

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

ΤΕΙ ΚΡΗΤΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.



ΤΑΡΛΕΒΑ ΝΑΝΤΕΣΝΤΑ

Α.Μ 3309

ΕΠΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ:

Δρ. ΣΟΦΙΑ ΠΑΠΑΣΤΕΦΑΝΑΚΗ

ΗΡΑΚΛΕΙΟ 2011.

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ.....	2
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	8
1.1 ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚ. ΑΝΘΡ. ΠΟΡΩΝ.....	8
1.2 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	13
1.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	19
2.1 ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	19
2.2 ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ.....	21
2.3 ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ.....	26
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	34
3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	34
3.2 ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ.....	35
3.3 ΠΑΡΑΓΩΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ.....	37
3.4 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	38
3.5 ΑΙΤΗΣΗ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ.....	42
3.6 ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟ.....	43
3.7 ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ.....	47
3.8 ΤΕΣΤ.....	54
3.9 ΕΛΕΓΧΟΣ ΥΠΟΒΑΘΡΟΥ ΚΑΙ ΣΥΣΤΑΣΕΩΝ.....	61
3.10 ΚΕΝΤΡΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	62
3.11 ΕΞΕΤΑΣΗ ΦΥΣΙΚΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ.....	64

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

3.12 ΑΠΟΦΑΣΗ ΕΠΙΛΟΓΗΣ.....64
3.13 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ...67
3.14 ΤΑ 9 ΛΑΘΗ ΣΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....69
3.15 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ.....72

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....77

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....79

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα πτυχιακή εργασία προσεγγίζει το θέμα της αξιολόγησης των μεθόδων επιλογής προσωπικού.

Στο 1^ο κεφάλαιο αναλύεται η έννοια και το περιεχόμενο της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Αναφέρεται επίσης στους στόχους της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και στις λειτουργίες της. Τέλος, αναλύονται οι λειτουργίες οι οποίες προηγούνται της επιλογής προσωπικού για να αποτελέσει μια αποτελεσματική διαδικασία (Προγραμματισμός, Ανάλυση και Περιγραφή θέσης εργασίας και η Προσέλκυση)

Το 2^ο κεφάλαιο αναφέρεται στον εντοπισμό και την προσέλκυση προσωπικού, μια λειτουργία που προηγείται της επιλογής προσωπικού και αποτελεί βασική προϋπόθεση για την πραγματοποίησή της. Επιπλέον, παρουσιάζονται οι μέθοδοι – εσωτερικές και εξωτερικές – προσέλκυσης προσωπικού. Η εσωτερική προσέλκυση χρησιμοποιείται στην περίπτωση που μια επιχείρηση καλείται να καλύψει μια ιδιαίτερα υψηλή θέση χρησιμοποιώντας μετακινήσεις, προαγωγές, συστάσεις, κλπ. Από την άλλη, η εξωτερική προσέλκυση χρησιμοποιείται όταν κάποιες θέσεις δεν μπορούν να καλυφτούν εσωτερικά γιατί είναι πολύ εξειδικευμένες χρησιμοποιώντας το Διαδίκτυο, τα πανεπιστήμια, τα σωματεία. κλπ.

Η επιλογή προσωπικού αποτελεί το κύριο μέρος της εργασίας και αντικείμενο του 3^{ου} κεφαλαίου. Σε αυτό το κεφάλαιο αναλύονται οι στόχοι και οι προϋποθέσεις της αποτελεσματικής επιλογής, καθώς και οι παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή των υποψηφίων. Στη συνέχεια αναφέρεται στη

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

διαδικασία της επιλογής, η οποία δεν ακολουθείται πάντα η ίδια κατ' ανάγκην για όλες της περιπτώσεις. Στο πρώτο στάδιο η διαδικασία επιλογής αρχίζει με την κατάθεση της αίτησης και του βιογραφικού. Έπειτα πραγματοποιείται η συνέντευξη, μέσα από την οποία θα προκύψουν οι υποψήφιοι που έχουν τα προσόντα, και οι μη κατάλληλοι για την θέση θα αποχωρήσουν. Στο τρίτο στάδιο οι υποψήφιοι που προκρίθηκαν στο προηγούμενο στάδιο θα υποβληθούν σε κάποια τεστ. Στη συνέχεια θα γίνει η επιβεβαίωση του υπόβαθρου και των συστάσεων, και θα υποβληθούν σε συνέντευξη εργασίας (κέντρο αξιολόγησης). Έπειτα θα πραγματοποιηθούν ιατρικές εξετάσεις για την εξέταση της φυσικής κατάστασης των υποψήφιων και στο τελευταίο στάδιο ο υπεύθυνος θα λάβει την απόφαση για το ποιος υποψήφιος είναι κατάλληλος για την κάλυψη της κενής θέσης.

Το τελευταίο μέρος του κεφαλαίου αναφέρεται στην αξιολόγηση της διαδικασίας επιλογής προσωπικού και στα συμπεράσματα που προκύπτουν.

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

ABSTRACT

This thesis approaches the issue of the evaluation of methods of personnel selection.

In the first chapter, it discusses the meaning and scope of Human Resource Management. Moreover, it refers to the objectives of Human Resource Management and its operations. Finally, we attempt to analyze the steps that precede the personnel selection to make it an effective process (Planning, Analysis and Job Description and Recruitment).

The second chapter refers to finding and recruiting the most eligible personnel, a process which precedes the selection and is a prerequisite to it. Furthermore, methods of recruiting staff – both internal and external – are presented. Internal recruitment is used when a company is required to cover a particular position using transfer, promotion, recommendation, etc. On the other hand, external recruitment through the use of the Internet, universities, guilds, etc., is used for positions that cannot be covered internally because they are very specialized.

The selection of personnel is the main topic of this thesis and is mainly discussed in the third chapter. In this, the objectives and requirements of effective selection, as well as the factors influencing the selection of candidates, are discussed. Thereafter, the selection process, which is not necessarily the same in all cases, is referred to. The first stage of the selection process begins with the submission of the application form and the curriculum vitae. After that, the interview takes place; through this we are led to the candidates who are most qualified, and those not eligible for the position leave. In the third stage, the candidates who were deemed eligible in the previous stage will undergo some tests. Then, it will be time to confirm their

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

background and recommendations, and they will go through a job interview (assessment center). After that, medical examinations will be carried out to ensure the fitness of the candidates and in the final stage the personnel manager will make the decision about which candidate is most suitable to fill the vacant position.

The final part of the chapter refers to the evaluation of the personnel selection process and the conclusions that can be drawn.

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.

1.1 ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΩΜΕΝΟ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.

Σε ένα κόσμο που συνεχώς προσλαμβάνει νέες μορφές εξαιτίας των ραγδαίων οικονομικών, τεχνολογικών, πολιτικών και πολιτιστικών εξελίξεων συνειδητοποιούμε πως ο ανθρώπινος παράγοντας, και συγκεκριμένα η διαχείριση του, καθίσταται ολοένα και πιο σημαντικός στην επίτευξη των αποτελεσμάτων μιας επιχείρησης.

Αναφερόμενοι, στο ανθρώπινο δυναμικό εννοούμε το σύνολο των ταλέντων και της διάθεσης για απόδοση όλων των εργαζόμενων μιας επιχείρησης το οποίο αναγνωρίζεται ευρέως ως ένας από τους πιο κρίσιμους παράγοντες για την επιτυχία.

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία έχουν διατυπωθεί περισσότεροι από ένα ορισμοί για τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, όλοι όμως τονίζουν την αξία και τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα σε μια επιχείρηση.<< Η Διοίκηση Ανθρώπινων 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 πόρου ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης>>(Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς,2003:19)

Στόχοι του τμήματος Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι(Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003:24) :

- .Διαρκής ανταγωνιστικότητα: Η επιχείρηση χρειάζεται να έχει στην λειτουργία της άτομα τα όποια θα είναι ικανά να συμβάλουν στην εκπλήρωση των στόχων της επιχείρησης. Οπότε η λειτουργία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων σε οποιαδήποτε επιχείρηση πρέπει να έχει ως βασικό στόχο την αύξηση της ανταγωνιστικότητας, μέσω της δημιουργίας ενός συγκριτικού πλεονεκτήματος που συνεχώς τη βοήθα να αξιοποιεί τις ευκαιρίες και να αντιμετωπίζει τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος.
- Βελτίωση ποιότητας και παραγωγικότητας: Η βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας εξαρτώνται σε πολύ μεγάλο βαθμό από την Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Συγκεκριμένα, η επιχείρηση που θέλει να βελτιώσει την παραγωγικότητα και την ποιότητα της μπορεί να χρειαστεί να αλλάξει το σύστημα προσλήψεων της για να έχει στην υπηρεσία της διαφορετικούς υπάλληλους. Μπορεί να χρειαστεί να επενδύσει περισσότερο στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη και να εφαρμόσει άλλα συστήματα αμοιβών προκειμένου να έχει αποτέλεσμα.
- Τήρηση νομικών και κοινωνικών υποχρεώσεων: Οι νομικές υποχρεώσεις μπορεί να αφορούν από το επίπεδο των αμοιβών και τις ώρες απασχόλησης μέχρι τον ορισμό της σύμβασης εργασίας και την διαδικασία απόλυσης, αποχώρησης και συνταξιοδότησης. Οι

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

κοινωνικές υποχρεώσεις περιλαμβάνουν την ανάγκη για διατήρηση η αύξηση της απασχόλησης, τη μερίμνα για τα διάφορα κοινωνικά προβλήματα των εργαζόμενων. Συνεπώς, βασικός στόχος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων είναι να επιτύχει τη συμμόρφωση της επιχείρησης στις νομικές η κοινωνικές υποχρεώσεις που απορρέουν από τις ανάγκες των εργαζόμενων της.

- Εργασιακή ικανοποίηση και ανάπτυξη προσωπικού: Για να επιτύχει η επιχείρηση το στόχο της πρέπει να παρέχει βασική εκπαίδευση και ανάπτυξη σχετική με τη θέση που κατέχει κάθε εργαζόμενος. Αυτό είναι προς το συμφέρον τόσο της επιχείρησης όσο και του εργαζόμενου, καθώς εξυπηρετεί τόσο την παραγωγικότητα και την ποιότητα σε επιχειρηματικό επίπεδο, όσο και την εργασιακή ικανοποίηση σε ατομικό επίπεδο. Τέτοιες προσπάθειες περιλαμβάνουν προγράμματα για την ενίσχυση της ατομικής ευημερίας των εργαζόμενων με συμμετοχή σε αθλητικές, πολιτιστικές, ψυχαγωγικές εκδηλώσεις, καθώς και σε εκδηλώσεις που βοηθούν στην πνευματική καλλιέργεια των εργαζόμενων.
- Επίτευξη επιχειρησιακών στόχων: Ο σημαντικότερος λόγος ύπαρξης της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων είναι η αποτελεσματική επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων και η επαρκής αποτελεσματικότητα και επιτυχία του οργανισμού.

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων περιέχει πολλές λειτουργίες οι οποίες πολλές φορές μπορεί να διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση ανάλογα με το μέγεθος της.. Αυτές οι λειτουργίες είναι οι ακόλουθες (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003:21, Τερζίδης και Τζωρτζάκης 2004):

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

- Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού: Λέγοντας προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού εννοούμε τη λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων οι όποια ασχολείται με τις μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό και προγραμματίζει τον τρόπο με τον οποίο θα καλυφθούν οι κενές θέσεις. Πηγή άντλησης πληροφοριών για τον προγραμματισμό είναι η σωστή ανάλυση και περιγραφή των θέσεων εργασίας.
- Ανάλυση και Περιγραφή Θέσεων Εργασίας: Είναι η λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων που αναλύει και προβαίνει σε αναλυτική περιγραφή των θέσεων εργασίας, και από την οποία ανάλυση προκύπτει η περιγραφή της κάθε θέσης, τα καθήκοντα, οι συνθήκες εργασίας, οι απαιτήσεις κάθε θέσης σε εξειδίκευση, προϋπηρεσία, δεξιότητες και προσωπικά χαρακτηριστικά του κάτοχου.
- Προσέλκυση: Πρόκειται για τη λειτουργία που προσελκύει εργαζόμενους για την κάλυψη ορισμένων θέσεων σε μια εταιρία, και η οποία μπορεί να γίνει είτε εσωτερικά είτε εξωτερικά.
- Επιλογή: Με τον όρο αυτό εννοείται η επιλογή του καταλληλότερου υποψηφίου για την κάθε διαθέσιμη θέση, άλλα και την παραμονή σε αυτή και η απόδοση του σύμφωνα με της απαιτήσεις της θέσης.
- Αξιολόγηση εργαζομένου: Η αξιολόγηση εργαζομένου περιλαμβάνει την αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζομένου, με βάση τους στόχους που του έχουν ανατεθεί. Επίσης περιλαμβάνει και τη διαδικασία της συνέντευξης αξιολόγησης όπου επαναπροσδιορίζονται οι στόχοι, διαπιστώνονται οι ανάγκες εκπαίδευσης του και καθορίζονται οι

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

δυνατότητες προαγωγής του και οι απολαβές του, εφόσον η επιχείρηση προβλέπει σύνδεση αμοιβών με παραγωγικότητα.

- Εκπαίδευση και Ανάπτυξη: Περιλαμβάνει την εκπαίδευση, την κατάρτιση καθώς και την ανάθεση μεγαλύτερων ευθυνών, ως μέσο για την απόκτηση αυξημένων ικανοτήτων. Η συστηματική εκπαίδευση του προσωπικού οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας και βελτιώνει την ατομική απόδοση των εργαζόμενων και συνεισφέρει στην συνολική ανάπτυξη του οργανισμού.
- Αμοιβές και Παροχές: Με τον όρο αυτό δεν εννοούμε μόνο το μισθό του εργαζόμενου αλλά και τα στοιχεία εκείνα που λειτουργούν σαν ανταμοιβή για την καλή του επίδοση. Η ανταμοιβή σε αυτή την περίπτωση δεν είναι μόνο οι χρηματικές ενισχύσεις όπως: bonus, αμοιβή με κομμάτι, συμμετοχή στα κέρδη, αλλά και οι άυλες ανταμοιβές, όπως έπαινοι, αναγνώριση και προαγωγές.
- Εργασιακές Σχέσεις: Με λίγα λόγια η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι υπεύθυνη για τις διαπραγματεύσεις, τις συμφωνίες και την διαχείριση των σχέσεων της επιχείρησης με τις ενώσεις συνδικάτων των εργαζόμενων.
- Διοίκηση Απόδοσης: Είναι το σημείο κλειδί στον κύκλο της ΔΑΠ, δηλαδή όλες οι λειτουργίες της συνδέονται με τη διοίκηση απόδοσης.
- Οργανωσιακή και Διοικητική ανάπτυξη: Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων εκτός από τις παραπάνω λειτουργίες, έχει ως βασική υπευθυνότητα τη συμμετοχή στη συνεχή προσαρμογή της επιχείρησης στις αλλαγές, με τη συνεχή οργανωσιακή και διοικητική ανάπτυξη. Τέτοιες δραστηριότητες είναι: η ανάπτυξη της οργανωσιακής

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

κουλτούρας, η ανάπτυξη του μάνατζμεντ και της ηγεσίας, η οργανωσιακή μάθηση και η διαχείριση της γνώσης.

1.2 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.

Ο προγραμματισμός είναι μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, ο οποίος σε γενικές γραμμές καθορίζει τις ανάγκες της σε ανθρωπινό δυναμικό.

<<Ο Προγραμματισμός είναι η διαδικασία με την οποία η διοίκηση της επιχείρησης εξασφαλίζει το σωστό αριθμό και το σωστό είδος ανθρώπων στις σωστές θέσεις και στο σωστό χρόνο με το μικρότερο δυνατό κόστος για την αποτελεσματική υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης>> (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003: 147)

Ο Προγραμματισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελείται από δυο στάδια: (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004:45)

1. την αξιολόγηση του υπάρχοντος δυναμικού.
2. τον προγραμματισμό του ανθρωπίνου δυναμικού που θα απαιτηθεί στο μέλλον.

Στο πρώτο στάδιο η επιχείρηση πρέπει να είναι σε θέση να γνωρίζει την υφισταμένη κατάσταση στα εσωτερικά της επιχείρησης, δηλαδή να γνωρίζει τις δυνατότητες και επιδεξιότητες του ήδη υπάρχοντος προσωπικού.

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

Αφού γίνει εκτίμηση του υπάρχοντος δυναμικού η διοίκηση προβαίνει στον προγραμματισμό του ανθρωπίνου δυναμικού που θα χρειαστούν στο μέλλον, οι οποίες ανάγκες θα εξαρτηθούν από τη ζήτηση που έχουν τα προϊόντα ή υπηρεσίες της επιχείρησης και εν συνεχεία από τους στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση και τη στρατηγική που έχει χαράξει.

Υπάρχουν διάφορες τεχνικές υπολογισμού των αναγκών οι οποίες μπορούν να βοηθήσουν στην καλύτερη πρόβλεψη και υλοποίηση του προγράμματος όπως(Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003:168):

- Δείκτης αποχώρησης (turnover index)
- Δείκτης σταθερότητας (stability index)
- Ανάλυση διάρκειας απασχόλησης (length of service analysis)
- Δείκτης επιβίωσης ή συγκράτησης (survival rate)
- Πρόβλεψη αναγκών σε δεξιότητες και προσόντα
- Ηλιακή δομή
- Σχεδία διάδοχης
- Εμπλουτισμένο οργανόγραμμα

1.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.

<<Είναι η διαδικασία συγκέντρωσης και καταγραφής των σημαντικών δραστηριοτήτων, τις οποίες εκτελεί ένας εργαζόμενος, των απαιτήσεων, των τεχνικών και των περιβαλλοντικών δεδομένων της θέσης, καθώς και του συνόλου των προσόντων των γνώσεων, των ικανοτήτων και των

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

υπευθυνότητων που πρέπει να συνδυάζει ο εργαζόμενος για την επιτύχει η διεξαγωγή της εργασίας του>> (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003:111)

Η ανάλυση θέσης εργασίας αποτελείται από επιμέρους αναλύσεις, οι οποίες αυτές οι αναλύσεις πραγματοποιούνται ταυτόχρονα και η πληροφορίες που προκύπτουν από τη μια συμπληρώνει την άλλη. Αυτός είναι η Περιγραφή της θέσης εργασίας, η Ανάλυση και ο ορισμός ρολού, οι Προδιαγραφές θέσης ή προσώπου, η Ανάλυση απόδοσης και οι προδιαγραφές μάθησης ή εκπαίδευσης. Τα στάδια που ακολουθεί η Ανάλυση θέσης εργασίας σύμφωνα με τους Fisher, Schoenfeldt and Snow(1999) (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003:115) είναι:

- Προσδιορισμός αντικειμενικών σκοπών της ανάλυσης.

