

**Τ.Ε.Ι. ΚΡΗΤΗΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

*Περιγραφή Θέσεως Εργασίας και Επιλογή  
Προσωπικού (Θεωρητική Προσέγγιση –  
Πρακτική Εφαρμογή)*

**Σπουδαστής: Μανδαλενάκης Ζαχαρίας του  
Εμμανουήλ (Α.Μ: 6760)**

**Επιβλέπων Καθηγητής: Πατεδάκης Γεώργιος**

**Ηράκλειο, Οκτώβριος 2010**

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	2
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ .....	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΘΕΣΕΩΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ .....	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΣΗΜΑΣΙΑ ΣΩΣΤΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ .....	16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ.....	20
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ .....	34
Βιβλιογραφία.....	36

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο κόσμος της εργασίας σήμερα βρίσκεται μπροστά σε αλλαγές, που παρόμοιες είχαν να καταγραφούν από την εποχή της αρχής της βιομηχανικής επανάστασης. Κυρίαρχες αιτίες των αλλαγών στους εργασιακούς χώρους αποτελούν: (α) οι εξελίξεις στο χώρο της παραγωγής που προήλθαν από την εφαρμογή των τεχνολογιών της πληροφορικής και των επικοινωνιών και (β) από την τάση της παγκοσμιοποίησης των αγορών. Και οι δύο αυτές αιτίες συντείνουν, ώστε η παραγωγικότητα και επομένως η ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων αλλά και των εθνικών οικονομιών, να αναπροσανατολίζονται προς την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών που στηρίζονται περισσότερο στους άυλους παρά στους υλικούς πόρους.

Με λίγα λόγια, η επιβίωση των επιχειρήσεων εξαρτάται από την ικανότητα τους να παράγουν προϊόντα και υπηρεσίες, που στηρίζονται στην γνώση ως κυρίαρχο παραγωγικό συντελεστή. Για να γίνει δυνατή αυτή η προϋπόθεση, οι επιχειρήσεις πρέπει να προσαρμοσθούν και να αποδεχθούν νέες μορφές οργάνωσης και λειτουργίας, που έχουν ως κυρίαρχο δομικό συστατικό την αναζήτηση, τη δημιουργία, και την αξιοποίηση της γνώσης. Η διαπίστωση αυτή πυροδοτεί μια ακήρυκτη επανάσταση στους εργασιακούς χώρους. Η επανάσταση αυτή έχει σχέση με τις πιέσεις που δέχονται οι επιχειρήσεις, για να αναδιοργανώσουν την δομή και την λειτουργικότητα των θέσεων εργασίας. Τούτο δε συμβαίνει γιατί, οι παραδοσιακές δομές και λειτουργίες των θέσεων εργασίας, στηριζόμενες ακόμη στο Φορντικό μοντέλο παραγωγής, αδυνατούν να στηρίξουν τις νέες στρατηγικές κατευθύνσεις των επιχειρήσεων.

Τα αποτελέσματα της αντίφασης αυτής έχουν ως συνέπεια την απορρύθμιση της ομαλής λειτουργίας της ζήτησης και προσφοράς απασχόλησης. Έτσι, οι νέες θέσεις εργασίας στηρίζονται ακόμη στα τυπικά προσόντα και συνεπώς ζητούνται, έτσι όπως έχουν προδιαγραφεί από το τυπικό σύστημα εκπαίδευσης και κατάρτισης, παραγνωρίζοντας την δυναμική εξέλιξη και μεταμόρφωση τους σε εργασίες της γνώσης. Το φαινόμενο αυτό δικαιολογείται εν μέρει, γιατί οι διοικούντες των επιχειρήσεων, κάτω από την καθημερινή συνεχή και έντονη πίεση της ανταγωνιστικής επιβίωσης τους, δεν

αντιλαμβάνονται άμεσα τις προσαρμογές που πρέπει να κάνουν στη φύση και στο περιεχόμενο της οργάνωσης της εργασίας. Έτσι παρατηρείται το φαινόμενο να ζητούνται θέσεις εργασίας, οριοθετημένες με τον παραδοσιακό τρόπο μιας περιγραφής εργασίας (job description), ενώ οι απαιτήσεις σε εργασίες και αποτελέσματα να έχουν μεταβληθεί προς εκείνα, που αξιοποιούν την δυναμική και προσαρμόσιμη ικανότητα των εργαζομένων.

Επομένως υπάρχει ανάγκη, για καθοδήγηση των διοικούντων των επιχειρήσεων, στην συνειδητοποίηση και στον εντοπισμό των σύγχρονων απαιτήσεων των θέσεων εργασίας και αντιστοίχιση αυτών με τις δυνατότητες και παραγωγικές ικανότητες (competencies) των αναζητούντων εργασίας ανέργων. Για να επιτευχθεί αυτό, απαιτείται μια ολοκληρωμένη προσέγγιση συμβουλευτικού τύπου, της ανάλυσης των θέσεων εργασίας για τις οποίες έχει εκδηλωθεί ζήτηση ή για ενδεχόμενη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας, εκεί που οι εργοδότες δεν βλέπουν την ανάγκη.

Ο οδηγός της Ανάλυσης των Χαρακτηριστικών Θέσεων Εργασίας και Επιχειρήσεων έχει σχεδιαστεί με τέτοιο τρόπο, ώστε να αποτελεί ένα εργαλείο ανάλυσης και κατανόησης του σύγχρονου κόσμου της εργασίας. Έτσι γίνεται εφικτό για τον Σ.Α. να εντοπίσει και να κατευθύνει με ακρίβεια κάθε αναζητούντα εργασία άνεργο ή επανατοποθετούμενο εργαζόμενο σε θέση εργασίας, που ο εργοδότης δεν έχει κατανοήσει το περιεχόμενο της και επομένως τις απαιτήσεις της, σε νέους όρους νέας οργάνωσης της εργασίας και επομένως ουσιαστικών σύγχρονων προσόντων. Η μεθοδολογία Ανάλυσης της Εργασίας που ακολουθήθηκε έχει ενσωματώσει δύο κυρίαρχες προσεγγίσεις ανάλυσης: πρώτο, την παραδοσιακή ποσοτική καταγραφή και καταμέτρηση των εργασιών και κατ' επέκταση την παράθεση των απαιτούμενων γνώσεων και δεξιοτήτων. Και δεύτερο, την πλέον σύγχρονη προσέγγιση που οριοθετείται από την ερμηνευτική ή δομοκεντρική προσέγγιση (interpretive or constructivism)(Golman, 1992 & McMahon at al., 2003). Η τελευταία προσέγγιση δίνει έμφαση στην σημασία ή την ερμηνεία που αποδίδει ο Σ. Α. στις απαιτήσεις των εργοδοτών, όσον αφορά στην αξιολόγηση των χαρακτηριστικών της θέσης εργασίας σε σχέση με τις νέες απαιτήσεις της οργάνωσης και των περιεχομένων των επαγγελματών.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

### 1.1. Εισαγωγή και Ορισμός Ανάλυσης Θέσεως Εργασίας

Ένα από τα πρωταρχικά καθήκοντα της ΔΑΠ είναι η ανάλυση των θέσεων εργασίας από την οποία προκύπτουν κυρίως οι βασικές περιγραφές των θέσεων, δηλαδή τα προσόντα ή τα χαρακτηριστικά των ανθρώπων που θα τις καλύψουν.

Με τον όρο Ανάλυση Θέσεως Εργασίας εννοούμε τη διαδικασία συγκέντρωσης και καταγραφής των σημαντικών δραστηριοτήτων, τις οποίες εκτελεί ένας εργαζόμενος, των απαιτήσεων και των τεχνικών και περιβαλλοντικών δεδομένων της θέσης, καθώς και του συνόλου των προσόντων, των γνώσεων, των ικανοτήτων και των υπευθυνοτήτων που πρέπει να συνδυάζει ο εργαζόμενος για την επιτυχή διεξαγωγή της εργασίας του.

Η ανάλυση της θέσης εργασίας αποτελεί κατά βάση μια διαδικασία συλλογής πληροφοριών, της οποίας μπορεί να έχει προηγηθεί ο σχεδιασμός της θέσης εργασίας που γίνεται στα αρχικά στάδια οργάνωσης μιας μονάδας ή ενός τμήματος.

Η ανάλυση της εργασίας έχει βαθιές ρίζες στην ιστορία. Για παράδειγμα, στη περιγραφή του <<δίκαιου>> κράτους, ο Σωκράτης υποστήριξε ότι η κοινωνία πρέπει να αναγνωρίζει τρία πράγματα: **Πρώτον**, ότι υπάρχουν ατομικές διαφορές στην ικανότητα για εργασία, δηλαδή ότι κάθε άτομο έχει διαφορετικές ικανότητες. **Δεύτερον**, η κάθε εργασία απαιτεί ιδιαίτερες ικανότητες. **Τρίτον**, για να επιτύχει υψηλής ποιότητας απόδοση η κοινωνία, πρέπει να προσπαθήσει να τοποθετήσει τον καθένα σε εργασία που ταιριάζει καλύτερα στις ικανότητές του. Με άλλα λόγια, προκειμένου μια κοινωνία (ή μια επιχείρηση) να επιτύχει, πρέπει να διαθέτει λεπτομερείς πληροφορίες σχετικά με τις απαιτήσεις των εργασιών (μέσω της ανάλυσης εργασίας) και πρέπει να διασφαλίσει ότι οι απαιτήσεις της εργασίας αντιστοιχούν στις ικανότητες των ατόμων (μέσω της επιλογής).

Η ανάλυση των καθηκόντων και αρμοδιοτήτων μίας θέσης εργασίας συμβάλλει αποτελεσματικά στο σωστό σχεδιασμό του τρόπου επιλογής των κατάλληλων υποψηφίων. Ο καθορισμός των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας των ατόμων που απαιτούνται για την κάλυψη της εκάστοτε θέσης οδηγεί στην επιλογή των κατάλληλων υποψηφίων που μπορούν να ανταποκριθούν στις αρμοδιότητες που θα αναλάβουν και απαιτούνται.

## 1.2. Ανάλυση Χαρακτηριστικών Θέσης Εργασίας και Επιχείρησης

### I. Απαιτήσεις θέσης εργασίας.

Τρεις μεγάλες κατηγορίες περιλαμβάνονται στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας – οι γενικές εργασιακές δραστηριότητες, το περιβάλλον της εργασίας, και το περιβάλλον της επιχείρησης.

