανότητες. Οι πιο συνηθισμένες ικανότητες που αξιολογούνται μέσω αυτών των τεστ στις διαδικασίες επιλογής είναι η γνωστική ικανότητα και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας. Πιο συγκεκριμένα, πρόκειται για ένα ερωτηματολόγιο που περιλαμβάνει ερωτήσεις για να διαπιστωθεί η γενική νοημοσύνη του υποψηφίου, οι ικανότητες του στην κατανόηση του γραπτού και προφορικού λόγου, στην αριθμητική ανάλυση και σύνθεση, στην ικανότητα του να μαθαίνει και άλλα.

Τα τεστ γνωστικών ικανοτήτων αποτελούν ένα μέσο απόκτησης ενός σταθερού δείγματος μιας συμπεριφοράς. Είναι σταθερά όσον αφορά το περιεχόμενο, τη διεξαγωγή και τη βαθμολόγηση τους. Δηλαδή κάθε φορά που διεξάγεται ένα τεστ, οι ερωτήσεις είναι παρόμοιες ή τουλάχιστον ισοδύναμες, η βαθμολόγηση είναι ίδια, ο τρόπος διεξαγωγής του τεστ είναι επίσης ο ίδιος. Όλοι οι υποψήφιοι δέχονται τις ίδιες οδηγίες, έχουν τον ίδιο χρόνο για να το συμπληρώσουν και βρίσκονται κάτω από τις ίδιες

συνθήκες φωτισμού, θορύβου και θερμοκρασίας. Λόγω της σταθερότητάς τους παρέχουν πληροφορίες σχετικά με τους υποψήφιους οι οποίες είναι συγκρίσιμες με όλους.

Ένα σημαντικό θέμα της χρήσης των τεστ ικανοτήτων είναι αυτό της επιλογής του πιο κατάλληλου ανά περίπτωση. Η επιλογή θα πρέπει να είναι σχετική με τα εγχειρίδια και τις αναφορές σχετικά με το περιεχόμενο, το σκοπό, τη διεξαγωγή, τη βαθμολόγηση και τον τρόπο δημιουργίας του τεστ. Έτσι ένα τεστ θα πρέπει να μετράει αυτές τις ικανότητες που εμείς θέλουμε να αξιολογήσουμε, να δίνει σταθερά αποτελέσματα όσες φορές κι αν κάποιος το γράψει (αξιοπιστία), να έχει δοκιμαστεί σε ένα μεγάλο και αντιπροσωπευτικό δείγμα ατόμων, να μπορεί να δοθεί σε ένα μεγάλο αριθμό ατόμων συγχρόνως, να παρέχει πληροφορίες αναφορικά με τον χρόνο βαθμολόγησης και ερμηνείας των αποτελεσμάτων και να έχει να επιδείξει καλά αποτελέσματα σε προηγούμενες περιπτώσεις χρησιμοποίησης του (Κανελλόπουλος, 2002:218).

Τα τεστ Ικανότητας είναι δύο ειδών (Κανελλόπουλος, 2002:218):

Τεστ νοημοσύνης και γενικής πνευματικής ικανότητας

Τα τεστ νοημοσύνης είναι μέτρα αξιολόγησης της γενικής διανοητικής ικανότητας ή νοημοσύνης ενός ατόμου. Είναι γνωστά σαν IQ (Intelligence Quotient) Tests. Τα περισσότερα από αυτά τα τεστ μετρούν κάποιες ικανότητες όπως: κατανόηση του προφορικού λόγου, ευγλωττία, μνήμη, συλλογισμό, αντίληψη αριθμών, ταχύτητα αντίληψης και αντίληψη χώρου με πλήθος ερωτήσεων.

Ειδικά τεστ ικανότητας

Τα τεστ αυτά είναι κατάλληλα για τη μέτρηση της δυνατότητας ενός ατόμου να μάθει να κάνει έναν ειδικό τύπο εργασίας. Για παράδειγμα, τα τεστ μηχανικής ικανότητας μετράνε την ικανότητα αντίληψης χώρου, ταχύτητα αντίληψης και γνώση μηχανικών πραγμάτων. Υπάρχουν και κάποια άλλα που μετράνε την δεξιότητα του χεριού, τις κινητικές ικανότητες και τον συντονισμό του χεριού με το μάτι. Στην ουσία δεν έχει αξία η ταχύτητα των χεριών αλλά η ικανότητα κατανόησης της τεχνικής και της

διαδικασίας που ακολουθείται. Σε μηχανικά και ηλεκτρικά επαγγέλματα τα παραπάνω τεστ είναι πολύ χρήσιμα (Gatewood & Feild, 1998).

β) Τεστ Εκτέλεσης Εργασίας

Τα τεστ εκτέλεσης εργασίας σχεδιάστηκαν για να έχουν υψηλή αποτελεσματικότητα λόγω του ότι ο υποψήφιος καλείται να εκτελέσει ενέργειες παρόμοιες με αυτές που εκτελούνται στην κενή προς κάλυψη θέση. Σκοπός του τεστ είναι να διαπιστωθεί αν ο υποψήφιος διαθέτει τα προσόντα να εκτελέσει την συγκεκριμένη εργασία. Αυτά τα τεστ δημιουργήθηκαν από την υπόθεση ότι η καλύτερη πρόγνωση της μελλοντικής συμπεριφοράς είναι η παρατηρηθείσα συμπεριφορά κάτω από παρόμοιες συνθήκες (Borman & alt, 2003:305).

Πλεονεκτήματα του τεστ είναι (Noe & alt, 2000):

- η υψηλή αξιοπιστία
- η υψηλή αποτελεσματικότητα
- χαμηλός - δυσμενής αντίκτυπος
- αντιμετωπίζονται πολύ ευνοϊκότερα από τους υποψήφιους σε σύγκριση με τα τεστ ικανότητας ή προσωπικότητας
- οι υποψήφιοι δεν μπορούν να προσποιηθούν, γεγονός που βοηθά να ενισχυθεί η σχέση μεταξύ του αποτελέσματος στο τεστ και της απόδοσης στην εργασία
- χρησιμοποιείται ο ίδιος εξοπλισμός με τον πραγματικό εξοπλισμό που χρησιμοποιείται στην εργασία.

Μειονεκτήματα του τεστ είναι (Noe & alt, 2000):

- έχει υψηλό κόστος γιατί συνήθως μπορεί να χρησιμοποιηθεί μόνο σε έναν υποψήφιο τη φορά
- η δυσκολία να προσδιορισθεί το κατάλληλο δείγμα ενεργειών για κάθε εργασία

- το ότι δεν είναι εφαρμόσιμο για όλες τις εργασίες ή είναι αρκετά δύσκολο να εφαρμοσθεί για θέσεις εργασίας ανωτέρων στελεχών
- δεν έχει την ικανότητα να μετρήσει τις ικανότητες ενός υποψηφίου με αποτέλεσμα να περιορίζει το τεστ στη μέτρηση της δυνατότητας να εκτελεσθεί η εργασία και όχι τις δυσκολότερες ενέργειες που μπορεί να προκύψουν στην εργασία.

γ) Τεστ Προσωπικότητας

Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας είναι προφανές ότι καθορίζουν την συμπεριφορά του ατόμου. Για παράδειγμα, η συναισθηματική σταθερότητα, η ψυχραιμία, η εξωστρέφεια, η διάθεση για πρωτοβουλία, η αυτοπεποίθηση, η συνεργατικότητα, ο εγωκεντρισμός, η φιλοδοξία, και άλλα κάνουν τα άτομα να διαφέρουν μεταξύ τους και ασφαλώς επηρεάζουν τη συμπεριφορά τους στον εργασιακό χώρο (Χυτήρης, 2001:85).

Τα τεστ προσωπικότητας χρησιμοποιούνται για να μετρήσουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του υποψηφίου που σχετίζονται με την απόδοση του στην μελλοντική θέση εργασίας. Ακόμα είναι σχεδιασμένα για να μετρούν μια ή περισσότερες από τις πέντε διαστάσεις της προσωπικότητας.

Αυτές οι διαστάσεις είναι (Κανελλόπουλος, 2002:223):

- η εξωστρέφεια, δηλαδή η κοινωνικότητα του ατόμου
- ο νευρωτισμός, δηλαδή η συναισθηματική σταθερότητα του ατόμου
- το ενδιαφέρον για νέες εμπειρίες, δηλαδή κατά πόσο κάποιος είναι ανοιχτόμυαλος, ευέλικτος και θετικός στα καινούργια πράγματα
- η συνειδητότητα, δηλαδή η οργανωτικότητα και η μεθοδικότητα του ατόμου
- και ο βαθμός όπου ένα άτομο επιδεικνύει αισθήματα ζεστασιάς και συμπόνιας προς τους άλλους.

Τα τεστ προσωπικότητας δεν διαθέτουν μεγάλη αξιοπιστία και εγκυρότητα, οπότε δεν αποτελούν καλούς δείκτες πρόβλεψης απόδοσης – συμπεριφοράς του υποψηφίου

στην μελλοντική θέση εργασίας. Εάν όμως χρησιμοποιηθούν για συγκεκριμένες ομάδες εργασίας και είναι προσεκτικά δομημένα, μπορούν να βοηθήσουν για να αντληθούν σημαντικές πληροφορίες για την προσωπικότητα του υποψηφίου (Noe & alt, 2000).

δ) Τεστ Ενδιαφερόντων

Η υπόθεση στην οποία βασίστηκαν αυτά τα τεστ είναι ότι οι πιθανότητες ο εργαζόμενος να είναι παραγωγικός και αποδοτικός στη θέση εργασίας του είναι περισσότερες αν ταιριάζουν τα ενδιαφέροντα του υποψηφίου με την δραστηριότητα της θέσης εργασίας. Αποτελείται από ερωτηματολόγια που σκοπό έχουν να διαπιστωθεί τι αρέσει και τι δεν αρέσει στον υποψήφιο, όσον αφορά τα ενδιαφέροντα του για συγκεκριμένες θέσεις εργασίας, χόμπι και ψυχαγωγικές ενέργειες. Για πολλά επαγγέλματα έχουν δημιουργηθεί προφίλ επαγγέλματος, δηλαδή πρότυπα συστήματα ικανοτήτων απαραίτητων για το επάγγελμα. Ωστόσο, επειδή σ' αυτά τα τεστ χωράει η εξαπάτηση από μέρος του υποψηφίου για δουλειά, τα τεστ αυτά φαίνονται περισσότερο χρήσιμα για τον επαγγελματικό προσανατολισμό των ατόμων (Κανελλόπουλος, 2002:222).

Οι επιχειρήσεις σπάνια το χρησιμοποιούν στην επιλογή προσωπικού, αφού η απόδοση κάποιου στην θέση εργασίας του δεν σχετίζεται με τα ενδιαφέροντα του. Τα ενδιαφέροντα κάποιου υποψηφίου σχετίζονται περισσότερο με την εργασιακή του ικανοποίηση και την παραμονή του στην εταιρία.

ε) Τεστ Τιμότητας ή Ακεραιότητας

Τα τεστ ακεραιότητας χρησιμοποιούνται από επιχειρήσεις που επιθυμούν να έχουν έντιμους εργαζόμενους, οι οποίοι δεν θα προβαίνουν σε υπεξαίρεση των περιουσιακών τους στοιχείων. Συνήθως οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν αυτά τα τεστ, διακινούν εμπορεύματα μεγάλης χρηματικής αξίας ή προσφέρουν μια θέση εργασίας η οποία χρειάζεται ακεραιότητα για παράδειγμα ταμίας (Karren & Zacharias, 2007:221).

Τα τεστ αυτά αξιολογούν τους υποψηφίους σε δύο σημεία, είτε στις στάσεις τους απέναντι στην κλοπή, είτε επικεντρώνοντας σε χαρακτηριστικά της προσωπικότητας όπως είναι η εξάρτηση, ο έλεγχος των παρορμήσεων, η τήρηση των κανόνων και η συνείδηση (Schmitt & Chan, 1998:159).

στ) Κέντρα Αξιολόγησης

Όταν λέμε κέντρο αξιολόγησης εννοούμε μια ποικιλία τεχνικών εξέτασης, οι οποίες αφορούν επιμέρους δραστηριότητες, μεθόδους και τεχνικές που επιτρέπουν στους υποψηφίους να προβάλουν, υπό τυποποιημένες συνθήκες, τις δεξιότητες και τις δυνατότητες τους που είναι πιο ουσιαστικές για την επιτυχία σε μια εργασία. Ο όρος «Κέντρο Αξιολόγησης» είναι γενικός και μπορεί να αποτελείται από κάποιες μεθόδους ή ασκήσεις για να εκτιμηθούν οι ικανότητες, οι δεξιότητες, η συμπεριφορά, η προσωπικότητα και η διάθεση για εργασία των υποψηφίων (Schuler & Jackson, 1996:281).

Στα κέντρα αξιολόγησης χρησιμοποιείται μια ομάδα αξιολογητών (άτομα που αποτελούν στελέχη ανωτέρων θέσεων της επιχείρησης, σύμβουλοι επιχειρήσεων και ψυχολόγοι), οι οποίοι εξετάζουν τους υποψηφίους σε ομαδικό ή ατομικό επίπεδο. Οι αξιολογητές ζητούν από τους υποψηφίους να συμμετέχουν στις δραστηριότητες που έχουν καθοριστεί. Στη διάρκεια των δραστηριοτήτων οι αξιολογητές παρατηρούν και καταγράφουν τη συμπεριφορά των υποψηφίων. Κάθε υποψήφιος αξιολογείται για τα χαρακτηριστικά του. Οι αξιολογητές καταλήγουν σε μια απόφαση για την καταλληλότητα των υποψηφίων σε σχέση πάντα με τις απαιτήσεις της θέσεως εργασίας (Wood & Payne, 1998:153).

Κάποιες από τις δραστηριότητες σε ένα κέντρο αξιολόγησης μπορεί να είναι (Rosse & Levin, 1997:223, Schmitt & Chan, 1998, Schuler & Jackson, 1996:281, Paraskevas, 2000:246, Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003):

- *Ομαδική συζήτηση*: οι υποψήφιοι συναντιούνται ως ομάδα για να συζητήσουν ένα πραγματικό, σχετικό με την εργασία, πρόβλημα. Η συγκεκριμένη άσκηση

πραγματοποιείται για να διαπιστωθεί πως αλληλεπιδρούν και ποιες δεξιότητες ηγεσίας και επικοινωνίας επιδεικνύει ένα πρόσωπο.

- *Υπόδυση Ρόλων*: ο υποψήφιος καλείται να υποδυθεί το ρόλο του κατέχοντος την θέση εργασίας και να συνεργαστεί με ένα άλλο πρόσωπο για ένα σχετικό με την εργασία ζήτημα.
- *Ασκήσεις «In Basket»*: δίνεται κάποιο υλικό στους υποψηφίους και αυτοί έχουν το χρόνο να το εξετάσουν και να γράψουν όποιες ενέργειες θεωρούν τις πιο κατάλληλες. Όταν ο χρόνος τελειώσει οτιδήποτε έχουν γράψει οι υποψήφιοι συλλέγεται για την αξιολόγηση τους. Συνήθως οι υποψήφιοι περνούν μετά και από συνέντευξη για να εξασφαλιστεί ότι ο αξιολογητής καταλαβαίνει τις ενέργειες που λαμβάνονται από τον υποψήφιο και τη λογική για τις ενέργειες αυτές.
- *Προφορικές Ασκήσεις*: αυτές μπορούν να λάβουν πολλές μορφές, ανάλογα με τις συμπεριφορές εργασίας ή τους παράγοντες της εργασίας. Κάποιες από αυτές μπορεί να είναι ασκήσεις τύπου συνεντεύξεων, επίσημες παρουσιάσεις και ανεπίσημες παρουσιάσεις
- *Ψυχομετρικά Τεστ*: οι υποψήφιοι υποβάλλονται σε διάφορα τεστ.
- *Μελέτες Περιπτώσεων*: οι υποψήφιοι καλούνται να μελετήσουν ένα πραγματικό πρόβλημα της επιχείρησης, για παράδειγμα μείωση πωλήσεων, και να δώσουν λύση.

Τα κέντρα αξιολόγησης παρότι είναι πολύ δαπανηρά και πολύ χρονοβόρα, καθότι η συνήθης διάρκεια τους είναι από μια έως τρεις ημέρες και για κάθε δυο υποψηφίους απαιτείται ένας αξιολογητής, έχει διαπιστωθεί ότι δίνουν πολύ αξιόπιστα και έγκυρα αποτελέσματα. Συνεπώς κρίνονται χρήσιμα και χρησιμοποιούνται μόνο όταν αφορούν σημαντικές θέσεις εργασίας και ακόμη έναν ικανό αριθμό υποψηφίων (Wood & Payne, 1998).

ζ) Ανάλυση Γραφικού Χαρακτήρα

Η ανάλυση του γραφικού χαρακτήρα κάποιου, περιλαμβάνει την ανάλυση των χαρακτηριστικών του γραφικού του χαρακτήρα. Δηλαδή ειδικοί γραφολόγοι προσδιορίζουν την προσωπικότητα, την εξυπνάδα, την δημιουργικότητα, την ενεργητικότητα, τις οργανωτικές ικανότητες, την αυτοεκτίμηση και τις επιχειρησιακές τάσεις του υποψηφίου, εξετάζοντας το σχήμα των γραμμάτων του, το μέγεθος τους, την απόσταση μεταξύ τους, την κλίση των γραμμάτων και άλλα.

Οι υποστηρικτές αυτής της μεθόδου λένε πως είναι πολύ οικονομική αφού απαιτεί ελάχιστο χρόνο για να πραγματοποιηθεί και είναι συγκριτικά καλύτερη μέθοδος ανάλυσης της προσωπικότητας από κάποια άλλα τεστ προσωπικότητας. Ακόμη υπάρχει μεγάλη πιθανότητα βελτίωσης των αποτελεσμάτων της αν συνδυαστεί με μερικά άλλα τεστ. Παρόλα αυτά όμως η αξιοπιστία και η εγκυρότητα του τεστ είναι μικρή καθότι οι ικανότητες του γραφολόγου κρίνουν το αποτέλεσμα της αξιολόγησης (Schmitt & Chan, 1998).

3.10 Η ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

Η συνέντευξη αποτελεί το πιο διαδεδομένο εργαλείο για την επιλογή προσωπικού (Rosse & Levin, 1997:154). Ως συνέντευξη επιλογής ορίζεται μια πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία, μεταξύ του υποψηφίου και του υπεύθυνου (ή υπεύθυνων) επιλογής, με σκοπό να εκτιμηθούν οι γνώσεις, οι ικανότητες, οι δεξιότητες και η προσωπικότητα του υποψηφίου, για την συγκεκριμένη θέση εργασίας (Χυτήρης, 2001:89).

