

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

**<Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στον
εντοπισμός , προσέλκυση και επιλογή ανθρώπινου
δυναμικού.>**

**ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΗ
ΧΑΛΟΥΤΣΗ ΜΕΛΙΤΑ**

**ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ
ΜΙΧΑΛΗΣ ΣΩΚΡΑΤΟΥΣ**

ΑΘΗΝΑ, ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ, 2018

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα εργασία θα ασχοληθούμε με δυο θέματα της Διοίκησης Ανθρώπινου δυναμικού , την προσέλκυση και την επιλογή προσωπικού . Οι προαναφερόμενες διαδικασίες αποτελούν δύο από τους σημαντικότερους πυλώνες για τη στελέχωση της επιχείρησης με τα σωστά άτομα , στις σωστές θέσεις και με το μικρότερο δυνατόν κόστος.

Η εργασία αποτελείται από πέντε κεφάλαια.

Το πρώτο κεφάλαιο είναι η εισαγωγή του θέματος και των σημείων που θα επικεντρωθούμε.

Το δεύτερο κεφάλαιο είναι η βιβλιογραφική ανασκόπηση της προσέλκυσης και της επιλογής προσωπικού.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζουμε τη μεθοδολογία που θα ακολουθήσουμε σε μια έρευνα που αφορά το θέμα της εργασίας μας , την προσέλκυση και επιλογή ανθρώπινου δυναμικού σε πολυεθνικές εταιρείες.

Στο τέταρτο θα παρουσιάσουμε τα αποτελέσματα της έρευνας με τη βοήθεια διαγραμμάτων .

Θα ολοκληρώσουμε την εργασία με το πέμπτο κεφάλαιο το οποίο θα περιλαμβάνει τα τελικά αποτελέσματα και προτάσεις πάνω στο συγκεκριμένο θέμα.

Abstract

In this project we will concern ourselves with two subjects of Human Resource Management; the attraction and selection of personnel. The previously mentioned procedures constitute two of the most important pillars for the staffing of the enterprise with the right people, in the right positions and with minimal cost.

The project is composed by five chapters.

The first chapter is the introduction of the subject and of the points in which we will focus.

The second chapter is the bibliographic review of the attraction and selection of personnel.

In the third chapter we present the methodology which we will follow in a research concerning the subject of our project, the attraction and selection of human resources in multinational companies.

In the fourth one we will present the results of the research with the assistance of charts.

We will conclude this project with the fifth chapter, which includes the final results and suggestions on this specific subject.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή Κο Σωκράτους Μιχάλη για την αμέριστη βοήθεια που με παρείχε με τις γνώσεις και με τη κατευθυντήρια γραμμή έτσι ώστε να ολοκληρώσω την εργασία μου.

Παράλληλα θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές του Μεταπτυχιακού Προγράμματος <Διοίκηση , Τεχνολογία και Ποιότητα> που είχα σε ολόκληρο τον κύκλο σπουδών μου.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου που με στήριξε συναισθηματικά σε όλη μου την προσπάθεια.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Κεφάλαιο 1:Εισαγωγή

Κεφάλαιο 2:Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

2.1. Γενικά για Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

2.1.1 Ορισμός Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

2.1.2 Δραστηριότητες Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

2.1.2.1 Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού

2.1.2.2 Ανάλυση και περιγραφή θέσεως εργασίας

2.1.2.3 Προσέλκυση

2.1.2.4 Επιλογή

2.1.2.5 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων

2.1.2.6 Αξιολόγηση

2.1.2.7 Αμοιβές και Παροχές

2.1.2.8 Εργασιακές σχέσεις

2.1.2.9 Προστασία Εργαζομένων , Υγιεινή και Ασφάλεια

2.2. Ο ρόλος της ΔΑΔ στην προσέλκυση

2.2.1 Η φιλοσοφία της προσέλκυσης

2.2.2 Οι στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

2.2.3 Παράγοντες που επηρεάζουν την διαδικασία προσέλκυσης

2.2.3.1 Οργανωσιακοί παράγοντες

2.2.3.2 Περιβαλλοντικοί παράγοντες

2.2.3.3 Διοικητικοί παράγοντες

2. 3. Προσέλκυση ανθρώπινου δυναμικού

Γενικά

2.3.1 Ορισμός προσέλκυσης προσωπικού

2.3.2 Προϋποθέσεις διαδικασίας προσέλκυσης

2.3.3 Διαδικασία της προσέλκυσης

2.3.4 Πηγές προσέλκυσης

- 2.3.4.1 Εσωτερική προσέλκυση
- 2.3.4.2 Εσωτερικές πηγές
 - 2.3.4.2.α Ανακοίνωση θέσεων εργασίας (job posting)
 - 2.3.4.2.β Αίτηση εργαζομένου για κάλυψη θέσεων εργασίας (job bidding)
 - 2.3.4.2.γ Προαγωγές και Μεταθέσεις
 - 2.3.4.2.δ Βάσεις δεδομένων
 - 2.3.4.2.ε Συστάσεις
 - 2.3.4.2.στ Εναλλαγή θέσεως εργασίας (job Rotation)
 - 2.3.4.2.ζ Πρώην εργαζόμενοι και υποψήφιοι
 - 2.3.4.2.η Ενδοεπιχειρησιακά δίκτυα (Ιντρανετ)
 - 2.3.4.2.θ Υποψήφιοι <Πόρτας>
- 2.3.4.3 Εξωτερική Προσέλκυση
- 2.3.4.4 Εξωτερικές πηγές
 - 2.3.4.4.α Αγγελίες στα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης
 - 2.3.4.4.β Γραφεία Ευρέσεως Εργασίας
 - 2.3.4.4.γ Σωματεία
 - 2.3.4.4.δ Εταιρείες Ευρέσεων Στελεχών
 - 2.3.4.4.ε Εταιρείες Ενοικίασης Εργαζομένων
 - 2.3.4.4.στ Πανεπιστημιακή Προσέλκυση Εργαζομένων
 - 2.3.4.4.ζ Πρακτική Άσκηση
 - 2.3.4.4.η Ηλεκτρονική Προσέλκυση
 - 2.3.4.4.θ Τηλεπροσέλκυση
 - 2.3.4.4.ι Εναλλακτικές Μέθοδοι Προσέλκυσης
- 2.4 Επιλογή Προσωπικού
 - 2.4.1 Ορισμός επιλογής προσωπικού
 - 2.4.2 Στόχοι και προϋποθέσεις
 - 2.4.3 Ρεαλιστική περιγραφή εργασίας (Ρ.Π.Ε.)
 - 2.4.4 Χαρακτηριστικά εξεταστών
 - 2.4.5 Κριτήρια Επιλογής
 - 2.4.6 Διαδικασία επιλογής
 - 2.4.7 Μέθοδοι επιλογής
 - 2.4.7.1 Αίτηση πρόσληψης

2.4.7.2 Βιογραφικό σημείωμα

2.4.7.3 Συνοδευτική επιστολή

2.4.7.4 Προκαταρκτική Συνέντευξη

2.4.7.5 Επαγγελματικά Tests

2.4.7.6 Συστάσεις

2.4.7.7 Συνεντεύξεις

2.4.7.8 Κέντρα Αξιολόγησης

2.4.7.9 Εξέταση Φυσικής Κατάστασης

2.4.8.0 Απόφαση Επιλογής

Κεφάλαιο 3 : Μεθοδολογία

Κεφάλαιο 4 : Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Έρευνας

Κεφάλαιο 5: Τελικά συμπεράσματα και περαιτέρω έρευνες

5.1 Τελικά αποτελέσματα

5.2 Περαιτέρω έρευνες

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

Το ανθρώπινο δυναμικό ή αλλιώς οι άνθρωποι πόροι αποτελούν σήμερα το πολυτιμότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού . Και αυτό γιατί κάτω από τις σημερινές συνθήκες έντονου ανταγωνισμού ο παράγοντας που βοηθάει μια επιχείρηση να ξεχωρίσει είναι οι άνθρωποι της .Τα προσόντα και η διάθεση των εργαζομένων , ο ενθουσιασμός τους , η ικανοποίηση που αντλούν από την εργασία τους , το αίσθημα της δίκαιας μεταχείρισης τους και η συμμετοχή τους στους κοινούς στόχους , όλα διαμορφώνουν και επηρεάζουν την παραγωγικότητα της επιχείρησης , το επίπεδο της εξυπηρέτησης πελατών τη φήμη και την εικόνα που αυτή προβάλλει και τέλος την επιβίωση της. Για αυτό και η Διοίκηση ή Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού ή Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί ένα πεδίο της Διοίκησης Επιχειρήσεως που συγκεντρώνει όλο και περισσότερο το ενδιαφέρον όσων ασχολούνται με τη διοίκηση επιχειρήσεων τόσο σε θεωρητικό όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο .¹

Η ικανότητα προσέλκυσης , ανάπτυξης και διατήρησης ικανών ανθρώπων είναι ένας πρωταρχικός σημασίας παράγοντας για την επιχειρηματική απόδοση , ίσης σημασίας με τη μακροπρόθεσμης αξία των επενδύσεων , την οικονομική ακεραιότητα , τη χρήση των επιχειρηματικών πόρων , την ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων και των υπηρεσιών , την ποιότητα του Μάνατζμεντ και την κοινωνική και περιβαλλοντική υπευθυνότητα. (Schuler and Jackson , 1996).

Το συνεχές μεταβαλλόμενο στο εξωτερικό και οργανωτικό περιβάλλον αναγκάζει τη ΔΑΔ να ασκήσει ένα στρατηγικό και τακτικό ρόλο προκειμένου να ανταποκριθεί στα νέα δεδομένα .Οι αλλαγές αυτές είναι:

¹ Παπαλεξανδρή Ν. – Μπουραντάς Δ. <Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού> σελ. 17 , Αθήνα , Εκδ. Μπένου

- Οικονομικές μεταβολές
- Δημογραφικές αλλαγές
- Νέες τεχνολογίες
- Εκπαιδευμένους και εξειδικευμένους εργαζόμενους
- Παγκόσμιος ανταγωνισμός

Στόχος της ΔΑΔ:

Στόχος της ΔΑΔ είναι να επιτύχει την απόδοση της επιχείρησης μέσω του ανθρώπινου δυναμικού και να εξασφαλίσει τους ικανούς/σωστούς ανθρώπους στην σωστή θέση εργασίας.

Οι ΔΑΔ ασχολείται με τρεις πυλώνες

- Η προσέλκυση ποιοτικού εργατικού δυναμικού : Σχεδιασμός ανθρώπινου δυναμικού , πρόσληψη και επιλογή .
- Η ανάπτυξη ποιοτικού εργατικού δυναμικού : Ο προσανατολισμός , η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού.
- Η διατήρηση ποιοτικού εργατικού δυναμικού : Η επαγγελματική εξέλιξη του , η ισορροπία εργασίας-ζωής , η αποζημίωση , τα οφέλη , η διατήρηση , η ανανέωση και η διαχείριση των σχέσεων εργαζομένων-διοίκησης .

Από τους παραπάνω πυλώνες που ασχολείται η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού θεμέλιο για να πετύχει τα αποτελέσματα στα οποία στοχεύει η επιχείρηση είναι οι άνθρωποι πόροι.

Η βασική δυσκολία της πρόσληψης είναι ότι έχει να κάνει με τον ανθρώπινο παράγοντα , με λίγα λόγια ο άνθρωπος θα πρέπει να διαλέξει άνθρωπο. Οι τεχνολογικές εξελίξεις , οι αλλαγές στις συνθήκες εργασίας , διεθνοποίηση, η δυσκολία εξεύρεσης ικανού και αποδοτικού δυναμικού επηρεάζουν τη λειτουργία και τις αποφάσεις των επιχειρήσεων να βρουν και να αναδείξουν ικανά στελέχη και ανθρώπινο δυναμικό.

1.1 Σκοπός και δομή διπλωματικής εργασίας:

Σκοπός της διπλωματικής εργασίας είναι να παρουσιαστεί σε θεωρητική προσέγγιση ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού και έπειτα να γίνει μια έρευνα κατά πόσο το θεωρητικό κομμάτι εφαρμόζεται στο πρακτικό.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου δυναμικού αποτελείται από λειτουργίες που συνδέονται μεταξύ τους, για να ξεκινήσει μια πρέπει να έχει ολοκληρωθεί η προηγούμενη.

Κύριο σημείο για να ξεκινήσει η προσέλκυση και η επιλογή είναι να υπάρχει μια περιγραφή εργασίας και το πρότυπο του <ιδανικού ατόμου> για τη κενή θέση. Στη συνέχεια θα αναπτυχθούν η διαδικασία και τα στάδια προσέλκυση που ακολουθούνται από τη στιγμή που θα αποφασιστεί η χρησιμότητα κάλυψη μιας θέσης μέχρι τη στιγμή που θα παραμείνουν οι τελικοί υποψήφιοι για την διαδικασία της επιλογής.

Έπειτα θα αναπτυχθεί οι τεχνικές και οι μέθοδοι επιλογής, οι συνεντεύξεις και ο τρόπος επιλογής των υποψηφίων.

Στο τελευταίο μέρος θα γίνει μια έρευνα για τις επικρατέστερες μεθόδους που χρησιμοποιούν μεγάλες επιχειρήσεις για την προσέλκυση και επιλογής προσωπικού.

Τα ερευνητικά ερωτήματα που τίθεται είναι:

- Ποιες είναι οι δραστηριότητες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και ο ρόλος της ΔΑΔ στη στελέχωση των επιχειρήσεων;
- Η στελέχωση είναι η σημαντικότερη δραστηριότητα της ΔΑΔ. Ο άνθρωπος ανεξάρτητα της τεχνολογικής εξέλιξης παραμένει ο βασικότερος συντελεστής;
- Ποια είναι τα εργαλεία και οι μέθοδοι που θα συμβάλουν στην εύρεση του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού και στη επίτευξη των στόχων των επιχειρήσεων;
- Ποια μέθοδο συνέντευξης χρησιμοποιούν περισσότερο οι επιχειρήσεις και πως επηρεάζουν στη τελική επιλογή;

Δομή της εργασίας :

Το πρώτο κεφάλαιο αποτελεί τη εισαγωγή , ενώ το δεύτερο γίνεται αναφορά στη βιβλιογραφία του θεωρητικού υπόβαθρου της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Στο τρίτο αναλύεται η έρευνα και η μεθοδολογία που θα ακολουθήσουμε.

Στο τέταρτο κεφάλαιο θα πραγματοποιηθούν διαγράμματα βάση των απαντήσεων και θα σχολιαστούν τα αποτελέσματα και τέλος γίνεται η παρουσίαση εναλλακτικών προτάσεων.

Κεφάλαιο 2

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

2.1. Γενικά για τη Διοίκηση Ανθρώπινου δυναμικού:

Το Ανθρώπινο Δυναμικό ή οι Ανθρώπινοι Πόροι αποτελούν έναν σημαντικό τομέα για κάθε επιχείρηση η οποία θέλει να αναπτυχθεί και να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Σε μια επιχείρηση ο ανθρώπινος παράγοντας ανεξάρτητα ποια θέση κατέχει μέσα σε αυτή είναι σημαντικός. Η ποιότητα, η μόρφωση των εργαζομένων, ο ενθουσιασμός, η εμπειρία τους, τα κίνητρα για < δίκαιη > μεταχείριση αποτελούν στοιχεία που θα επηρεάσουν την επιχείρηση ως προς την βιωσιμότητα, την παραγωγικότητα και την ανάπτυξη της.

Τα στελέχη της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων έχουν μεγάλη ευθύνη στη στελέχωση της επιχείρησης με ικανά άτομα που να μπορούν να προσφέρουν τα μέγιστα και παράλληλα να διατηρηθούν και να αξιοποιηθούν με το καλύτερο παραγωγικό τρόπο.

Στη σημερινή εποχή οι εργαζόμενοι είναι καλύτερα ενημερωμένοι, εκπαιδευμένοι και με περισσότερες απόψεις πάνω στην εργασία, τον ελεύθερο χρόνο, την έννοια του < δικαίου >.

Επίσης τα δημογραφικά χαρακτηριστικά έχουν διαφοροποιηθεί. Παρατηρείται αλλαγή στη σύνθεση του εργατικού δυναμικού λόγω της εισροής πολλών οικονομικών και πολιτικών προσφύγων με επακόλουθο διαφορετικές θρησκευτικές και εθνικές ταυτότητες και διαφορετικά ήθη και έθιμα.

Παράλληλα οι αύξηση των γυναικών σε ανώτερες θέσεις τα τελευταία χρόνια είναι έντονη.

Η τεχνολογική ανάπτυξη τα τελευταία χρόνια έχει επηρεάσει τη στελέχωση ανθρώπινου δυναμικού με ένα πιο διαδεδομένο μέσα στην αναζήτηση εργασίας και στη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού.

2.1.1 Ορισμός Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

α) Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) ή Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ) ονομάζεται η διοικητική λειτουργία που μελετά, εφαρμόζει και εποπτεύει μια σειρά από δραστηριότητες που έχουν άμεση σχέση με τη διοίκηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα στα πλαίσια μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.²

β) Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού περιλαμβάνει την προσέλκυση, επιλογή, ανάπτυξη, αξιοποίηση & προσαρμογή των ανθρωπίνων πόρων στον εργασιακό χώρο με σκοπό την αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης και της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων.³

γ) ΔΑΔ είναι η λειτουργία της διοίκησης μιας επιχείρησης/οργανισμού που ειδικεύεται στη διαχείριση των ανθρώπων, δίνοντας έμφαση στα ακόλουθα

- Οι εργαζόμενοι πρέπει να παίζουν καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη συνεχούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- Οι πρακτικές ΔΑΔ πρέπει να είναι εναρμονισμένες με την επιχειρηματική στρατηγική και
- Οι υπεύθυνοι ΔΑΔ πρέπει να βοηθούν την ανώτατη διεύθυνση να καλύπτει στόχους τόσο αποτελεσματικότητας όσο και κοινωνικής δικαιοσύνης.⁴

Στους παραπάνω ορισμούς γίνεται αναφορά για την συνολική δράση της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων που είναι καταρχήν η διαχείριση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα. Έπειτα ακολουθεί ο ορισμός που αναφέρετε στις δραστηριότητες και πως συνδέονται με τον ανθρώπινο παράγοντα και στον τελευταίο ορισμό παρατηρούμε τις σύγχρονες τάσεις της ΔΑΔ που είναι ο διαμεσολαβητής μεταξύ των εργαζομένων και της επιχείρησης για να πετύχουν τα μέγιστα αποτελέσματα τόσο για την επιχείρηση όσο και την ευημερία των εργαζομένων

² Παπαλεξανδρή Ν. Μπουραντάς Δ. <Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού>, (2003), κεφ. 1, σελ. 20, Αθήνα, Εκδ. Μπένου

³ Παπαλεξανδρή Ν. Μπουραντάς Δ. <Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού>, (2003), κεφ. 1, σελ. 20, Αθήνα, Εκδ. Μπένου

⁴ Παπαλεξανδρή Ν. Μπουραντάς Δ. <Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού>, (2003), κεφ. 1, σελ. 20, Αθήνα, Εκδ. Μπένου

Από τα παραπάνω διαπιστώνουμε για να πετύχει μια επιχείρηση τους στόχους και τους σκοπούς της και να αναπτύξει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πρέπει να επιλέξει το σωστό ανθρώπινο δυναμικό με τα απαιτούμενα προσόντα, τη διάθεση και τον ενθουσιασμό για να μπορέσει να επηρεάσει την παραγωγικότητα, τη αποτελεσματικότητα και την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. Όλα τα παραπάνω θα πρέπει να συνδεθούν με την καλή ψυχολογία, τις καλές ανθρώπινες σχέσεις, την αμοιβαία εμπιστοσύνη και συνεργασία των συναδέλφων.

2.1.2. Δραστηριότητες Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Οι δραστηριότητες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι ένα σύνολο στρατηγικών ενεργειών, λειτουργιών που θα πρέπει να αναπτυχθούν ξεχωριστά και μετά να συνδυαστούν και να εφαρμοστούν όλες μαζί σαν μια οντότητα για να μπορέσει η επιχείρηση να αποκτήσει τα καλύτερα αποτελέσματα στο ανταγωνιστικό, παραγωγικό και εργασιακό τομέα. Δεν αρκεί η κάθε λειτουργία να είναι επιτυχημένη αλλά θα πρέπει και ο συνδυασμός με τις άλλες λειτουργίες να είναι επιτυχής και αποτελεσματικός.

Κυριότερες λειτουργίες (Σχήμα 1):

2.1.1.1. Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού:

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού είναι η διαδικασία εξασφάλισης του αναγκαίου αριθμού εργαζομένων. Οι κυριότερες ενέργειες είναι οι εξής:

- Η αξιολόγηση του υπάρχοντος δυναμικού
- Ο προγραμματισμός για το ανθρώπινο δυναμικό που θα απαιτηθεί στο μέλλον⁵

2.1.1.1. Ανάλυση και περιγραφή θέσεως εργασίας:

Στην ανάλυση της εργασίας έχουμε δύο πληροφορίες, οι περιγραφές και οι προδιαγραφές της θέσεως εργασίας. Είναι ένας κατάλογος των καθηκόντων, των υποχρεώσεων και των ευθυνών που συνεπάγεται η

⁵Τερζίδης Κ. Τζωρτζάκης Κ. <Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων>(2004), κεφ. 2 σελ.45, Αθήνα, Εκδ. Rosili

κάθε θέση εργασίας. Τα καθήκοντα , οι υποχρεώσεις και οι ευθύνες μετουσιώνονται σε παρατηρούμενες δράσεις.⁶

2.1.1.2 Προσέλκυση:

Προσέλκυση ενδιαφερομένων για την κάλυψη των κενών θέσεων της επιχείρησης είναι η ενημέρωση των προϋποθέσεων για τις θέσεις για να ενδιαφερθούν και να αποφασίσουν να κάνουν αίτηση.

2.1.1.3 Επιλογή :

Η διαδικασία και οι επιμέρους δοκιμές ή τεχνικές επιλογής του κατάλληλου προσώπου για τη στελέχωση της συγκεκριμένης θέσεως.

2.1.1.4 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων:

Περιλαμβάνει την εκπαίδευση και την κατάρτιση των εργαζομένων για να μπορέσει να είναι έτοιμος να αναλάβει υψηλότερα καθήκοντα.

2.1.1.5 Αξιολόγηση:

Περιλαμβάνει την αξιολόγηση με βάση τους στόχους που είχαν καθοριστεί. Η αξιολόγηση βοηθάει στη διαπίστωση αναγκών εκπαίδευσης ή για τη προαγωγή εφόσον έχει τα απαραίτητα κριτήρια.

2.1.1.6 Αμοιβές και παροχές:

Στις αμοιβές συμπεριλαμβάνεται ο μισθός και οι επιπλέον χρηματικές ή υλικές ενισχύσεις (bonus , συμμετοχή σε κέρδη της εταιρείας , δώρα) επίσης συμπεριλαμβάνονται και οι άυλες ενισχύσεις (βραβεία , έπαινοι ,προαγωγές)

2.1.1.7 Εργασιακές σχέσεις:

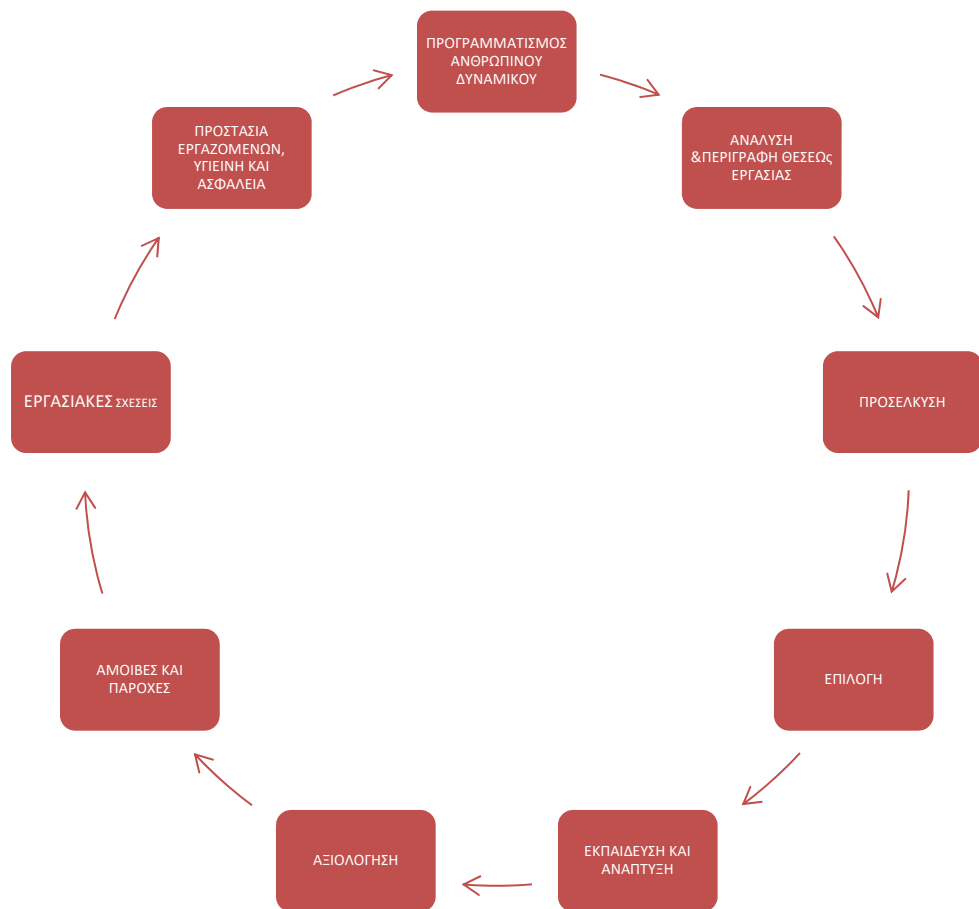
Εργασιακές σχέσεις είναι η διαχείριση των σχέσεων εταιριών με συνδικάτα που αφορά τις συμφωνίες και τις διαπραγματεύσεις για συνθήκες εργασιών , αμοιβές ,παροχές ασφάλεια.

⁶Τερζίδης Κ. Τζωρτζάκης Κ. <Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων>(2004) ,κεφ. 3 σελ.59,Αθήνα , Εκδ.Rosili

2.1.1.8 Προστασία Εργαζομένων , Υγιεινή και Ασφάλεια:

Αφορά την πρόληψη από ατυχήματα και ασθένειες των εργαζομένων.

Επίσης περιλαμβάνει την βελτίωση τις ποιότητας ζωής των εργαζομένων.