- *Οι γενικές δραστηριότητες* ορίζονται ως το άθροισμα των παρόμοιων εργασιακών δραστηριοτήτων που θεμελιώνουν την αποτελεσματική εφαρμογή ευρέων επαγγελματικών ομάδων. Αυτές οι ευρύτερες εργασιακές δραστηριότητες εφαρμόζονται σε διαφορετικό βαθμό σε ένα ευρύ φάσμα επαγγελμάτων ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες τους. Διακρίνονται δε σε τέσσερις μεγάλες κατηγορίες: τις ανάγκες για πληροφόρηση, τις νοητικές διαδικασίες, το εργασιακό αποτέλεσμα, και την συνεργασία με άλλους εντός ή εκτός της επιχείρησης.
- *Το περιβάλλον εργασίας* αναφέρεται στις συνθήκες κάτω από τις οποίες εφαρμόζονται οι γενικές δραστηριότητες. Περιλαμβάνει τις φυσικές συνθήκες εργασίας όπως θερμοκρασία, θόρυβος, τοποθεσία κτλ. καθώς επίσης ψυχολογικές συνθήκες, όπως ένταση εργασίας, πίεση χρόνου, στρες, συνεργασία με πολλούς εργαζόμενους ή κοινό κτλ. που επηρεάζουν την εργασιακή απόδοση.
- *Το περιβάλλον της επιχείρησης* αναφέρεται στους παράγοντες ή καταστάσεις, που μπορούν να επηρεάσουν το συνολικό λειτουργικό περιβάλλον της επιχείρησης και τελικά την εργασιακή απόδοση ενός εργαζόμενου. Για παράδειγμα η μη ύπαρξη πολλών ιεραρχικών επιπέδων ή διευρυμένων οργανωτικών δομών απαιτεί οι εργαζόμενοι να κατέχουν διευρυμένες ή οριζόντιες ικανότητες και δεξιότητες όπως πχ. ομαδική συνεργασία, ώστε να μπορούν να συνεργάζονται αποτελεσματικά μεταξύ τους χωρίς την άμεση επίβλεψη προϊσταμένων. Άλλο παράδειγμα είναι η λειτουργία της επιχείρησης σε υψηλή τεχνολογική οργάνωση όπου οι εργαζόμενοι θα πρέπει να έχουν ευχέρεια στην χρήση των νέων τεχνολογιών, όπως για παράδειγμα το εργασιακό περιβάλλον που διαμορφώνεται στις επιχειρήσεις παροχής προϊόντων ή υπηρεσιών νέων τεχνολογιών πληροφορικής ή επικοινωνιών.

## **II. Ειδικές απαιτήσεις θέσης εργασίας.**

Οι ειδικές απαιτήσεις της θέσης εργασίας αφορούν τις γενικές δραστηριότητες που απαρτίζουν μια θέση εργασίας ή επάγγελμα, τις εργασίες που περιλαμβάνει μια δραστηριότητα, τα καθήκοντα, τις γνώσεις, τις δεξιότητες, τις ικανότητες, τους εξοπλισμούς, τα εργαλεία, και γενικώς τα μέσα που χρειάζεται να έχει ένας εργαζόμενος για να υλοποιήσει μια εργασία. Τα ειδικά χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας εξάγονται από την εφαρμογή της ανάλυσης της εργασίας. Οι μεγάλες επιχειρήσεις συνήθως έχουν καταγράψει τα χαρακτηριστικά των θέσεων εργασίας που αναφέρονται στο οργανόγραμμα τους, σε ειδικά έντυπα που ονομάζονται περιγραφή εργασιών (job description).

Ωστόσο θα πρέπει να σημειωθεί ότι ακόμη και εάν υπάρχουν τέτοιες περιγραφές εργασιών, είναι πολύ πιθανόν να είναι απαρχαιωμένες, μη λειτουργικές και να μην εκφράζουν τις πραγματικές και σύγχρονες απαιτήσεις της εργασίας. Οι μικρές επιχειρήσεις δεν έχουν την ανάγκη για μια τέτοια καταγραφή των εργασιών, θεωρείται πολυτέλεια και μη αναγκαία. Έτσι ο Σ. Α. θα πρέπει να δημιουργήσει την δική του περιγραφή, ώστε σκιαγραφώντας μια θέση εργασίας να κατανοήσει τις ειδικές απαιτήσεις της σε γνώσεις, ικανότητες, δεξιότητες και συμπεριφορές που πρέπει να επιδεικνύει ένας κάτοχος της για να είναι σε θέση να την υλοποιήσει. Υπάρχουν πολλοί τρόποι και προσεγγίσεις ανάλυσης μιας θέσης εργασίας.

Στην διεθνή πρακτική δύο μέθοδοι θεωρούνται ως οι πλέον έγκυρες να καταγράψουν και να σκιαγραφήσουν τις ειδικές απαιτήσεις ενός επαγγέλματος, η μία είναι η DACUM<sup>1</sup> και η άλλη είναι η λειτουργική ανάλυση (functional analysis). Δεν θεωρείται σκόπιμο ο Σ. Α. να προσεγγίσει μεθοδολογικά σ' όλο το εύρος τις ειδικές απαιτήσεις της θέσης εργασίας με μια από τις προαναφερόμενες προσεγγίσεις ανάλυσης. Αν και θα πρέπει να είναι ενήμερος για τον τρόπο λειτουργίας τους, ο ρόλος του Σ. Α. είναι να εντοπίσει σε γενικές γραμμές τις ειδικές απαιτήσεις μιας θέσης εργασίας, έτσι ώστε να είναι σε θέση να κάνει εκτίμηση εάν και κατά πόσο είναι σε θέση ένας άνεργος να τις υλοποιήσει.

### **III. Χαρακτηριστικά επαγγέλματος / θέσης εργασίας.**

Τα χαρακτηριστικά του επαγγέλματος αναφέρονται στην οικονομική κατάσταση του κλάδου που ανήκει η επιχείρηση, στην αγορά που λειτουργεί και στις προοπτικές απασχόλησης που δημιουργεί. Η οικονομική θέση του κλάδου έχει σημασία για να μπορεί να προβλέψει κανείς τις προοπτικές απασχόλησης που δημιουργεί ο κλάδος. Παράδειγμα ο κλάδος των μεταλλευτικών ή βιομηχανίας υφασμάτων φθίνει, ενώ ο τουριστικός ή ο κλάδος του λιανικού εμπορίου τροφίμων αυξάνει. Η οικονομική κατάσταση της επιχείρησης επηρεάζει την βιωσιμότητα της και επομένως ανάλογα επηρεάζει και τις προοπτικές απασχόλησης. Το μέγεθος των αποδοχών που παρέχει μια επιχείρηση για μια συγκεκριμένη θέση εργασίας σε σύγκριση με τις μέσες αποδοχές του κλάδου μπορεί να επηρεάσει θετικά ή αρνητικά τις αποφάσεις για απασχόληση.

### **IV. Αξιολόγηση Χαρακτηριστικών Θέσης Εργασίας και Επιχείρησης (XΘΕ).**

Η αξιολόγηση της θέσης εργασίας και της επιχείρησης στην οποία ευρίσκεται η θέση που ζητείται να πληρωθεί, έχει μεγάλη σημασία γιατί εντοπίζει με ακρίβεια τις απαιτήσεις των εργοδοτών για απασχόληση. Η ιδιαίτερη σημασία της έγκειται στην πραγματική υπόθεση ότι οι εργοδότες δεν έχουν συνειδητοποιήσει με ακρίβεια τις ελλείψεις τους σε νέες ικανότητες και δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού που ζητούν να προσλάβουν. Η υπόθεση αυτή είναι πραγματική, γιατί λίγοι εργοδότες έχουν συνειδητοποιήσει τις αλλαγές που συμβαίνουν στο χώρο του περιεχομένου και της οργάνωσης της εργασίας. Στην περίπτωση αυτή δίνεται η ευκαιρία στον Σ.Α. να προτείνει και άλλες διαφορετικού είδους εργασίες πέρα από αυτές που νομίζει ότι χρειάζεται ένας εργοδότης. Με τον τρόπο αυτόν καθιστά τον εαυτό του διπλά ωφέλιμο. Δηλαδή από την μια πλευρά γίνεται φορέας δημιουργίας απασχόλησης, και από την άλλη ωφελεί τις επιχειρήσεις να προχωρήσουν στην αξιοποίηση της γνώσης και των νέων μορφών εργασίας, βοηθώντας τις να ξεπεράσουν σύγχρονα προβλήματα ανταγωνιστικότητας.



Για τον λόγο αυτόν, ο ρόλος του Σ. Α. διευρύνεται και περιλαμβάνει τη συμβουλευτική προσέγγιση προς την πλευρά των επιχειρήσεων σε θέματα αναζήτησης, πρόσληψης, τοποθέτησης και εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού ( Χαλάς, 2004). Η διεύρυνση αυτή θεωρείται κρίσιμη για την επιτυχία του ρόλου του Σ. Α. γιατί σε τελευταία ανάλυση όσο και αν προετοιμασθεί ο άνεργος να βρει απασχόληση, εάν δεν προετοιμαστεί και πεισθεί η επιχείρηση ότι χρειάζεται νέο αίμα για την τροφοδότηση της παραγωγικότητας και ανταγωνιστικότητας της, δεν πρόκειται να επιχειρήσει καμιά πρόσληψη.

## **V. Γενικές απαιτήσεις θέσης εργασίας**

Οι γενικές απαιτήσεις της θέσης εργασίας επιμερίζονται σε γενικές δραστηριότητες που πρέπει να εκτελέσει ο κάτοχος της θέσης, στο περιβάλλον της εργασίας και στο περιβάλλον της επιχείρησης.

## **VI. Γενικές δραστηριότητες**

Οι γενικές δραστηριότητες που απαιτεί μια εργασία, συντίθενται από τις δραστηριότητες λήψης πληροφοριών, από τις νοητικές ικανότητες, από τις δραστηριότητες που αποσκοπούν σε εμφάνιση αποτελεσμάτων και σε δραστηριότητες που απαιτούν επικοινωνία και συνεργασία. Ο Σ. Α. μπορεί να δημιουργήσει, βάσει του ερωτηματολογίου που δίδεται στο Παράρτημα Ι, ανάλογα με την ιδιαιτερότητα της επιχείρησης- μέγεθος, τομέας παραγωγής, περιβάλλον δραστηριοποίησης, κτλ.- το δικό του ερωτηματολόγιο που θα προσαρμόζεται στην ιδιαιτερότητα της επιχείρησης.

### **1.3. Μέθοδοι Συγκέντρωσης Πληροφοριών για την Ανάλυση Εργασίας.**

Στην πράξη, οι εργοδότες συγκεντρώνουν δεδομένα ανάλυσης εργασίας από πολλούς εργαζόμενους σε παρεμφερείς θέσεις, μέσω των

ερωτηματολογίων και των συνεντεύξεων. Στη συνέχεια εξάγουν το μέσο όρο από αυτούς τους εργαζόμενους στα διαφορετικά τμήματα, για να υπολογίσουν πόσο χρόνο ο μέσος εργαζόμενος χρειάζεται για να επιτελέσει αρκετά συγκεκριμένα καθήκοντα. Όμως, ακόμη και αν έχουν τον ίδιο τίτλο, τα καθήκοντα κάθε θέσεως εργασίας διαφέρουν από τμήμα σε τμήμα και είναι σημαντικό να κατανοήσουμε τη διαφορετικότητα που έχει η θέση εργασίας στο κάθε τμήμα.