Σκοπός της συνέντευξης είναι να διαπιστώσει ο συνεντευκτής κατά πόσο ο υποψήφιος μπορεί να καλύψει τη συγκεκριμένη θέση εργασίας μέσω της επιδίωξης για πληροφορίες που δεν καλύπτονται από το βιογραφικό σημείωμα, την αίτηση απασχόλησης και τα διάφορα τεστ. Επίσης αυτή η διαδικασία έχει σκοπό να προβλεφθεί κατά πόσο ο υποψήφιος μπορεί να φέρει εις πέρας τις υποχρεώσεις της εν λόγω εργασίας. Περαιτέρω ο συνεντευκτής καλείται να δώσει επαρκείς πληροφορίες για τη θέση εργασίας που προσφέρεται και για τον οργανισμό έτσι ώστε ο υποψήφιος να

αποφασίσει αν του ταιριάζουν. Τέλος, δίνεται η αίσθηση στον υποψήφιο της δίκαιης αντιμετώπισης και η ευκαιρία να μιλήσουν για τον εαυτό τους (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003:227).

Τα πλεονεκτήματα που προσφέρει η συνέντευξη επιλογής (Armstrong, 2003:376):

- Παρέχει ευκαιρίες στους συνεντευκτές να κάνουν περισσότερες ερωτήσεις και να διερευνούν αν όντως ο υποψήφιος έχει τα προσόντα που χρειάζονται για να καλύψει τη θέση.
- Οι συνεντευκτές έχουν τη δυνατότητα να περιγράψουν τη θέση εργασίας και τον οργανισμό με περισσότερες λεπτομέρειες ώστε να καταλάβει επακριβώς ο υποψήφιος την κατάσταση.
- Οι υποψήφιοι έχουν τη δυνατότητα να κάνουν ερωτήσεις για τη δουλειά και να διευκρινίσουν θέματα που αφορούν την εκπαίδευση, τις προοπτικές καριέρας στον οργανισμό, τους όρους και τις συνθήκες εργασίας.
- Δίνεται η δυνατότητα στους συνεντευκτές να έχουν μια πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία έτσι ώστε να μπορούν να κάνουν υποθέσεις για το πώς θα ταιριάζει ο υποψήφιος στον οργανισμό και για το πώς θα είναι η συνεργασία τους.
- Οι υποψήφιοι μπορούν να εκτιμήσουν τον οργανισμό, τον συνεντευκτή και τη δουλειά.
- Οι περισσότεροι υποψήφιοι αποδέχονται αυτή τη μέθοδο επιλογής και μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την επιλογή μεταξύ εξίσου καταρτισμένων υποψηφίων.
- Θεωρείται μια από τις δικαιότερες μεθόδους επιλογής εάν είναι κατάλληλα δομημένη και ανεπτυγμένη και παρέχει έγκυρα και αξιόπιστα αποτελέσματα.
- Μπορεί να τροποποιηθεί όπως απαιτείται για να συγκεντρώσει τις σημαντικές πληροφορίες.

Τα μειονεκτήματα της συνέντευξης επιλογής είναι (Armstrong, 2003:377, Gatewood & Field,1998):

- Όταν δεν είναι σωστά σχεδιασμένη δεν έχει την επιθυμητή εγκυρότητα όσον αφορά στις προβλέψεις για την εργασιακή απόδοση και την επιθυμητή αξιοπιστία.
- Είναι πιθανό τα αποτελέσματα να βασίζονται σε κοινωνικά στερεότυπα, κοινωνικές ομοιότητες και διαφορές, καθώς επίσης και σε προσωπικές προτιμήσεις των συνεντευκτών.
- Πολλές φορές δεν προσεγγίζονται οι δεξιότητες εκείνες που χρειάζονται για να καλύψουν τις απαιτήσεις της συγκεκριμένης θέσης εργασίας.
- Οι συνεντευκτές πολλές φορές δεν έχουν τις απαραίτητες ικανότητες με αποτέλεσμα να δίνουν ιδιαίτερο βάρος στα αρνητικά του υποψηφίου.
- Την αξιολόγηση του υποψηφίου επηρεάζουν οι προηγούμενοι που εξετάστηκαν.
- Έχουν υψηλό κόστος επειδή απαιτούν τουλάχιστον ένα άτομο για να πάρει τη συνέντευξη για το οποίο απαιτείται υψηλό κόστος εκπαίδευσης.
- Μπορεί οι υποψήφιοι να μη δίνουν ειλικρινείς απαντήσεις σε μια προσπάθεια εντυπωσιασμού του συνεντευκτή.
- Οι αποφάσεις τείνουν να ληφθούν μέσα στα πρώτα λεπτά της συνέντευξης και η υπόλοιπη συνέντευξη να χρησιμοποιείται απλά για να επικυρώσει ή να δικαιολογήσει αυτή την απόφαση.
- Ένας ακόμη παράγοντας που συμβάλλει στη χαμηλή εγκυρότητα της αποτελούν και οι διαφορές που υπάρχουν από τον ένα συνεντευκτή στον άλλο.

Η συνέντευξη είναι ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο επιλογής προσωπικού υπό την προϋπόθεση ότι βασίζεται σε ανάλυση έργου, είναι μελετημένη και δομημένη, παρέχει ερωτήσεις για την παρελθοντική και τη μελλοντική συμπεριφορά και διεξάγεται από συνεντευκτές εκπαιδευμένους για να αποφεύγονται συνηθισμένα σφάλματα αξιολόγησης. Η εγκυρότητα της αυξάνεται όταν οι συνεντευκτές λειτουργούν περισσότερο ως συλλέκτες πληροφοριών και λιγότερο ως λήπτες αποφάσεων. Για να είναι αποτελεσματική θα πρέπει να στοχεύει στην αξιολόγηση σημαντικών χαρακτηριστικών των υποψηφίων που δεν μπορούν να αξιολογηθούν καλύτερα με άλλες μεθόδους επιλογής προσωπικού (Graves & Karren, 1996:164, Κανελλόπουλος 2002:204).

Οι συνεντεύξεις ανάλογα με τη μέθοδο (κυρίως όσον αφορά το είδος των ερωτήσεων και τον έλεγχο της συνέντευξης) που χρησιμοποιείται για την άντληση των πληροφοριών χωρίζονται σε διάφορους τύπους, οι οποίοι είναι οι εξής:

α) Μη σχεδιασμένη ή ελεύθερη συνέντευξη

Με αυτόν τον τύπο συνέντευξης ο εξεταστής ενδιαφέρεται κυρίως να δημιουργήσει ένα ευχάριστο και φιλικό κλίμα, δίνοντας έτσι την ευκαιρία στον υποψήφιο να νιώσει άνετα και να εκφραστεί ελεύθερα, δίνοντας του σημαντικό περιθώριο χρόνου να μιλήσει για τον εαυτό του. Έτσι, ο συνεντευκτής κάνει γενικές-ανοικτές ερωτήσεις και ο υποψήφιος είναι ελεύθερος να απαντήσει. Βασικό πλεονέκτημα του τύπου αυτού είναι το γεγονός ότι ο υποψήφιος μιλώντας ελεύθερα παρέχει στον εξεταστή πληροφορίες για την προσωπικότητά του καθώς και για τις εμπειρίες του. Ο υποψήφιος φεύγει από την επιχείρηση με μια θετική εικόνα, έτοιμος να επανέλθει αν του ζητηθεί. Τα αρνητικά σε αυτήν την περίπτωση είναι ότι οι πληροφορίες που συλλέγονται δεν δείχνουν την πλήρη εικόνα του υποψηφίου, είναι περισσότερο χρονοβόρα και απαιτείται ο εξεταστής να έχει περισσότερες ικανότητες από ότι στην κατευθυνόμενη συνέντευξη (Wood & Payne, 1998, Gatewood & Field, 1998, Φαναριώτη, Χυτήρης, 2001, Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

β) Δομημένη Συνέντευξη

Ο συνεντευκτής έχει οργανώσει και καθορίσει τον τρόπο διεξαγωγής της συνέντευξης από πριν, με βάση την Ανάλυση των Θέσεων Εργασίας, για να εστιάσει στην επίτευξη ενός ορισμένου αριθμού στόχων. Οι ερωτήσεις προκαθορίζονται και συγκεκριμενοποιούνται καθώς επίσης και οι πιθανές απαντήσεις των υποψηφίων οι οποίες βαθμολογούνται. Οι ερωτήσεις συνήθως αφορούν τις σχετικές με την απασχόληση καταστάσεις, τη γνώση εργασίας, τις απαιτήσεις των εργαζομένων και πως ο υποψήφιος θα εκτελούσε τις διάφορες προσομοιώσεις εργασίας. Όλοι οι υποψήφιοι

απαντούν στις ίδιες ερωτήσεις χωρίς να έχει το δικαίωμα ο εξεταστής να κάνει επιπλέον ερωτήσεις. Αυτό δίνει το δικαίωμα να γίνει αντικειμενικότερη αξιολόγηση των υποψηφίων, διότι διασφαλίζεται η συλλογή ίδιας πληροφόρησης από όλους τους υποψηφίους. Οι δομημένες συνεντεύξεις μπορεί να είναι ατομικές ή ομαδικές, δηλαδή ταυτόχρονη συνέντευξη περισσοτέρων υποψηφίων (Wood & Payne, 1998, Gatewood & Field, 1998, Φαναριώτη, Χυτήρης, 2001, Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

γ) Ημιδομημένη Συνέντευξη

Σε αυτήν την συνέντευξη γίνεται συνδυασμός των δυο παραπάνω τύπων συνέντευξης. Δηλαδή ο εξεταστής προετοιμάζει τις ερωτήσεις και γίνονται οι ίδιες ερωτήσεις σε όλους τους υποψηφίους. Όμως έχει τη δυνατότητα να κάνει συμπληρωματικές ερωτήσεις για να διερευνηθούν κάποια θέματα σε βάθος. Υπάρχει βέβαια όπως και στην δομημένη συνέντευξη, η αντιστοίχιση των ερωτήσεων με τις δεξιότητες που ζητούνται από τους υποψηφίους. Πλεονέκτημα αυτής της προσέγγισης είναι ότι παρέχεται η απαραίτητη ευελιξία και ταυτόχρονα έχει την απαραίτητη δόμηση ώστε τα αποτελέσματα που προκύπτουν να μπορούν να συγκριθούν μεταξύ τους (Wood & Payne, 1998, Gatewood & Field, 1998, Φαναριώτη, Χυτήρης, 2001, Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

δ) Συνέντευξη Ανάλυσης Συμπεριφοράς

Στόχος αυτής της συνέντευξης είναι να αξιολογηθούν οι ικανότητες ή τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του υποψηφίου. Αυτή η αξιολόγηση είναι βασισμένη σε διάφορες ερωτήσεις που γίνεται προς τον υποψήφιο οι οποίες αφορούν πραγματικά περιστατικά της επαγγελματικής ή προσωπικής του ζωής. Η αξιοπιστία αυτής της μεθόδου συνιστάται στο ότι αναφέρεται σε πραγματικά γεγονότα και το παρελθόν του καθενός αποτελεί πολύ καλό δείκτη πρόβλεψης για την μελλοντική συμπεριφορά και απόδοση του (Wood & Payne, 1998, Gatewood & Field, 1998, Χυτήρης, 2001, Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

ε) Συνέντευξη Ανάλυσης Υποθετικής Συμπεριφοράς

Σε αυτήν την περίπτωση δίνεται στον υποψήφιο ένα υποθετικό περιστατικό και του ζητείται να πει πως θα αντιδρούσε. Οι πιθανές απαντήσεις του υποψηφίου αξιολογούνται έπειτα χρησιμοποιώντας έναν οδηγό αξιολόγησης ο οποίος έχει κατασκευαστεί από ειδικούς (Wood & Payne, 1998, Gatewood & Field, 1998, Χυτήρης, 2001, Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

στ) Συνέντευξη από Επιτροπή

Σύμφωνα με αυτήν την τεχνική συνέντευξης οι συνεντευκτές (δύο ή περισσότεροι) κάνουν προκαθορισμένες ερωτήσεις στον υποψήφιο και καταγράφουν την όλη συμπεριφορά του. Αυτή η μέθοδος είναι πιο αξιόπιστη αφού περισσότεροι άνθρωποι αξιολογούν και συμφωνούν για την καταλληλότητα του υποψηφίου. Τα μειονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι πως επιβαρύνεται η ατμόσφαιρα και ο εξεταζόμενος νιώθει αμηχανία με αποτέλεσμα να χειροτερεύει η ανταπόκριση του στις ερωτήσεις, καθώς επίσης υπάρχει και η πιθανότητα οι εξεταστές να επηρεάζονται ο ένας από τη γνώμη του άλλου. Γι' αυτό το λόγο καλό θα είναι ο ρόλος του κάθε στελέχους στη διαδικασία της συνέντευξης να έχει καθοριστεί από πριν (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003:231).

Τα τελευταία χρόνια με την χρησιμοποίηση της τεχνολογίας έχουν αναπτυχθεί και άλλοι τρόποι συνέντευξης κάποιου υποψηφίου. Ένας τρόπος είναι η συνέντευξη μέσω τηλεδιάσκεψης κατά την οποία η επιτροπή επικοινωνεί με τον υποψήφιο μέσω videoconferencing που επιτρέπει τη μετάδοση εικόνας και ήχου σε πραγματικό χρόνο. Με αυτόν τον τρόπο υπάρχει μείωση κόστους και χρόνου μετακινήσεων των ενδιαφερόμενων μερών όμως χάνονται ορισμένα χαρακτηριστικά της πρόσωπο με πρόσωπο επαφής. Ακόμη υπάρχει η τηλεφωνική συνέντευξη στην οποία ο υποψήφιος απαντά σε προσχεδιασμένες ερωτήσεις. Οι απαντήσεις του αξιολογούνται βάση ενός προκαθορισμένου καταλόγου πιθανών απαντήσεων λαμβάνοντας υπόψη και το χρόνο ανταπόκρισης σε κάθε ερώτηση. Το πλεονέκτημα της συνέντευξης μέσω τηλεφώνου είναι πως ο υποψήφιος δεν επηρεάζει τον εξεταστή. Βέβαια υπάρχει η πιθανότητα ο

ερωτώμενος να μην είναι ο πραγματικός υποψήφιος αλλά κάποιος άλλος. Ακόμη τα χαρακτηριστικά της πρόσωπο με πρόσωπο επαφής δεν υφίστανται. Τέλος, υπάρχει η συνέντευξη με Ηλεκτρονικό Υπολογιστή κατά την οποία ο υποψήφιος απαντά σε ερωτήσεις που έχουν αναπτυχθεί σε λογισμικά. Οι απαντήσεις συγκρίνονται με ένα ιδανικό προφίλ υποψηφίου ή με τα προφίλ που έχουν σχηματιστεί από τις απαντήσεις άλλων υποψηφίων από τον Ηλεκτρονικό Υπολογιστή και στη συνέχεια εξάγει συμπεράσματα όπως ποσοστά, καταλληλότητα του καθενός, αντικρουόμενες απαντήσεις, χρόνο καθυστέρησης για κάθε απάντηση, σελίδα με τις δυνητικά προβληματικές απαντήσεις και κατάλογο συγκεκριμένων ερωτήσεων για τον συνεντευκτή που πρέπει να κάνει στον υποψήφιο (Wood & Payne, 1998, Gatewood & Field, 1998, Χυτήρης, 2001, Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

3.11 ΕΛΕΓΧΟΣ ΥΠΟΒΑΘΡΟΥ ΚΑΙ ΣΥΣΤΑΣΕΩΝ

Ο έλεγχος του υποβάθρου και των συστάσεων ενός υποψηφίου έχει σαν σκοπό να επιβεβαιωθούν οι πληροφορίες που παρέχονται από αυτόν στην αίτηση πρόσληψης, στο βιογραφικό του σημείωμα, σε όσα υποστηρίζει κατά τη διάρκεια της συνέντευξής και στον έλεγχο του παρελθόντος του. Αυτό γίνεται γιατί έχει αποδειχθεί ότι οι υποψήφιοι, είτε πρόθυμα είτε από αμέλεια, έχουν την τάση να μεγαλοποιούν τα πράγματα όταν δίνουν πληροφορίες για τον εαυτό τους.

Οι συστάσεις γίνονται από πρώην εργοδότες που προτείνει ο ίδιος ο υποψήφιος. Οι συνήθεις μορφές των συστάσεων είναι οι συστατικές επιστολές ή η προφορική διαβεβαίωση. Στις συστατικές επιστολές αναφέρονται δυο βασικές πλευρές του υποψηφίου. Πρώτον η ποσοτική και ποιοτική απόδοση του υποψηφίου στην επιχείρηση, που σημαίνει ότι δίνεται η δυνατότητα στην επιχείρηση αντικειμενικής αξιολόγησης της απόδοσης του και δεύτερον στην προσωπικότητα του γενικώς (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003:226).

Για να αυξηθεί όμως η αξιοπιστία των συστατικών επιστολών, πρέπει να διευκρινιστούν τα ακόλουθα (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003:226, Χυτήρης, 2001:96):

- Σε ποιο στάδιο της διαδικασίας επιλογής θα ζητηθούν και θα χρησιμοποιηθούν οι συστατικές επιστολές, γιατί όσο αργότερα ζητηθούν, τόσο λιγότερο θα επηρεάσουν την τελική απόφαση.
- Οι πληροφορίες που θα ληφθούν μέσω των επιστολών τι βαρύτητα θα έχουν στην απόφαση επιλογής. Συνήθως, όσο πιο σύνθετη είναι η διαδικασία επιλογής τόσο μικρότερη βαρύτητα δίνεται στις συστάσεις.
- Το περιεχόμενο των συστάσεων ποιες πληροφορίες θέλουμε να περιλαμβάνει: την ημερομηνία απασχόλησης σε προηγούμενες εταιρίες, αν θα τον επέλεξαν για επαναπρόσληψη, τα προσόντα που διαθέτει για την προσφερόμενη εργασία, την συνολική εντύπωση για τον υποψήφιο, ο λόγος που έφυγε από την προηγούμενες θέσεις εργασίας κ.α.