Σχήμα 1 Λειτουργίες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

2.2: Ο ρόλος της Δ.Α.Δ στη προσέλκυση

2.2.1 Η φιλοσοφία της προσέλκυσης:

Η αποστολή και ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η εξασφάλιση του ιδανικού υποψηφίου έτσι ώστε να πετύχει την παραγωγικότητα, την αποδοτικότητα και την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης μέσω της σωστής προσέλκυσης και επιλογής του. Σημαντικές ερωτήσεις που πρέπει να απαντήσει ο υπεύθυνος προσλήψεως για να έχει καλά αποτελέσματα είναι :

- Καθορισμός βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων οργανικών αναγκών ανά θέση στην επιχείρηση .
- Ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου προγράμματος προσέλκυσης με συνεργασία και των υπόλοιπων υπευθύνων τμημάτων.
- Ενημέρωση , βάσει των συνθηκών αγοράς εργασίας.
- Καθορισμός εσωτερικών ή εξωτερικών πηγών για κάλυψη θέσεων.
- Ανάπτυξη αποτελεσματικού υλικού προσέλκυσης.
- Συγκέντρωση και καταγραφεί υποψηφίων.
- Επανεξέταση των υποψηφίων και αξιολόγηση αυτών για τελική επιλογή.

2.2.2 Οι στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού⁷ :

- Αύξηση Ανταγωνιστικότητας:

Η επιχείρηση χρειάζεται να απασχολεί εκείνα τα άτομα που θα είναι πιο ικανά να συμβάλουν στην εκπλήρωση των στόχων της και συνεπώς θα την βοηθήσουν να παραμείνει ανταγωνιστική. Συνεπώς, η λειτουργία της Δ.Α.Δ σε οποιαδήποτε επιχείρηση, πρέπει να έχει ως βασικό στόχο την αύξηση της ανταγωνιστικότητας, μέσω της δημιουργίας ενός συγκριτικού πλεονεκτήματος που δεν αντιγράφεται εύκολα και που συνεχώς τη βοηθά να αξιοποιεί τις ευκαιρίες και να αντιμετωπίζει τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Το

⁷ Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ. <Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού> Κεφ.1 Σελ. 28-31, Αθήνα (2003), Εκδ. Μπένου

συγκριτικό αυτό πλεονέκτημα μπορεί να προκύψει μόνο από την αποτελεσματική προσέλκυση , ανάπτυξη και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.

- Βελτίωση Ποιότητας Αποδοτικότητας και Παραγωγικότητας:
Η βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας εξαρτώνται σε πολύ μεγάλο βαθμό από την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού . Συγκεκριμένα , η επιχείρηση που θέλει να βελτιώσει την παραγωγικότητα και την ποιότητα μπορεί να χρειαστεί να αλλάξει το σύστημα προσλήψεων της για να απασχολήσει διαφορετικούς υπαλλήλους. Επίσης θα χρειαστεί να επενδύσει περισσότερο στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη και να εφαρμόσει άλλα συστήματα αμοιβών , προκειμένου να αποκτήσει πρόσθετες δεξιότητες και γνώσεις και ταυτόχρονα να ενισχύσει το ηθικό των εργαζομένων.
- Τήρηση Νομικών και Κοινωνικών Υποχρεώσεων :
Οι νομικές υποχρεώσεις που πηγάζουν από την ιδιότητα της επιχείρησης ως εργοδότη είναι οι αμοιβές ,συμβάσεις εργασίας, ώρες απασχόλησης . Οι κοινωνικές υποχρεώσεις περιλαμβάνουν την ανάγκη για διατήρηση ή αύξηση της απασχόλησης , τη μέριμνα για τα διάφορα κοινωνικά προβλήματα των εργαζομένων και την ανταπόκριση στις ανάγκες της κοινότητας στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση
- Εργασιακή Ικανοποίηση , Δέσμευση και Ανάπτυξη Προσωπικού:
Ο βασικός στόχος και σημείο εκκίνησης για οποιαδήποτε τέτοια προσπάθεια είναι η παροχή βασικής εκπαίδευσης και ανάπτυξης σχετικής 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.
- Επίτευξη Επιχειρησιακών Στόχων:

Ο λόγος ύπαρξης της ΔΑΔ είναι η αποτελεσματική επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων και η επαρκής αποτελεσματικότητα και επιτυχία του οργανισμού.

2.2.3 Παράγοντες που επηρεάζουν την διαδικασία προσέλκυσης

2.2.3.1 Οργανωσιακοί Παράγοντες :

Οι βασικοί παράγοντες προσέλκυσης είναι η φήμη και η καλή εικόνα της επιχείρησης. Η ελκυστικότητα της θέσης εργασίας και την πρόοδο που μπορεί να έχει ένας υποψήφιος. Επίσης οι σχέσεις της επιχείρησης με επαγγελματικούς συλλόγους και ενώσεις επηρεάζουν κριτικά την κοινή γνώμη , όσον αφορά την οργανωτική κουλτούρα , το εργασιακό κλίμα , το στυλ διοίκησης και το σύστημα αμοιβών της εταιρείας.⁸ Ένας άλλος παράγοντας είναι το κόστος . Αναλόγως το χρηματικό ύψος που έχει η ΔΑΔ να δαπανήσει θα επιλέξει διαφορετικές πηγές προσέλκυσης.

2.2.3.2 Περιβαλλοντικοί Παράγοντες :

Το εξωτερικό περιβάλλον επηρεάζει την προσέλκυση κυρίως οι συνθήκες αγοράς . Επιπλέον η προσφορά και τη ζήτηση και η εξειδίκευση που αναζητά η συγκεκριμένη θέση .

Παράλληλα οι εξελίξεις στο οικονομικό και κοινωνικό τομέα επηρεάζει την προσφορά ζήτησης εργασίας.

Τέλος το νομικό πλαίσιο κάθε χώρας έχει επιρροή στην προσέλκυση προσωπικού.

2.2.3.3. Διοικητικοί Παράγοντες :

Ο σχεδιασμός της θέσης εργασίας , η εξεύρεση πηγών προσέλκυσης , οι επαφές με τις πηγές, το κόστος που θα διατεθεί είναι αρμοδιότητες της ΔΑΔ . Για τη καλύτερη στελέχωση της επιχείρησης η ΔΑΔ θα πρέπει να συνεργάζεται με τα τμήματα που ενδιαφέρονται για τη κάλυψη θέσεως έτσι ώστε από κοινού να ανακοινώνονται τα καθήκοντα που θα έχει ο υποψήφιος καθώς και οι γνώσεις και οι ικανότητες που απαιτούνται για την συγκεκριμένη θέση . Επίσης σημαντικό ρόλο παίζει ο εξεταστής διότι αντιπροσωπεύει την εταιρεία για τον

⁸Χυτήρης Λ., <Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων > κεφ . 1 σελ. 62 , Interbook, Αθήνα

υποψήφιο και θα πρέπει να είναι έμπειρος , να έχει πολλές και καλές γνώσεις για την εταιρεία και τη κενή θέση.

2.3.Προσέλκυση ανθρώπινου δυναμικού

Γενικά

Σε αυτό το κεφάλαιο θα αναλύσουμε τους τρόπους ,τις μεθόδους και τα εργαλεία που χρησιμοποιεί η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού για να στελεχωσει με τα σωστά άτομα , στη σωστή θέση και με το χαμηλότερο κόστος το προσωπικό σε μια επιχείρηση.

Βασική προϋπόθεση για να έχουμε επιτυχής προσέλκυση υποψηφίων και κατά συνέπεια επιτυχής επιλογή είναι να έχει προσδιοριστεί το ακριβές προφίλ που πρέπει να έχει το άτομο που θα καλύψει τη θέση. Το προφίλ του ιδανικού ανθρώπου για πρόληψη είναι αυτός του οποίου το προφίλ ταιριάζει με τις απαιτήσεις της θέσης και παράλληλα με τις απαιτήσεις κουλτούρας , στρατηγικές και πολιτικές της επιχείρησης.

Το περιεχόμενο αυτού του προφίλ συνήθως συνίσταται σε :

- Επαγγελματικές γνώσεις και ικανότητες (professional competencies), που προκύπτουν από τις προδιαγραφές της θέσης , τις πολιτικές και τις προοπτικές καριέρας που συνδέονται με τη συγκεκριμένη θέση.
- Ειδικά χαρακτηριστικά προσωπικότητας , όπως κίνητρα , στάση ως προς τον κίνδυνο, προσωπικοί στόχοι, εξωστρέφεια κ.τ.λ. , καθώς και δημογραφικά χαρακτηριστικά , τα οποία προκύπτουν επίσης από τις προδιαγραφές της θέσης , τις πολιτικές και τις προοπτικές καριέρας που συνδέονται με την συγκεκριμένη θέση.
- Γενικές ικανότητες (general competencies) και γενικά χαρακτηριστικά προσωπικότητας (π.χ. δημιουργικότητα , πνεύμα συνεργασίας , πρωτοβουλία , ακεραιότητα), τα οποία προκύπτουν από την κουλτούρα, τις πολιτικές και τις στρατηγικές της επιχείρησης/οργανισμού.⁹

Πριν από την διαδικασία πρόσληψης θα πρέπει να έχει προηγηθεί μια αναλυτική περιγραφή της θέσης εργασίας που να περιέχει όλες τις γνώσεις ,

⁹Παπαλεξανδρή Ν. Μπουραντάς Δ.< Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού>,Κεφ.7,Σελ. 273, Αθήνα,Εκδ. Μπένου

ικανότητες και χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει το άτομο που ενδιαφέρετε να κάνει αίτηση.

Η σύνταξη μιας θέσης εργασίας θα πρέπει να έχει στοιχεία:

- Τίτλο θέσης εργασίας
- Υπεύθυνο στον οποίο αναφέρεται
- Θέση στην ιεραρχία κλίματος
- Συνολικό σκοπό
- Κύρια καθήκοντα και δραστηριότητες
- Προδιαγραφές προσωπικών στοιχείων (πτυχίο, ξένες γλώσσες, τεχνικές γνώσεις)
- Τοποθεσία εργασίας

2.3.1 Ορισμός προσέλκυσης προσωπικού

Ως προσέλκυση προσωπικού ορίζεται η διαδικασία εντοπισμού και πρόσκλησης κατάλληλων ατόμων (τόσο μέσα από την επιχείρηση όσο και κυρίως απέξω) για την κάλυψη των κενών θέσεων.¹⁰

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

Επομένως από τους παραπάνω ορισμούς διαπιστώνουμε ότι ο στόχος της προσέλκυσης είναι να εξασφαλίσει για κάθε κενή θέση προς πλήρωση το κατάλληλο ποσοτικά και ποιοτικά αριθμό υποψηφίων , ώστε να επιλεγεί ο καταλληλότερος για την κάλυψη θέσης¹¹

2.3.2 Προϋποθέσεις διαδικασίας προσέλκυσης

Οι προϋποθέσεις που θα πρέπει να ισχύουν για να έχουμε μια αποτελεσματική και επικοινωνιακή διαδικασία είναι οι εξής:

- α. γνώση των απαιτήσεων σε ανθρώπινο δυναμικό
- β. γνώση της εξέλιξης των προαγωγών μέσα στον οργανισμό
- γ. πρόβλεψη των μελλοντικών αλλαγών βάσει της πείρας του παρελθόντος και των προσδοκιών για το μέλλον

¹⁰Χυτήρης Λ.<Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων> , Interbooks, Αθήνα (2001) Σελ.61

¹¹Παπαλεξανδρή Ν. Μπουραντάς Δ,<Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού >,Κεφ. 7 σελ.268, Αθήνα ,Εκδ.Μπένου

δ. γνώση του τύπου του ανθρώπου που φαίνεται να ταιριάζει περισσότερο στη συγκεκριμένη θέση του οργανισμού και των καθηκόντων επακριβώς που αυτός καλείται να αναλάβει και

ε. αποφάσεις σχετικά μετά αν θα χρησιμοποιηθούν εσωτερικές ή εξωτερικές πηγές προσέλκυσης¹²

2.3.3 Διαδικασία της προσέλκυσης

Στη διαδικασία προσέλκυσης (σχήμα 2) των υποψηφίων ακολουθούμε τα εξής βήματα:

1.0 προσδιορισμός του Target group .

Στον προσδιορισμό της αναζήτησης του συγκεκριμένου προφίλ των υποψηφίων είναι απαραίτητη η μελέτη που θα έχει αποτέλεσμα την εικόνα για τις ικανότητες που πρέπει να έχουν οι υποψήφιοι οι οποίες εκφράζουν στην κατάρτιση τους στις γνώσεις τους. Ακόμη ένας παράγοντας που πρέπει να μελετηθεί είναι στον τύπο της απασχόλησης η οποία μπορεί να είναι είτε μερική , είτε προσωρινή , είτε μόνιμη , είτε αορίστου χρόνου. Επιπλέον η συνιστώσα που θα έχει σκοπό τον προσδιορισμό του Target group θα είναι και η γεωγραφική περιοχή για την προσέλκυση των υποψηφίων.¹³

2. Ο προσδιορισμός των πηγών προσέλκυσης .

Σε αυτό το βήμα αναλύονται οι πηγές (εσωτερικές και εξωτερικές) που θα χρησιμοποιήσουν οι επιχειρήσεις για να προσελκύσουν μεγαλύτερο αριθμό υποψηφίων , με ικανότητες και γνώσεις που να καλύπτουν τα προσόντα που απαιτούνται για τη θέση.

3. Ο προσδιορισμός του τρόπου με τον οποίο θα επιτευχθεί η προσέλκυση των υποψηφίων .

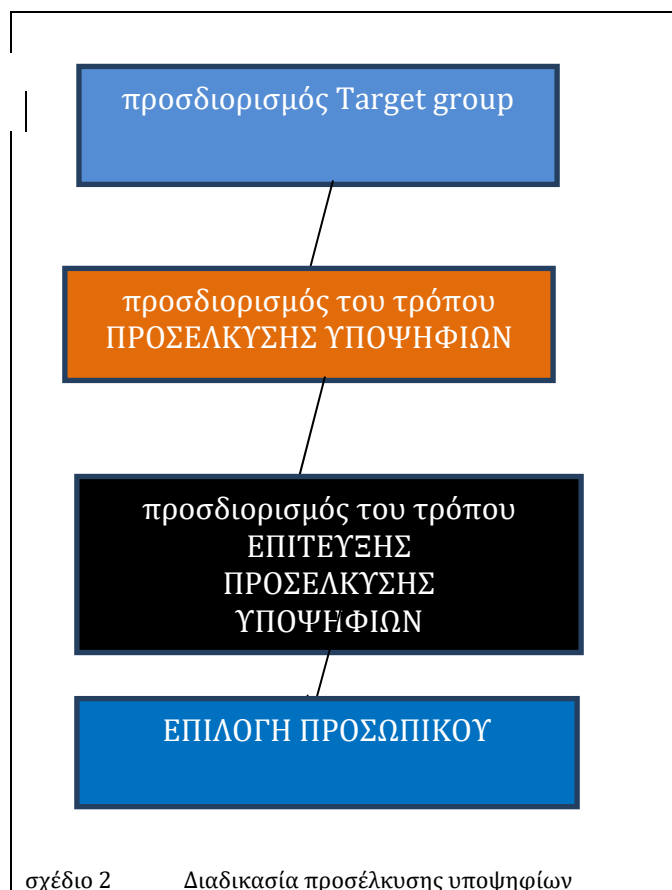
Στο τελευταίο βήμα της διαδικασίας προσέλκυσης θα αναλυθεί τρόπος που θα προσελκύσει τους υποψηφίους η εταιρεία έναντι των ανταγωνιστικών εταιρειών για να έχει τα καλύτερα αποτελέσματα σε ανθρώπινο δυναμικό. Σε

¹²Παπαλεξανδρή Ν. Μπουραντάς Δ, <Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού >, Κεφ.7 σελ.269-270, Αθήνα , Εκδ. Μπένου

¹³Παπαλεξανδρή Ν.-Μπουραντάς Δ, <Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων >, Σελ. 220,, Αθήνα, 2003, Εκδ, Μπένου

αυτό το στάδιο ο υποψήφιος θα ενημερωθεί για τις αποδοχές, ώρες εργασίας, τις επιπλέον παροχές (ασφαλιστική κάλυψη, bonus, εταιρικό αυτοκίνητο). Κατά τη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής των εργαζομένων, οι αντικειμενικοί στόχοι του οργανισμού και του υποψηφίου μπορεί να συγκρούονται. Ο οργανισμός προσπαθεί να αποτιμήσει τα δυνατά σημεία και τις αδυναμίες του υποψηφίου, ενώ από την πλευρά του ο υποψήφιος προσπαθεί να προβάλει μόνο τα δυνατά του σημεία. Αντίστοιχα, παρόλο που ο υποψήφιος προσπαθεί να διερευνήσει και τις καλές και τις κακές πλευρές της πιθανής θέσης εργασίας και του εργοδότη, ο οργανισμός προτιμά να αποκαλύψει μόνο τις θετικές του πλευρές. Επιπλέον, και οι αντικειμενικοί στόχοι της κάθε πλευράς μπορεί να είναι αντικρουόμενοι. Ο οργανισμός θέλει να φερθεί καλά στον υποψήφιο για να αυξήσει τις πιθανότητες της αποδοχής της προσφοράς θέσης εργασίας, αλλά η ανάγκη να αξιολογήσει τον υποψήφιο μπορεί να υπαγορεύει τη χρήση μεθόδων που μπορεί να μειώνουν τις πιθανότητες αποδοχής, όπως εξέταση των συστάσεων του υποψηφίου και συνεντεύξεις υπό συνθήκες πίεσης. Ανάλογα, ο υποψήφιος θέλει να φανεί ευγενικός και ενθουσιώδης για τον οργανισμό, ώστε να βελτιώσει την πιθανότητα να του προσφέρουν εργασία, αλλά επίσης θέλει να κάνει διεισδυτικές ερωτήσεις για την αμοιβή, τις δυνατότητες προαγωγής, την χρηματοοικονομική κατάσταση του οργανισμού και την μελλοντική του πορεία.¹⁴

¹⁴ Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ. <Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού> Κεφ.7 Σελ. 270, Αθήνα (2003), Εκδ. Μπένου



2.3.4 Πηγές προσέλκυσης

Οι πηγές προσέλκυσης μπορεί να είναι εσωτερικές , μέσα από την ίδια εταιρεία ή να είναι εξωτερικές , να αναζητηθούν από πηγές του εξωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας. Οι περισσότερες εταιρείες αναλόγως τη θέση και τον προγραμματισμό ανθρώπινων πόρων που έχει κάνει για το μέλλον της εταιρείας καθορίζουν τις πηγές από τις οποίες θα αντλήσουν το προσωπικό , που μπορεί να είναι και μίγμα εσωτερικών και εξωτερικών πηγών .Κάθε μια από τις πηγές προσέλκυσης έχει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά της που θα αναλυθούν παρακάτω .

2.3.4.1 Εσωτερική προσέλκυση

Πλεονεκτήματα της εσωτερικής προσέλκυσης

- Όταν η θέση καλύπτετε από εσωτερική προσέλκυση οι ικανότητες και οι δεξιότητες των εργαζομένων είναι γνωστές στον εργοδότη οπότε η επιτυχία και η αποτελεσματικότητα έχει μεγαλύτερη πιθανότητα. Επίσης

ο εργαζόμενος είναι γνώστης της κουλτούρας και της φιλοσοφίας της εταιρείας.

- Η εσωτερική προσέλκυση αποτελεί κίνητρο των εργαζομένων για βελτίωση της απόδοσης και της παραγωγικότητας για να πετύχουν μια προαγωγή ή βελτίωση αποδοχών τους.
- Ο χρόνος προσέλκυσης μειώνετε εάν έχουμε εσωτερική προσέλκυση ,καθώς και ο χρόνος εκπαίδευσης διότι ο εργαζόμενος της εταιρείας έχει να εκπαιδευτεί σε λιγότερα πράγματα αφού ήδη είναι γνωστά πολλά αυτά.
- Η κάλυψη όσο το δυνατό περισσότερων κενών θέσεων εργασίας εσωτερικά μεγιστοποιεί το αίσθημα ασφάλειας για τους εργαζόμενους και συνεπώς την ικανοποίηση τους από την εργασία , γεγονός που έχει συνδεθεί θετικά με την υποκίνηση.¹⁵

Μειονεκτήματα της εσωτερικής προσέλκυσης

- Με την εσωτερική προσέλκυση μειώνονται οι νέες ιδέες , δεξιότητες και γνώσεις.
- Εμφανίζεται δυσaráσκεια των εργαζομένων που δεν πήραν προαγωγή, δημιουργώντας εσωτερικές διαμάχες
- Η εσωτερική κάλυψη θέσεων έχει ως αποτέλεσμα την προαγωγή εργαζομένων προτού να είναι πραγματικά έτοιμοι ή να μην επιτρέπει στους εργαζομένους να παραμένουν για αρκετό χρονικό διάστημα σε μια θέση εργασίας ώστε να μπορούν να μάθουν πως να εκτελούν την εργασία τους σωστά . Συνεπώς προκαλεί σημαντικό έλλειμμα δεξιοτήτων και γνώσεων στον οργανισμό.¹⁶
- Οι συχνές ή και μόνιμες εσωτερικές προσελκύσεις , ιδίως στις ανώτερες θέσεις οδηγούν στην παγιοποίηση των σκέψεων και ιδεών.
- Εμποδίζει την διαφοροποίηση του εργατικού δυναμικού.

¹⁵ Παπαλεξανδρή Ν. ,Μπουραντάς Δ. <Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού > Κεφ.7 Σελ. 275 ,Αθήνα (2003), Εκδ. Μπένου

¹⁶ Παπαλεξανδρή Ν. ,Μπουραντάς Δ. <Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού > Κεφ.7 Σελ. 275 ,Αθήνα (2003), Εκδ. Μπένου

- Οι αξιολογήσεις για την κάλυψη των θέσεων δεν είναι αξιοκρατικές , στηρίζονται σε φιλικό ή οικογενειακό περιβάλλον.

2.3.4.2 Εσωτερικές πηγές

Στη εσωτερική προσέλκυση το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού εξετάζει και εντοπίζει πιθανούς υποψηφίους που έχουν τα απαραίτητα προσόντα και έχουν εκφράσει την επιθυμία να κατέχουν τη θέση. Στη συνέχεια θα περιγράψουμε τις πηγές και τις μεθόδους προσέλκυσης.

2.3.4.2.α Ανακοίνωση θέσεως εργασίας (job posting):

Η διαδικασία αυτή πληροφορεί το προσωπικό μέσω του πίνακα ανακοινώσεων , μέσω ηλεκτρονικής επικοινωνίας ή μέσω των άμεσων προϊσταμένων ότι υπάρχουν κενές θέσεις . Στη συνέχεια , μέσα σε καθορισμένο χρονικό διάστημα οι ενδιαφερόμενοι πρέπει να κάνουν αίτηση στο τμήμα προσωπικού και να περάσουν από συνέντευξη από τον μελλοντικό τους προϊστάμενο¹⁷

Ένα αποτελεσματικό σύστημα ανακοίνωσης θέσεων πρέπει να περιλαμβάνει τις εξής κατευθυντήριες γραμμές¹⁸:

1. Τα σημεία ανακοινώσεων να είναι ορατά και διακεκριμένα.
2. Οι μόνιμες προαγωγές και ευκαιρίες μεταθέσεων να ανακοινώνονται
3. Η κενότητα θέσεων να ανακοινώνεται τουλάχιστον μια εβδομάδα πριν τη διαδικασία της προσέλκυσης.
4. Η ιδιαιτερότητα κάποιας θέσης να αναφέρεται , προκειμένου οι ενδιαφερόμενοι να κρίνουν την καταλληλότητα των ικανοτήτων και δεξιοτήτων τους.
5. Οι κανόνες και τα κριτήρια επιλογής να είναι σαφέστατα διατυπωμένα.
6. Οι υποψήφιοι να ενημερώνονται για την τελική απόφαση επιλογή.

2.3.4.2.β Αίτηση εργαζομένου για κάλυψη θέσεων εργασίας (Job bidding):

Η τεχνική αυτή επιτρέπει στο προσωπικό που πιστεύει ότι κατέχει τις απαιτούμενες εμπειρίες , ικανότητες ή αρχαιότητα να κάνει οικειοθελώς αίτηση για μια κενή θέση.

¹⁷ Παπαλεξανδρή Ν. ,Μπουραντάς Δ. <Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού > Κεφ.7 Σελ. 275 ,Αθήνα (2003), Εκδ. Μπένου

¹⁸ Cherrington J. David,<The management of human resources >, Prentice-Hall,4th edition, 1995,σελ.202-203

2.3.4.2.γ Προαγωγές και Μεταθέσεις:

Οι προαγωγές είναι μια αποτελεσματική και οικονομική μέθοδος για κάλυψη κενών θέσεων. Για να πραγματοποιηθούν οι προαγωγές θα πρέπει να υπάρχουν ικανοί υπάλληλοι με τις ανάλογες ικανότητες και δεξιότητες. Για να μπορεί να είναι εφικτό θα πρέπει η εταιρεία σε κάθε πρόσληψη να αναζητά άτομα που να έχουν επιπλέον γνώσεις και ικανότητες έτσι ώστε όταν θα δημιουργηθεί μια κενή θέση να μπορούν να ανταποκριθούν.

Επίσης είναι μια οικονομική σε χρόνο και κόστος μέθοδος διότι η θέση καλύπτεται άμεσα και η εκπαίδευση μπορεί να έχει ολοκληρωθεί σε προηγούμενη θέση που είχε ο υποψήφιος.

Παράλληλα οι εσωτερικές προαγωγές βοηθούν στην παραγωγικότητα και την ανάπτυξη εφόσον οι υπάλληλοι επιδιώκουν να πετύχουν ανώτερες θέσεις.

Οι μεταθέσεις είναι παρόμοια μέθοδο με την προαγωγή με βάση τις ικανότητες, τις γνώσεις, τις δεξιότητες και την αρχαιότητα που έχουν οι υποψήφιοι.

2.3.4.2.δ Βάσεις δεδομένων

Πρόκειται για μια ηλεκτρονική βάση δεδομένων, που δημιουργεί η επιχείρηση για κάθε εργαζόμενο της, καταγράφοντας τα προσόντα, τις δεξιότητες, τα χαρακτηριστικά, τις αδυναμίες και τους περιορισμούς του.¹⁹ Όταν θα προκύψει μια κενή θέση θα ανατρέψουν στη βάση δεδομένων για να εντοπίσουν το κατάλληλο για τη θέση.

Η παραπάνω μέθοδος θα πρέπει να ενημερώνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα, να συμπληρώνεται με προσοχή και να καταγράφονται τα πραγματικά στοιχεία των εργαζομένων έτσι ώστε η επιλογή να έχει καλά αποτελέσματα.

2.3.4.2.ε Συστάσεις

Οι συστάσεις των εργαζομένων παρέχουν μια εξωτερική πηγή υποψηφίων προερχόμενη από εσωτερική πληροφόρηση.²⁰ Αποτελεί, μια πηγή που συνδυάζει εσωτερική και εξωτερική προσέλκυση.