Διάφορες τεχνικές, μέθοδοι, χρησιμοποιούνται για την ανάλυση θέσεων εργασίας. Μερικές από τις πιο δημοφιλείς, είναι οι ακόλουθες .

## **Συνεντεύξεις**

Οι συνεντεύξεις αποτελούν την πιο διαδεδομένη μέθοδο για τον προσδιορισμό των καθηκόντων και των ευθυνών μιας εργασίας και η ευρεία αυτή χρήση τους αντικατοπτρίζει τα πλεονεκτήματά τους. Το πιο σημαντικό είναι ότι οι συνεντεύξεις επιτρέπουν στον εργαζόμενο να αναφέρει δραστηριότητες και τρόπους συμπεριφοράς που ενδεχομένως να μην έρχονταν διαφορετικά στην επιφάνεια.

Το μεγάλο πρόβλημα με τις συνεντεύξεις είναι η διαστρέβλωση των πληροφοριών, είτε λόγω της άμεσης χάλκευσης, είτε λόγω της ειλικρινούς παρανόησης. Η ανάλυση εργασίας χρησιμοποιείται συχνά ως εισαγωγή στην αλλαγή μισθολογίου του εργαζομένου. Οι εργαζόμενοι, λοιπόν, δικαιολογημένα τις αντιμετωπίζουν μερικές φορές ως αξιολογήσεις της αποτελεσματικότητάς τους που ενδεχομένως να έχουν επίδραση στην αμοιβή τους, κι έτσι έχουν την τάση να διογκώνουν μερικές ευθύνες και να ελαχιστοποιούν άλλες. Η απόκτηση των έγκυρων πληροφοριών ενδέχεται, λοιπόν, να αποδειχθεί αργή και χρονοβόρα διαδικασία.

## **Ερωτηματολόγια**

Υπάρχει ενδεχόμενο να ζητηθεί απ' τους εργαζόμενους να συμπληρώσουν ερωτηματολόγια προκειμένου να περιγράψουν τα καθήκοντα που συνδέονται με την εργασία τους και τις ευθύνες τους.

Μερικά ερωτηματολόγια είναι πολύ καλά δομημένα και έχουν τη μορφή καταλόγων. Σε κάθε εργαζόμενο δίδεται ένας κατάλογος, τον

οποίο πρέπει να απαντήσει εάν εκτελεί ο ίδιος αυτό το καθήκον και, εάν ναι, πόσο χρόνο αφιερώνει. Ενδέχεται, πάλι, το ερωτηματολόγιο να είναι ανοικτό και να ζητά απ' τον ερωτώμενο απλώς να περιγράψει τα καθήκοντα της εργασίας του. Προφανώς, στη πράξη το καλύτερο ερωτηματολόγιο αποδεικνύεται εκείνο που αποτελεί συγκερασμό των δύο παραπάνω αυτών τύπων.

## **Παρατήρηση**

Η άμεση παρατήρηση είναι ιδιαίτερα χρήσιμη όταν η εργασία αφορά κυρίως παρατηρήσιμη σωματική δραστηριότητα.

## **Ημερολόγιο Συμμετεχόντων**

Μια άλλη μέθοδος είναι η διατήρηση από τους εργαζόμενους ημερολογίου ή καταστάσεως των ασχολιών τους κάθε μέρα. Ο εργαζόμενος σημειώνει στο ημερολόγιο κάθε δραστηριότητα με την οποία ασχολείται, και το χρόνο που αφιέρωσε. Έτσι έχουμε ως αποτέλεσμα μια πλήρη εικόνα της εργασίας, ιδίως όταν το ημερολόγιο συμπληρώνεται από τις επακόλουθες συνεντεύξεις με τον εργαζόμενο ή με τον επόπτη του.

# **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2**

## **ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

### **2.1 Ορισμός Σχεδιασμού της Θέσεως Εργασίας**

Σχεδιασμός της θέσης εργασίας (Job Design) είναι ο καθορισμός των αναγκαίων θέσεων για τη λειτουργία του οργανισμού και η κατανομή τους σε επίπεδα, ώστε να εξασφαλίζεται ο μέγιστος βαθμός παραγωγικότητας, ταυτόχρονα με το υψηλότερο δυνατό επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων. Σήμερα που το περιεχόμενο της θέσης

εργασίας συχνά μεταβάλλεται λόγω της τεχνολογίας ή των αλλαγών στις ανάγκες της επιχείρησης, η ΔΑΠ καλείται να επανασχεδιάσει και να αναλύσει τις θέσεις, προκειμένου να γίνουν οι ανάλογες προσαρμογές. Έτσι, η ανάλυση των θέσεων εργασίας καθίσταται μία από τις πιο σημαντικές τεχνικές στη διοίκηση προσωπικού, αφού παρέχει τις πληροφορίες που απαιτούνται για να δημιουργηθούν οι περιγραφές και οι προδιαγραφές των θέσεων, οι οποίες είναι θεμελιώδους σημασίας για τη βελτίωση της οργάνωσης και τον επανασχεδιασμό των θέσεων, για την προσέλκυση και επιλογή, για την εκπαίδευση, αξιολόγηση και ανάπτυξη του εργαζόμενου, για το σχεδιασμό του συστήματος αμοιβών. Εν κατακλείδι όλες οι λειτουργίες της ΔΑΠ μπορούν να αντλήσουν πολύτιμες πληροφορίες από την Ανάλυση της θέσεως εργασίας.

Παράλληλα, αντιμετωπίζουμε τη διοίκηση της εργασίας μόνο από την παθητική της πλευρά, με την κατανόηση του τι κάνει κάποιος, πώς γίνεται αυτό και τι ικανότητες απαιτούνται για να γίνει. Μολονότι η κατανόηση αυτή είναι απαραίτητη, δεν παύει να είναι μία πολύ στατική άποψη των θέσεων εργασίας, αφού η θέση εργασίας πρέπει να υπάρχει ήδη και θεωρείται ότι διαθέτει την καλύτερη δυνατή. Όμως ο μάνατζερ ενδέχεται συχνά να αντιμετωπίζει μια κατάσταση κατά την οποία η θέση εργασίας δεν υπάρχει ακόμη και απαιτείται η εξαρχής δημιουργία μιας νέας θέσεως εργασίας μέσα στο τμήμα του. Μερικές φορές αυξάνει ο φόρτος εργασίας στην υπάρχουσα θέση, πράγμα που παρατηρείται συνήθως κατά τη διαδικασία μείωσης προσωπικού. Τέλος, μερικές φορές η εργασία δεν εκτελείται με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο. Στις περιπτώσεις αυτές, ο μάνατζερ ενδεχομένως να αποφασίσει ν' αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο γίνεται μια εργασία, προκειμένου να βελτιωθεί και να αυξηθεί η απόδοση της συγκεκριμένης θέσεως.

Ο σχεδιασμός της θέσεως εργασίας αποτελεί διαδικασία καθορισμού των καθηκόντων που θα έχει ο εργαζόμενος και του τρόπου με τον οποίο θα εκτελεί την εργασία. Ο ανασχεδιασμός της εργασίας αναφέρεται στην αλλαγή των καθηκόντων ή του τρόπου με τον οποίο εκτελείται η εργασία σε μία υπάρχουσα θέση. Για τον αποτελεσματικό σχεδιασμό θέσεων εργασίας, πρέπει να κατανοήσουμε απολύτως την καθεμιά θέση αυτή καθαυτή (μέσω της ανάλυσης της εργασίας), αλλά και σε συνάρτηση με τη ροή της εργασίας μέσα στην επιχείρηση (ανάλυσης της ροής εργασιών). Όταν ο μάνατζερ διαθέτει λεπτομερή γνώση των καθηκόντων που συνεπάγεται μια θέση εργασίας, έχει στη διάθεσή του πολλές εναλλακτικές λύσεις για το σχεδιασμό της συγκεκριμένης θέσεως.

Μέσω της έρευνας, έχουμε εντοπίσει μερικές βασικές προσεγγίσεις, που προέρχονται από τέσσερις διαφορετικούς τομείς, από την ψυχολογία, το μάνατζμεντ, τη μηχανολογία και την εργονομία, οι οποίοι έχουν αντιμετωπίσει το ζήτημα του σχεδιασμού θέσεων εργασίας. Μολονότι αυτές οι τέσσερις προσεγγίσεις περιλαμβάνουν τις ιστορικές θεωρήσεις του θέματος, θα πρέπει να προχωρήσουμε πιο κάτω προκειμένου να κατανοήσουμε πλήρως την ακριβή φύση της θέσεως εργασίας και τον τρόπο με τον οποίο μπορούμε να την αλλάξουμε. Όλες οι θέσεις εργασίας χαρακτηρίζονται από τη σχέση τους με την κάθε προσέγγιση. Έτσι, ο μάνατζερ πρέπει να καταλάβει το αντιστάθμισμα που συνεπάγεται η έμφαση στη μία προσέγγιση έναντι της άλλης.

## **ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ-ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΟΣ ΚΑΙ ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ**

**ΑΠΟΤΕΛΕΙ ΜΙΑ ΑΠΟ ΤΙΣ ΚΥΡΙΟΤΕΡΕΣ ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΥΣ ΕΝΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΚΑΙ  
ΕΥΘΥΝΗΣ ΤΗΣ Δ.Α.Δ.**

**ΠΕΡΙΛΑΜΒΑΝΕΙ ΤΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

**ΩΣ ΒΑΣΙΚΟ ΣΥΣΤΑΤΙΚΟ ΓΙΑ:**

- Την πλήρωση των οργανωσιακών στόχων της επιχείρησης
- Την πρόβλεψη των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό
- Την ανάλυση του διαθέσιμου ανθρώπινου δυναμικού
- Την στρατολόγηση και επιλογή προσωπικού και
- Τον καθορισμό των αναγκών σε εκπαίδευση

## ΤΙ ΠΕΡΙΛΑΜΒΑΝΕΙ Ο ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

- ❑ Προσδιορισμό των αρχών σχεδίασης και ανάπτυξης πληροφοριακού συστήματος για το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης.
- ❑ Πληροφορίες τις οποίες αντλούν οι προϊστάμενοι και η διεύθυνση προσωπικού από το πληροφοριακό σύστημα ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης.
- ❑ Περιγραφή εργασίας. Περιεχόμενο και χρήση του περιεχομένου. Μέθοδοι συλλογής πληροφοριών σχετικών με την ανάλυση εργασίας.
- ❑ Αποδοτικότητα και παράγοντες ανθρώπινης συμπεριφοράς κατά το σχεδιασμό της εργασίας.
- ❑ Τεχνικές επανασχεδιασμού της εργασίας στα πλαίσια της βελτίωσης της στάθμης του εργασιακού περιβάλλοντος.