Μερικές επιχειρήσεις ελέγχουν από μόνες τους το υπόβαθρο του υποψηφίου. Ο έλεγχος του παρελθόντος ασχολείται γενικότερα με την αξιοπιστία της συμπεριφοράς του υποψηφίου, την ακεραιότητά του και την προσαρμογή που επιδεικνύει. Οι πληροφορίες αυτές αντλούνται από το ιστορικό της πρόνοιας, τις προσφυγές σε δικαστήρια, το οικονομικό ιστορικό, το ιστορικό της οδήγησης, τις σχολές και τα πανεπιστήμια, το ιστορικό των αποδοχών και τις αξιώσεις του υποψηφίου για αποζημίωση.

Σε κάθε περίπτωση οι επιχειρήσεις, πριν προβούν σε ενέργειες για τον έλεγχο των συστάσεων και του υποβάθρου του, θα πρέπει να ζητούν ενυπόγραφη άδεια από τον υποψήφιο. Αν το πράξουν αυθαίρετα κινδυνεύουν να κατηγορηθούν για προσβολή του προσωπικού απορρήτου. Οι πληροφορίες και τα στοιχεία, που έχει νομικό και ηθικό δικαίωμα η επιχείρηση να ζητήσει, θα πρέπει να σχετίζονται αποκλειστικά με τα όσα αναφέρει ο υποψήφιος στο βιογραφικό του και στην αίτηση για την θέση εργασίας (Wood & Payne, 1998, Gatewood & Field, 1998, Χυτήρης, 2001).

3.12 ΙΑΤΡΙΚΕΣ ΕΞΕΤΑΣΕΙΣ

Οι ιατρικές εξετάσεις πραγματοποιούνται πριν την πρόσληψη του υποψηφίου και μετά την προσφορά της θέσης εργασίας. Ο έλεγχος γίνεται την δεδομένη χρονική στιγμή για να αποφευχθεί ο κίνδυνος να κατηγορηθεί η επιχείρηση ότι χρησιμοποιεί τις ιατρικές εξετάσεις για να αποκλείσει κάποιους (για παράδειγμα εις βάρος των γυναικών, των ατόμων με ειδικές ανάγκες και άλλα) (Schuler & Jackson, 1996:285).

Οι σκοποί για τους οποίους πραγματοποιούνται οι ιατρικές εξετάσεις είναι οι εξής (Attwood & Dimmock, 1996, Rosse & Levin, 1997, Schmitt & Chan, 1998, Schuler & Jackson, 1996:285, Σκουλάς & Οικονομάκη, 1998, Χυτήρης, 2001:99):

- Να απορριφθούν οι υποψήφιοι που δεν διαθέτουν τα απαραίτητα σωματικά προσόντα για την κάλυψη της θέσης εργασίας, όποτε υπό αυτό τον σκοπό πραγματοποιούνται πριν την απόφαση επιλογής.
- Να αποκτηθούν πληροφορίες για την σωματική του κατάσταση, δηλαδή το ιστορικό της υγείας του, για την περίπτωση κάποιου ατυχήματος, οπότε μπορούν να γίνουν και πριν και μετά την απόφαση της επιλογής.
- Να εμποδιστεί η πρόσληψη αυτών που μπορεί να πάσχουν από κάποια μεταδοτική ασθένεια. Αυτές οι ιατρικές εξετάσεις είναι απαραίτητες σε συγκεκριμένες θέσεις εργασίας όπου μπορεί να υπάρχει κίνδυνος για τους πολίτες, όπως υπηρεσίες υγείας, ψυχαγωγίας, τουρισμού, μεταφοράς, εκπαίδευσης, φαρμακευτικές, κοινωνικές, δημόσιες και άλλα. Οπότε είναι απαραίτητο να πραγματοποιούνται πριν την πρόσληψη κάποιου.

Οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι ενήμερες και να χρησιμοποιούν τις ιατρικές εξετάσεις για την απόρριψη του υποψηφίου μόνο στην περίπτωση όπου τα αποτελέσματα αποδείξουν ότι η απόδοση στην εργασία επηρεάζεται αρνητικά. Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί για να διασφαλιστεί ότι οι ιατρικές εξετάσεις χρησιμοποιούνται μόνο αν υπάρχει σοβαρός λόγος. Αυτό συμβαίνει για να διασφαλιστεί ότι οι υποψήφιοι με αναπηρίες που δεν σχετίζονται με την απόδοση στην εργασία, δεν απορρίπτονται. Για να αποφευχθεί πιθανή κατάχρηση, οι ιατρικές εξετάσεις οριοθετούνται νομοθετικά με αυστηρότητα.

Μια εξέλιξη στο θέμα των ιατρικών εξετάσεων είναι τα ιατρικά standard που σχετίζονται με την εργασία. Σύμφωνα με αυτά δημιουργούνται standards για την κατάσταση της υγείας που σχετίζονται σε μεγάλο βαθμό με την εργασία. Αναπτύσσονται ιατρικά εγχειρίδια που παρέχουν πληροφορίες για ειδικές αρρώστιες και καταστάσεις υγείας που εμποδίζουν την επαρκή λειτουργία σε συγκεκριμένες εργασίες (www.hr.com).

3.13 ΑΠΟΦΑΣΗ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Η απόφαση επιλογής πρέπει να λαμβάνεται από τα στελέχη στις διευθύνσεις ή τα τμήματα των οποίων θα απασχοληθούν οι συγκεκριμένοι υποψήφιοι και από το Τμήμα Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων. Αυτή η απόφαση θα πρέπει να στηρίζεται στις συνδυασμένες και αξιολογημένες πληροφορίες που έχουν συλλεχθεί από όλες τις παραπάνω διαδικασίες επιλογής προσωπικού.

Για να πραγματοποιηθεί ο συνδυασμός και η αξιολόγηση των πληροφοριών που έχουν συλλεχθεί, υπάρχουν οχτώ μέθοδοι. Οι μέθοδοι αυτοί διακρίνονται ανάλογα με τον εάν οι πληροφορίες από τις διάφορες δοκιμασίες συλλέχθηκαν μηχανικά (Mechanically) ή με προσωπική κρίση (Judgmental) και εάν αυτές οι πληροφορίες συνδυάστηκαν για τη λήψη της απόφασης είτε μηχανικά είτε με προσωπική κρίση.

Ο όρος «μηχανικά» αναφέρεται στο εάν τα δεδομένα συλλέχθηκαν ή συνδυάστηκαν χωρίς την ανθρώπινη κρίση. Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν τα δεδομένα που είναι περισσότερο αντικειμενικά, όπως οι βαθμοί των τεστ. Επιπρόσθετα, οι αποφάσεις επιλογής που βασίζονται σε δεδομένα που συνδυάζονται με κάποια εξίσωση χαρακτηρίζονται μηχανικά. Ο όρος «προσωπική κρίση» αναφέρεται στα δεδομένα που συλλέγονται ή συνδυάζονται χρησιμοποιώντας την ανθρώπινη κρίση. Σε αυτήν την κατηγορία ανήκουν τα δεδομένα που είναι περισσότερο υποκειμενικά, όπως οι ταξινομήσεις μετά από μια συνέντευξη. Επίσης, σε αυτή την κατηγορία ανήκουν, οι αποφάσεις επιλογής που βασίζονται σε δεδομένα που συνδυάζονται και δημιουργούν μια συνολική εντύπωση για τον υποψήφιο (Gatewood & Feild, 1998:217).

Αυτές οι οχτώ μέθοδοι είναι:

1. Καθαρή Προσωπική Κρίση (*Pure Judgment*): πρόκειται για την περίπτωση όπου η συλλογή και ο συνδυασμός των δεδομένων δεν στηρίζεται καθόλου σε αντικειμενικά κριτήρια μόνο στην προσωπική κρίση των αξιολογούντων.
2. Μέθοδος Ιδιαίτερης Κατάταξης (*Trait Rating Method*): σε αυτήν την περίπτωση τα δεδομένα συλλέγονται από την προσωπική κρίση αλλά συνδυάζονται με αντικειμενικά κριτήρια.
3. Περιγραφική Ερμηνεία (*Profile Interpretation*): είναι μια μέθοδος όπου τα δεδομένα συλλέγονται με αντικειμενικά κριτήρια αλλά συνδυάζονται με την προσωπική κρίση κάποιου.
4. Καθαρή Στατιστική (*Pure Statistical*): με αυτήν την μέθοδο τα στοιχεία συλλέγονται μηχανικά και συνδυάζονται μηχανικά.
5. Σύνθετη Προσωπική Κρίση (*Judgmental composite*): σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο τα δεδομένα συλλέγονται και με αντικειμενικά κριτήρια και με υποκειμενικά, όμως συνδυάζονται υποκειμενικά.
6. Σύνθετη Μηχανική (*Mechanical Composite*): στην περίπτωση αυτή τα δεδομένα συλλέγονται και μηχανικά αλλά και με την προσωπική κρίση, αλλά συνδυάζονται μηχανικά.
7. Σύνθεση Προσωπικής Κρίσης (*Judgmental Synthesis*): σύμφωνα με αυτήν την προσέγγιση, όλες οι πληροφορίες (είτε αντικειμενικές, είτε προσωπικές), συλλέγονται και συνδυάζονται στην αρχή μηχανικά και στη συνέχεια με προσωπική κρίση από άλλες πληροφορίες για τον υποψήφιο.
8. Μηχανική Σύνθεση (*Mechanical Synthesis*): σε αυτήν την περίπτωση, όλες οι πληροφορίες (είτε αντικειμενικές, είτε προσωπικές), συλλέγονται και συνδυάζονται στην αρχή υποκειμενικά και στη συνέχεια αντικειμενικά από άλλες πληροφορίες για τον υποψήφιο.

Υπάρχουν πέντε στρατηγικές για την λήψη της απόφασης επιλογής υποψηφίων.

Αυτές είναι σύμφωνα με τους Gatewood & Feild (1998:220):

1. Πολλαπλή Παλινδρόμηση (*Multiple Regression*): Στη μέθοδο αυτή βαθμολογείται ο κάθε υποψήφιος σε κάθε δοκιμασία και έπειτα εισάγεται ο

βαθμός της κάθε δοκιμασίας του υποψηφίου σε μια εξίσωση, η οποία σταθμίζει τον βαθμό και δίνει έναν τελικό βαθμό (π.χ. προβλεπόμενη απόδοση στην εργασία). Τα βάρη της στάθμισης καθορίζονται από την επιρροή της κάθε διαδικασίας στον καθορισμό της απόδοσης του κριτηρίου. Με αυτό το μοντέλο είναι δυνατό για υποψηφίους με διαφορετικούς ατομικούς βαθμούς σε κάθε δοκιμασία, να έχουν ίδια τελική βαθμολογία.

2. Πολλαπλές Απορρίψεις (Multiple Cutoffs): Σε αυτήν την περίπτωση, βαθμολογείται κάθε υποψήφιος σε κάθε δοκιμασία. Οι υποψήφιοι απορρίπτονται αν οποιοσδήποτε βαθμός τους σε κάποια δοκιμασία είναι χαμηλότερος ενός κατώτατου ορίου.
3. Πολλαπλά Εμπόδια (Multiple Hurdle): Με αυτήν την μέθοδο, ο κάθε υποψήφιος πρέπει να βαθμολογηθεί υψηλότερα του κατώτατου ορίου σε κάθε δοκιμασία πριν προχωρήσει στην επόμενη. Δηλαδή, για να παραμείνει στην όλη διαδικασία, ο κάθε υποψήφιος πρέπει να περάσει την κάθε διαδικασία σειριακά. Η αποτυχία να περάσει ένα όριο σε οποιοδήποτε στάδιο τη διαδικασίας επιλογής οδηγεί τον υποψήφιο στην απόρριψη.
4. Συνδυαστική Μέθοδος (Combination Method): Στη μέθοδο αυτή, βαθμολογείται κάθε υποψήφιος σε κάθε διαδικασία. Ο υποψήφιος με βαθμό χαμηλότερο από το κατώτατο όριο απορρίπτεται. Έτσι η μέθοδος αυτή μέχρι αυτό το σημείο είναι η ίδια με τη διαδικασία πολλαπλής απόρριψης. Κατόπιν, χρησιμοποιείται η πολλαπλή παλινδρόμηση για να υπολογιστεί ο συνολικός βαθμός για όλους τους υποψηφίους που έχουν περάσει τα όρια απόρριψης. Έπειτα, οι υποψήφιοι κατατάσσονται με βάση τον τελικό βαθμό που υπολογίστηκε. Αυτό το μέρος της διαδικασίας είναι ίδιο με την προσέγγιση της πολλαπλής παλινδρόμησης. Επομένως, η συνδυαστική μέθοδος είναι μια υβριδική στρατηγική των προσεγγίσεων της πολλαπλής απόρριψης και της πολλαπλής παλινδρόμησης.
5. Ταίριασμα του Προφίλ (Profile Matching): Στην συγκεκριμένη στρατηγική, πρώτα βαθμολογούνται οι τωρινοί επιτυχημένοι εργαζόμενοι στις θέσεις εργασίας τους σε διάφορες δοκιμασίες. Έπειτα, υπολογίζεται ο μέσος όρος των βαθμών τους σε κάθε δοκιμασία για να καθοριστεί ένα συνολικό προφίλ των βαθμών που είναι απαραίτητοι για την επιτυχή απόδοση στην εργασία. Στη συνέχεια,

βαθμολογούνται οι υποψήφιοι σε κάθε δοκιμασία και συγκρίνεται το προφίλ των βαθμών τους με το ιδανικό προφίλ. Οι υποψήφιοι των οποίων το προφίλ είναι περισσότερο από το ιδανικό προφίλ, τελικά προσλαμβάνονται.

Εφ' όσον οι υπεύθυνοι έχουν καταλήξει στον ιδανικό υποψήφιο για τη θέση, πρέπει να ενημερωθούν και όλοι οι άλλοι υποψήφιοι ότι κρίθηκαν ακατάλληλοι. Οι λόγοι για τους οποίους η επικοινωνία αυτή θα πρέπει να πραγματοποιηθεί είναι πως υπάρχει η προοπτική για μετέπειτα προσέλκυση των υπολοίπων υποψηφίων αλλά και η ανάδειξη της εικόνας της εταιρίας αφού κάποιοι υποψήφιοι μπορεί να αποτελούν μέρος του καταναλωτικού μας κοινού.

3.14 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Η αξιολόγηση των προγραμμάτων και των διαδικασιών είναι αναγκαία κατά περιόδους, για να διαπιστωθεί εάν οι διαδικασίες αυτές είναι αποτελεσματικές και αντικειμενικές. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω των προγραμμάτων απασχόλησης, δηλαδή παίρνοντας αντικειμενικές πληροφορίες, από την απόδοση των νεοπροσληθέντων, δηλαδή αυτών που έχουν περάσει τις διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής αλλά και από το τμήμα Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων για το εάν πραγματοποιήθηκαν τα προγραμματισθέντα. Το περιεχόμενο της αξιολόγησης μπορεί να περιλαμβάνει τα εξής (Κανελλόπουλος, 2002):

- Ανάλυση του προγράμματος (είναι συνεπές, έχει καταστρωθεί και καθοριστεί πολιτική για τις διαδικασίες στρατολόγησης και επιλογής, είναι η πολιτική απασχόλησης συνεπής προς την κρατική πολιτική, τα επίπεδα αμοιβών, τα επιπλέον ωφελήματα και το επίπεδο ικανοποίησης του υπαλλήλου έχουν ευεργετική επίδραση στην προσέλκυση και παραμονή στην επιχείρηση).
- Γνωστοποίηση του προγράμματος και των διαδικασιών στα ενδιαφερόμενα μέρη.

- Εφαρμογή του προγράμματος (εκπαίδευση υπευθύνων, οι πραγματοποιηθείσες διαδικασίες συμπίπτουν με τους στόχους, έχουν χρησιμοποιηθεί τα εγχειρίδια και οι διαδικασίες).
- Επαναπληρόφρηση (η εικόνα που έχει δημιουργηθεί στα έμμεσα εμπλεκόμενα μέρη (σχολεία, γραφεία ευρέσεως εργασίας και λοιπά) για το πρόγραμμα προσλήψεων της επιχείρησης, πόσοι παραιτήθηκαν από την επιχείρηση και οι λόγοι της αποχώρησής τους).
- Ανάλυση και αποτελέσματα (η στρατολόγηση είναι αποτελεσματική, οι υποψήφιοι έχουν τα απαιτούμενα προσόντα, απόδοση νεοπροσλαμβανομένων, ποιο ποσοστό υποψηφίων προσλαμβάνεται, πόσοι νεοπροσληφθέντες απολύονται και γιατί, πόσες από τις αποχωρήσεις μπορεί να οφείλονται σε εσφαλμένη επιλογή, ποια είναι η συμβολή του κάθε τρόπου επιλογής στο πρόγραμμα και πόσο σχετίζονται οι προβλέψεις της κάθε μεθόδου επιλογής στο αποτέλεσμα).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^Ο ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η διαδικασία της επιλογής προσωπικού αλλάζει ανάλογα με την πολιτική της επιχείρησης, τις στάσεις των διοικούντων και την κενή προς κάλυψη θέση. Για να έχει όμως τα επιθυμητά αποτελέσματα, χρειάζεται να διεξάγεται με το σωστό τρόπο και σωστά κριτήρια. Η διαδικασία επιλογής προσωπικού πρέπει να προετοιμάζεται κατάλληλα και να προγραμματίζεται με αντικειμενικά κριτήρια. Δηλαδή πρέπει να βασίζεται στην πολιτική της επιχείρησης, στον προγραμματισμό της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων, στην ανάλυση των θέσεων εργασίας και στην ορθή προσέλευση των υποψηφίων. Πέραν αυτών όμως, θεωρητικά πρέπει να αποτελείται από κάποια συγκεκριμένα βήματα. Αυτά τα βήματα είναι η συλλογή των βιογραφικών σημειωμάτων ή/και η συμπλήρωση κάποιας αίτησης, η προκαταρκτική συνέντευξη, τα τεστ, η συνέντευξη, ο έλεγχος του υποβάθρου και των συστάσεων και οι ιατρικές εξετάσεις. Επιπλέον προϋποθέσεις είναι οι υπεύθυνοι να εκπαιδεύονται σωστά και να έχουν τα κατάλληλα προσόντα για την διαδικασία επιλογής προσωπικού. Χρησιμοποιούν όμως οι επιχειρήσεις τις διαδικασίες επιλογής προσωπικού, και εάν ναι, τις χρησιμοποιούν με τον σωστό τρόπο, έτσι ώστε να δώσει τα επιθυμητά αποτελέσματα;

Η παρούσα έρευνα μελετάει τον τρόπο με τον οποίο εφαρμόζουν τις διαδικασίες επιλογής προσωπικού οι βιομηχανικές επιχειρήσεις παραγωγής ηλεκτρισμού και ηλεκτρικών συσκευών στον Νομό Ηρακλείου, ώστε να διαπιστωθεί κατά πόσο αυτές χρησιμοποιούνται με σωστό τρόπο και κατάλληλα κριτήρια για να επιτύχουν το επιθυμητό αποτέλεσμα. Μελετάται σε βάθος ο τρόπος χρήσης των διαδικασιών επιλογής, ώστε να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα και να διαπιστωθεί κατά πόσο αυτές συγκλίνουν ή αποκλίνουν από τις καλύτερες πρακτικές που έχουν επικρατήσει παγκοσμίως για την επιλογή προσωπικού.