¹⁹Χυτήρης Λ.<Διοίκηση Αθροπίνων Πόρων>, Interbooks, Αθήνα, 2001, σελ.65

²⁰Χυτήρης Λ.<Διοίκηση Αθροπίνων Πόρων>, Interbooks, Αθήνα, 2001, σελ.66

Οι εργαζόμενοι όταν πληροφορηθούν για μια κενή θέση και γνωρίζουν κάποιο οικείο τους πρόσωπο που ικανοποιεί τις απαιτήσεις της θέσεως το προτείνουν. Είναι μια αξιόπιστη μέθοδος διότι ο εργαζόμενος δεν θα προτείνει ένα άτομο που να τον φέρει σε δυσμενή κατάσταση.

Είναι μια οικονομική μέθοδος μόνο που πρέπει να δοθεί προσοχή στην αξιοπιστία και την αξιοκρατία της επιλογής.

2.3.4.2.στ Εναλλαγή θέσεως εργασίας (Job Rotation):

Η προσωρινή κάλυψη κενών θέσεων για να μπορέσουν οι υποψήφιοι που έχουν τις ικανότητες και δεξιότητες να εκπαιδευτούν σε ανώτερες θέσεις και να είναι εκπαιδευμένοι και προετοιμασμένοι να αναλάβουν όταν θα δημιουργηθεί κενή θέση.

2.3.4.2.ζ. Πρώην εργαζόμενοι και υποψήφιοι :

Οι πρώην εργαζόμενοι που έφυγαν για κάποιο προσωπικό τους θέμα (φοίτηση σε κάποια σχολή, εκπλήρωση στρατιωτικής θητείας, αναζήτηση καλύτερης εργασίας) θεωρούνται εσωτερική προσέλκυση και μάλιστα γνωρίσουν την κουλτούρα και τις ικανότητες που πρέπει να έχουν για τη ανάλογη κενή θέση. Παράλληλα χρειάζονται λιγότερη εκπαίδευση από ένα νέο υποψήφιο διότι έχουν ήδη εκπαιδευτεί στο παρελθόν, επομένως χρειάζονται να μάθουν τα νεώτερα που απαιτούνται για τη θέση.

2.3.4.2.η. Ενδοεπιχειρησιακά δίκτυα (Intranet) :

Είναι μια μέθοδος που βασίζεται στην τεχνολογία, μέσω υπολογιστών. Παρόμοιο με το Ίντερνέτ μόνο που περιορίζεται στο εσωτερικό της εταιρείας. Μέσω των υπολογιστών γίνονται οι ανακοινώσεις των θέσεων, περιγράφονται τα προσόντα που πρέπει να έχει ο υποψήφιος και το χρονικό διάστημα για να κάνεις την αίτηση, η οποία γίνεται μέσω του υπολογιστή. Είναι μια γρήγορη και οικονομική μέθοδος με πλήρη διαφάνεια προς όλους τους εργαζομένους.

2.3.4.2.θ. Υποψήφιοι <Πόρτας>:

Υποψήφιοι <Πόρτας> είναι τα άτομα εκείνα που με ατομική πρωτοβουλία υποβάλλουν αιτήσεις και βιογραφικά για την περίπτωση που δημιουργηθεί μία κενή θέση στην επιχείρηση. Όλοι αυτοί μπορούν να αποτελέσουν μία

εσωτερική πηγή προσέλκυσης , αν η επιχείρηση τηρεί πλήρη και ενημερωμένα αρχεία προσωπικού²¹.

Είναι μία γρήγορη μέθοδος μόνο που χρειάζεται να εξεταστεί ξανά ο υποψήφιος για τυχόν αλλαγές που θα έχουν προκύψει με τα νέα δεδομένα.

2.3.4.3.Εξωτερική προσέλκυση

Η εξωτερική προσέλκυση είναι απαραίτητη στις εξής περιπτώσεις ²²:

A) Για να πληρωθούν θέσεις εισαγωγικού επιπέδου (entry-level)

B) Για την απόκτηση ικανοτήτων που δε διαθέτει το προσωπικό της επιχείρησης

Γ) Για την πρόσληψη εργαζομένων με διαφορετικό υπόβαθρο και νέες ιδέες.

Πλεονεκτήματα της εξωτερικής προσέλκυσης

- Να φέρει νέες ιδέες και απόψεις και να αντιμετωπίσει επιτυχώς την αυξημένη ζήτηση από τη γρήγορη ανάπτυξη (για παράδειγμα της τεχνολογίας) αποφεύγοντας να χρησιμοποιήσει προσωπικό που δεν έχει τα απαραίτητα προσόντα ή τη σχετική εμπειρία .²³
- Εξοικονόμηση κόστους εκπαίδευσης . Η πρόσληψη έμπειρων εργαζομένων από άλλες εταιρείες μπορεί να περιορίσει την ανάγκη για παροχή εκπαίδευσης και προγραμμάτων ανάπτυξη από την ίδια την επιχείρηση.²⁴
- Σε περίπτωση αναδιοργάνωσης ή αλλαγής της πολιτικής της επιχείρησης , ιδιαίτερα στο ανώτερο επίπεδο της διοίκησης , ένας νέος υπάλληλος χωρίς καμία προηγούμενη σχέση με τους τωρινούς υπαλλήλους ή τα υπό εξέλιξη σχέδια μπορεί να αποδειχθεί το μοναδικό άτομο με αρκετά αντικειμενικότητα ή και αυστηρότητα για να επιφέρει τις αναγκαίες αλλαγές και να προτείνει ένα νέο όραμα για την επιχείρηση.²⁵
- Αυξάνεται ο αριθμός των υποψηφίων με προσόντα που θα βοηθήσουν την καλύτερη και αποδοτικότερη επιλογή.

²¹Χυτήρης Λ. ,<Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων >Interbooks ,Αθήνα ,2001,σελ.67

²²Παπαλεξανδρή Ν. ,Μπουραντάς Δ. <Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού > Κεφ.7 Σελ. 279 ,Αθήνα (2003), Εκδ. Μπένου.

²³Παπαλεξανδρή Ν. ,Μπουραντάς Δ. <Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού > Κεφ.7 Σελ. 278 ,Αθήνα (2003), Εκδ. Μπένου.

²⁴Παπαλεξανδρή Ν. ,Μπουραντάς Δ. <Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού > Κεφ.7 Σελ. 278 ,Αθήνα (2003), Εκδ. Μπένου.

²⁵Παπαλεξανδρή Ν. ,Μπουραντάς Δ. <Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού > Κεφ.7 Σελ. 278 ,Αθήνα (2003), Εκδ. Μπένου .

- Το εργατικό δυναμικό της επιχείρησης διαφοροποιείται με την ενσωμάτωση νέων ιδεών με αποτέλεσμα να αλλάξει η απόδοση και παραγωγή πολλών εργαζομένων προς το καλύτερο.

Μειονεκτήματα:

- Μπορεί το άτομο που θα επιλεγεί να μην μπορέσει να ταιριάξει στην εργασία και την κουλτούρα της επιχείρησης.
- Το ηθικό του εργατικού δυναμικού αποθαρρύνεται και μπορεί να μειωθεί η απόδοση και η παραγωγικότητα του.
- Η περίοδος προσαρμογής και κόστους είναι μεγαλύτερο όταν προκύπτει εξωτερική προσέλκυση.

2.3.4.4 Εξωτερικές πηγές

Πριν την πρακτική εφαρμογή της προσέλκυσης, ο ειδικός πρέπει να σχεδιάσει τις μεθόδους που θα ακολουθήσει. Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που μπορούν να κάνουν την προσέλκυση εργαζομένων πιο δύσκολη και χρονοβόρα ²⁶:

- Η ανάγκη για μια εχέμυθη έρευνα και η μη χρησιμοποίηση αγγελιών
- Μια τεχνικώς πολύ απαιτητική περιγραφή θέσης εργασίας, για την οποία η εύρεση υποψηφίων είναι 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 εύρεση υποψηφίων ή τους αποθαρρύνουν. Σε κάθε περίπτωση οι ειδικοί επί των προσλήψεων θα πρέπει να αρχίσουν την έρευνα χρησιμοποιώντας ένα ευρύ φάσμα μεθόδων που θα τις αναλύσουμε στη συνέχεια.

²⁶ Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ. <Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού> Κεφ.7 Σελ. 278, Αθήνα (2003), Εκδ. Μπένου

2.3.4.4.α Αγγελίες στα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης:

Οι αγγελίες στα μέσα μαζικής ενημέρωσης είναι η πλέον διαδεδομένη μέθοδος εξωτερικής προσέλκυσης. Το μεγαλύτερο ποσοστό ανέργων απευθύνεται στις αγγελίες για να ενημερωθούν με το τι προσφέρει η αγορά. Πολλές αγγελίες, κυρίως κυριακάτικων εφημερίδων, διαβάζονται από άτομα που εργάζονται, οι οποίοι μπορούν να ενδιαφερθούν, οι υπάλληλοι της ίδιας της εταιρείας που έχει καταχωρίσει την αγγελία, οι πελάτες της εταιρείας. Στις αγγελίες θα πρέπει να δίνονται αρκετές πληροφορίες για να βοηθήσουν σε μια αποτελεσματική διαδικασία προσέλκυσης. Τα στοιχεία που πρέπει να έχει μια καλή αγγελία είναι τα εξής :

- Να είναι σαφής και ξεκάθαρη σε ποιούς απευθύνεται
- Να περιέχει τις απαραίτητες πληροφορίες
- Να αναφέρει τα προσόντα που πρέπει να έχει ο υποψήφιος.
- Να αναφέρει τα πλεονεκτήματα της θέσης
- Ημερομηνία λήξης αίτησης
- Τοποθεσία θέσης

Ένα άλλο είδος αγγελίας είναι και η <ανώνυμη αγγελία> (blind advertisement)²⁷, στην οποία η επιχείρηση δε γνωστοποιεί την ταυτότητα της αλλά ζητάει από τους υποψηφίους να στείλουν τις αιτήσεις- βιογραφικά τους σε ταχυδρομική θυρίδα. Μια επιχείρηση χρησιμοποιεί ανώνυμες αγγελίες όταν δεν επιθυμεί να γνωρίζουν οι ανταγωνιστές την ενδεχόμενη επέκταση της, όταν δεν επιθυμεί να γνωρίζουν οι υπάλληλοι της ενδεχόμενες απολύσεις ή όταν η επιχείρηση έχει κακή φήμη ως εργοδότης. Οι τυφλές αγγελίες παρουσιάζουν χαμηλότερη αναλογία αντίδρασης-απάντησης από τις υπόλοιπες αγγελίες και θα πρέπει να χρησιμοποιούνται μόνο αν συντρέχει ιδιαίτερος λόγος.

²⁷ Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ. <Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού > Κεφ.7 Σελ. 285, Αθήνα (2003), Εκδ. Μπένου

2.3.4.4.β Γραφείο Ευρέσεως Εργασίας:

Τα γραφεία αυτά βρίσκουν και επιλέγουν , βάση των ικανοτήτων τους , υποψηφίους τους οποίους προωθούν για περαιτέρω αξιολόγηση και τελική επιλογή στην ίδια την επιχείρηση που είναι πελάτης τους.²⁸

Η ιδιαιτερότητα των γραφείων ευρέσεως εργασίας είναι ότι απευθύνεται και στους υποψήφιους και στις επιχειρήσεις. Για να μπορέσει να έχει τα καλύτερα αποτελέσματα θα πρέπει ο εργοδότης να δώσει μία πλήρη εικόνα τι ακριβώς αναζητά.

Τα γραφεία ευρέσεως εργασίας μπορεί να είναι δημόσια ή ιδιωτικά.

Τα δημόσια γραφεία προσφέρουν δωρεάν τις υπηρεσίες τους στις επιχειρήσεις , παράδειγμα είναι ο Ο.Α.Ε.Δ.(Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού) στο οποίο απευθύνονται οι επιχειρήσεις όταν αναζητούν άτομα σε υπαλληλική θέση.

Τα ιδιωτικά είναι καλά οργανωμένα γραφεία με μια μεγάλη και πλήρη ενημερωμένη βάση δεδομένων με πλήρη στοιχεία ,ικανότητες και δεξιότητες των υποψηφίων.

Η αμοιβή των ιδιωτικών γραφείων κυμαίνεται μεταξύ 10-30% της αμοιβής του πρώτου ετήσιου μισθού και καταβάλλεται είτε από τον εργοδότη είτε από τον πρώην υποψήφιο ή και από τους δύο αναλόγως την συμφωνία που έχει γίνει.

Συνήθως ασχολούνται με την εξεύρεση υπαλληλικού και εργατικού προσωπικού. Στόχος τους είναι να βρουν εργασία τα άτομα και σε δεύτερο χρόνο εάν είναι τα καταλληλότερα.

2.3.4.4.γ Σωματεία:

Τα σωματεία συχνά παρέχουν υπηρεσίες εύρεσης εργασίας για τα μέλη του.

Το συμβούλιο του σωματείου απευθύνεται σε μέλη του σωματείου που αναζητούν εργασία και τα στέλνουν στις εταιρείες για εκτίμηση και επιλογή.

2.3.4.4.δ Εταιρείες Ευρέσεως Στελεχών:

Οι εταιρείες ευρέσεων στελεχών ή <Κυνηγοί Κεφαλών> είναι εταιρείες που βοηθούν τις επιχειρήσεις να βρουν ικανά στελέχη για να καλύψουν

²⁸ Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ. <Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού > Κεφ.7 Σελ. 285 ,Αθήνα (2003), Εκδ. Μπένου

υψηλόβαθμες θέσεις .Επομένως ως πελάτη έχουν την επιχείρηση και όχι τον υποψήφιο.

Οι εταιρείες ευρέσεως στελεχών δεν ανακοινώνουν στα μέσα μαζικής ενημέρωσης τις κενές θέσεις . Η αμοιβή είναι 30-40% των ετήσιων χρηματικών αποδοχών και την χρεώνουν στην επιχείρηση. Η αμοιβή δίνεται ανεξάρτητα από το εάν η έρευνα καταλήξει σε πρόσληψη του υποψηφίου. Ανάμεσα στους λόγους για τους οποίους μια εταιρεία ευρέσεως στελεχών μπορεί να αποτύχει , να προτείνει ένα μη αποδεκτό υποψήφιο για μια συγκεκριμένη θέση είναι οι ακόλουθοι:²⁹

- Ασαφής ή μη ρεαλιστική περιγραφή θέσης ή απαιτήσεων.
- Κακή φήμη της επιχείρησης , σχετικά με την επαγγελματική εξέλιξη των στελεχών.
- Ακαμψία και δυσκολία προσαρμογής στις εκάστοτε ανάγκες κάθε πρόσληψης, από πλευράς της εταιρείας εύρεσης στελεχών.
- Ανεπάρκεια της εταιρείας εύρεσης στελεχών.
- Υπερβολική ταυτόχρονη χρήση των εταιρειών εύρεσης στελεχών.

Δεδομένου του υψηλού κόστους και του σχετικά χαμηλού ποσοστού επιτυχίας , γεννάται η απορία γιατί τόσες πολλές επιχειρήσεις στο εξωτερικό χρησιμοποιούν εταιρείες ευρέσεως στελεχών.³⁰

- Τα γραφεία αυτά είναι καλύτερα στο να βρίσκουν υποψηφίους οι οποίοι έχουν ήδη προσληφθεί και οι οποίοι μπορεί να αναζητούν ενεργά μια επαγγελματική αλλαγή .
- Τα γραφεία αναζήτησης στελεχών τείνουν να είναι ταχύτερα από μια επιχείρηση, στην περίπτωση που αυτή έκανε μόνη της την προσέλκυση των στελεχών
- Τα γραφεία διαθέτουν εκτεταμένα αρχεία πιθανών υποψηφίων , καθώς και εμπειρία στον εντοπισμό των κατάλληλων ανθρώπων και ορισμένα ισχυρίζονται ότι μπορούν να καλύψουν μία θέση εργασίας στο μισό περίπου χρόνο από ότι θα χρειαζόταν η ίδια η επιχείρηση.

²⁹ Παπαλεξανδρή Ν. ,Μπουραντάς Δ. <Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού > Κεφ.7 Σελ. 289 ,Αθήνα (2003), Εκδ. Μπένου

³⁰ Παπαλεξανδρή Ν. ,Μπουραντάς Δ. <Διοίκηση ανθρώπινου πόρων > Σελ. 204 ,Αθήνα (2001), Εκδ. Μπένου

- Τα γραφεία μπορούν να κρατήσουν μυστικό το όνομα της επιχείρησης που επιθυμεί να κάνει τις προσλήψεις, μέχρι το τελικό στάδιο της επιλογής. Εάν η επιχείρηση δεν επιθυμεί να γίνει γνωστό ότι γίνονται ανακατατάξεις σε σημαντικές θέσεις.
- Τέλος ένας σημαντικός λόγος είναι ότι ενώ το κυνήγι εργαζομένων ανταγωνίστριας επιχείρησης θεωρείται κακή πρακτική, εάν ένας τρίτος το φέρει εις πέρας, απαλύνεται κατά πολύ ο κακός αντίκτυπος στο όνομα της επιχείρησης στην αγορά.

2.3.4.4...ε Εταιρείες Ενοικίασης Εργαζομένων :

Οι εταιρείες ενοικίασης εργαζομένων ουσιαστικά <νοικιάζουν> τους εργαζόμενους (πχ λογιστές, τεχνικό προσωπικό, υπάλληλο γραφείου) σε άλλες επιχειρήσεις και παίρνουν κάποια αμοιβή για κάθε εργαζόμενο.³¹

Η εταιρεία ενοικίασης δίνει την αμοιβή, ασφαλίζει τον εργαζόμενο και γενικά είναι σαν υπάλληλος τους αλλά εκτελεί εργασία στην επιχείρηση που τον έχει νοικιάσει.

2.3.4.4.στ. Πανεπιστημιακή Προσέλκυση Εργαζομένων:

Η προσέλκυση στις πανεπιστημιακές κοινότητες είναι μία μέθοδος προσέλκυσης όταν αναζητάς άτομα υψηλού μορφωτικού επιπέδου, νέους με οράματα, με όρεξη για μάθηση και έτοιμοι να κατακτήσουν ανώτερες θέσεις. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να κάνουν μία έρευνα αγοράς σε ποιές σχολές θα γίνει η πρόσκληση για υποψηφίους. Στις συγκεκριμένες σχολές που θα επιλέξουν θα πρέπει να δώσει η επιχείρηση πληροφορίες για το αντικείμενο της εταιρείας, τον τύπο καριέρας που μπορεί να αναπτύξει μέσα στην επιχείρηση, τον αρχικό μισθό, τα πρόσθετα πλεονεκτήματα της εταιρείας (bonus, ασφάλεια, αυτοκίνητο), την δυνατότητα περαιτέρω εκπαίδευσης, τις δυνατότητες προαγωγής.

Τα πλεονεκτήματα της μεθόδου είναι ότι σε μικρό χρονικό διάστημα μπορεί να έχεις μεγάλο αριθμό υποψηφίων. Παράλληλα τα περισσότερα πανεπιστήμια έχουν ιδιωτικούς χώρους που μπορούν να γίνονται οι συνεντεύξεις.

³¹Χυτήρης Λ.<Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων>, σελ.70, Αθήνα, 2001

Τα μειονεκτήματα της μεθόδου είναι ότι οι υποψήφιοι δεν έχουν εμπειρία και πολλοί από τους συγκεκριμένους είναι διαθέσιμοι να αρχίσουν την εργασία μόνο σε συγκεκριμένες στιγμές του χρόνου πχ όταν ολοκληρώσουν τις σπουδές ή την διπλωματική τους εργασία.

2.3.4.4.ζ Πρακτική Άσκηση:

Είναι μία μέθοδος που προσλαμβάνει φοιτητές για να κάνουν την πρακτική τους άσκηση για το πτυχίο ή για κάποιο συγκεκριμένο μάθημα.

Τα οφέλη για τους υποψήφιους που κάνουν την πρακτική τους είναι απόκτηση εργασιακής εμπειρίας ,οικονομικά οφέλη ,μελλοντική πρόσληψη από την επιχείρηση.

Για την επιχείρηση είναι να γνωρίσουν μερικούς μελλοντικούς υποψηφίους με καλές γνώσεις και ικανότητες , να έχουν εκπαιδευτεί στο βασικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα της επιχείρησης.

Τα μειονεκτήματα για την επιχείρηση είναι ότι είναι δαπανηροί , απαιτείται χρόνος για επίβλεψη των ασκούμενων , τα αποτελέσματα από την εργασία τους είναι πολλές φορές αρνητικά.

2.3.4.4.η. Ηλεκτρονική Προσέλκυση:

Η ηλεκτρονική προσέλκυση είναι μέθοδος που βασίζεται στη ανάπτυξη της τεχνολογίας. Μέσω Ιντερνέτ δημοσιεύεται η αγγελία της θέσης στον ιστότοπο της επιχείρησης ή στον ιστότοπο γραφείων ευρέσεως εργασίας. Οι πληροφορίες για τη θέση ,τα προσόντα και την online αιτήσεις θα βρίσκονται στους παραπάνω ιστότοπους.

Τα πλεονεκτήματα της μεθόδου είναι ο μικρός χρόνος προσέλκυσης , μειωμένο κόστος, μεγάλος αριθμός υποψηφίων.

Τα μειονεκτήματα είναι ο τεράστιος χώρος αναζήτησης, θα πρέπει ο υποψήφιος να έχει Ιντερνέτ, δεν είναι διαδεδομένη μέθοδος.

2.3.4.4.θ. Τηλεπροσέλκυση:

Είναι μια μέθοδος η οποία ο υπεύθυνος προσλήψεως έχει συλλέξει ονόματα υποψηφίων από σχολές, πανεπιστήμια, από επαγγελματικές και επιστημονικές ενώσεις και επικοινωνεί ο ίδιος για να ανακοινώσει τη θέση εργασίας.

2.3.4.4.ι. Εναλλακτικές Μέθοδοι Προσέλκυσης :³²

Η παραδοσιακή προσέλκυση δεν είναι πάντα η απάντηση στις ανάγκες μιας επιχείρησης σε ανθρώπινους πόρους. Στη συνέχεια εξετάζεται μια σειρά από επιλογές που μπορούν να αντικαταστήσουν ή να υποκαταστήσουν αυτό που λέμε <προσέλκυση>. Η παραδοσιακή προσέγγιση ορίζει να ενταθούν οι προσπάθειες προσέλκυσης με περίπου τα ίδια εργαλεία , δηλαδή να κάνουν επιπλέον αγγελίες, να παρατείνουν το συμβόλαιο με το γραφείο ευρέσεως εργασίας , ή να διευρύνουν τη γεωγραφική περιφέρεια που καλύπτει η καμπάνια προσέλκυσης.

- Εναλλακτικά , αντί να ενταθούν οι προσπάθειες στην ίδια πρακτική προσέλκυσης , οι επιχειρήσεις μπορούν να προσπαθήσουν να προσελκύσουν υποψηφίους, ενισχύοντας την ελκυστικότητα της θέσης, αυξάνοντας τους μισθούς και τα επιδόματα ή παρέχοντας ελαστικούς όρους απασχόλησης.
- Μια άλλη στρατηγική , ιδίως σε περιόδους χαμηλής προσφοράς ανθρώπινου δυναμικού είναι η εστίαση της προσέλκυσης στις πιο πολυπληθείς και λιγότερο αξιοποιημένες ομάδες εργατικού δυναμικού.
- Υπάρχουν και πιο απλές εναλλακτικές της παραδοσιακής προσέλκυσης, που δεν περιλαμβάνουν καθόλου προσλήψεις. Πολλές επιχειρήσεις που είναι αντίθετες στην πρόσληψη όλων των εργαζομένων τους σε μορφή πλήρους απασχόλησης, για να καλύψουν τις ανάγκες τους έχουν υιοθετήσει μια άλλη στρατηγική στελέχωση, κατά την οποία διαθέτουν ένα μικρό πυρήνα μόνιμων υπαλλήλων, ταυτόχρονα με προσωρινά εργαζόμενους , εργαζόμενους με σύμβαση έργου και τηλε-εργαζόμενους.
- Μια από τις εναλλακτικές της παραδοσιακής προσέλκυσης είναι η απασχόληση προσωρινών υπαλλήλων από γραφεία παροχής υπηρεσιών (leasing υπαλλήλων). Μια εταιρεία leasing υπαλλήλων αξιολογεί , προσλαμβάνει και εκπαιδεύει τους υπαλλήλους της , τους οποίους στη συνέχεια παρέχει για συγκεκριμένο χρόνο έναντι

³² Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ. <Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού > Κεφ.7 Σελ. 299-301 ,Αθήνα (2003), Εκδ. Μπένου

συμβολαίου στην επιχείρηση-πελάτη της που τους παρέχει το φυσικό χώρο και τα εργαλεία της εργασίας τους, άμεση καθημερινή επίβλεψη και αυτή καθεαυτή την απασχόληση.

- Μια ακόμη εναλλακτική της προσέλευσης και πρόσληψης για τη στελέχωση μιας θέσης μέσα στην επιχείρηση είναι η συμφωνία με μια εξωτερική εταιρεία που θα αναλάβει να εκτελέσει ολόκληρη τη λειτουργία (outsourcing).
- Τέλος , μια εναλλακτική λύση , η οποία όμως δε συνιστάται παρά για πολύ βραχυχρόνιο ορίζοντα είναι οι Υπερωρίες. Δεδομένου για παράδειγμα ότι είναι δύσκολο ή αργεί να καλυφθεί μια θέση εργασίας, είναι προτιμότερο για την επιχείρηση να μην προχωρήσει στην πρόσληψη ανθρώπων που δεν ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της θέσης , αλλά να καλύψει για κάποιο χρονικό διάστημα την έλλειψη με υπερωρίες των άλλων εργαζομένων στο τμήμα.

2.4 : Επιλογή Προσωπικού

2.4.1 Ορισμός επιλογής προσωπικού :

Ως διαδικασία επιλογής υποψηφίων ορίζεται ένα σύνολο συγκεκριμένων ενεργειών που αφορά τη συγκέντρωση και αξιολόγηση πληροφοριών για κάθε έναν από τους υποψήφιους , ώστε να ληφθεί η απόφαση επιλογής – σε ποιόν θα προσφερθεί η θέση εργασίας.³³

2.4.2 Στόχοι και προϋποθέσεις αποτελεσματικής επιλογής:

Η διαδικασία επιλογής ξεκινάει όταν η διαδικασία της προσέλευσης έχει ολοκληρωθεί . Στην διαδικασία προσέλευσης συλλέγουμε υποψηφίους και πληροφορίες για τις δυνατότητες τους και τις ικανότητες να καλύψουν τη θέση , ενώ στη διαδικασία επιλογή γίνεται η επιλογή μεταξύ των υποψηφίων

³³Χυτήρης Λ. <Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων >Interbook , σελ.80

ποιός θα είναι ο καταλληλότερος , ο πιο αποδοτικός και ο πιο παραγωγικός για τη θέση.

Μια αποτυχημένη πρόσληψη κοστίζει αρκετά στην επιχείρηση , περίπου το διπλάσιο του ετήσιου εισοδήματος του κατόχου της θέσης. Στο συνολικό κόστος συμπεριλαμβάνεται το κόστος προσέλκυσης , επιλογής, το κόστος ενημέρωσης, παράλληλα στους πρώτους μήνες προσαρμογής ο εργαζόμενος δεν αποδίδει σημαντικά οπότε έχει κάποιο κόστος για την επιχείρηση.