## Ανασχεδιασμός Εργασίας

- **Μετακινήσεις Στελεχών**
- **Διεύρυνση Εργασίας**
- **Εμπλουτισμός Εργασίας**

# Μετακινήσεις Στελεχών

- Μείωση ανίας
  - Αύξηση παρακίνησης μέσα από τη διαφοροποίηση των εργασιών
  - Αύξηση ευελιξίας όσον αφορά την αξιοποίηση στελεχών, την αλλαγή, την κάλυψη οργανωτικών κενών
- 
- Αύξηση κόστους εκπαίδευσης
  - Μείωση παραγωγικότητας (για ένα αρχικό διάστημα)
  - Ανάγκη προσαρμογής μελών ομάδας και προϊσταμένου στο νεοεισερχόμενο
  - Αποθάρρυνση φιλοδοξιών

*Μετακίνηση στελεχών σε άλλη θέση του ίδιου οργανωτικού επιπέδου και με παρόμοιες απαιτήσεις ικανοτήτων, όταν η εργασία μιας θέσης δεν κινητοποιεί πια*

# Διεύρυνση Εργασίας

*Αύξηση του αριθμού και της ποικιλίας των καθηκόντων ενός εργαζόμενου*

- Τα αποτελέσματα δεν είναι εντυπωσιακά όσον αφορά τη βελτίωση του βαθμού ικανοποίησης από την εργασία.

# Εμπλουτισμός Εργασίας

*Κάθετη επέκταση του περιεχομένου της εργασίας:*

*Αύξηση του βαθμού ελέγχου του εργαζόμενου*

- στο σχεδιασμό και
- την αξιολόγηση της εργασίας

*Αύξηση της ανεξαρτησίας και υπευθυνότητας του εργαζομένου.*



# Η επίδραση της Τεχνολογίας στο Σχεδιασμό της Εργασίας

- *Ολική Ποιότητα και Συνεχής Βελτίωση*
- *Αναδιοργάνωση Διεργασιών*
- *Ευέλικτα Συστήματα Παραγωγής*
- *Βαθμιαία «Έκλειψη» Εργασιών*

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΣΩΣΤΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Από τη στιγμή που θα συγκεντρωθεί ένας αριθμός υποψηφίων, ως αποτέλεσμα της προσπάθειας της προσέλκυσης, ακολουθεί η επιλογή, μέσω της οποίας προσδιορίζεται και η συνολική ποιότητα των ανθρωπίνων πόρων μιας επιχείρησης. Προκειμένου να κατανοήσουμε τις επιπτώσεις των μεθόδων επιλογής, ας σκεφτούμε τι συμβαίνει όταν προσλαμβάνεται ή προάγεται ένα ακατάλληλο άτομο. Η πρόσληψή του ενδέχεται να δημιουργήσει τριβές ανάμεσα στο προσωπικό, καθώς οι άλλοι εργαζόμενοι αντιδρούν όταν προκύπτει ανάγκη να

αντισταθμίσουν εκείνοι τη καθυστέρηση που προκαλούν οι ανίκανοι συνάδελφοι τους. Οι ανεπιτυχείς προσλήψεις ενδέχεται ακόμη οδηγήσουν άλλους, καλύτερους υπαλλήλους να αναζητήσουν εργασία κάπου αλλού. Βέβαια, όλες αυτές οι επιπτώσεις (αργοπορία και ανικανότητα) έχουν και οικονομικό αντίκτυπο. Όπως καταλαβαίνουμε η επιλογή του προσωπικού αποτελεί μια σημαντική διαδικασία για την επιχείρηση εξαιτίας των σοβαρών συνεπειών που μπορεί να έχουν οι λανθασμένες αποφάσεις προσλήψεων. Οι προσπάθεια για την εξεύρεση της ορθής και ασφαλούς μεθόδου επιλογής εξακολουθεί να απασχολεί τους υπευθύνους στις επιχειρήσεις, ενώ ένας μεγάλος αριθμός ειδικών συμβούλων προσφέρει τις υπηρεσίες του στο τομέα αυτό. Παράλληλα οι διάφορες νομοθετικές ρυθμίσεις που προωθούν την ίση μεταχείριση και τη διαφάνεια στην επιλογή, αναγκάζουν τους υπευθύνους να είναι εξαιρετικά προσεκτικοί.

### **3.1 Προϋποθέσεις αποτελεσματικής επιλογής**

Έχοντας ολοκληρώσει την καταγραφή των ανακτών και έχοντας προσελκύσει τους διάφορους υποψήφιους για τις θέσεις που θέλει να καλύψει, η επιχείρηση καλείται να επιλέξει τους πλέον κατάλληλους από πλευρά γνώσεων, ικανοτήτων και ατομικών χαρακτηριστικών, οι οποίοι να θέλουν να παραμείνουν και να αποδώσουν στην επιχείρηση, παρέχοντάς τους αμοιβές που κυμαίνονται στα πλαίσια των δυνατοτήτων της και όσων ισχύουν στην αγορά.

Άρα βασικός στόχος της διαδικασίας επιλογής είναι η πρόσληψη του καταλληλότερου υποψηφίου για τη κάθε διαθέσιμη θέση, και την επιχείρηση γενικότερα αλλά και η παραμονή σε αυτή και απόδοσή του σύμφωνα με τις απαιτήσεις της θέσης, αλλά και με όρους που θα ικανοποιούν και τον υποψήφιο αλλά και την επιχείρηση.

Απαραίτητες προϋποθέσεις για την επιτυχημένη επιλογή είναι η καλή προετοιμασία των υπευθύνων πρόσληψης, οι οποίοι μπορεί να είναι είτε οι υπεύθυνοι του τμήματος προσωπικού, είτε τα στελέχη γραμμής, μόνοι τους ή σε συνεργασία μεταξύ τους, και για θέσεις μεγαλύτερης ευθύνης, κάποιος σύμβουλος επιχειρήσεων.

Συγκεκριμένα οι προϋποθέσεις αποτελεσματικής επιλογής περιλαμβάνουν :

- Ύπαρξη μιας ρεαλιστικής περιγραφής θέσης εργασίας (ΡΠΕ)
- Γνώση της φύσης της κενής θέσης εργασίας και των προβλημάτων της. Εδώ βοηθάει η ανάλυση θέσης που πρέπει να έχει προηγηθεί.

- Καθορισμός των κριτηρίων για σωστή απόδοση στην κάθε θέση. Εδώ βοηθούν εκτός από την περιγραφή και τις προδιαγραφές της θέσης και η μελέτη της απόδοσης των προηγούμενων κατόχων της θέσης.
- Γνώση των διαφόρων μεθόδων επιλογής και την σημασία τους. Η μεγάλη ποικιλία των μεθόδων απαιτεί και καλή γνώση της χρησιμότητάς τους σε κάθε περίπτωση.
- Κατανόηση των θεμάτων της αξιοπιστίας και εγκυρότητας των μεθόδων επιλογής.
- Εκπαίδευση των υπευθύνων για ανάπτυξη των απαιτούμενων ικανοτήτων.
- Σύστημα ανατροφοδότησης για μέτρηση της αποτελεσματικότητας στην επιλογή προσωπικού.

### 3.2 Ρεαλιστική Περιγραφή Εργασίας (ΡΠΕ)

Ένα συχνό πρόβλημα είναι ο υψηλός ρυθμός δυσκολιών στην προσαρμογή που φτάνει ακόμη και μέχρι την αποχώρηση των νέοπροσληφθέντων κατά τους πρώτους μήνες τους στη δουλειά. Αυτό αποδίδεται στο γεγονός ότι η θέση δε ταίριαζε με τις προσδοκίες και τις επιθυμίες των υποψηφίων. Η διαδικασία της προσέλκυσης μπορεί να είναι μερικώς υπεύθυνη για τη κακή πρόσληψη, από τη στιγμή που οι υπεύθυνοι προσλήψεων τείνουν να παρουσιάζουν τις δουλειές θετικότερες από ότι στη πραγματικότητα, με σκοπό να αυξήσουν την αναλογία των υποψηφίων που αποδέχεται τις προσφορές.

Ένας τρόπος για να αποφευχθούν τα προβλήματα αυτά είναι η χρήση μιας [Ρεαλιστικής Περιγραφικής Εργασίας \(ΡΠΕ\)](#), δηλαδή μιας προσγειωμένης και αντικειμενικής παρουσίασης τόσο των θετικών όσο και των αρνητικών χαρακτηριστικών της θέσης. Ιδανικά, κάθε στάδιο επιλογής θα πρέπει να είναι ειλικρινές και ρεαλιστικό. Μία ΡΠΕ μπορεί να πάρει τη μορφή ενός κειμένου, φυλλαδίου ή ενός φίλμ για τη δουλειά, με ρεαλιστικές πληροφορίες παρεχόμενες από έναν ήδη απασχολούμενο υπάλληλο, ή ένα δοκιμαστικό δείγμα δουλειάς, το οποίο να εκθέτει τον υποψήφιο σε πραγματικές συνθήκες εργασίας.

Πολλές μελέτες έχουν συγκρίνει τη νοοτροπία και τη συμπεριφορά των υπαλλήλων κατά την επιλογή των οποίων χρησιμοποιήθηκε ΡΠΕ με την αντίστοιχη σε περιπτώσεις που δεν εφαρμόστηκε ΡΠΕ. Συνολικά οι μελέτες αυτές δείχνουν ότι οι ΡΠΕ συνήθως ελαχιστοποιούν τις ανακατατάξεις, μειώνουν τις προσδοκίες των υποψηφίων για τη δουλειά, ελαφρώς μειώνουν το ποσοστό αποδοχής της προσφοράς

εργασίας, και ελαφρώς αυξάνουν την εργασιακή ικανοποίηση και δέσμευση στον οργανισμό από τους νέοπροσληφθέντες. Ενώ η σημασία των ΡΠΕ μπορεί να μην είναι πάντα εμφανής, όμως το κόστος της αναπλήρωσης των συχνών παραιτήσεων δικαιολογεί τη χρήση της τεχνικής. Διάφορες εξηγήσεις για τα αποτελέσματα των ΡΠΕ έχουν προταθεί και έχουν δεχτεί μεγαλύτερη ή μικρότερη υποστήριξη στην βιβλιογραφία.

**1. Αυτό-επιλογή.** Εάν η ΡΠΕ βοηθάει τον υποψήφιο να συνειδητοποιήσει ότι η δουλειά δεν θα τον ικανοποιεί προσωπικά, μπορεί ο ίδιος να επιλέξει να μη δεχτεί τη δουλειά ή να αποκλείσει ο ίδιος τον εαυτό του από τη διαδικασία επιλογής που κάνει η επιχείρηση (Self-exclusion). Χωρίς αυτή τη ρεαλιστική πληροφορία, ο υποψήφιος μπορεί να είχε δεχτεί την προσφορά, γεγονός το οποίο θα είχε αυξημένη πιθανότητα να οδηγήσει σε πρόωρη αποχώρηση.