4.2 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Αρχικά προηγήθηκε μια λεπτομερής βιβλιογραφική επισκόπηση των διαδικασιών επιλογής προσωπικού, ώστε να διαπιστωθεί ποιες είναι οι επικρατέστερες διαδικασίες επιλογής προσωπικού και οι τομείς στους οποίους δίνεται έμφαση, σύμφωνα με τους συγγραφείς. Αυτή η επισκόπηση θα βοηθήσει να συγκριθούν τα θεωρητικά δεδομένα με τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την έρευνα.

Η παρούσα έρευνα, για την διαπίστωση του τρόπου χρήσης των διαδικασιών επιλογής προσωπικού από βιομηχανικές επιχειρήσεις παραγωγής ηλεκτρισμού και ηλεκτρικών συσκευών στον Νομό Ηρακλείου, βασίστηκε σε εμπειρική έρευνα. Αρχικά ζητήθηκε μια λίστα με όλες τις βιομηχανικές επιχειρήσεις του Νομού από το Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο Ηρακλείου, από την οποία στη συνέχεια επιλέχθηκαν όλες οι επιχειρήσεις παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας και ηλεκτρικών συσκευών.

Η μελέτη της βιβλιογραφίας ήταν η βάση για τη δημιουργία του ερωτηματολογίου. Αυτά συμπληρώθηκαν τηλεφωνικά από τους υπεύθυνους επιλογής προσωπικού στις επιχειρήσεις αυτές, εκτός από δύο περιπτώσεις όπου το ερωτηματολόγιο στάλθηκε ηλεκτρονικά και απαντήθηκε ηλεκτρονικά.

Μετά την συλλογή των συμπληρωμένων ερωτηματολογίων ακολούθησε κωδικοποίηση των στοιχείων στο ηλεκτρονικό πρόγραμμα SPSS, ώστε να επεξεργαστούν και να αξιολογηθούν ανάλογα. Με τη βοήθεια του SPSS (Παράρτημα II) πραγματοποιήθηκαν κατανομές συχνοτήτων για τις μελετώμενες μεταβλητές. Παράλληλα παρατέθηκαν διαγράμματα με τα συγκεντρωτικά αποτελέσματα των μεταβλητών όπου και σχολιάστηκαν στα πλαίσια της περιγραφικής στατιστικής.

4.2.1 Δομή και περιεχόμενο του ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στα πλαίσια της έρευνας, αποτελείται από 30 ερωτήματα, τα οποία αναφέρονται στα εξής θέματα: υπεύθυνο επιλογής προσωπικού, προσέλκυση υποψηφίων, βιογραφικό σημείωμα, συνέντευξη, τεστ επιλογής, συστάσεις, ιατρικές εξετάσεις, αξιολόγηση διαδικασίας επιλογής προσωπικού και ερωτήσεις για την ικανοποίηση του εργοδότη από την απόδοση των εργαζομένων και για την ικανοποίηση των εργαζομένων από την εταιρία (Παράρτημα Ι).

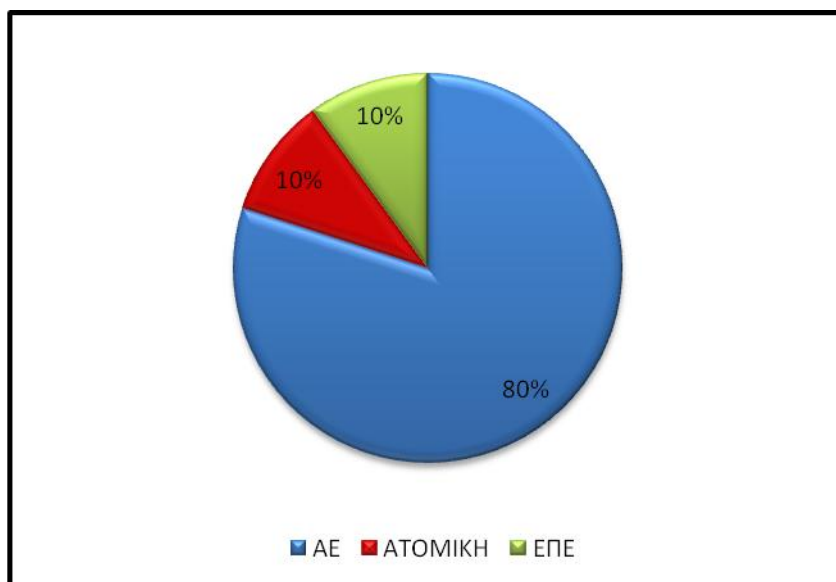
Οι πρώτες 6 ερωτήσεις αναφέρονται στα στοιχεία της επιχείρησης, οι επόμενες 20 ερωτήσεις είναι κλειστού τύπου και αναφέρονται στην διαδικασία επιλογής και οι τελευταίες 4 ερωτήσεις είναι ανοιχτού τύπου και αφορούν την υπάρχουσα κατάσταση του προσωπικού.

4.3 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Οι επιχειρήσεις που ασχολούνται με την παραγωγή ηλεκτρισμού και ηλεκτρικών συσκευών στο Νομό Ηρακλείου είναι συνολικά 17. Οι επιχειρήσεις αυτές ήταν σύμφωνα με στοιχεία του Εμπορικού Επιμελητηρίου 40 στον αριθμό, όμως διαπιστώθηκε μετά από ανάλυση των στοιχείων τους πως οι περισσότερες από αυτές ήταν αρκετές φορές γραμμένες στη λίστα, κάποιες φορές με διαφορετικό όνομα και διαφορετικό αντικείμενο. Τα στοιχεία που βοήθησαν να εξαχθεί αυτό το συμπέρασμα είναι η διεύθυνση της κάθε επιχείρησης και το τηλέφωνο της.

Τελικά οι επιχειρήσεις αυτές είναι συνολικά 17, πάντα σύμφωνα με στοιχεία από το Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο Ηρακλείου. Η επικοινωνία ήταν αδύνατη με 4 από τις 17 αυτές επιχειρήσεις, 2 από τις 17 δεν θέλησαν να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο και 1 από τις 17 δεν απασχολούσε καθόλου προσωπικό με αποτέλεσμα να μην πραγματοποιείται η διαδικασία επιλογής προσωπικού. Τελικά συγκεντρώθηκαν 10 συμπληρωμένα ερωτηματολόγια, οπότε το δείγμα αποτελείται από 10 επιχειρήσεις.

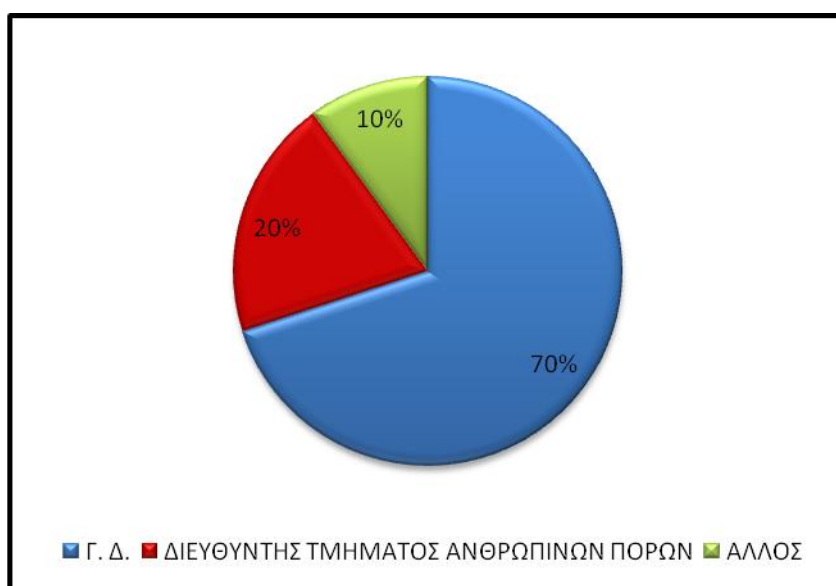
Οι επιχειρήσεις είναι μικρές (0-100 εργαζόμενοι) στο σύνολο τους, οι οποίες αποτελούν το 80 % Ανώνυμες Εταιρίες, το 10% Ατομικές Επιχειρήσεις και το υπόλοιπο 10% Εταιρίες Περιορισμένης Ευθύνης, όπως φαίνεται και στο *Διάγραμμα 4.1*.



Διάγραμμα 4.1 Νομική Μορφή Επιχείρησης

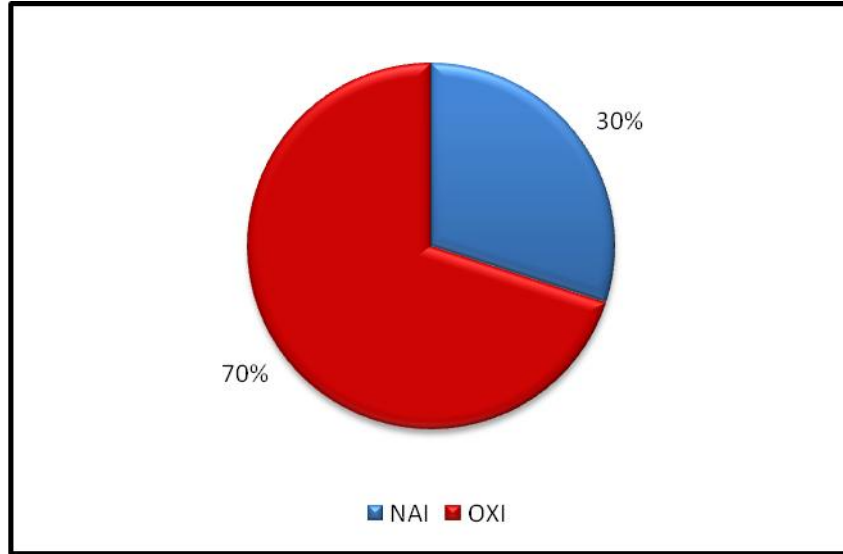
Στο *Διάγραμμα 4.2* βλέπουμε πως το ερωτηματολόγιο συμπλήρωσαν κατά 70% οι Γενικοί Διευθυντές των επιχειρήσεων, κατά 20% οι Διευθυντές των τμημάτων διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων και κατά 10% κάποιος άλλος όπου στην συγκεκριμένη περίπτωση ήταν η βοηθός του υπεύθυνου επιλογής προσωπικού.

Οι ερωτώμενοι που είναι Γενικοί Διευθυντές των επιχειρήσεων αυτών, έχουν και την αρμοδιότητα του εργοδότη, γι' αυτό το λόγω παρακάτω όπου αναφερθεί ο Γενικός Διευθυντής μιας επιχείρησης θα εννοείται ότι είναι και ο εργοδότης της. Δηλαδή την αρμοδιότητα του Γενικού Διευθυντή την είχε ο εργοδότης.



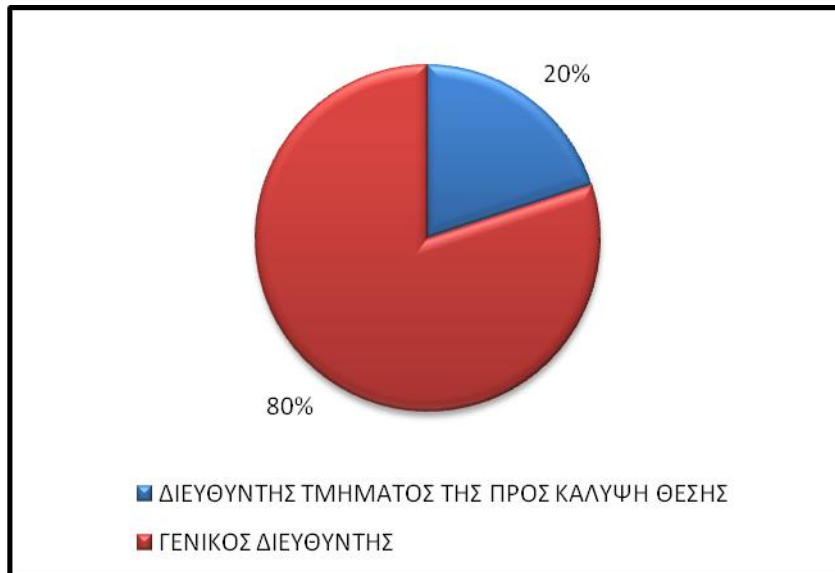
Διάγραμμα 4.2 Θέση του ατόμου που συμπλήρωσε το ερωτηματολόγιο

Στο *Διάγραμμα 4.3* παρατηρούμε ότι το 70% των επιχειρήσεων δεν διαθέτει τμήμα Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων, ενώ το 30% διαθέτει τμήμα Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων, παρ' όλο που κατά μέσο όρο αυτές οι τρεις επιχειρήσεις απασχολούν 30 άτομα. Συνήθως σύμφωνα με έρευνες για να συγκροτηθεί Τμήμα Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων, πρέπει να απασχολούνται σε μια επιχείρηση πάνω από 130 άτομα (Κανελλόπουλος, 2002:33).



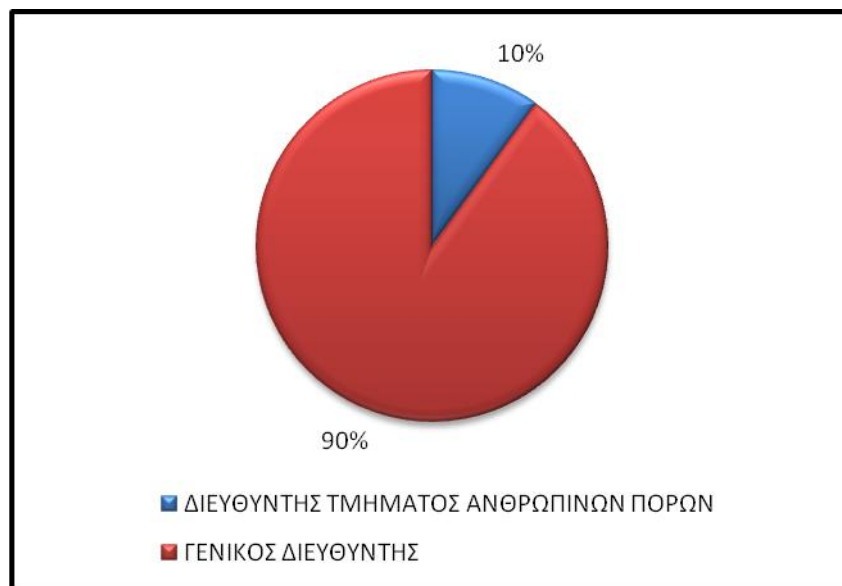
Διάγραμμα 4.3 Ύπαρξη Τμήματος Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων

Την εντολή για την διαδικασία πρόσληψης για την κάλυψη κάποιας θέσης εργασίας την δίνει κατά 80% ο Γενικός Διευθυντής και κατά 20% ο Διευθυντής Τμήματος της προς κάλυψη θέσης.



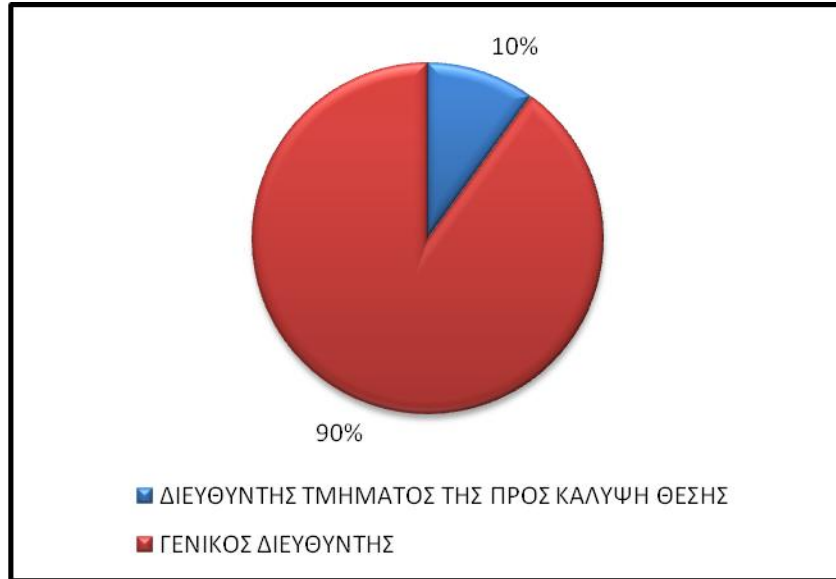
Διάγραμμα 4.4 Εντολή για την διαδικασία πρόσληψης

Η επίβλεψη της διαδικασίας πρόσληψης πραγματοποιείται κατά 90% από τον Γενικό Διευθυντή και κατά 10% από τον Διευθυντή Τμήματος Ανθρώπινων Πόρων. Οπότε το υπόλοιπο 20% που διαθέτει Τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων δεν χρησιμοποιεί το τμήμα για την διαδικασία επιλογής των υποψηφίων, γεγονός που προκαλεί εντύπωση, γιατί συνήθως η επίβλεψη της κάθε διαδικασίας σε μια επιχείρηση γίνεται από το αρμόδιο τμήμα. Για παράδειγμα δεν γίνεται το τμήμα marketing να επιβλέπει το τμήμα παραγωγής. Επομένως στην συγκεκριμένη περίπτωση αρμόδιο τμήμα είναι η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων, η οποία δεν επιβλέπει την διαδικασία επιλογής.