Το έργο της επιλογής θα πρέπει να γίνεται από εξειδικευμένα και έμπειρα άτομα έτσι ώστε να μην επιλέγονται άτομα που θα αποχωρίζουν σε μικρό χρονικό διάστημα. Επίσης μια λάθος επιλογή θα επηρεάσει και το υπόλοιπο προσωπικό διότι θα υπάρχουν άτομα που θα ήταν ικανά για τη θέση και δεν την έχουν ή η συνεργασία δεν θα έχει σωστή βάση.

Συγκεκριμένα οι προϋποθέσεις αποτελεσματικής επιλογής περιλαμβάνουν:³⁴

- Ύπαρξη μιας ρεαλιστικής περιγραφής θέσης εργασίας (Ρ.Π.Ε.)
- Γνώση της φύσης της κενής θέσης εργασίας και των προβλημάτων της. Εδώ βοηθάει η ανάλυση θέσης που πρέπει να έχει προηγηθεί.
- Καθορισμός των κριτηρίων για σωστή απόδοση στην κάθε θέση. Εδώ βοηθούν εκτός από την περιγραφή και τις προδιαγραφές της θέσης και η μελέτη της απόδοσης των προηγούμενων κατόχων της θέσης.
- Γνώση των διαφόρων μεθόδων επιλογής και τη σημασία τους . Η μεγάλη ποικιλία των μεθόδων απαιτεί και καλή γνώση της χρησιμότητάς τους σε κάθε περίπτωση.
- Κατανόηση των θεμάτων της αξιοπιστίας και εγκυρότητας των μεθόδων επιλογής.
- Εκπαίδευση των υπευθύνων για ανάπτυξη των απαιτούμενων ικανοτήτων.
- Σύστημα ανατροφοδότησης για μέτρηση της αποτελεσματικότητας στην επιλογή προσωπικού.

2.4.3 Ρεαλιστική περιγραφή εργασίας(Ρ.Π.Ε.):

³⁴ Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ. <Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού > Κεφ.7 Σελ. 306 ,Αθήνα (2003), Εκδ. Μπένου

Θα αναλύσουμε μια σύγχρονη μέθοδος επιλογής προσωπικού η οποία βοηθάει να μειωθούν οι πρόωρες αποχωρήσεις , ο υποψήφιος να γνωρίζει από την αρχή τα θετικά και αρνητικά στοιχεία της θέσης , να γνωρίζει εάν μπορεί να ανταποκριθεί και σε τελικό επίπεδο εάν τον ενδιαφέρει.

Η Ρ.Π.Ε. παρουσιάζεται με τη μορφή κειμένου ή φιλμ που κάνουν οι υπάλληλοι σε πραγματικό χρόνο εργασίας ή ο υποψήφιος συμμετέχει σε εργασία με πραγματικές συνθήκες.

Η Ρ.Π.Ε. όπου έχει εφαρμοστεί μειώνει τις αποχωρήσεις , τις προσδοκίες των εργαζομένων , το ποσοστό αποδοχής , αυξάνει την εργασιακή ικανοποίηση και δέσμευση στην επιχείρηση από τους νεοπροσληφθέντες .

Ακολουθούν τα αποτελέσματα αναλυτικά για τη ρεαλιστική περιγραφή εργασίας :³⁵

- Αυτό – επιλογή . Εάν η Ρ.Π.Ε. βοηθάει τον υποψήφιο να συνειδητοποιήσει ότι η δουλειά δε θα τον ικανοποιεί προσωπικά , μπορεί ο ίδιος να επιλέξει να μην δεχτεί τη δουλειά ή να αποκλείσει ο ίδιος τον εαυτό του από τη διαδικασία επιλογής που κάνει η επιχείρηση. Χωρίς αυτή τη ρεαλιστική πληροφορία , ο υποψήφιος μπορεί να είχε δεχτεί την προσφορά, γεγονός το οποίο θα είχε αυξημένη πιθανότητα να οδηγήσει σε πρόωρη αποχώρηση.
- Δέσμευση στην απόφαση. Όταν η Ρ.Π.Ε. παρουσιάζεται πριν ο υποψήφιος δεχτεί ή απορρίψει την προσφορά εργασίας , ο υποψήφιος αισθάνεται ότι έχει ενημερωθεί πλήρως πριν πάρει την απόφαση για τη δουλειά. Αν ο υποψήφιος δεχτεί μία θέση γνωρίζοντας ότι θα πρέπει να περιμένει δύσκολες στιγμές ή δυσάρεστα καθήκοντα , αργότερα ως υπάλληλος νιώθει ότι δεν έχει το δικαίωμα να αναθεωρήσει και να παραιτηθεί αν πράγματι προκύψει κάποιο δυσάρεστο γεγονός.
- Μετριασμένες προσδοκίες. Ο σκοπός μίας Ρ.Π.Ε. είναι να μειώσει , ή να κάνει πιο ρεαλιστικές , τις προσδοκίες που έχει ένας νεοεισερχόμενος σχετικά με τη θέση εργασίας του. Μία θεωρία για την εργασιακή ικανοποίηση δηλώνει ότι η μη ικανοποίηση είναι αποτέλεσμα της ασυμφωνίας ανάμεσα σε αυτά που κάποιος περιμένει από μία δουλειά

³⁵ Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ. <Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού > Κεφ.7 Σελ. 308 ,Αθήνα (2003), Εκδ. Μπένου

και σε αυτά που τελικά απολαμβάνει. Η υιοθέτηση ρεαλιστικών προσδοκιών μειώνει το κενό ανάμεσα στις προσδοκίες και την πραγματικότητα. Συνεπώς, η δυσaréσκεια μειώνεται. Από τη στιγμή που η δυσaréσκεια είναι μία αιτία των αποχωρήσεων, ο μηχανισμός αυτός μπορεί να εξηγήσει διαφορές τόσο νοοτροπίας όσο και συμπεριφοράς ανάμεσα στις ομάδες που έλαβαν ή δεν έλαβαν Ρ.Π.Ε.

- Αντιμετώπιση δύσκολων καταστάσεων. Έχει αποδειχτεί ότι δυσάρεστα γεγονότα προκαλούν λιγότερο άγχος και αντιμετωπίζονται πιο αποτελεσματικά εάν αναμένονται, παρά όταν είναι απροσδόκητα. Είναι πιθανό ότι η Ρ.Π.Ε. βελτιώνει την ικανότητα των νεοπροσληφθέντων να αντιμετωπίζουν τις αρνητικές πλευρές της εργασίας. Η Ρ.Π.Ε. μπορεί να κινητοποιήσει τους νεοεισερχόμενους να ελέγχουν νοερά τις αντιδράσεις τους στα απρόσμενα προβλήματα της δουλειάς και άρα να αυξήσει την ικανότητά τους να αντιμετωπίζουν τα προβλήματα όταν παρουσιάζονται.

2.4.4 Χαρακτηριστικά εξεταστών :

Τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχουν οι εξεταστές των υποψηφίων για να κάνουν τη καλύτερη επιλογή υποψηφίων είναι :³⁶

- Ενδιαφέρον και ανησυχία για κάθε υποψήφιο χωριστά:
Πολλές μελέτες έχουν δείξει ότι οι υποψήφιοι αισθάνονται θετικά για μία συνέντευξη στρατολόγησης όταν αυτή διεξάγεται από κάποιον που εκτιμά και ενδιαφέρεται ατομικά για τον καθένα.
- Ενθουσιασμό :
Οι υποψήφιοι ελκύονται περισσότερο από εκείνους τους στρατολόγους που μετατρέπουν την εργασία σε ευκαιρία και περιγράφουν με ενθουσιασμό την εταιρεία.
- Ηλικία :
Η καταλληλότερη ηλικιακή σύνθεση κυμαίνεται μεταξύ 35-45 ετών
- Χρόνος αμφίδρομης επικοινωνίας :
Αρνητική κριτική ασκείται στους στρατολόγους που κάνουν κατάχρηση του χρόνου με αναλυτικές περιγραφές της ιστορικής αναδρομής της

³⁶Σκουλάς Ν. -Οικονομάκη Κ. < Διαχείριση και ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων>, σελ.74-75, Αθήνα,Κάπα

εταιρείας και πληροφορίες για τον αριθμό των εργαζομένων , των προϊόντων , των περιουσιακών στοιχείων , των πωλήσεων κ.α. Σκοπός της συνέντευξης είναι η συλλογή πληροφοριών αμφότερα των συμμετεχόντων.

- Αμοιβαία αρμονική σχέση :

Για να επιτευχθεί αυτή , είναι σημαντική η αποφυγή ερωτήσεων που προκαλούν στον υποψήφιο στρες και αμυντική στάση.

Μετά τον καθορισμό του απαιτούμενου αριθμού υποψηφίων έπεται η σύσταση ενός ειδικού πλάνου , βάση του οποίου λαμβάνονται αποφάσεις για θέματα τόπου, χρόνου και τρόπου διεξαγωγής της διαδικασίας επιλογής.

2.4.5 Κριτήρια επιλογής :

Τα κριτήρια επιλογής που χρησιμοποιούν οι περισσότερες επιχειρήσεις είναι:

- Εκπαίδευση : Το μορφωτικό επίπεδο και οι γνώσεις που έχουν οι υποψήφιοι σύμφωνα με αυτά που χρειάζεται η θέση μαζί με τις ικανότητες και τα χαρακτηριστικά που διαθέτει είναι το κύριο κριτήριο.
- Εμπειρία : Ένα σημαντικό κριτήριο είναι η εμπειρία που έχει ο υποψήφιος σε παρόμοια θέση εργασίας. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα ότι γνωρίζει το αντικείμενο της εργασίας και ότι ενδιαφέρετε γιαυτό διότι επιδιώκει παρόμοια θέση.
- Φυσικά χαρακτηριστικά : Τα φυσικά χαρακτηριστικά , εμφάνιση , τα λαμβάνουν πολλές φορές τα άτομα που κάνουν επιλογή αν και τα τελευταία χρόνια θεωρούνται παράνομες.
- Προσωπικά χαρακτηριστικά : Προσωπικά χαρακτηριστικά είναι η οικογενειακή κατάσταση , φύλο , ηλικία . Επίσης ο τύπος της προσωπικότητας αναφέρεται σε στοιχεία του χαρακτήρα όπως η εξωστρέφεια , η συνεργατικότητα , η πειθαρχία , η αντίληψη.

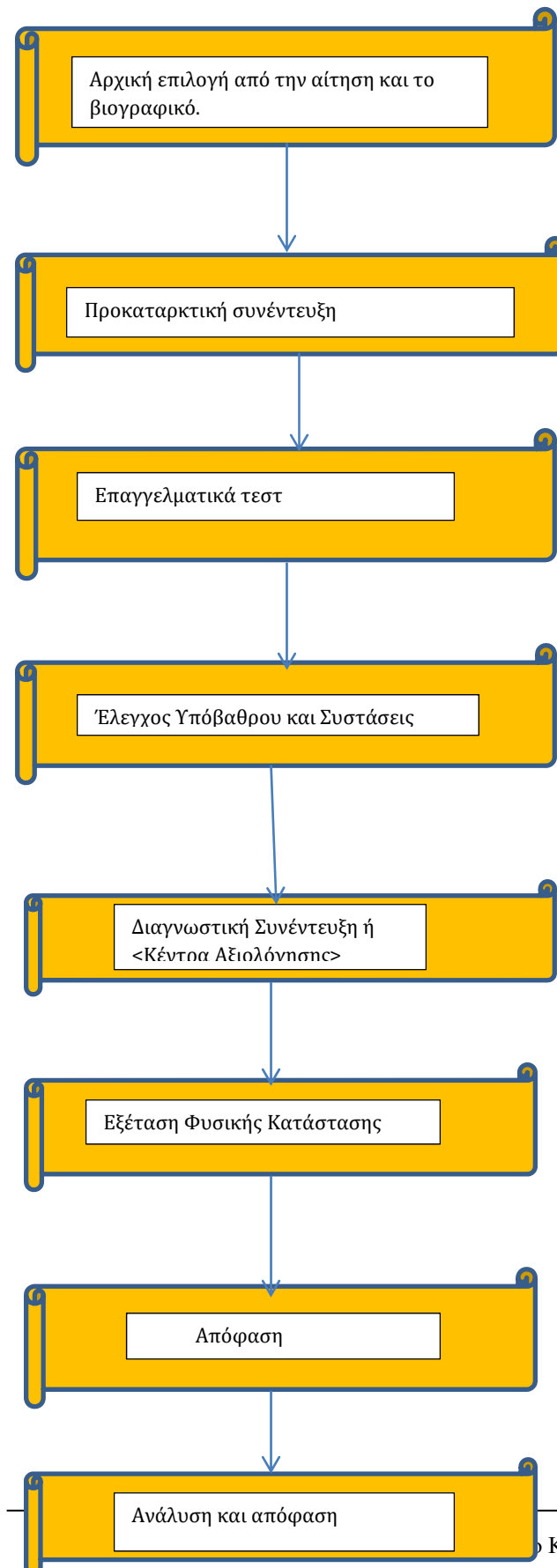
2.4.6 Διαδικασία επιλογής :

Τα βήματα που ακολουθούνται στη διαδικασία της επιλογής ποικίλουν ανάλογα με την επιχείρηση. Συνήθως χρησιμοποιείται η τεχνική του < σταδιακού αποκλεισμού > , όπου ο υποψήφιος κρίνεται σε μια σειρά από δοκιμασίες – κριτήρια όπως βιογραφικό σημείωμα , αίτηση , τεστ και συνεντεύξεις, και

αποκλείεται από την διαδικασία επιλογής μόλις παρουσιάσει μη ικανοποιητικό αποτέλεσμα σε ένα από τα στάδια. Μία συνηθισμένη σειρά σταδίων επιλογής κατά τη μέθοδο του σταδιακού αποκλεισμού φαίνεται παρακάτω(σχήμα 3) .

Μία άλλη μέθοδος επιλογής είναι η μέθοδος της <πολλαπλής συσχέτισης>, όπου οι υποψήφιοι εξετάζονται με βάση την απόδοσή τους σε όλα τα στάδια πριν παρθεί η τελική απόφαση , ανεξάρτητα από την απόδοσή τους σε κάθε ένα αυτά χωριστά.

ΒΗΜΑΤΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ



2.4.7 Μέθοδοι επιλογής:

2.4.7.1 Αίτηση πρόσληψης :

Ο σχεδιασμός και η συμπλήρωση της αίτησης πρόσληψης από τον υποψήφιο εξυπηρετεί δύο κυρίους λόγους :³⁷

A) Την παροχή των πληροφοριών για το σύνολο των υποψηφίων ούτως ώστε να επιλεγεί ένα μέρος από αυτούς , οι οποίοι να κληθούν να δώσουν συνέντευξη ή και να περάσουν γραπτές δοκιμασίες (tests)

B) Τα στοιχεία που συλλέγονται μπορούν να χρησιμοποιηθούν από την επιχείρηση και μετά τη διαδικασία της επιλογής , σε περίπτωση που ο υποψήφιος τελικά προσληφθεί .

Μεταξύ των δύο αυτών στόχων είναι δυνατό να υπάρχει σύγκρουση . Στοιχεία που δεν αφορούν την επιλογή μπορούν να συλλέγουν και αργότερα , και ενδεχομένως δεν είναι σκόπιμο να περιλαμβάνονται στην αίτηση.

Στο σχεδιασμό των αιτήσεων θα πρέπει να προσέξουμε οι ερωτήσεις να είναι αρκετές έτσι ώστε η επιχείρηση να έχει στη διάθεσή της πολλές πληροφορίες για τον υποψήφιο έτσι ώστε να πετύχει τα καλύτερα αποτελέσματα ,όχι βέβαια να φθάσει στο άλλο άκρο που οι ερωτήσεις να αντικαταστήσουν μία συνέντευξη.

Παράλληλα να είναι απλή και κατανοητή στη συμπλήρωση και σε μικρή έκταση που να παροτρύνει τον υποψήφιο.

Το έντυπο αίτηση για κάθε επιχείρηση θα πρέπει να είναι κοινό για τους υποψήφιους εκτός εάν σε κάποια συγκεκριμένη θέση απαιτούνται διαφορετικές ικανότητες και δεξιότητες. Συχνά η αίτηση συνοδεύεται και από ένα βιογραφικό σημείωμα για να μπορεί ο υποψήφιος να δώσει την δική του εικόνα για τις γνώσεις και τις ικανότητες του.

2.4.7.2 Βιογραφικό σημείωμα :

Στο βιογραφικό σημείωμα θα πρέπει να απεικονίζεται ο πραγματικός εαυτό του κάθε υποψηφίου , ο αναγνώστης του να αισθάνεται ότι απευθύνεται σε αυτόν προσωπικά . Να είναι ευανάγνωστο , με σαφήνεια , ειλικρινές ,καθαρό χωρίς

³⁷ Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ. <Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού > Κεφ.7 Σελ. 311 ,Αθήνα (2003), Εκδ. Μπένου

ορθογραφικά λάθη. Να περιέχονται όλα τα στοιχεία σε δύο σελίδες ,
δακτυλογραφημένες και τυπωμένες σε χαρτί Α4.

Συγκεκριμένα το βιογραφικό σημείωμα(βλέπετε Παράρτημα) θα πρέπει να περιλαμβάνει:

- Προσωπικά στοιχεία: Όνομα, διεύθυνση, τηλέφωνο, e-mail , τόπος κατοικίας , ημερομηνία γέννησης , στρατιωτικές υποχρεώσεις.
- Μορφωτικό επίπεδο; Πτυχίο, μεταπτυχιακά ,εξειδικεύσεις, συνοδευόμενα με τα ιδρύματα προέλευσης και τη χρονολογία .
- Επαγγελματική εμπειρία : Προηγούμενες επαγγελματικές εμπειρίες με αναφορά στο τόπο, τη χρονική διάρκεια , τις αρμοδιότητες και με αντίστροφη χρονική σειρά.
- Επιμόρφωση : Σεμινάρια με αναφορά γνωστικού αντικειμένου και χρονική διάρκεια.
- Άλλες γνώσεις : Ξένες γλώσσες (επίπεδο και τυχόν πτυχία), τεχνολογικές γνώσεις .
- Ελεύθερος Χρόνος: Hobby, συμμετοχή σε οργανώσεις.

2.4.7.3 Συνοδευτική επιστολή :

Ένα βιογραφικό σημείωμα καλό θα είναι να συνοδεύεται από μία επιστολή απευθυνόμενη στον εργοδότη διότι αυτό δείχνει ότι δεν στέλνεις οπουδήποτε βιογραφικά σημειώματα. Εάν γνωρίζεις τα στοιχεία του εργοδότη καλό είναι να τα αναφέρεις. Το κείμενο πρέπει να είναι μικρό και περιεκτικό .Συνήθως είναι μέχρι τρεις παραγράφους. Η συνοδευτική επιστολή περιλαμβάνει:

- Όνομα , διεύθυνση , τηλέφωνο του υποψηφίου
- Στοιχεία του προσώπου ή της εταιρείας που θα σταλθεί
- Αναφορά στη συγκεκριμένη θέση, το ενδιαφέρον για την εταιρεία , στη πηγή προσέλκυση που βρήκε την αγγελία .
- Οι λόγοι για τους οποίους ο υποψήφιος πιστεύει ότι είναι κατάλληλος μαζί με μια μικρή αναφορά στην εκπαίδευση του και τις τυχόν εμπειρίες του.
- Τέλος δήλωση για αναμονή απάντησης και περαιτέρω πληροφορίες
- Όνομα και υπογραφή.

2.4.7.4 Προκαταρκτική Συνέντευξη:

Όταν έχει ολοκληρωθεί η προθεσμία που έχει θέσει ο οργανισμός για την αποστολή των βιογραφικών, ο υπεύθυνος προσωπικού συλλέγει και εξετάζει προσεκτικά τα βιογραφικά που έχει στα χέρια του. Έχοντας μελετήσει τα βιογραφικά επικοινωνεί με τους υποψηφίους οι οποίοι φαίνεται ότι πληρούν τα βασικά προσόντα, προκειμένου να κάνουν μία σύντομη συνέντευξη. Σε αυτή την πρώτη συνέντευξη, ο υπεύθυνος προσωπικού οφείλει να ενημερώσει τον υποψήφιο για τις απαιτήσεις αυτής της θέσης καθώς και για το πως λειτουργεί η επιχείρηση. Όσοι υποψήφιοι δεν ενδιαφέρονται για αυτή τη θέση, η οποία μπορεί να μην ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις τους ή όταν ο υπεύθυνος κρίνει ότι δεν θα μπορούν να ανταποκριθούν, απορρίπτει τα άτομα αυτά. Αξίζει να σημειωθεί ότι χάρη στην τεχνολογία, έχουν αναπτυχθεί λογισμικό το οποίο είναι σε θέση να αξιολογούν βιογραφικά κάνοντας τη διαδικασία πιο γρήγορα. Τα λογισμικά αυτά έχουν αποδειχθεί ότι δίνουν τα ίδια αποτελέσματα με αυτά των υπευθύνων επιλογής προσωπικού.³⁸

2.4.7.5 Επαγγελματικά Tests:

Τα τελευταία χρόνια κρίνεται όλο και περισσότερο αναγκαίο να εισάγουμε στην επιλογή προσωπικού τα επαγγελματικά τεστ έτσι ώστε η επιλογή του υποψηφίου να είναι πιο αντικειμενική.

Τα κύρια χαρακτηριστικά που πρέπει να έχουν τα τεστ είναι :³⁹

- Εγκυρότητα : αναφέρεται στο βαθμό που το τεστ πραγματικά μετρά το αντικείμενο για το οποίο έχει κατασκευαστεί. Υπάρχουν διαφορετικοί τύποι εγκυρότητας που μπορούμε να συναντήσουμε σε ένα τεστ :
 - 1) Εγκυρότητα περιεχομένου, δηλαδή αν το περιεχόμενο του τεστ αντιπροσωπεύει τις ικανότητες και τις γνώσεις για τις οποίες σχεδιάστηκε.
 - 2) Εμπειρική εγκυρότητα, δηλαδή το κατά πόσο ένα τεστ έχει δοθεί σε σημαντικά δείγματα του πληθυσμού και έχει γίνει η απαραίτητη στάθμιση των αποτελεσμάτων ώστε να καθοριστούν τα πρότυπα απόδοσης.

³⁸Χυτήρης Λ. <Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων>, σελ.80, Αθήνα, Εκδ. Κάπα.

³⁹Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ. <Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού > Κεφ.7 Σελ. 320-321, Αθήνα (2003), Εκδ. Μπένου

- Αξιοπιστία : αναφέρεται στη συνέπεια της μέτρησης και στη συνέπεια των αποτελεσμάτων με χρονική διαφορά. Πρέπει δηλαδή η μέτρηση του τεστ κάτω από τις ίδιες συνθήκες να δίνει ίδιο αποτέλεσμα.
- Χρήση και μετάφραση των αποτελεσμάτων: Πρέπει να γίνεται από ειδικευμένους χειριστές καθώς τα αποτελέσματα απαιτούν ιδιαίτερη προσεκτική μετάφραση.
- Συνάφεια : τα τεστ πρέπει να εκτιμώνται σε σχέση με άλλες πληροφορίες που έχουν συγκεντρωθεί για τα άτομα καθώς δεν μπορεί να θεωρηθεί ότι έχουν αποκλειστική σχέση με την αναμενόμενη απόδοση και ούτε μπορούν να μετρήσουν όλους τους παράγοντες που την επηρεάζουν.
- Χρήση στατιστικών προτύπων: Τα αποτελέσματα ενός υποψηφίου σε ένα τεστ δεν έχουν μεγάλη αξία αν δε συγκριθούν με την καμπύλη κατανομής των αποτελεσμάτων σε ένα μεγάλο δείγμα ατόμων.