**2. Δέσμευση στην απόφαση.** Όταν η ΡΠΕ παρουσιάζεται πριν ο υποψήφιος δεχτεί ή απορρίψει την προσφορά εργασίας, ο υποψήφιος αισθάνεται ότι έχει ενημερωθεί πλήρως πριν πάρει την απόφαση για τη δουλειά. Αν ο υποψήφιος δεχτεί μια θέση γνωρίζοντας ότι θα πρέπει να περιμένει δύσκολες στιγμές ή δυσάρεστα καθήκοντα, αργότερα ως υπάλληλος νιώθει ότι δεν έχει το δικαίωμα να αναθεωρήσει και να παραιτηθεί αν πράγματι προκύψει κάποιο δυσάρεστο γεγονός.

**3. Μετριασμένες προσδοκίες.** Ο σκοπός μίας ΡΠΕ είναι να μειώσει, ή να κάνει πιο ρεαλιστικές, τις προσδοκίες που έχει ένας νεοεισερχόμενος σχετικά με τη θέση εργασίας του. Μία θεωρία για την εργασιακή ικανοποίηση δηλώνει ότι η μη ικανοποίηση είναι το αποτέλεσμα της ασυμφωνίας ανάμεσα σε αυτά που κάποιος περιμένει από μία δουλειά και σε αυτά που τελικά απολαμβάνει. Η υιοθέτηση ρεαλιστικών προσδοκιών μειώνει το κενό ανάμεσα στις προσδοκίες και στην πραγματικότητα. Συνεπώς, η δυσαρέσκεια μειώνεται. Από τη στιγμή που η δυσαρέσκεια είναι μία αιτία των αποχωρήσεων, ο μηχανισμός αυτός μπορεί να εξηγήσει διαφορές τόσο νοοτροπίας όσο και συμπεριφοράς ανάμεσα στις ομάδες που έλαβαν ή δεν έλαβαν ΡΠΕ.

**4. Αντιμετώπιση δύσκολων καταστάσεων.** Έχει αποδειχθεί ότι δυσάρεστα γεγονότα προκαλούν λιγότερο άγχος και αντιμετωπίζονται πιο αποτελεσματικά εάν αναμένονται, παρά όταν είναι απροσδόκητα. Είναι πιθανό ότι η ΡΠΕ βελτιώνει την ικανότητα των νέοπροσληφθέντων να αντιμετωπίζουν τις αρνητικές πλευρές της εργασίας. Η ΡΠΕ μπορεί να κινητοποιήσει τους νεοεισερχόμενους να ελέγχουν νοερά τις αντιδράσεις τους στα απρόσμενα προβλήματα της

δουλειάς και άρα να αυξήσει την ικανότητα τους να αντιμετωπίζουν τα προβλήματα όταν παρουσιάζονται.

Οι ΡΠΕ είναι περισσότερο χρήσιμες όταν οι υπεύθυνοι προσλήψεων τις παρουσιάζουν νωρίς στη διαδικασία επιλογής (έτσι ώστε η αυτό-επιλογή και η δέσμευση να μπορούν να πραγματοποιηθούν). Επίσης, οι ΡΠΕ είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικές για τις δουλειές στις οποίες τείνει να υπάρχει υψηλό ποσοστό πρόωρων αποχωρήσεων και για τις σύνθετες δουλειές στις οποίες οι υποψήφιοι είναι απίθανο να έχουν μία ακριβή εικόνα για τη δουλειά ή για το επαγγελματικό πεδίο στο οποίο κάνουν αίτηση. Οι ΡΠΕ έχουν περισσότερο νόημα όταν υπάρχουν πολλοί υποψήφιοι για τις διαθέσιμες κενές θέσεις, ώστε εάν κάποιος αποφασίσει να παραιτηθούν και να αποχωρήσουν από τη διαδικασία επιλογής, η θέση να μπορεί και πάλι να καλυφθεί. Τέλος, οι ΡΠΕ είναι πιο αποτελεσματικές στο να μειώνουν τις παραιτήσεις εργαζομένων όταν η ανεργία βρίσκεται σε χαμηλά επίπεδα. Σε αυτή την περίπτωση, οι υποψήφιοι θα είναι πιο πιθανό να απορρίψουν μία προσφερόμενη θέση εργασίας που δεν τους ταιριάζει, επειδή άλλες θέσεις είναι άμεσα διαθέσιμες.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

### **ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ**

#### **4.1 Τα Στάδια Επιλογής Προσωπικού**

Η διαδικασία της επιλογής έχει διάφορα στάδια, μέσα από τα οποία περνά κάθε υποψήφιος. Σε κάθε στάδιο, ορισμένοι από τους υποψηφίους αποκλείονται ως ακατάλληλοι για τη κάλυψη της συγκεκριμένης θέσεως εργασίας. Τα συνήθη στάδια για την επιλογή του υποψηφίου ή των υποψηφίων είναι:

1. *Η προκαταρκτική συνέντευξη*
2. *Η συμπλήρωση του πληροφοριακού εντύπου (φόρμας) από τον υποψήφιο*
3. *Η συνέντευξη εργασίας*
4. *Το τεστ (δοκιμασία) για την επιλογή*
5. *Η ιατρική εξέταση*
6. *Η απόφαση επιλογής.*

Πριν αναλυθούν τα στάδια αυτά επιλογής του προσωπικού, θεωρείται σκόπιμο να τονιστεί πως δεν ακολουθείται κατ' ανάγκην η ίδια διαδικασία επιλογής για όλες τις περιπτώσεις. Η μέθοδος επιλογής προσδιορίζεται από το είδος της θέσεως εργασίας, καθώς και από το επίπεδο διοικητικής ιεραρχίας στο οποίο βρίσκεται η θέση που πρόκειται να καλυφτεί. Έτσι, άλλη θα είναι η διαδικασία επιλογής εάν η θέση απαιτεί προσωπικό εξειδικευμένο, και άλλη εάν η θέση μπορεί να καλυφθεί από πρόσωπο χωρίς εξειδίκευση. Επίσης, διαφορετική θα είναι η διαδικασία επιλογής για μια θέση εκκίνησης, ευρισκόμενη στο κατώτερο επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας, από εκείνη για μια θέση του ανωτέρου επιπέδου (π.χ., κάλυψη θέσεως διευθυντή μάρκετινγκ).

#### ➤ *Προκαταρκτική Συνέντευξη*

Ο σκοπός της προκαταρκτικής συνέντευξης είναι να γίνει το πρώτο ξεκαθάρισμα των υποψηφίων. Αποτελεί την πλέον διαδεδομένη μέθοδο επιλογής προσωπικού και σε αρκετές περιπτώσεις είναι το μοναδικό μέσω που χρησιμοποιούν ορισμένες (μικρού κατά κανόνα μεγέθους) επιχειρήσεις για την επιλογή των ατόμων εκείνων που θα στελεχώσουν τις κενές θέσεις εργασίας που προσφέρουν. Αυτό συμβαίνει παρά το γεγονός ότι η αξιοπιστία της συνέντευξης είναι σχετικά χαμηλή (δεν πετυχαίνει το 30%). Σκοπός της συνέντευξης είναι να διαπιστώσει ο αξιολογητής σε ποιο βαθμό ο υποψήφιος ταιριάζει με το προφίλ του ιδανικού ατόμου για τη θέση και την επιχείρηση, το οποίο έχει με σαφήνεια προκαθοριστεί. Οι επιμέρους στόχοι της συνέντευξης είναι:

A) Η επιβεβαίωση και η διευκρίνιση στοιχείων που περιλαμβάνονται στο βιογραφικό

Β) Η συλλογή πληροφοριών προκειμένου να προβλεφθεί πόσο επιτυχημένο θα αποδειχθεί το άτομο στη διεκπεραίωση της εργασίας του, με τη μέτρηση των ικανοτήτων και των χαρακτηριστικών του υποψηφίου βάση συγκεκριμένων κριτηρίων που προκύπτουν από το προφίλ του ιδανικού ατόμου για τη θέση

Γ) Να δώσει στον υποψήφιο επαρκείς πληροφορίες για τη θέση και για την επιχείρηση, ούτως ώστε να μπορεί ο ίδιος να αποφασίσει αν του ταιριάζουν

Δ) Να δώσει στους υποψηφίους την αίσθηση δίκαιης αντιμετώπισης και ότι τους δίνεται μια ευκαιρία να μιλήσουν για τον εαυτό τους

Ορισμένα συνηθισμένα προβλήματα ή λάθη της συνέντευξης είναι τα ακόλουθα:

- ❖ Ένα και μόνο θετικό ή αρνητικό, χαρακτηριστικό του υποψηφίου μπορεί να αποκτήσει δυσανάλογα μεγάλη σημασία.
- ❖ Τα αποτελέσματα είναι πολύ πιθανό να είναι μεροληπτικά. Κοινωνικά στερεότυπα, κοινωνικές ομοιότητες και διαφορές, καθώς και οι προσωπικές προτιμήσεις των συνομιλητών μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά την εντύπωση που αποκομίζει ο εξεταστής από τον υποψήφιο.
- ❖ Αναπόφευκτα, την αξιολόγηση κάθε υποψηφίου επηρεάζουν και οι προηγούμενοι που ενδεχόμενα εξετάστηκαν, με αρνητικές επιπτώσεις στην αντικειμενικότητά της.
- ❖ Μπορεί να δοθεί ιδιαίτερο βάρος σε αρνητικές ενδείξεις. Η επιφυλακτικότητα αυτή αποβαίνει σε βάρος της αξιολόγησης των επιθυμητών χαρακτηριστικών του υποψηφίου.
- ❖ Συνήθως η πρώτη εντύπωση που σχηματίζεται για τον υποψήφιο κατά τα λίγα πρώτα λεπτά δύσκολα ανατρέπεται αργότερα και είναι σαν ο υπόλοιπος χρόνος της συνέντευξης να χρησιμοποιείται απλώς για να επιβεβαιώσει αυτή την πεποίθηση.
- ❖ Αρκετές φορές, οι αξιολογητές, λόγω έλλειψης εκπαίδευσης δε μπορούν να αξιολογήσουν τη γλώσσα του σώματος του υποψηφίου, η οποία πολλές φορές είναι πιο ειλικρινείς και σαφής από τα λόγια των απαντήσεων.

Τα προβλήματα αυτά επιδεινώνονται εξαιτίας παραγόντων που αφορούν την υποκειμενική αντίληψη και τις ικανότητες του εκπροσώπου της επιχείρησης. Η ατελής γνώση της συγκεκριμένης θέσης που πρέπει να καλυφθεί και των χαρακτηριστικών που

απαιτούνται από τους υποψηφίους ή η έλλειψη εκπαίδευσης και εμπειρίας σε συνεντεύξεις, επιβαρύνουν την εγκυρότητα της μεθόδου. Επίσης, η ίδια η δομή και ο σχεδιασμός της συνέντευξης έχουν καθοριστική σημασία. Πολλές φορές, στις ελληνικές κυρίως επιχειρήσεις, στελέχη πραγματοποιούν συνεντεύξεις χωρίς να έχουν ειδική εκπαίδευση στη μέθοδο αυτή. Έτσι, οι σχετικές αποφάσεις που λαμβάνουν, μόνο κατά τύχη είναι σωστές. Η ικανότητα να κάνει κανείς συνεντεύξεις πρόσληψης, απαιτεί ειδική εκπαίδευση και εξάσκηση.