Η ανάλυση της θέσης εργασίας είναι μια λειτουργία της ΔΑΠ χωρίς την οποία δεν μπορεί να γίνει σωστός προγραμματισμός, Επιλογή, Αξιολόγηση και Ανάπτυξη, Εκπαίδευση και Οργάνωση της εργασίας. Όσο πιο μεγάλη είναι η επιχείρηση και πιο σύνθετο το περιεχόμενο των θέσεων τόσο πιο πολλοί είναι και οι επί μέρους στόχοι που καλύπτει η ανάλυση της θέσης εργασίας. Σε αυτό το στάδιο θα πρέπει να προσδιοριστεί ποιος είναι ο αντικειμενικός σκοπός της ανάλυσης, ώστε να δοθεί η απαραίτητη έμφαση.

- Επιλογή μεθόδου ανάλυσης.

Πρώτου γίνει η επιλογή της μεθόδου ανάλυσης της θέσης εργασίας ο αναλυτής θα πρέπει να αποφασίσει το είδος των πληροφοριών που θέλει να συγκεντρώσει, τις πηγές άντλησης πληροφοριών στις οποίες θα απευθυνθεί καθώς και την ακριβή μέθοδο ανάλυσης που θα εφαρμόσει.

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

Οι πληροφορίες που θα χρειαστεί να συγκεντρωθούν μπορεί να αφορούν:

- 1.Βασικές ασχολίες στην εργασία οι οποίες δεν έχουν τεχνολογικό περιεχόμενο και μπορούν να χρησιμοποιηθούν για πολλά ειδή απασχόλησης.
- 2.Ενδιάμεσες ασχολίες στην εργασία οι οποίες έχουν κάποιο τεχνολογικό περιεχόμενο αλλά μπορούν να εφαρμοστούν σε πολύ μεγάλο φάσμα απασχόλησης.
- 3.Εξειδικευμένες ασχολίες στην εργασία οι οποίες έχουν τεχνολογικό προσανατολισμό και είναι αρκετά εξειδικευμένες για συγκεκριμένες ομάδες απασχολούμενων.

Οι αντίστοιχες πληροφορίες για τις θέσεις μπορούν να αντληθούν από τις ακόλουθες πηγές όπως: παλαιότερη ανάλυση εργασίας που έχει γίνει για τη συγκεκριμένη θέση, από έγγραφα όπως διαδικασίες η ακόμα εγχειρίδια εκπαίδευσης που δίνουν πληροφορίες για τη θέση, από τους επιβλέποντες των εργαζόμενων και αλλά.

Αφού αποφασίσουμε ποιες πληροφορίες θα χρησιμοποιήσουμε και από ποιες πηγές θα αντλήσουμε τις πληροφορίες πρέπει να επιλέξουμε και τη μέθοδο ανάλυσης που θα χρησιμοποιήσουμε. Όπως αφηγηματική περιγραφή εργασίας, μηχανικές προσεγγίσεις, τεχνική κρίσιμων περιστατικών και λειτουργική ανάλυση εργασίας.

- Συλλογή και επεξεργασία στοιχείων για την εργασία. Σε αυτό το στάδιο για τη συλλογή και την επεξεργασία των στοιχείων μπορεί να χρησιμοποιηθούν διάφορες μέθοδοι όπως:
- Συνέντευξη. Είναι η βασική μέθοδος ανάλυσης και είναι μια από τις πιο ευρέως χρησιμοποιούμενες. Επίσης είναι χρονοβόρα και για την διεξαγωγή της απαιτείται από τη μεριά του αναλυτή να έχει ικανότητες

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

να εκπαιδεύεται και για να αύξηση την αποδοτικότητα του πρέπει να χρησιμοποιήσει καταλόγους ερωτήσεων.

- Κατάλογος σημείων για τη συνέντευξη ανάλυσης θέσης. Όταν γίνεται η συνέντευξη είναι χρήσιμο να χρησιμοποιείται μια λίστα σημείων. Τα σημεία που πρέπει να καλυφθούν είναι τα ακόλουθα:

Ποιος είναι ο τίτλος της θέσης σου;

Σε ποιον αναφέρεσαι;

Ποιος αναφέρεται σε σένα;

Ποιος είναι ο κύριος σκοπός της δουλειάς σου;

Για να επιτύχεις αυτό το σκοπό, ποιες είναι οι κύριες περιοχές ευθύνης σου;

Τα πλεονεκτήματα της μεθόδου της συνέντευξης είναι ότι προσφέρει περιθώρια ευελιξίας, παρέχει πληροφορίες σε βάθος και είναι εύκολο να οργανωθεί και να προετοιμαστεί από την άλλη όμως μπορεί να είναι χρονοβόρα και τα αποτελέσματα δεν είναι πάντα εύκολο να αναλυθούν.

- Ερωτηματολόγια, Κατάλογος σημείων και Απογραφή. Η χρήση των ερωτηματολογίων είναι χρήσιμα όταν πρέπει να αναλυθεί ένας μεγάλος αριθμός θέσεων, καθώς μπορούν να εξοικονομήσουν χρόνο από της συνεντεύξεις με καταγραφή των πραγματικά <καθαρών> πληροφοριών, επίσης μπορούν να παράγουν πληροφορίες γρήγορα και φθηνά αλλά χρειάζεται να επενδυθεί αρκετός χρόνος στο σχεδιασμό και στην αξιολόγηση των ερωτηματολογίων. Η ακρίβεια των αποτελεσμάτων από ερωτηματολόγια εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

την προθυμία και την ικανότητα των εργαζομένων να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο.

- Κλίμακες ποσοστών ή απογραφές. Η κλίμακες ποσοστών αποτελούν τη βελτιωμένη εκδοχή του απλού καταλόγου σημείων.
- Παρατήρηση. Η τεχνική αυτή σημαίνει να παρατηρείς τους εργαζόμενους στον εργασιακό τους χώρο και να σημειώνεις τι κάνουν, πως το κάνουν και ποσό χρόνο τους παίρνει. Είναι μια από τις πιο αποτελεσματικές τεχνικές για την ανάλυση του περιεχομένου μιας εργασίας αλλά από την άλλη είναι πολύ χρονοβόρα που σπάνια χρησιμοποιείται εκτός από κάποιες περιπτώσεις όπως η ετοιμασία ενός σεμιναρίου εξειδίκευσης για χειρωνακτικές ή υπαλληλικές εργασίες που απαιτούν γρήγορη εξυπηρέτηση πελατών.
- Αυτό-περιγραφή. Στην αυτό-περιγραφή μπορεί να ζητηθεί από τους εργαζόμενους να αναλύσουν τα προσωπικά τους καθήκοντα και να ετοιμάσουν μια περιγραφή του αντικείμενου τους. Το πλεονέκτημα της είναι ότι εξοικονομεί χρόνο που ο αναλυτής εργασίας θα αφιέρωνε για να πάρει συνέντευξη ή να παρατηρήσει έναν εργαζόμενο.
- Ημερολόγια και Αναφορές. Σε αυτή την περίπτωση μπορεί να ζητηθεί από τους εργαζόμενους να κρατήσουν ημερολόγια και αναφορές των δραστηριοτήτων τους, τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως βασικό υλικό για την περιγραφή μιας θέσης.
- Αξιολόγηση της μεθόδου ανάλυσης. Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση της ανάλυσης της θέσης εργασίας. Για να είναι αξιόλογη μια ανάλυση θέσης εργασίας θα πρέπει να προσθέτει άξια στην επιχείρηση.

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

2.1 ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

Η διαδικασία προσέλκυσης των κατάλληλων υποψηφίων από της επιχείρησης γίνεται όλο και πιο πολύπλοκη στις μέρες μας. Ανάλογα με το μέγεθος της κάθε επιχείρησης, τον κλάδο μέσα στον οποίο δραστηριοποιούνται, την αγορά εργασίας, το ανταγωνιστικό περιβάλλον, η διαδικασία προσέλκυσης διαφέρει, και αποτελεί μια πρόκληση για της επιχείρησης ώστε να προσλάβουν άτομα με πολλαπλές δεξιότητες και ταλέντα.

Σύμφωνα με το περιοδικό Harvard Business Review, ο πόλεμος των ταλέντων αποτελεί το πιο σημαντικό θέμα της εποχής στις επιχείρησης και αυτό επειδή στην οικονομία της γνώσης του 21ου αιώνα το ταλέντο είναι ο σπανιότερος από τούς σπάνιους πόρους. Οπότε θα είναι πολύ δύσκολο για πολλές επιχείρησης να ανταποκριθούν σε αυτές τις απαιτήσεις και επόμενος θα είναι πολύ λίγες οι επιχείρησης αυτές που θα αποκτήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για να παραμένουν και να κυριαρχούν στο χώρο για αρκετά χρονιά.

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

<< Η προσέλκυση υποψηφίων είναι μια διαδικασία που στοχεύει στη στελέχωση της επιχείρησης με το πλέον κατάλληλο προσωπικό, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της στον μεγαλύτερο δυνατό βαθμό.>>(Μουζά – Λαζαρίδη, 2006:147)

Πρώτου προβεί μια επιχείρηση σε κάποια μορφή προσέλκυσης για να αναζητήσει ανθρωπινό δυναμικό, θα πρέπει να αποφασίσει κατά πόσο οι υποψήφιοι εργαζόμενοι για τις κενές θέσεις που πρέπει να καλυφθούν θα αναζητηθούν από το εσωτερικό ή το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Επίσης θα πρέπει να γίνει διευκρίνιση όσον αφορά την ποικιλομορφία των υποψηφίων, δηλαδή αν θα γίνουν αποδεκτές όλες οι ομάδες των ατόμων που θα κάνουν αίτηση αδιακρίτως από το θρήσκευμα ,τη φυλή, τις ομάδες με ειδικές ανάγκες κλπ. Η προσέλκυση του κατάλληλου προσωπικού αποτελεί το πρώτο βήμα για τη διενέργεια της επιλογής.

Οι απαραίτητες προϋποθέσεις για μια αποτελεσματική διαδικασία προσέλκυσης είναι τα ακόλουθα: (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003:182)

- Γνώση των απαιτήσεων σε ανθρώπινο δυναμικό.
- Γνώση της εξέλιξης των προαγωγών μέσα στον οργανισμό.
- Πρόβλεψη των μελλοντικών αλλαγών βάσει της πείρας του παρελθόντος και των προσδοκιών για το μέλλον.
- Γνώση το τύπου του ανθρώπου που φαίνεται να ταιριάζει περισσότερο στη συγκεκριμένη θέση του οργανισμού και των καθηκόντων επακριβώς που αυτός καλείται να αναλάβει.

Η κάλυψη των εργασιακών αναγκών μπορεί να γίνει είτε από εσωτερικές πηγες, δηλαδή μέσα από την επιχείρηση ή από εξωτερικές πηγες, δηλαδή την αγορά εργασίας. Μια μεγάλη απόφαση για την επιχείρηση είναι να υιοθετήσει τη σωστή πολιτική προσέλκυσης. Κάποιες επιχείρησης δίνουν έμφαση στην

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

ανάπτυξη των υπάλληλων της επιχείρησης, δηλαδή προτιμούν την εσωτερική προσέλκυση και κάποιες άλλες προτιμούν να προσλαμβάνουν ικανούς ανθρώπους εκτός της επιχείρησης, δηλαδή προτιμούν την εξωτερική προσέλκυση.

2.2 ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ.

Αρκετές επιχειρήσεις στις μέρες μας, όταν καλούνται να καλύψουν θέσεις και ιδιαίτερα υψηλόβαθμων στελεχών, χρησιμοποιούν τον ήδη υπάρχον προσωπικό και προσπαθούν να καλύψουν τη θέση εσωτερικά. Η μέθοδος αυτή συνεπάγεται μια πολύ καλή οργάνωση από πλευράς της επιχείρησης και τη χρησιμοποίηση μεθόδων και πρακτικών, όπως συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού, αξιολόγηση των εργαζόμενων και άλλων διεθνώς αποδεκτών συστημάτων της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων που στόχο έχουν να προετοιμάσουν το προσωπικό της επιχείρησης για την κάλυψη μελλοντικών θέσεων και αναγκών καθώς και την εξεύρεση ταλέντων.

Τα οποία ταλαντούχα στελέχη είναι οι πιο <δύσκολοι υφιστάμενοι> διότι σύμφωνα με τους Goffee&Jones(Ιορδάνογλου, 2008:82):

- Γνωρίζουν την αξία τους δηλαδή δεν επιτρέπουν τη γνώση που κατέχουν να μεταφερθεί και να αξιοποιηθεί αν δεν το θελήσουν οι ίδιοι.
- Έχουν οργανωτικό μυαλό. Επιλεγούν την κατάλληλη επιχείρηση που θα χρηματοδοτήσει γενναία τα συμφέροντα τους και θα υποστηρίξει το

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

ταλέντο τους, εκτός και αν στη συνέχεια τα πράγματα αλλάξουν ,τότε είτε αποχωρούν, είτε αναζητούν άλλες επιχειρήσεις για να υποστηρίξουν τα ενδιαφέροντα τους.

- Αδιαφορούν για την εταιρική ιεραρχία. Αυτά τα ταλαντούχα στελέχη χρειάζονται ιδιαίτερη μεταχείριση και αυτό επειδή δεν θέλουν να είναι υπό την ηγεσία κάποιου. Επίσης δεν τους παρακινούν ιδιαίτερα οι προαγωγές και οι τίτλοι παρόλο που φέρουν σημαντικό το κύρος.
- Επιθυμούν να έχουν άμεση πρόσβαση στους ανώτερους.. Εάν δεν μπορούν να δουν απευθείας τον γενικό διευθυντή, θεωρούν ότι η επιχείρηση δεν τους παίρνει στα σοβαρά.
- Έχουν κάλο δίκτυο σχέσεων. Το ποιον γνωρίζουν είναι συχνά εξίσου σημαντικό με το τι γνωρίζουν. Η επαφή τους με σημαντικά δίκτυα αυξάνει την αξία τους για την επιχείρηση.
- Πλήττουν εύκολα. Εάν η επιχείρηση δεν καταφέρει να τους διεγείρει πνευματικά με το αντικείμενο της εργασίας τους ή με το όραμα του οργανισμού, τότε είναι πιθανό να αποχωρίσουν.

Με την επιλογή χρήσης της εσωτερικής προσέλκυσης ελαχιστοποιείται το στοιχείο της αβεβαιότητας, γιατί αφορά άτομα που είναι ήδη γνωστά και γνωρίζουν ήδη τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της.

Πλεονεκτήματα εσωτερικής προσέλκυσης:

Βασικό πλεονέκτημα είναι ο έλεγχος συμβατότητας κάθε εργαζομένου με τις προδιαγραφές της θέσης εργασίας του με σύνοψη των δυνατών και

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

αδυνάτων σημείων του υποψήφιου και η εκτίμηση δυνατότητας επιτυχούς απόδοσης του στη θέση. Επίσης αξιοποιείται το ήδη υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό, δημιουργώντας έτσι τάσεις ανανέωσης, σφαιρικότερης γνώσης του αντικείμενου, βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων, καθώς οι πιο ικανοί και φιλόδοξοι εργαζόμενοι δεν επιδιώκουν να μεταβούν σε άλλη επιχείρηση, όταν πιστέψουν ότι έχουν τη δυνατότητα να προαχθούν στην επιχείρηση στην οποία εργάζονται ήδη. Παρέχει κίνητρα στους εργαζόμενους, αφού γνωρίζουν ότι η συμπεριφορά τους αξιολογείται, αξιοποιείται και αναλόγως αμείβεται και επιβραβεύεται. Επίσης ενισχύεται το ηθικό των εργαζομένων που προτείνονται να προωθηθούν και εδραιώνεται το αίσθημα ασφάλειας, ιδιαίτερα σε περιόδους περικοπών των εξόδων της επιχείρησης. Ένα άλλο πλεονέκτημα των εσωτερικών πηγών προσέλκυσης είναι ο χρόνος εκπαίδευσης και προσαρμογής ο οποίος μειώνεται σημαντικά, γιατί ένας ήδη εργαζόμενος στην επιχείρηση έχει λιγότερα να μάθει για την λειτουργία και την κουλτούρα της από ότι ένας νέος υπάλληλος. (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003:188, Μουζά-Λαζαρίδη, 2004:151 Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2008:162)

Μειονεκτήματα εσωτερικής προσέλκυσης:

Η εσωτερική κάλυψη μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα την προαγωγή εργαζομένων προτού να είναι πραγματικά έτοιμοι ή να μην επιτρέπει να εκτελούν την εργασία τους σωστά και επίσης να προκαλεί σημαντικό έλλειμμα δεξιοτήτων και γνώσεων στην επιχείρηση. Καλύπτοντας μια θέση από το εσωτερικό της επιχείρησης δημιουργείται μια τρίτη θέση. Ένα άλλο μειονέκτημα είναι ότι υπάρχει το ενδεχόμενο να δημιουργηθεί αίσθημα ζήλιας

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

και αντιπαράθεσης ανάμεσα στους εργαζόμενους, από την πλευρά αυτών που δεν έχουν προαχθέν. (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003:189, Μουζά-Λαζαρίδη, 2006:151)

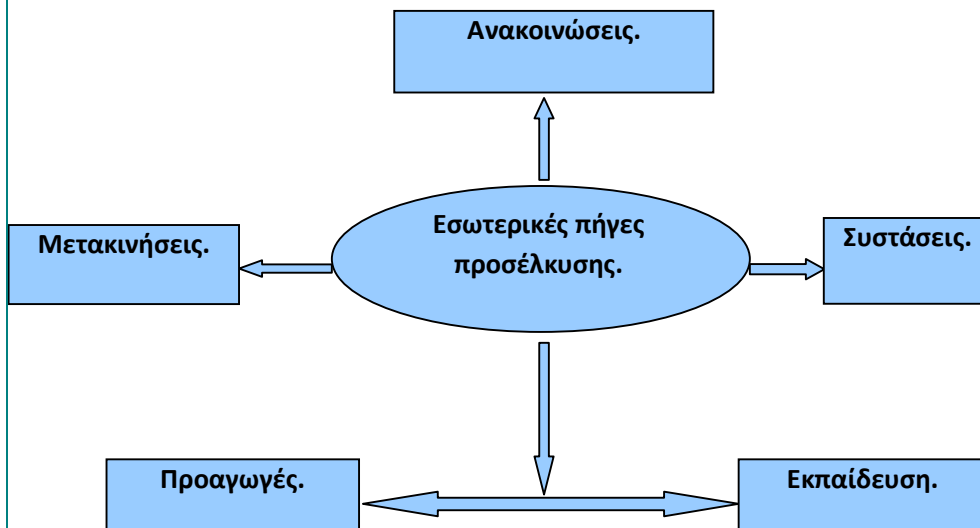
Εσωτερικές πηγες προσέλκυσης προσωπικού.(Μουζά-Λαζαρίδη,2006:149, Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2008:162)

- Μετακινήσεις από μια θέση εργασίας σε άλλη, που είναι μεταξύ τους ισότιμες. Αυτό γίνεται σε περιπτώσεις όπου η κενή θέση μπορεί να πληρωθεί από έναν εργαζόμενο ο οποίος έχει τις ικανότητες να την καταλάβει, αλλά ανήκει σε ένα άλλο τμήμα ή τομέα.
- Προαγωγές δηλαδή η προαγωγή ενός εργαζομένου από μια κατώτερη θέση σε μια ανώτερη θέση του ίδιου ή διαφορετικού τμήματος ή τομέα. Με βάση το οργανόγραμμα διάρθρωσης η επιχείρηση γνωρίζει ανά πάσα στιγμή τους πιθανούς αντικαταστάτες μιας θέσης εργασίας αφού πρώτα αξιολογηθούν. Χρειάζεται όμως μεγάλη προσοχή και ορθή κρίση κατά την φάση της απόφασης, επειδή μερικοί εργαζόμενοι μπορεί να είναι ικανοί σε έναν τομέα και να μην είναι σε κάποιο άλλο τομέα.
- Εκπαίδευση. Σε κάποιες περιπτώσεις για να πληρωθούν κάποιες θέσεις, είναι απαραίτητη η εξειδίκευση του προσωπικού που θα τις καταλάβει μέσω κατάλληλης εκπαίδευσης. Με αυτόν τον τρόπο χρησιμοποιείται το ήδη υπάρχον προσωπικό μιας επιχείρησης.
- Ανακοινώσεις. Η ανακοινώσεις για τις κενές θέσεις εργασίας μπορούν να γνωστοποιηθούν στους εργαζόμενους μέσω του πίνακα ανακοινώσεων ή μπορεί να γίνει και μέσω ηλεκτρονικού μηνύματος στις προσωπικές ή υπηρεσιακές ηλεκτρονικές διευθύνσεις των

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

εργαζομένων. Μερικές φορές οι ανακοινώσεις μπορεί να γίνουν και μέσω επιστολής που διανέμεται στις θυρίδες των εργαζόμενων. Στη συνέχεια οι ενδιαφερόμενοι εργαζόμενοι υποβάλλουν της σχετικές αιτήσεις και μετά αποφασίζεται η επιλογή του καταλληλότερου για την σχετική θέση.