Τα τεστ διακρίνονται στα παρακάτω είδη ⁴⁰:

- Τεστ Ικανότητας : Μετρά τις γενικές , αλλά κυρίως τις ειδικές γνώσεις που πρέπει να έχει ο υποψήφιος για να εκτελέσει μια εργασία χωρίς να απαιτείται προηγουμένως η εκπαίδευση του . Συνήθως αυτό το τεστ χρησιμοποιείται από τις δημόσιες υπηρεσίες και περιλαμβάνει ερωτήσεις και ασκήσεις που σχετίζονται άμεσα ή έμμεσα με τη συγκεκριμένη θέση. Στα τεστ ικανότητας εξετάζονται ξεχωριστά οι εξής ικανότητες :
 - ❖ Μαθηματική ικανότητα
 - ❖ Ικανότητα επαγωγικών συλλογισμών
 - ❖ Κατανόηση μηχανικών αρχών και δεδομένων
 - ❖ Αντίληψη χώρου
 - ❖ Γλωσσική ικανότητα
 - ❖ Ταχύτητα και ακρίβεια αντίληψης
 - ❖ Επιδεξιότητα
- Τεστ Προσωπικότητα : Αυτού του είδους τα τεστ μετρούν το αν μπορεί να ταιριάζει ο υποψήφιος στο κοινωνικό περιβάλλον της εργασίας και να ανταποκριθεί στις διαπροσωπικές απαιτήσεις της θέσης εργασίας. Το τεστ αναφέρεται στα χαρακτηριστικά προσωπικότητας του ατόμου

⁴⁰Ιστότοπος Παροχής Υπηρεσιών Εφαρμοσμένης Ψυχολογίας στην Ελλάδα-τεστ , Διαθέσιμο από www.ison.gr

κυρίως στα ψυχολογικά – αλλά και στις συναισθηματικές καταστάσεις του ατόμου. Κάποια από αυτά τα χαρακτηριστικά που μετράνε το τεστ είναι :

- ❖ Η συναισθηματική σταθερότητα
- ❖ Η ψυχραιμία
- ❖ Η εξωστρέφεια
- ❖ Η διάθεση για πρωτοβουλία
- ❖ Η αυτοπεποίθηση
- ❖ Η συνεργατικότητα
- ❖ Ο εγωκεντρισμός
- ❖ Η φιλοδοξία

Στα τεστ προσωπικότητας εξετάζονται οι εξής ενότητες :

- ❖ Ικανότητα αντιμετώπισης αγχογόνων καταστάσεων
 - ❖ Ικανότητα προσαρμογής
 - ❖ Μορφές διαπροσωπικών αλληλεπιδράσεων
 - ❖ Οργανωτικός ρόλος και προτιμήσεις ως προς το εργασιακό περιβάλλον
 - ❖ Επαγγελματικό ενδιαφέρον
- Τεστ δεξιοτήτων : Μετρά τις συγκεκριμένες ποσοτικές γνώσεις του υποψηφίου δηλαδή προσόντα που ο υποψήφιος έχει αποκτήσει από τις σπουδές του .Συγκεκριμένα:
 - ❖ Ικανότητα τεχνικού ελέγχου εγγράφων
 - ❖ Ικανότητα επίλυσης προβλημάτων με αριθμητικούς υπολογισμούς
 - ❖ Ικανότητα λήψης αποφάσεων
 - ❖ Ικανότητα λεκτικού ελέγχου γραπτού κειμένου
 - ❖ Ικανότητα αριθμητικού ελέγχου
 - ❖ Ταξινόμηση αρχείων
 - ❖ Γλωσσική ικανότητα
 - ❖ Ορθογραφικός, γραμματικός και συντακτικός έλεγχος
 - ❖ Αριθμητική αντίληψη
 - Τεστ αξιών: Μετρά τις βασικές αξίες που αφορά τις σχέσεις του ατόμου με τους άλλους . Αυτές οι συγκεκριμένες αξίες είναι σημαντικές για τη

προσωπική ,κοινωνική και επαγγελματική προσαρμογή του ατόμου . Οι έξι αξίες που μετρούνται είναι :

- ❖ Η ανάγκη υποστήριξης
- ❖ Η κοινωνική συμμόρφωση
- ❖ Η ανάγκη αναγνώρισης
- ❖ Η ανεξαρτησία
- ❖ Ο αλτρουισμός
- ❖ Η ηγεσία

Επίσης μετρά σημαντικές αξίες που καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα αντιμετωπίζουν τα προβλήματα της καθημερινής ζωής. Οι αξίες αυτές είναι :

- ❖ Ολιστική θεώρηση
 - ❖ Επίτευξη στόχων
 - ❖ Ποικιλία δραστηριοτήτων
 - ❖ Αποφασιστικότητα
 - ❖ Τάξη
 - ❖ Σαφήνεια στόχων
- Τεστ Ευφυΐας :Μετρά την ατομική ευφυΐα με μη λεκτικό τρόπο δηλαδή αντίληψη σχέσεων μέσω σχημάτων και σχεδίων σε διάφορες αντιληπτικές ασκήσεις. Στοχεύει στη δυνατότητα εξέτασης της φυσικής ευφυΐας με τη μεγαλύτερη δυνατή εγκυρότητα και αξιοπιστία , στις μειώσεις άσχετων επιδράσεων (κουλτούρα , κοινωνικό περιβάλλον) για την εκτίμηση της ευφυΐας σε ένα εύρος συγκεκριμένων περιστάσεων , στη παροχή υψηλής οργανωτικής και βαθμολογητική ευελιξία και μέγιστης οικονομία χρόνου. Συνήθως περιλαμβάνει τα εξής:
 - ❖ Σειρές επιλογής ανάμεσα στις προτεινόμενες , αυτή που ταιριάζει καλύτερα σε μία συνεχή ελλιπή σειρά
 - ❖ Ταξινομήσεις
 - ❖ Μήτρες , πρέπει να συμπληρωθεί σωστά το σχέδιο ή η μήτρα που παρουσιάζεται στα αριστερά κάθε σειρά
 - ❖ Συνθήκες επιλογής της σωστής απάντησης που ταιριάζει στις συνθήκες που δίνονται

- Τεστ Αναγνώρισης Τρόπου Διοίκησης: Σκοπός του τεστ είναι η αξιολόγηση του τρόπου Διοίκησης στο εργασιακό περιβάλλον και των εργασιακών σχέσεων τόσο από πλευρά των προϊσταμένων όσο και των υφισταμένων. Το συγκεκριμένο τεστ παρέχει μια αξιολόγηση διαφορετικών τρόπων Διοίκησης (πχ αυταρχικός, συγκεντρωτικός, εξισορροπητικός, επιτρεπτικός). Από την πλευρά των εργαζομένων – υφισταμένων, το τεστ αξιολογεί διαφορετικά στυλ απάντησης στη Διοίκηση (π.χ. ενδοτικός, συνεργάσιμος, επαναστάτης, ανεξάρτητος)
- Αυτές οι δύο μετρήσεις συνδυάζονται σε μια κοινή, πιο περίπλοκη μέτρηση μέσα από την οποία διερευνάται πως το στυλ με το οποίο προτιμά να διοικεί ένα άτομο αλληλεπιδρά με τις στάσεις των υφισταμένων του και οι τρόποι με τους οποίους προτιμά να συμπεριφέρεται στις σχέσεις του είτε με τους προϊστάμενους είτε με τους υφιστάμενους του.
- Τεστ Αναγνώρισης Ηγετικής Αντίληψης: Το τεστ αναγνώρισης ηγετικής αντίληψης μετράει δύο σημαντικές διαστάσεις :
 - ❖ Ενδιαφέρον για υφιστάμενους: αντικατοπτρίζει το πόσο είναι πιθανό οι σχέσεις του ατόμου με τους υφιστάμενους του να διέπονται από αμοιβαία εμπιστοσύνη, εκτίμηση για τις ιδέες τους, σεβασμό των αισθημάτων τους και συμπάθεια μεταξύ τους.
 - ❖ Δομή ρόλων : αντικατοπτρίζει πόσο το άτομο είναι πιθανό να ορίσει την δομή του ρόλου του και των υφισταμένων του σε σχέση με την επίτευξη στόχων.

2.4.7.6. Συστάσεις :⁴¹

Η περιγραφή της γνώμης ενός προηγούμενου εργοδότη για τον υποψήφιο, με τη μορφή συστατικής επιστολής ή προφορικής διαβεβαίωσης, συνήθως συμβάλει σημαντικά στην αποτελεσματικότητα της επιλογής. Ωστόσο, μπορεί να αμφισβητηθεί η εγκυρότητα των συστάσεων, καθώς ο υποψήφιος επιλέγει ίδιος το πρόσωπο που θα του χορηγήσει την επιστολή, οπότε είναι πιθανό να υπάρχει κάποιος βαθμός μεροληψίας στο περιεχόμενό της.

⁴¹ Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ. <Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού> Κεφ.7 Σελ. 312, Αθήνα (2003), Εκδ. Μπένου

Γενικά θεωρείται ότι η αποτελεσματικότητα των συστάσεων επιστολών μπορεί να βελτιωθεί σημαντικά, με τη χρήση κάποιου είδους ερωτηματολογίου ή μιας περιγραφής της συγκεκριμένης θέσης εργασίας. Επίσης η δομή και σύνταξη των ερωτήσεων μπορεί να επηρεάσει τις απαντήσεις που θα δοθούν με τη συστατική επιστολή. Οποσδήποτε, εφόσον οι συστάσεις δίνονται με σαφήνεια, πληρότητα και αμεσότητα μπορούν να βοηθήσουν στην ορθή απόφαση. Οι ακόλουθες επιλογές επηρεάζουν σημαντικά τη βοήθεια που μπορεί να προσφέρουν οι επιστολές :

- ❖ Το στάδιο της διαδικασίας της επιλογής κατά το οποίο θα ζητηθούν και θα χρησιμοποιηθούν συστατικές επιστολές (λόγω χάρη πριν ή μετά τη συνέντευξη). Όσο αργότερα ζητηθούν, τόσο λιγότερο επηρεάζουν την τελική απόφαση.
- ❖ Η βαρύτητα που θα δοθεί στην πληροφορία που λαμβάνεται μέσω των επιστολών. Συνήθως, όσο πιο σύνθετη είναι η διαδικασία επιστολής τόσο μικρότερη βαρύτητα δίνεται στις συστάσεις.
- ❖ Το είδος του επιθυμητού περιεχομένου. Η συστατική επιστολή μπορεί να περιέχει είτε τη γνώμη που έχει σχηματίσει αυτός που τη γράφει είτε την περιγραφή συγκεκριμένων γεγονότων – συμβάντων στα οποία υπήρξε μάρτυρας. Στην τελευταία περίπτωση απαιτείται περισσότερο χρόνο από τον συνιστώσα, για αυτό και χρησιμοποιείται σπάνια.

2.4.7.7. Συνεντεύξεις :

Η συνέντευξη επιλογής είναι μια πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία, μεταξύ του υποψηφίου και του υπεύθυνου (ή υπευθύνων) επιλογής, με σκοπό να εκτιμηθούν οι γνώσεις, οι ικανότητες, οι δεξιότητες και η προσωπικότητα του υποψηφίου, για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας. Ακόμη, στη συνέντευξη επιδιώκεται οι ανακριβείς, αντιφατικές κι ελλιπείς, μερικές φορές, πληροφορίες που έχουν αντληθεί από το

βιογραφικό, την αίτηση απασχόλησης, τα διάφορα τεστ ή και από την πρώτη συνέντευξη, να αποσαφηνισθούν και να συμπληρωθούν.⁴²

Οι επιμέρους στόχοι της συνέντευξης είναι:⁴³

Α) Η επιβεβαίωση και η διευκρίνιση στοιχείων που περιλαμβάνονται στο βιογραφικό.

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

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

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

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

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

✚ Δομημένη Συνέντευξη : Αυτός ο τύπος συνέντευξης είναι περισσότερο τυποποιημένος και συγκεκριμένος προκειμένου να επιτευχθούν συγκεκριμένοι στόχοι. Ο υποψήφιος απαντά σε ερωτήσεις που συνήθως θέτει μια τριμελής επιτροπή και στη συνέχεια αθροίζει τη βαθμολογία του υποψηφίου. Πρέπει να

⁴²Χυτήρης Λ. <Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων>, σελ.81, Αθήνα, Εκδ. Κάπα.

⁴³Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ. <Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού > Κεφ.7 Σελ. 313, Αθήνα (2003), Εκδ. Μπένου

τονιστεί ότι οι ερωτήσεις είναι ίδιες για όλους τους υποψήφιους κάτι που ενισχύει την αντικειμενικότητα και την αμεροληψία ως προς την επιλογή του κατάλληλου υποψηφίου . Επίσης κάποιες φορές μετά τον καθορισμό των ερωτήσεων οι οποίες έχουν αποφασίσει και συμφωνηθεί ότι θα θέσουν στους υποψήφιους , οι υπεύθυνοι προσωπικού σημειώνουν και τις πιθανές απαντήσεις τις οποίες περιμένουν να λάβουν προκειμένου να μπορούν να δώσουν πιο εύκολα βαθμολογία σε σχέση με την ενδεικτική απάντηση που έχουν δώσει.⁴⁴

 Ατομική Συνέντευξη : Η τακτική αυτή έχει το πλεονέκτημα της μεγαλύτερης άνεσης για τον υποψήφιο , από ότι αν εξεταζόταν από ομάδα εξεταστών , όμως υπάρχουν αμφιβολίες σχετικά με το αν είναι δυνατό και σκόπιμο ένα μόνο πρόσωπο να αναλάβει όλη την ευθύνη για την επιλογή του προσωπικού . Για την άρση της επιφύλαξης αυτής , πραγματοποιούνται περισσότερες από μια συνέντευξης , με διαφορετικό στέλεχος της επιχείρησης κάθε φορά . Στην περίπτωση αυτή , είναι πιθανό να προκύψει σύγκρουση των επιμέρους αποτελεσμάτων. Προκειμένου να εξοικονομήσουν χρόνο και χρήμα , μερικές επιχειρήσεις μαγνητοσκοπούν την πρώτη συνέντευξη , η οποία κατόπιν παρουσιάζεται και σε άλλα στελέχη.⁴⁵

 Ομαδική Συνέντευξη : Οι συνεντεύξεις αυτό του τύπου εμφανίζουν πλεονεκτήματα στη διαπίστωση χαρακτηριστικών όπως η κοινωνικότητα . Επίσης κάνουν αποτελεσματικότερη αξιοποίηση του χρόνου , γιατί οι πληροφορίες για την επιχείρηση και τα χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας που αφορούν όλους τους υποψήφιους δε χρειάζεται να επαναληφθούν ξεχωριστά σε κάθε υποψήφιο. Ωστόσο , απαιτούνται σημαντικές ικανότητες για τη διεξαγωγή ομαδικής συνέντευξης από τη μεριά του στελέχους . Επίσης , οι συνθήκες της συνέντευξης για τους υποψήφιους είναι μάλλον δύσκολες , οπότε είναι αναμενόμενη σε κάποιο βαθμό η

⁴⁴Χυτήρης Λ. <Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων>, σελ.81 ,Αθήνα ,Εκδ. Κάπα.

⁴⁵Παπαλεξανδρή Ν. ,Μπουραντάς Δ. <Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού > Κεφ.7 Σελ. 313 ,Αθήνα (2003), Εκδ. Μπένου

χαμηλότερη ποιότητα των απαντήσεών τους . Γενικά αυτού του είδους οι συνεντεύξεις προσφέρονται περισσότερο για τον αποκλεισμό παρά για την επιλογή υποψηφίων , στα πρώτα στάδια της διαδικασίας επιλογής , οπότε η επιχείρηση προσπαθεί να μειώσει τον αριθμό των υποψηφίων και πρέπει να χρησιμοποιούνται σε συνδυασμό και με άλλες μεθόδους επιλογής.⁴⁶

 Συμπεριφορική Συνέντευξη :Η συμπεριφορική συνέντευξη είναι το πλέον αξιόπιστο είδος συνέντευξης. Στόχο της συνέντευξης είναι να αξιολογήσει αν ο υποψήφιος διαθέτει ικανότητες ή χαρακτηριστικά προσωπικότητας που περιλαμβάνουν στο προφίλ του <ιδανικού ανθρώπου > . Αυτό το είδος συνέντευξης έχει σκοπό να εκμαιεύσει πραγματικά περιστατικά της επαγγελματικής ή προσωπικής ζωής του υποψηφίου .Συνήθως ζητείται από τον υποψήφιο να περιγράψει ένα πραγματικό περιστατικό που έχει ζήσει στην προηγούμενη εργασία του στο οποίο είχε να αντιμετωπίσει κάποια δυσκολία (πχ . έναν απαιτητικό πελάτη)προκειμένου να δείξει τις ικανότητες που έχει καθώς και αν έχει τη δυνατότητα να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες καθώς και το αποτέλεσμα των ενεργειών του. Συνήθως στη συμπεριφορική συνέντευξη , για κάθε ικανότητα ή χαρακτηριστικό προσωπικότητας που περιλαμβάνει το σχετικό <ιδανικό προφίλ> ο αξιολογητής ζητά από τον υποψήφιο να δώσει ένα περιστατικό ή κατάσταση και του ζητά να περιγράψει τα όσα προαναφέρθηκαν. Κατά τη διάρκεια , δε , της απάντησης του υποψηφίου υποβάλει επιμέρους διευκρινιστικές ερωτήσεις ή ερωτήσεις διασταύρωσης –ελέγχου των απαντήσεων . Ασφαλώς οι ικανότητες που απαιτούνται για τη διεξαγωγή μιας αποτελεσματικής συμπεριφορικής συνέντευξης αποκτώνται με ειδική εκπαίδευση και εξάσκηση του αξιολογητή.⁴⁷

⁴⁶Παπαλεξανδρή Ν. ,Μπουραντάς Δ. <Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού > Κεφ.7 Σελ. 317-318 ,Αθήνα (2003), Εκδ. Μπένου

⁴⁷Παπαλεξανδρή Ν. ,Μπουραντάς Δ. <Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού > Κεφ.7 Σελ. 316-317 ,Αθήνα (2003), Εκδ. Μπένου

- ✚ Συνέντευξη από επιτροπή :Η συνέντευξη αυτή αποτελεί μία αντικειμενική αξιολόγηση των υποψηφίων καθώς η τελική απόφαση για τη πρόσληψή του πρέπει να είναι τουλάχιστον σύμφωνη από τα περισσότερα μέλη της επιτροπής . Παρόλα αυτά , ενώ είναι γενικά αποδεκτό ακόμη και από την πλευρά των υποψηφίων ότι η συγκεκριμένη μέθοδος είναι αρκετά αντικειμενική , οι υποψήφιοι έρχονται σε δύσκολη θέση επειδή έχουν να αντιμετωπίσουν μία επιτροπή που κάποιες φορές τα μέλη της μπορεί να έχουν διαφορετικές απόψεις και προσπαθούν να τις επιβάλουν και στα υπόλοιπα μέλη , δημιουργώντας πρόβλημα στην αξιολόγηση του υποψηφίου⁴⁸
- ✚ Συνέντευξη μέσω τηλεσυνδιάσκεψης: Η εναλλακτική αυτή μέθοδος συνέντευξης έχει το πλεονέκτημα του χαμηλού κόστους κυρίως για υποψηφίους που μένουν αρκετά μακριά από τη συγκεκριμένη θέση εργασίας. Όμως , απαιτεί ένα βασικό εξοπλισμό όπως αυτός των ακουστικών και της κάμερας προκειμένου να υπάρχει επικοινωνία , αν και αυτά τα μέσα δεν μπορούν να αποδώσουν τα ίδια αποτελέσματα όπως γίνεται με την προσωπική επαφή που μπορεί να δει κανείς ακόμα και τον τρόπο που ο υποψήφιος εισέρχεται στο χώρο της συνέντευξης.⁴⁹

2.4.7.8 Κέντρα Αξιολόγησης:

Ο όρος κέντρο αξιολόγησης δε σημαίνει ένα συγκεκριμένο χώρο . Δηλώνει μια διαδικασία αξιολόγησης η οποία περιλαμβάνει ένα σύνολο από επιμέρους δραστηριότητες , μεθόδους και τεχνικές για την αξιολόγηση και την επιλογή προσωπικού . Χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις τόσο για την πλήρωση κενών θέσεων εργασίας όσο και για εσωτερικές αποφάσεις που σχετίζονται με την ανάπτυξη και προαγωγή των εργαζομένων και ιδιαίτερα που βοηθούν στην αναγνώριση και αξιολόγηση ικανοτήτων και χαρακτηριστικών τα οποία έχει βρεθεί ότι

⁴⁸Παπαλεξανδρή Ν. ,Μπουραντάς Δ. <Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων > Κεφ.6 Σελ. 212 ,Αθήνα (2002), Εκδ. Μπένου

⁴⁹Παπαλεξανδρή Ν. ,Μπουραντάς Δ. <Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων > Κεφ.6 Σελ. 212 ,Αθήνα (2002), Εκδ. Μπένου

σχετίζονται με την αναμενόμενη μελλοντική επίδοση του υποψηφίου στα καθήκοντα του. Πιο συγκεκριμένα, συνδυάζουν μια ποικιλία από μεθόδους, βασισμένες σε πολλές διαστάσεις που εκτιμούν τις ικανότητες, τη συμπεριφορά, την προσωπικότητα και τη διάθεση για απόδοση των υποψηφίων.⁵⁰

2.4.7.9 Εξέταση φυσικής κατάστασης :

Πριν φθάσει η επιχείρηση στο τελικό στάδιο επιλογής, ζητά από τους υποψήφιους να συμπληρώσουν ένα ιατρικό έντυπο, όπου περιγράφουν το ιστορικό της υγείας τους, ή να περάσουν από μία σειρά ιατρικών εξετάσεων. Η εξέταση αυτή έχει δύο στόχους, πρώτον να αποκλείσει υποψηφίους που τα σωματικά τους προσόντα είναι ανεπαρκή για τη θέση εργασίας για την οποία προορίζονται και δεύτερον να υπάρχει στο αρχείο της επιχείρησης το ιστορικό της υγείας του εργαζομένου για την περίπτωση κάποιου ατυχήματος.⁵¹

2.4.8.0 Απόφαση επιλογής :

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

⁵⁰ Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ. <Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού > Κεφ.7 Σελ. 323, Αθήνα (2003), Εκδ. Μπένου

⁵¹ Τερζίδης Κ. – Τζωρτζάκης Κ. <Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων> κεφ.5 Σελ.100, Αθήνα (2004) Εκδ. Rosili

συμπλήρωση της σχετικής κάρτας εργασίας του νεοπροσληφθέντος και, επίσης, το τμήμα αυτό αναλαμβάνει να ειδοποιήσει τους υπόλοιπους υποψηφίους για τα αποτελέσματα της επιλογής.⁵²

⁵²Τερζίδης Κ. – Τζωρτζάκης Κ. <Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων> κεφ.5 Σελ.101,Αθήνα (2004)Εκδ.Rosili

Κεφάλαιο 3

Μεθοδολογία

Εισαγωγή:

Η προσέλκυση και η επιλογή είναι σημαντικές λειτουργίες της Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε οποιαδήποτε εταιρεία, μικρή ή μεγάλη, σε οργανισμούς και εταιρείες. Στην παρούσα εργασία θα αναλύσουμε τους τρόπους προσέλκυσης και επιλογής σε πολυεθνικές εταιρείες που βρίσκονται στο Ελλαδικό χώρο.

Σκοπός και περιεχόμενο της έρευνας :

Σκοπός της έρευνας είναι να επικεντρωθούμε στη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής στις παραπάνω εταιρείες με την καταγραφή των τρόπων και των μεθόδων που παρουσιάζουν τη πιο μεγάλη συχνότητα με την καλύτερη αποτελεσματικότητα.

Στη έρευνα έχουμε να αντιμετωπίσουμε δύο κατηγορίες υποψηφίων.

Η πρώτη κατηγορία, οι διευθυντές, τα στελέχη πρώτης γραμμής, οι επιθεωρητές, είναι τα <Ανώτερα Στελέχη>.

Η δεύτερη κατηγορία είναι το <Υπόλοιπο Προσωπικό> που περιλαμβάνει υπαλλήλους γραφείου, υπάλληλοι με τεχνικές ικανότητες, άτομα με δεξιότητες πάνω στη κενή θέση.

Μερικά από τα ερωτήματα που θα τεθούν είναι:

-  Για τη περιγραφή εργασίας
-  Τις πηγές προσέλκυσης εσωτερικές ή εξωτερικές
-  Μέθοδοι επιλογής, συνεντεύξεις, tests
-  Τελική απόφαση επιλογής

Η έρευνα θα γίνει σε πολυεθνικές εταιρείες που ασχολούνται με καταναλωτικά αγαθά που εισάγονται από άλλες χώρες ή υπάρχει εργοστάσιο που τα παράγει ή και τα δύο παράλληλα.

Στο χώρο των πολυεθνικών παρατηρείται μεγάλη ανταγωνιστικότητα και ελκυστικότητα από πλευράς των εταιρειών και των υποψηφίων.

Διαλέξαμε τις πολυεθνικές εταιρείες που βρίσκονται στον Ελλαδικό χώρο διότι μπορούμε να παρατηρήσουμε διαφορετικούς τρόπους προσέλκυσης και επιλογής επηρεασμένες από το εξωτερικό που βρίσκεται η <μαμά> εταιρεία από ότι θα παρατηρούσαμε σε άλλες ελληνικές εταιρείες με την ιδιαιτερότητα ότι όλα αυτά τα πραγματοποιούν από άτομα με επιρροές της χώρας που βρίσκεται η εταιρεία.

Η έρευνα θα γίνει με δομημένη συνέντευξη με άτομα του τμήματος ΔΑΔ ή με Ανώτερα Στελέχη των εταιρειών που έχουν την δικαιοδοσία να προσλαμβάνουν άτομα έτσι ώστε να μας αναπτύξουν τις σκέψεις και τις απόψεις τους πάνω στο θέμα των προσλήψεων.

Μεθοδολογία της έρευνας :

Στην παρούσα έρευνα επιλέξαμε δέκα πολυεθνικές εταιρείες που δραστηριοποιούνται στα καταναλωτικά προϊόντα. Τις παραπάνω εταιρείες τις επιλέξαμε γιατί είναι ανάμεσα στις μεγαλύτερες στον κλάδο τους και παράλληλα τα τρία τελευταία χρόνια κατείχαν μια θέση στην λίστα <Great Place to work> που αξιολογεί και ανακοινώνει τις καλύτερες εταιρείες σε ευχαριστημένο ανθρώπινο δυναμικό.

Από τις παραπάνω εταιρείες μόνο έξι δέχτηκαν να πραγματοποιηθεί μια συνάντηση – συνέντευξη . Οι υπόλοιπες τέσσερις ενώ τους εξηγήσαμε στην τηλεφωνική μας επικοινωνία ότι τα στοιχεία που θα συλλέξουμε θα χρησιμοποιηθούν μόνο για εκπαιδευτικούς σκοπούς , για την ολοκλήρωση της εργασίας μας δεν δέχτηκαν γιατί υποστήριξαν ότι ο τρόπος επιλογής υπαλλήλων είναι εμπιστευτικός και απόρρητος.

Οι έξι εταιρείες που δέχτηκαν να απαντήσουν στις ερωτήσεις μας είναι από τις πιο μεγάλες στον κλάδο τους , μεγάλος αριθμός υποψηφίων θέλει να βρίσκεται ανάμεσα στους εργαζομένους τους , οι συνθήκες εργασίας είναι πάρα πολύ καλές ,τα στελέχη που μας έδωσαν συνέντευξη ήταν πρόθυμα και μας αναπτύξαν όλο τη φιλοσοφία τους πάνω στο θέμα της προσέλκυσης και επιλογής και είναι από τις εταιρείες που κάθε χρόνο παίρνουν μέρος στις

<ημέρες καριέρας > και δέχονται ένα μεγάλο αριθμό υποψηφίων , οπότε τα στελέχη έρχονται άμεσα σε επαφή με νέους υποψήφιους.

Δημιουργία και δομή δομημένης συνέντευξης:

Η έρευνα θα πραγματοποιηθεί με τη δημιουργία ενός ερωτηματολογίου(βλ. Παράρτημα) που θα στηρίζεται στο θεωρητικό κεφάλαιο που αναπτύξαμε με σχετικά ερωτήματα για τη προσέλκυση και την επιλογή .

Το ερωτηματολόγιο αποτελεί την πιο διαδεδομένη μέθοδο συλλογής στοιχείων.

Ως μέθοδο έρευνας έχουν τη δυνατότητα να δίνουν άμεσες μετρήσιμα και περιγραφικά στοιχεία από τα οποία εξάγουμε αποτελέσματα σε αρκετά ικανοποιητικό βαθμό λόγω των τυποποιημένων ερωτήσεων.

Για τη έρευνα μας δημιουργήσαμε ένα ερωτηματολόγιο που περιλαμβάνει 22 ερωτήματα.

Μια ομάδα ερωτήσεων βασίζεται στις ενέργειες που κάνει το τμήμα ΔΑΔ όταν προκύπτει η θέση εργασίας (περιγραφή , ποιος είναι ο υπεύθυνος επιλογής, πληροφορίες για αναζήτηση υποψηφίων)

Επόμενη ομάδα ερωτήσεων είναι οι μέθοδοι προσέλκυσης , εσωτερικές ή εξωτερικές που χρησιμοποιούνται από τις εταιρείες

Τέλος υπάρχει μια ομάδα ερωτημάτων σχετικά με την επιλογή και τις κινήσεις μετά την τελική επιλογή.

Όλες οι ερωτήσεις είναι κλειστού τύπου και δεν δίνεται η ευκαιρία ο ερωτηθέντας να απαντήσει κάτι διαφορετικό από τις υπάρχουσες επιλογές.

Στην επεξεργασία του ερωτηματολογίου που συμπεριλαμβάνεται στη δομημένη συνέντευξη θα λαμβάνεται υπόψη τη συχνότητα που εμφανίζεται η απάντηση και το αντίστοιχο διάγραμμα θα πραγματοποιείτε με τη χρήση του προγράμματος Microsoft Excel .