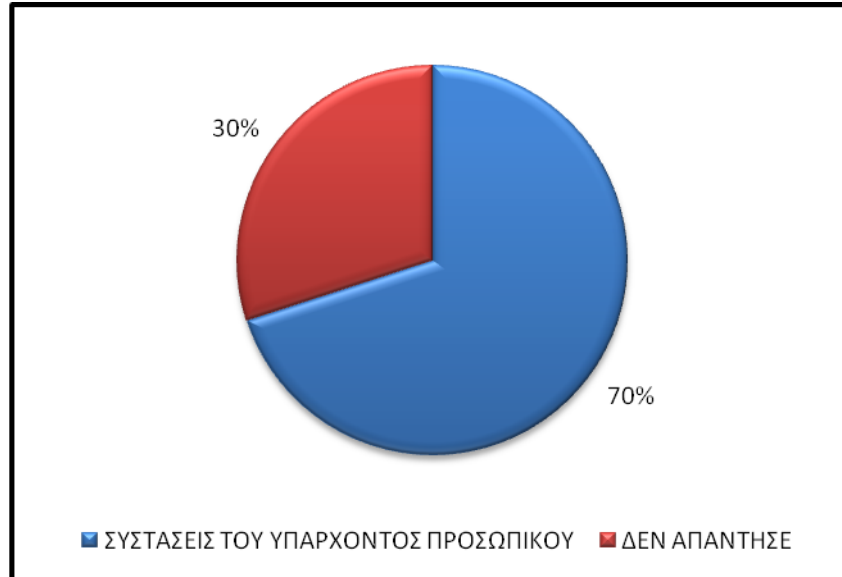
Διάγραμμα 4.5 Επίβλεψη της διαδικασίας πρόσληψης

Την απόφαση για την τελική επιλογή κάποιου υποψηφίου παίρνει κατά 90% ο Γενικός Διευθυντής και κατά 10% ο Διευθυντής του τμήματος που πρόκειται να καλυφθεί η θέση. Αυτό δείχνει ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις δεν διαθέτουν συγκεκριμένα τμήματα για τις λειτουργίες τους αλλά όλα επιβλέπονται από τον Γενικό Διευθυντή. Ακόμα όμως και οι επιχειρήσεις που αποτελούνται από κάποια τμήματα, όπως αναφέρθηκε παραπάνω το 30% διαθέτει Τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων οπότε θα διαθέτει σίγουρα και κάποια άλλα όπως τμήμα παραγωγής, οι υπεύθυνοι των τμημάτων αυτών δεν παίρνουν την τελική απόφαση για την επιλογή αυτών που θεωρούν ότι μπορούν να καλύψουν την κενή θέση εργασίας.



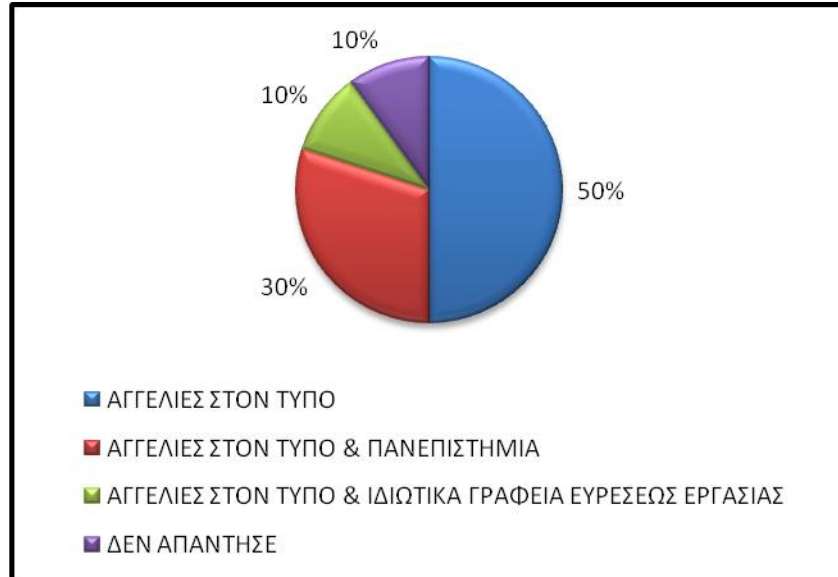
Διάγραμμα 4.6 Απόφαση για την επιλογή κάποιου

Όσον αφορά την προσέλκυση των υποψηφίων από εσωτερικές πηγές, το 30% δεν απάντησε σε αυτήν την ερώτηση γιατί δεν χρησιμοποιούσε εσωτερικές πηγές για την προσέλκυση των υποψηφίων, ενώ το 70% τις χρησιμοποιεί μόνο όμως με συστάσεις από το ήδη υπάρχον προσωπικό. Δηλαδή το ήδη υπάρχον προσωπικό δεν χρησιμοποιείται για την κάλυψη κάποιας θέσης. Επιπλέον ένας Γενικός Διευθυντής ανέφερε ότι πλέον χρησιμοποιεί μόνο αυτή τη μέθοδο προσέλκυσης υποψηφίων, διότι χρόνια εμπειρίας του απέδειξαν πως τα άτομα που τελικά παρέμειναν στην επιχείρηση για μεγάλο χρονικό διάστημα (3 έτη και πάνω) ήταν αυτά που είχαν συστηθεί από κάποιον άλλο εργαζόμενο.



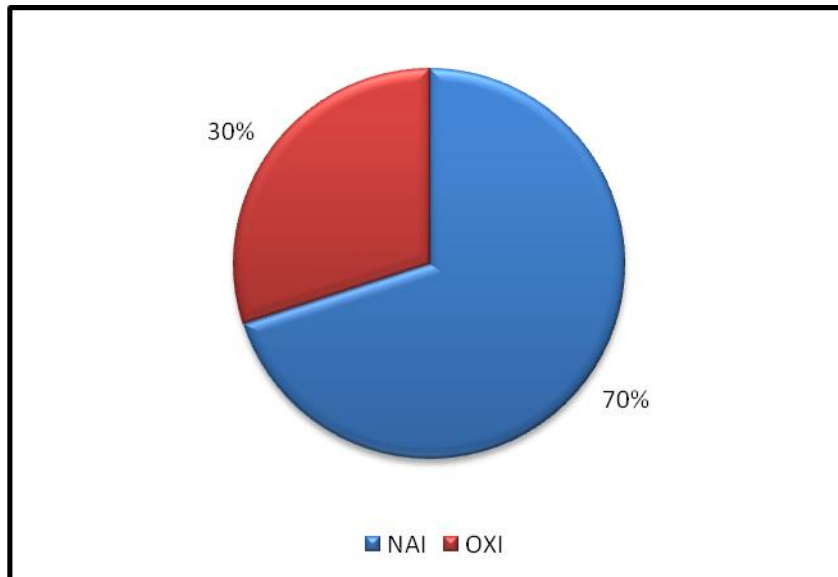
Διάγραμμα 4.7 Προσέλκυση από εσωτερικές πηγές

Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τις εξωτερικές πηγές για την προσέλκυση των υποψηφίων κατά 90%. Η μέθοδος που χρησιμοποιείται περισσότερο είναι αυτή των αγγελιών στον τύπο, όπως φαίνεται και στο *Διάγραμμα 4.8*. Οι 3 από τις 9 επιχειρήσεις κατά καιρούς χρησιμοποιούν, εκτός από τις αγγελίες στον τύπο και τα Πανεπιστήμια για την εύρεση τελειοφοίτων ή αποφοίτων. Ενώ 2 από τις 9 επιχειρήσεις μαζί με τις αγγελίες χρησιμοποιούν τα Ιδιωτικά Γραφεία Ευρέσεως Εργασίας και για την ακρίβεια τον ΟΑΕΔ, ενώ μια επιχείρηση δεν χρησιμοποιεί καθόλου την εξωτερική προσέλκυση υποψηφίων αλλά την εσωτερική προσέλκυση όπως αναφέρθηκε και παραπάνω.



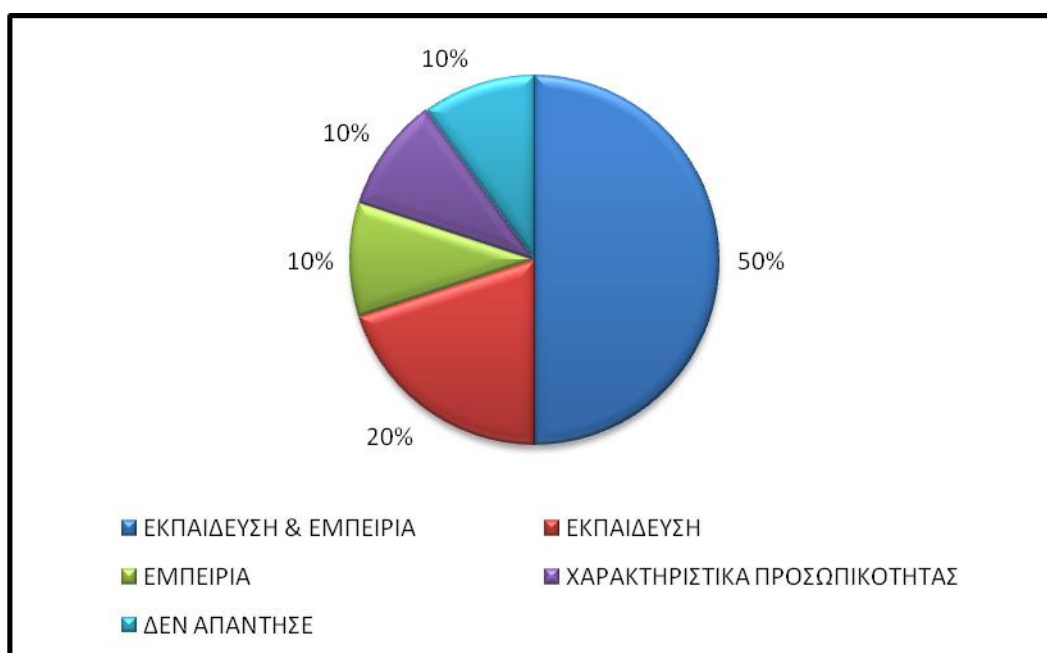
Διάγραμμα 4.8 Προσέλκυση από εξωτερικές πηγές

Αφού πραγματοποιηθεί η προσέλκυση, τότε οι υποψήφιοι καλούνται να δώσουν το βιογραφικό τους σημείωμα ή να συμπληρώσουν κάποια αίτηση από τις επιχειρήσεις, κατά 70%. Το υπόλοιπο 30% δεν ζητά κάποια στοιχεία από τους υποψήφιους αλλά προτιμά να τα συλλέξει κατά τη διάρκεια της συνέντευξης.



Διάγραμμα 4.9 Βιογραφικό Σημείωμα

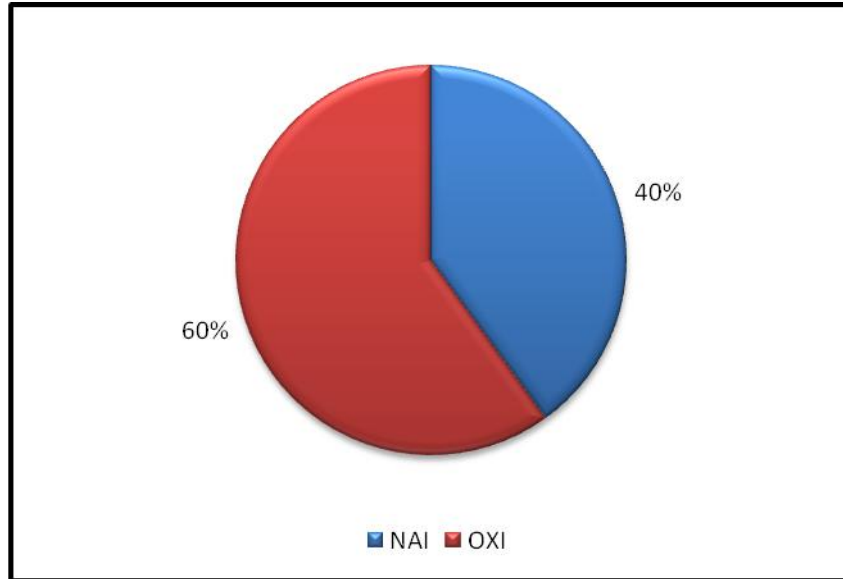
Σχετικά με τα προσόντα των υποψηφίων που παίζουν σημαντικότερο ρόλο στην επιλογή τους, το 50% απάντησε ότι σημαντικό ρόλο μετράει και η εκπαίδευση και η εμπειρία των υποψηφίων, το 20% απάντησε ότι σημαντικότερη είναι μόνο η εκπαίδευση, το 10% ότι σημαντικότερη όλων είναι μόνο η εμπειρία, το 10% τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας κάποιου υποψηφίου και τέλος το υπόλοιπο 10% δεν θέλησε να απαντήσει στην συγκεκριμένη ερώτηση γιατί θεώρησε πως δεν ήταν σωστή καθ' ότι σε κάθε περίπτωση ανάλογα με την θέση εργασίας που θα καλυφθεί, αλλάζουν και οι απαιτήσεις.



Διάγραμμα 4.10 Προσόντα των υποψηφίων που παίζουν ρόλο στην επιλογή

Όσον αφορά την διαδικασία της συνέντευξης, όπως ήταν αναμενόμενο, όλοι την χρησιμοποιούν για να διαπιστώσουν αν θα επιλέξουν κάποιο υποψήφιο ή όχι.

Όμως, το 60% δεν χρησιμοποιεί προσχεδιασμένες ερωτήσεις κατά την διάρκεια της συνέντευξης, ενώ το υπόλοιπο 40% προσχεδιάζει τις ερωτήσεις που θα διατυπωθούν στην φάση της συνέντευξης, όπως φαίνεται και στο παρακάτω *Διάγραμμα 4.11*.



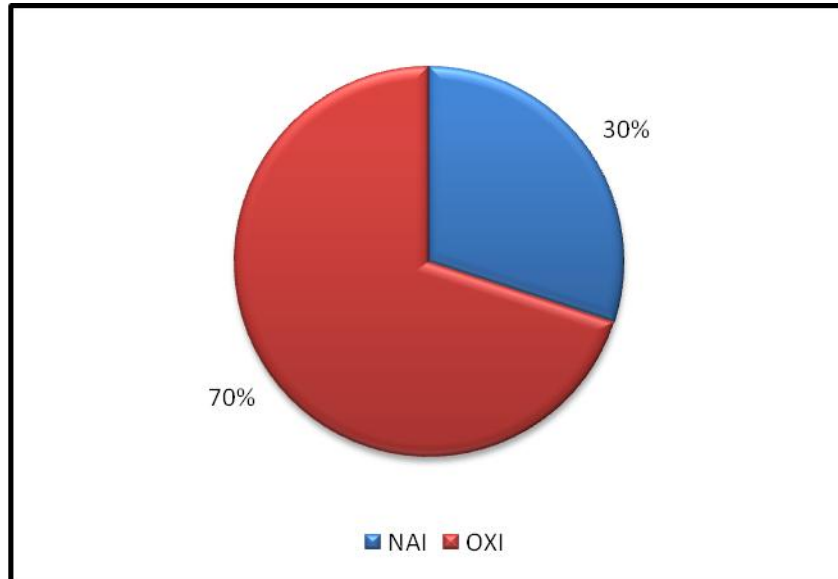
Διάγραμμα 4.11 Σχεδιασμός ερωτήσεων πριν από την συνέντευξη

Τις συνεντεύξεις πραγματοποιούν κατά 80% ο Γενικός Διευθυντής, κατά 10% ο Διευθυντής Τμήματος Ανθρώπινων Πόρων και κατά 10% ο Διευθυντής τμήματος της προς κάλυψη θέσης.



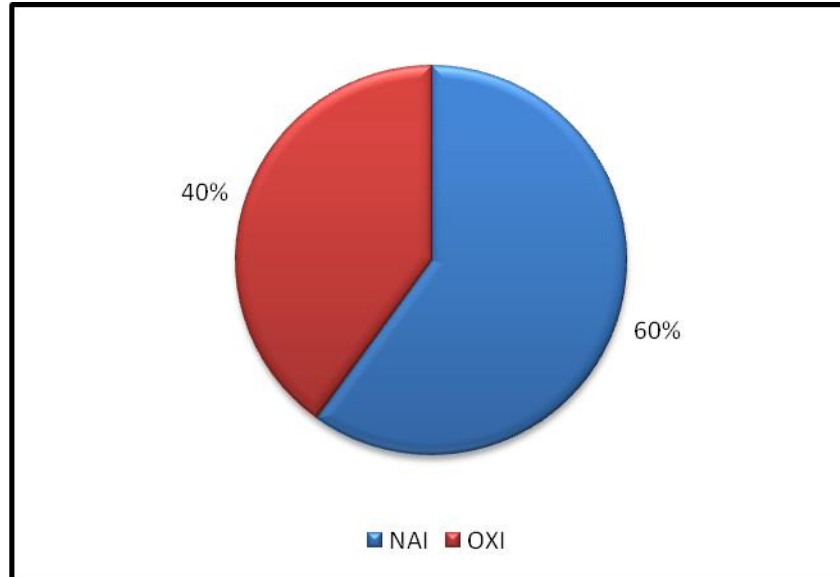
Διάγραμμα 4.12 Ποιοι πραγματοποιούν τις συνεντεύξεις

Παρ' όλο που η τεχνική της συνέντευξης χρησιμοποιείται από όλους για την επιλογή κάποιου υποψηφίου, μόνο το 30% πιστεύει ότι μπορεί να προβλέψει την μελλοντική εργασιακή απόδοση των υποψηφίων όπως φαίνεται και στο Διάγραμμα 4.13 που παρατίθεται παρακάτω.



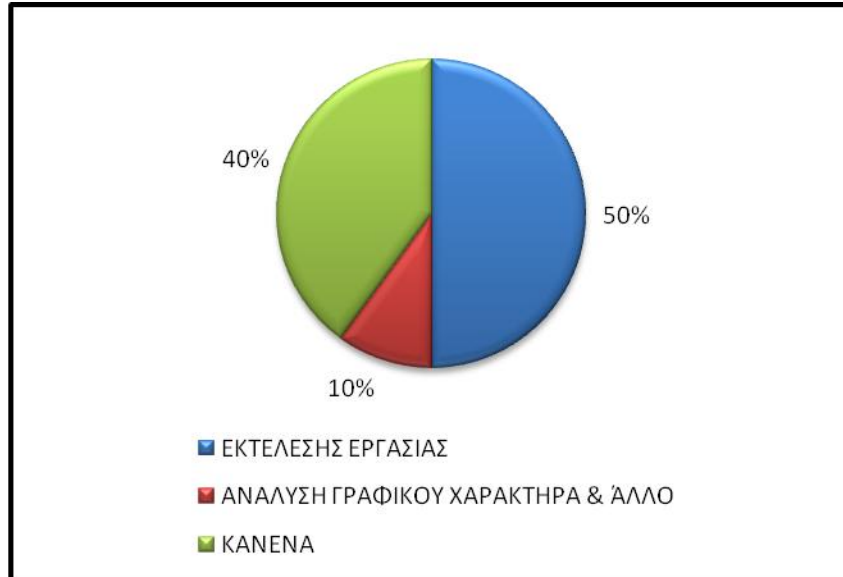
Διάγραμμα 4.13 Πρόβλεψη συνέντευξης για την μελλοντική εργασιακή απόδοση των υποψηφίων

Τα τεστ επιλογής, χρησιμοποιούνται από το 60% του συνόλου των επιχειρήσεων στην διαδικασία επιλογής κάποιου υποψηφίου.