- **Συστάσεις.** Οι συστάσεις των εργαζομένων είναι μια διαδικασία η οποία είναι αρκετά αντικειμενική και χρησιμοποιείται ευρέως. Οι εργαζόμενοι μπορεί να αποτελούν εξωτερική πηγή προσέλκυση τόσο για το εσωτερικό περιβάλλον όσο και για το εξωτερικό περιβάλλον δηλαδή οι ίδιοι οι εργαζόμενοι προτείνουν ποιοι συνάδελφοι τους είναι ικανοί και κατάλληλοι να καταλάβουν μια κενή θέση. Από την άλλη παρέχουν στοιχεία για άτομα που γνωρίζουν καλά και μπορούν να εγγυηθούν για την το ήθος τους, τις ικανότητες τους, τον χαρακτήρα και την εργατικότητα τους



Σχημα 1.Εσωτερικές πηγές προσέλκυσης προσωπικού.(Μουζά-Λαζαρίδη, 2006:150)

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

2.3 ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ.

Όταν οι θέσεις εργασίας δεν μπορούν να καλυφτούν εσωτερικά είτε γιατί είναι πολύ εξειδικευμένες είτε γιατί δεν υπάρχουν στελέχη από την εταιρία να καλύψουν τις αναγκαιότητες των θέσεων, η πρόσληψη των υποψήφιων πρέπει να γίνεται εξωτερικά από την αγορά εργασίας.

Αφού και πάλι η εταιρία έχει πολύ καλά μελετήσει την αναγκαιότητα και το κόστος μιας νέας πρόσληψης.

Πλεονεκτήματα εξωτερικής προσέλκυσης:

Το βασικότερο πλεονέκτημα είναι η εισαγωγή νέων ιδεών και αντιλήψεων για να αντιμετωπίσει επιτυχώς την αυξημένη ζήτηση από τη γρήγορη ανάπτυξη (για παράδειγμα της τεχνολογίας) αποφεύγοντας να χρησιμοποιήσει προσωπικό που δεν έχει τα απαιτούμενα προσόντα ή τη σχετική εμπειρία. Ένα άλλο πλεονέκτημα είναι η εξοικονόμηση του κόστους εκπαίδευσης. Η πρόσληψη εμπειρών εργαζομένων από άλλες εταιρείες μπορεί να περιορίσει την ανάγκη για παροχή εκπαίδευσης και προγραμμάτων ανάπτυξης από την ίδια την επιχείρηση. Σε περιπτώσεις αναδιοργάνωσης ή αλλαγής της πολιτικής της επιχείρησης, ιδιαίτερα σε ανώτατες ιεραρχικές βαθμίδες, δίνεται δυνατότητα στους νέους εργαζόμενους να επιφέρουν τις

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

απαιτούμενες αλλαγές και να προτείνουν ένα νέο όραμα για την επιχείρηση.(
Μουζά-Λαζαρίδη, 2006:153, Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003: 192)

Μειονεκτήματα εξωτερικής προσέλκυσης:

Ένα βασικό μειονέκτημα της εξωτερικής προσέλκυσης θεωρείται το κόστος για την σωστή διεξαγωγή της διαδικασίας προσέλκυσης.. Εκτός την οικονομική επιβάρυνση, στην διαδικασία προσέλκυσης απασχολείται και ένα μέρος του προσωπικού της επιχείρησης για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα. Άλλο ένα μειονέκτημα είναι ότι υπάρχει κίνδυνος να μην προληφθούν τα πλέον κατάλληλα άτομα. Επίσης η χρήση μόνο της εξωτερικής προσέλκυσης αποθαρρύνει το ήδη υπάρχον προσωπικό και μειώνει την απόδοση του, λόγω του ότι γνωρίζει εκ των πρότερων ότι οι πιθανότητες προαγωγής του είναι ελάχιστες. (Μουζά-Λαζαρίδη, 2006:154, Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003: 192)

Η εξωτερική προσέλκυση είναι απαραίτητη στις εξής περιπτώσεις. Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003:92):

- Για να πληρωθούν θέσεις εισαγωγικού επίπεδου (entry leve)
- Για την απόκτηση ικανοτήτων που δε διαθέτει το προσωπικό της επιχείρησης.
- Για την πρόσληψη εργαζόμενων με διαφορετικό υπόβαθρο και νέες ιδέες.

Μια επιτυχής προσπάθεια εξωτερικής προσέλκυσης εργαζόμενων απαιτεί προσεκτικό σχεδιασμό και συντονισμό.

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που μπορούν να καταστήσουν την προσέλκυση εργαζομένων δύσκολη και χρονοβόρα όπως: (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς 2003:194)

- Η ανάγκη για μια εχέμυθη ερευνά και η μη χρησιμοποίηση αγγελιών.
- Μια τεχνικώς πολύ απαιτητική περιγραφή θέσης εργασίας για την όποια η εύρεση υποψηφίων είναι αρκετά δύσκολη.
- Ο ανταγωνισμός στην αγορά εργασίας με άλλους εργοδότες.
- Μια προβληματική επιχείρηση, βιομηχανία ή τομέας δραστηριότητας με κακή φήμη.
- Χαμηλές προσφερόμενες αποδοχές σε σύγκριση με άλλες εταιρείες.
- Ανεπαρκής περιγραφή της θέσης ή συγκεχυμένες εργασιακές απαιτήσεις και σχέσεις.
- Ανεπιθύμητη τοποθεσία.

Αυτοί οι παράγοντες δυσκολεύουν την ανεύρεση υποψηφίων η τους αποθαρρύνουν.

Εξωτερικές πηγές προσέλκυσης εργαζόμενων.

Οι εξωτερικές πηγές προσέλκυσης αποτελούνται από δυο κατηγορίες, τις επίσημες και τις ανεπίσημες. Οι επίσημες πηγές εξωτερικές προσέλκυσης ερευνούν σε μεγαλύτερο εύρος την αγορά εργασίας για υποψηφίους που δεν έχουν καμία προηγούμενη επαφή με την επιχείρηση ενώ οι ανεπίσημες πηγές προσέλκυσης περιλαμβάνουν πρόσληψη παλιών εργαζόμενων ή παλιών συνεργαζομένων, ασκούμενων φοιτητών και πρόσληψη ανθρώπων που έκαναν αίτηση σε ανύποπτο χρόνο και όχι ως απάντηση σε κάποια αγγελία.

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα ανεπίσημης πηγής προσέλκυσης είναι η υπαλληλική σύσταση.

Η υπαλληλική σύσταση είναι μια γρήγορη ,αποτελεσματική και συνήθως φθηνή πηγή προσέλκυσης. Σημαντικό ρολό σε αυτήν την περίπτωση έχουν οι υπάλληλοι οι όποιοι συστήνουν φίλους και γνωστούς, τους οποίους τους αξιολογούν οι ίδιοι προσωπικά και τείνουν να προτείνουν ανθρώπους κατάλληλους που επιθυμούν να εργαστούν. Από την άλλη όμως η υπαλληλική σύσταση αφήνει πολλά περιθώρια για ανάπτυξη νεοτισμού ,συγκέντρωση δυνάμεων και δημιουργία ομάδων με κοινά συμφέροντα μέσα στην επιχείρηση. Επίσης, αν η επιχείρηση βασίζεται κατά κύριο λόγο στις προσωπικές συστάσεις είναι πιθανό οι νέοι εργαζόμενοι να είναι πιστό αντίγραφο των ήδη εργαζόμενων, παρόμοιας ηλικίας, κοινωνικής προέλευσης και πεποιθήσεων, χαρακτηριστικό το οποίο μπορεί να λειτουργήσει αρνητικά για την επιχείρηση αφού εμποδίζει την εισροή “νέου αίματος”, το οποίο να γίνει φορέας εισαγωγής αλλαγών και βελτιώσεων για τον οργανισμό. Επιθυμητό είναι η κάθε επιχείρηση να αξιοποιεί και ανεπίσημες και επίσημες μεθόδους προσέλκυσης ώστε να υπάρχει μια ισορροπία.

Από την άλλη η επίσημες μέθοδοι προσέλκυσης συνεπάγονται ερευνά της αγοράς εργασίας για την εξεύρεση υποψηφίων που δεν έχουν καμία προηγούμενη ή έμμεση επαφή με την επιχείρηση.

Αυτές οι μέθοδοι είναι : (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς,2003:197, Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004: 80, Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2008:163, Μουζά-Λαζαρίδη, 2006:151)

- Αγγελία – καταχώρηση σε εφημερίδα.

Η πιο διαδεδομένη μέθοδος προσέλκυσης που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις είναι η αγγελία.. Η αγγελία είναι κατά κάποιο τρόπο μια διαφήμιση που πρέπει

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

να γίνει αντιληπτή και να προξενήσει το ενδιαφέρον των κατάλληλων υποψηφίων. Πολλές φορές οι επιχειρήσεις καταχωρούν αγγελίες που δεν ελκύουν την προσοχή και περνούν απαρατήρητες ή προσελκύουν λάθος υποψηφίους, με αποτέλεσμα να χρειάζεται να επαναληφθεί η διαδικασία και έτσι χάνεται πολύτιμος χρόνος και χρήμα. Για να επιφέρει να αναμενόμενα αποτελέσματα μια αγγελία θα πρέπει να γίνει πολύ προσεκτική επιλογή του έντυπου, της ημέρας έκδοσης της αγγελίας και να συνταχθεί ορθώς και επιμελώς. Δηλαδή να παρέχει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για τη θέση εργασίας, τα προσόντα των υποψηφίων, τις αποδοχές και την τοποθεσία της θέσης και ταυτόχρονα να προσελκύει ικανούς υποψηφίους εμφανίζοντας μια θετική εικόνα για την επιχείρηση ή το τμήμα και δίνοντας έμφαση στα συγκριτικά πλεονεκτήματα της εργασίας. Ένα ακόμη είδος αγγελίας είναι η “άνωνυμη αγγελία” στην οποία η επιχείρηση δεν επιθυμεί να γνωστοποιήσει την ταυτότητα της, αλλά ζητεί από τους υποψηφίους να στείλουν τις αιτήσεις-βιογραφικά τους σε ταχυδρομική θυρίδα. Η άνωνυμη αγγελία δίνει την δυνατότητα σε μια επιχείρηση να μην γνωστοποιήσει στους ανταγωνιστές της μια ενδεχόμενη επέκταση της ή να μην γνωρίζουν οι υπάλληλοι της ενδεχόμενες απολύσεις και επίσης όταν η επιχείρηση έχει κακή φήμη ως εργοδότης. Οι άνωυμες αγγελίες παρουσιάζουν χαμηλότερη αναλογία αντίδρασης-απαίτησης από τις υπόλοιπες αγγελίες και θα πρέπει να χρησιμοποιείται μόνο αν συντρέχει ιδιαίτερος λόγος.

➤ Γραφεία ευρέσεως εργασίας.

Τα γραφεία ευρέσεως εργασίας βρίσκουν και επιλέγουν, βάση των ικανοτήτων τους υποψηφίους τους οποίους προωθούν για περαιτέρω αξιολόγηση και τελική επιλογή στην ίδια την επιχείρηση που είναι πελάτες τους. Η επιλογή μπορεί να είναι αποτελεσματική μόνο εάν το γραφείο έχει μια

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

σαφή εικόνα για τη θέση που προσπαθεί να καλύψει, γι αυτό το λόγο είναι πολύ σημαντικό ο εργοδότης να είναι συγκεκριμένος και ακριβής κατά τη περιγραφή της θέσης εργασίας. Τα γραφεία ευρέσεως εργασίας μπορεί να είναι χρηματοδοτούμενα από το κράτος ή άλλους οργανισμούς ή να είναι κερδοσκοπικού χαρακτήρα πχ Adecco. Επίσης η επιχείρησης μπορούν να απευθυνθούν στον ΟΑΕΔ για την κάλυψη θέσεων από ανέργους που είναι εγγεγραμμένοι στα στοιχεία ανέργων. Οι υπηρεσίες εύρεσης εργασίας του ΟΑΕΔ καλύπτουν κυρίως θέσεις που αφορούν χειρονακτική εργασία και υπαλληλικές θέσεις.

➤ Προκηρύξεις.

Η προκήρυξη είναι μια παλιά μέθοδο που τη χρησιμοποιούν σε μεγάλη έκταση το Δημόσιο, οι δημόσιοι οργανισμοί και οι τράπεζες. Ο τρόπος αυτός κάλυψης θέσεων ήταν μαζικός, απρόσωπος και για την αξιολόγηση των υποψήφιων περιοριζόταν στις γραπτές εξετάσεις. Τώρα όμως έχει αρχίσει στο Δημόσιο, στους οργανισμούς και κυρίως στις τράπεζες η στρατολόγηση προσωπικού χωριστά για τις διαφορές θέσεις εργασίας με τη μέθοδο των συνεντεύξεων ή με μια μεικτή μέθοδο, δηλαδή με συνδυασμό τεστ και συνέντευξης.

➤ Πανεπιστήμια , TEI και οι διάφοροι εκπαιδευτικοί οργανισμοί.

Τα ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα (ΑΕΙ,ΤΕΙ) θεωρούνται πολύ καλές πηγές προσέλκυσης και εντοπισμού κατάλληλου προσωπικού. Η διαδικασία της επαφής γίνεται μέσω των Γραφείων Διασύνδεσης των ιδρυμάτων τα οποία τηρούν αρχεία με πτυχιούχους και φοιτητές οι όποιοι ενδιαφέρονται να απασχοληθούν σε θέσεις εργασίας. Τα Γραφεία Διασύνδεσης των Ανώτατων Ιδρυμάτων τα τελευταία χρόνια έχουν δίκες τους ιστοσελίδες, μέσω των οποίων ενημερώνουν για την πρόσφορα και τη ζήτηση θέσεων εργασίας,

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

αποτελώντας με τον τρόπο αυτό μια καλή βάση δεδομένων για την αγορά εργασίας νέων πτυχιούχων.

- Προσέλκυση μέσω Internet (e-recruiting).

Η χρήση του διαδικτύου για την αναζήτηση εργασίας και υποψήφιων θεωρείται πλέον δεδομένη. Τα sites και οι ιστοσελίδες κοινωνικής δικτύωσης δηλώνουν πια δυναμικά την παρουσία τους στις διαδικασίες προσέλκυσης επιδιώκοντας να αποτελέσουν κοινό τόπο συνάντησης εργοδοτών και όσων αναζητούν εργασία. Το e-recruitment ή αλλιώς ηλεκτρονική προσέλκυση είναι η διαδικασία πρόσληψης προσωπικού μέσω ηλεκτρονικών πηγών και συγκεκριμένα μέσω του διαδικτύου. (www.e-recruitmenbuddy.com).

Πηγές ηλεκτρονικών προσλήψεων μπορεί να είναι: (Παπαλεξανδρή και Μπουραντας, 2003:201, <http://kastoria.teikoz.gr>):

- Ιστοσελίδες κοινωνικής δικτύωσης πχ Facebook, Myspace και Twitter.
- Job sites. π.χ Skywalker, Adecco, Diorismos και Kariera.
- Networking Sites. Τα όποια αφορούν στη δικτύωση επαγγελματιών.
- Εταιρικές Ιστοσελίδες.

Τα πλεονεκτήματα που προσφέρουν οι αναρτημένες στο διαδίκτυο θέσεις είναι πως συνοδεύονται από αναλυτική περιγραφή της θέσης και παρουσίαση της επιχειρήσεως και των δραστηριοτήτων της.

Τα οφέλη της ηλεκτρονικής προσέλκυσης αφορούν τόσο τους υποψηφίους όσο και της επιχείρησης. Μέσω του e-recruitment ο υποψήφιος αξιοποιεί όλα τα πλεονεκτήματα που προσφέρει το διαδίκτυο δηλαδή: 7ημερες την εβδομάδα, 24 ώρες το 24ωρο αλλά και πρόσβαση σε πληροφορίες που δεν θα μπορούσε να έχει από μια εφημερίδα. Ο υποψήφιος

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

έχει την δυνατότητα να δει την αναλυτική περιγραφή της θέσης και να ενημερωθεί περισσότερο για την επιχείρηση. Επίσης η συμπλήρωση της αίτησης και η αποστολή βιογραφικού είναι πιο ασφαλής επειδή δεν υπάρχει περίπτωση να χαθεί, πιο γρήγορη και χωρίς ιδιαίτερο κόστος. Ένα από τα βασικά οφέλη που απολαμβάνει η επιχείρηση είναι η αμεσότητα. Οι αγγελίες δημοσιεύονται άμεσα και οι ενδιαφερόμενοι μπορούν να ανταποκριθούν άμεσα. Ακόμα με την δημοσίευση μιας αγγελίας στο διαδίκτυο, υπάρχει η δυνατότητα να παραμείνει αναρτημένη για μεγάλο χρονικό διάστημα και υνιά και πιο οικονομική σε αντίθεση με τα έντυπα μέσα. Επίσης δίνεται η δυνατότητα στους εργοδότες να αναζητούν εργαζόμενους περισσότερο εστιασμένα και ποιοτικά. Παράλληλα η ηλεκτρονική προσέλκυση παρουσιάζει και κάποια αρνητικά στοιχεία όπως ότι δεν είναι ο πιο κατάλληλος τρόπος για την προσέλκυση στελεχών και υποψήφιων για την ανωτάτη διοίκηση μιας επιχείρησης, διότι οι υπεύθυνοι δεν μπορούν να χαρακτηρίσουν το επίπεδο του “ταλέντου” του υποψήφιου. Επίσης μπορεί να παρουσιάσει ένα πλεόνασμα προσέλκυσης ακατάλληλων υποψήφιων λόγω της ευκολίας του διαδικτύου. (<http://kastoria.teikoz.gr>)

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.