Η παρουσίαση θα γίνει δίνοντας την ερώτηση , το αντίστοιχο διάγραμμα και θα ακολουθεί ο σχολιασμός των αποτελεσμάτων. Η παραπάνω μεθοδολογία θα βοηθήσει να έχουμε άμεσα τα αποτελέσματα για κάθε ερώτηση.

Συνέντευξη και ποιοτική έρευνα :

Μέσω της συγκεκριμένης εμπειρικής μελέτης με τη διεξαγωγή δομημένης συνέντευξης με έμπειρα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού ή ανώτερα στελέχη συμπεραίνουμε αρχικά ότι όλες οι εταιρείες που συμπεριλήφθηκαν στην έρευνα αντιμετωπίζουν κοινό πρόβλημα στη προσέλκυση και επιλογή το οποίο είναι η εύρεση ταλαντούχων ατόμων όταν τους έχουν άμεση ανάγκη. Η αιτία είναι ότι πολλές φορές λόγω ανεργίας τα συγκεκριμένα άτομα θέλοντας να εργαστούν τις περισσότερες φορές επιλέγουν κατώτερες θέσεις ή άλλου ενδιαφέροντος.

Από τις συνεντεύξεις με τα Ανώτερα Στελέχη διαπιστώσαμε ότι οι υποψήφιοι απευθύνονται για τη κάλυψη της κενής θέσης χωρίς πολλές φορές να έχουν την πλήρη εικόνα των εργασιών που θα τους προταθεί να κάνουν και οι ερωτήσεις τους είναι πάνω στην αμοιβή , δυνατότητα προαγωγής , επιπλέον παροχές.

Οι αποφάσεις επιλογής λαμβάνονται από κοινού με τα στελέχη γραμμής αλλά τη κύρια ευθύνη την έχει το τμήμα ΔΑΔ. Η εξειδίκευση των ατόμων της ΔΑΔ έχει αναπτυχθεί και οι περισσότερες εταιρείες κάνουν ειδικά σεμινάρια για μεθόδους προσέλκυσης , επιλογής και εκμάθηση τρόπων για αναγνώριση ικανών στελεχών . Ένα διαδεδομένο σεμινάριο που κάνουν οι πολυεθνικές εταιρείες είναι η εκμάθηση της <γλώσσας του σώματος> .

Επίσης από τις απαντήσεις που λάβαμε διαπιστώσαμε ότι παρά τις τεχνολογικές εξελίξεις οι εν λόγω εταιρείες δεν απαρνιούνται τις παραδοσιακές μεθόδους προσέλκυσης.

Όλες οι εταιρείες έχουν αναπτύξει την τεχνολογία και οι περισσότερες προσλήψεις γίνονται μέσω της ηλεκτρονικής προσέλκυσης , χωρίς να απουσιάζει οι προσλήψεις μέσω ανεπίσημων πηγών και συστάσεων.

Οι ερωτηθέντες εταιρείες χρησιμοποιούν συνδυαστικά και παράλληλα τόσο τις παραδοσιακές όσο και τις καινοτόμες μεθόδους για όλα τα επίπεδα υποψηφίων προκειμένου να έχουν τα καλύτερα αποτελέσματα.

Λόγω μείωσης του αριθμού εργαζομένου που παρατηρείται τα τελευταία χρόνια της κρίσης οι μέθοδος που προτείνουν για να μην υπάρχουν απολύσεις , περίπου το 90 % , είναι η εσωτερική μετακίνηση , το πάγωμα των προσλήψεων.

Η προαγωγές εκ των έσω συνεχίζει να αποτελεί τη δημοφιλέστερη μέθοδος κάλυψης κενών θέσεων σε υψηλόβαθμα ή μεσαία στελέχη.

Οι προσωπικές συνεντεύξεις αποτελούν και στις έξι εταιρείες το δημοφιλέστερο εργαλείο επιλογής προσωπικού.

Τα ψυχομετρικά texts δεν μπορούν ακόμη να τα στηρίξουν οι εταιρείες γιατί οι υποψήφιοι δεν είναι εξοικειωμένοι με το άκουσμα της λέξης <ψυχομετρικά > και χρειάζεται πολλές φορές οι υπεύθυνοι να εξηγούν τι είναι και ποιά είναι η χρησιμότητά τους.

Όλες οι εταιρείες προσπαθούν να προσλάβουν άτομα που να μπορούν να τα προάγουν και να είναι υπεύθυνα διότι οι αποχωρήσεις οικιοθελούς ή όχι δημιουργεί πάρα πολλά προβλήματα στην παραγωγικότητα και την ανάπτυξη της επιχείρησης.

Η μερική απασχόληση δεν υφίσταται στις πολυεθνικές σε σχέση με τις αντίστοιχες της Ευρώπης. Οι περισσότερες απάντησαν ότι δεν χρησιμοποιούν μερικής απασχόλησης λόγω πρεστίζ των εταιριών τους. Αυτό που διαπιστώσαμε ότι όλες χρησιμοποιούν άτομα που προέρχονται από πανεπιστήμια και θέλουν να κάνουν την πρακτική τους άσκηση. Μάλιστα οι περισσότερες παίρνουν και άτομα ανεξάρτητα εάν υπάρχει κατάλληλη θέση και αρκετά συχνά τους διατηρούν και μετά την ολοκλήρωση της πρακτική τους.

Μια μέθοδος που χρησιμοποιούν οι πολυεθνικές εταιρείες για προαγωγή και ανάπτυξη των εργαζομένων της είναι η συμμετοχή σε διάφορα projects και παρουσιάσεις . Με τον τρόπο αυτό και βελτιώνονται οι εργαζόμενοι και

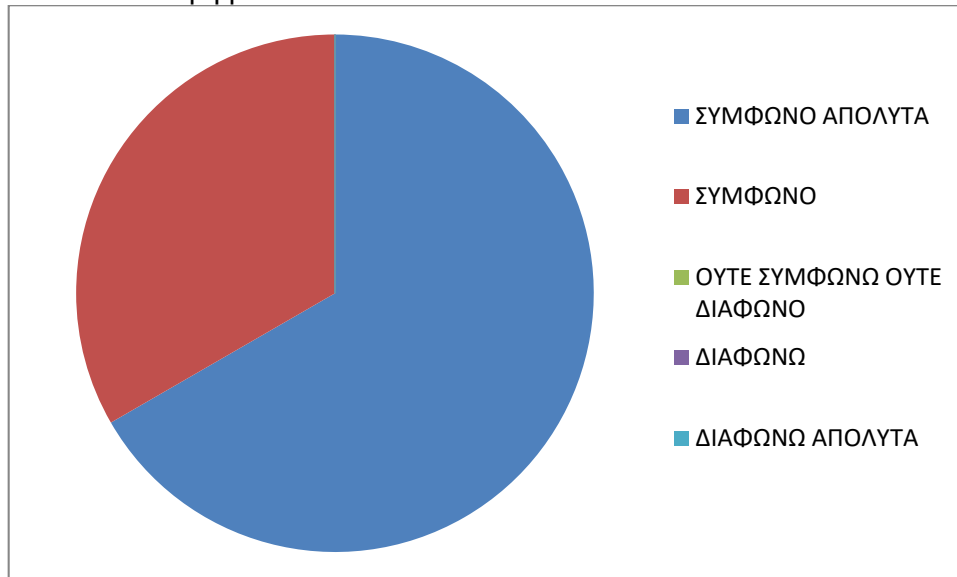
διενεργούν μια εργασία που εάν δεν την έκανα εσωτερικά θα έπρεπε να απευθυνθούν σε εξωτερικούς συνεργάτες.

Οι μέθοδοι προσέλκυση και επιλογής είναι πανομοιότυπες στις πολυεθνικές εταιρείες που ρωτήσαμε .Οι περισσότερες μας απάντησαν ότι προτιμούν τις έσω μετακινήσεις και προαγωγές διότι γνωρίζουν ήδη τα άτομα και τι μπορούν να προσφέρουν και επίσης μειώνεται και το κόστος εκπαίδευσης γιατί τη βασική εκπαίδευση την έχουν κάνει. Χωρίς βέβαια να αποκλείουν τις εξωτερικές επιλογές που ,με περισσότερο ρίσκο , δίνουν πολλές φορές νέες ιδέες και απόψεις .

Κεφάλαιο 4

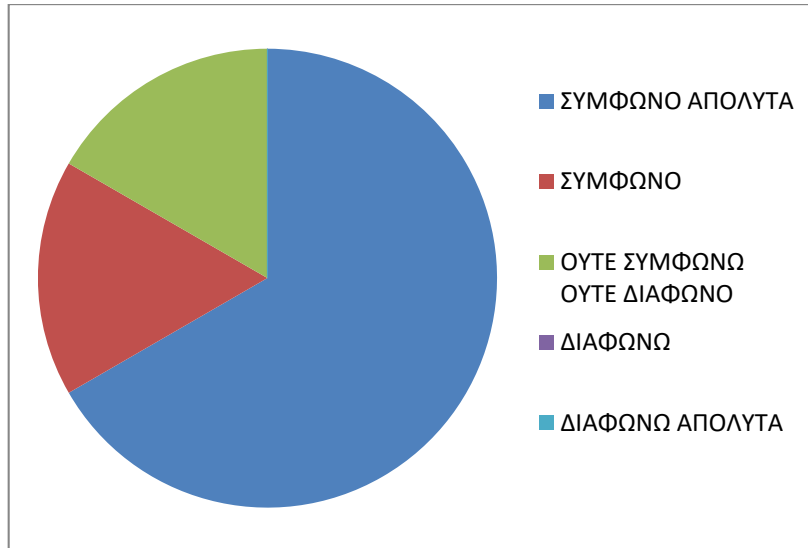
ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

1. Η περιγραφή της θέσης εργασίας είναι σημαντική για τη προσέλκυση σωστών υποψηφίων .



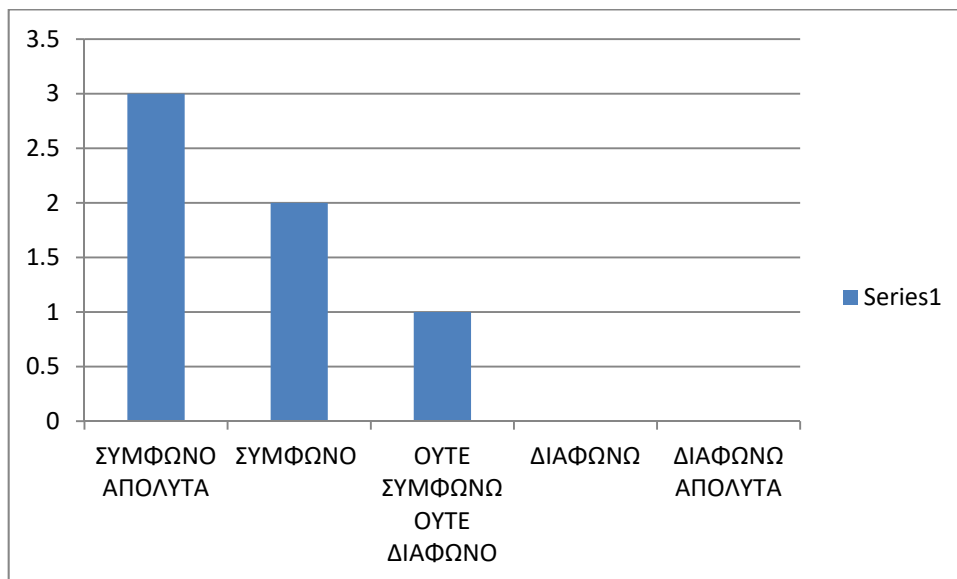
Όλες οι πολυεθνικές εταιρείες που απάντησαν στη δομημένη συνέντευξη συμφωνούν ότι η περιγραφή εργασίας δίνει τη δυνατότητα να προσελκύουμε προσωπικό που γνωρίζει τα καθήκοντα ,τις υποχρεώσεις που πρέπει να έχει ο υποψήφιος για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας και τι πρέπει να περιμένει ο ίδιος από τη εταιρεία.

2. Ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού είναι πιο εποικοδομητικός .



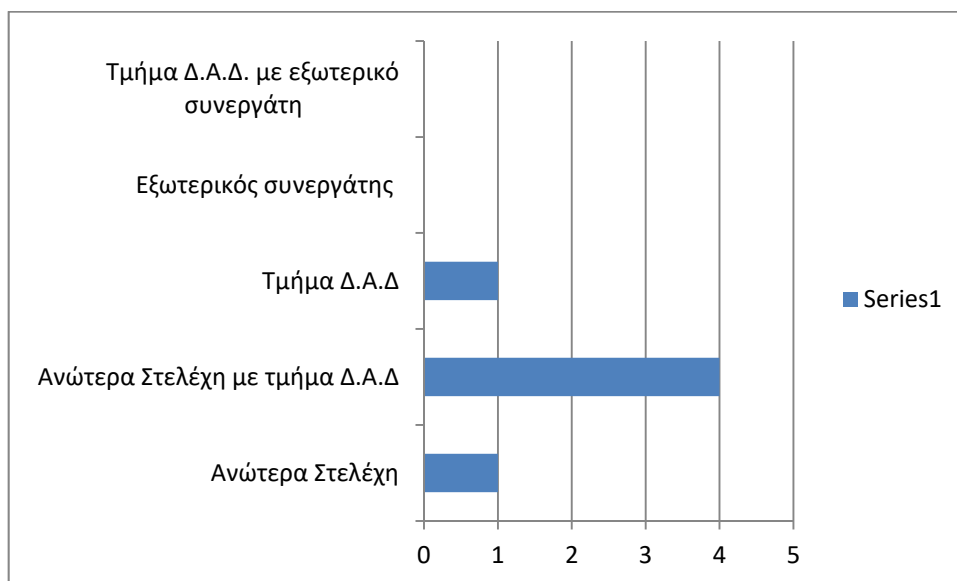
Ο μακροχρόνιος προγραμματισμός το υποστηρίζουν ένθερμα το 67% των ερωτηθέντων ενώ το υπόλοιπο ποσοστό είναι καταμερισμένο σε 17% που το υποστηρίζουν αρκετά ενώ το υπόλοιπο είναι υπό σκέψη.

3. Η ύπαρξη τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού με εξειδικευμένες γνώσεις βοηθάει στη καλύτερη προσέλκυση.



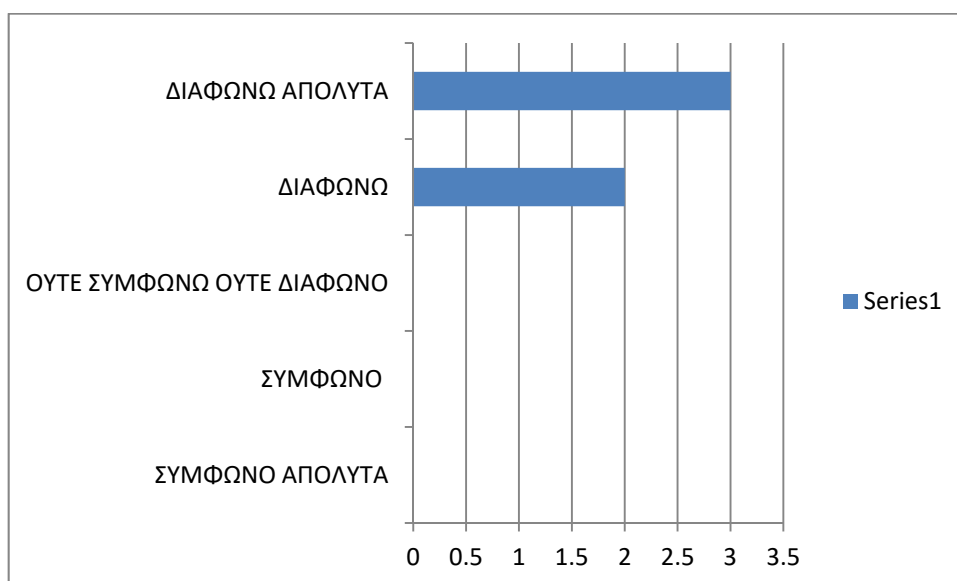
Ο ρόλος των ανθρώπων στο τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι σημαντικός από ότι προκύπτει και από την έρευνα και αυτό εξαρτάται από τις εξειδικευμένες γνώσεις των ατόμων του τμήματος για τη λειτουργία της αγοράς, των οικονομικών δεικτών και του ανταγωνισμού.

4. Ποιος είναι αρμόδιος για την επιλογή προσωπικού ;



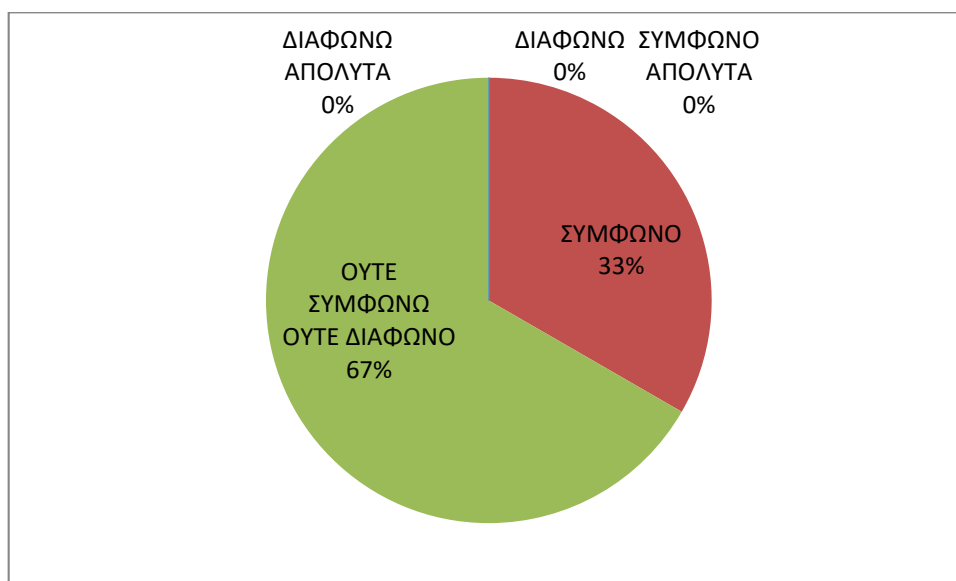
Στην ερώτηση για το ποιος είναι αρμόδιος για την επιλογή προσωπικού οι περισσότερες πολυεθνικές εταιρείες (67%) απάντησε ότι είναι το τμήμα ΔΑΔ σε συνεργασία με τα ανώτερα στελέχη . Το 17% η τελική απόφαση λαμβάνετε από τα ανώτερα στελέχη και το υπόλοιπο 17% η επιλογή γίνεται αποκλειστικά από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού.

5. Ο αρμόδιος για την επιλογή θα πρέπει να δίνει θετική ή αρνητική απάντηση όταν τελειώνει τη συνέντευξη.



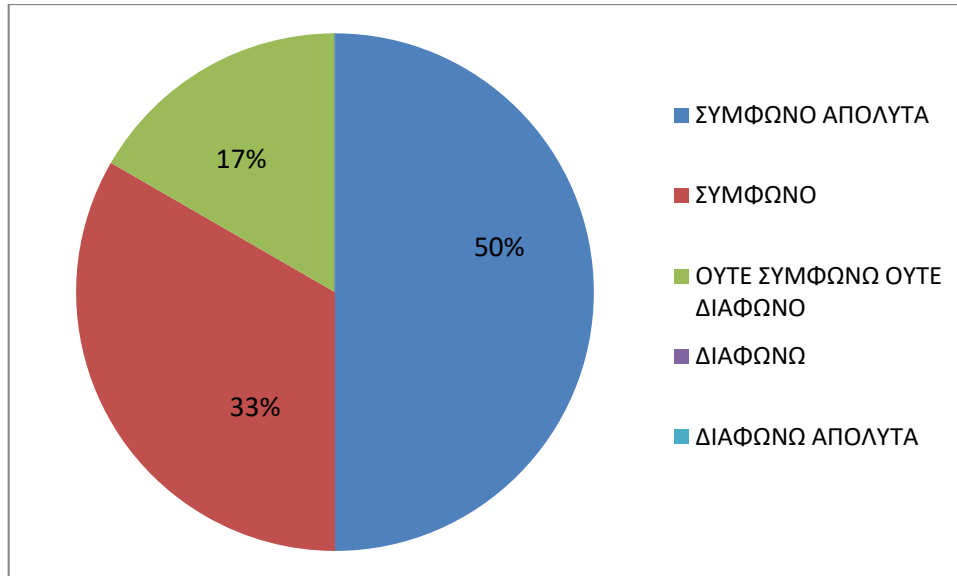
Μετά τη συνέντευξη ο υποψήφιος δεν θα πρέπει να λαμβάνει καμία απάντηση ούτε θετική ούτε αρνητική και στη συγκεκριμένη έρευνα παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των εταιρειών (67%) είναι κάθετη σε οποιαδήποτε απάντηση και το υπόλοιπο (33%) διαφωνεί στη συγκεκριμένη ερώτηση.

6. Στη πρόσληψη στελεχών είναι καλύτερα να χρησιμοποιηθεί εξωτερική πηγή προσέλκυσης.



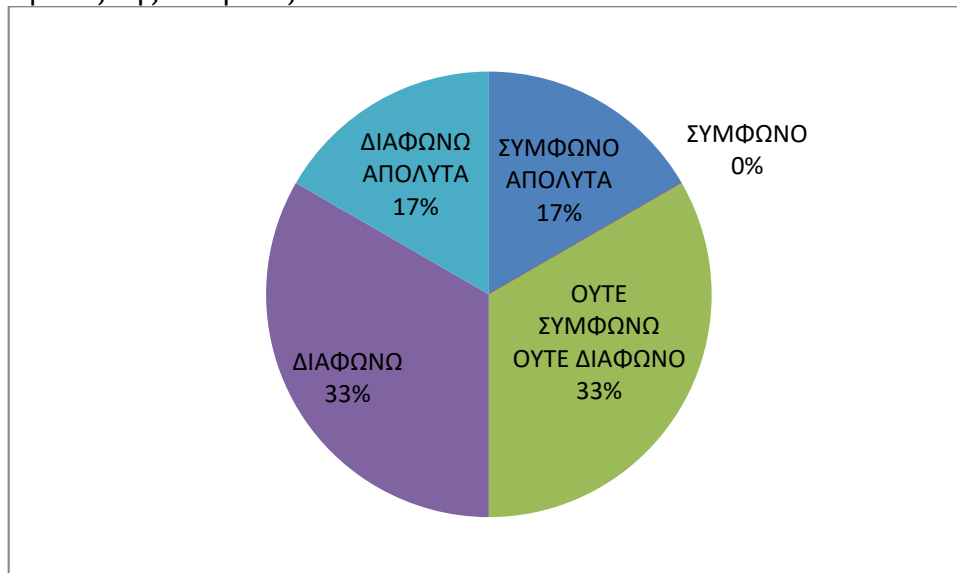
Στη ερώτηση για τη πρόσληψη στελεχών παρατηρούμε ότι οι εταιρείες με το μεγαλύτερο ποσοστό να είναι στο ενδιάμεσο, πράγμα που δείχνει τη δυσκολία που αντιμετωπίζουν οι εταιρείες για την απόφαση που πρέπει να πάρουν για τη πρόσληψη ανώτερων στελεχών.

7. Στη πρόσληψη υπόλοιπου προσωπικού είναι καλύτερα να χρησιμοποιηθούν εσωτερικές πηγές προσέλκυσης.



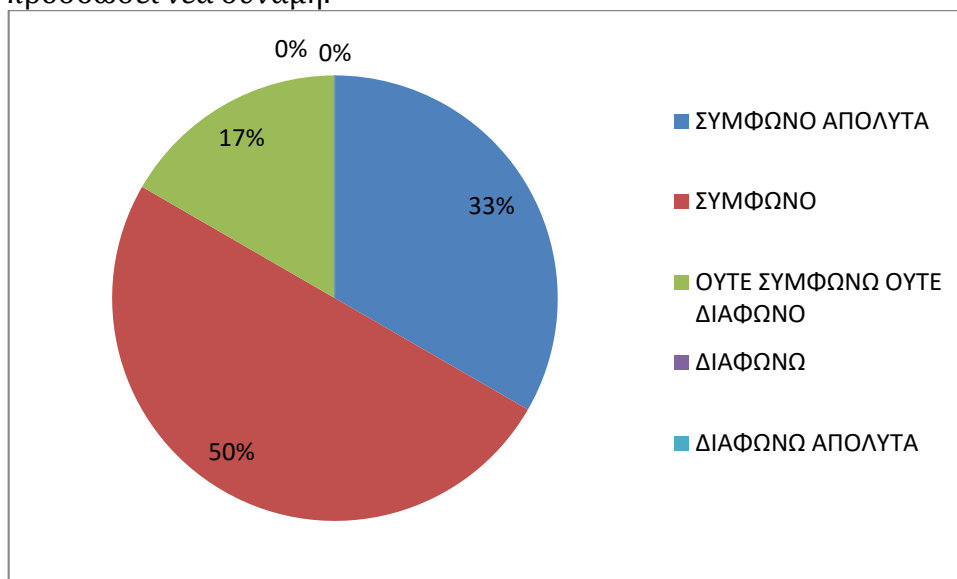
Σε αντίθεση με την προηγούμενη ερώτηση για τα ανώτερα στελέχη, στη συγκεκριμένη ερώτηση που αφορά το υπόλοιπο δυναμικό οι εταιρείες παρατηρούμε ότι συμφωνούν στη μέθοδο προσέλκυσης του συγκεκριμένου δυναμικού από εσωτερικές πηγές προσέλκυσης.

8. Η τακτική πρόσληψης ταλαντούχων υπαλλήλων, ακόμη και αν δεν υπάρχει κενή θέση εργασίας, είναι μια αποτελεσματική πρακτική προς όφελος της εταιρείας.



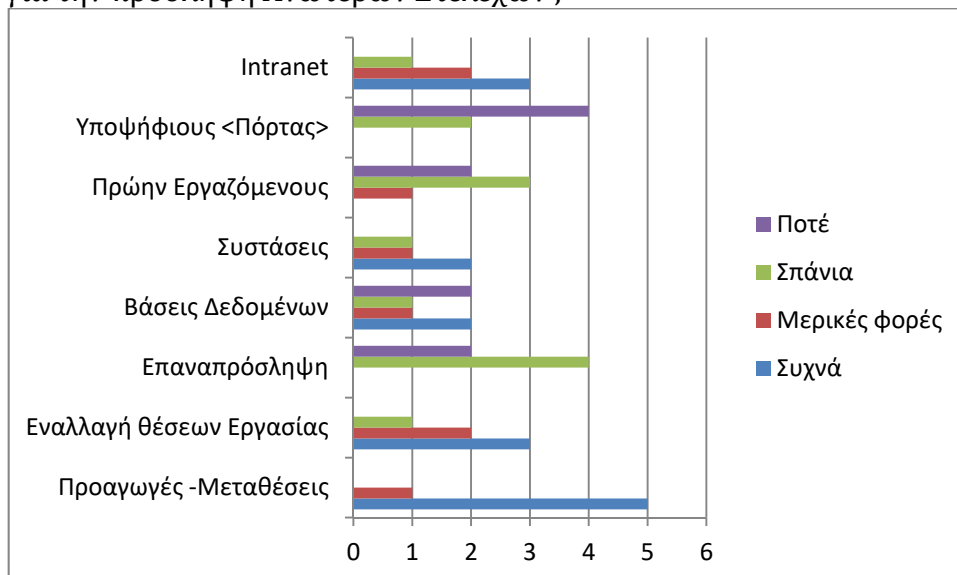
Στη συγκεκριμένη ερώτηση παρατηρούμε ότι οι εταιρείες έχουν μεγάλη απόκλιση στις απαντήσεις τους και αυτό εξαρτάται εάν μπορούν άμεσα να εκμεταλλευτούν των ταλαντούχο υποψήφιο ή όχι

9. Κάποιος που προέρχεται από το εξωτερικό περιβάλλον μπορεί να προσδώσει νέα δύναμη.