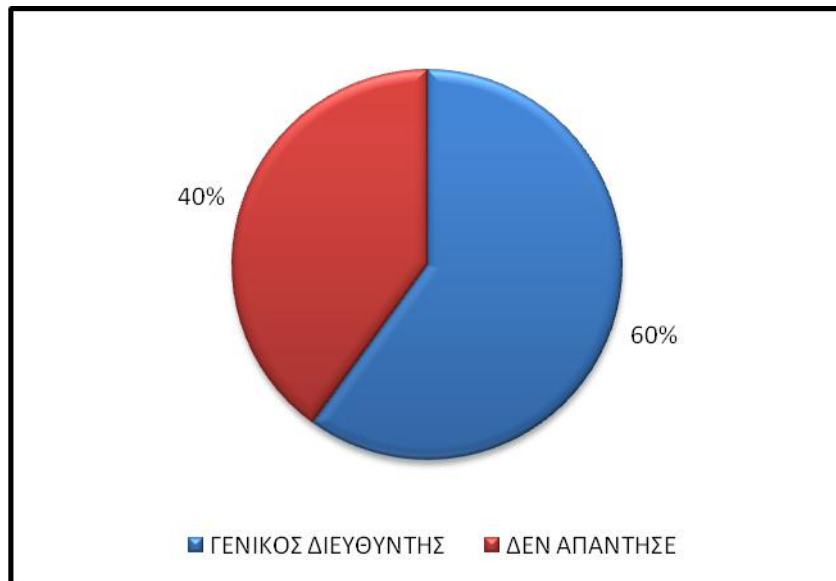
Διάγραμμα 4.14 Τεστ επιλογής

Όπως προαναφέρθηκε οι επιχειρήσεις κατά 40% δεν χρησιμοποιούν κανένα τεστ επιλογής προσωπικού. Όμως οι μισές επιχειρήσεις, κατά 50%, πραγματοποιούν τεστ εκτέλεσης εργασίας και πιο συγκεκριμένα ζητούν από τους υποψήφιους να εργαστούν λίγες ημέρες δοκιμαστικά στην κενή θέση εργασίας. Όπως φαίνεται στο *Διάγραμμα 4.15*, το 10%, δηλαδή μια επιχείρηση, χρησιμοποιεί τη μέθοδο Ανάλυσης Γραφικού Χαρακτήρα και μια άλλη μέθοδο η οποία είναι όπως αναφέρεται, η Ελληνική Ορθογραφία. Η συγκεκριμένη επιχείρηση απάντησε στο ερωτηματολόγιο ηλεκτρονικά με αποτέλεσμα να μην υπάρχει κάποια αιτιολογία ή ο τρόπος που πραγματοποιείται το τεστ της Ελληνικής Ορθογραφίας.



Διάγραμμα 4.15 Ποια τεστ πραγματοποιούνται

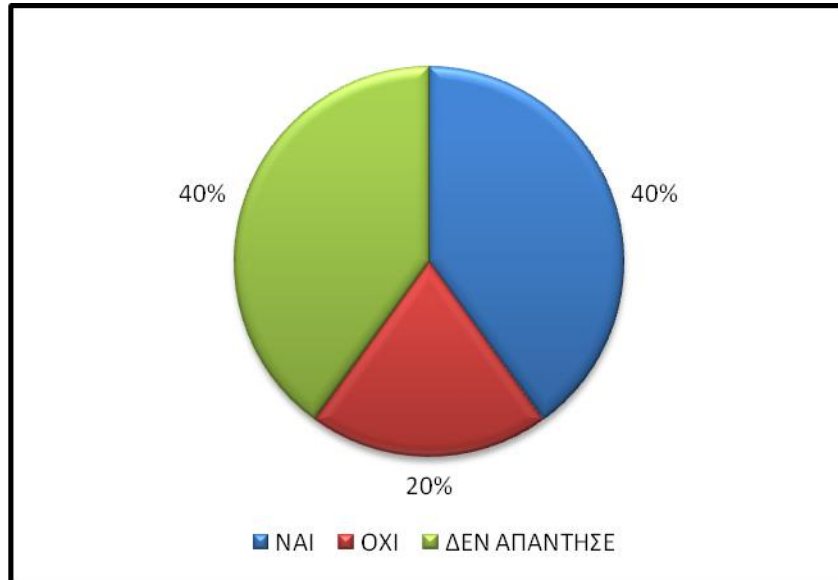
Όλα τα παραπάνω τεστ τα πραγματοποιούν οι Γενικοί Διευθυντές των επιχειρήσεων.



Διάγραμμα 4.16 Ποιοι διεξάγουν τα τεστ

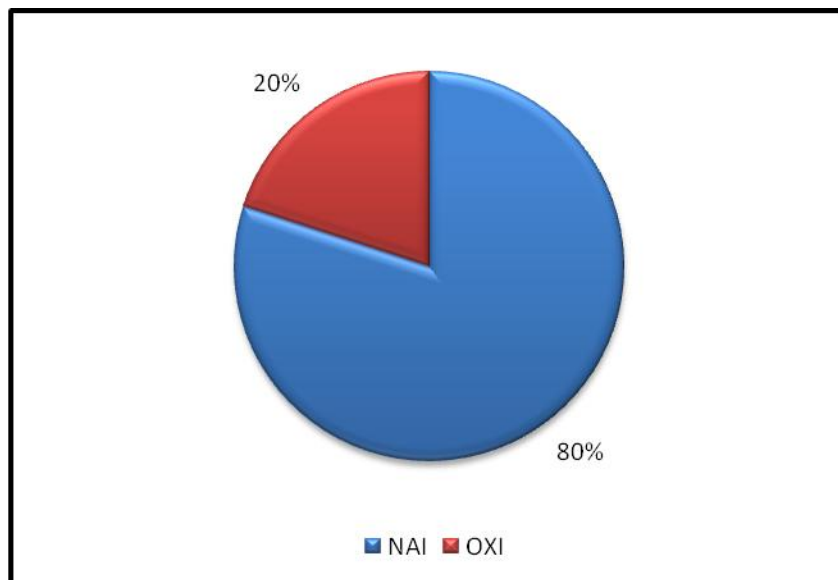
Οι Γενικοί Διευθυντές που πιστεύουν ότι τα τεστ επιλογής προσωπικού μπορούν να προβλέψουν επιτυχώς την μελλοντική εργασιακή απόδοση των υποψηφίων

αποτελούνται από το 40% του δείγματος, ενώ το 20% πιστεύει ότι τα τεστ δεν μπορούν να προβλέψουν την μελλοντική εργασιακή απόδοση των υποψηφίων.



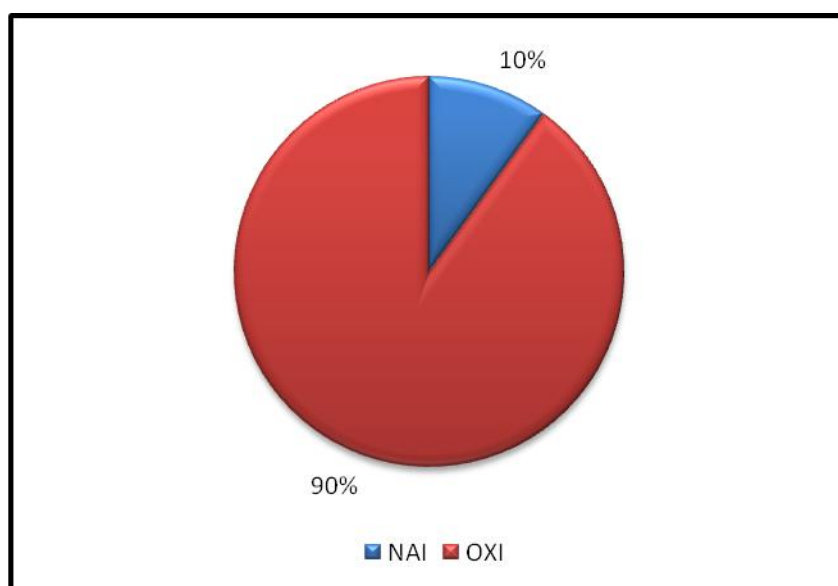
Διάγραμμα 4.17 Πρόβλεψη των τεστ επιλογής για την μελλοντική εργασιακή απόδοση των υποψηφίων

Επιπλέον, το 80% ελέγχει το υπόβαθρο των υποψηφίων και τις συστάσεις τους από προηγούμενους εργοδότες. Ενώ το 20% δεν κάνει κάποιον παρεμφερή έλεγχο.

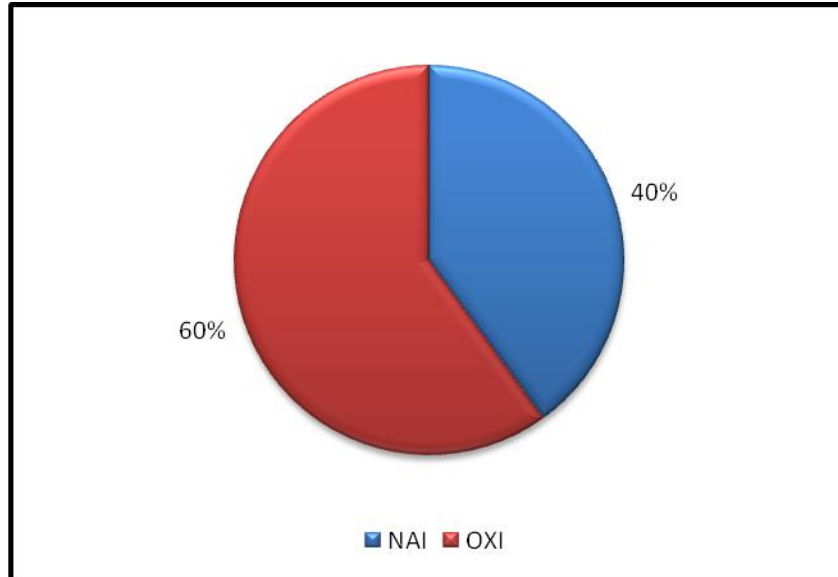


Διάγραμμα 4.18 Έλεγχος του υποβάθρου και των συστάσεων των υποψηφίων

Σε αυτόν τον τομέα των επιχειρήσεων θεωρούνταν πιο πιθανό να πραγματοποιούνται ιατρικές εξετάσεις, λόγω του ότι προβαίνουν σε παραγωγική διαδικασία, στην πραγματικότητα όμως κάτι τέτοιο δεν ισχύει καθ' ότι βλέπουμε ότι το 90% δεν κάνει ιατρικές εξετάσεις στους υποψηφίους, ενώ μόνο το 10% προβαίνει σε αυτές. Με μια περαιτέρω συζήτηση με τους ερωτώμενους διαπιστώθηκε ότι ούτε καν κρατάνε το ιατρικό ιστορικό των εργαζομένων για την περίπτωση κάποιου εργατικού ατυχήματος.

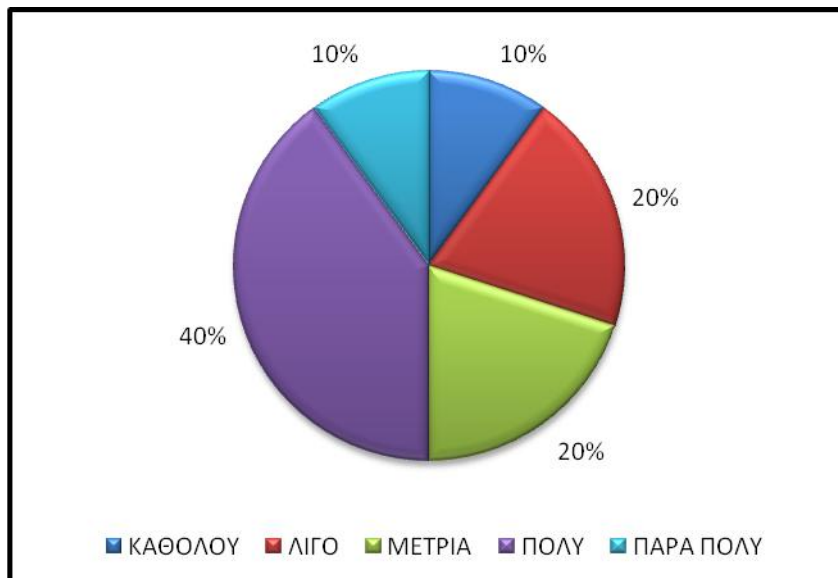
**Διάγραμμα 4.19 Πραγματοποίηση ιατρικών εξετάσεων**

Η διαδικασία επιλογής που ακολουθούν οι επιχειρήσεις δεν αξιολογείται από το 60% των ερωτώμενων, ενώ μόνο το 40% το κάνει. Η αξιολόγηση βέβαια αυτή δεν είναι συστηματική, δηλαδή δεν γίνεται αξιολόγηση κάθε φορά που πραγματοποιείται η διαδικασία επιλογής αλλά περιοδικά. Επιπλέον, δεν υπάρχουν κάθε φορά συγκεκριμένα σημεία ή διαδικασίες που πρέπει να αξιολογηθούν. Ενδεικτικά αναφέρεται η γνώμη κάποιου ερωτώμενου η οποία αντιπροσωπεύει και τους υπόλοιπους που έλαβαν μέρος στην έρευνα: «προσπαθούμε τα λάθη που κάναμε την τελευταία φορά που πραγματοποιήθηκε η διαδικασία επιλογής κάποιου υποψηφίου να μην τα ξανακάνουμε την επόμενη».



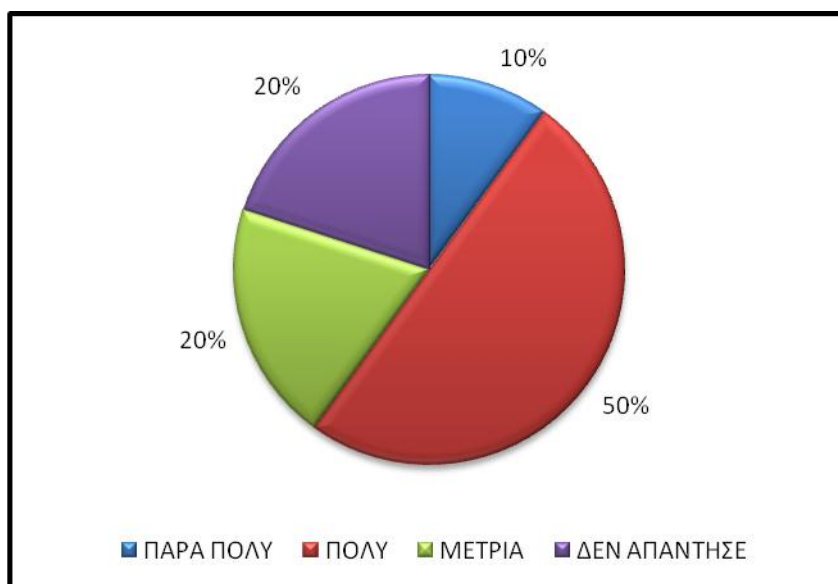
Διάγραμμα 4.20 Ύπαρξη συστήματος αξιολόγησης της διαδικασίας επιλογής

Στην ερώτηση για το πόσο ικανοποιημένοι είναι από την υπάρχουσα διαδικασία επιλογής που ακολουθεί η επιχείρηση, το 10% απάντησε πάρα πολύ ικανοποιημένοι, το 40% πολύ ικανοποιημένοι, το 20% μέτρια ικανοποιημένοι, το 20% λίγο ικανοποιημένοι και τέλος το υπόλοιπο 10% δεν είναι καθόλου ικανοποιημένοι από την διαδικασία επιλογής που ακολουθεί η επιχείρησή τους.



Διάγραμμα 4.21 Ικανοποίηση από την υπάρχουσα διαδικασία επιλογής

Στο Διάγραμμα 4.22, φαίνονται οι απαντήσεις στην ερώτηση για το πόσο ικανοποιημένοι είναι οι ερωτώμενοι από την απόδοση του υπάρχοντος προσωπικού. Το 20% δεν απάντησε σε αυτήν την ερώτηση, το 10% είναι πάρα πολύ ικανοποιημένο, το 50% είναι πολύ ικανοποιημένο και το 20% είναι μέτρια ικανοποιημένο από την απόδοση του υπάρχοντος προσωπικού.



Διάγραμμα 4.22 Ικανοποίηση από την απόδοση του υπάρχοντος προσωπικού

Στην ερώτηση, «πόσους από τους υπαλλήλους σας θα αλλάζατε;», οι 6 από τις 10 επιχειρήσεις δεν θα άλλαζαν κανέναν υπάλληλο τους, ενώ μόνο μια επιχείρηση από τις 10 θα άλλαζε έναν υπάλληλο. Τρεις ερωτώμενοι δεν θέλησαν να απαντήσουν σε αυτή την ερώτηση.

Στην επόμενη ερώτηση, για το πόσους από τους υπαλλήλους θα προσλάμβαναν ξανά, πέντε ερωτώμενοι δεν απάντησαν ενώ ένας ερωτώμενος θα επαναπροσλάμβανε όλους τους υπαλλήλους της επιχείρησής, δύο ερωτώμενοι θα επαναπροσλάμβαναν το 83,33% των υπαλλήλων τους, κάποιος άλλος θα προσλάμβανε ξανά το 50% του συνόλου των εργαζομένων του και τέλος ένας ερωτώμενος δεν θα προσλάμβανε κανέναν υπάλληλο του ξανά.

Τέσσερις από τους δέκα ερωτώμενους δεν θέλησαν να απαντήσουν στην ερώτηση για το ποσοστό παραιτήσεων που έχουν στην επιχείρησή τους σε διάστημα

μέχρι ενός έτους από την πρόσληψη κάποιου. Το 40% είπε πως το ποσοστό των παραιτήσεων στην επιχείρησή τους βρίσκεται στο 0% και μόνο μία επιχείρηση είπε πως έχει ποσοστό παραιτήσεων γύρω στο 10%. Η ερώτηση αυτή έγινε για να διαπιστωθεί και η πλευρά του εργαζόμενου, δηλαδή η στάση του απέναντι στην επιχείρηση. Εάν διαπιστωνόταν ότι υπάρχει υψηλό ποσοστό παραιτήσεων σε διάρκεια ενός έτους από την πρόσληψη των εργαζομένων, τότε είναι φανερό πως οι εργαζόμενοι δεν ήταν ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Αυτό θα μπορούσε να οφείλεται στην έλλειψη πληροφόρησης ή στην λανθασμένη πληροφόρηση των υποψηφίων για τις απαιτήσεις των θέσεων εργασίας κατά την διαδικασία της επιλογής τους.