Η επιλογή προσωπικού αποτελεί μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων μιας επιχείρησης. Η αποτελεσματικότητα της έχει άμεσο αντίκτυπο (θετικό ή αρνητικό) όχι μόνο στη μακροχρόνια λειτουργία και αποτελεσματικότητα των εργαζόμενων της. Η σημασία αυτής της διαδικασίας φαίνεται ότι έχει γίνει κατανοητή από μια μεγάλη μερίδα οργανισμών, οι οποίοι προσπαθούν να δώσουν έμφαση στην "επιστημονική" επιλογή προσωπικού. Η επιλογή προσωπικού όταν γίνεται με ορθό και επιστημονικά διενεργημένο τρόπο εξασφαλίζει οφέλη τόσο στον οργανισμό και στον φορέα όσο και στον ίδιο τον εργαζόμενο και τους συναδέλφους του μιας και επιτρέπει και προάγει την τοποθέτηση των "κατάλληλων" ατόμων στις "κατάλληλες" εργασιακές θέσεις.

Η εγκυρότητα της διαδικασίας επιλογής διασφαλίζεται εφόσον αυτή σχετίζεται άμεσα με τις απαιτήσεις της εργασίας για την οποία πραγματοποιείται. Όποτε, αφού συγκεντρωθούν οι απαιτούμενες πληροφορίες για τους υποψηφίους και αναλύουν κατάλληλα σύμφωνα με τα προσόντα που

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

έχουν προσδιοριστεί για την κάθε θέση εργασίας, ακολουθεί η επιλογή των υποψηφίων. Το έργο αυτό είναι καθοριστικό για την επιχείρηση και πρέπει να ολοκληρώνεται με την εποπτεία και υποστήριξη των εκπαιδευμένων στελεχών της Διοικείσ Ανθρωπίνων Πόρων. Οι ενδεχόμενες λανθασμένες επιλογές μπορεί να αποβούν επιζήμιες και με πολλαπλό κόστος για την επιχείρηση. (Μουζά-Λαζαρίδη, 2006:154)

3.2 ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ.

Η επιλογή των υποψηφίων που πρόκειται να στελεχώσουν μια επιχείρηση είναι σύνθετη διαδικασία και απαρτίζεται από δυο συνιστώσες, από επιμέρους ενέργειες, που έχουν να κάνουν με την ανάλυση των προσόντων, καθώς και την αξιολόγηση των υποψηφίων, κατά τρόπο που να διασφαλίζεται η επιλογή των ατόμων που ικανοποιούν τις προδιαγραφές της θεωρούμενης θέσης εργασίας. Άρα βασικός στόχος της διαδικασίας επιλογής είναι η πρόσληψη του καταλληλότερου υποψηφίου για την κάθε διαθέσιμη θέση και την επιχείρηση γενικότερα αλλά και η παραμονή σε αυτή και η απόδοση του σύμφωνα με τις απαιτήσεις της θέσης αλλά και με όρους που θα ενοποιούν και τον υποψήφιο αλλά και την επιχείρηση. (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003:220)

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

Απαραίτητες προϋπόθεσης για την επιτυχημένη επιλογή είναι η καλή προετοιμασία των υπεύθυνων πρόσληψης, οι όποιοι μπορεί να είναι είτε οι υπεύθυνοι του τμήματος προσωπικού, είτε τα στελέχη γραμμής μονοί τους η σε συνεργασία μεταξύ τους.

Πιο συγκεκριμένα οι προϋποθέσεις αποτελεσματικής επιλογής είναι:

- Ύπαρξη μιας ρεαλιστικής περιγραφής θέσης εργασίας.
- Γνώση της φύσης της κενής θέσης εργασίας και των προβλημάτων της.
- Καθορισμός των κριτηρίων για σωστή απόδοση στην κάθε θέση.
- Γνώση των διαφόρων μεθόδων επιλογής και της σημασίας τους.
- Κατανόηση των θεμάτων της αξιοπιστίας και εγκυρότητας των μεθόδων επιλογής.
- Εκπαίδευση των υπεύθυνων για ανάπτυξη των απαιτούμενων ικανοτήτων.
- Σύστημα ανατροφοδότησης για μέτρηση της αποτελεσματικότητας στην επιλογή προσωπικού. (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003:220)

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

3.3 ΠΑΡΑΓΩΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή υποψηφίων είναι:

- Ο κύκλος ζωής της επιχείρησης.

Ανάλογα με τον κύκλο ζωής της, η επιχείρηση αναζητά και τα ανάλογα στελέχη. Όταν δηλαδή η επιχείρηση βρίσκεται στο στάδιο της ανάπτυξης, οι απαιτήσεις της είναι μεγαλύτερες για προσωπικό με προσόντα υψηλού επιπέδου, ώστε να αποδοθεί αποτελεσματικότερα, με άμεση συνέπεια τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της. Στο στάδιο όμως της ωρίμανσης, το προσωπικό θα πρέπει να είναι ικανό να συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας χρησιμοποιώντας μεθόδους που θα μειώσουν το κόστος παράγωγης.

- Η οργανώσιμη κουλτούρα της επιχείρησης.

Επίσης η οργανώσιμη κουλτούρα επηρεάζει την επιλογή των υποψηφίων . Όταν οι αξίες που επικρατούν στο χώρο εργασίας είναι ανάλογες με αυτές των εργαζόμενων, τότε το εργασιακό περιβάλλον είναι πιο αρμονικό, η ένταξη και η προσαρμογή των νεοπροσλαμβανόμενων ευκολότερη και οι πιθανότητες εξέλιξης μεγαλύτερες.

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

- Βαθμός επιθυμίας του υποψηφίου να καταλάβει την υπό πλήρωση θέση.

Δηλαδή κατά ποσό βρίσκει την εργασία αυτή ενδιαφέρουσα, ώστε να την εκτέλεση αποδοτικά, ενεργοποιώντας όλες της δυνατότητες και ικανότητες που έχει. Αντίθετα αν ο υποψήφιος κρίνει ότι η εργασία δεν είναι ανάλογη των προσδοκιών του, δεν είναι ελκυστική και δεν του αποδίδει την επιθυμητή αμοιβή, τότε θεωρεί ότι εξαναγκάζεται κατά κάποιον τρόπο να την εκτελεί, οπότε όπως γίνεται αντιληπτό δεν έχει ικανοποιητική απόδοση.

- Επωνυμία και το κύρος της επιχείρησης.

Ένας άλλος παράγοντας είναι η επωνυμία και το κύρος της επιχείρησης που παίζουν σημαντικό ρολό στην προσέλκυση εργαζομένων υψηλού επίπεδου. Κατά τη διαδικασία της επιλογής ο υποψήφιος θα πρέπει να αποκομίζει τις καλύτερες εντυπώσεις, δεδομένου ότι και η ικανά αυτή αξιολογείται από τους υποψηφίους. Αρνητικές ανεργίες όπως ανήθικη συμπεριφορά, μπορεί να έχουν απρόσμενα και δυσάρεστα αποτελέσματα μπορεί ακόμη και να κινηθούν νομικά εναντίον των επιχειρήσεων. (Μουζά-Λαζαρίδη, 2006:154).

3.4 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

Ως διαδικασία επιλογής ορίζεται το σύνολο συγκεκριμένων ενεργειών, που αφορούν τη συγκέντρωση και αξιολόγηση πληροφοριών για κάθε έναν από τους υποψηφίους ώστε να λυθεί η απόφαση επιλογής. Η διαδικασία

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

επιλογής των υποψηφίων εξαρτάται από το μέγεθος της επιχείρησης, τα χαρακτηριστικά της και τις απαιτήσεις που θα έχει από την συγκεκριμένη θέση, καθώς και από τον αριθμό των υποψηφίων. Οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν ειδικά τμήματα ανθρώπινου δυναμικού. Από την άλλη οι μικρότερες δεν ακολουθούν όλα τα στάδια της διαδικασίας επιλογής, επειδή μερικά είναι δαπανηρά, χρονοβόρα και απαιτούν ειδικευμένο προσωπικό που θα έχει την εποπτεία, όποτε μπορεί να αναθέσουν σε εταιρίες συμβούλων οι οποίες μέσω διαφόρων μεθόδων μπορούν να επιλέξουν το προσωπικό τους .

Η διαδικασία επιλογής έχει διάφορα στάδια, μέσα από τα όποια περνά κάθε υποψήφιος. Σε κάθε στάδιο λαμβάνεται η απόφαση αν κάποιος υποψήφιος θα συνεχίσει στην επόμενη διαδικασία η θα απορριφθεί.

Τα συνήθη στάδια για την επιλογή των υποψηφίων σύμφωνα με τους περισσότερους συγγραφείς είναι (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003:224, Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004:91, Μουζά-Λαζαρίδη, 2006:155) :

1. Αρχική επιλογή από την αίτηση και το βιογραφικό.
2. Η συνέντευξη.
3. Επαγγελματικά τεστ.
4. Έλεγχος υπόβαθρου και συστάσεων.
5. Κέντρα αξιολόγησης.
6. Εξέταση φυσικής κατάστασης.
7. Τελική απόφαση.

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

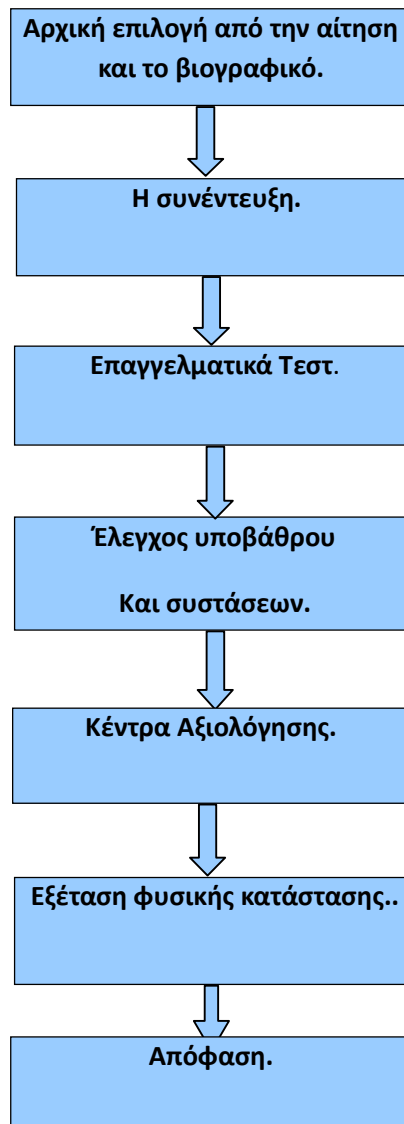
Είναι σημαντικό να αναφέρουμε πως δεν ακολουθείτε πάντα κατ' ανάγκην η ίδια διαδικασία επιλογής για όλες τις περιπτώσεις. Η μέθοδος επιλογής προσδιορίζεται από τα είδος της θέσης καθώς και από το επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας στο οποίο βρίσκεται η θέση που πρόκειται να καλυφθεί.(Patrick.J. Montana & Bruce. H . Charnov, 2002 : 237)

Έτσι άλλη θα είναι η διαδικασία επιλογής εάν η θέση απαιτεί πρόσωπο εξειδικευμένο, και άλλη αν η θέση μπορεί να καλυφθεί από πρόσωπο χωρίς εξειδίκευση. Επίσης, άλλη θα είναι η διαδικασία επιλογής για μια θέση εκκίνησης , που βρίσκεται στο κατώτερο επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας, από εκείνη που βρίσκεται στο ανώτερο επίπεδο. Η επιλογή υποψήφιων είναι πολύ σημαντική καθώς συνεπάγεται κάποιο κόστος στην επιχείρηση, όχι μόνο όσον αφορά τις διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής, αλλά και την περαιτέρω εκπαίδευση και ανάπτυξη τους, που ακολουθεί η παραμονή τους στην επιχείρηση με σκοπό την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη απόδοση τους, μέσα σε αυτή.

Από την στιγμή που θα συγκεντρωθεί ένας αριθμός υποψήφιων, ως αποτέλεσμα της προσπάθειας της προσέλκυσης, τότε αρχίζει η διαδικασία επιλογής με την κατάθεση της αίτησης και του βιογραφικού. Στη συνέχεια πραγματοποιείται η συνέντευξη, μέσα από την οποία θα προκύψουν οι υποψήφιοι που έχουν τα προσόντα, και οι μη κατάλληλοι για την θέση θα αποχωρήσουν .Έπειτα αυτοί που προκρίθηκαν από την συνέντευξη θα υποβληθούν σε μια σειρά επαγγελματικών τεστ. Στη συνέχεια θα γίνει η επιβεβαίωση του υπόβαθρου και των συστάσεων, και θα υποβληθούν σε μια γνωστική συνέντευξη (κέντρο αξιολόγησης). Έπειτα θα πραγματοποιηθούν ιατρικές εξετάσεις για την εξέταση της φυσικής κατάστασης των υποψήφιων.

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

Τέλος ο υπεύθυνος θα λάβει την απόφαση για το ποιος υποψήφιος είναι κατάλληλος για την κάλυψη της κενής θέσης εργασία και στη συνέχεια να γίνει η τοποθέτηση στη συγκεκριμένη θέση.



Σχημα:2 Βήματα στη Διαδικασία Επιλογής. (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003:224)

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

3.5 ΑΙΤΗΣΗ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ.

Η αίτηση πρόληψης αποτελεί παραδοσιακή μέθοδος επιλογής προσωπικού γνωστή και ως φιλτράρισμα στα αρχικά στάδια της επιλογής ανθρώπινου δυναμικού.

Το έντυπο της αίτησης που πρέπει να συμπληρώσει ο υποψήφιος εξυπηρετεί δυο κυρίως στόχους (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003:225):

- Την παροχή των πληροφοριών για το σύνολο των υποψήφιων ώστε να επιλεγεί ένα μέρος από αυτούς, οι όποιοι θα κληθούν να δώσουν συνέντευξη η να περάσουν τα τεστ.
- Τα στοιχεία που συλλέγονται μπορούν να χρησιμοποιηθούν από την επιχείρηση και μετά την διαδικασία της επιλογής σε περίπτωση που ο υποψήφιος τελικά προσληφθεί.

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 αλλά.

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

Τα πλεονεκτήματα της αίτησης απασχόλησης είναι ότι έχει δομημένη μορφή που βοηθά στη σύγκριση των υποψηφίων και παρουσιάζει μειωμένη πιθανότητα για διακρίσεις ανάμεσα στους υποψηφίους,

Από την άλλη έχει και κάποια μειονεκτήματα όπως :

- Δίνει μικρή ευκαιρία στον υποψήφιο να επιδείξει τις ικανότητες του.
- Υπάρχει πιθανότητα να δοθούν ψευδείς πληροφορίες από τον υποψήφιο.
- Πολυάριθμος των στοιχείων που απαιτούνται στην αίτηση αποδεικνύονται έγκυροι δείκτες της μελλοντικής απόδοσης στην εργασία.

3.6 ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟ.

Το βιογραφικό σημείωμα αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία στη διαδικασία επιλογής. Ουσιαστικά, πρόκειται για μια συνοπτική άλλα εμπειριστατωμένη παρουσίαση των γνώσεων, των εμπειριών και των ικανοτήτων. Στόχος του βιογραφικού είναι να τραβήξει την προσοχή του εργοδότη, να του δημιουργήσει μια θετική εικόνα για τον υποψήφιο και να πείσει τελικά ότι είναι το κατάλληλο πρόσωπο για την θέση, ώστε να προκριθεί για να προχωρήσει στην επόμενη φάση της διαδικασίας επιλογής. Τα βιογραφικά έχουν συνήθως τις ακόλουθες μορφές

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

1. Τη λειτουργική μορφή, με την χρήση ενοτήτων για την ομαδοποίηση των πληροφοριών. Χρησιμοποιείται για να δώσει έμφαση στις ικανότητες του υποψηφίου, ξεκινώντας πάντα από τις κυριότερες.
2. Τη χρονολογική μορφή, ξεκινώντας από τα πιο πρόσφατα στοιχεία, αναφορικά με τις σπουδές και την προϋπηρεσία. Η χρήση της μορφής αυτής κρίνεται σκόπιμη όταν δεν υπάρχουν μεγάλα χρονικά κενά ανάμεσα στις πληροφορίες που παρέχονται.
3. Τη συνδυαστική μορφή, που είναι αποτέλεσμα συνδυασμού των δυο παραπάνω μορφών. Σημειώνεται πάντως ότι η μορφή αυτή δεν χρησιμοποιείται συνήθως.
4. Την μορφή επιστολής. Χρησιμοποιείται σπανίως και εμφανίζει δυσκολίες στη σύνταξη (Μουζά-Λαζαρίδη, 2006 :163)

Γνωρίζοντας ότι περίπου 30 δευτερόλεπτα είναι ο μέσος χρόνος που διαθέτει ένας εργοδότης για να δει ένα βιογραφικό, είναι αυτονόητο ότι το βιογραφικό θα πρέπει να είναι ακριβές, ευπαρουσίαστο και πλήρες, για να το προσέξει κάποιος και να μην τοποθετηθεί στα.... αζήτητα.

Όσον αφορά την ακρίβεια το βιογραφικό θα πρέπει να έχει σαφήνεια και συνέπεια στα στοιχεία που εμφανίζονται, όπως επίσης και η καταγραφή τους κατά ομάδες, με χρονολογική σειρά η κατά σειρά προτεραιότητες, χωρίς να περιλαμβάνονται δυσνόητα σημεία και χρονικά κενά.

Σχετικά με την εμφάνιση του, θα πρέπει να έχει συγκεκριμένη δομή, να είναι καλαίσθητο, ευανάγνωστο και καθαρό, να είναι απαλλαγμένο από ανορθογραφίες και συντακτικά λάθη. Κατά τη σύνταξη του θα πρέπει να

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

αποφεύγεται η χρήση έντονων, υπερβολικών, άστοχων και να είναι περιεκτικό, ευανάγνωστο, πλήρες, λιτό, να μην ξεπερνά τις δυο σελίδες και να δείχνει όλα τα στοιχεία που αφορούν έμμεσα τη συγκεκριμένη θέση εργασίας. Θα πρέπει να περιχει όλες εκείνες τις πληροφορίες που συνθέτουν την πλήρη εικόνα του υποψηφίου.

Ένα βιογραφικό θεωρείται πλήρες όταν δίνει σαφείς απαντήσεις χωρίς να δημιουργήσει επιμέρους ερωτήσεις.