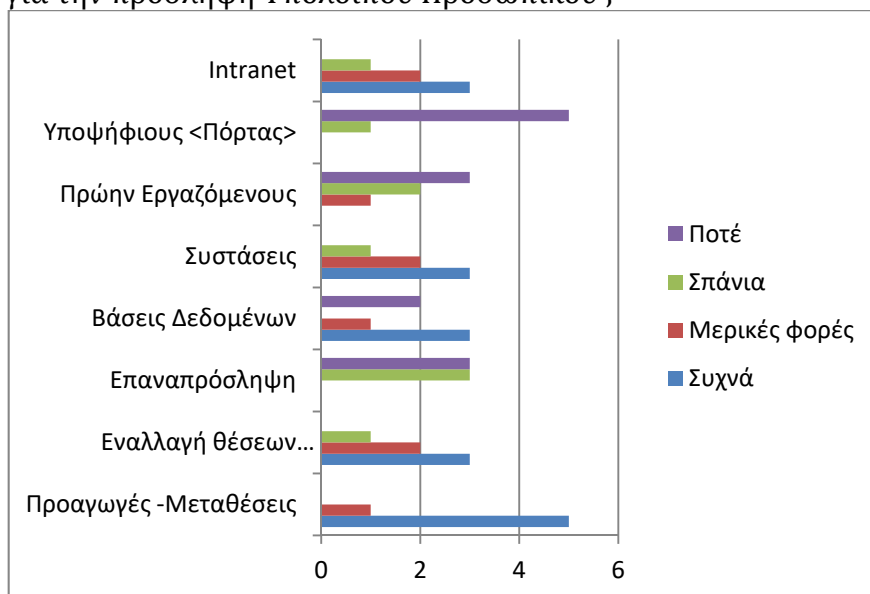
Στο συγκεκριμένο ερώτημα οι πολυεθνικές εταιρείες ταυτίζονται στο συμφωνώ απόλυτα και συμφωνώ (33% και 50%) που δίνει ένα μεγάλο ποσοστό στο ότι οι εταιρείες αποκτούν νέες δυνάμεις και προκλήσεις από το εξωτερικό περιβάλλον.

10. Ποιές μεθόδους εσωτερικής προσέλκυσης χρησιμοποιεί η επιχείρησή σας για την πρόσληψη Ανώτερων Στελεχών ;



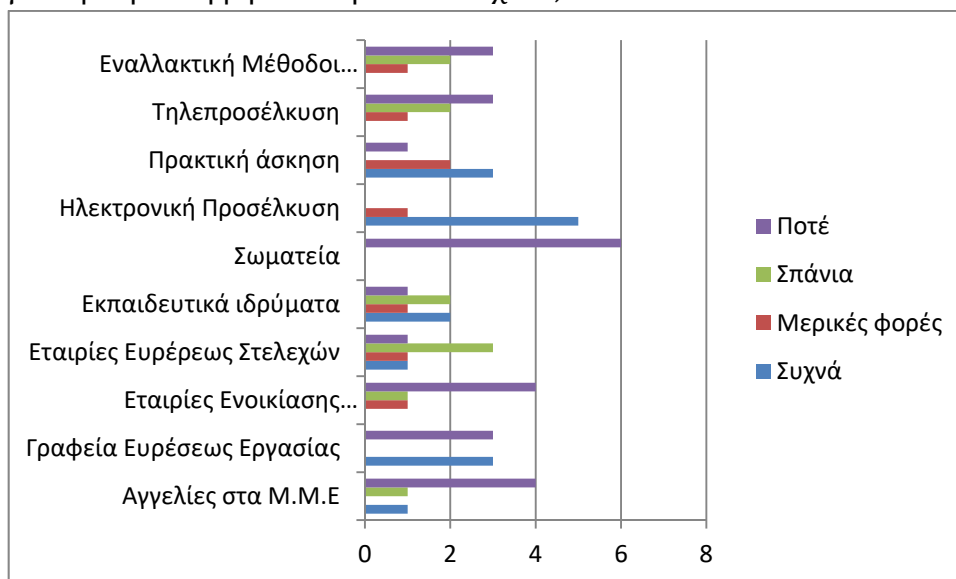
Στη προσέλκυση Ανώτερων Στελεχών η μέθοδος που χρησιμοποιείται περισσότερο είναι οι προαγωγές και στη συνέχεια το intranet και η εναλλαγή θέσεων . Δεν χρησιμοποιούν σε μεγάλο βαθμό τους υποψηφίους <πόρτας> γιατί τους θεωρούν ότι δεν είναι άτομα με στόχους.

11. Ποιές μεθόδους εσωτερικής προσέλκυσης χρησιμοποιεί η επιχείρησή σας για την πρόσληψη Υπόλοιπου Προσωπικού ;



Παρατηρούμε και για τη πρόσληψη του Υπόλοιπου Προσωπικό η επικρατέστερη μέθοδος είναι οι προαγωγές και οι μεταθέσεις .Στη συγκεκριμένη ερώτηση μεγάλο ποσοστό των προσλήψεων είναι και από συστάσεις . Αυτό που επαναλαμβάνετε είναι η απόρριψη των Υποψηφίων < πόρτας>.

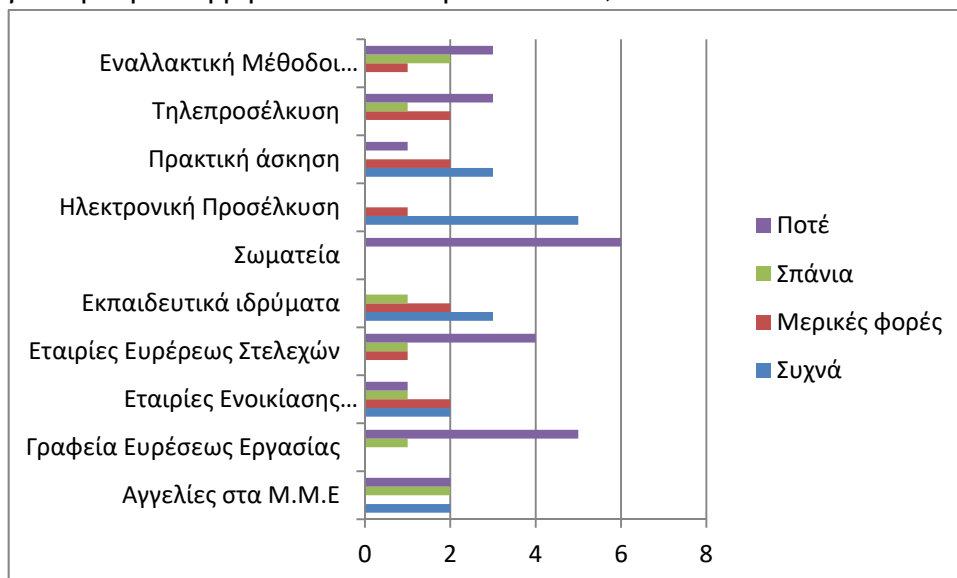
12. Ποιές μεθόδους εξωτερικής προσέλκυσης χρησιμοποιεί η επιχείρησή σας για την πρόσληψη Ανώτερων Στελεχών ;



Από τις μεθόδους εξωτερικής προσέλκυσης περισσότερο είναι η ηλεκτρονική προσέλκυση και η πρακτική άσκηση από διάφορα ιδρύματα.

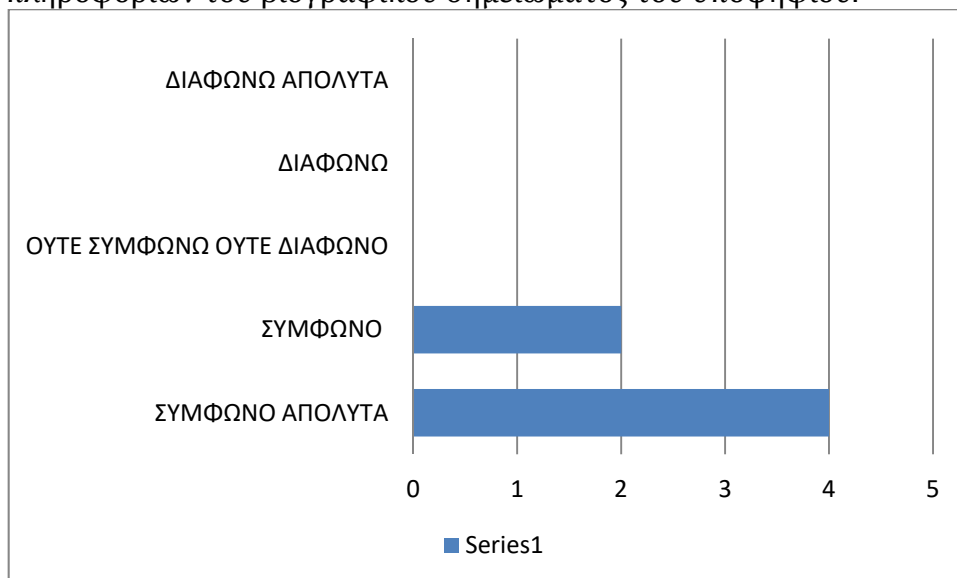
Η μέθοδος που δεν χρησιμοποιούν ποτέ καμία εταιρεία από τις ερωτηθέντες είναι τα σωματεία.

13. Ποιές μεθόδους εξωτερικής προσέλκυσης χρησιμοποιεί η επιχείρησή σας για την πρόσληψη Υπόλοιπου Προσωπικού ;



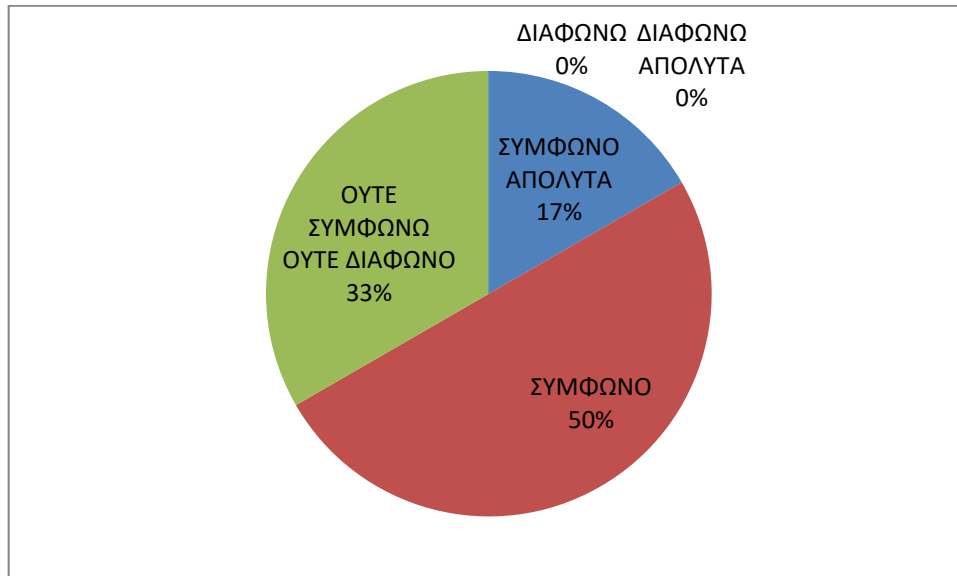
Για τη πρόσληψη Υπόλοιπου Προσωπικού η εξωτερική μέθοδος που χρησιμοποιείτε είναι η ηλεκτρονική προσέλκυση , η πρακτική άσκηση και υποψήφιοι από εκπαιδευτικά ιδρύματα. Όπως και στα Ανώτερα Στελέχη έτσι και σε αυτή τη περίπτωση δεν χρησιμοποιούνται τα σωματεία καθόλου και τα γραφεία ευρέσεως εργασίας .

14. Οι υπεύθυνοι επιλογής πρέπει να προβαίνουν σε επιβεβαίωση πληροφοριών του βιογραφικού σημειώματος του υποψηφίου.



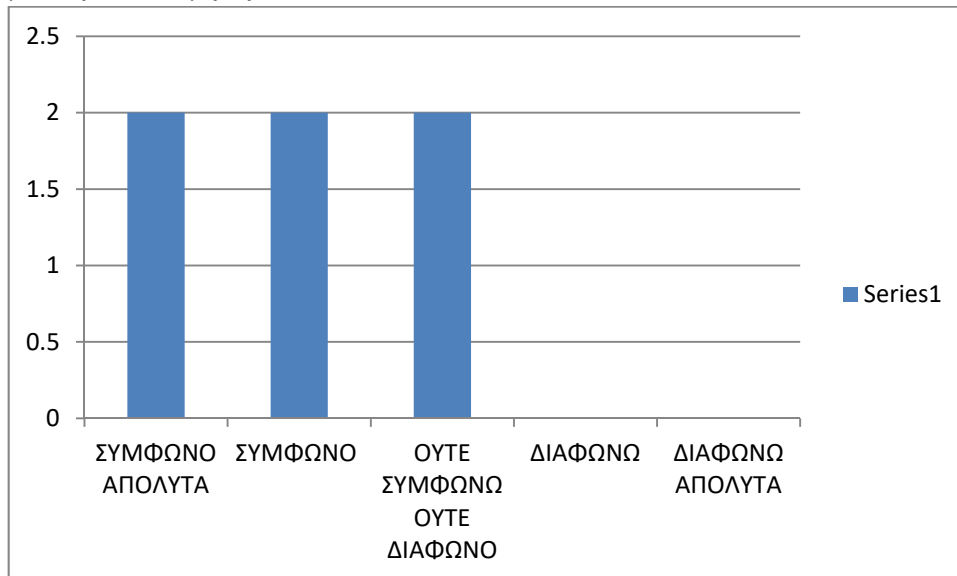
Το βιογραφικό θα πρέπει να ελέγχεται διότι είναι το άμεσο στοιχείο που δίνει πληροφορίες για τον υποψήφιο.

15. Η εργασιακή εμπειρία στο αντικείμενο της θέσης εργασίας αποτελεί σημαντικό προσόν.



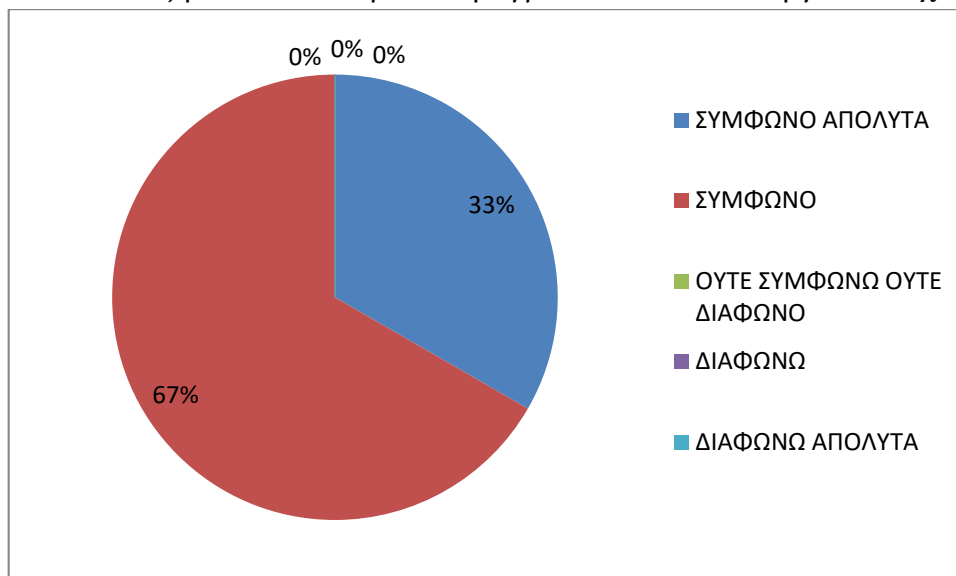
Στη παραπάνω ερώτηση παρατηρούμε ότι η εργασιακή εμπειρία παίζει ένα πρωταρχικό στοιχείο για την επιλογή υποψηφίων.

16. Η πραγματοποίηση ψυχομετρικών tests αποτελεί πολύτιμη πληροφορία για την επιλογή προσωπικού



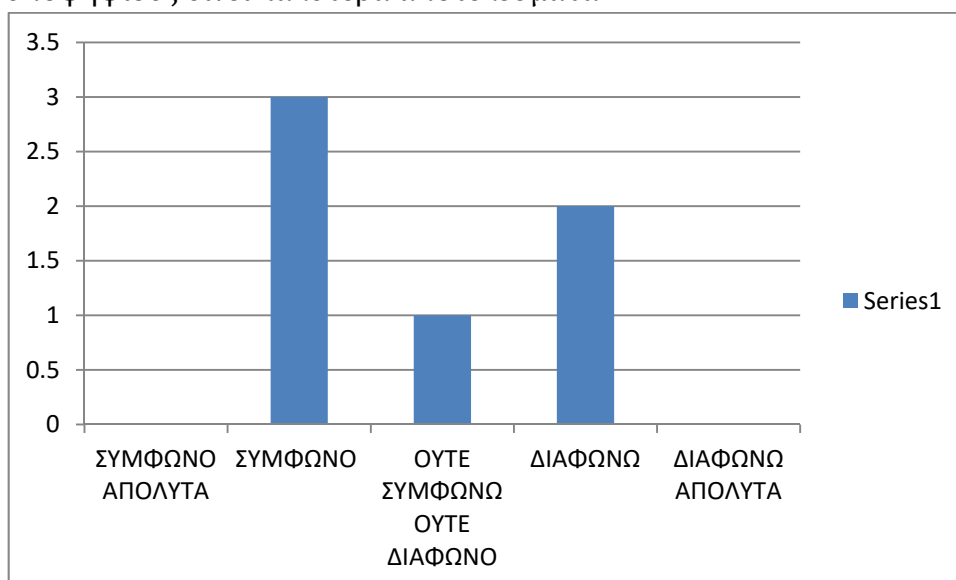
Τα ψυχομετρικά tests παρατηρούμε ότι οι εταιρείες αρχίζουν να τα υλοποιούν σε μεγάλο βαθμό και να γίνεται ένας καθοριστικός παράγοντας για την επιλογή προσωπικού.

17. Η συνέντευξη είναι καλύτερα να πραγματοποιείται στο εργασιακό χώρο.



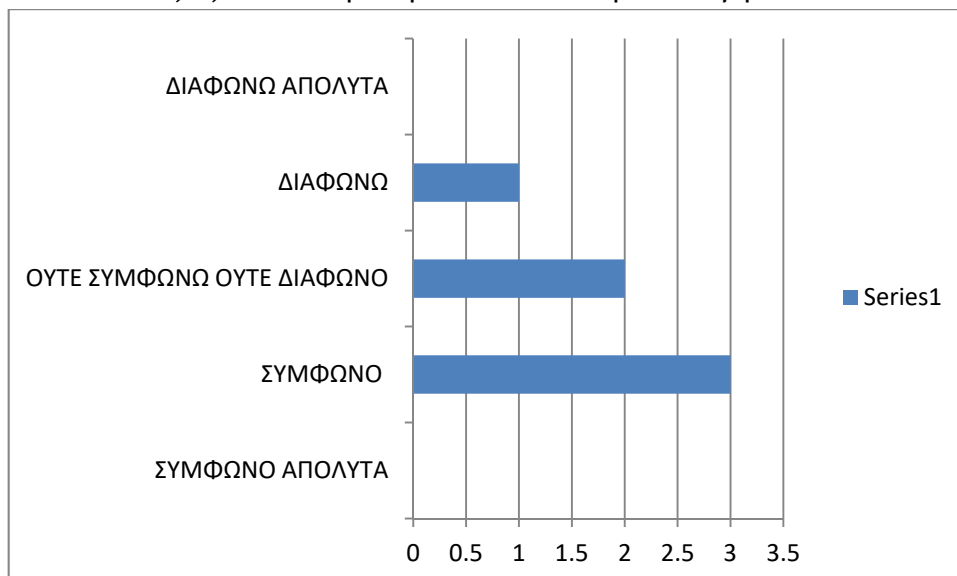
Όλες οι ερωτηθέντες εταιρείες θεωρούν ότι ο καλύτερος χώρος για τη συνέντευξη ενός υποψηφίου είναι ο χώρος που θα εργαστεί διότι ο υποψήφιος έρχεται σε επαφή με το χώρο εργασίας και μπορούμε να παρατηρήσουμε διάφορες αντιδράσεις των υποψηφίων.

18. Οι συνεντεύξεις που περιέχουν συγκεκριμένες ερωτήσεις για όλους του υποψηφίους δίνει καλύτερα αποτελέσματα.



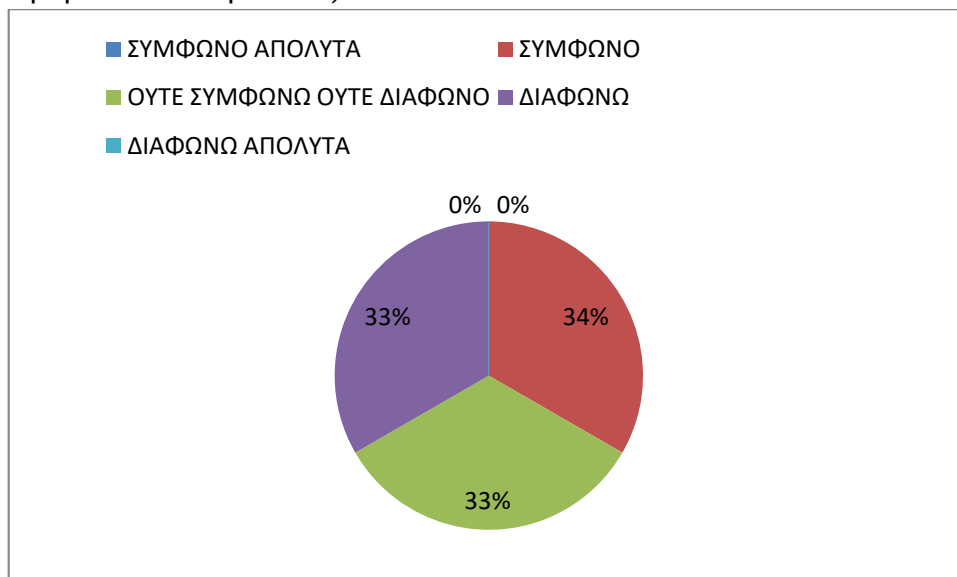
Από τη παραπάνω έρευνα τα αποτελέσματα δείχνουν ότι μπορούν να έχουν τα άτομα που παίρνουν συνέντευξη να έχουν κάποιες ερωτήσεις που θα πρέπει να πάρουν απάντηση αλλά αυτό δεν βοηθάει στην αποτελεσματικότητα παρά μόνο να υπάρχει κάποια βάση πάνω στην οποία να κινηθούν για να κάνουν την επιλογή.

19. Οι συνεντεύξεις από επιτροπή δυσκολεύει την επιλογή.



Οι συνεντεύξεις από επιτροπή όπως παρατηρούμε από τα αποτελέσματα δεν βοηθούν στην επιλογή διότι υπάρχουν διαφορετικές απόψεις για το ποιος είναι ο καταλληλότερος για τη θέση.

20. Οι ομαδικές συνεντεύξεις δεν βοηθούν τους υποψηφίους να αναπτύξουν τη προσωπικότητά τους.

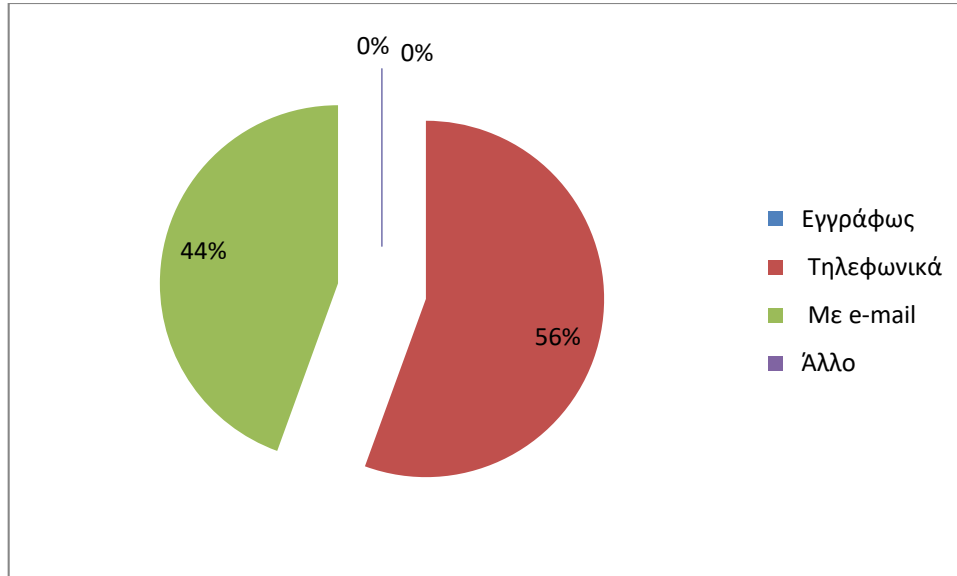


Στη συγκεκριμένη ερώτηση παρατηρούμε ότι δεν υπάρχει μια καθαρή θέση από πλευράς εταιρειών, η καθεμία το βλέπει από διαφορετική σκοπιά, με αποτέλεσμα να μην μπορούμε να έχουμε μια ξεκάθαρη άποψη εάν βοηθάει ή όχι οι ομαδικές συνεντεύξεις.

21. Οι υποψήφιοι που δεν προσλήφθηκαν πρέπει να ενημερώνονται.

Σε αυτή την ερώτηση όλες οι εταιρείες απάντησαν ότι πρέπει να ενημερώνονται οι υποψήφιοι που δεν προσλήφθηκαν και μάλιστα οι απαντήσεις τους ήταν απόλυτες.