Στο τέλος ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να αναφέρουν με ποιο τρόπο νομίζουν ότι μπορεί να βελτιωθεί η διαδικασία επιλογής που ακολουθεί η επιχείρηση τους. Οι 4 στους 10 δεν απάντησαν και σε αυτή την ερώτηση, οι 2 στους 10 δεν το σκέφτονται καν, κάποιος μας είπε πως τον προβληματίζει πολύ το θέμα αλλά δεν έχει ανακαλύψει τον τρόπο βελτίωσης της διαδικασίας επιλογής που ακολουθεί, μία άποψη ήταν να προετοιμάζει τις ερωτήσεις πριν την συνέντευξη, κάποιος άλλος μας είπε πως παίρνοντας παράδειγμα ο ένας επιχειρηματίας από τον άλλο ίσως να γίνει η διαδικασία επιλογής πιο σωστή και τέλος ένας ερωτώμενος μας είπε πως οι καλύτεροι υπάλληλοι που είχε ποτέ ήταν αυτοί που επέλεξε μέσω κάποιων γνωστών του και ίσως τελικά αυτή είναι η καλύτερη μέθοδος για να επιλέγει υπαλλήλους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^Ο ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Από τα αποτελέσματα των αναλύσεων μπορούμε να οδηγηθούμε στα εξής συμπεράσματα:

Η προσέλκυση των υποψηφίων όταν πραγματοποιείται από εσωτερικές πηγές, στηρίζεται μόνο στις συστάσεις του υπάρχοντος προσωπικού και καθόλου στο υπάρχον προσωπικό. Αυτό συνεπάγεται ότι δεν υπάρχουν προαγωγές ή μετακινήσεις του υπάρχοντος προσωπικού. Οπότε οι νέοι εργαζόμενοι δεν γνωρίζουν τον οργανισμό και δεν είναι εξοικειωμένοι με το περιβάλλον, το κόστος της διαδικασίας προσέλκυσης, επιλογής, τοποθέτησης και εκπαίδευσης αυξάνεται και οι εργαζόμενοι δεν υποκινούνται. Επιπλέον στον οργανισμό δεν εισρέουν νέες ιδέες αφού το προσωπικό παραμένει το ίδιο με αποτέλεσμα η επιχείρηση να χάνει την ευελιξία της και τις ραγδαίες εξελίξεις του εξωτερικού της περιβάλλοντος. Όμως σε αυτή την περίπτωση δεν μένουν κενές θέσεις από το προσωπικό που έχει προαχθεί ή μετακινηθεί με αποτέλεσμα να μην απαιτείται η επανάληψη της διαδικασίας επιλογής προσωπικού.

Όσον αφορά την προσέλκυση των υποψηφίων από εξωτερικές πηγές, είναι φανερό πως οι αγγελίες στον τύπο χρησιμοποιούνται ευρέως εκτός από κάποιες επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν επιπλέον τα Πανεπιστήμια και τα Ιδιωτικά Γραφεία Ευρέσεως Εργασίας. Παρατηρείται ότι οι Επαγγελματικές Ενώσεις και τα Σωματεία των εργαζομένων δεν χρησιμοποιούνται καθόλου όπως και το internet, κάτι που εντυπωσιάζει γιατί σύμφωνα με τα σημερινά δεδομένα, τουλάχιστον η μέθοδος της προσέλκυσης υποψηφίων μέσω του internet, είναι αρκετά διαδεδομένη.

Το βιογραφικό σημείωμα των υποψηφίων ή η συμπλήρωση κάποιας αίτησης ζητάται από το 70% των επιχειρήσεων. Το υπόλοιπο 30% ζητάει κάποια στοιχεία από τον υποψήφιο κατά τη διάρκεια της συνέντευξης. Το αξιοσημείωτο είναι πως οι περισσότερες επιχειρήσεις δεν σχεδιάζουν τις ερωτήσεις της συνέντευξης από πριν όπως θα αναφερθεί και παρακάτω. Πιο συγκεκριμένα οι επιχειρήσεις που δεν ζητούν το βιογραφικό των εργαζομένων ή κάποια αίτηση, περιλαμβάνονται μέσα σε αυτές που δεν σχεδιάζουν τις ερωτήσεις πριν από την συνέντευξη. Μια τέτοια μέθοδος δεν συμπίπτει με καμία βιβλιογραφία και σίγουρα δεν αποδίδει τα απαραίτητα αποτελέσματα.

Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων δεν χρησιμοποιεί εξειδικευμένο προσωπικό για την διεξαγωγή των συνεντεύξεων ή των τεστ επιλογής προσωπικού. Όλες οι διαδικασίες διενεργούνται κατά πλειοψηφία από τους Γενικούς Διευθυντές των επιχειρήσεων αυτών.

Όλες οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν πάντα την συνέντευξη ως μέθοδο επιλογής προσωπικού κάτι που συμπίπτει με όλες τις έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί ως σήμερα στις ελληνικές επιχειρήσεις για τις διαδικασίες επιλογής προσωπικού που εφαρμόζουν (Paraskevas, 2000:250, www.hrpro.gr).

Όσον αφορά τον βαθμό δόμησης των συνεντεύξεων, οι περισσότερες συνεντεύξεις είναι ελεύθερες και δεν χρησιμοποιούνται ημιδομημένες ή δομημένες συνεντεύξεις. Από το γεγονός αυτό εξάγεται το συμπέρασμα ότι οι συνεντεύξεις δεν βασίζονται σε ανάλυση των θέσεων εργασίας, κάτι που αντικρούει την βιβλιογραφία όπου υποστηρίζεται ότι οι συνεντεύξεις πρέπει να βασίζονται σε ανάλυση των θέσεων εργασίας.

Η συνέντευξη χρησιμοποιείται από όλες τις επιχειρήσεις αλλά το 70% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι δεν μπορεί να προβλέψει επιτυχώς την μελλοντική εργασιακή απόδοση των υποψηφίων, ενώ το 30% ότι μπορεί. Όλοι οι συγγραφείς θεωρούν πως μια σωστή επιλογή βασίζεται στο συνδυασμό όλων των διαδικασιών επιλογής προσωπικού, επομένως καλό θα είναι να μην βασιζόμαστε μόνο στην συνέντευξη για να ταιριάξουμε έναν υποψήφιο στην κενή θέση εργασίας.

Εντυπωσιακό είναι το ποσοστό των επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν τεστ επιλογής προσωπικού το 60%. Η αρχική υπόθεση ήταν πως ελάχιστες επιχειρήσεις θα χρησιμοποιούσαν τεστ επιλογής.

Η πλειοψηφία πραγματοποιεί τεστ εκτέλεσης εργασίας τα οποία επιβλέπονται από τους Γενικούς Διευθυντές των επιχειρήσεων αυτών. Ίσως χρησιμοποιείται μόνο αυτό γιατί δεν απαιτεί εξειδικευμένο προσωπικό για την αξιολόγηση των υποψηφίων, εκτός από τις περιπτώσεις πολύπλοκων εργασιών, με αποτέλεσμα την μείωση όσο το δυνατόν του κόστους επιλογής προσωπικού, αλλά και την άμεση επίβλεψη από τον επιχειρηματία.

Ο έλεγχος του υποβάθρου και των συστάσεων των υποψηφίων πραγματοποιείται όπως ήταν αναμενόμενο από τις περισσότερες επιχειρήσεις. Ήταν αναμενόμενο λόγω του ότι αυτή η μέθοδος, η συνέντευξη, τα βιογραφικά και οι αιτήσεις χρησιμοποιούνται

ευρύτατα από τις ελληνικές επιχειρήσεις όπως έχουν δείξει και άλλες έρευνες (Paraskevas, 2000:250, www.hrpro.gr).

Σύστημα αξιολόγησης της διαδικασίας επιλογής προσωπικού δεν υπάρχει στο 60% των επιχειρήσεων, ενώ οι υπόλοιπες επιχειρήσεις εφαρμόζουν κάποιο σύστημα αξιολόγησης της διαδικασίας. Τα συστήματα αυτά είναι περιοδικά, δεν αναφέρονται σε όλες τις διαδικασίες επιλογής και δεν βασίζονται σε αντικειμενικά κριτήρια. Είναι απαραίτητο να αξιολογούνται όλες οι διαδικασίες σε μια επιχείρηση, διαφορετικά ένα μειονέκτημα σε κάποια διαδικασία μπορεί να προκαλέσει σοβαρές επιπτώσεις. Έτσι και η διαδικασία της επιλογής προσωπικού πρέπει να αξιολογείται για να μην υπάρχουν προβλήματα και από την πλευρά των εργαζομένων.

Στα αποτελέσματα της επόμενης ερώτησης υπάρχουν αντικρουόμενα στοιχεία. Το 50% είναι μέτρια έως καθόλου ικανοποιημένο από την διαδικασία επιλογής που ακολουθεί η επιχείρηση. Αλλά όπως είπαμε οι περισσότερες επιχειρήσεις δεν έχουν σύστημα αξιολόγησης της διαδικασίας επιλογής. Επιπλέον αυτών όμως στην ερώτηση για το πόσους υπαλλήλους θα άλλαζαν (η αξιολόγηση της διαδικασίας, σύμφωνα με τους συγγραφείς, είναι σωστό να πραγματοποιείται από την απόδοση των εργαζομένων που τελικά επιλέχθηκαν από μια συγκεκριμένη διαδικασία επιλογής που ακολουθήθηκε), η πλειοψηφία δεν θα άλλαζε κανέναν υπάλληλο. Περαιτέρω, η πλειοψηφία θα προσλάμβανε ξανά τους περισσότερους υπαλλήλους της.

Από την πλευρά του εργαζόμενου, μόνο σε μια επιχείρηση υπήρξε ένα μικρό ποσοστό παραιτήσεων σε διάστημα μέχρι ενός έτους από την επιλογή τους, με αποτέλεσμα να μην φαίνεται να υπάρχει κάποιο πρόβλημα τόσο από την πλευρά του εργαζόμενου προς την επιχείρηση όσο και από την πλευρά της επιχείρησης προς τον εργαζόμενο.

Τέλος, στην ερώτηση για το πώς θα μπορούσε να βελτιωθεί η διαδικασία επιλογής που ακολουθεί η επιχείρηση, μόνο τρεις επιχειρήσεις απάντησαν, όπως έχει αναλυθεί και παραπάνω, αλλά μόνο μια απάντηση ταίριαζε με τα διεθνή δεδομένα που ακολουθούν οι επιχειρήσεις για την επιλογή υποψηφίων.

Δεν γίνεται να μην ληφθεί υπόψη πως στις τελευταίες 4 ερωτήσεις δεν απάντησαν αρκετοί ερωτώμενοι, οι οποίοι δεν διευκρίνισαν το λόγο. Επιπλέον, οι απαντήσεις σε

αυτές τις τελευταίες ερωτήσεις ήταν αντικρουόμενες με αποτέλεσμα να μην μπορούν να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα από αυτές.

Η παρούσα έρευνα οδήγησε σε κάποια συμπεράσματα, αλλά δεν πρέπει να αγνοήσουμε κάποια στοιχεία που μπορεί να επηρέασαν την έρευνα ώστε να μην οδηγηθήκαμε σε απολύτως ακριβή αποτελέσματα.

- Το μέγεθος του δείγματος. Το δείγμα αποτελείται μόνο από 10 επιχειρήσεις παραγωγής ηλεκτρισμού και ηλεκτρικών συσκευών στο Νομό Ηρακλείου. Σίγουρα ένα μεγαλύτερο δείγμα θα ήταν πιο αντιπροσωπευτικό.
- Η ειλικρίνεια των απαντήσεων. Τα στοιχεία που συλλέχθηκαν από τα ερωτηματολόγια, δεν μπορούμε να γνωρίζουμε αν είναι απόλυτα ακριβή και αληθή. Μπορεί κάποιες από τις απαντήσεις για διάφορους λόγους (να μη θιγεί η εταιρία τους, να μη δουν κάποιες απαντήσεις οι ανώτεροι τους ή ακόμα και επειδή ξέρουν ποιος είναι ο σωστός τρόπος της διαδικασίας επιλογής προσωπικού αλλά δεν την εφαρμόζουν, να μην ήθελαν να φανεί κάτι τέτοιο), να μην αντιπροσωπεύουν την πραγματικότητα. Θέλουμε να πιστεύουμε όμως ότι μετά από την ενημέρωση που τους έγινε για τη σημασία της έρευνας και την εμπιστευτικότητα των δεδομένων, οι ψευδείς απαντήσεις περιορίστηκαν στο ελάχιστο.
- Εξετάστηκε μόνο η πλευρά των υπεύθυνων για την διαδικασία επιλογής. Σε αρκετές ερωτήσεις θα ήταν καλό να υπήρχε και η άποψη των υποψηφίων ώστε να συγκριθεί με την άποψη των υπευθύνων για την διαδικασία επιλογής προσωπικού και να οδηγηθούμε σε καλύτερα αποτελέσματα. Μπορεί ορισμένες απαντήσεις να διαφέρουν, όχι αποκλειστικά λόγω έλλειψης ειλικρίνειας των απαντήσεων των ερωτώμενων, αλλά μπορεί οι δύο πλευρές να αντιλαμβάνονται διαφορετικά ορισμένες καταστάσεις ή κάποιοι υπεύθυνοι της διαδικασίας επιλογής ή αυτοί που διενεργούν κάποια από τις διαδικασίες επιλογής προσωπικού να κάνουν ορισμένα πράγματα ασυναίσθητα, χωρίς αν το καταλαβαίνουν.
- Γενικότητα ορισμένων απαντήσεων. Σε συγκεκριμένες ερωτήσεις όπως, ποια προσόντα του υποψηφίου παίζουν σημαντικότερο ρόλο (ερώτηση 13), πόσο ικανοποιημένοι είστε από την διαδικασία επιλογής που ακολουθεί η επιχείρησή σας (ερώτηση 25) πόσο ικανοποιημένοι είστε από την απόδοση του υπάρχοντος

προσωπικού σας (ερώτηση 26), πόσους από τους υπαλλήλους σας θα αλλάζατε (ερώτηση 27), πόσους από τους υπαλλήλους σας θα προσλαμβάνατε ξανά (ερώτηση 28), τι ποσοστό παραιτήσεων έχετε στην επιχείρησή σας σε διάστημα μέχρι ενός χρόνου από την επιλογή (ερώτηση 29) και με ποιο τρόπο νομίζετε ότι μπορεί να βελτιωθεί η διαδικασία επιλογής που ακολουθεί η επιχείρησή σας (ερώτηση 30), αρκετές φορές οι απαντήσεις που λάβαμε ήταν γενικές και αυτές που αποτελούν την συνήθη πρακτική, καθώς οι απαντήσεις σε κάποιες από αυτές όπως και σε μερικές άλλες διαφοροποιούνται ανάλογα με τη θέση εργασίας. Χρήσιμο θα ήταν σε κάποιες ερωτήσεις να υπάρξουν διαφοροποιήσεις για εργαζόμενους στο κατώτερο επίπεδο της ιεραρχίας, στο μεσαίο επίπεδο και στο ανώτερο επίπεδο της ιεραρχίας σε μια επιχείρηση.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία:

1. Κανελλόπουλος, Χ. (1991). «*Διοίκηση Προσωπικού*», Αθήνα.
2. Κανελλόπουλος, Χ. (2002). «*Διοίκηση Προσωπικού – Ανθρώπινου Δυναμικού*». Αθήνα.
3. Κανελλόπουλος, Χ. Παπαλεξανδρή, Ν. (1990). «*Αξιοποίηση Προσωπικού*». Αθήνα: International Publishing.
4. Νόβα – Καλτσούνη, Χ. (2006). «*Μεθοδολογία Εμπειρικής Έρευνας στις Κοινωνικές Επιστήμες*». Αθήνα: Gutenberg.
5. Ξηροτύρη - Κουφίδου, Σ. (1995). «*Διοίκηση Προσωπικού*», Θεσσαλονίκη: Αδελφοί Κυριακίδη.
6. Παγκάκη, Γ. (1998). «*Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*», Αθήνα – Κομοτηνή: Ν. Σάκκουλα.
7. Παπαλεξανδρή, Ν. Μπουραντάς, Δ. (2003). «*Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*», Αθήνα: Μπένου.
8. Σκουλάς, Ν. Οικονομάκη Κ. (1998). «*Διαχείριση & Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων*». Μαρούσι: Κάπα.
9. Τερζίδης, Κ. Τζωρτζάκης, Κ. (2004). «*Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων-Διοίκηση Προσωπικού*», Αθήνα: Rosili.
10. Φαναριώτη, Π. «*Διοίκηση Προσωπικού*», Αθήνα: Σταμούλης.
11. Χυτήρης, Λ. (2001). «*Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*». Αθήνα: Interbooks.

Αγγλική Βιβλιογραφία:

1. Armstrong, M. (1999). «*Human Resource Management Practice*». London: Kogan Page.
2. Attwood, M. Dimmock, S. (1996). «*Personnel Management*». London: Macmillan Business Masters.
3. Beardwell, I. Holden, L. (1997). «*Human Resource Management, a Contemporary Perspective*». London: Pitman
4. Gatewood, R. Feild, H. (1998). «*Human Resource Selection*». United States.

5. Gómez – Mejía, L. Balkin, D. Cardy, R. (2007). «*Managing Human Resources*». New Jersey: Prentice Hall.
6. Noe, R. Hollenbeck, J. Gerhart, B. Wright, P. (2000). «*Human Resource Management*». United States: McGraw – Hill.
7. Rosse, J. Levin, R. (1997). «*High – Impact Hiring, a Comprehensive Guide to Performance Based Hiring*». San Francisco: Jossey – Bass.
8. Schmitt, N. Chan, D. (1998). «*Personnel Selection*». United States: Sage Publications Series.
9. Schuler, R. Jackson, S. (1996). «*Human Resource Management, Positioning for the 21th Century*». Minneapolis: West Publishing Company.
10. Sparrow, P. Hiltrop, J. (1994). «*European Human Resource Management in Transition*». London: Prentice Hall.
11. Waley, L. Smith, M. (1998). «*Deception in Selection*». West Sussex: John Wiley & Sons.
12. Wood, R. Payne, T. (1998). «*Competency Based Recruitment & Selection*». John Wiley & Sons.