Πάρα τις προσωπικές διαφοροποιήσεις του βιογραφικού σημειώματος, υπάρχουν κάποιες ενότητες οι οποίες θεωρείται ότι πρέπει να περιλαμβάνονται. Αυτές είναι οι παρακάτω:

1. Ατομικά στοιχεία, δηλαδή το ονοματεπώνυμο, τη διεύθυνση μόνιμος κατοικίας, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση και τα βασικά στοιχεία της ταυτότητας του ενδιαφερομένου.
2. Στοιχεία επικοινωνίας, δηλαδή τη ταχυδρομική διεύθυνση, τον αριθμό τηλεφώνου, τον αριθμό φαξ και τα e-mail. Τα στοιχεία επικοινωνίας πρέπει να είναι ακριβή, ώστε να μπορέσουν να επικοινωνήσουν άμεσα οι αρμόδιοι των επιχειρήσεων, για ενημέρωση του υποψηφίου αναφορικά με την όλη διαδικασία.
3. Επαγγελματικοί στόχοι. Αποτελεί προαιρετική αναφορά και οι στόχοι που παρουσιάζονται θα πρέπει να είναι σε συμφωνία με τη θέση για την οποία υποβάλλεται το βιογραφικό αλλά και με τα υπάρχοντα προσόντα όπως επίσης και με τη μέχρι σήμερα επαγγελματική εμπειρία. Οι στόχοι θα πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, ρεαλιστικοί και φιλόδοξοι.

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

4. Σπουδές. Στην ενότητα αυτή θα πρέπει να αναφέρονται λεπτομερώς η διάρκεια, οι τίτλοι σπουδών, η ημερομηνία κτήσης τους, τα εκπαιδευτικά ιδρύματα και τα αντίστοιχα τμήματα στα όποια φοίτησαν οι υποψήφιοι. Στην περίπτωση που δεν υπάρχει σχετική επαγγελματική εμπειρία, θα πρέπει να αναγράφονται τα μαθήματα, οι πτυχιακές καθώς και οι αντίστοιχες βαθμολογίες.
5. Επαγγελματική εμπειρία. Εδώ θα πρέπει να γίνεται μια επιληπτική αναφορά της θέσης, των καθηκόντων και αρμοδιοτήτων. Σημειώνεται επίσης και το χρονικό διάστημα απασχόλησης σε κάθε επιτήρηση χωριστά.
6. Επιμόρφωση, όπου αναγράφονται όλες οι πληροφορίες σχετικά με τα σεμινάρια, τα συνέδρια, τις ημερίδες και τις παρουσιάσεις που συμμετείχε ο υποψήφιος. Επίσης δίνονται πληροφορίες για τον τίτλο, τη διάρκεια, το διοργανωτή και τον τόπο διεξαγωγής τους. Φυσικά θα πρέπει να επισυνάπτονται οι σχετικές βεβαιώσεις και τα ανάλογα πιστοποιητικά.
7. Γενικές πληροφορίες. Εδώ συμπεριλαμβάνεται οι ξένες γλώσσες, με συγκεκριμένα στοιχεία για το επίπεδο γνώσης, για το ίδρυμα, τα διπλώματα και το έτος κτήσης τους. Επίσης θα πρέπει να επισημανθούν οι γνώσεις πληροφορικής, η χρήση μηχανών γραφείου και η κατοχή άδειας οδήγησης.
8. Ερασιτεχνικές ενασχολήσεις, όπως είναι τα χόμπι και γενικά οι τρόποι αξιοποίησης του ελεύθερου χρόνου. Τα στοιχεία αυτά είναι σημαντικά για να δοθεί μια σφαιρική εικόνα για την προσωπικότητα του υποψηφίου.
9. Κοινωνικές δραστηριότητες, όπως η συμμετοχή σε συλλόγους, σωματεία, επαγγελματικές οργανώσεις, επιμελητήρια, όπως επίσης και η ευρύτερη κοινωνική πρόσφορα.

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

10. Συστάσεις. Αναγράφονται συγκεκριμένα πρόσωπα, από τα όποια θα μπορούσε ο ενδιαφερόμενος να πάρει συστάσεις για τον υποψήφιο. Επίσης είναι ιδιαίτερα σημαντική η υπάρξει συστατικών επιστολών, οι οποίες δεν είναι απαραίτητο να επισυνάπτονται στο βιογραφικό.

11. Επισυνάψεις. Στο τέλος του βιογραφικού, αναφέρονται τα δικαιολογητικά που επισυνάπτονται, όπως το αντίγραφο πτυχίου, αλλά διπλώματα, βεβαιώσεις παρακολούθησης σεμιναρίων και αλλά συναφή. (Μουζά-Λαζαρίδη, 2006:157, Σκουλάς και Οικονομάκη,1998: 68).

3.7 ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ.

Έχοντας επιλέξει τα βιογραφικά των υποψηφίων των οποίων τα τυπικά προσόντα αρχικά ταιριάζουν με τις προδιαγραφές που έχουν, απαιτείται να γίνει η απαιτούμενη προετοιμασία για τον τύπο και τα χαρακτηριστικά που θα έχει η συνέντευξη.

Η συνέντευξη αποτελεί την καρδιά της διαδικασίας επιλογής. Επίσης πολλές μελέτες δείχνουν πως η συνέντευξη για τη θέση εργασίας είναι το βασικότερο στάδιο της επιλογής. (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004: 95).

Η συνέντευξη αποτελεί έναν απλό και πρακτικό τρόπο επιλογής που δίνει αξιόπιστα αποτελέσματα και η οποία χαρακτηρίζεται από αμεσότητα.

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. Οι επιμέρους στόχοι της συνέντευξης είναι:

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

- Η επιβεβαίωση και η διευκρίνιση στοιχείων που περιλαμβάνονται στο βιογραφικό.
- Η συλλογή πληροφοριών προκείμενου να προβληθεί πόσο επιτυχημένο θα αποδειχθεί το άτομο στην 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.
- Να δώσει στον υποψήφιο επαρκείς πληροφορίες για τη θέση και για την επιχείρηση, ούτως ώστε να μπορεί ο ίδιος να αποφασίσει αν του ταιριάζουν.
- Να δώσει στους υποψηφίους την αίσθηση δίκαιης αντιμετώπισης και ότι τους δίνεται μια ευκαιρία να μιλήσουν για τον εαυτό τους. (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2004: 227)

Σημαντικό και καθοριστικό ρόλο στην διεξαγωγή της συνέντευξης επιλογής όσο και για το ποσοστό της επιτυχίας, έχουν αποκλειστικά τα άτομα που τη διενεργούν. Οι αξιολογητές θα πρέπει να είναι αντικειμενικοί, φιλικοί, σοβαροί, ευγενική και να συμπεριφέρονται επαγγελματικά, χωρίς να έχουν προκαταλήψεις και στερεότυπα κατά την εξέταση. Ενδείκνυται επίσης να χρησιμοποιούνται συγκεκριμένες και ίδιες ερωτήσεις σε όλους τους υποψηφίους, με την ίδια πάντοτε σειρά. (Μουζά-Λαζαρίδη, 2006:173)

Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα από τη χρήση της συνέντευξης στη διαδικασία επιλογής είναι:

Πλεονεκτήματα:

- 1) Χρησιμοποιείται για να επιβεβαιώσει την ορθή χρήση του προφορικού λόγου από τον υποψήφιο.
- 2) Είναι χρήσιμο για την μέτρηση των επικοινωνιακών ικανοτήτων του υποψηφίου και το συσχετισμό τους με τις απαιτήσεις της διεκδικούμενης θέσης εργασίας.

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

- 3) Προσδιορίζει τον βαθμό στον οποίο ο υποψήφιος είναι ενημερωμένος για τα καθήκοντα που περιλαμβάνει η θέση εργασίας υπό στελέχωση.
- 4) Χρησιμοποιείται για την επιλογή μεταξύ υποψηφίων με ισότιμα προσόντα για τη θέση εργασίας.
- 5) Βοηθά τον συνεντευκτε να αντιληφθεί τον βαθμό στον οποίο υπάρχει συμπίνα νοοτροπίας του υποψηφίου και των ήδη εργαζόμενων στην επιχείρηση.
- 6) Επιτρέπει στον υποψήφιο να κάνει ερωτήσεις που θα οδηγήσουν σε περαιτέρω ενημέρωση σχετικά με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας και θα τον βοηθήσουν να αποφασίσει αν πραγματικά ενδιαφέρεται να γίνει μέλος της επιχείρησης.
- 7) Με της κατάλληλες αφορμές, η συνέντευξη μπορεί να αλλάξει μορφή και περιεχόμενο και να αποκάλυψη ακόμη περισσότερα χρήσιμα στοιχεία.

Μειονεκτήματα:

1. Υπάρχει κίνδυνος μη αντικειμενικής αξιολόγησης.
2. Συνήθως οι αποφάσεις λαμβάνονται μέσα στα πρώτα λεπτά της συνέντευξης και το υπόλοιπο της συζήτησης χρησιμοποιείται άπλα για να επιβεβαιώσει ή να δικαιολόγηση την αρχική απόφαση. Οι συνεντευκτες πολλές φορές επηρεάζονται από στερεότυπα σχετικά με τα χαρακτηρίστηκα που πρέπει να έχει ένα άτομο για να επιτύχει στη δουλειά.
3. Η ερευνά έχει δείξει ότι χρησιμοποιώντας τη μέθοδο της συνέντευξης παρατηρείται μεγάλη διάφορα στις πρόσληψη ατόμων που ανήκουν σε μειονότητες σε σχέση με άτομα που δεν ανήκουν.

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

4. Υπάρχει η τάση να δίνεται μεγαλύτερη βαρύτητα στα αρνητικά στοιχεία της προσωπικότητας του ατόμου, όπως αυτά σκιαγραφούνται από της απαιτήσεις του.
5. Δεν υπάρχει απόδειξη εγκυρότητας στην τελική επιλογή των ατόμων.
6. Δεν είναι τόσο αξιόπιστη μέθοδος όσο τα τεστ προσωπικότητας. (<http://esdo.teilor.gr>)

Για να αυξηθεί η αξία της συνέντευξης ως μέθοδος επιλογής χρειάζεται να ακολουθούνται οι παρακάτω κατευθυντήριες γραμμές:

- Θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί ένας οδηγός δομημένης συνέντευξης που να περιέχει ερωτήσεις, ώστε να αυξηθεί η αξιοπιστία των συνεντεύξεων.
- Θα πρέπει να δοθεί πλήρης περιγραφή καθηκόντων και προδιαγραφές θέσεων εργασίας για την κάθε θέση εργασίας. Αυτό τείνει να μειώσει τη μεροληψία της συνέντευξης επειδή οι πραγματικές ανάγκες καθορίζονται λεπτομερώς.
- Οι συνεντευκτες πρέπει να εκπαιδευτούν σε συνέντευξη και να γνωρίζουν πως να αποφεύγουν τα λάθη όπως να μιλάνε πολύ και να βγάλουν βιαστικές αποφάσεις.
- Επίσης πρέπει να είναι εκπαιδευμένη ώστε να είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν όλους τους υποψηφίους, ανεξάρτητα από το επίπεδο των προσόντων.
- Ακόμα πρέπει να λαμβάνουν τις ειδικές οδηγίες για την ορθή και νόμιμη συνέντευξη. (www.explorerHR.org)

ΤΥΠΟΙ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ.

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

Υπάρχουν διάφορες μορφές συνεντεύξεων, που μπορούν να χρησιμοποιηθούν κατά την αξιολόγηση των υποψηφίων. Η συνέντευξη μπορεί να είναι δομημένη άλλα και ελεύθερη, σε αρκετές περιπτώσεις μπορεί να αποτελεί συνδυασμό και των δυο τύπων. (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2008:200).

Ανάλογα από το μέγεθος της επιχείρησης, από τον πολυεθνικό της χαρακτήρα, από τη φύση της εργασίας, η κάθε επιχείρηση επιλέγει τη μέθοδο που θεωρεί ότι είναι η πιο αποτελεσματική.

- Η δομημένη συνέντευξη.

Στην περίπτωση αυτή εφαρμόζονται συγκεκριμένοι κανόνες και προδιαγραφές για όλους τους υποψηφίους. Προκαθορίζονται με αυστηρά κριτήρια η ομάδα που συμμετέχει στη συνέντευξη, για τα μέλη της οποίας υπάρχουν προκαθορισμένοι ρόλοι. Στη διάρκεια της συνέντευξης χρησιμοποιούνται τυποποιημένα ερωτηματολόγια για όλους τους υποψηφίους, και οι αξιολόγηση των οποίων γίνεται με συγκεκριμένα κριτήρια και συγκεκριμένους συντελεστές βαρύτητας για κάθε κριτήριο. Η μορφή αυτή της συνέντευξης χρησιμοποιείται κυρίως από πολύ μεγάλες επιχειρήσεις, ημικρατικές επιχειρήσεις και κυρίως ΔΕΚΟ για θέσης υψηλής ευθύνης και όπου υπάρχει μεγάλος αριθμός υποψηφίων, άλλα και από πολυεθνικές οι οποίες έχουν τη δυνατότητα. Τα βασικά χαρακτηριστικά της δομημένης συνέντευξης είναι η προκαθορισμένη μεθοδολογία αξιολόγησης που στηρίζεται σε άκρως τυποποιημένα κριτήρια, ώστε να είναι δυνατή η συγκριτική αξιολόγηση των υποψηφίων μέσω βαθμολογίας και ταξινόμησης τους σε πίνακα επιτυχόντων. (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2008:200)

- Η ελεύθερη συνέντευξη.

Στην περίπτωση που επιλέγει αυτός ο τύπος, η συνέντευξη ακολουθεί τη μορφή διάλογου ελεύθερης ροής μεταξύ του αξιολογητή και του υποψηφίου. Οι πληροφορίες που συλλέγονται έχουν σχέση με την προσωπικότητα του υποψηφίου. Οι ερωτήσεις δεν είναι προκαθορισμένες και η εξέλιξη της διαδικασίας είναι συνάρτηση των απαντήσεων. Στην ελεύθερη συνέντευξη ο εξεταστής ενδιαφέρεται κυρίως να δημιουργήσει ένα ευχαριστώ και φιλικό

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

κλίμα και να δώσει την ευκαιρία στον υποψήφιο να νιώσει και να εκφραστεί άνετα. Λόγω το ότι δεν υπάρχει προκαθορισμένη δομή, η επιτυχία για τη σωστή επιλογή του υποψηφίου στηρίζεται σχεδόν αποκλειστικά στην πείρα και στις αναλυτικές και επικοινωνιακές ικανότητες του αξιολογητή. Σημαντικό μειονέκτημα της ελεύθερης συνέντευξης είναι ότι οι ερωτήσεις μπορεί να μη διερευνούν σε βάθος τις ικανότητες που έχουν οι υποψήφιοι σε σχέση με την υπό πλήρωση θέση εργασίας. (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2008:201, Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003:228, Μουζά-Λαζαρίδη, 2006: 175)

Ως προς τον αριθμό των εξεταστών υπάρχουν διάφορες μορφές συνεντεύξεων όπως:

- Συνέντευξη του υποψηφίου με στέλεχος της επιχειρήσεις, δηλαδή ατομική συνέντευξη.

Στην ατομική συνέντευξη κάθε ένας υποψήφιος συζητά με ένα στέλεχος της επιχειρήσεις. Το πλεονέκτημα αυτής της μορφής συνέντευξης είναι ότι ο υποψήφιος έχει μεγαλύτερη άνεση από το αν εξεταζόταν από ομάδα εξεταστών, άλλα υπάρχουν αμφιβολίες σχετικά με το αν είναι δυνατό και σκόπιμο ένα μόνο πρόσωπο να αναλάβει όλη την ευθύνη για την επιλογή προσωπικού.

- Ταυτόχρονη συνέντευξη περισσότερων υποψηφίων, δηλαδή ομαδική συνέντευξη.

Στην ομαδική συνέντευξη ο υποψήφιος εξετάζεται μαζί με άλλους υποψηφίους, από τον ίδιο στέλεχο. Η επιλογή αυτού του τύπου οδηγεί στην αποτελεσματικότερη αξιοποίηση του χρόνου, διαπιστώνονται χαρακτηριστικά όπως η κοινωνικότητα. Από την άλλη όμως απαιτούνται σημαντικές ικανότητες για την διεξαγωγή ομαδικής συνέντευξης από τη μεριά του στελέχους. Για τους υποψηφίους επίσης, οι συνθήκες της συνέντευξης είναι δύσκολες, όποτε είναι αναμενόμενη η χαμηλότερη ποιότητα των απαντήσεων τους. Οι συνεντεύξεις αυτές

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

χρησιμοποιούνται της περισσότερες φορές για να αποκλείσουν πάρα να επιλέξουν έναν υποψήφιο.

- Συνέντευξη από επιτροπή.

Σε αυτή την περίπτωση οι αξιολογητές είναι τρεις με πέντε και θέτουν καθορισμένες ερωτήσεις, μελετώντας και την προσωπικότητα των υποψηφίων. Η τεχνική αυτή αποτελεί μια αξιόπιστη μέθοδο συνέντευξης, όμως είναι πολύ πιθανό να επιβαρύνει την ατμόσφαιρα της συνέντευξης, δημιουργώντας μεγάλο άγχος στους υποψηφίους και χειροτερεύοντας την ανταπόκριση τους στις ερωτήσεις.

- Συνέντευξη ανάλυσης συμπεριφοράς.

Η συμπεριφορική συνέντευξη είναι οι πλέον αξιόπιστο είδος συνέντευξης, στόχος της οποίας είναι να αξιολόγησει αν ο υποψήφιος διαθέτει ικανότητες ή χαρακτηριστικά προσωπικότητας που περιλαμβάνονται στο προφίλ του "ιδανικού ατόμου" για πρόσληψη. Οι ερωτήσεις αναφέρονται σε πραγματικά γεγονότα που βίωσε ο υποψήφιος. Η συνέντευξη διεξάγεται από ομάδα ειδικών και ο τρόπος αξιολόγησης για την κάθε απάντηση γίνεται με βάση σχετική κλίμακα, όπως καλή, μέτρια, φτωχή, της οποίας στόχος είναι να επιλέξουν τον υποψήφιο που έχει επιτύχει τον υψηλότερο μέσο όρο, ο οποίος προκύπτει από τις επιμέρους βαθμολογίες όλων των αξιολογητών. Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003:229, Μουζά-Λαζαρίδη, 2006:176).

- Συνέντευξη ψυχολογικής πίεσης.

Σε αυτή την περίπτωση η συνέντευξη είναι επιθετική και στόχος της είναι η αξιολόγηση του βαθμού ψυχραιμίας που διαθέτει ο υποψήφιος. Επιδιώκεται να νιώσουν δυσάρεστα οι υποψήφιοι ή να χάσουν την αυτοκυριαρχία τους, ώστε να προσδιοριστεί η ευαισθησία και η ικανότητα της ψυχολογικής τους αντοχής. (Μουζά-Λαζαρίδη, 2006:177)

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

3.8 ΤΕΣΤ.