Παρ' όλα αυτά, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την πρακτική της συνέντευξης ευρύτατα, καθώς αποτελεί τη κύρια τεχνική που εξασφαλίζει προσωπική επαφή ανάμεσα στον εργοδότη ή τον εκπρόσωπο του και τον υποψήφιο, πράγμα πολύ σημαντικό και για τις δύο πλευρές.

Υπάρχουν διάφορα είδη προσέγγισης που μπορεί να ακολουθήσει ο εξεταστής κατά τη συνέντευξη. Συγκεκριμένα ως προς τη δομή μπορεί να έχουμε:

- *Ελεύθερη Συνέντευξη*

Εδώ ο εξεταστής ενδιαφέρεται συνήθως να δημιουργήσει ένα ευχάριστο και φιλικό κλίμα και να δώσει την ευκαιρία στον υποψήφιο να νιώσει και να εκφραστεί άνετα. Ένα από τα κυριότερα πλεονεκτήματα για την επιχείρηση είναι ότι ο υποψήφιος φεύγει αποκομίζοντας θετική εικόνα και είναι πρόθυμος να επανέλθει αν του ζητηθεί, ενώ μπορεί να αποκαλύψει πτυχές του χαρακτήρα και εμπειρίες του που ο εξεταστής δεν είχε σκεφτεί να ζητήσει.

- *Δομημένη Συνέντευξη*

Η συνέντευξη μπορεί να είναι δομημένη, τυποποιημένη και εστιασμένη στην επίτευξη ενός ορισμένου αριθμού στόχων, οι οποίοι πρέπει να έχουν καθοριστεί εκ των προτέρων με σαφήνεια. Οι στόχοι αυτοί μπορούν να έχουν τη μορφή συγκεκριμένων κριτηρίων, για παράδειγμα <<την ικανότητα του υποψηφίου να εκφράζει τη σκέψη του>>. Η συνολική αξιολόγηση του υποψηφίου τότε παίρνει τη μορφή ενός σταθμισμένου αθροίσματος της βαθμολογίας στα επιμέρους κριτήρια, τα οποία αξιολογούνται με βάση τις απαντήσεις που δίνει ο υποψήφιος σε προσχεδιασμένες ερωτήσεις από τον αξιολογητή.

Επίσης η συνέντευξη μπορεί να περιλαμβάνει ερωτήσεις που αφορούν επίλυση προβλημάτων που προκύπτουν συχνά στη συγκεκριμένη θέση, και μπορούν να ελέγξουν την ικανότητα του υποψηφίου να ανταποκριθεί σε αυτά. Οι ερωτήσεις αυτές μπορεί να αναφέρονται είτε στο παρελθόν και την εμπειρία του υποψηφίου, είτε



σε μια υποθετική μελλοντική κατάσταση. Η δομημένη συνέντευξη καθώς θέτει παρόμοιες ερωτήσεις σε όλους τους υποψηφίους δίνει τη δυνατότητα στους εξεταστές να συγκρίνουν τις απαντήσεις και να καταλήξουν σε κάποια γενικά συμπεράσματα.

Ως προς τον αριθμό των εξεταστών υπάρχουν οι ακόλουθες παραλλαγές:

### *Συνέντευξη του υποψηφίου με στέλεχος της επιχείρησης (ατομική συνέντευξη)*

Η τακτική αυτή έχει το πλεονέκτημα της μεγαλύτερης άνεσης για τον υποψήφιο, από ότι αν εξεταζόταν από ομάδα εξεταστών, όμως υπάρχουν αμφιβολίες σχετικά με το αν είναι δυνατό και σκόπιμο ένα μόνο πρόσωπο να αναλάβει όλη την ευθύνη για την επιλογή του προσωπικού. Για την άρση της επιφύλαξης αυτής, πραγματοποιούνται περισσότερες από μια συνεντεύξεις, με διαφορετικό στέλεχος της επιχείρησης κάθε φορά. Στη περίπτωση αυτή, είναι πιθανό να προκύψει σύγκρουση των επιμέρους αποτελεσμάτων. Προκειμένου να εξοικονομήσουν χρόνο και χρήμα, μερικές επιχειρήσεις μαγνητοσκοπούν τη πρώτη συνέντευξη, η οποία κατόπιν παρουσιάζεται και σε άλλα στελέχη.

### *Συμπεριφορική Συνέντευξη*

Η συμπεριφορική συνέντευξη είναι πλέον αξιόπιστο είδος συνέντευξης. Στόχος της συνέντευξης αυτής είναι να αξιολογήσεις αν ο υποψήφιος διαθέτει ικανότητες ή χαρακτηριστικά προσωπικότητας που περιλαμβάνονται στο προφίλ του <<ιδανικού ατόμου>> για πρόσληψη. Το βασικό περιεχόμενο αυτής της συνέντευξης συνίσταται σε ερωτήσεις προς τον υποψήφιο που αφορούν πραγματικά περιστατικά της επαγγελματικής ή προσωπικής του ζωής, από τα οποία προκύπτει ότι διαθέτει συγκεκριμένες ικανότητες ή χαρακτηριστικά προσωπικότητας. Πιο συγκεκριμένα, μέσω ερωτήσεων ζητείται από τον υποψήφιο:

I. Να περιγράψει ένα πραγματικό περιστατικό ή κατάσταση που έχει αντιμετωπίσει και από το οποίο φαίνεται ότι διαθέτει μια

ικανότητα ή χαρακτηριστικό προσωπικότητας (ηγετική ικανότητα, δημιουργική σκέψη, ψυχραιμία, πρωτοβουλία, ομαδικό πνεύμα)

II. Να περιγράψει το τι έπρεπε να επιτύχει στην εν λόγω κατάσταση ή περιστατικό

III. Τι ενέργειες – αποφάσεις – συμπεριφορές ανέπτυξε

IV. Τι αποτελέσματα είχε

Η αξιοπιστία της συμπεριφορικής συνέντευξης συνίσταται στο ότι αναφέρεται σε πραγματικά γεγονότα, τα οποία ο υποψήφιος έχει βιώσει στην πραγματικότητα. Άλλωστε, ο αξιολογητής, ανάλογα με τις απαντήσεις του υποψηφίου μπορεί να ζητήσει περαιτέρω λεπτομέρειες και διευκρινήσεις, αν είναι δύσκολο να τα αναπτύξει ο ίδιος ο υποψήφιος κατά τη διάρκεια της συνέντευξης.

Συνήθως στη συμπεριφορική συνέντευξη, κάθε ικανότητα ή χαρακτηριστικό προσωπικότητας που περιλαμβάνει το σχετικό <<ιδανικό προφίλ>>, ο αξιολογητής ζητά από τον υποψήφιο να δώσει ένα περιστατικό ή κατάσταση και του ζητά να περιγράψει τα όσα προαναφέρθηκαν. Κατά τη διάρκεια, δε, της απάντησης του υποψηφίου υποβάλει επιμέρους διευκρινιστικές ερωτήσεις ή ερωτήσεις διασταύρωσης-ελέγχου των απαντήσεων. Ασφαλώς οι ικανότητες (interviewing skills) που απαιτούνται για τη διεξαγωγή μιας αποτελεσματικής συμπεριφορικής συνέντευξης αποκτώνται με ειδική εκπαίδευση και εξάσκηση του αξιολογητή. Γι' αυτό το σκοπό έχουν αναπτυχθεί ειδικά εκπαιδευτικά προγράμματα και έχουν εκδοθεί αρκετά επαγγελματικά εγχειρίδια.

Σημειώνεται, τέλος, ότι οι εταιρείες συμβούλων για προσλήψεις συνήθως χρησιμοποιούν ειδικά εκπαιδευμένους ψυχολόγους για τη διεξαγωγή συμπεριφορικών συνεντεύξεων.

### *Ταυτόχρονη συνέντευξη περισσότερων υποψηφίων (ομαδική συνέντευξη)*

Οι συνεντεύξεις αυτού του τύπου εμφανίζουν πλεονεκτήματα στη διαπίστωση χαρακτηριστικών όπως η κοινωνικότητα. Επίσης κάνουν αποτελεσματικότερη αξιοποίηση του χρόνου, γιατί οι πληροφορίες για την επιχείρηση και τα χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας που αφορούν όλους τους υποψηφίους δε χρειάζεται να επαναληφθούν ξεχωριστά σε κάθε υποψήφιο. Ωστόσο, απαιτούνται σημαντικές ικανότητες για τη διεξαγωγή ομαδικής συνέντευξης από τη μεριά του στελέχους. Επίσης,

οι συνθήκες της συνέντευξης για τους υποψήφιους είναι μάλλον δύσκολες, οπότε είναι αναμενόμενη σε κάποιο βαθμό η χαμηλότερη ποιότητα των απαντήσεων τους. Γενικά, αυτού του είδους οι συνεντεύξεις προσφέρονται περισσότερο για τον αποκλεισμό παρά για την επιλογή υποψηφίων, στα πρώτα στάδια της διαδικασίας επιλογής, οπότε η επιχείρηση προσπαθεί να μειώσει τον αριθμό των υποψηφίων, και πρέπει να χρησιμοποιούνται σε συνδυασμό και με άλλες μεθόδους επιλογής.

### *Συνέντευξη από επιτροπή*

Η τεχνική αυτή επιτρέπει την αντικειμενικότερη αξιολόγηση του υποψηφίου, όμως είναι πολύ πιθανό να επιβαρύνει την ατμόσφαιρα της συνέντευξης, φέρνοντας σε αμηχανία τον υποψήφιο και χειροτερεύοντας την ανταπόκριση του στις ερωτήσεις. Επίσης, τα στελέχη που παίρνουν μέρος στη συνέντευξη μπορεί να επηρεαστούν από το αποκαλούμενο <<group thinking>>, φαινόμενο κατά το οποίο ο ένας από τους εξεταστές επηρεάζει και προκαταβάλλει την άποψη των άλλων, ή τους εμποδίζει να σχηματίσουν άποψη, μονοπωλώντας το ρόλο του κριτή. Για τούτο, ο ρόλος κάθε στελέχους στη διαδικασία της συνέντευξης πρέπει να έχει καθοριστεί από πριν.

### *Συνέντευξη μέσω τηλεδιάσκεψης*

Είναι μια εναλλακτική της μετακίνησης στελεχών ή υποψηφίων για τις συνεντεύξεις, με σκοπό τη μείωση κόστους. Κυριότερο εργαλείο αυτής της πρακτικής είναι το videoconferencing., που επιτρέπει τη μετάδοση εικόνας και ήχου σε πραγματικό χρόνο. Με τον τρόπο αυτό βέβαια, χάνονται ορισμένα χαρακτηριστικά της προσωπικής επαφής που για αρκετούς είναι σημαντικά, όπως για παράδειγμα η χειραψία, της μειώνεται ο χρόνος και αποφασίζουν οι δύο πλευρές αν ενδιαφέρονται για συνέχιση της διαδικασίας επιλογής.