Άρθρα:

1. Borman, W. Hedge, J. Ferstl, K. Kaufman, J. Farmer, W. Bearden, R. (2003). «Current Directions and Issues in Personnel Selection and Classification», *Research in Personnel and Human Resources Management, Volume 22, p. 287-355.*
2. Graves L. Karren R. (1996). «The Employee Selection Interview: A Fresh Look at an Old Problem», *Human Resource Management, Vol. 35, Number 2, p. 163-180.*
3. Karren, R. Zacharias, L. (2007). «Integrity tests: Critical issues», *Human Resource Management Review, Volume 17, Issue 2, p. 221-234.*
4. Paraskevas, A. (2000). «Management selection practices in Greece: are hospitality recruiters any different», *International Journal of Hospitality Management, Volume 19, Issue 3, p. 241-259.*

5. Ryan A. Tippins N. (2004). «Attracting and Selecting: What Psychological Research Tells Us», *Human Resource Management, Vol. 43, No. 4, p. 305–318*.
6. Segalla, M. Sauquet, A. Turati C. (2001). «Symbolic vs functional recruitment:: Cultural influences on employee recruitment policy», *European Management Journal, Volume 19, Issue 1, p. 32-43*.
7. Taylor, S. (2006). «Acquaintance, meritocracy and critical realism: Researching recruitment and selection processes in smaller and growth organizations», *Human Resource Management Review, Volume 16, Issue 4, p. 478-489*.
8. Zee, K. Bakker, A. Bakker, P. (2002). «Why Are Structured Interviews so Rarely Used in Personnel Selection», *Journal of Applied Psychology, Issue 1, p. 176-184*.
9. Zottoli, M. Wanous, J. (2000). «Recruitment Source Research: Current Status and Future Directions», *Human Resource Management Review, Volume 10, Issue 4, p. 353-382*.

Ιστοσελίδες:

1. www.cgo.gr
2. www.computeracademy.gr
3. www.epixeiro.admin.uoc.gr
4. www.en.wikipedia.org
5. www.findarticles.com
6. www.gdias.teipir.gr
7. www.google.gr
8. www.hr.com
9. www.hrmguide.net
10. www.hrpro.gr
11. www.indeed.com
12. www.ison.gr
13. www.management-hub.com
14. www.oppapers.com
15. www.restaurantsandhotels.blogspot.com
16. www.rhodes.gr

17. www.shl.gr
18. www.smallbusinessbible.org
19. www.stadiodromia.eu.gr
20. www.termpapersmonthly.com
21. www.xrysahr.wordpress.com
22. www.123helpme.com

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ



**ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ
ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ**

ΣΧΟΛΗ: Διοίκησης και Οικονομίας

ΤΜΗΜΑ: Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Αξιότιμε Κύριε/Αξιότιμη Κυρία,

Ονομάζομαι Σαμούρη Αικατερίνη και φοιτώ στο τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων της σχολής Διοίκησης και Οικονομίας του Ανώτατου Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Κρήτης. Βρίσκομαι στο στάδιο της εκπόνησης της πτυχιακής μου εργασίας, η οποία έχει θέμα: «Οι διαδικασίες επιλογής προσωπικού στις επιχειρήσεις», με επιβλέπουσα καθηγήτρια την Δρ. Σοφία Παπαστεφανάκη.

Η διαδικασία της επιλογής προσωπικού αλλάζει ανάλογα με την πολιτική της επιχείρησης, τις στάσεις των διοικούντων και την κενή προς κάλυψη θέση. Για να έχει όμως τα επιθυμητά αποτελέσματα, χρειάζεται να διεξάγεται με το σωστό τρόπο και σωστά κριτήρια. Σας προσκαλώ να συμμετάσχετε στην παρούσα έρευνα που σκοπό έχει τη διαπίστωση του τρόπου χρήσης των διαδικασιών επιλογής προσωπικού από τις βιομηχανικές επιχειρήσεις παραγωγής ηλεκτρισμού και ηλεκτρικών συσκευών στο Νομό Ηρακλείου. Η συμβολή σας στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου που ακολουθεί θα βοηθήσει πολύ στη διεξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων. Θα θέλαμε να σας ευχαριστήσουμε εκ των προτέρων και να σας ενημερώσουμε ότι τα δεδομένα που θα συγκεντρωθούν είναι εμπιστευτικά και δεν πρόκειται σε καμία περίπτωση να δημοσιοποιηθούν. Εφόσον το επιθυμείτε, τα αποτελέσματα της έρευνας θα σας αποσταλούν.

Με εκτίμηση,

Σαμούρη Αικατερίνη

Για οποιεσδήποτε διευκρινήσεις ή απορίες, η ηλεκτρονική μου διεύθυνση είναι:

samouri_aikaterini@yahoo.gr

Επιθυμώ να μου αποστείλετε μια περίληψη των αποτελεσμάτων της παρούσας έρευνας

Η ηλεκτρονική μου διεύθυνση είναι:.....

**ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΑΠΟ ΤΙΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ
ΗΛΕΚΤΡΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΙΚΩΝ ΣΥΣΚΕΥΩΝ ΣΤΟ ΝΟΜΟ ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ**

1. Επωνυμία Επιχείρησης :
2. Νομική Μορφή επιχείρησης :
3. Έτος Ίδρυσης :
4. Έδρα της επιχείρησης :
5. Αριθμός εργαζομένων στην επιχείρηση:
6. Θέση του ατόμου που συμπληρώνει το ερωτηματολόγιο :

7. Υπάρχει τμήμα Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων στην επιχείρησή σας;

ΝΑΙ ΟΧΙ

8. Ποιος δίνει την εντολή για τη διαδικασία πρόσληψης για κάλυψη μιας θέσης;

- α) Ο Διευθυντής Τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων
- β) Ο Διευθυντής Τμήματος της προς κάλυψη θέσης
- γ) Ο Γενικός Διευθυντής
- δ) Ο εργοδότης
- ε) Άλλος (Παρακαλώ αναφέρατε)

9. Ποιος επιβλέπει την διαδικασία πρόσληψης;

- α) Ο Διευθυντής Τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων
- β) Ο Διευθυντής Τμήματος της προς κάλυψη θέσης
- γ) Ο Γενικός Διευθυντής
- δ) Ο εργοδότης
- ε) Άλλος (Παρακαλώ αναφέρατε)

10. Ποιος αποφασίζει για την τελική επιλογή κάποιου υποψηφίου;

- α) Ο Διευθυντής Τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων
- β) Ο Διευθυντής Τμήματος της προς κάλυψη θέσης
- γ) Ο Γενικός Διευθυντής
- δ) Ο εργοδότης
- ε) Όλοι οι παραπάνω
- στ) Άλλος (Παρακαλώ αναφέρατε)

11. Η προσέλευση υποψηφίων γίνεται από:

ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ	ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ
α) Το ήδη υπάρχον προσωπικό	α) Αγγελίες στον τύπο
β) Συστάσεις του υπάρχοντος προσωπικού	β) Internet (Παρακαλώ αναφέρατε συγκεκριμένα).....
γ) Άλλη μέθοδος (Παρακαλώ αναφέρατε).....	γ) Επαγγελματικές Ενώσεις και Σωματεία
	δ) Πανεπιστήμια – Επαγγελματικές Σχολές
	ε) Ιδιωτικά Γραφεία Ευρέσεως Εργασίας
	στ) Άλλη μέθοδος (Παρακαλώ αναφέρατε).....

12. Καλούνται οι υποψήφιοι να δώσουν το βιογραφικό τους σημείωμα ή να συμπληρώσουν κάποια αίτηση πρόσληψης;

ΝΑΙ ΟΧΙ

13. Ποια προσόντα του υποψηφίου παίζουν σημαντικότερο ρόλο στην επιλογή του;

- α) Η εκπαίδευση
- β) Η εμπειρία
- γ) Τα φυσικά χαρακτηριστικά (σωματότυπος, εμφάνιση κ.τ.λ.)
- δ) Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας
- ε) Άλλο (Παρακαλώ αναφέρατε).....

14. Οι υποψήφιοι καλούνται για συνέντευξη;

ΝΑΙ ΟΧΙ

15. Οι ερωτήσεις που θα γίνουν κατά την διάρκεια της συνέντευξης σχεδιάζονται από πριν;

ΝΑΙ ΟΧΙ

16. Από ποιόν πραγματοποιείτε η συνέντευξη;

- α) Ο Διευθυντής Τμήματος Ανθρώπινων Πόρων
- β) Ο Διευθυντής Τμήματος της προς κάλυψη θέσης
- γ) Ο Γενικός Διευθυντής
- δ) Ο εργοδότης
- ε) Άλλος (Παρακαλώ αναφέρατε)

17. Πιστεύετε ότι η συνέντευξη, μπορεί να προβλέψει επιτυχώς την μελλοντική εργασιακή απόδοση των υποψηφίων;

ΝΑΙ ΟΧΙ

18. Οι υποψήφιοι καλούνται για τεστ;

ΝΑΙ ΟΧΙ

19. Αν ναι, ποια τεστ χρησιμοποιείτε για την αξιολόγηση των υποψηφίων;

- α) Τεστ ικανότητας ή κλίσης
- β) Τεστ εκτέλεσης εργασίας
- γ) Τεστ προσωπικότητας
- δ) Τεστ ενδιαφερόντων
- ε) Τεστ τιμιότητας / ακεραιότητας
- στ) Κέντρα αξιολόγησης
- ζ) Ανάλυση γραφικού χαρακτήρα
- η) Άλλο (Παρακαλώ αναφέρατε).....
- θ) Κανένα

20. Τα τεστ τα διεξάγουν:

- α) Ο Διευθυντής Τμήματος Ανθρώπινων Πόρων
- β) Ο Διευθυντής Τμήματος της προς κάλυψη θέσης
- γ) Ο Γενικός Διευθυντής
- δ) Ο εργοδότης
- ε) Εξειδικευμένο προσωπικό (Παρακαλώ επεξηγήστε)...
- στ) Κέντρο Αξιολόγησης
- ζ) Άλλος (Παρακαλώ αναφέρατε)

21. Πιστεύετε ότι τα τεστ, μπορούν να προβλέψουν επιτυχώς την μελλοντική εργασιακή απόδοση των υποψηφίων;

ΝΑΙ ΟΧΙ

22. Γίνεται έλεγχος του υποβάθρου και των συστάσεων των υποψηφίων;

ΝΑΙ ΟΧΙ

23. Καλούνται οι υποψήφιοι για ιατρική εξέταση;

ΝΑΙ ΟΧΙ

24. Υπάρχει σύστημα αξιολόγησης της διαδικασίας επιλογής στην επιχείρησή σας;

ΝΑΙ ΟΧΙ

25. Πόσο ικανοποιημένοι είστε από την διαδικασία επιλογής που ακολουθεί η επιχείρησή σας;

Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου

26. Πόσο ικανοποιημένοι είστε από την απόδοση του υπάρχοντος προσωπικού σας;

1. Πάρα πολύ
2. Πολύ
3. Μέτρια
4. Λίγο
5. Πολύ λίγο

27. Πόσους από τους υπαλλήλους σας θα αλλάζατε;

.....

28. Πόσους από τους υπαλλήλους σας θα προσλαμβάνατε ξανά;

.....

29. Τι ποσοστό παραιτήσεων έχετε στην επιχείρησή σας σε διάστημα μέχρι ενός χρόνου από την επιλογή;

.....

30. Με ποιο τρόπο νομίζετε ότι μπορεί να βελτιωθεί η διαδικασία επιλογής που ακολουθεί η επιχείρησή σας;

.....

Σας
 Ευχαριστώ Θεομά

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ

ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΟΙ ΠΙΝΑΚΕΣ SPSS

ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΟΙ ΠΙΝΑΚΕΣ SPSS**ΝΟΜΙΚΗ ΜΟΡΦΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΑΕ	8	80,0	80,0	80,0
	ΑΤΟΜΙΚΗ	1	10,0	10,0	90,0
	ΕΠΕ	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

ΘΕΣΗ ΤΟΥ ΑΤΟΜΟΥ ΠΟΥ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΕ ΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Γ. Δ.	7	70,0	70,0	70,0
	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	2	20,0	20,0	90,0
	ΑΛΛΟΣ	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

ΥΠΑΡΞΗ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΝΑΙ	3	30,0	30,0	30,0
	ΟΧΙ	7	70,0	70,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

ΠΟΙΟΣ ΔΙΝΕΙ ΤΗΝ ΕΝΤΟΛΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΤΗΣ ΠΡΟΣ ΚΑΛΥΨΗ ΘΕΣΗΣ	2	20,0	20,0	20,0
	ΓΕΝΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	8	80,0	80,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

ΠΟΙΟΣ ΕΠΙΒΛΕΠΕΙ ΤΗΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	1	10,0	10,0	10,0
	ΓΕΝΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	9	90,0	90,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

ΟΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

ΠΟΙΟΣ ΑΠΟΦΑΣΙΖΕΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΤΕΛΙΚΗ ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΠΟΙΟΥ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΤΗΣ ΠΡΟΣ ΚΑΛΥΨΗ ΘΕΣΗΣ ΓΕΝΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	1	10,0	10,0	10,0
Total	9	90,0	90,0	100,0
	10	100,0	100,0	

Η ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΤΩΝ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ ΓΙΝΕΤΑΙ ΑΠΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΥΠΑΡΧΟΝΤΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	7	70,0	100,0	100,0
Missing System	3	30,0		
Total	10	100,0		

Η ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΤΩΝ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ ΓΙΝΕΤΑΙ ΑΠΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΑΓΓΕΛΙΕΣ ΣΤΟΝ ΤΥΠΟ	5	50,0	55,5	55,5
ΑΓΓΕΛΙΕΣ ΣΤΟΝ ΤΥΠΟ & ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑ	3	30,0	33,4	88,9
ΑΓΓΕΛΙΕΣ ΣΤΟΝ ΤΥΠΟ & ΙΔΙΩΤΙΚΑ ΓΡΑΦΕΙΑ ΕΥΡΕΣΕΩΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	1	10,0	11,1	100,0
Total	9	90,0	100,0	
Missing System	1	10,0		
Total	10	100,0		

ΟΙ ΥΠΟΨΗΦΙΟΙ ΔΙΝΟΥΝ ΤΟ ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟ ΤΟΥΣ ΣΗΜΕΙΩΜΑ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΝΑΙ	7	70,0	70,0	70,0
ΟΧΙ	3	30,0	30,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

ΠΟΙΑ ΠΡΟΣΟΝΤΑ ΤΟΥ ΥΠΟΨΗΦΙΟΥ ΠΑΙΖΟΥΝ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΟ ΡΟΛΟ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ & ΕΜΠΕΙΡΙΑ	5	50,0	55,5	55,5
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	2	20,0	22,3	77,8
ΕΜΠΕΙΡΙΑ	1	10,0	11,1	88,9
ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ	1	10,0	11,1	100,0
Total	9	90,0	100,0	
Missing System	1	10,0		
Total	10	100,0		

ΟΙ ΥΠΟΨΗΦΙΟΙ ΚΑΛΟΥΝΤΑΙ ΓΙΑ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΝΑΙ	10	100,0	100,0	100,0

ΟΙ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΣΧΕΔΙΑΖΟΝΤΑΙ ΑΠΟ ΠΡΙΝ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΝΑΙ	4	40,0	40,0	40,0
ΟΧΙ	6	60,0	60,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

ΠΟΙΟΣ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΕΙ ΤΗΝ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	1	10,0	10,0	10,0
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΡΟΣ ΚΑΛΥΨΗ ΘΕΣΗΣ	1	10,0	10,0	20,0
ΓΕΝΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	8	80,0	80,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Η ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΠΡΟΒΛΕΨΕΙ ΤΗΝ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΝΑΙ	3	30,0	30,0	30,0
ΟΧΙ	7	70,0	70,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

ΟΙ ΥΠΟΨΗΦΙΟΙ ΚΑΛΟΥΝΤΑΙ ΓΙΑ ΤΕΣΤ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΝΑΙ	6	60,0	60,0	60,0
	ΟΧΙ	4	40,0	40,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

ΠΟΙΑ ΤΕΣΤ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	5	50,0	83,3	83,3
	ΑΝΑΛΥΣΗ ΓΡΑΦΙΚΟΥ ΧΑΡΑΚΤΗΡΑ & ΑΛΛΟ	1	10,0	16,7	100,0
	Total	6	60,0	100,0	
	Missing System	4	40,0		
	Total	10	100,0		

ΠΟΙΟΙ ΔΙΕΞΑΓΟΥΝ ΤΑ ΤΕΣΤ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΓΕΝΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	6	60,0	100,0	100,0
	Missing System	4	40,0		
	Total	10	100,0		

ΤΑ ΤΕΣΤ ΜΠΟΡΟΥΝ ΝΑ ΠΡΟΒΛΕΨΟΥΝ ΤΗΝ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΝΑΙ	4	40,0	66,7	66,7
	ΟΧΙ	2	20,0	33,3	100,0
	Total	6	60,0	100,0	
	Missing System	4	40,0		
	Total	10	100,0		

ΓΙΝΕΤΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΟΥ ΥΠΟΒΑΘΡΟΥ & ΤΩΝ ΣΥΣΤΑΣΕΩΝ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΝΑΙ	8	80,0	80,0	80,0
	ΟΧΙ	2	20,0	20,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ ΙΑΤΡΙΚΕΣ ΕΞΕΤΑΣΕΙΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΝΑΙ	1	10,0	10,0	10,0
	ΟΧΙ	9	90,0	90,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

ΥΠΑΡΧΕΙ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΝΑΙ	4	40,0	40,0	40,0
	ΟΧΙ	6	60,0	60,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

ΠΟΣΟ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΙ ΕΙΣΤΕ ΑΠΟ ΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	1	10,0	10,0	10,0
	ΛΙΓΟ	2	20,0	20,0	30,0
	ΜΕΤΡΙΑ	2	20,0	20,0	50,0
	ΠΟΛΥ	4	40,0	40,0	90,0
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

ΠΟΣΟ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΙ ΕΙΣΤΕ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΟΥ ΥΠΑΡΧΟΝΤΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	1	10,0	12,5	12,5
	ΠΟΛΥ	5	50,0	62,5	75,0
	ΜΕΤΡΙΑ	2	20,0	25,0	100,0
	Total	8	80,0	100,0	
Missing System		2	20,0		
Total		10	100,0		