Τα τελευταία χρόνια υπάρχει η τάση σε όλο και περισσότερες εταιρίες να συμπεριλαμβάνουν στα εργαλεία που χρησιμοποιούν για την επιλογή προσωπικού και διάφορες δοκιμασίες, τα γνωστά τεστ, τα οποία έχουν σχεδιαστεί με τέτοιο τρόπο, ώστε να κάνουν τη διαδικασία επιλογής πιο αντικειμενική, ταχύτερη και ευκολότερη.

Τα τεστ αυτά, συνήθως δεν αποτελούν το μοναδικό κριτήριο επιλογής, αντίθετα χρησιμοποιούνται για να παρέχουν κάποιες ενδείξεις για τις ικανότητες του υποψηφίου. Σε συνδυασμό πάντα με τη συνέντευξη, κάποια τεστ βοηθούν τόσο στην ανίχνευση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των υποψηφίων όσο και στην αποκάλυψη κάποιων στοιχείων της προσωπικότητάς τους. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της χρήσης των τεστ είναι η αντικειμενικότητα και το επιστημονικό τους υπόβαθρο. (www.chiosjobs.gr)

Μια εταιρία μπορεί να χρησιμοποιήσει έτοιμα τεστ με βάση της προδιαγραφές και τις ιδιαιτερότητες της θέσης από όπου πηγάζει και το προφίλ του κατάλληλου υποψηφίου. Οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν τεστ ενισχύουν την εταιρική τους εικόνα καθώς η χρήση αντικειμενικών μετρήσεων συμβάλλει στην φερεγγυότητα τους.

Παράγοντας μοναδικής σπουδαιότητας για την ορθότητα της διεξαγωγής των τεστ καθώς και των αποτελεσμάτων, είναι τα στελέχη που εμπλέκονται στη διαδικασία να είναι άριστα καταρτισμένα. (www.e-forologia.gr) Σε αυτά τα τεστ δεν υπάρχει σωστή και λάθος απάντηση, υπάρχει κατάλληλος χαρακτήρας ανθρώπου για την κατάλληλη θέση, δεν υπάρχουν αντικειμενικά κριτήρια άλλα υποκειμενικά, τα αποτελέσματα δεν είναι ποσοτικά άλλα ποιοτικά. (www.chiosjobs.gr)

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

Ένα τεστ συνιστάται σε ερωτήσεις που άπαντα ο ίδιος ο υποψήφιος προκείμενου να διαπιστωθούν ικανότητες και χαρακτηριστικά προσωπικότητας που διαθέτει. Τα τεστ σχεδιάζονται από ειδικούς ψυχομέτρους επιστήμονες και η αξιοπιστία τους επιτυγχάνεται μέσω της εφαρμογής τους σε μεγάλο αριθμό ατόμων. (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003: 232)

ΠΛΕΟΝΕΚΤΙΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΙΜΑΤΑ ΤΩΝ ΤΕΣΤ ΕΠΙΛΟΓΗΣ.

Πλεονεκτήματα.

- 1) Υψηλό ποσοστό εγκυρότητας.
- 2) Ευκολία στη διαχείριση των δεδομένων μεγάλου αριθμού υποψηφίων.
- 3) Χαμηλό κόστος διαχείρισης.
- 4) Δεν απαιτεί εξειδικευμένο προσωπικό για τη διαχείριση των δεδομένων.
- 5) Μειωμένη πιθανότητα για διακρίσεις ανάμεσα στους υποψηφίους.

Μειονεκτήματα.

- 1) Αυξημένη πιθανότητα για διακρίσεις ανάμεσα στους υποψηφίους σε σχέση με άλλες μεθόδους επιλογής.
- 2) Υψηλό κόστος δημιουργίας.
- 3) Πιθανότητα να παρέχουν ερωτήσεις που αφορούν προσωπικά δεδομένα του υποψηφίου.
- 4) Πιθανότητα να οδηγήσουν τον υποψήφιο στην προσπάθεια δημιουργίας καλής εικόνας ωραιοποίησης για τον εαυτό του.
(<http://epilogiprosopikou.blogspot.com>)

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

Προκειμένου η προβλεπτική ικανότητα των τεστ να βοηθήσει στην επιλογή προσωπικού πρέπει να τηρούνται οι ακόλουθοι οροί:

- Τα τεστ, τα έντυπα και οι τεχνικές πρέπει να είναι εγκεκριμένα από τις αντίστοιχες υπηρεσίες και να προέρχονται από αξιόπιστο προμηθευτή.
- Τα στελέχη που είναι επιφορτισμένα με την ευθύνη της εφαρμογής των τεστ πρέπει οπωσδήποτε να έχουν λάβει την αντίστοιχη εκπαίδευση για τη σωστή χρήση τους.
- Πρέπει να είναι γνωστά τα όρια της αποτελεσματικότητας κάθε είδους τεστ.
- Πρέπει να εξετάζεται αν το κόστος εφαρμογής των τεστ δικαιολογείται από την αξία την οποία προσθέτουν στην απόφαση της επιλογής.
- Πότε δεν πρέπει να χρησιμοποιούνται μονά τους τέτοιου είδους τεστ, πάρα μόνο σε συνάρτηση και με άλλες μεθόδους επιλογής προσωπικού.
- Θα πρέπει σε κάθε περίπτωση η προσωπικότητα και η ιδιωτική ζωή των υποψηφίων να γίνονται απολυτά σεβαστές. (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003:235)

Πριν γίνει η επιλογή των διάφορων τεστ στα οποία υποβάλλονται οι υποψήφιοι, πρέπει να γίνονται αναφορά στον τρόπο με τον οποίο θα πρέπει να επιλέγονται και συγκεκριμένα θα πρέπει να τηρούνται τρεις βασικές αρχές όπως:

- a) η σταθερότητα των μετρήσεων. Η συνεπεία των μετρήσεων αποτελεί βασικό στοιχείο για να διασφαλίζεται η αξιοπιστία και αποτελεί κύριο παράγοντα, βάση του οποίου θα γίνει η επιλογή των τεστ που θα υιοθετηθούν. Επομένως μια επιλογή που δεν βασίζεται σε σταθερές μετρήσεις δεν θα υιοθετεί τις ίδιες μετρήσεις για όλους τους υποψηφίους κάτω από παρόμοιες συνθήκες.

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

- b) η εγκυρότητα. Η εγκυρότητα αναφέρεται στην ορθότητα με την οποία ένα τεστ βαθμολογεί αυτά που έχει σκοπό να αξιολογήσει, ώστε να εκπληρώνεται στον μεγαλύτερο δυνατό βαθμό ο σκοπός για τον οποίο σχεδιαστικέ.
- c) ο τρόπος διάκρισης των αξιολογούμενων. Η εγκυρότητα και η σταθερότητα στις μετρήσεις από μόνες τους δεν εξασφαλίζουν τη διάκριση και την ανάλογη βαθμολόγηση των αξιολογούμενων. Είναι πολύ βασικό η βαθμολόγηση των υποψηφίων να αντανακλά κατά τον πληρέστερο δυνατό τρόπο τις ικανότητες που έχουν. Η διάκριση των αξιολογούμενων μπορεί να γίνει είτε με βάση τα πρότυπα απόδοσης, είτε με βάση τη βαθμολογία. (Μουζά-Λαζαρίδη, 2006:167)

Υπάρχουν πολλά είδη τεστ και πολλοί τρόποι που μπορούν αυτά να καταταγούν. Πρακτικά θα μπορούσαμε να τα κατατάξουμε με βάση τρεις ερωτήσεις που θέτουν προς διερεύνηση στοιχεία που ενδιαφέρουν τόσο τις εταιρείες όσο και τους υποψηφίους.

- Τι μπορείς να κάνεις ; (διερεύνηση μέσα από τεστ ικανοτήτων).
- Τι θέλεις να κάνεις; (διερεύνηση μέσα από τεστ αξιών και ενδιαφερόντων).
- Πως προτιμάς να λειτουργείς; (διερεύνηση από τεστ προσωπικότητας και ατομικό στυλ).

a) Τεστ ικανοτήτων (Ability 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. (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003:233) Τα τεστ ικανοτήτων περιλαμβάνουν:

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

- Τεστ γλωσσικής ικανότητας: κατανόηση και επεξεργασία λέξεων και ιδεών .
- Τεστ αριθμητικής ικανότητας: χειρισμός αριθμών και αριθμητικών δεδομένων με ταχύτητα και ακρίβεια.
- Τεστ δημιουργικότητας / παραγωγικής σκέψης: ευχέρεια παράγωγης ιδεών, πρωτοτυπία και ευελιξία.
- Τεστ αντίληψης χώρου: αντίληψη δισδιάστατων ή τρισδιάστατων σχεδίων όταν αλλάζει ο προσανατολισμός τους.
- Τεστ ταχύτητας αντίληψης και ακρίβειας: πχ έλεγχο λαθών σε κατάλογους κ.α.
- Τεστ επιδεξιότητας: ταχύτητα κίνησης, συντονισμό των χεριών και δεξιότητες ακρίβειας.

b) Τεστ προσωπικότητας (personality tests).

Τα τεστ προσωπικότητας προσπαθούν να ανιχνεύσουν τη συμπεριφορά ή τα προσωπικά χαρακτηριστικά ενός υποψηφίου . Χρησιμοποιούνται ιδιαίτερα για τα διοικητικά στελέχη. Με το τεστ προσωπικότητας, μετριοούνται κατά κάποιο τρόπο βασικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των υποψηφίων, όπως αυτοπεποίθηση, εξωστρέφεια, συναισθηματική σταθερότητα, υπομονή, ευσυνειδησία, αφοσίωση, λήψη πρωτοβουλιών, παρακίνηση, κατανόηση, κοινωνικότητα κ.α. Η αποτελεσματικότητα του συγκεκριμένου τεστ βασίζεται στη συσχέτιση που υπάρχει ανάμεσα στα μετρήσιμα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και της επιτυχημένης εκτέλεσης της εργασίας. Αποτελεί ένα από τα πιο δύσκολα τεστ. (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003:233, Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2008:206).

Πλεονεκτήματα των τεστ προσωπικότητας:

- Μπορεί να οδηγήσει σε χαμηλότερο ποσοστό αποχωρήσεων από την εταιρεία εάν οι υποψήφιοι επιλεγούν με βάση στοιχεία

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

προσωπικότητας που διαθέτουν υπάλληλοι με μακρά πορεία μέσα στην επιχείρηση.

- Αποκαλύπτει περισσότερες πληροφορίες για τις ικανότητες και τα ενδιαφέροντα του ατόμου.
- Μέσο των τεστ προσωπικότητας μπορεί να αναγνωριστούν στοιχεία προσωπικότητας που είναι απαραίτητα ακόμη και για διαφορετικές θέσεις εργασίας από την διεκδικούμενη.

Μειονεκτήματα:

- Είναι ιδιαίτερα δύσκολη η αξιολόγηση στοιχείων προσωπικότητας εάν δεν έχουν οριστεί σωστά.
- Η προσωπικότητα του υποψηφίου πολλές φορές είναι λιγότερο σημαντική για τη θέση εργασίας απ'ότι οι ικανότητες και η εργασιακή εμπειρία ενός ατόμου.
- Οι απαντήσεις του υποψηφίου πολλές φορές δίνονται με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να εξασφαλίσει την πρόσληψη του στην εταιρεία με αποτέλεσμα να αλλοιώνεται το αποτέλεσμα του τεστ.
- Κίνδυνος να εκλείψει η ποικιλομορφία αν όλοι οι υποψήφιοι έχουν παρόμοια χαρακτηρίστηκα προσωπικότητας.
- Το κόστος μπορεί να είναι απαγορευτικό για την διεξαγωγή του τεστ και την ερμηνεία των αποτελεσμάτων.
- Δεν υπάρχουν αποδείξεις για την εγκυρότητα του συγκεκριμένου τεστ επιλογής.

(<http://epilogiprosopikou.blogspot.com>)

c) Τεστ ευφυΐας (intelligence tests).

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

Το τεστ ευφυΐας, γνωστά και ως IQ tests είναι πολύ δημοφιλή και ίσως τα πιο γνωστά τεστ επιλογής, αν και δεν έχει διαπιστωθεί ισχυρή θετική συσχέτιση ανάμεσα στη γενική ευφυΐα που γίνεται προσπάθεια να μετρηθεί με αυτά τα τεστ και την απόδοση ενός εργαζόμενου. (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003:232).

Με τα τεστ ευφυΐας αποσκοπείτε να διαπιστωθεί το επίπεδο ευφυΐας, η κριτική ικανότητα, η μνήμη, η παρατηρητικότητα, η δυνατότητα επίλυσης αριθμητικών προβλημάτων, κατανόηση οδηγιών καθώς και ή διευθέτηση των προβλημάτων που προκύπτουν στην εργασία. (Μουζά-Λαζαρίδη, 2006:168, Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2008:207).

d) Τεστ ενδιαφερόντων (interest inventories test).

Τα τεστ ενδιαφερόντων μετρούν και αναλύουν τις ιδιαίτερες κλήσεις και ενδιαφέροντα των υποψηφίων. Μέσα από μια σειρά ερωτήσεων σκιαγραφείται το προφίλ του κάθε υποψηφίου όσον αφορά τα ιδιαίτερα ενδιαφέροντα του και της προτιμήσεις του για τις συγκεκριμένες εργασίες. Τα τεστ αυτά απευθύνονται είτε σε άτομα που έχουν τελειώσει 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. Για την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων τους γίνεται σύγκριση των ενδιαφερόντων των υποψηφίων με αντίστοιχα άλλων ατόμων που είδη ασκούν ένα συγκεκριμένο επάγγελμα.

e) Τεστ εκτέλεσης εργασίας (job sample tests) και τεστ μαθησιακής ικανότητας (trainability tests).

Σε αυτές της δοκιμασίες ζητείται από τον υποψήφιο να εκτελέσει μια εργασία. Στην πρώτη περίπτωση ζητείται από τον υποψήφιο να εκτελέσει τα βασικά στάδια της θεωρούμενης εργασίας, ώστε να αξιολογηθεί ανάλογα με το αποτέλεσμα η ικανότητα του να αντεπεξέλθει επιτυχώς στη σχετική διαδικασία. Το πλεονέκτημα του συγκεκριμένου τεστ είναι ότι δίνει αξιόπιστα και έγκυρα

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

αποτελέσματα αναφορικά με τις ικανότητες των υποψηφίων που εξετάζονται, οι οποίες είναι μετρήσιμες και φυσικά κρίσιμες για την εκτέλεση των εργασιών που απαιτεί η θεωρούμενη θέση εργασίας.

Στη δεύτερη περίπτωση ο υποψήφιος καλείται να παρακολουθήσει τη διενέργεια μιας εργασίας από τον εκπαιδευτή και έπειτα να την εκτελέσει μόνος του. Ο τρόπος αυτός χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση του προσωπικού που χρειάζεται να έχει τεχνικές δεξιότητες. Έτσι οι υποψήφιοι που δεν γίνονται δεκτοί μετά την αξιολόγηση γνωρίζουν τους λόγους της απόρριψής τους, ως αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις μειώνουν τα έξοδα που απαιτούνται για την εκπαίδευση του προσωπικού, όπως και για τις πρώρες αποχωρήσεις. Παρολ'αυτα είναι μια χρονοβόρα διαδικασία η οποία έχει υψηλό κόστος, καθώς προϋποθέτει τη χρήση ειδικού εξοπλισμού και εγκαταστάσεων. (Μουζά-Λαζαρίδη, 2006:169)

3.9 ΈΛΕΓΧΟΣ ΥΠΟΒΑΘΡΟΥ ΚΑΙ ΣΥΣΤΑΣΕΩΝ.

Η περιγραφή της γνώμης ενός προηγούμενου εργοδότη για τον υποψήφιο, με την μορφή συστατικής επιστολής, συνήθως συμβάλει σημαντικά στην αποτελεσματικότητα της επιλογής. (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς 2003:226)

Οι συστατικές επιστολές αναφέρονται σε δύο πλευρές του υποψηφίου:

- ✓ Στην ποσοτική και ποιοτική απόδοση του υποψηφίου στην επιχείρηση και.
- ✓ Στη προσωπικότητά του γενικότερα.

Οι συστατικές επιστολές ως μέθοδος επιλογής ανθρωπίνου δυναμικού διακρίνονται σε αυτές που απλώς επαληθεύουν τα στοιχεία που έχει δώσει ο

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

υποψήφιος (π.χ. Επαγγελματική εμπειρία.) και οι συστάσεις που ο προηγούμενος εργοδότης σχολιάζει τη καταλληλότητα του υποψηφίου για τη θέση που πρόκειται να καλυφθεί.

3.10 ΚΕΝΤΡΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ (assessment centers).

Ο όρος κέντρο αξιολόγησης δε σημαίνει συγκεκριμένο χώρο, άλλα συμπεριλαμβάνει μια σειρά από διαδικασίες που μπορούν να εφαρμοστούν για την επιλογή υψηλόβαθμων στελεχών. Οι διαδικασίες αυτές αφορούν στην αξιολόγηση ικανοτήτων των υποψηφίων και χαρακτηριστικών τα οποία έχει βρεθεί ότι σχετίζονται με την αναμενόμενη μελλοντική επίδοση του. (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003:236, Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2008: 210)

Πιο συγκεκριμένα συνδυάζουν μια ποικιλία από επιμέρους δοκιμασίες, βασισμένες σε πολλές διαστάσεις που εκτιμούν τις ικανότητες, τη συμπεριφορά, την προσωπικότητα και τη διάθεση για απόδοση των υποψηφίων. Οι επιμέρους δοκιμασίες από τις οποίες απαρτίζεται η διαδικασία είναι:

- ◆ Πρακτική εξάσκηση, όπου ο αξιολογούμενος πρέπει να εκτελέσει τις ζητούμενες δράσεις για τις επιμέρους ενεργείες.
- ◆ Συνέντευξη. Οι συνέντευξη διεξάγεται με σκοπό να εκτιμηθούν οι εμπειρίες, τα επιτεύγματα, οι γνώσεις και οι δεξιότητες που έχουν οι υποψήφιοι.
- ◆ Ομαδικές συζητήσεις. Δίνεται σε μια ομάδα ένα ερώτημα για συζήτηση, στην οποία θα πρέπει να δοθεί συλλογική απάντηση. Η αξιολόγηση γίνεται για το κάθε μέλος της ομάδας αναφορικά με τις αρχηγικές ικανότητες, τις προσωπικές επιρροές, την αποδοχή του από την ομάδα.