- *Συμπλήρωση του πληροφοριακού εντύπου (φόρμας), από τον υποψήφιο*

Σε όσους υποψηφίους πέρασαν το στάδιο της προκαταρκτικής συνέντευξης, δίδεται για συμπλήρωση το πληροφοριακό έντυπο (φόρμα) που έχει ετοιμάσει η επιχείρηση. Το έντυπο αυτό συμπληρώνεται από όλους τους υποψηφίους αυτού του σταδίου, ανεξαρτήτως του εάν έχουν ήδη καταθέσει το βιογραφικό τους σημείωμα ή άλλα στοιχεία για να υποστηρίξουν την υποψηφιότητα τους. Αυτό συμβαίνει, επειδή η έντυπη φόρμα είναι ομοιόμορφη και τα πληροφοριακά στοιχεία των υποψηφίων συγκρίνονται εύκολα. Στο σχήμα περιέχεται ένα τυπικό παράδειγμα τέτοιου πληροφοριακού εντύπου (φόρμας).

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΥΠΟΨΗΦΙΟΥ			
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ..... ΟΝΟΜ/ΜΟ..... ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ..... ΤΗΛΕΦΩΝΟ..... ΓΙΑ ΠΟΙΑ ΘΕΣΗ ΕΝΔΙΑΦΕΡΕΣΑΙ..... ΠΟΙΑ ΕΙΔΙΚΑ ΠΡΟΣΟΝΤΑ ΕΧΕΙΣ.....			
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ			
ΒΑΘΜΙΔΕΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	ΟΝΟΜΑ ΕΙΔΙΚΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ	ΕΤΟΣ ΑΠΟΦΟΙΤΗΣΗΣ
ΓΥΜΝΑΣΙΟ ΛΥΚΕΙΟ Ι.Ε.Κ. Τ.Ε.Ι. ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ			

ΕΜΠΕΙΡΙΑ						
ΟΝΟΜΑ ΚΑΙ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	ΑΡΧΗ	ΤΕΛΟΣ	ΜΙΣΘΟΣ ΚΑΤΑ ΤΗ ΠΡΟΣΛΗΨΗ	ΜΙΣΘΟΣ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΑΠΟΧΩΡΗΣΗ	ΕΙΔΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΘΕΣΗΣ	ΛΟΓΟΙ ΑΠΟΧΩΡΗΣΗΣ

➤ *Η συνέντευξη εργασίας*

Η συνέντευξη εργασίας αποτελεί την καρδιά της διαδικασίας επιλογής. Πράγματι, πολλές μελέτες δείχνουν πως η συνέντευξη για τη θέση εργασίας είναι το βασικότερο στάδιο της επιλογής. Ο λόγος γι' αυτό είναι ότι δεν υπάρχει καλύτερος τρόπος για την επιχείρηση να συγκεντρώσει πληροφορίες για τον υποψήφιο (σχετικά με δεξιότητες του υποψηφίου, χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του, ιδιομορφίες του χαρακτήρα του κ.ά.). Επίσης, σε μια συνέντευξη δίδεται η ευκαιρία στον υποψήφιο να πουλήσει τις υπηρεσίες του στην επιχείρηση, στη δε επιχείρηση να πουλήσει τη συγκεκριμένη θέση στον υποψήφιο και να θεμελιώσουν τις αμοιβαίες προσδοκίες τους.

Οι προσδοκίες αυτές, όμως, πρέπει να θεμελιωθούν σωστά. Για να συμβεί αυτό, θα πρέπει η συνέντευξη εργασίας να είναι όσο το δυνατόν πιο ειλικρινείς και σαφής. Από την πλευρά της επιχείρησης, ενδέχεται, εάν δεν ληφθεί μέριμνα, να οδηγήσει τους υποψηφίους σε λανθασμένες προσδοκίες ως προς την εργασία. Όταν οι προσδοκίες είναι διαφορετικές από τις πραγματικές συνθήκες της εργασίας, προκαλείται στο νέο προσωπικό ένα αίσθημα απογοήτευσης, επειδή δεν τους είχαν πει την αλήθεια. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη γρήγορη αντικατάσταση του προσωπικού, με όλες τις δυσμενείς συνέπειες για την επιχείρηση. Για να αποφευχθεί αυτό, θα πρέπει να λέγεται στους υποψηφίους όλη η αλήθεια για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας, δηλαδή, να δίδεται έμφαση τόσο στα θετικά όσο και στα αρνητικά σημεία της θέσεως εργασίας. Αυτό θα διευκολύνει και την επιλογή, αφού οι υποψήφιοι που δεν αποδέχονται τα αρνητικά σημεία της εργασίας δεν θα συνεχίσουν στη διαδικασία της επιλογής. Έρευνες έχουν δείξει πως μια σωστή

συνέντευξη για πρόσληψη προσωπικού ελαττώνει στο ελάχιστο τη γρήγορη αντικατάστασή του.

Από την άλλη, η συνέντευξη, ως μέσο επιλογής, έχει δεχτεί πολλές κριτικές, όπως:

1. Το στέλεχος της επιχείρησης που παίρνει τη συνέντευξη έχει μια στερεότυπη γνώμη για το πώς πρέπει να είναι ένας καλός υποψήφιος.
2. Αυτός που παίρνει τη συνέντευξη, συνήθως, επιλέγει εκείνος που συμφωνεί με τις απόψεις του.
3. Η σειρά με την οποία αποσπώνται οι πληροφορίες κατά τη συνέντευξη πιθανόν να επηρεάσει την κρίση εκείνου που την παίρνει.
4. Συνήθως, το στέλεχος που παίρνει τη συνέντευξη αποφασίζει πολύ νωρίς εάν ο υποψήφιος είναι κατάλληλος ή όχι για τη θέση.
5. Συνήθως, οι συνεντεύξεις δεν είναι συγκροτημένες και οργανωμένες.

Εντούτοις, παρά τις παραπάνω αιτιάσεις, η μέθοδος της συνέντευξης χρησιμοποιείται σε μεγάλη κλίμακα, από σχεδόν όλες τις επιχειρήσεις. Για να είναι, όμως, πιο αποτελεσματική, τα στελέχη που παίρνουν τη συνέντευξη θα πρέπει να έχουν υπ' όψιν τους τα εξής:

- i. *Οι ερωτήσεις που θα κάνουν, πρέπει να είναι εκ των προτέρων μελετημένες και συγκεκριμένες.*
- ii. *Πρέπει να δίνουν λεπτομερείς πληροφορίες σχετικά με τη θέση εργασίας που πρόκειται να καλυφθεί.*
- iii. *Πρέπει να έχουν θέσει πρότυπα επιλογής, που να ισχύουν για όλους τους υποψηφίους.*
- iv. *Πρέπει να κρατούν σημειώσεις κατά τη διάρκεια της συνέντευξης.*
- v. *Ο χρόνος της συνέντευξης πρέπει να είναι αρκετός, ώστε να μην οδηγηθούν σε βεβιασμένα συμπεράσματα σχετικά με τον υποψήφιο.*

## Πιθανές ερωτήσεις κατά τη συνέντευξη

Μια μεγάλη ποικιλία από πιθανές ερωτήσεις κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, θα παρουσιάσουμε παρακάτω, από τις οποίες, ορισμένες επιχειρήσεις υιοθετούν και υποβάλλουν στους υποψηφίους της θέσης, έτσι ώστε να μπορέσουν να μπουν στο τρόπο σκέψης των συνεντευξιαζόμενων, όπως και να διεισδύσουν στην ψυχολογίας τους.

1. Φέρατε βιογραφικό σημείωμα μαζί σας;
2. Τι μισθό περιμένετε ότι θα λάβετε;
3. Τι μισθό παίρνατε στην προηγούμενη σας θέση;
4. Για ποιο λόγο θέλετε να αλλάξετε εργασία, ή γιατί φύγατε από την προηγούμενή σας θέση;
5. Ποιο θεωρείται πως ήταν το μεγαλύτερο σας επίτευγμα στην προηγούμενη θέση σας;
6. Πόσες ώρες την εβδομάδα εργάζεστε συνήθως;
7. Τι σας άρεσε και τι δεν σας άρεσε στην προηγούμενη σας θέση;
8. Τι σχέσεις είχατε με τους προϊσταμένους και τους υφισταμένους;
9. Μπορείτε να είστε απαιτητικοί απέναντι στους υφισταμένους σας;
10. Πως αξιολογείτε την επιχείρηση στην οποία εργαζόσασταν έως τώρα;
11. Ποια ήταν τα ανταγωνιστικά δυνατά και αδύνατα σημεία της;
12. Τι σας καθιστά κατάλληλα για την εν λόγω θέση;
13. Πόσον καιρό θα σας πάρει μέχρι να αρχίσετε να είστε αποτελεσματικός στη νέα σας θέση;
14. Πως βλέπετε την επιχείρηση μας, το μέγεθος της, τη θέση της στο κλάδο και τον ανταγωνισμό;
15. Τι σας ενδιαφέρει περισσότερο στη διαθέσιμη θέση;
16. Πώς θα διορθώνατε αυτή τη θέση, ή θα οργανώνατε το τμήμα σας;
17. Τι οικονομικά δεδομένα θα θέλατε για την επιχείρηση, και γιατί;
18. Πώς θα εδραιώνατε τους βασικούς εσωτερικούς και εξωτερικούς διαύλους επικοινωνίας;
19. Τι θα μου λέγατε για τον εαυτό σας;
20. Ήσασταν καλός μαθητής;

21. Ενημερώνεστε στον τομέα σας; Πώς;
22. Με τι ασχολείστε στον ελεύθερό σας χρόνο;
23. Τι επαγγελματικούς στόχους έχετε για τα επόμενα πέντε χρόνια;
24. Ποια είναι τα δυνατά σας σημεία και ποια τα πιο αδύνατα;
25. Έχετε αξιοποιήσει το δυναμικό σας, προκειμένου να πετύχετε μια καλή σταδιοδρομία;
26. Τι μέτρα λαμβάνετε προκειμένου να επιτύχετε τους στόχους σας;
27. Θέλετε να έχετε τη δική σας επιχείρηση;
28. Πόσο σκοπεύετε να μείνετε μαζί μας;
29. Με τι ασχολείται ο πατέρας σας; Η μητέρα σας;
30. Με τι ασχολούνται τα αδέρφια σας;
31. Συμμετέχετε στα κοινά;

### Συστατικές επιστολές

Συνηθίζεται να ζητάμε απ' τους υποψηφίους συστατικές επιστολές ή ονόματα ατόμων που μπορούν να παράσχουν συστάσεις. Δυστυχώς, θα πρέπει να είμαστε πάντα πολύ προσεκτικοί με τις συστατικές επιστολές. Οι πολύ καλοί μαθητές ίσως αποδειχθούν οι χειρότεροι υπάλληλοι, και, αντίθετα, απολυμένοι υπάλληλοι ενδέχεται να λάμψουν στην επιχείρησή μας.