22. Με ποιό τρόπο ενημερώνονται;



Διαπιστώνουμε ότι η ενημέρωση στους υποψηφίους που δεν προσλήφθηκαν γίνεται αποκλειστικά με τηλέφωνο ή e-mail.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Τελικά αποτελέσματα και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

5.1 Τελικά αποτελέσματα

Στο θεωρητικό κομμάτι της εργασίας αναφερθήκαμε στο ρόλο της ΔΑΔ στην επιλογή προσωπικού, τις μεθόδους προσέλκυσης και επιλογής, τα κριτήρια επιλογής και πως θα πάρουμε τη τελική απόφαση.

Στο πρακτικό κομμάτι της εργασίας συντάξαμε ένα ερωτηματολόγιο που θα συμπεριληφθεί στη δομημένη συνέντευξη σχετικό με τη προσέλκυση και τη επιλογή σε πολυεθνικές εταιρείες που βρίσκονται στο Ελλαδικό χώρο για να διαπιστώσουμε τον τρόπο που επιλέγουν για τη πρόσληψη προσωπικού, Ανώτερων Στελεχών και Υπόλοιπου Προσωπικού.

Τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τη παραπάνω έρευνα είναι τα εξής :

-  Η περιγραφή εργασίας αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα σημεία για τη σωστή και επιτυχημένη επιλογή για το λόγο αυτό θα πρέπει να δίνεται μεγάλη προσοχή τι αναφέρουμε στη περιγραφή για να έχουμε άμεσα αποτελέσματα που να καλύπτουν τα προσόντα και τις δεξιότητες του υποψηφίου.
-  Ο μακροχρόνιος προγραμματισμός βοηθάει στη μελλοντική ανάπτυξη και εξέλιξη των εταιρειών. Τον υποστηρίζουν σε μεγάλο ποσοστό οι πολυεθνικές εταιρείες.
-  Ο ρόλος του ΔΑΔ είναι σημαντικός μιας και αποτελεί κατά πλειοψηφία τον κύριο αρμόδιο επιλογής προσωπικού μαζί με τη βοήθεια των Ανώτερων Στελεχών. Επομένως ένα καλά οργανωμένο και εξειδικευμένο τμήμα ΔΑΔ βοηθάει στη σωστή τελική απόφαση.
-  Στην επιλογή Ανώτερων Στελεχών από εξωτερική πηγή δεν έχει ξεκάθαρο αποτέλεσμα εάν είναι καλύτερα ή όχι. Είναι ένα σημείο για περαιτέρω διερεύνηση.
-  Εν αντιθέσει με τα Ανώτερα Στελέχη για το Υπόλοιπο Προσωπικό η εσωτερική προσέλκυση έχει μεγάλο αριθμό υποστηρικτών.

- ✚ Στην έρευνα για πρόσληψη ταλαντούχων υποψηφίων ανεξαρτήτου κενής θέσης τα αποτελέσματα είχαν απόκλιση από τις ερωτηθέντες εταιρείες . Επομένως είναι ένα καλό θέμα για περαιτέρω έρευνα.
- ✚ Η προσέλκυση από το εξωτερικό περιβάλλον δίνει μια καινούργια ώθηση εμπλουτισμένη με νέες απόψεις , νέες ιδέες και νέες τεχνογνωσίες.
- ✚ Στις μεθόδους εσωτερικής προσέλκυσης παρατηρούμε από τη έρευνα ,ανεξάρτητα εάν αναζητούμε Ανώτερο ή Υπόλοιπο προσωπικό , επικρατέστερη μέθοδος είναι οι προαγωγές-μεταθέσεις. Το αποτέλεσμα , τουλάχιστον για τις πολυεθνικές εταιρείες που βρίσκονται στο Ελλαδικό χώρο , είναι ότι στηρίζουμε το εσωτερικό εργατικό πληθυσμό της εταιρείας με στόχο να πετύχουμε την καλύτερη παραγωγικότητα και του υπόλοιπου προσωπικού για να έχει παρόμοια αποτελέσματα. Στη δεύτερη θέση υπάρχει διαφορά . Για τα Ανώτερα Στελέχη είναι το intranet και η εναλλαγή θέσεως. Το intranet είναι μια καινούργια αλλά μελλοντική προσδοκώμενη μέθοδος , ενώ η εναλλαγή θέσεως είναι μια μέθοδος που βάζει σε δοκιμή τον εργαζόμενο εάν μπορεί να ανταποκριθεί στα καθήκοντα της θέσης.
Στο Υπόλοιπο Προσωπικό στη δεύτερη θέση επικρατεί οι συστάσεις από εσωτερική ή εξωτερική πηγή .
Κάτι που απορρίπτεται και στις δύο περιπτώσεις είναι ο Υποψήφιος <Πόρτας> .
- ✚ Από τις εξωτερικές μεθόδους προσέλκυσης και στις δύο κατηγορίες υποψηφίων της έρευνας μας η μέθοδος που χρησιμοποιούν κατά κόρων είναι η ηλεκτρονική προσέλκυση , η πρακτική άσκηση που κάνουν οι φοιτητές για την ολοκλήρωση των σπουδών τους και οι υποψήφιοι από τα εκπαιδευτικά ιδρύματα που συνεργάζονται οι εταιρείες.
- ✚ Ένα στοιχείο που βοηθάει για τη προκαταρκτική εξέταση των υποψηφίων και την κατάρτιση τους στη λίστα υποψηφίων για περαιτέρω επαφή είναι το βιογραφικό σημείωμα το οποίο θα πρέπει να ελέγχετε με προσοχή και να αναζητηθούν περισσότερες πληροφορίες εάν χρειάζεται σε κάποιο σημείο διότι είναι η βάση για να περάσει ο υποψήφιος στα επόμενα στάδια.

- ✚ Στις πολυεθνικές εταιρείες η εργασιακή εμπειρία παίζει σημαντικό ρόλο γιατί ο υποψήφιος έχει τη βάση των πρώτων γνώσεων και παράλληλα γνωρίζει πως θα ανταποκριθεί και θα ενεργήσει στο πρώτο διάστημα πριν γίνει η απαραίτητη εκπαίδευση για να του γνωστοποιήσουμε τι ακριβώς επιθυμεί η εταιρεία στη συγκεκριμένη θέση.
- ✚ Τα ψυχομετρικά tests δεν έχουν ενσωματωθεί στη διαδικασία επιλογής στο Ελλαδικό εργασιακό τομέα όσο στο εξωτερικό. Τα tests βοηθούν στην επιλογή με υποκειμενικά κριτήρια τους υποψηφίους . Η επεξεργασία των πληροφοριών που συγκεντρώνουν από τη παραπάνω διαδικασία γίνεται από τα ίδια τα στελέχη της επιχείρησης και έχουν σχετική ευθύνη , αυτό έχει ως αποτέλεσμα ότι θα πρέπει τα συγκεκριμένα άτομα να έχουν καλή κατάρτιση και γνώση στη παραπάνω μέθοδο.
- ✚ Οι συνεντεύξεις των υποψηφίων γίνεται πιο αποτελεσματική και φιλική όταν πραγματοποιείται στο εργασιακό χώρο και αυτό γιατί το άτομο που παίρνει τη συνέντευξη βρίσκεται σε οικείο χώρο ενώ ο υποψήφιος έρχεται σε πρώτη επαφή με το μελλοντικό χώρο εργασίας του.
- ✚ Οι ερωτήσεις για τις συνεντεύξεις είναι πιο παραγωγικό να είναι κοινές σε όλους τους υποψηφίους έτσι ώστε να υπάρχει ένα μέτρο σύγκρισης που θα οδηγήσει σε καλύτερη επιλογή.
- ✚ Οι συνεντεύξεις με επιτροπή δυσκολεύει την επιλογή γιατί υπάρχουν διαφορετικές απόψεις για το ποιός υποψήφιος είναι ο καταλληλότερος για τη κενή θέση .
- ✚ Οι ομαδικές συνεντεύξεις δυσκολεύουν την τελική απόφαση και πολλές φορές είναι και λανθασμένη γιατί αρκετοί υποψήφιοι δεν μπορούν να ξεδιπλώσουν τις πραγματικές γνώσεις και δεξιότητες τους με αποτέλεσμα να απορρίπτονται.
- ✚ Στο σύνολο οι εταιρείες ενημερώνουν στους υποψηφίους που δεν πήραν τη θέση με e-mail ή τηλεφωνικώς.

5.2 Περαιτέρω έρευνα

Στη διαδικασία της προσέλκυσης και επιλογής μετά από τη έρευνα στις πολυεθνικές εταιρείες προέκυψαν μερικά θέματα για περαιτέρω έρευνα.

Η περιγραφή θέσεων εργασίας και ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού είναι δύο διαδικασίες που προηγούνται της προσέλκυσης και επιλογής αλλά αποτελεί μια καλή βάση για τη προσέλκυση των καταλληλότερων υποψηφίων για αυτό θα ήταν χρήσιμο να εμβαθύνουμε με μια έρευνα στις παραπάνω διαδικασίες και να δώσουμε κίνητρα στο τμήμα ΔΑΔ να αναπτυχθεί και να εξελιχθεί στους παραπάνω τομείς.

Μια άλλη περαιτέρω έρευνα που προέκυψε είναι η χρησιμοποίηση σε μεγαλύτερο ποσοστό των ψυχομετρικών tests στην επιλογή υποψηφίων . Τα ψυχομετρικά tests βοηθούν την επιχείρηση για τη σωστή επιλογή του νέου προσωπικού. Ένα από τα πλεονεκτήματα των tests είναι πως μπορούν να ανακαλύψουν προσόντα και δεξιότητες των υποψηφίων που δεν είναι δυνατόν να αποκαλυφθούν με τη μέθοδο των συνεντεύξεων. Παράλληλα θα πρέπει τα στελέχη που βρίσκονται σε θέσης επιλογής προσωπικού να αποκτήσουμε τις απαραίτητες γνώσεις και εκπαίδευση έτσι ώστε να εκμαιεύουν τα θετικά στοιχεία από τα tests και να έχουν πιο αποτελεσματικές αποφάσεις.

Με τη ανάλυση ενός μέρους των διαδικασιών που εκτελεί το τμήμα ΔΑΔ μίας εταιρείας διαπιστώνουμε ότι ο τομέας αυτός παίζει καθοριστικό ρόλο στην παραγωγικότητα και την ανάπτυξη των επιχειρήσεων .

Μια παγκόσμια έρευνα της εταιρείας συμβούλων Korn /Ferry International η οποία ειδικεύεται σε προσέλκυση στελεχών , καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η εμπειρία στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού πρόκειται να αναδειχθεί σε δεύτερο πιο σημαντικό χαρακτηριστικό για τους Γενικούς Διευθυντές στις επόμενες δεκαετίες αμέσως μετά την ικανότητα στρατηγικού σχεδιασμού.

Όλα τα ανώτερα οδηγούν στην διαπίστωση ότι η γνώση και η βαθύτερη κατανόηση των θεμάτων που περιλαμβάνει η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί επιτακτική ανάγκη για όλα τα στελέχη επιχειρήσεων.

Βιβλιογραφία

Ελληνική βιβλιογραφία:

- Παπαλεξανδρή Ν. – Μπουραντάς Δ. <Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού >(2003) , Αθήνα , Εκδόσεις Μπένου .
- Σκουλάς Ε. Νίκου – Οικονομάκη Π. Κυριακή <Διαχείριση και ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων> (1998), Αθήνα , Εκδόσεις Κάπα.
- Τερζίδης Κ. – Τζωρτζάκης Κ. < Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων > (2004) , Αθήνα , Εκδόσεις Rosilli .
- Χυτήρης Λ. < Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων > (2001) , Αθήνα , Interbooks.
- Παπαλεξανδρή Ν. – Μπουραντάς Δ. <Διοίκηση Ανθρώπινων πόρων >(2003) , Αθήνα , Εκδόσεις Μπένου .

Ξένη βιβλιογραφία :

- Cherrington J. Danid < The management of human resources > ,Prentice-Hall 4th Edition (1995)
- Beardwell Ians Holden Len , Claydon Tim (2003)
<Human Resource Management>:A Contemporary Approach Financial Times / Prentice Hall , 4th Edition.

ΙΣΤΟΤΟΠΟΙ

- <http://www.job-interview>
- <http://www.oaed.gr>
- <http://www.ison.gr>

Παράρτημα

ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ

Προσωπικές Πληροφορίες

Επώνυμο	
Όνομα	
Όνομα πατρός	
Διεύθυνση	
Τηλέφωνο	
E-mail	
Ημερομηνία γέννησης	
Στρατιωτικές Υποχρεώσεις	
LinkedIn Profile	

Εκπαίδευση και Σπουδές

χρονιά – χρονιά: (π.χ. 2011 – 2013)	Σπουδές, Πτυχίο, Σχολή ή Πανεπιστήμιο, Βαθμός αποφοίτησης
χρονιά– χρονιά :	Σπουδές, Πτυχίο, Σχολή ή Πανεπιστήμιο, Βαθμός αποφοίτησης

Ξένες Γλώσσες

Ξένη Γλώσσα 1 : Τίτλος πτυχίου,

Τίτλος πτυχίου 2

Ξένη Γλώσσα 2 : Τίτλος πτυχίου,
Τίτλος πτυχίου 2

Σύντομη περιγραφή βαθμού εξοικείωσης με τη κάθε γλώσσα και πιθανούς τεχνικούς όρους της.

Επαγγελματική Εμπειρία

Μήνας και Χρονιά – Σήμερα	Θέση που είχατε, εργασίες, καθήκοντα, επιτεύγματα, όνομα επιχείρησης
Μήνας και Χρονιά – Μήνας και Χρονιά	Θέση που είχατε, εργασίες, καθήκοντα, επιτεύγματα, όνομα επιχείρησης
Μήνας και Χρονιά – Μήνας και Χρονιά	Θέση που είχατε, εργασίες, καθήκοντα, επιτεύγματα, όνομα επιχείρησης

Ικανότητες – Προσόντα

∅ Όνομα δεξιότητας ή ικανότητας, καθώς και λεπτομέρειες για το πως μάθατε τη

συγκεκριμένη δεξιότητα και/ή πως τη χρησιμοποιήσατε.

∅ Όνομα δεξιότητας ή ικανότητας, καθώς και λεπτομέρειες για το πως μάθατε τη συγκεκριμένη δεξιότητα και/ή πως τη χρησιμοποιήσατε.

Portfolio

∅ Project 1 και σύντομη περιγραφή του

∅ Project 2 και σύντομη περιγραφή του

Κοινωνικές Δεξιότητες

∅ Ικανότητα 1 (π.χ. ικανότητα συνεργασίας με συναδέλφους)

∅ Ικανότητα 2 (π.χ. υπευθυνότητα)

∅ Ικανότητα 3 (π.χ. επιθυμία εκπλήρωσης στόχων επιχείρησης)

Άλλες Δραστηριότητες

∅ Δραστηριότητα 1 (π.χ. μέλος κάποιας ένωσης)

∅ Δραστηριότητα 2 (π.χ. συμμετοχή σε κοινωφελής ενέργειας)

**ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ
ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟΥ
ΣΗΜΕΙΩΜΑΤΟΣ**



ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

Όνοματεπώνυμο

[ΕΠΩΝΥΜΟ, όνομα]

Διεύθυνση

[αριθ., οδός, ταχυδρομικός κώδικας, πόλη, χώρα]

Τηλέφωνο

Τηλεομοιοτυπία

Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο

Υπηκοότητα

Ημερομηνία γέννησης

[Ημέρα, μήνας, έτος]

ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΠΕΙΡΑ

• Ημερομηνίες (από – έως)

[Αρχίστε με την πιο πρόσφατη και παραθέστε πληροφορίες χωριστά για κάθε θέση που κατείχατε.]

• Επωνυμία και διεύθυνση του
εργοδότη

• Είδος της επιχείρησης ή του
κλάδου

• Απασχόληση ή θέση που κατείχατε

• Κύριες δραστηριότητες και
αρμοδιότητες

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ

• Ημερομηνίες (από – έως)

[Αρχίστε με την πιο πρόσφατη και παραθέστε πληροφορίες χωριστά για κάθε κύκλο σπουδών που ολοκληρώσατε.]

• Επωνυμία και είδος του
οργανισμού που παρείχε την
εκπαίδευση ή κατάρτιση

• Κύρια θέματα/επαγγελματικές
δεξιότητες

• Τίτλος

• Επίπεδο κατάρτισης με βάση την
εθνική ταξινόμηση (εφόσον ισχύει)

ΑΤΟΜΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ <i>οι οποίες αποκτήθηκαν κατά τη διάρκεια του προσωπικού και επαγγελματικού βίου· δεν είναι απαραίτητο να τεκμαίρονται με επίσημα πιστοποιητικά και διπλώματα.</i> ΜΗΤΡΙΚΗ ΓΛΩΣΣΑ ΆΛΛΕΣ ΓΛΩΣΣΕΣ • Ικανότητα ανάγνωσης • Ικανότητα γραφής • Ικανότητα ομιλίας ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ <i>Διαβίωση και εργασία με άλλα άτομα σε πολυπολιτισμικό περιβάλλον, σε θέσεις όπου η επικοινωνία είναι σημαντική και σε καταστάσεις που απαιτούν ομαδική εργασία (π.χ. πολιτιστικές και αθλητικές δραστηριότητες) κλπ.</i> ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ <i>Π.χ., συντονισμός και διοίκηση ανθρώπων, έργων, προϋπολογισμών· στην εργασία, σε εθελοντική εργασία (π.χ. πολιτιστικές και αθλητικές δραστηριότητες), στο σπίτι κλπ.</i> ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ <i>Υπολογιστές, ειδικά είδη εξοπλισμού, μηχανήματα κλπ.</i> ΚΑΛΛΙΤΕΧΝΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ <i>Μουσική, συγγραφή, σχέδιο κλπ.</i> ΆΛΛΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ <i>Ικανότητες που δεν περιλαμβάνονται στις προηγούμενες κατηγορίες.</i> ΆΔΕΙΑ(ΕΣ) ΟΔΗΓΗΣΗΣ ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	[Αναφέρετε τη μητρική γλώσσα] [Αναφέρετε την γλώσσα] [Αναφέρετε το αντίστοιχο επίπεδο: εξαιρετικό, καλό, βασικό.] [Αναφέρετε το αντίστοιχο επίπεδο: εξαιρετικό, καλό, βασικό.] [Αναφέρετε το αντίστοιχο επίπεδο: εξαιρετικό, καλό, βασικό.] [Περιγράψτε τις αντίστοιχες ικανότητες και αναφέρετε πού αποκτήθηκαν.] [Περιγράψτε τις αντίστοιχες ικανότητες και αναφέρετε πού αποκτήθηκαν.] [Περιγράψτε τις αντίστοιχες ικανότητες και αναφέρετε πού αποκτήθηκαν.] [Περιγράψτε τις αντίστοιχες ικανότητες και αναφέρετε πού αποκτήθηκαν.] [Περιγράψτε τις αντίστοιχες ικανότητες και αναφέρετε πού αποκτήθηκαν.] [Αναφέρετε εδώ κάθε άλλη πληροφορία που μπορεί να παρουσιάζει ενδιαφέρον, π.χ. συστάσεις.] [Απαριθμήστε τα τυχόν επισυναπτόμενα έγγραφα.]
---	--

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1. Η περιγραφή της θέσης εργασίας είναι σημαντική για τη προσέλκυση σωστών υποψηφίων .

- ☐ Συμφωνώ απόλυτα
- ☐ Συμφωνώ
- ☐ Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- ☐ Διαφωνώ
- ☐ Διαφωνώ απόλυτα

2. Ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού είναι πιο εποικοδομητικός .

- ☐ Συμφωνώ απόλυτα
- ☐ Συμφωνώ
- ☐ Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- ☐ Διαφωνώ
- ☐ Διαφωνώ απόλυτα

3. Η ύπαρξη τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού με εξειδικευμένες γνώσεις βοηθάει στη καλύτερη προσέλκυση.

- ☐ Συμφωνώ απόλυτα
- ☐ Συμφωνώ
- ☐ Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- ☐ Διαφωνώ
- ☐ Διαφωνώ απόλυτα

4. Ποιός είναι αρμόδιος για την επιλογή προσωπικού ;

- ☐ Ανώτερα Στελέχη
- ☐ Ανώτερα Στελέχη με τμήμα Δ.Α.Δ
- ☐ Τμήμα Δ.Α.Δ
- ☐ Εξωτερικός συνεργάτης
- ☐ Τμήμα Δ.Α.Δ. με εξωτερικό συνεργάτη

5.Ο αρμόδιος για την επιλογή θα πρέπει να δίνει θετική ή αρνητική απάντηση όταν τελειώνει τη συνέντευξη.

- ☐ Συμφωνώ απόλυτα
- ☐ Συμφωνώ
- ☐ Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- ☐ Διαφωνώ
- ☐ Διαφωνώ απόλυτα

6.Στη πρόσληψη στελεχών είναι καλύτερα να χρησιμοποιηθεί εξωτερική πηγή προσέλκυσης.

- ☐ Συμφωνώ απόλυτα
- ☐ Συμφωνώ
- ☐ Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- ☐ Διαφωνώ
- ☐ Διαφωνώ απόλυτα

7.Στη πρόσληψη υπόλοιπου προσωπικού είναι καλύτερα να χρησιμοποιηθούν εσωτερικές πηγές προσέλκυσης.

- ☐ Συμφωνώ απόλυτα
- ☐ Συμφωνώ
- ☐ Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- ☐ Διαφωνώ
- ☐ Διαφωνώ απόλυτα

8.Η τακτική πρόσληψης ταλαντούχων υπαλλήλων , ακόμη και αν δεν υπάρχει κενή θέση εργασίας , είναι μια αποτελεσματική πρακτική προς όφελος της εταιρείας.

- ☐ Συμφωνώ απόλυτα
- ☐ Συμφωνώ
- ☐ Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- ☐ Διαφωνώ
- ☐ Διαφωνώ απόλυτα

9.Κάποιος που προέρχεται από το εξωτερικό περιβάλλον μπορεί να προσδώσει νέα δύναμη.

- ο Συμφωνώ απόλυτα
- ο Συμφωνώ
- ο Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- ο Διαφωνώ
- ο Διαφωνώ απόλυτα

10. Ποιές μεθόδους εσωτερικής προσέλκυσης χρησιμοποιεί η επιχείρησή σας για την πρόσληψη Ανώτερων Στελεχών ;

Πηγές	Συχνά	Μερικές φορές	Σπάνια	Ποτέ
Προαγωγές - Μεταθέσεις				
Εναλλαγή θέσεων Εργασίας				
Επαναπρόσληψη				
Βάσεις Δεδομένων				
Συστάσεις				
Πρώην Εργαζόμενους				
Υποψήφιους <Πόρτας>				
Intranet				

11. Ποιές μεθόδους εσωτερικής προσέλκυσης χρησιμοποιεί η επιχείρησή σας για την πρόσληψη Υπόλοιπου Προσωπικού ;

Πηγές	Συχνά	Μερικές φορές	Σπάνια	Ποτέ
Προαγωγές- Μεταθέσεις				
Εναλλαγή θέσεων Εργασίας				
Επαναπρόσληψη				
Βάσεις Δεδομένων				
Συστάσεις				
Πρώην Εργαζόμενους				
Υποψήφιους <πόρτας>				
Intranet				

12. Ποιές μεθόδους εξωτερικής προσέλκυσης χρησιμοποιεί η επιχείρησή σας για την πρόσληψη Ανώτερων Στελεχών ;

	Συχνά	Μερικές φορές	Σπάνια	Ποτέ
Αγγελίες στα Μ.Μ.Ε				
Γραφεία Ευρέσεως Εργασίας				
Εταιρίες Ενοικίασης Εργαζομένων				
Εταιρίες Ευρέσεως Στελεχών				
Εκπαιδευτικά ιδρύματα				
Σωματεία				
Ηλεκτρονική Προσέλκυση				
Πρακτική άσκηση				
Τηλεπροσέλκυση				
Εναλλακτική Μέθοδοι Προσέλκυσης				

13. Ποιές μεθόδους εξωτερικής προσέλκυσης χρησιμοποιεί η επιχείρησή σας για την πρόσληψη Υπόλοιπου Προσωπικού ;

	Συχνά	Μερικές φορές	Σπάνια	Ποτέ
Αγγελίες στα Μ.Μ.Ε				
Γραφεία Ευρέσεως Εργασίας				
Εταιρίες Ενοικίασης Εργαζομένων				
Εταιρίες Ευρέσεως Στελεχών				
Εκπαιδευτικά ιδρύματα				

Σωματεία				
Ηλεκτρονική Προσέλκυση				
Πρακτική άσκηση				
Τηλεπροσέλκυση				
Εναλλακτική Μέθοδοι Προσέλευσης				

14. Οι υπεύθυνοι επιλογής πρέπει να προβαίνουν σε επιβεβαίωση πληροφοριών του βιογραφικού σημειώματος του υποψηφίου.

- ☐ Συμφωνώ απόλυτα
- ☐ Συμφωνώ
- ☐ Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- ☐ Διαφωνώ
- ☐ Διαφωνώ απόλυτα

15. Η εργασιακή εμπειρία στο αντικείμενο της θέσης εργασίας αποτελεί σημαντικό προσόν.

- ☐ Συμφωνώ απόλυτα
- ☐ Συμφωνώ
- ☐ Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- ☐ Διαφωνώ
- ☐ Διαφωνώ απόλυτα

16. Η πραγματοποίηση ψυχομετρικών tests αποτελεί πολύτιμη πληροφορία για την επιλογή προσωπικού

- ☐ Συμφωνώ απόλυτα
- ☐ Συμφωνώ
- ☐ Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- ☐ Διαφωνώ
- ☐ Διαφωνώ απόλυτα

17. Η συνέντευξη είναι καλύτερα να πραγματοποιείται στο εργασιακό χώρο.

- ο Συμφωνώ απόλυτα
- ο Συμφωνώ
- ο Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- ο Διαφωνώ
- ο Διαφωνώ απόλυτα

18. Οι συνεντεύξεις που περιέχουν συγκεκριμένες ερωτήσεις για όλους του υποψηφίους δίνει καλύτερα αποτελέσματα.

- ο Συμφωνώ απόλυτα
- ο Συμφωνώ
- ο Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- ο Διαφωνώ
- ο Διαφωνώ απόλυτα

19. Οι συνεντεύξεις από επιτροπή δυσκολεύει την επιλογή.

- ο Συμφωνώ απόλυτα
- ο Συμφωνώ
- ο Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- ο Διαφωνώ
- ο Διαφωνώ απόλυτα

20. Οι ομαδικές συνεντεύξεις δεν βοηθούν τους υποψηφίους να αναπτύξουν τη προσωπικότητά τους.

- ο Συμφωνώ απόλυτα
- ο Συμφωνώ
- ο Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- ο Διαφωνώ
- ο Διαφωνώ απόλυτα

21. Οι υποψήφιοι που δεν προσλήφθηκαν πρέπει να ενημερώνονται.

- ο Συμφωνώ απόλυτα
- ο Συμφωνώ
- ο Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- ο Διαφωνώ
- ο Διαφωνώ απόλυτα

22.Με ποιό τρόπο ενημερώνονται;

- ☐ Εγγράφως
- ☐ Τηλεφωνικά
- ☐ Με e-mail
- ☐ Άλλο

Ευχαριστώ