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

- ◆ Διοικητικά παιχνίδια, όπου οι συμμετέχοντες καλούνται να λύσουν πραγματικά προβλήματα μιας επιχείρησης.
- ◆ Ατομικές παρουσιάσεις. Οι ατομικές παρουσιάσεις διεξάγονται με στόχο τη διερεύνηση των ικανοτήτων των υποψηφίων αναφορικά με την επικοινωνία, την αμεσότητα, τη μεταδοτικότητα και τον προφορικό λόγο. (Μουζά-Λαζαρίδη, 2006:171, Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003:237)

Σχετικά με τις συνθήκες κάτω από τις οποίες αξιολογούνται οι υποψήφιοι είναι σκόπιμο:

- Οι υποψήφιοι να γνωρίζουν εκ των πρότερων τι πρόκειται να συμβεί, ώστε ενδεχόμενος να αρνηθούν να λάβουν μέρος.
- Να αποφεύγονται τα απρόοπτα συμβάντα για τους αξιολογούμενους και η υπερβολική ανάμιξη των αξιολογητών σε ορισμένες από τις δραστηριότητες.
- Να αποφεύγεται η παρατήρηση της συμπεριφοράς των υποψηφίων σε ανεπίσημες στιγμές, όπως κατά τη διάρκεια των γευμάτων.
- Η ατμόσφαιρα να είναι όσο το δυνατόν καλύτερη και οι συνθήκες άνετες.
- Να δίνεται κατάλληλη επαναπληροφόρηση στους υποψηφίους σχετικά με την επίδοσή τους στο τέλος. (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003: 238)

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

3.11 ΕΞΕΤΑΣΗ ΦΥΣΙΚΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ.

Το τελευταίο βήμα πριν την τελική απόφαση της επιχείρησης είναι να εξετασθεί την φυσική κατάσταση των υποψηφίων. Οι ιατρικές εξετάσεις είναι απαραίτητες μόνο σε ορισμένες εργασίες και εκτός των άλλων έχουν άμεση σχέση με τη δυνατότητα του υποψηφίου να ανταπεξέλθει αποτελεσματικά στο έργο του, αποκλείοντας τον κίνδυνο των μεταδοτικών ασθενειών στους χώρους εργασίας. (Μουζά-Λαζαρίδη, 2006:184)

Πιο συγκεκριμένα, η επιχείρηση 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:

1. να αποκλείσει υποψηφίους που τα σωματικά τους προσόντα είναι ανεπαρκή για τη θέση εργασίας για την οποία προορίζονται.
2. Να υπάρχει στο αρχείο της επιχείρησης το ιστορικό της υγείας του εργαζόμενου, για την περίπτωση κάποιου ατυχήματος. (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004:100)

3.12 ΑΠΟΦΑΣΗ ΕΠΙΛΟΓΗΣ.

Το τελευταίο στάδιο της διαδικασίας επιλογής προσωπικού είναι η απόφαση να προσλαμβάνουμε τον επικρατέστερο υποψήφιο, αυτόν δηλαδή του οποίου το προφίλ είναι πλησιέστερο μεταξύ των προεπιλεγμένων, στις

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

απαιτήσεις της προς κάλυψη θέσης εργασίας. Αυτός που πρέπει να πάρει την τελική απόφαση για την επιλογή ενός υποψηφίου είναι ο άμεσος προϊστάμενος της προς κάλυψη θέσης εργασίας, διότι αυτός πρέπει να λογοδοτεί για τα αποτελέσματα του προσλαμβανομένου. Σε περιπτώσει που ο εν λόγω προστατευόμενος δεν διαθέτει της ικανότητες επιλογής, τότε μπορεί να ζητήσει τη βοήθεια του Υπεύθυνου Ανθρώπινων Πόρων η ενός εξωτερικού συμβούλου. Επομένως αφού αξιολογηθούν όλες οι πληροφορίες, ανακοινώνονται από τη διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων οι τελικές αποφάσεις.

Σκοπός είναι να αναζητηθούν νέοι άνθρωποι, με λάμψη στα μάτια, με περιέργεια, ενθουσιασμό και φιλοδοξίες. Οι άνθρωποι αυτοί δεν ψάχνουν απλώς μια θέση για να βουλευτούν αλλά την ευκαιρία πάνω στην οποία θα χτίσουν την καριέρα τους. (Σκουλάς και Οικονομάκη, 1998: 82)

Μετά τη λήψη απόφασης:

- Ανακοινώνουμε στον επιλεγθέντα την απόφασή μας και του προσφέρουμε επισήμως την θέση εργασίας.
- Εφόσον το ζητήσει, του αφήνουμε ένα εύλογο διάστημα (2-3 ημερών) για να μας δώσει την οριστική του απάντηση.
- Ανακοινώνουμε στον επιλεγθέντα την ακριβή ημερομηνία ανάληψης των καθηκόντων του (ημερομηνία πρόσληψης).
- Μεριμνούμε να ολοκληρωθούν όλες οι νόμιμες διαδικασίες της πρόσληψης.
- Εάν ο επιλεγθείς πρόκειται να μετ εγκατασταθεί για να ενταχθεί στο ανθρώπινο δυναμικό μας, του παρέχουμε κάποια προθεσμία και οποιεσδήποτε τυχόν διευκολύνσεις μπορούμε.
- Μεριμνούμε για την ένταξη και τον προσανατολισμό του νεοπροσληφθέντος στην επιχείρηση (γνωριμία με τους ανθρώπους, τις εγκαταστάσεις, και την κουλτούρα της επιχειρήσεις).

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

- Μεριμνούμε για την εκπαίδευση του νεοπροσληφθέντος στη νέα του θέση εργασίας.
- Παρακολουθούμε την πρόοδο ένταξης και τα πρώτα αποτελέσματα του νεοπροσληφθέντος κατά την δοκιμαστική περίοδο (2-12 μήνες, ανάλογα με τη θέση εργασίας) (www.e-forologia.gr)

Τέλος για την επικοινωνία με τους υποψήφιους που δεν επελέγησαν πρέπει να γίνουν οι εξής ενέργειες :

- ◆ Να χρησιμοποιηθεί επιστολόχαρτο της εταιρείας και να απευθυνθεί ξεχωριστά στον κάθε ένα υποψήφιο.
- ◆ Να εκφραστούν τόσο η εκτίμηση όσο και οι ευχαριστίες για το ενδιαφέρον που επέδειξε να εργαστεί στην εταιρεία αλλά και για τον χρόνο που διέθεσε για τον σκοπό αυτό.
- ◆ Να γίνει αναφορά στο πλήθος των πολύ καλών βιογραφικών που έλαβε και ότι το κάθε ένα από αυτά εξετάστηκε πολύ προσεκτικά.
- ◆ Να εξηγηθεί με ευγενικό και διακριτικό τρόπο πως η τελική επιλογή οδήγησε στην πρόσληψη κάποιου άλλου υποψηφίου και να τον παροτρύνετε να προβεί σε μελλοντική κατάθεση αίτησης για οποιαδήποτε άλλη θέση εργασίας που θεωρεί πως διαθέτει τα απαραίτητα προσόντα.
- ◆ Να γίνει επισήμανση ότι η εταιρεία επιθυμεί να κρατήσει το βιογραφικό του στο αρχείο της προκειμένου να το χρησιμοποιήσει πιθανόν στο μέλλον για την κάλυψη άλλης θέσης.
- ◆ Να ευχηθείτε κλείνοντας καλή τύχη σε κάθε νέα προσπάθεια στην επαγγελματική του ζωή.(Σκουλάς και Οικονομάκη ,1998: 84)

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

3.13 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

Μια επιχείρηση είναι τόσο καλή όσο το σύνολο των ανθρώπων που απασχολεί. Όποτε όσο καλά και αν έχει οργανωθεί ένας οργανισμός (κτήρια, εξοπλισμός, μηχανήματα) δεν μπορεί να είναι επιτυχημένος αν δεν υπάρχει το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό.

Η βασική δυσκολία της σωστής επιλογής έγκειται στο γεγονός ότι έχει να κάνει με τον ανθρώπινο παράγοντα, με άλλα λόγια άνθρωποι θα πρέπει να επιλέξουν ανθρώπους. Απαραίτητη προϋπόθεση για την επίτευξη του στόχου είναι η δίκαιη μεταχείριση των εργαζόμενων. Ακόμα και σε στάδιο υποψηφίου, ο μελλοντικός εργαζόμενος θα πρέπει κατά την πρώτη γνωριμία του με τον οργανισμό να αισθάνεται ότι τυγχάνει δίκαιης μεταχείρισης. Για το λόγο αυτό η αρχή και οι κανόνες της ισότητας και της δικαιοσύνης πρέπει να διέπουν, μεταξύ άλλων διαδικασιών και το στάδιο της διαδικασίας της επιλογής προσωπικού.

Η δικαιοσύνη σε ένα οργανισμό διακρίνεται σε διάφορες μορφές όπως δικαιοσύνη ως προς το αποτέλεσμα της επιλογής, δικαιοσύνη ως προς τη χρήση εργαλείων επιλογής, δικαιοσύνη ως ποιότητα της διαπροσωπικής συμπεριφοράς, δικαιοσύνη ως επάρκεια των πληροφοριών σχετικά με τη χρήση συγκεκριμένων μεθόδων και τη λήψη της τελικής απόφασης.

Η συλλογή, η επεξεργασία και τελικά ο έλεγχος των δεδομένων και των αποτελεσμάτων ενός συστήματος επιλογής μπορεί να αποδειχτεί μία αρκετά δύσκολη διαδικασία για έναν μη ειδικευμένο Υπεύθυνο Ανθρώπινου Δυναμικού. Σε αυτή την περίπτωση 3 είναι οι στρατηγικές που πρέπει να ακολουθηθούν :

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

1. Πρόσληψη ειδικευμένων στη συμπεριφορική ανάλυση ψυχολόγων που διαθέτουν τη γνώση και τις ικανότητες να αξιολογήσουν και να καταλήξουν σε ασφαλή συμπεράσματα.
2. Εκπαίδευση του ίδιου του Υπεύθυνου HR προκειμένου να κατακτήσει τις γνώσεις ανάλυσης που θα τον οδηγήσουν στο να δώσει σωστό feedback της διαδικασίας.
3. Συστηματική συλλογή δεδομένων από κάθε φάση και κάθε υπομέθοδο του συστήματος επιλογής που εφαρμόζει η επιχείρηση.

(<http://epilogiprosopikou.blogspot.com>)

Οι διάφοροι μέθοδοι επιλογής προσωπικού που χρησιμοποιούνται σε μια επιχείρηση μπορούν να αξιολογηθούν ως προς τέσσερα βασικά κριτήρια(Cascio, 2003, Easton, 2007, Muchinsky, 1995.):

1. Η εγκυρότητα και η αξιοπιστία της μεθόδου επιλογής. Η εγκυρότητα αναφέρεται στην ικανότητα της κάθε μεθόδου επιλογής να προβλέψει τη προσδοκώμενη μελλοντική απόδοση των υποψηφίων στο χώρο εργασίας. Μια έγκυρη μέθοδος επιλογής θα πρέπει να είναι ταυτόχρονα και αξιόπιστη. Ως αξιοπιστία νοείται η ακρίβεια και η σταθερότητα των μετρήσεων της κάθε μεθόδου επιλογής. Ένα τεστ ικανοτήτων-δυνατοτήτων για παράδειγμα θεωρείται αξιόπιστο όταν επαναλαμβανόμενο κάτω από της ίδιες συνθήκες δίνει σχετικά τα ίδια αποτελέσματα.
2. Το κόστος – οι δαπάνες άλλα και ο χρόνος που απαιτούνται για την ολοκλήρωση της διαδικασίας επιλογής υποψηφίων για μια θέση εργασίας σε συνάρτηση με την αποτελεσματικότητα της κάθε μεθόδου επιλογής υποψηφίων για μια θέση εργασίας αποτελεί μια βασική παράμετρο στην απόφαση της μεθόδου επιλογής. Έχει υπολογιστεί ότι με τη χρήση των παραδοσιακών μεθόδων επιλογής (σε οργανισμούς με 1 έως 500 εργαζόμενους) απαιτούνται κατά μέσο όρο 43 ημέρες από την αποστολή του βιογραφικού σημειώματος ενός υποψηφίου μέχρι την τελική επιλογή και τοποθέτηση του στην εργασία σε αντίθεση με τη χρήση σύγχρονων μεθόδων

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

επιλογής (διαδίκτυο) που μπορεί να μειώσει έως και 17 ημέρες κατά μέσο όρο τη σχετική διαδικασία.

3. Το πεδίο εφαρμογής της κάθε μεθόδου επιλογής ανθρωπίνου δυναμικού σε συνάρτηση με το είδος της κάθε θέσης εργασίας σε μια επιχείρηση. Η συνέντευξη για παράδειγμα αποτελεί μια μέθοδο επιλογής που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για ένα ευρύ φάσμα ειδικοτήτων σε αντίθεση με κάποιοι άλλοι μέθοδοι επιλογής που μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως μέσο επιλογής σε συγκεκριμένες θέσεις εργασίας. (Bernthal, 2008)

4. Ο βαθμός αποδοχής-δικαιοσύνης άλλα και η αντίδραση των υποψηφίων στη μέθοδο επιλογής που θα χρησιμοποιήσει η επιχείρηση. Όλο και περισσότερες επιχειρήσεις τα τελευταία χρόνια διαφημίζονται ως “εργοδότες ίσων ευκαιριών” δίνοντας έμφαση στην υιοθέτηση πολιτικών της διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού που δεν προβαίνουν σε διακρίσεις και προκαταλήψεις με βάση το φύλο, την ηλικία, τη φυλετική προέλευση καθώς και άλλα γνωρίσματα και χαρακτηριστικά που μπορούν να αδικήσουν ευαίσθητες ομάδες ατόμων.

3.14 ΤΑ 9 ΛΑΘΗ ΣΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

1. **Δεν ψάχνουμε πρώτα εσωτερικά:** Το πρώτο μας λάθος είναι πως ξεχνάμε ότι οι καλύτεροι υποψήφιοι βρίσκονται δίπλα μας και είναι οι συνάδελφοι μας. Πρόκειται για ανθρώπους που τους γνωρίζουμε και μας γνωρίζουν, ξέρουμε την ποιότητα της δουλειάς τους, την αφοσίωση και τις φιλοδοξίες τους.
2. **Ψάχνουμε “ τον εαυτό μας ”:** Βασικό λάθος στο οποίο υποπίπτουν περισσότερο οι νέοι managers είναι το να ψάχνουμε να βρούμε “ τον εαυτό μας ”. Συγκεκριμένα, ψάχνουμε έναν άνθρωπο με παρόμοιες γνώσεις και εμπειρίες με τις δικές μας, χαρακτηριστικά

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

προσωπικότητας, φιλοσοφία, τρόπο σκέψης και τέλος παρόμοιο στυλ εργασίας. Αυτό που πετυχαίνουμε προσλαμβάνοντας τον είναι να διπλασιάσουμε μεν τα προτερήματα μας, άλλα παράλληλα και τα ελαττώματα μας.

3. **Ψάχνουμε τον " παλιό ":** Συχνά ψάχνουμε κάποιον που να έχει κάνει ακριβώς τη συγκεκριμένη δουλειά, στον συγκεκριμένο κλάδο, σε μια παρόμοια εταιρία με τη δική μας, σε αντίστοιχες καταστάσεις. Τα πλεονεκτήματα αυτής μας της επιλογής είναι αρκετά και μεγάλης σπουδαιότητας. Ο νέος μας συνεργάτης έρχεται " έτοιμος ", γνωρίζει τι πρέπει να κάνει, πως και πότε. Το πρόβλημα με αυτή μας την επιλογή είναι ότι δεν είμαστε ανοικτοί σε νέες, πρωτοποριακές, καινοτόμες ιδέες.
4. **Ψάχνουμε τον " Superman ":** Σε αρκετές αγγελίες εύρεσης εργασίας ζητείται πλέον ένας υπερήρωας, ο οποίος να έχει ιδιαίτερα νεαρή ηλικία, να διαθέτει υψηλότατο επιστημονικό και τεχνικό υπόβαθρο, απίστευτα πολλά χρόνια εμπειρίας, να συγκεντρώνει χαρακτηριστικά προσωπικοτήτων συνήθως αταίριαστα μεταξύ τους, να έχει να επιδείξει δυσθεώρητα αποτελέσματα και έτσι χάνουμε χρόνο χωρίς να μπορούμε να καλύψουμε τις προσδοκίες μας.
5. **Δεν ψάχνουμε ένα σαφές job description:** Το πλέον συνηθισμένο λάθος. Αν το job description δεν παρατίθεται σχεδόν " ολοκληρωμένο " στην αγγελία μας, το μόνο που πετυχαίνουμε είναι να καθυστερούμε απίστευτα τη διαδικασία στελέχωσης, καθώς εμείς μεν βλέπουμε ανθρώπους που δεν καλύπτουν τις δίκες μας απαιτήσεις, ενώ και εκείνοι φεύγουν απογοητευμένοι.
6. **Δεν έχουμε σαφές χρονοδιάγραμμα:** Μερικές αγγελίες συνεχίζουν να εμφανίζονται στις εφημερίδες ή το διαδίκτυο για πολύ μεγάλα χρονικά διαστήματα, διαστήματα που πολλές φορές ξεπερνούν το τρίμηνο ή ακόμη και εξάμηνο, πράγμα το οποίο δίνει την εντύπωση ότι αυτές οι εταιρίες δεν ψάχνουν ουσιαστικά για προσωπικό.

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

7. **Χρησιμοποιούμε πάντα την ίδια πηγή:** Είτε επιλέξουμε το διαδίκτυο, είτε μια εφημερίδα, είτε έναν εξειδικευμένο σύμβουλο, αυξάνουμε τις πιθανότητες να βρούμε τον καλύτερο δυνατό υποψήφιο με το να χρησιμοποιούμε διαφορετικές πηγές.
8. **Πληρώνουμε πολλά:** Οι μεγάλες εταιρίες μπορούν να καλύψουν ευκολότερα το κόστος μιας διαδικασίας στρατολόγησης που διαρκεί πολύ. Οι μικρότερες εταιρίες, όμως συχνά δεν έχουν αυτή τη δυνατότητα.
9. **Δεν εμπλέκουμε managers και key employees:** Αν ο άνθρωπος που ψάχνουμε θα αναφέρεται σε έναν συγκεκριμένο manager ή σε περισσότερους τότε αυτός ή αυτοί πρέπει να λάβουν μέρος στην όλη διαδικασία στελέχωσης και επιλογής, ξεκινώντας από τη δημιουργία του job description και καταλήγοντας στην τελική επιλογή. (<http://epilogiprosopikou.blogspot.com>)

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

3.15. ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ.

Στα πλαίσια της πτυχιακής εργασίας εκτός από το θεωρητικό κομμάτι, πραγματοποιήθηκε εμπειρική ερευνά βασισμένη σε ερωτηματολόγιο, οπού γίνεται η προσπάθεια να συνδυαστούν οι γνώσεις που αποκομίστηκαν από την βιβλιογραφική ερευνά και να διαπιστωθούν τα αποτελέσματα που θα προκύψουν από την ερευνά.

Η ερευνά στο πρώτο μέρος άφορα την επιλογή προσωπικού και στο δεύτερο μέρος την αξιολόγηση των μεθόδων επιλογής προσωπικού. Πρόκειται για μια ποιοτική ερευνά που αποσκοπεί στην πραγματοποίηση συμπερασμάτων για την μεμονωμένη αυτή επιχείρηση και όχι συνολικά για τον τουριστικό κλάδο στην οποία δραστηριοποιείται. Το βασικό κριτήριο επιλογής της συγκεκριμένης επιχείρησης ήταν λόγω της προθυμίας τους να συμμετάσχουν σε αυτή την ερευνά.