Εργοδότες, πάλι, που επιθυμούν να απαλλαγούν από έναν μη ικανοποιητικό υπάλληλο μπορούν να γράψουν μια λαμπρή συστατική επιστολή ή τουλάχιστον να μην τα λένε όλα. Αντίθετα, ο εργοδότης μπορεί να δώσει μια κακή συστατική επιστολή εάν δεν επιθυμεί να χάσει ένα υπάλληλο. Και, τέλος, ενώ η προηγούμενη εμπειρία θα πρέπει να αποτελεί οδηγό για την αναμενόμενη συμπεριφορά, είναι πολύ πιθανόν κάποιος που δεν μένει ικανοποιημένος από την σημερινή του εργασία να εμφανίσει μια κακή συστατική επιστολή.

Οι συστατικές επιστολές και οι εκθέσεις έχουν, βέβαια, κάποια αξία, αλλά θα πρέπει να δίνουν επιπρόσθετες πληροφορίες απ' αυτές που αποκτά κανείς με τα άλλα στάδια της διαδικασίας επιλογής.

Για να είναι σωστή μία συστατική επιστολή, ο συντάκτης της πρέπει να αναφέρεται διεξοδικά στα παρακάτω ζητήματα:

1. Διάρκεια απασχόλησης, ή σπουδών κ.λπ.



2. Τίτλος θέσεως εργασίας και φύση καθηκόντων.
3. Επίπεδο μισθού.
4. Γενικό επίπεδο υγείας: απουσίες/ασθένειες.
5. Ο σημερινός/πρώην εργοδότης θα ήταν πρόθυμος να επαναπροσλάβει στο μέλλον αυτόν που προτείνει με τη συστατική του επιλογή;
6. Άλλα σχόλια.

➤ Το Τεστ (δοκιμασία) για την επιλογή

Ορισμένες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν διάφορα τεστ για να συγκεντρώσουν περισσότερα στοιχεία, και μάλιστα αντικειμενικά, που θα βοηθήσουν τη διοίκηση της επιχείρησης για την σωστή επιλογή του νέου προσωπικού. Ένα από τα κυριότερα πλεονεκτήματα των τεστ είναι πως μπορούν να αποκαλύψουν προσόντα και δεξιότητες των υποψηφίων που δεν είναι δυνατόν να αποκαλυφθούν με τη μέθοδο της συνέντευξης. Τα πιο συνηθισμένα τεστ που χρησιμοποιούνται μπορεί να ταξινομηθούν ως ακολούθως:

- I. **Τεστ νοημοσύνης:** Είναι σχεδιασμένα για να μετρούν τις πνευματικές ικανότητες του υποψηφίου, όπως τη μνήμη του, την ταχύτητα σκέψης, την ικανότητα του να ξεχωρίζει τις διάφορες σχέσεις που υπάρχουν σε ένα πολύπλοκο πρόβλημα, τη δημιουργική του φαντασία κ.ά.
- II. **Τεστ ενδιαφερόντων (interests tests):** Απευθύνονται είτε σε άτομα που έχουν το σχολείο για τον εντοπισμό των επαγγελματικών ενδιαφερόντων τους, είτε για την ανίχνευση του είδους εργασίας που ταιριάζει καλύτερα σε κάποιον υποψήφιο σε περίπτωση που η επιχείρηση διαθέτει πολλές διαφορετικές θέσεις εργασίας.
- III. **Τεστ προσωπικότητας (personality tests):** Πρόκειται για τεστ που δίνουν πληροφορίες για το σύστημα αξιών του ατόμου, τις συναισθηματικές του αντιδράσεις, την ωριμότητα και τη διάθεση που τον χαρακτηρίζει. Τα ερωτηματολόγια προσωπικότητας στοχεύουν στη μέτρηση διαφορετικών προσωπικών χαρακτηριστικών που σχετίζονται με τον εργασιακό χώρο. Τα ερωτηματολόγια προσωπικότητας

χρησιμοποιούνται περίπου από το 75% των επιχειρήσεων σε χώρες του εξωτερικού.

- IV. **Τεστ ικανοτήτων (aptitude tests):** Ένα τεστ ικανοτήτων ορίζεται ως το μέσο για την αντικειμενική μέτρηση της ικανότητας ενός ατόμου κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες και επιτρέπει στον εξεταστή να κάνει συγκρίσεις μεταξύ ατόμων. Οι πιο συνηθισμένες ικανότητες που αξιολογούνται μέσω αυτών των τεστ στις διαδικασίες επιλογής είναι αυτές του Γλωσσικού, Αριθμητικού, Διαγραμματικού Συλλογισμού και Παρατηρητικότητας. Τα τελευταία χρόνια η χρήση τους στους οργανισμούς έχει αυξηθεί.
- V. **Τεστ εκπαίδευσης:** Μετρούν την ανταπόκριση του υποψηφίου στην εκπαίδευση, κυρίως για εργασίες που απαιτούν λεπτομέρεια και τέχνη. Οι υποψήφιοι καλούνται να εκτελέσουν μια εργασία που δεν γνωρίζουν και που μαθαίνουν για πρώτη φορά λίγο πριν την εκτελέσουν.
- VI. **Τεστ γνώσεων / επιτευγμάτων:** Μετρούν τις ικανότητες, επιδεξιότητες, γνώσεις που έχει ήδη αποκτήσει ο υποψήφιος, όπως ικανότητα χρήσης ηλεκτρονικού υπολογιστή, χειρισμού μηχανήματος κ. λ. π.

#### ➤ Ιατρική εξέταση

Πριν φτάσει η επιχείρηση στο τελικό στάδιο επιλογής, ζητά από τους υποψηφίους να συμπληρώσουν ένα ιατρικό έντυπο, όπου περιγράφουν το ιστορικό της υγείας τους, ή να περάσουν από μια σειρά ιατρικών εξετάσεων. Η ιατρική εξέταση έχει δυο στόχους: α) να αποκλείσει υποψηφίους που τα σωματικά τους προσόντα είναι ανεπαρκή για τη θέση εργασίας για την οποία προορίζονται και, β) να υπάρχει στο αρχείο της επιχείρησης το ιστορικό της υγείας του εργαζομένου, για την περίπτωση κάποιου ατυχήματος.

#### ➤ Απόφαση επιλογής

Μετά την ολοκλήρωση των παραπάνω σταδίων, ακολουθεί το στάδιο της σύγκρισης των υποψηφίων που επιλέχθηκαν, για να ληφθεί

η τελική απόφαση επιλογής. Το τμήμα προσωπικού στέλνει τους φακέλους των δύο ή τριών υποψηφίων, που έχουν περάσει επιτυχώς τα προηγούμενα στάδια, στον υπεύθυνο της οργανικής μονάδας στην οποία υπάρχει η κενή θέση προς κάλυψη. Ο υπεύθυνος της οργανικής μονάδας προγραμματίζει συνεντεύξεις με τους εναπομείναντες. Στις συνεντεύξεις αυτές δίδεται η ευκαιρία τόσο στους υποψηφίους όσο και στον υπεύθυνο να απαντηθούν τυχόν αναπάντητες ερωτήσεις, δίδονται περισσότερες διευκρινήσεις για την εργασία που θα κάνουν κ.λπ. Την τελική απόφαση επιλογής την παίρνει ο υπεύθυνος της οργανικής μονάδας της επιχείρησης, αφού αυτός θα είναι υπεύθυνος θα το συγκεκριμένο νέο άτομο, τόσο για την εκπαίδευση του όσο και για την εργασία του στην νέα θέση. Μετά την επιλογή, το τμήμα προσωπικού αναλαμβάνει τη συμπλήρωση της σχετικής κάρτας εργασίας του νεοπροσληφθέντος και, επίσης, το τμήμα αυτό αναλαμβάνει να ειδοποιήσει τους υπόλοιπους υποψηφίους για τα αποτελέσματα της επιλογής.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5**

### **ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ**

Εδώ και πολλά χρόνια, ψηφίζονται νόμοι προκειμένου να εξασφαλιστούν οι ίσες ευκαιρίες απασχόλησης. Στόχος της νομοθεσίας είναι να σταματήσουν οι διακριτικές πρακτικές που είναι άδικες για συγκεκριμένες ομάδες ατόμων και θεσμοθετηθούν οι φορείς εφαρμογής της νομοθεσίας. Η νομοθεσία περί ίσων ευκαιριών απασχόλησης στοχεύει στην εξισορρόπηση των αμοιβών που λαμβάνουν άνδρες και γυναίκες, στην παροχή ευκαιριών για εργασία χωρίς να λαμβάνεται υπ' όψιν η φυλή, η θρησκεία, η καταγωγή και το φύλο, στη διασφάλιση της δίκαιης μεταχείρισης των εργαζομένων όλων των ηλικιών και στην αποφυγή της διακριτικής μεταχείρισης των ατόμων με ειδικές ανάγκες.

Η διακριτική μεταχείριση προκύπτει όταν κάποιος χάνει μια πρόσληψη ή προαγωγή, ή αμείβεται λιγότερο από άλλους, βάσει κριτηρίων που δεν συνδέονται με την εργασία. Παραδείγματα τέτοια διακριτικής μεταχείρισης αποτελούν η άρνηση πρόσληψης ενός μαύρου υποψηφίου σε μία θέση εργασίας για την οποία έχει τα προσόντα, ή η

χαμηλότερη αμοιβή μιας γυναίκας υπαλλήλου σε σύγκριση με έναν άνδρα, για την ίδια εργασία.

Οι ίσες ευκαιρίες απασχόλησης στην διεθνή σκηνή σχετίζονται με την ικανοποίηση των νομικών απαιτήσεων σχετικά με τις πρακτικές απασχόλησης όπου απαιτείται αφοσίωση στην αρχή των ίσων ευκαιριών. Η πρόκληση είναι ακόμη μεγαλύτερη για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις, επειδή οι νόμοι σε διάφορες χώρες του κόσμου ποικίλλουν κατά πολύ. Στις επιλογές προσλήψεων σε ολόκληρο τον κόσμο, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις πρέπει να γνωρίζουν τους νομικούς περιορισμούς, όπως και τους πολιτισμικούς παράγοντες που ισχύουν σε κάθε χώρα. Η διοίκηση θα πρέπει να αποφασίσει αν θα αποδεχθεί τις πρακτικές προσλήψεων που ισχύουν σε μια χώρα ακόμη και αν αυτές οι μέθοδοι θεωρούνται μεροληπτικές για μία άλλη χώρα.

## **Βιβλιογραφία**

**Νάνσυ Παπαλεξανδρή & Δημήτρης Μπουραντάς *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, εκδόσεις Γ.Μπένου Αθήνα 2003**

**Κώστας Τερζίδης & Κώστας Τζωρζτάκης *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (Διοίκηση Προσωπικού)*, εκδοτικός οίκος Rosili Αθήνα 2004**

**Ιορδάνης Λαδόπουλος *Θέματα Διοίκησης Προσωπικού και Διοίκησης Επιχειρήσεων*, εκδόσεις Σμπίλιας Αθήνα 1995**

## **Ιστοσελίδες**

**[www.Google.gr](http://www.Google.gr)**