Στο πλαίσιο των παραπάνω, το ερωτηματολόγιο αποτελούμενο από 12 ερωτήσεις, παραδόθηκε στον όμιλο SUNSHINEVACATIONCLUBS στα κεντρικά γραφεία στην Αθηνά στις 31 Αυγούστου 2010. Έπειτα, μετά την συμπλήρωση του από τους αρμοδίους το ερωτηματολόγιο μου έχει αποσταλεί πίσω ηλεκτρονικά.

Μετά από την όλη τριβή μου με το θέμα "Αξιολόγηση των μεθόδων επιλογής προσωπικού" κατέληξα στα παρακάτω συμπεράσματα.

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

Η επιλογή προσωπικού είναι μια από τις βασικότερες λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και αποτελεί προϋπόθεση για την αποτελεσματική εφαρμογή όλων των λειτουργιών.

Ο αριθμός του ανθρωπίνου δυναμικού της παίζει σημαντικό ρόλο στην εφαρμογή των λειτουργιών του τμήματος Διοίκηση Προσωπικού και ειδικά της επιλογής προσωπικού.

Σε μια επιχείρηση υπάρχουν διάφορες θέσης εργασίας όπως:

1. Άμεσης επαφής με τον πελάτη (Reception, bars)
2. Έμμεσης επαφής με τον πελάτη (λογιστήριο, αποθήκη)

Για να γίνει σωστή επιλογή προσωπικού θα πρέπει να διατηρούνται κάποιοι κανόνες όπως μεταξύ άλλων να υπάρχει για κάθε θέση εργασίας, περιγραφή θέσης εργασίας, οπου ο κάθε εργαζόμενος θα έχει μια πλήρη εικόνα για της αρμοδιότητες του απέναντι στην επιχείρηση.

Όπως προκύπτει από την ερευνά, για παράδειγμα για την θέση Υπάλληλου Υποδοχής, ο εργαζόμενος πληροφορείται για τα καθήκοντα του όπως να ενημερώνει τους λογαριασμούς των πελατών, να ανοίγει και να κλείνει αυτούς τους λογαριασμούς. Μαθαίνει σε ποιον αναφέρεται, με ποιους συνεργάζεται, π.χ. να περιλαμβάνει και να παραδίδει ταμείο από η προς την επόμενη βάρδια. Πέρα από της υποχρεώσεις του εργαζόμενου απέναντι στην επιχείρηση , θα πρέπει να είναι σωστός και ως προς τον πελάτη, να διαθέτει κάποια χαρακτηριστικά όπως, για παράδειγμα να είναι ευγενικός, υπομονετικός , να έχει προσεκτική εμφάνιση.

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

Στην συνέχεια αφού η επιχείρηση αποφάσισε ανάλογα με τις ανάγκες της το περιεχόμενο και το βάθος που θέλει να έχουν οι περιγραφές των θέσεων εργασίας, αποφασίζει για τους μεθόδους προσέλευσης που θα αξιοποιήσει.

Αν θα χρησιμοποιήσει εσωτερικές ή εξωτερικές μεθόδους, οι οποίες σύμφωνα με την ερευνά, ζητούμενο είναι όχι μόνο άπλα να καλυφθεί μια θέση μέσω αυτών των μεθόδων άλλα και η αποτελεσματικότητα τους για την κάθε θέση. Ανάλογα με την θέση εργασίας που είναι προς κάλυψη, θα χρησιμοποιηθεί είτε η εσωτερική είτε η εξωτερική προσέλευση.

Σύμφωνα με την ερευνά η επιχείρηση χρησιμοποιεί εξωτερική προσέλευση για θέσεις κλειδιά οπού είναι καλό να καλύπτονται από ανθρώπους που προέρχονται από συναφείς επιχειρήσεις και οι οποίοι σύμφωνα με την θεωρία του VROOM(εσωτερική παρακίνηση) να αποδίδουν επί μακρόν χρονικό διάστημα στον μεγαλύτερο δυνατό διάστημα. Η εσωτερική προσέλευση μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν μοχλός στήριξης ενός τμήματος με μεταφορά υπάλληλων από ένα άλλο, για μικρό ή μεγάλο χρονικό διάστημα. Η οποία όμως προϋποθέτει μεγάλη προσοχή , ώστε να μην προσβάλλεται η εργασιακή προσωπικότητα των ανθρώπων που δέχονται την εσωτερική μετακίνηση.

Η επιλογή υποψηφίων είναι πολύ σημαντική καθώς συνεπάγεται κάποιο κόστος στην επιχείρηση, όχι μόνο όσον αφορά τις διαδικασίες προσέλευσης και επιλογής, αλλά και την περαιτέρω εκπαίδευση και ανάπτυξη τους, που ακολουθεί η παραμονή τους στην επιχείρηση με σκοπό την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη απόδοση τους, μέσα σε αυτή. Ως διαδικασία επιλογής ορίζεται το σύνολο συγκεκριμένων ενεργειών, που αφορούν τη συγκέντρωση και αξιολόγηση πληροφοριών για κάθε έναν από τους υποψηφίους ώστε να λυθεί η απόφαση επιλογής. Τα βήματα που ακολουθούνται στη διαδικασία της

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

επιλογής ποικίλουν από επιχείρηση σε επιχείρηση οπότε η συλλογή, η επεξεργασία και τελικά ο έλεγχος των δεδομένων και των αποτελεσμάτων ενός συστήματος επιλογής μπορεί να αποδειχτεί μία αρκετά δύσκολη διαδικασία.

Σύμφωνα με την ερευνά η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του συστήματος προσέλκυσης μπορεί να διασταυρωθεί μόνο με τις επιτυχείς προσλήψεις, οι οποίες πρέπει να ξεπερνούν το χρονικό διάστημα των δυο μηνών που θεωρείται δοκιμαστικό. Οπότε για να καταλήξουμε στο παραπάνω συμπέρασμα σημαίνει ότι έχει προηγηθεί αξιολόγηση των μεθόδων επιλογής. Έπειτα από την βιβλιογραφική ερευνά και από την ποιοτική ερευνά, προκύπτει ότι οι διάφοροι μέθοδοι επιλογής προσωπικού μπορούν να αξιολογηθούν με βάση κάποιους κανόνες. Για παράδειγμα εγκυρότητα και η αξιοπιστία της μεθόδου επιλογής δηλαδή κατά πόσο κάθε μέθοδο επιλογής μπορεί να προβλέψει τη προσδοκώμενη μελλοντική απόδοση των υποψηφίων στο χώρο εργασίας σε συνεργασία με την εμπειρία του υπεύθυνου. Το κόστος άλλα και ο χρόνος που απαιτούνται για την ολοκλήρωση της διαδικασίας επιλογής υποψηφίων για μια θέση εργασίας σε συνάρτηση με την αποτελεσματικότητα της κάθε μεθόδου επιλογής υποψηφίων για μια θέση εργασίας δηλαδή η αύξηση του όγκου εσόδων/παρεχόμενων υπηρεσιών. Επίσης και ο βαθμός αποδοχής-δικαιοσύνης άλλα και η αντίδραση των υποψηφίων στη μέθοδο επιλογής που θα χρησιμοποιήσει η επιχείρηση, δηλαδή δεν επιλέγεται ο υποψήφιος ο οποίος έχει συγγενή στη διοίκηση αλλά αυτό το άτομο με την μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα.

Στη συγκεκριμένη επιχείρηση υπάρχει μια τεχνική όπου μετά το στάδιο της προσέλκυσης προσωπικού αξιώσεων έπεται η μετατροπή τους σε

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

«αφοσιωμένους» υφισταμένους με απώτερο σκοπό της αύξηση της παραγωγικότητάς τους.

Τέλος, αξίζει να επισημάνουμε ότι τόσο οι διαδικασίες προσέλκυσης όσο και επιλογής στο συγκεκριμένο ξενοδοχείο, όπως αναφέρει ο υπεύθυνος θα μπορούσαν να βελτιωθούν εάν ενσωματωθεί η θεωρία MBO (Managementbyobjective) στην πρόσληψη η οποία σημαίνει ότι πρέπει να συνδεθεί η παραγωγή υπηρεσιών με την πολιτική αποδοχών, τότε μπορούμε να πούμε ότι οι διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής θα εμπλουτιστούν με τους εξής παράγοντες όπως: κέρδος, κοινωνική άνοδο μέσα από επιτυχημένη καριέρα και αποδοχή από μέρος συνάδελφων.

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.

1. Παπαλεξανδρή, Ν. Μπουραντάς, Δ. (2003). «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Αθήνα: Μπένου.
2. Τερζίδης, Κ. Τζωρτζάκης, Κ. (2004). «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων-Διοίκηση Προσωπικού», Αθήνα: Rosili.
3. Ιορδανογλου, Δ.(2008). «Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού Στις Σύγχρονες Οργανώσεις, Νέες Τάσεις Και Πρακτικές », *Αθηνά:Κριτική.*
4. Βαξεβανιδου, Μ. Ρεκλειτης, Π. (2008). «Managment Ανθρωπίνων Πόρων, Θεωρία και Πράξη », *Αθηνά: Προπομπός.*
5. Μουζά-Λαζαρίδη, Α. (2006). «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», *Αθηνά:Κριτική.*
6. Σκουλάς, Ν. Οικονομάκη Κ. (1998). «Διαχείριση & Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων». Μαρούσι: Κάπα.

Ιστοσελίδες:

- 1) www.tests.com .
- 2) www.apasxolisi.gr .
- 3) www.asep.gr.
- 4) www.humanresources.gr
- 5) www.infojob.gr

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

- 6) www.jobmarket.gr
- 7) www.justjobs.gr
- 8) www.oaed.gr
- 9) www.rhodes.gr
- 10) www.skywalker.gr
- 11) www.epilogiprosopikou.blogspot.com.
- 12) www.e-forologia.gr
- 13) www.chiosjobs.gr

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

ΤΕΙ ΚΡΗΤΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΑΞΟΝΕΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ ΤΗΣ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ
ΝΑΝΤΙΑΣ ΤΑΡΛΕΒΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΘΕΜΑ :
«ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ»

1.Αριθμός προσωπικού του ξενοδοχείου (πόσα άτομα εργάζονται στο ξενοδοχείο)

Ο αριθμός του προσωπικού είναι συνάρτηση της κατηγορίας του, π.χ. Στα 4* η σχέση πελατών /υπαλλήλων είναι περίπου 1 προς 4, δηλαδή κάθε 4 πελάτες να υπάρχει ένας υπάλληλος. Όμως με τα τελευταία γεγονότα της οικονομικής κρίσης το ποσοστό αυτό ανέρχεται σε μεγαλύτερο άνοιγμα π.χ. 1 προς 8 ή 1 προς 10.

2.Ποιες θέσεις εργασίας υπάρχουν στο ξενοδοχείο;

A) Άμεσης επαφής με τον πελάτη (Reception, bars,restaurants, Housekeeping, Management, Public Relations, Security

B) Έμμεσης επαφής με τον πελάτη (λογιστήριο, αποθήκη, οικονομικός έλεγχος)

3.Υπάρχει περιγραφή θέσης εργασίας για κάθε θέση εργασίας; (θα μπορούσα να έχω 1 παράδειγμα πραγματικής περιγραφής θέσης εργασίας;) Ναι υπάρχει. Παρακάτω παράδειγμα περιγραφής θέσης Υπαλλήλου Υποδοχής

-Κατά την διάρκεια της βάρδιας του θα πρέπει να είναι υπεύθυνος για την άφιξη/αναχώρηση πελατών σύμφωνα με την ημερήσια κίνηση.

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

-Ενημερώνει τους λογαριασμούς των πελατών, άνοιγμα λογαριασμών ή ενημέρωση αυτών.

-Ικανοποιεί επιθυμίες πελατών, κάνοντας ενίοτε χρέη concierge εάν χρειαστεί (αλλαγές δωματίων, αγορές κλπ)

-Ενημερώνει Log-book

-Παραλαμβάνει και παραδίδει ταμείο από ή προς την επόμενη βάρδια (υπογράφοντας και οι δυο)

-Προσεκτική εμφάνιση, ευγένεια υπομονή και διαλλακτικότητα είναι απαραίτητα χαρακτηριστικά.

4. Ποιες μέθοδοι προσέλκυσης αξιοποιούνται για κάθε θέση εργασίας;

ΕΣΩ-ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ

Σχεδόν σε όλες τις θέσεις το ζητούμενο είναι όχι μόνο η κάλυψη της θέσης αλλά και η αποτελεσματικότητα.

5. Αξιοποιείτε και την εξωτερική και την εσωτερική προσέλκυση; Γιατί; Για ποιες θέσεις εργασίας αξιοποιείτε εσωτερική και για ποιες εξωτερική προσέλκυση;

Ναι, διότι η προαγωγή σε θέση τμηματάρχη ενός χρόνιου υπαλλήλου εμπεριέχει αρκετούς κινδύνους με αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα του τμήματος. Σε θέσεις κλειδιά καλό είναι να έρχονται άνθρωποι με εγνωσμένη αξία από συναφείς επιχειρήσεις (εξωτερική προσέλκυση) έτσι ώστε με την θεωρία του VROOM (εσωτερική παρακίνηση) να αποδίδουν επί μακρόν χρονικό διάστημα στον μεγαλύτερο δυνατό βαθμό. Η εσωτερική προσέλκυση μπορεί να χρησιμοποιηθεί και σαν μοχλός στήριξης ενός τμήματος με μεταφορά υπαλλήλων από ένα άλλο, για λίγο ή μεγάλο χρονικό διάστημα. Όμως πρέπει να γίνεται με μεγάλη προσοχή, χωρίς να προσβάλλεται η εργασιακή προσωπικότητα των ανθρώπων που δέχονται την εσωτερική μετακίνηση. Πρέπει να γίνει σαφής διαχωρισμός των εννοιών ανταγωνισμός/άμιλλα και να υποστηριχθεί ο καταλληλότερος για την εταιρεία μας

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

6. Από ποιες πηγές και μέσω ποιών τρόπων γίνεται εξωτερική προσέλκυση;

- A) Γραφεία ευρέσεως εργασίας
- B) Συναφείς οργανισμοί – επιχειρήσεις
- Γ) Προσωπικές επιλογές ανθρώπων που εμπιστευόμαστε
- Δ) Τυχαίες συναντήσεις, ευκαιρίες κλπ

ΤΡΟΠΟΙ

- A) Αποδεδειγμένη εργασιακή εμπειρία
- B) Υποχρεωτική γεωγραφική αλλαγή που οδηγεί σε αλλαγή θέσης εργασίας
- Γ) Προσφορά ανταγωνιστικού μισθού, ειδικών προνομίων, σταθερότητα εργασίας, συμμετοχή σε λήψη αποφάσεων.

7. Με ποιους τρόπους γίνεται εσωτερική προσέλκυση;

Έχοντας μετρήσει τους επιτευχθέντες στόχους.

8. Ποιες μεθόδους επιλογής αξιοποιείτε για κάθε θέση εργασίας;

Και τα δύο σε συνάρτηση με την προσωπική μου άποψη/θέση για τα προσόντα που μπορώ να αξιοποιήσω από κάποιον υφιστάμενό μου.

9. Ποια μέθοδο θεωρείτε περισσότερο αποτελεσματική και αξιόπιστη;

Αυτήν κατά την οποία έχει παραχθεί το μεγαλύτερο δυνατόν κέρδος με χρήση του μικρότερου δυνατού κόστους. Εδώ πρέπει να σημειωθεί ότι αρκετές φορές το TOP GUN ενός οργανισμού δεν είναι κατ' ανάγκη ο έχων τα περισσότερα διπλώματα ή συγγενή της διοίκησης αλλά αυτό το άτομο με την μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα, η οποία μετριέται μέσα από την επίτευξη αρμονίας μεταξύ ατόμων, ομάδας, έργου.

10. Γίνεται αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του συστήματος προσέλκυσης και του συστήματος επιλογής προσωπικού; Αν ναι, με ποιους τρόπους;

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

Η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του συστήματος προσέλκυσης μπορεί να διασταυρωθεί μόνο με τις επιτυχείς προσλήψεις. Αυτές πρέπει να ξεπερνούν το χρονικό διάστημα των δυο μηνών που θεωρείται δοκιμαστικό. Ο πρώτος λοιπόν είναι η διάρκεια πρόσληψης. Ο δεύτερος είναι η αύξηση του όγκου εσόδων/παρεχόμενων υπηρεσιών. Εδώ πρέπει να σημειώσουμε ότι υπάρχει τεχνική όπου μετά το στάδιο της προσέλκυσης προσωπικού αξιώσεων έπεται η μετατροπή τους σε «αφοσιωμένους» υφισταμένους με απώτερο σκοπό της αύξηση της παραγωγικότητας τους.

11. Κατά πόσο είσατε συνολικά ικανοποιημένος/η από τις διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής που ακολουθεί το ξενοδοχείο;

Κατά βάση το ξενοδοχείο λόγω φύσεως εργασίας στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό σε εμπειρίες στελεχών του. Αυτοί είναι και οι πλέον τεκμηριωμένοι κριτές για την απασχόληση κάποιου από το προσωπικό. Εδώ έχουμε στοιχείο της προσωπικής γνώμης για κάποιον που είναι υπό πρόσληψη. Πολλές φορές επειδή υπάρχει αυτή η προσωπική σχέση ταυτόχρονα υπάρχει και η δέσμευση υψηλού επιπέδου παροχής υπηρεσιών με αποτέλεσμα την ισχυρή ικανοποίηση.

12. Ποια σημεία θεωρείτε ότι θα μπορούσαν να βελτιωθούν στις διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής που ακολουθεί το ξενοδοχείο; Γιατί;

Εάν ενσωματωθεί η θεωρία MBO (Management by objective) στην πρόσληψη η οποία σημαίνει ότι πρέπει να συνδεθεί η παραγωγή υπηρεσιών με την πολιτική αποδοχών, τότε μπορούμε να πούμε ότι οι διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής θα εμπλουτιστούν με τους εξής παράγοντες:

- Κέρδος
- Κοινωνική άνοδο μέσα από επιτυχημένη καριέρα
- Αποδοχή από μέρος συναδέλφων

Θεωρώ ότι οι βελτιώσεις θα μπορούν να αποτελέσουν κίνητρο για αύξηση παραγωγικότητας και αυτές οι βελτιώσεις είναι:

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

1. Ξεκάθαρες σκέψεις (ανταλλαγή κατά το Interview).
2. Σωστός προσανατολισμός.
3. Ακριβές job description (όχι εμπλοκές σε άλλα τμήματα).
4. Αναφορά σε συγκεκριμένο άτομο βάση οργανογράμματος ή στο Δ.Σ.

ΔΗΜΗΤΡΗΣ ΣΟΥΦΛΗΣ

Operations Director

Sunshine Vacation Clubs